

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної
справи та підприємництва

О.А. Ніколайчук

**УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ТА ФІНАНСОВА
АНАЛІТИКА В ГОСТИННОСТІ**

Методичні рекомендації для вивчення дисципліни

**Кривий Ріг
2020**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної
справи та підприємництва

О.А. Ніколайчук

УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ТА ФІНАНСОВА АНАЛІТИКА В ГОСТИННОСТІ

Методичні рекомендації для вивчення дисципліни

Затверджено на засіданні
кафедри технологій в ресторанному
господарстві, готельно-ресторанної
справи та підприємництва
Протокол № 5
від “03” листопада 2020 р.

Схвалено навчально-методичною радою
ДонНУЕТ
Протокол №3
від “24” листопада 2020 р.

**Кривий Ріг
2020**

УДК 339.13.021 (076.5)
ББК 65.42-24я73
Н 67

Ніколайчук О.А.

Н 67 Управління доходами та фінансова аналітика в гостинності [Текст] : метод. рек. до вивч. дисц. / О.А. Ніколайчук ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. техн. в рест. госп., гот-рест. справи та підпр. – Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. – 65 с.

Методичні рекомендації призначені для студентів всіх форм навчання і покликані допомогти студентам організувати вивчення дисципліни «Управління доходами та фінансова аналітика в гостинності» завдяки інформації щодо змісту модулів та тем дисципліни, планів семінарських занять, завдань для самостійного вивчення та розподілу балів за видами робіт, що виконуються студентами протягом вивчення дисципліни. Методичні рекомендації містять перелік питань для підготовки до підсумкового контролю та перелік основної та додаткової літератури.

УДК 339.13.021 (076.5)
ББК 65.42-24я73

© Ніколайчук О.А., 2020
© Донецький національний університет
економіки і торгівлі імені Михайла
Туган-Барановського, 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
ЧАСТИНА 1. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ.....	6
ЧАСТИНА 2. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДГОТОВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ТА СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ.....	12
Змістовий модуль 1. Теоретико-методологічні основи управління доходами на підприємствах гостинності	13
Змістовий модуль 2. Корпоративна фінансова аналітика в сфері гостинності.....	35
ЧАСТИНА 3. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ.....	46
Змістовий модуль 1. Теоретико-методологічні основи управління доходами на підприємствах гостинності	47
Змістовий модуль 2. Корпоративна фінансова аналітика в сфері гостинності	53

ВСТУП

В сучасному світі розвиток туризму та готельно-ресторанного бізнесу виступає рушійною силою економічного зростання і є одним із джерел сталого розвитку економіки.

Готельно-ресторанний бізнес є галуззю з високим рівнем конкуренції, що має за мету максимально задовольнити потреби споживачів, забезпечити високий рівень комфорту, задовольнити найрізноманітніші побутові, господарські і культурні запити гостей. Зважаючи на високу динамічність та рівень невизначеності зовнішнього середовища ринку, особливого значення набуває всебічне вивчення ефективності функціонування суб'єктів господарювання галузі. Тому вивчення дисципліни «Управління доходами та фінансова аналітика в гостинності» має важливе значення для підготовки фахівців даного напрямку.

Дана дисципліна має за мету формування системи теоретичних знань та практичних навичок щодо управління доходами на підприємствах сфери гостинності, набуття теоретичних знань та практичних навичок в галузі фінансового аналізу підприємств сфери гостинності з метою прийняття відповідних управлінських рішень.

Основними завдання дисципліни є:

засвоєння теоретичних засад управління доходами, сегментування та попиту на ринку готельних послуг, особливостей ціноутворення на підприємствах гостинності та стратегії ціноутворення;

моделювання попиту в умовах невизначеності та базових стратегій управління доходами підприємств сфери гостинності;

вивчення інструментарію управління доходами із врахуванням галузевої специфіки;

оволодіння методикою аналізу показників доходності та прибутковості в сфері гостинності;

вивчення особливостей фінансового аналізу на підприємствах гостинності, опанування методики фінансового аналізу підприємств галузі.

ЧАСТИНА 1.
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

1. Опис дисципліни

Найменування показників	Характеристика дисципліни
Обов'язкова (для студентів спеціальності "назва спеціальності") / вибіркова дисципліна	Обов'язкова для студентів спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
Семестр (осінній / весняний)	осінній
Кількість кредитів	5
Загальна кількість годин	150
Кількість модулів	1
Лекції, годин	36
Практичні / семінарські, годин	28
Лабораторні, годин	-
Самостійна робота, годин	86
Тижневих годин для денної форми навчання:	
аудиторних	4,5
самостійної роботи студента	6,1
Вид контролю	екзамен

2. Програма дисципліни

Мета – формування системи теоретичних знань та практичних навичок щодо управління доходами на підприємствах сфери гостинності, набуття теоретичних знань та практичних навичок в галузі фінансового аналізу підприємств сфери гостинності з метою прийняття відповідних управлінських рішень.

Завдання: засвоєння теоретичних засад управління доходами, сегментування та попиту на ринку готельних послуг, особливостей ціноутворення на готельних підприємствах та стратегії ціноутворення; моделювання попиту в умовах невизначеності та базових стратегій управління доходами підприємств сфери гостинності; вивчення інструментарію управління доходами із врахуванням галузевої специфіки; оволодіння методикою аналізу показників прибутковості в сфері гостинності; вивчення особливостей фінансового аналізу на підприємствах гостинності, опанування методики фінансового аналізу підприємств сфери гостинності з метою прийняття відповідних управлінських рішень.

Предмет: системи управління доходами на підприємствах у сфері гостинності; сукупність аналізованих фінансових відносин, фінансових ресурсів та їх потоків, причинно-наслідкових зв'язків і методів їх дослідження на підприємствах у сфері гостинності.

Зміст дисципліни розкривається в темах:

- Тема 1. Основи управління доходами на підприємствах гостинності
- Тема 2. Сегментування ринку готельних послуг
- Тема 3. Ціноутворення на підприємствах гостинності
- Тема 4. Прогнозування в управлінні доходами на підприємствах гостинності
- Тема 5. Нецінові та комбіновані інструменти управління доходами на підприємствах гостинності
- Тема 6. Менеджмент доходів на підприємствах гостинності
- Тема 7. Теоретичні основи та напрями фінансового аналізу на підприємствах гостинності
- Тема 8. Аналіз майна та джерел його формування на підприємствах сфери гостинності
- Тема 9. Аналіз доходів та товарообігу на підприємствах гостинності
- Тема 10. Аналіз витрат та бюджетування на підприємствах гостинності
- Тема 11. Аналіз фінансових результатів підприємств гостинності
- Тема 12. Аналіз фінансового стану підприємств гостинності

3. Структура дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин (денна форма навчання)				
	усього	у тому числі			
		лекц.	пр./сем.	лаб.	СРС
1	2	3	4	5	6
Змістовий модуль 1. Теоретико-методологічні основи управління доходами на підприємствах гостинності					
Тема 1. Основи управління доходами на підприємствах гостинності	9	2	2		5
Тема 2. Сегментування ринку готельних послуг	10	2	2		6
Тема 3. Ціноутворення на підприємствах гостинності	16	4	4		8
Тема 4. Прогнозування в управлінні доходами на підприємствах гостинності	14	4	2		8
Тема 5. Нецінові та комбіновані інструменти управління доходами на підприємствах гостинності	14	4	2		8
Тема 6. Менеджмент доходів на підприємствах гостинності	14	4	2		8
Разом за змістовим модулем 1	77	20	14		43
Змістовий модуль 2. Корпоративна фінансова аналітика в сфері гостинності					
Тема 7. Теоретичні основи та напрями фінансового аналізу на підприємствах гостинності	9	2	2		5
Тема 8. Аналіз майна та джерел його формування на підприємствах сфери гостинності	11	2	2		7
Тема 9. Аналіз доходів та товарообігу на підприємствах гостинності	11	2	2		7
Тема 10. Аналіз управління витратами та бюджетування на підприємствах гостинності	12	2	2		8
Тема 11. Аналіз фінансових результатів підприємств гостинності	16	4	4		8
Тема 12. Аналіз фінансового стану підприємств гостинності	14	4	2		8
Разом за змістовим модулем 2	73	16	14		43
Усього годин	150	36	28		86

4. Теми семінарських/практичних/лабораторних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Семінар-дискусія Основи управління доходами на підприємствах гостинності	2
2	Семінар з виконанням практичних завдань Сегментування ринку готельних послуг	2
3	Семінар з виконанням практичних завдань Ціноутворення на підприємствах гостинності	2
4	Семінар з виконанням практичних завдань Методи ціноутворення на підприємствах гостинності	2
5	Семінар з виконанням практичних завдань Прогнозування в управлінні доходами на підприємствах гостинності	2
6	Семінар з виконанням практичних завдань Нецінові та комбіновані інструменти управління доходами на підприємствах гостинності	2
7	Семінар запитань та відповідей Менеджмент доходів на підприємствах гостинності	2
8	Семінар запитань та відповідей Теоретичні основи та напрями фінансового аналізу на підприємствах гостинності	2
9	Семінар з виконанням практичних завдань Аналіз майна та джерел його формування на підприємствах сфери гостинності	2
10	Семінар з виконанням практичних завдань Аналіз доходів та товарообігу на підприємствах гостинності	2
11	Семінар з виконанням практичних завдань Аналіз витрат та бюджетування на підприємствах гостинності	2
12	Семінар з виконанням практичних завдань Аналіз фінансових результатів підприємств гостинності	2
13	Семінар з виконанням практичних завдань Аналіз прибутковості та рентабельності діяльності підприємств гостинності	2
14	Семінар з виконанням практичних завдань Аналіз фінансового стану підприємств гостинності	2
	Всього	28

5. Розподіл балів, які отримують студенти

Відповідно до системи оцінювання знань студентів ДонНУЕТ, рівень сформованості компетентностей студента оцінюються у випадку проведення екзамену: на протязі семестру (50 балів) та при проведенні підсумкового контролю - екзамену (50 балів);

Оцінювання студентів протягом семестру (очна форма навчання)

	Аудиторна робота				Позааудиторна робота	Сума балів
	Тестові завдання	Ситуаційні завдання, задачі	Обговорення теоретичних питань теми	ПМК	Завдання для самостійного виконання	
Змістовий модуль 1						
Тема 1	1		1			2
Тема 2	1	1,5			2	4,5
Тема 3		1,5	0,5			2
Тема 4	1	1,5			2	4,5
Тема 5	1	1,5				2,5
Тема 6	1	1,5	0,5			3
Тема 7		1,5			2	3,5
Разом змістовий модуль 1	5	9	2	5	6	27
Змістовий модуль 2						
Тема 8	1		1			2
Тема 9	1	1,5				2,5
Тема 10	1	1,5				2,5
Тема 11		1,5	0,5			2
Тема 12	1	1,5				2,5
Тема 13		1,5	0,5		2	4
Тема 14	1	1,5				2
Разом змістовий модуль 2	5	9	2	5	2	23
Усього	10	18	4	10	8	50

Оцінювання студентів протягом семестру (заочна форма навчання)

Поточне тестування та самостійна робота			Підсумковий тест (екзамен)	Сума в балах
Змістовий модуль 1	Змістовий модуль 2	Індивідуальне завдання		100
20	15	15	50	

Загальне оцінювання результатів вивчення дисципліни

Оцінка		
100-бальна шкала	Шкала ECTS	Національна шкала
90-100	A	5, «відмінно»
80-89	B	4, «добре»
75-79	C	
70-74	D	
60-69	E	3, «задовільно»
35-59	FX	
0-34	F	2, «незадовільно»

ЧАСТИНА 2.
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДГОТОВКИ ДО
СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОСТИННОСТІ

Тема 1. Основи управління доходами на підприємствах гостинності *Семінар-дискусія*

1. Обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:

1. Сутність концепції управління доходами (Revenue management)
2. Сутність та передумови управління доходами на підприємствах гостинності
3. Еволюція управління доходами на підприємствах гостинності

2. Індивідуальне тестування.

3. Визначити, вірним чи невірним є наступне твердження. Відповідь обґрунтуйте:

1. Управління доходами (Revenue management- RM) стосується трьох основних категорій рішень щодо управління попитом: кількісні, структурні рішення та рішення щодо цін.
2. Наслідком використання науки і техніки в управлінні доходами є те, що вони забезпечують можливість збільшити кількість прийняття рішень щодо управління попитом.
3. Вперше концепція управління доходами було використано в туристичній компанії після процесу дерегуляції.
4. Метою управління доходу є максимізація доходу готелю за будь-яку ціну.
5. Правильний готельний товар з точки зору Revenue management - це продукт, який надає цінність "правильним" клієнтам, задовольняючи їхні потреби, потреби, вимоги, відображає готовність клієнта платити, та є вигідним для готелю.
6. Наявність стабільного попиту виключає необхідність управління доходами.

Тема 2. Сегментування ринку готельних послуг *Семінар з виконанням практичних завдань*

1. Фронтальне та індивідуальне опитування за основними положеннями теми та питаннями самостійного вивчення:

1. Особливості маркетингу в сфері готельного господарства.
2. Сутність та етапи сегментування ринку готельних послуг.
3. Вибір цільового ринку та стратегії маркетингу.
4. Позиціонування готельного продукту. Напрями диференціації в готельному бізнесі

2. Індивідуальне тестування

3. Розгляд практичних завдань

Практичне завдання 1.

Для обраного підприємства гостинності провести аналіз позиціонування пропонованого готельного продукту. Для аналізу використайте рекламні матеріали, Інтернет-сайти підприємства, публікації у періодичних виданнях, власний досвід, а також інформацію з різних джерел. Запропонувати можливі варіанти дій щодо перепозиціонування готельного продукту.

Практичне завдання 2.

Скласти анкету опитування споживачів готельних послуг із 15 питань відповідно до певної цілі. Для компонування анкети використати питання (50 позицій), наведені в завданні, а також сформулювати власні питання і варіанти відповідей згідно з методичними рекомендаціями (дод. А). Розподіл цілей соціологічного дослідження наведений у табл. 1.

Таблиця 1 –Цілі проведення соціологічного дослідження

№ варіанту	Цілі анкетування
1	З'ясувати причини зменшення об'єму надання готельних послуг
2	Встановити оптимальний асортимент готельних послуг
3	Виявити оцінку споживачами якості надання готельних послуг
4	Визначити сегменти споживачів залежно від причини перебування в готелі
5	Визначити мотиви вибору готелю клієнтом
6	Оцінити вплив ціни на зміну попиту на готельні послуги
7	Визначити переваги перебування в готелі та інших способів розміщення гостей
8	З'ясувати оптимальну вартість перебування в готелі
9	Удосконалити якість обслуговування в готелі
10	Визначити попит на основні та додаткові готельні послуги
11	З'ясувати причини низьких темпів зростання попиту на готельні послуги
12	Виявити чинники, які приведуть до збільшення попиту на готельні послуги
13	Оцінити попит на нові види додаткових готельних послуг
14	Встановити потребу споживачів у додаткових послугах та рівень задоволення цих потреб
15	З'ясувати рівень задоволення вимог споживачів відносно обладнання готельних номерів

Джерело: Плани семінарських занять, практичні завдання та методичні рекомендації до їх виконання з навчальної дисципліни "Маркетинг послуг" для студентів напряму підготовки 6.030507 "Маркетинг" денної форми навчання / укл. Н. І. Алдохіна. – Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 64 с. – с. 46-54.

Практичне завдання 3.

Троє інвесторів об'єдналися та придбали готель «Лагуна» в одному з великих прибережних міст в Далмації. Готель розташований у привабливій позиції, неподалік від усіх важливих маршрутів руху і оточений природними красотами прилеглих національних парків та парків природи. В готелі 200 кімнат середнього розміру площею приблизно 20 м², басейн, побудований пляж з доступом до прохідної доріжки та дві великі їдальні (одна - на обід / вечерю, а друга - для банкетів, які вже кілька років не використовуються). В готелі немає інших ресторанів, крім невеликого кафе-бару у фойє. Нові власники вважають, що кімнати замалі. Вони розглядають можливість розширення та виконання розкішного декору частини кімнат, але такі зусилля будуть дорогокоштуючими та призведуть до неможливості використання 100 - 150 номерів через ремонт у наступному туристичному сезоні.

Три інші готелі подібного розміру, побудовані в 1970-х (подібні до готелю «Лагуна»), є головними конкурентами для готелю. Два з цих трьох готелів пропонують однаковий вид продуктів і послуг, як готель Laguna, та заповнюють їхній номерний фонд організованими групами іноземних туристів зі невисокою платоспроможністю. Третій готель знаходиться в досить поганому стані і пропонує нижчий рівень проживання та послуг по відношенню до інших готелів за нижчими цінами.

Цього року всі великі готелі борються за залучення клієнтів, але в період з 15 травня по 15 вересня їм вдалося досягти лише 60% заповнення номерного фонду. У період до кінця цього року вони очікують невелику кількість гостей, так що всі готелі будуть зачинені принаймні на чотири місяці.

Є також декілька невеликих сімейних готелів в місті, кожен з яких має в середньому 15 номерів, і прекрасний новий готель на 60 номерів категорії 5*, що знаходиться у приватній власності. розташований в історичному районі міста та знаходиться в управлінні корпорації Hilton.

Нове керівництво готелю попросило пропозицій щодо стратегії, яка дасть їм змогу збільшити заповнюваність житлових можливостей готелю протягом наступних двох років.

Завдання:

1. Визначте основні сегменти готельного ринку міста, в якому знаходиться готель «Лагуна». У лівій колонці додайте типи готелів, що ведуть бізнес у місті, та у правій колонці додайте короткий опис сегментів продажу такого готелю.

Таблиця 2 – Сегменти ринку готельних послуг

Види готелів	Сегменти продажу

2. З врахуванням виділених сегментів продажу, зазначених у табл. 1 (або інших категорій покупців, які не вказані, і яких, на вашу думку, слід вказати), скласти пропозиції для керівництва готелю "Лагуна" щодо цільових клієнтів, на яких готель повинен зосередити маркетингові зусилля та обґрунтувати це.

3. Скласти перелік заходів для готелю «Лагуна» для успішного позиціонування відносно інших готелів та залучення цільових клієнтів:

- вказати унікальні точки продажу готелю;
- скласти набір послуг для максимізації нового становища готелю та перелік необхідних змін під час реконструкції готелю.

Джерело: Danijel Carev. Hotel Sales and Front Office Operations. VPŠ Libertas, Zagreb, 2015. pp. 219-220

Тема 3. Ціноутворення на підприємствах гостинності

Семінар з виконанням практичних задач

1. *Обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:*

1. Поняття і види тарифів в готельному бізнесі. Особливості тарифної політики готельного підприємства.
2. Види тарифів в гостинності
3. Процес формування цін на послуги готелю.

2. *Практичні завдання*

Практичне завдання 1.

Оґрунтувати політику ціноутворення для готелю, якщо:

- темпи розвитку галузевого ринку знижуються;
- існують певні бар'єри входу на ринок;
- тип конкуренції - недосконала конкуренція;
- висока еластичність попиту на послуги;
- частка ринку послуг готелю 10%;
- продаж на ринку схильний до сезонних коливань.

Практичне завдання 2.

Середня ціна за номер в готелі складає 50\$ при тижневому обсязі продажу 1500 номерів. Керівництво готелю розглядає можливість встановлення знижки на проживання в розмірі 5% від ціни за номер. За прогнозними даними, це призведе до приросту завантаження готелю складе 10%. Розрахувати коефіцієнт еластичності та зробити висновки щодо обґрунтованості впровадження знижок на готельні послуги.

Практичне завдання 3.

Керівництво готелю, розрахованого на 50 номерів, прогнозує розмір цін на розміщення на найближчу перспективу. Фіксовані витрати готелю разом з прибутком, який бажає отримати власник готелю, складають 600 тис. \$. На змінні витрати припадає 25% від загального обсягу реалізації. В прогнозованому періоді рівень завантаження готелю складає 70%. Визначити дохід готелю та середню ціну за номер.

Практичне завдання 4.

Дослідити вплив фактору зміни ціни на дохід готелю за наступних умов (табл. 3):

Таблиця 3 – Вихідна інформація

Категорії клієнтів	Ціна за номер, \$		Зміна ціни, +/-	Обсяг продажу	Вплив на валовий дохід
	1 рік	2 рік			
Туристи-індивідуали	170	175		2500	
Корпоративні клієнти	130	125		790	
Учасники конгресів	140	135		650	
Групові клієнти	95	85		2500	

Практичне завдання 5.

Дослідити вплив фактору зміни змінних витрат на дохід готелю за наступних умов (табл. 4):

Таблиця 4 – Вихідна інформація

Категорії клієнтів	Змінні витрати за номер, \$		Зміна витрат, +/-	Обсяг продажу	Вплив на валовий дохід
	1 рік	2 рік			
Туристи-індивідуали	25	27		2500	
Корпоративні клієнти	20	22		790	
Учасники конгресів	35	38		650	
Групові клієнти	32	36		2500	

Тема 4. Методи ціноутворення на підприємствах гостинності

Семінар з виконанням з виконанням практичних задач

1. Обговорення теоретичних питань та питань самостійного вивчення:

1. Роздрібне ціноутворення
2. Парадигма цінових стратегій в готельному бізнесі

2. Індивідуальне тестування

3. Розгляд практичних завдань

Практичне завдання 1.

Собівартість готельної послуги (1 ліжкодоба) складає 1200 грн. Розрахувати ціну на проживання (без ПДВ), якщо рівень рентабельності 15%.

Практичне завдання 2.

Готель розрахований на 50 номерів, середня ціна на номеру – 53\$. В ціну включені всі витрати та прибуток. Рівень завантаження готелю 70% за рік. Відомо, що коефіцієнт подвійного завантаження складає 40%, тобто в 40% всіх зайнятих двохмісних номерах мешкають 2 клієнти. Різниця в ціні між одно- та двомісним номером складає 15\$. Загальна кількість клієнтів, що розміщені в готелі за рік -17885. Кількість реалізованих двомісних номерів – 5110. Визначити ціну, при якій готелю слід продавати одно- та двомісні номери.

Практичне завдання 3.

Розрахувати ціну за номер для 2 готелей за допомогою методу Хабберта. Вихідна інформація для розрахунків представлена в табл. 5.

Таблиця 5 – Вихідна інформація

Показники	Готель 1	Готель 2
Вартість будівництва, \$	3000000	3600000
Кількість номерів	100	100
Вартість будівництва 1 номеру, \$	30000	36000
Ціна за 1 номер згідно правилом Хабберта		

Практичне завдання 4.

Готель має 100 номерів. Середнє завантаження за рік - 70%, при чому подвійне завантаження складає 40%. Вартість проживання за різними типами номерів задана в табл. 6. Розрахувати оптимальну ціну за номер за добу.

Таблиця 6 – Вихідна інформація

Тип номера	Кількість номерів за категорією	Ціна номеру, \$	
		На 1 особу	На 2 особи
Одномісний	30	80	-
Студія	60	100	120
Сюїт	10	130	150
Разом	100	-	-

Практичне завдання 5.

Готель, який має N номерів, має потенційну середню ціну продажу на рівні P_0 . Змінні витрати за номер складають Z . В поточний період завантаження готелю складає $K_{зав1}$ щоденно, а середня ціна за поточний період – P_1 . Керівництво готелю планує довести завантаження закладу до $K_{зав2}$, знизивши при цьому середню ціну до P_2 . Потім планується збільшити навантаження до $K_{зав3}$, а ціни знизити до P_3 . Зробити висновки щодо обґрунтованості планів та необхідності їх реалізації виходячи з критерію максимізації доходу готелю. Вихідна інформація за варіантами задана в табл.7.

Таблиця 7 – Вихідна інформація

Показники	Варіанти													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Кількість номерів в готелі (N)	100	120	150	160	180	200	220	250	270	300	320	330	350	400
Середня ціна номера, \$ (P0)	80	85	90	95	100	110	115	120	125	130	140	150	160	170
Змінні витрати, \$ (Z)	15	17	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75
Поточне завантаження готелю в 1 періоді, % (Kзав1)	60	60	65	65	67	67	70	70	75	75	77	77	80	80
Середня ціна номера в 1 періоді, \$ (P1)	76	80,8	85,5	90,3	95	104,5	109,3	114,0	118,8	123,5	133	142,5	152	162
Поточне завантаження готелю в 2 періоді, % (Kзав2)	70	70	75	75	77	77	80	80	85	85	87	87	90	90
Середня ціна номера в 2 періоді, \$ (P2)	72	77	81	86	90	99	104	108	113	117	126	135	144	153
Поточне завантаження готелю в 3 періоді, % (Kзав3)	75	75	80	80	82	82	85	85	90	90	92	92	95	95
Середня ціна номера в 3 періоді, \$ (P3)	68	73	77	81	86	94	98	103	107	111	120	128	137	145

Тема 5. Прогнозування в управлінні доходами на підприємствах гостинності

Семінар з виконанням практичних задач

1. Фронтальне та індивідуальне опитування за основними положеннями теми та питаннями самостійного вивчення:

1. Сутність та роль прогнозування в управлінні доходами
2. Методи прогнозування в управлінні доходами
3. Аналіз поведінкових характеристик споживачів готельних послуг в прогнозуванні доходів.
4. Прогнозування наявності номерів

2. Індивідуальне тестування.

3. Практичні завдання.

Практичне завдання 1.

Скласти прогноз наявності номерів в готелі на 1.01 наступного місяця за наступними даними: наявна кількість номерів в готелі - 200; кількість номерів, що виводяться з продажу через технічні неполадки, ремонт, реконструкції - 10; кількість номерів, гості яких продовжать своє проживання - 30; кількість номерів, які заброньовані на розглянуту дату - 75; відсоток неявки гостей (no-show) - 3%; кількість номерів, гості з яких випишуться раніше запланованого терміну - 8.

Практичне завдання 2.

Визначити обсяг попиту на готельні послуги в місті на плановий рік, якщо чисельність населення в базовому році 220 тис. осіб, а на плановий рік вона збільшиться на 4%. Попит на готельні послуги на душу населення в базовому році за вартістю складає 3 тис. грн. Коефіцієнт еластичності попиту на готельні послуги - 1.3. Грошові доходи на душу населення в плановому році збільшаться на 3%.

Практичне завдання 3.

Готель «Мрія» має 500 номерів, ціна за номер - 1000 грн. Завантаження в поточному періоді склало 85%. Змінні витрати на обслуговування 1 номеру - 300 грн. Кожний гість в середньому витрачає 700 грн. на придбання додаткових послуг, коефіцієнт доходу від додаткових послуг складає 0,3. Готель досліджує можливість підняття ціни до 1200 грн. за номер, однак при цьому рівень завантаження номерного фонду скоротиться до 75%. Спрогнозувати розмір валового доходу. На основі підрахунку доходу визначити обґрунтованість підняття ціни за номер в готелі. Зробити аналогічні розрахунки, якщо завантаження готелю скоротиться до 71%.

Практичне завдання 4.

Обсяг продажу в готелі становить 20000 номерів на рік, ціна розміщення - 900 грн., середні витрати на одиницю послуги розміщення - 600 грн. Маркетинговий відділ готелю запропонував в якості додаткової послуги організувати послуги няні. За розрахунками, ця послуга дозволить збільшити кількість розміщених осіб на 20%, але призведе до зростання витрат на кожне замовлення на 80 грн. Визначити передбачувані зміни виручки, витрат, прибутку. Чи має сенс нести додаткові витрати з організації послуг няні?

Практичне завдання 5.

Визначити показники завантаження місткості готелю за місяць, якщо на початок місяця в стані готовності перебувало 83 номери по 2 місця кожний. Фактично за місяць було реалізовано 72 номери. За цей же період послугами готелю скористалося 217 осіб. Загальна кількість спальних місць, використаних за місяць, становила 138 місць.

Тема 6. Нецінові та комбіновані інструменти управління доходами на підприємствах гостинності

Семінар з виконанням практичних задач

1. Обговорення теоретичних питань:

1. Нецінові інструменти управління доходами на підприємствах гостинності
2. Комбіновані інструменти управління доходами на підприємствах гостинності

2. Індивідуальне тестування

3. Практичні завдання

Кейс 1.

10 розумних стратегій маркетингу готелів для збільшення бронювання

Завданням бути в індустрії готельного маркетингу є надзвичайна конкуренція. Особливо зі зростанням популярності таких веб-сайтів, як Airbnb та Home Away, стає ще складнішим вирізнятися серед конкурентів, щоб зібрати більше замовлень. Хоча маркетологи готелів надто добре знайомі з цими проблемами, їм все ще доручають досягти (і, сподіваємось, перевищити) свої показники, які часто пов'язані з бронюванням.

Отже, що може зробити готельний маркетолог? Як переконатись, що спочатку люди можуть знайти ваш готель, а потім будуть так хвилюватися, що не можуть дочекатися бронювання свого проживання? Не лякайтеся: ось 10 неодмінних підказок щодо успіху в маркетингу готелів!

Порада №1. Легкий пошук в Інтернеті!

Погодьмось, технологія взяла верх. Давно минули часи турагентів. Сучасні мандрівники мають можливість проводити власні порівняльні дослідження, навіть не залишаючи своїх ліжок. Тож, якщо ваш готель непросто знайти в Інтернеті, не дивно, що бронювань буде дуже мало. Потрібно бути ПОВСЮДИ актуальними в Інтернеті для потенційних бронювань, щоб люди могли знайти вас у вікні, коли їм потрібно забронювати місце для проживання.

Більшість мандрівників (75%!) спочатку використовують пошукову систему, щоб знайти місця для проживання, тож стежте за своїм SEO. Використовуйте популярні ключові слова для готелів у своїй копії сайту та переконайтесь, що ваш сайт завантажується надзвичайно швидко.

Але не покладайтесь лише на органічну оптимізацію! SERP (сторінка результатів пошуку) для пошукових запитів у готелях в основному монетизується, тобто люди спочатку бачитимуть рекламу. На наведеному нижче прикладі знімка екрана (рис. 1) весь екран зайнятий рекламою. Вам потрібно агресивно торгувати в Пошуковій та Медійній мережах Google (не забувайте рекламу готелів!), Bing, соціальних платформах, таких як Facebook та Instagram, та веб-сайтах, таких як Trip Advisor та Kayak.

Не обмежуйтеся лише однією соціальною платформою, пошуковою системою чи веб-сайтом для подорожей. Хоча може не знадобитися сильної присутності на кожному веб-сайті, яке можна собі уявити, слід заглибитися в аналітику вашого веб-сайту, з'ясувати, звідки люди зазвичай бронюють, та створити привабливу та конкурентну присутність на цих платформах.

Порада №2: ремаркетинг, ремаркетинг, ремаркетинг

Чи знали ви, що відмова від бронювання готелів через Інтернет становить 75%?! Правильно, троє з чотирьох людей починають процес бронювання, відволікаються і відмовляються від свого досвіду. Хто знає, чи це підар перебивав їх покупку, чи підозра, що вони могли б знайти кращу угоду в іншому місці. Якою б не була причина, це не означає, що вам слід відмовитись як готельний маркетолог.

Ремаркетинг є важливою складовою для готельного маркетингу через те, що мандрівників відволікає не тільки повсякденне відволікання уваги (наприклад, спливаючі сповіщення по телефону та плач немовлят), але й той факт, що є сотні інших варіантів, з яких вони можуть вибрати.

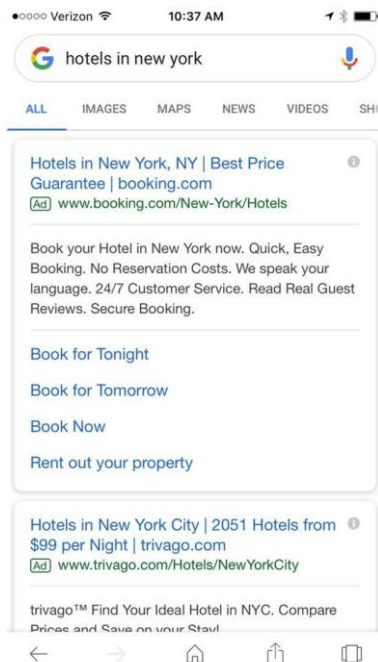


Рис. 1. Приклад пошукового запиту готелю

За допомогою ремаркетингу ви можете знизити рівень відмов та закрити більше замовлень, показуючи привабливі медійні оголошення людям, які нещодавно відвідували ваш сайт, з метою нагадування їм, що ви там, і провести їх через процес. Спробуйте показати їм угоду за невеликий додатковий стимул бронювати у вас замість ваших конкурентів і максимально спростіть процес бронювання.

Налаштуйте кампанії ремаркетингу через Google Ads та соціальні платформи, включаючи Facebook якомога швидше!

Порада №3. Переконайтеся, що ви націлюєтеся на правильну аудиторію

Який тип готелю ви продаєте, і хто ваш типовий гість? Для маркетологів мотелю Super 8 біля траси 9 повинна бути інша стратегія порівняно з Ritz Carlton на піщаних пляжах узбережжя Карибського моря. Ці люди бронюють по-різному, подорожують по-різному і мають різний бюджет. Ось чому такі інструменти, як націлювання на дохід, стануть в нагоді. Хоча це може здатися очевидним, є навіть інші способи розбити аудиторію, коли справа доходить до маркетингу вашого готелю.

Багато готелів мають різноманітних клієнтів з різним рівнем доходу, оскільки вони можуть запропонувати номери на більш екстравагантній стороні (наприклад, президентські апартаменти) та інші номери, які часто продаються за зниженими цінами. Ці дві аудиторії потрібно розбити та націлити окремо. Існує навіть різниця для однієї мережі готелів у різних місцях. Усі ці речі дуже важливо враховувати при розробці маркетингових кампаній.

За потреби вам може знадобитися розділити аудиторію на дві, три або навіть чотири окремі кампанії, щоб переконатися, що ви надсилаєте правильне повідомлення потрібній перспективі. І звичайно, з такими інструментами, як варіанти націлювання Facebook, це не так складно, як колись. Просто переконайтеся, що ви витрачаєте час на визначення своєї аудиторії, щоб ви могли підготувати правильне повідомлення потрібній людині в потрібний час!

Погляньте, наприклад, на цю рекламу на Facebook (рис. 2)- можливо, націлену на кмітливого ділового мандрівника з відносно високим бюджетом на поїздки.

Але якщо ви працюєте в модному готелі в корейському кварталі Лос-Анджелеса, можливо, ви захочете націлити на молоду демографічну групу самотніх людей, наприклад.



Рис. 2. Фото реклами готелю у Facebook

Порада №4: Виділіть більше маркетингового бюджету під час пікових сезонів бронювання

Якщо ви працюєте на гірськолижному курорті в Альпах або на пляжі оренди на пляжі на мисі, ваші пікові сезони бронювання будуть дуже різними. Як спеціаліст із маркетингу готелів, ви, швидше за все, повністю знаєте, коли настає ваш піковий сезон бронювання, але ви можете відставати, коли справа стосується бюджетування реклами. Просто має сенс витратити більше свого річного бюджету в найзайнятіший сезон.

З'ясуйте, коли попит великий, стабільний та повільний, а потім скорегуйте свій бюджет відповідно. Переконайтеся, що ваші вікна бронювань не надто вузькі. Часто для цього потрібно планувати заздалегідь, але Google та інші рекламні платформи дозволяють постійно коригувати свій бюджет. Просто переконайтеся, що ви насправді робите це!

All online campaigns

Campaigns	Ad groups	Settings	Ads	Keywords	Audiences	Ad extensions	Dimensions	
View: Day of the week	Filter	Columns						
↑ Day of the week	Clicks ?	Impr. ?	CTR ?	Avg. CPC ?	Cost ?	Avg. P		
Sunday	40	979	4.09%	€1.16	€46.24			
Monday	724	34,317	2.11%	€1.40	€1,014.83			
Tuesday	993	49,292	2.01%	€1.41	€1,401.29			
Wednesday	1,107	52,790	2.10%	€1.40	€1,550.18			
Thursday	971	49,418	1.96%	€1.41	€1,367.20			
Friday	656	32,326	2.03%	€1.42	€934.69			
Saturday	109	8,233	1.32%	€1.29	€140.98			

Ще одна річ, якою можна скористатися - це планування показу оголошень. Коли люди зазвичай бронюють свої поїздки? Можливо, ви керуєте готелем, де часто відвідують ділові подорожі; ці особи можуть, як правило, бронювати більше в робочий час, ніж люди, які подорожують для відпочинку, які частіше бронюють у будні та вихідні. Перегляньте дані, щоб визначити це, і встановіть графік показу оголошень, щоб ваші оголошення відображалися лише з більшим бюджетом у ці пікові періоди.

Порада №5. Заохочуйте зацікавленням людей

Чому я повинен зупинитися у вас в готелі по вулиці - або в готелі, який зручніше розміщений або має вищу ціну? Ваш готель повинен мати причину, яка змушує ваших потенційних клієнтів вибирати саме вас серед конкурентів.

Якщо немає явних причин, таких як найнижчі ціни або найкращі відгуки, обдумайте кілька унікальних стимулів та пропозицій, які ви можете надати потенційним клієнтам. Наприклад, ви можете запропонувати всім гостям, які вперше відвідують, знижку 15%. Стимули також чудово підходять для того, щоб створити відчуття нагальності, щоб спонукати людей бронювати у вас, перш ніж вони втратять спеціальну обмежену пропозицію.

Погляньте на приклад нижче для розкішного готелю у Сан-Хуані, Пуерто-Рико. Вони надають цілу область свого веб-сайту для спеціальних пропозицій. Нижче наведено знижку 30% при проживанні дві і більше ночей, 15% на вечерю та цілодобовий доступ до їх вишуканого фітнес-центру. Непогано!

EL SAN JUAN HOTEL

CONTACT SPECIAL

ACCOMMODATIONS ▾ ENTERTAINMENT ▾ RESTAURANTS ▾ AMENITIES ▾ MEETINGS WEDDINGS

SPECIALS

Explore the exclusive offers and packages below, to discover an experience that fits your visit best.



Local Escape

Take the time this summer to splash in the waves of the Isla Verde Beach.

Stay two or more nights and enjoy 30% off your stay
Receive 15% off dining at Trattoria Napoles
24-hour access to the Well & Being Fitness Center

BOOK NOW

Рис. 3. Фото з сайту розкішного готелю у Сан-Хуані, Пуерто-Рико

Порада №6: Створюйте місцеві партнерські стосунки

Швидше за все, ваш готель розташований не посеред пустелі. Швидше за все, ви оточені місцевими компаніями та визначними пам'ятками. Будь то відомі ресторани, магазини чи студії йоги, вам потрібно пізнати своїх сусідів. Подружитися з власниками місцевих підприємств - це чудовий спосіб налагодити партнерські стосунки та співпросувати один одного, особливо якщо ви продаєте бутик-готель, а не мережу.

Наприклад, ви можете співпрацювати з популярною пивоварнею та провести конкурс, де переможець отримує безкоштовний тур пивоварні та дегустацію пива, а також перебування у вашому готелі зі знижкою. Побудова цих відносин призведе до легкого, ефективного та доступного маркетингу, який, безумовно, збільшить ваші ціни на бронювання.

Порада №7: Не просто продавайте готель, а продавайте місце

Швидше за все, багато майбутніх відпочиваючих все ще не визначаються, незалежно від того, місто чи місто, де знаходиться ваш готель, є місцем, де вони хочуть використовувати свій дорогий вихідний. Ось чому вам не слід зосереджуватись лише на зручностях, які

пропонує ваш готель. Так, так, розумно рекламувати найвищий рейтинг обслуговування номерів та пейзажний басейн, настільки ж важливо рекламувати своє місцезнаходження. Що робить ваше місто бажаним місцем для відвідування? Майбутні відвідувачі хочуть це знати.

Ознайомтеся з цим чудовим прикладом із The W Chicago. Замість того, щоб просувати лише свої сучасні готельні зручності, вони також пропагують місцеві події, орієнтуючись на конкретну аудиторію відвідувачів фестивалю. Швидше за все, ця стратегія допомогла їм залучити шанувальників фестивалю, які навіть не розглядали Чикаго як варіант відпочинку. Скористайтесь місцевими визначними пам'ятками та подіями у своєму маркетингу та рекламуйте те, чим славиться ваше місто!



Рис. 4. Приклад реклами готелю через рекламу фестивалю

Порада 8: Переконайтеся, що ваш веб-сайт є простим і захоплюючим

Існує багато веб-сайтів готелів, які розслаблюють дизайн свого веб-сайту. Це миттєвий поворот для клієнтів готелів. Веб-сайт часто стає першим враженням про ваш готель у людини, тому вам потрібно зробити його захоплюючим, але й корисним. Це означає, що користувачам (на будь-якому пристрої) просто та зручно знайти потрібну інформацію, а також здійснити бронювання.

Під час капітального ремонту веб-сайту зосередьтеся на підтримці дизайну та навігації зрозумілі, чіткі та прості. Переконайтеся, що ваші фотографії в готелі професійні, із високою роздільною здатністю та відображаються у правильних форматах та пропорціях, щоб вони працювали як для настільних ПК, так і для мобільних пристроїв. Зберігайте мову чіткою й простою та переконайтеся, що процес бронювання є простим, щоб уникнути відмов від посередництва. Відео також, як правило, добре працюють, оскільки вони демонструють ваш простір більш ретельним та захоплюючим чином.

Палац Бадрутта - чудовий приклад веб-сайту готелю, який охоплює всі ці чисті та привабливі елементи дизайну. Їх фонове відео на домашній сторінці чудово справляється з

демонстрацією краси призначення. У такій візуальній галузі важливо скористатися красою, яка оточує ваше місце розташування (рис. 5).

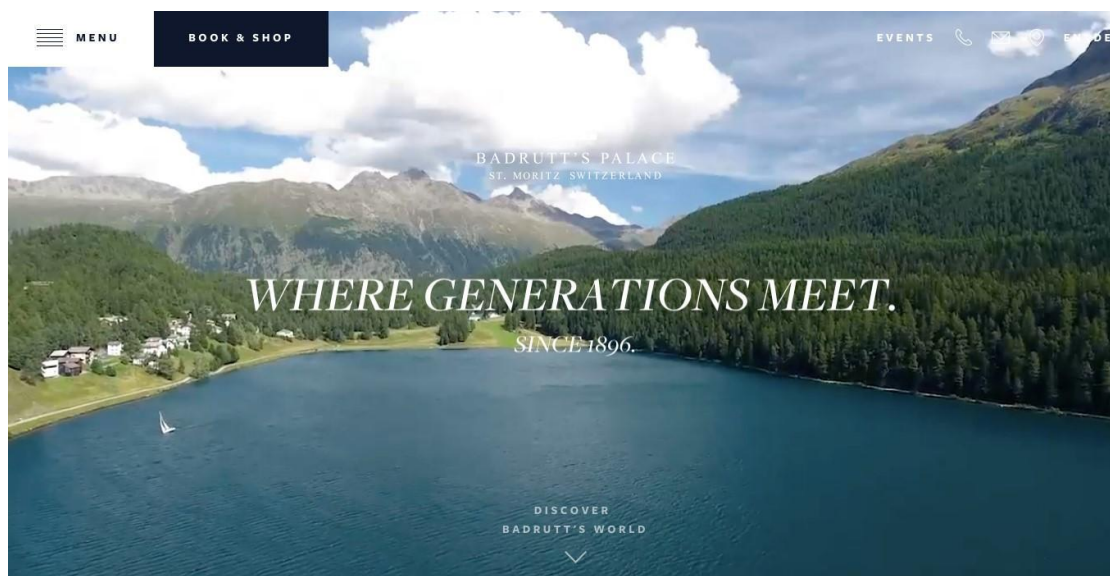


Рис. 5. Візуальне наповнення сайту готелю через представлення місця розташування готелю

Порада №9. Виходьте за рамки обслуговування клієнтів до, під час та після їх перебування

Маркетинг та обслуговування споживачів йдуть рука об руку, особливо в індустрії гостинності. Якщо ви звертаєтесь до своїх клієнтів, вони набагато частіше платять і роблять те саме для вас з точки зору онлайн-оглядів, рефералів та зворотних відвідувань.

Що означає чудове обслуговування клієнтів? Перший крок полягає у забезпеченні найму та навчання вашого персоналу з ментальністю до споживача. Хоча робота з людьми може бути дуже складною, завжди важливо ставити клієнта на перше місце. Наприклад, скажіть, відвідувач вашого готелю засмучений видом з їхньої кімнати, і немає інших відкритих кімнат. Спробуйте зрозуміти, чи зможете ви продовжити їх перебування в готелі, і, щоб компенсувати цю проблему, надайте їм пляшку шампанського та рукописну записку з вибаченнями за незручності. Ці типи жестів можуть мати тривалий вплив і покажуть клієнтам, як ви їх цінуєте.

Коли до клієнтів ставляться виключно добре, вони набагато частіше діляться своїм досвідом з іншими, що призводить до збільшення доходів для вас. Ознайомтеся з цими історіями обслуговування клієнтів, якщо вам цікаво про додаткові шляхи, якими ви можете зацікавити своїх відвідувачів.

Порада No10: Створіть програму лояльності клієнтів

Іноді ваші минулі клієнти можуть зробити найкращу аудиторію для виходу на ринок - якщо вони мали позитивний досвід у минулому, чому вони не хотіли б повернутися?

Програми лояльності клієнтів - чудовий спосіб забезпечити повернення клієнтів знову і знову. Чому? Ці програми призначені для надання великих знижок та спеціальних пільг відвідувачам, що повертаються. Можливо, ваша програма працює, дозволяючи гостям щороку заробляти бали та досягати певних рівнів (золото, платина тощо).

Перегляньте кілька веб-сайтів улюблених готелів і подивіться, як вони запускають свої програми.

Якщо ваші бронювання не збільшились після впровадження всіх цих перевірених та правдивих тактик, то ваш готель повинен знаходитися посеред нічого! Дійсно, цей посібник повинен повернути вас на шлях досягнення шаленого успіху.

Джерело: 10 Smart Hotel Marketing Strategies to Increase Bookings.
<https://www.wordstream.com/blog/ws/2018/09/07/hotel-marketing>

Завдання:

Проаналізувати сайт вітчизняного та іноземного готелей з точки зору дотримання пропонованих розумних стратегій маркетингу готелей для збільшення бронювання. Визначити недоліки щодо просування готельних послуг за допомогою сайту та запропонувати заходи для їх усунення.

Тема 7. Менеджмент доходів на підприємствах гостинності

Семінар з виконанням практичних задач

1. Обговорення теоретичних питань:

1. Процес управління доходами на підприємствах гостинності.
2. Показники управління доходами на підприємствах гостинності.

2. Практичні завдання.

Кейс 1.

Падіння завантаженості, зниження Rack rates та складне відновлення: готельний бізнес під час COVID 19

Туристичний бізнес й готельний сектор зокрема зазнали серйозного удару від запроваджених карантинних заходів. Зачинені кордони, кволий внутрішній туризм, і як результат — спорожнілі готелі. Property Times разом з експертами розбирався, як карантин вплинув на ринок готельної нерухомості.

Падіння завантаженості

Аналітики зазначають, що готельний ринок постраждав від пандемії чи не найбільше серед всіх сегментів комерційної нерухомості.

«З початку року, потік туристів в Київ впав на 90% у порівнянні з таким самим періодом 2019 року. За даними Асоціації індустрії гостинності України, у 2019-му році було здійснено близько 20 млн поїздок по країні, а в 2020 році активним був тільки січень (гірськолижний сезон). В наступні місяці, із введенням карантину, туристична сфера зазнала масштабного удару. Відповідно до вимог МОЗ та з метою скорочення експлуатаційних витрат багато готелів були змушені закритись, скорочувати персонал або відправляти у вимушену відпустку, задля оптимізації збитків», — коментує Діана Старунчак, керівник відділу маркетингу та досліджень CBRE Ukraine.

«За даними STR, влітку середній показник завантаженості готелів по Україні не перевищував 10% для тих готелів, які працювали, в той же час по Європі в деяких країнах він складав до 35% (Франція, Іспанія). Варто зазначити, що дані STR відображають лише дані тих готелів, які подають свою звітну інформацію до STR, зазвичай, це міжнародні готельні оператори, відповідно, можна припустити, що цей показник може бути вищий через те, що такі дані достатньо обмежені», — наводить дані Яна Литвинчук, заступник керуючого директора Cushman & Wakefield Ukraine.

Експерти зазначають, що не всі категорії готелів постраждали однаковою мірою. «Стійкішими виявляються ті об'єкти, які вже мають репутацію на ринку, пул лояльних гостей, запас міцності, гнучкість, вміння адаптуватися до нових реалій та пропонувати нові сервіси та продукти. У цьому сенсі, можливо, маленькі незалежні готелі легше пристосовуються до ситуації, аніж великі глобальні мережі. Звичайно, що п'яти та чотирьохзіркові готелі завжди були популярнішими серед іноземних туристів, а внутрішні мандрівники перевагу віддавали демократичному житлу, і ця тенденція наразі очевидна», — пояснює Марина Лео, партнер DEOL Partners, CEO 11 Mirrors Design Hotel та мережі Senator Hotels and Apartments.

За спостереженнями Артура Лупашка, генерального директора керуючої компанії Ribas Hotels Group, більшою мірою від обмежень постраждали готелі середнього і нижче середнього сегментів. Як пояснює, експерт, це сталося, тому що більшість курортів і міст України, де розташовані готелі, орієнтовані на внутрішнього туриста, який не має великих сум на відпочинок.

Найнижчий показник завантаженості готелів припав на квітень — період найжорсткіших карантинних обмежень. Тоді за даними аналітиків CBRE Ukraine, рівень завантаженості становив рекордно мінімальні 4,1%. В кінці першого півріччя, станом на червень, заповнюваність готелів зросла до 7,3%.

Rack rates та RevPAR

Про стан готельного ринку красномовно говорять основні показники. Так, за даними Cushman & Wakefield Ukraine, на кінець першого півріччя 2020 р Rack rates знизилися для всіх категорій готелів як в доларах, так і в гривнях (в порівнянні з аналогічним періодом попереднього року). При цьому, зазначають аналітики, зниження вартості проживання для готелів, що функціонують в сегментах Upscale і Upper Midscale виявилось найбільшим.

«В залежності від типу готелю динаміка Rack rates була різною. Так, Rack rates для апартаментів показали одне з найбільших знижень (в середньому близько 30% в дол. США). Це частково може пояснюватися тим, що один з великих гравців ринку в цьому сегменті пропонував більш істотні знижки до вартості проживання в порівнянні з іншими учасниками ринку», — пояснює Яна Литвинчук.

Знизилися й прибутковості на номер (RevPAR). За даними аналітиків CBRE Ukraine, просідання склало 63% рік до року до \$20. Середній тариф в червні в порівнянні з травнем залишався стабільним на рівні \$90, хоча заповнюваність збільшилася на 2,8 п.п. до 7,3% в порівнянні з травнем, такі дані наводять аналітики. «Найбільше постраждала завантаженість люксового сегменту. Прослідковується така динаміка: чим нижче сегмент, тим вище показник завантаження», — коментує Діана Старунчак.

В цілому по ринку, картина досить неоднорідна. Марина Лео зазначає: «Якщо порівнювати з серпнем минулого року, то показники середнього відпускнуго тарифу (COT) десь змінилися, а десь вийшли на той ж самий рівень. Наприклад, середня ціна за номер у дизайн-готелі 11 Mirrors дорівнює \$159 (\$205 — у серпні 2019), у Senator Maidan — \$102 (\$132 — у серпні 2019), у Senator Victory Square — \$105 (\$107 — у серпні 2019), Senator City Center \$96 (\$107 — у серпні 2019)».

Експертка поділилася цікавими спостереженнями, незважаючи на те, що на період карантину було скасовано авіарейси з багатьма країнами, співвідношення гостей 11 Mirrors та мережі Senator Hotels and Apartments трималося на тому ж рівні — 70% іноземних туристів (в основному — ділових) та 30% локальних. «Цікаво, що потік іноземців, які подорожують до столиці з питань бізнесу або особистих причин, поки ще перевищує кількість українських мандрівників. Але ця картина може суттєво змінитися через те, що в Україні ввели обмеження на в'їзд іноземних громадян до 28 вересня, — коментує Марина Лео. — А ось Globe Runner, навпаки, користується популярністю серед жителів Києва та регіонів, вони складають більшу частину гостей хабу».

Регіони

Карантин змусив переорієнтуватися готельний бізнес на внутрішній туризм, це вплинуло на розвиток ринкової ситуації в регіонах. Традиційно основні туристичні хаби України — Одеський регіон, Херсонська, Запорізька та Миколаївська області з виходом до Чорного моря, а також Карпатський регіон. «За результатами половини літнього сезону ми спостерігаємо стабільний попит в цих регіонах, при чому, це характерно для готелів різного класу і цінової категорії. Заповнюваність в популярних готелях цінової категорії вище середньої і високої становить більше 85%», — коментує Яна Литвинчук.

Експерти зазначають, що в деяких регіонах навіть спостерігається зростання середньої вартості номерів, на відміну від Києва. «Середня вартість номерів в сегменті готелів середнього цінового порогу та вище в курортних зонах Буковель, Карпати, Закарпаття, Одеська, Херсонська, Миколаївська області зросла на 10-20%, — говорить Артур Лупашко. — Наші готелі в Одесі, Затоці, Коблево, які мають рівень чотири зірки і вище, також цього літа показали більш високий прибуток, ніж в минулому році».

Найкращу динаміку демонструють південні регіони, а саме курорти Одеської, Миколаївської та Херсонської областей, наводять дані аналітики CBRE Ukraine. Тут, за даними

оператора мобільного зв'язку Vodafone Україна, судячи зі зростання мобільного трафіку, на 30% більше туристів, ніж аналогічного періоду минулого року. В тому числі: на курорті Кирилівка (Запорізька область, Азовське море) мобільний трафік свідчить, що на 55% більше відпочивальників; в місті Бердянськ (Запорізька область, Азовське море) на 37% більше; на азовських курортах підконтрольної Києву частини Донеччини (Ялта, Урзуф, Білосарайська коса) людей побільшало на 100-170%.

«Можна виокремити місто Одеса, де чисельність туристів повернулась до докоронавірусного рівня, найбільше було туристів з Києва, Запоріжжя та Дніпра. Туроператори стверджують, що найбільше запитів за літній період було щодо традиційних морських курортів України: Одеса, Затока, Коблево, — коментує Діана Старунчак. — Зокрема, фіксується туристичний бум у західних областях, Українські Карпати надзвичайно популярні цього літа, проте порівнювати гірський та морський відпочинки не варто, так як в літню пору морські курорти є більш популярними».

Вартість готельної нерухомості

Карантин вплинув не тільки на завантаженість готелів, Rack rates, RevPAR та інші показники готельного бізнесу, але й на вартість готельної нерухомості.

Об'єкти гостинності та готельної нерухомості знизилися в ціні, зазначає Артур Лупашко. «Ми бачимо це вже у відкритих джерелах: на сайтах агентств нерухомості, які продають комерційну нерухомість (готельну у тому числі), — говорить експерт. — Вартість її впала приблизно на 30% від житлової. У той же час так само як і приватні будинки, які виросли в ціні в деяких регіонах удвічі: в морських — Одеса (приватний сектор) на 50-70% стали дорожче у продажі. А оренда збільшилася вдвічі, а в деяких випадках — навіть втричі. Що стосується готельної нерухомості сегмента середній плюс і вище, то в цілому її позиції зміцнилися. Не можу сказати, що збільшилася кількість успішних угод, але проекти не зупинилися. Інвестори, які шукали об'єкти під купівлю, продовжують це робити».

Заборона на в'їзд іноземців майже до кінця вересня також негативно позначилася на ринку готельної нерухомості. «Наразі у нас було два замовлення від іноземних інвесторів щодо будівництва готелів у столичному регіоні. Вони заморожені і відкладаються на невідомий термін», — говорить Артур Лупашко. — Місяць чи два заборони на в'їзд іноземцям це — втрати на півроку-рік у галузі залучення нових інвестицій в Україну. Це перенос старту готельних девелоперських проектів, які вже повинні були запуститися. Це величезні збитки для багатьох готелів світових мереж у великих містах — Києві, Львові, Одесі, Дніпропетровську, Харкові. Складно оцінити суми втрат. Вважаю, що це сотні мільйонів доларів для готельної галузі».

Перспективи відновлення

На жаль, прогнози щодо відновлення основних показників не дуже втішні, в залежності від сегменту ринок буде оговтуватися подекуди 3-4 роки. Цей процес буде доволі складним і залежитиме від багатьох чинників.

«Якщо говорити про відновлення після кризових явищ, то варто згадати не стільки світовий досвід, як звернулись до досвіду самої України та її відновлення після кризи 2013-2014 років. На початку 2017 року в цілому по Україні були досягнуті показники по заповнюваності 2012 року, відповідно відновлення зайняло 3 роки. Однак світові експерти сходяться на тому, що відновлення після пандемії та зняття всіх обмежень буде більш швидким в порівнянні з відновленням після глибокої економічної кризи, яку ми спостерігали а 2008-2009 рр, наприклад», — коментує Яна Литвинчук.

«Крім критичного зниження дохідних показників, прогнозується зростання операційних витрат, що негативно відіб'ється на валовому операційного прибутку готелів, — прогнозують аналітики CBRE Ukraine. — Ми очікуємо, що докарантинний рівень заповнюваності зможе відновитися в готелях економ і середнього цінового сегмента. Люксовому сегменту потрібно більше часу, але як тільки ситуація більш-менш стабілізується та відкриються кордони для іноземців, відкладений попит на даний сегмент поступово зможе відновитись».

«Наразі короткострокова переорієнтація зовнішніх туристів на внутрішній ринок позитивно позначається на показниках операційної діяльності готелів, орієнтованих на рекреаційний сегмент, при цьому, дана тенденція може мати і середньостроковий ефект, при другій хвилі коронавірусу, яка з великим ступенем ймовірності може бути восени 2020 — взимку 2021, — коментує Яна Литвинчук. — Для готелів, орієнтованих на бізнес сегмент, ми прогнозуємо більш довге відновлення до рівня операційних показників 2019 року. З нашої точки зору, може знадобитися 4-5 років для того, щоб повернути галузь до рівня до COVID 19».

Відновленню бізнес-сегменту перешкоджає обмеження на в'їзд іноземцям, а також скорочення багатьма компаніями витрат на відрядження, додає Артур Лупашко.

Певне пожвавлення ринку спостерігалось влітку. «Так, у червні-липні, наші готелі продемонстрували досить непогані показники. Стосовно завантаженості наших готелів, у серпні дизайн-готель 11 Mirrors був заповнений на 53% (для порівняння 84% — у серпні 2019), Senator Maidan — на 59% (88% — у серпні 2019), Senator Victory Square — 81% (90% — у серпні 2019), Senator City Center — 82% (89% — у серпні 2019). Globe Runner теж демонструє позитивну тенденцію, він у серпні був заповнений на 41%, а у липні — на 23%. Це нормальна динаміка завантаження нового об'єкта», — наводить цифри Марина Лео.

Як будуть розвиватися події в подальшому, поки складно прогнозувати, адже багато буде залежати від того, чи продовжать обмеження на в'їзд іноземних громадян, чи буде друга хвиля пандемії і яким чином на неї відреагує влада, тощо.

«Введення будь-яких більш жорстких карантинних обмежень в Україні, в тому числі вже запроваджених до кінця вересня заборон на в'їзд іноземцям, тільки негативно вплине на показники операційної діяльності готелів, відповідно можна прогнозувати їхнє погіршення по результатам року в порівнянні з наведеними цифрами за літній період», — припускає Яна Литвинчук.

Джерело:

https://propertytimes.com.ua/gostinichnaya_nedvizhimost/padinnya_zavantazhenosti_znizhennya_rack_rates_ta_skladne_vidnovlennya_gotelniy_biznes_pid_chas_covid_19

Кейс 2.

Ресторанний бізнес: ринок в епоху COVID

Ресторанний ринок тривалий час показував впевнені темпи зростання. У 2017-му році кількість закладів вже перевищило показник попереднього-кризового 2013 року, і далі ресторатори і аналітики ринку цілком оптимістично дивилися в майбутнє. Аж до новин 2020 року про пандемію, введення карантину і "зонування" України. Саме від приналежності до тієї чи іншої "зони" і стала в першу чергу залежати життєздатність закладу.

На відміну від цілого ряду інших країн, ресторанний сектор не отримав в Україні абсолютно ніякої допомоги, підприємці залишилися наодинці з кризою.

Багато постійні відвідувачі ресторанів тепер їх зовсім не відвідують, і справа не тільки в страх заразитися, але і в тому, що рівень доходів населення істотно впав.

Ринок перекинувся з ніг на голову. Якщо раніше величезна частка гравців ринку була стурбована питанням про те, як би підняти рентабельність вища, то тепер понад половини власників ресторанного бізнесу формулює ключову проблему зовсім інакше: як залишитися "на плаву".

До епідемії експерти ринку оцінювали його обсяги приблизно в 1,15 млрд. Доларів США, при цьому загальна кількість закладів по країні оцінювалося в 15 - 16 тисяч, з них близько 1800 - столичні.

Розробник програмного забезпечення для автоматизації кафе і ресторанів Poster надав дані про зниження обсягів продажів в сфері громадського харчування в Україні. У липні 2020 р продажі впали на 54% в порівнянні з тим же місяцем 2019 року. При цьому, приблизно у половини учасників ринку втрати перевищили 30%.

Введені навесні 2020 року жорсткі карантинні обмеження були ослаблені влітку, після чого бізнес став поступово встановлювати.

Після пом'якшення карантину не відкрилося приблизно 15% ресторанів Києва. У середині 2020 року в столиці було відкрито кілька десятків нових ресторанів. При цьому, з іншого боку, в середині 2020 року було закрито сотні закладів, а серед них багато раніше дуже успішних і відомих.

Тим часом, кількість хворих в Україні поступово зростає, це означає, що власники ресторанів і кафе повинні бути готові до погіршення ситуації.

У відносно більш сприятливому становищі залишився сегмент продажу їжі на вулиці - бізнес набагато більш компактний, а тому і гнучкий, ніж ресторани. Стріт-фуд підприємцям набагато простіше відреагувати на зміни ринку і швидко підлаштуватися під ситуацію.

Якщо говорити про Київ, то в 2020 році з причин, безпосередньо не пов'язаних з епідемією, було знесено величезну кількість МАФів, в т.ч. кіосків з продажу їжі на вулиці.

ЯК ВИЖИВАЄ РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС

Санітарні норми

Те, що раніше було десь на периферії, сьогодні набуває особливої важливості, занадто багато вимогливих клієнтів звертає увагу на те, де закупаються і як зберігаються продукти, наскільки дотримується гігієна приготування страв і подальший сервіс. З іншого боку, ресторани, кафе, бари, кав'ярні активно перевіряються з боку держорганів. Окрім дотримання санітарних норм заодно перевіряється і багато іншого - санітарні книжки, відповідність зареєстрованим потужностям і т.д.

Відкритий майданчик

Наявність у кафе чи ресторану відкритою (річної) площадки - стало одним з найважливіших факторів виживання. У кого немає майданчика, але є можливість її отримання, - поставили собі таке завдання в головному пріоритеті. У кого майданчик є - терміново перейнялися перспективами її розширення. Для лівової частки ресторанів і кафе відкритий майданчик стала центральним місцем усього життя, її намагаються робити її ще більш привабливою і комфортною.

Проблема відкритого майданчика хвилює навіть тих, хто працює в помірних "зонах", адже ні у кого немає гарантії, що завтра той чи інший город не змінить "забарвлення" на більш зловісним.

Крім того, кожен власник ресторану або кафе добре розуміє, що обмеження для кожної окремо взятої зони можуть в будь-який момент посилюватися державою.

Вікно видачі

Щось абсолютно немислиме до цього стало реальністю: занадто мало людей тепер здатні на походи в ресторан, тим більше, щоб проводити там багато часу, але при цьому велика кількість людей може приходити на конвеєр видачі замовлень. Організувати злагоджену роботу швидкого виконання замовлень з наступною безконтактної передачею з кухні через вікно видачі - завдання не з простих. Якщо клієнт буде довго чекати - він буде втрачено, адже вікно видачі це НЕ столик в ресторані, де тривале очікування в порядку речей. При цьому, побудова чітко і швидко працює ланцюжка виконання замовлення з іншого боку має отримувати інтенсивний потік замовлень, інакше бізнес швидко піде "в мінус". Однак, якщо ви працюєте (або не працюєте) в умовах жорстких обмежень карантину, саме конвеєр видачі замовлень може стати не тільки рятівним для бізнесу рішенням, але і може обіцяти надзвичайний прибуток, в той час як інші заклади пустують або зовсім закриті.

Звичайно лише наявності сервісу доставки мало, вона повинна бути швидкою, зручною для замовника. І головне - послуга повинна бути в полі уваги потенційних клієнтів, тому, що якщо десь на якомусь непосещаемом сайті є згадка про якийсь доставці, це ще не означає, що клієнти знають про це. В Україні, і зокрема в Києві, багато прикладів феноменально-приголомшливих закладів, коли є армія лояльних клієнтів, але при цьому послуга доставки залишається для них таємницею.

З кожним роком все більша кількість ресторанів і сервісів "dark kitchen" намагається брендувати упаковку, роблячи своє ім'я більш запам'ятовується.

Види доставки:

- Власна: наймаєте співробітника з мопедом або автомобілем. Цей варіант добре підходить в разі, коли замовлень вже не мало і транспорт не буде довго простоювати. Основна фактична витрата в будь-якій доставці - це витрата палива, тому використання мопеда дозволяє максимально скоротити витрати. Власна доставка - єдиний варіант, при якому ви можете контролювати якість роботи кур'єра. Одна з переваг власної доставки - ви зможете пропонувати послугу іншим закладам свого міста.

- Служби таксі. Один з найбільш дешевих варіантів доставки, можна домовитися з власником, щоб вартість доставки становила ту ж суму, яку пасажир заплатив би за відстань. Зазвичай служби таксі зацікавлені в тому, щоб ви до них звернулися з пропозицією такого співробітництва, тому, як правило, домовитися про взаємодію дуже просто.

- Кур'єрські служби. Від 25% комісії з замовлення. Якщо ви перебуваєте в невеликому місті, не виключено, що з невеликою кур'єрською службою вийде домовитися про фіксовану ставку на доставку, без прив'язки до суми замовлення.

- Агрегатори доставки. Від 25% до 40% комісії з замовлення. Чи не охоплюють невеликі міста.

Можна поєднувати кілька варіантів. Наприклад, якщо в даний момент ваш співробітник в дорозі по якомусь замовленню і не встигає прийняти новий, можна звернутися до служби таксі.

У карантин багато ресторанів, які активно розвивають свою доставку, було переформатовано і скоротили своє меню, що в більшості випадків робить бізнес більш кризостійким і соотвєтствуючим сьогоднішнім реаліям попиту.

У 2018-2019 рр. українські ресторани і "dark kitchen" стали інтегрувати в свою доставку ботів для месенджерів, для кого-то це обернулося над-прибутком, для когось не виправдало очікувань. Успіх такого впровадження залежить перш за все від 2-х чинників: 1). чи дійсно до боту підключається велика кількість клієнтів; 2). чи дійсно сам бот добре продає послугу доставки. Інакше кажучи, можна зробити класного бота, але до якого буде підключатися занадто мало людей, а можна зробити непроданих бота і витратити на його розкрутку багато грошей. Втім, для того, щоб бот міг регулярно отримувати замовлення - не завжди обов'язково витратити великі кошти.

Якщо клієнт лише кілька разів відвідував заклад або робив замовлення на доставку або бачив рекламу в соціальних мережах, то ймовірність того, що протягом наступного місяця він хоча б згадає назву ресторану / сервісу - не дуже велика. Інша справа, коли ресторан / сервіс знаходиться прямо в списку контактів месенджера! А адже в більшості українських смартфонів месенджери використовуються кожен день. Серед всіх месенджерів найбільш перспективні для доставки Telegram, Facebook Messenger, але ще більше - Viber.

Введення в Україні карантину збіглося з розробкою ботів з Штучним Інтелектом, інновація не тільки доступна для будь-якого ресторану / служби доставки навіть в період кризи, але найбільш затребувана саме в подібний час. Такий бот може розпізнавати звернення клієнтів, підлаштовуватися під їх поведінку і реагувати відповідним чином. Поки що це ноу-хау в Україні.

Збереження персоналу

Проблема з кадрами завжди була властива ресторанного бізнесу, але тепер вона загострилася в рази.

Штат співробітників - головна складова будь-якого успішного ресторанного бізнесу. Збереження кадрового складу - стало першочерговим завданням українських закладів. Для великих міст - Одеси, Харкова, Львова, Дніпра - ситуація загострена тим, що певна частка співробітників це люди не місцеві. Тобто, якщо частина персоналу пішла у відпустку за свій рахунок, то багато хто з них повернулися до себе додому і їх не так просто повернути. До того ж, частина людей встигла перепрофілюватися і змінити роботу.

Скорочення витрат

Питання, яким завжди були стурбовані власники ресторанного бізнесу, набув критичного значення. Зі зниженням кількості клієнтів пропорційно зменшується і обсяг витрат за цілою низкою статей, а інтенсивність закупівлі продуктів стає менш щільною.

ЧОМУ ВІДКРИВАЮТЬСЯ РЕСТОРАНИ У КРИЗУ

Помітна частка нових гравців ринку - це ресторани, підготовка до відкриття яких почалася задовго до новин про введення карантину. Важливий фактор, чому багато хто з них зважилися на відкриття - більшість з них відноситься до сегменту швидкого харчування, а саме цей напрямок виявилось найбільш підготовленим до умов карантину. Багато що відкриваються заклади підбудовувалися і вносили корективи в свій формат буквально на ходу.

Важливим фактором, який впливає на ринок, є гнучкість у величині необхідних вкладень в ресторанний бізнес. Фактично, діапазон інвестицій у відкриття ресторанного бізнесу надзвичайно широкий: він починається вже від \$ 50 тис. І в ряді випадків перевищує \$ 1 000 000. Крім широкого охоплення підприємців з різними можливостями, ресторанний бізнес це ще й респектабельний бізнес, навіть зараз в кризу дуже модно бути ресторатором.

Крім того, ресторанний бізнес в Україні - одна з небагатьох сфер, де ініціаторами проєктів є в т.ч. іноземці, вони вже навчилися у себе на батьківщині вести такий бізнес і приходять в Україну з солідними інвестиціями, з чітким розумінням того, яким повинен бути їх бізнес, впроваджують власні готові рішення і ноу-хау, перш за все це стосується інтер'єру, меню і технологічних карт.

Карантин істотно змінив орендні ставки в Україні, безліч орендарів знизило свою ставку до 20%. Таким чином, початківцям рестораторам стало простіше знайти приміщення, де витрати на оренду були б невеликі.

В даний момент досить багато закладів, які працюють на вигідних умовах оренди, не відчуваючи за цією статтею щомісячних витрат надмірного навантаження. Тут також варто нагадати, одну з причин, чому ресторанний бізнес пов'язаний з валютним курсом: орендодавці завжди формують свої ставки орієнтуючись на курс долара США.

Окрім наведених передумов на розвиток ресторанної сфери позначається збільшення на ринку пропозицій готових рішень: програмних продуктів, поставка і комплексне обслуговування професійного обладнання, індивідуальна розробка торгового обладнання під приміщення і т.д.

Не остання роль відводиться розвитку франчайзингу в Україні, який є потужним каталізатором зростання в ресторанному сегменті навіть за часів кризи. Сама по собі популяризація франчайзингу рік за роком стрімко збільшує кількість бажаючих проінвестувати у відкриття власного ресторану під впізнаваним брендом. Занадто багато чому кількістю людей цікавий ресторанний бізнес, але в кризу більшість з них боїться самотійно, без будь-якого досвіду і чийогось супроводу, в нього заходити.

ПРИЧИНИ ЗАКРИТТЯ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Розташування

Професійний шеф-кухар і незрівнянне меню, стильний дизайн і чудовий сервіс - все це само по собі ще не здатне забезпечити високу заповнюваності. В країні поки ще не отримала великого розвитку культура відвідування далеко розміщених закладів. Один з головних критеріїв успіху закладів громадського харчування - розташування в місці з щільним рухом, але, на жаль, занадто багато з них відкриваються в невідповідних місцях.

Витрати на приміщення

Одна з найбільш поширених причин невдачі ресторанного бізнесу - непідйомна орендна плата. Щоб дізнатися, які в середньому витрати на оренду, прочитайте наш інший матеріал "Рентабельність ресторану". Інша суміжна проблема - відсутність довгострокового договору оренди, непередбачуваність ставки орендодавця. Пошук золоті середини "трафік-оренда" - одна з головних задач ресторатора.

Невдала концепція

Недорогий фастфуд клієнти відвідують просто тому, що він виявився поруч, і тут все досить просто, але посещаемість ресторанів - зовсім інша історія. Ресторани не відвідують просто заради того, щоб перекусити, відвідувач несвідомо бажає отримати щось більше - перейнятися атмосферою, доторкнутися до ідеї та концепції закладу. Не існує інструкції по створенню і наповненню успішної концепції і формату, адже тут все дуже індивідуально. Часто перед відкриттям ресторатор покладається на внутрішнє інтуїтивне чуття, нікого не слухаючи і відкидаючи побиті шаблони, в результаті результат може виявитися абсолютно непередбачуваним, як в хорошому, так і в поганому сенсі.

Впізнаваність

Багато засновники ресторанного бізнесу покладаються тільки на те, що "сарафанне радіо" поступово саме розкрутить ім'я закладу і зробить його супер-впізнаваним. Але, на жаль, одного "сарафанного радіо" мало, сучасний ресторатор використовує цілий арсенал маркетингових інструментів, щоб ім'я закладу було на слуху, фігурувало в ЗМІ і соцмережах.

Персонал

Кадри вирішують все, і особливо в ресторанній справі. І, крім того, що від співробітників залежать всі бізнес-процеси, вони ж є особою ресторану. Незадовільний сервіс або відсутність доброзичливості може просто підірвати успішність всього підприємства.

ЩО ЧЕКАЄ РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС В МАЙБУТНЬОМУ

Запас міцності більшості підприємств громадського харчування був відносно невеликий ще до появи кризи 2020 р серйозна подушка фінансової безпеки була далеко не у кожного ресторатора. Штрафи, втрата клієнтів і персоналу - все це лягло тривалої низкою випробувань на українське громадське харчування. Однак навіть в умовах кризи тривають пошуки потреб і переваг клієнтів, ресторатори вигадують нові формати і впроваджують сучасні рішення для того, щоб виділитися на ринку і завоювати лояльність своєї аудиторії.

Головним критерієм виживання стала гнучкість і здатність швидко адаптуватися до умов ринку. Під найбільший удар потрапляють заклади з великою площею, з великим часом приготування страв і без доставки. Однак ще більш важливий критерій - належність до тієї чи іншої обмежувальної зони.

Ніхто не знає, якою буде ситуація з епідемією навіть в короткостроковій перспективі, тому бізнес повинен не тільки підлаштовуватися під нинішні умови, а й готуватися до їх стрімкої зміни. Ринок став сложнопрогнозируемим, проте очевидно, що більшість нинішніх антикризових трендів - наприклад, активний розвиток доставки - нададуть нового імпульсу гравцям ринку. Ресторатори будуть все більше скорочувати витрати, оптимізувати бізнес-процеси, шукати свій ідеальний фуд-кост, але ті, хто подолає кризу - стануть набагато більш конкурентоспроможними і успішними в майбутньому.

Джерело: <http://bizrating.com.ua/20/articles/1328/index.html>

Кейс 3.

Мало гостей і дуже жорсткі перевірки: як ресторанний бізнес пережив півроку карантину

У березні 2020 року в Україні був оголошений карантин з усіма наслідками, що впливають в плані обмеження роботи бізнесу. Дана постанова не оминуло сферу громадського харчування та гостинності. Ресторатори були змушені закрити свої заклади, а залишилися на плаву лише ті, хто працював на доставку, яка до цього дня користується попитом більше, ніж фізичне відвідування закладів.

Під час карантину ресторатори почали активно запускати власну доставку або співпрацювати з компаніями, які надають даний сервіс. При цьому, не всі ресторани готові працювати з компаніями по доставці їжі через високу комісії оплати послуги.

"UberEats пішов з України, на Glovo багато скарг, Raketa поки найсильніша служба доставки, а й у них дуже великий відсоток за послуги - майже 40%. Рестораторам потрібно готуватися до 2-ї хвили спалаху коронавірусу, тому, як один з варіантів, можна організувати

свою послугу доставки їжі або укласти партнерство з іншим сервісом доставки ", - говорить Ольга Насонова з компанії "Ресторанний консалтинг".

Після того, як в травні дозволили відкрити літні майданчики, напливу людей не спостерігалось. Люди економили, деякі до цих пір бояться відвідувати громадські місця, щоб не заразитися вірусом. Також гості менше відвідували ресторани і кафе, через те, що не працював громадський транспорт, пересуватися по місту було складно.

Таким чином, за даними компанії по автоматизації кафе, ресторанів і магазинів Poster, станом на 31 травня в Україні відновили діяльність 70% закладів громадського харчування. Середня виручка після відкриття літніх майданчиків склала 50% від докризового. Для порівняння, на початку квітня ця цифра становила 33% і 22% відповідно.

У червні була дозволена робота закладів громадського харчування за умови дотримання протиепідемічних заходів, зокрема, прийом відвідувачів в приміщеннях, за умови дотримання протиепідемічних заходів.

Гості не йдуть

Дослідження Poster показують, що, за станом на липень 2020 року, після відновлення повноцінної роботи 54% закладів громадського харчування просіли по виручці, в порівнянні з відповідним періодом минулого року, у половини з них - спад на 30% і більше.

У Ресторанної Асоціації розповіли, що в середньому по ринку мова про прибуток поки не йде, так як виручка не висока, приблизно, до 50% від докарантинної. Показовою буде осінь, коли люди повернуться з відпусток, покажуть відвідуваність і платоспроможність. Зараз люди йдуть в ресторани, але середній чек набагато менше, ніж був до пандемії, приблизно, впав на третину, в порівнянні з тим, що було раніше.

"Відвідуваність закладів - це справжні гойдалки - говорить експерт Насонова. - Після ослаблення карантину, вже з кінця червня і приблизно до кінця липня відвідуваність в закладах різного формату була дуже непоганий. У успішних закладах - максимальної. Очевидно, що люди просто скупили за ресторанами. але з кінця липня розпочався період відпусток, причому дуже активний. до цього багато хто чекав, що можуть відкрити Європу, але цього не сталося, а літо скоро закінчиться. Тому відпустки почалися раптово і дуже активно. Це призвело до різкого падіння відвідуваності".

Якщо говорити про Київ, після 1-ї тижні серпня зниження відвідуваності стало дуже помітно. В Одесі зовсім все по-іншому - там небувале зростання. Влітку істотна виручка київських і львівських закладів була за рахунок іноземних туристів, яких не було в цьому році. Туристи з України виявилися не дуже активні.

Кадри і зарплати

За час карантину в сфері громадського харчування, в якій за різними оцінками зайнято близько мільйона людей, втратили роботу дуже багато. Частина людей відправили у відпустку за свій рахунок. Це призвело до того, що деяким з них довелося повернутися в своє рідне місто, так як приїжджим не було чим платити за оренду житла.

"Чи не весь персонал вийшов на роботу після того, як почали працювати ресторани. Скороченню піддалося приблизно 30% від докарантинного, але це не означає, що люди не потрібні.

Станом на сьогоднішній день кандидати відновили свою активність повністю, а роботодавці лише на 70% від докризових показників. Обмеження або пом'якшення карантину безпосередньо впливає на активність кандидатів і роботодавців в HoReCa. Аналітики robota.ua відзначили, що в останні місяці спостерігається зменшення попиту на кухарів і пекарів. Зменшення команди на 30% спостерігається майже у 19% роботодавців. Виходячи з цього, у співробітників збільшилося навантаження на 42%.

У кандидатів в ресторанному секторі знизилася очікування по зарплаті. У половини працівників дохід знизився, у чверті - значно зменшився. Заробітна плата не змінилася майже у 18% співробітників. Деякі роботодавці скасували / зменшили бонуси у 9,5% працівників.

У третини компаній вакансій стало значно менше, а у кожної п'ятої організації заморозили набір повністю.

З ким довелося попрощатися і хто на плаву

Криза - це випробування для найстійкіших, тому в карантин не всі змогли зберегти свій бізнес. На думку експерта ресторанної галузі Ольги Насонової, за останні 5 місяців в Києві закрилося приблизно 120 ресторанів, відкрилося 60 різних точок, тобто на даний момент динаміка негативна.

У Києві закrywся ряд відомих закладів - бар Lost & Found, мережа кафе Жовток, ресторан "Rakhat Lukum", кафе "Софра", Like a Local's wine bar, Vinostudia на вулиці Антоновича і список продовжує поповнюватися.

Однак, є і ті, хто в період карантину зміг трансформувати свій бізнес і продовжив роботу. Наприклад, Сім'я ресторанів Діми Борисова придумали і запустили власну доставку з усіх smart casual форматів "1 euro delivery". Після запуску за першу годину вже було 100 замовлень з різних ресторанів Борисова.

В середині травня Борисов відкрив цілий ряд закладів: літню терасу БПШ, нову Philadelphia roll & bowl на проспекті Перемоги, одночасно три наливу у Львові, Охота на Ovets і з'явилася доставка пончиків. У червні ресторатор запустив перший Фудмаркет на Бессарабській площі, де представлено сім форматів різної їжі. Борисову криза не стала на заваді, тому він далі експериментує і запускає нові формати.

Також відомі київські ресторатори, власники мережі пекарень Хлібний, ресторану HolyBurger Аліна Косичкина і Дмитро Заходякін в серпні в Києві відкрили новий заклад преміум-класу "Рідкісний птах". Засновник компанії First Line Group, куди входять ресторани "Італійська Редакція", "Улюблений дядько", "ЖЗЛ" Дмитро Запорожець восени планує відкрити ще один ресторан "Eastman". Виходячи з цього, можна відзначити, що у кого до кризи справи йшли добре, вони залишаються на плаву навіть не в найкращі часи.

Що буде далі

За час карантину ресторанний бізнес зіткнувся з низкою труднощів і проблем. Експерти відзначають, що нинішня нестабільність посприяла тому, що ресторатори почали шукати, шукають і знаходять альтернативні способи заробітку. Фестивалі заборонені, в тому числі вуличної їжі, але розвиваються фуд-холи. Деякі ресторани вже поставили там свої точки.

"Труднощів в бізнесі безліч. Перш за все, дуже активні перевірки з боку держорганів. Карантинні заходи, режим роботи перевіряють. Тут же перевіряють і все інше - санітарні книжки, реєстрацію потужностей. В деякі ресторани перевіряючі приходять кожен день", - говорить Насонова.

Стратегію для розвитку бізнесу можна придумати, але для того, щоб працювати, потрібно мати впевненість, що він зможе працювати через тиждень, а у рестораторів цієї впевненості немає. Тому можна запускати нові формати, але потрібно розуміти, що робити оптимізацію і реалізацію ідей дуже ризиковано. Оскільки запровадження чогось нового на перших етапах пов'язано зі збільшенням трудозатрат і вкладенням грошей, але нинішня ситуація не дозволяє робити будь-які планування.

Джерело: <https://delo.ua/business/kak-restorannyj-biznes-perezhil-pjat-mesjacev-ka-372150/>

Завдання: на підставі вивчення інформації з інтернет-джерел (кейси 1-3) визначити головні чинники збереження доходності підприємств готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах.

Практичне завдання 1.

Розрахувати коефіцієнт доходності готелю за наступними даними (табл. 8). Зробити висновки щодо результативності роботи готелю.

Таблиця 8 – Вихідна інформація

Категорія попиту	Кількість проданих номерів	Завантаження, %	Середні параметри на номер, дол.			Загальна сума, дол.		Коефіцієнт доходності
			Ціна	Змінні витрати	Дохід	Виручка	Валовий дохід	
A	40	40	200	25				
B	50	50	165	25				
C	60	60	141,67	25				
D	70	70	125	25				
E	80	80	112,5	25				
F	90	90	102,77	25				
G	100	100	95	25				

Практичне завдання 2.

Готель, який має 500 номерів, має потенційну середню ціну продажу на рівні \$ 150. Змінні витрати за номер складають 15 доларів. В поточний період завантаження готелю складає 60% щоденно, а середня ціна за поточний період - \$ 135. Керівництво готелю планує довести завантаження закладу до 75%, знизивши при цьому середню ціну до \$ 115. Потім планується збільшити навантаження до 90%, а ціни знизити до \$ 95. Зробити висновки щодо обґрунтованості планів та необхідності їх реалізації виходячи з критерії максимізації доходу готелю.

Практичне завдання 3.

Готель має 500 номерів. Середня ціна за номер (ADR) - 4 тисячі рублів. Середня кількість днів у місяці - 30. Вартість харчування - 500 грн. на особу (входить у вартість проживання). Середнє завантаження становить 60%. Середня кількість осіб в номері - 1,5. Розрахувати середній дохід на гостя та середній дохід на номер.

Практичне завдання 4.

На основі вихідної інформації розрахувати необхідні показники та оцінити ефективність роботи готелів (табл. 9).

Таблиця 9 – Показники діяльності готелів

Готель	Кількість номерів	Завантаження, %	Середня вартість номеру, \$	RevPAR	Дохід від номерного фонду, \$	Дохід від ресторану, бару, конференц-залу, % від доходу номерного фонду	Разом дохід, \$	Операційні витрати, % від доходу	Операційні витрати, \$	Валовий операційний прибуток
A	200	60	300			40		40		
B	200	70	300			50		40		

Практичне завдання 5.

Розрахувати необхідну кількість гостей в СПА готелю, якщо в готелі 10 СПА-кабінетів. Максимальна кількість процедур в кабінеті – 9. Відсоток відвідування гостями СПА-процедур – 25%.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. КОРПОРАТИВНА ФІНАНСОВА АНАЛІТИКА В СФЕРІ ГОСТИННОСТІ

Тема 8. Теоретичні основи та напрями фінансового аналізу на підприємствах гостинності

Семінар запитань та відповідей

1. Обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:

1. Суть і значення фінансового аналізу, його основні цілі, завдання, особливості на підприємствах гостинності

2. Функції, предмет, об'єкт та суб'єкти, види фінансового аналізу
3. Класифікація економічних показників, що використовуються у фінансовому аналізі
4. Прийоми, методи та моделі фінансового аналізу
5. Особливості фінансово-економічного аналізу підприємств готельно-ресторанного господарства

2. Індивідуальне тестування.

Тема 9. Аналіз майна та джерел його формування на підприємствах сфери гостинності

Семінар з виконанням практичних задач

1. Обговорення теоретичних питань:

1. Поняття і склад майна готельно-ресторанного підприємства.
2. Основні напрямки аналізу балансу. Умови забезпечення порівнянності балансів
3. Аналіз динаміки, складу і структури майна готельно-ресторанного підприємства
4. Аналіз стану майна готельно-ресторанного підприємства
5. Оцінка складу і джерел утворення майна готельно-ресторанного підприємства
6. Аналіз ефективності фінансування і використання майна готельно-ресторанного підприємства
7. Основний капітал: сутність, структура, показники технічного стану та ефективності використання
8. Оборотний капітал готельно-ресторанного підприємства

2. Індивідуальне тестування.

3. Практичні завдання.

Практичне завдання 1.

На початок року вартість основних засобів готельного комплексу "Київ" склала 15 млн.грн., а на кінець року – 12 млн.грн. Обсяг виготовленої (товарної) продукції за звітний рік становив 35 млн.грн., а сукупні витрати на її виробництво – 27 млн.грн. Визначити такі показники ефективності використання основних засобів підприємства, як фондомісткість, фондівіддача та рентабельність.

Практичне завдання 2.

Вартість основних засобів готелю «Львів» на початок року склала 400 млн.грн. З 1 липня до виробничого процесу були залучені основні засоби загальною вартістю 50 млн.грн., з 1 вересня - на суму 10 млн.грн., а наприкінці живтня були виведені з експлуатації основні засоби вартістю 6 млн.грн. Розрахувати середньорічну вартість введених основних засобів, середньорічну вартість виведених основних засобів, вартість основних засобів на кінець року, середньорічну вартість основних засобів підприємства.

Практичне завдання 3.

Вартість наявних на готельно-ресторанному підприємстві основних засобів на початок року склала 5 млн.грн. В поточному році була введена в дію будівля вартістю 750 тис.грн., а також було придбано обладнання вартістю 28,1 тис.грн. Також списано застаріле обладнання за ліквідаційною вартістю 65 тис. грн. Визначити коефіцієнти: вибуття, оновлення та приросту основних засобів готельно-ресторанного підприємства.

Практичне завдання 4.

Плановий обсяг реалізації готельного підприємства - 3,6 млн. грн. при наявних оборотних коштах розміром в 580 тис. грн. В наступному році фактично було досягнуто скорочення

тривалості обороту оборотних коштів на 12 днів. Проаналізувати динаміку коефіцієнта оборотності оборотних коштів за даний період.

Практичне завдання 5.

За даними балансу проаналізувати стан майна підприємства та заповнити табл. 10.

Таблиця 10 – Баланс готельно-ресторанного комплексу «Львів»

Показник	На початок року	На кінець року	Відхилення	
			абсолютне	%
Загальна вартість майна підприємства, тис. грн., у тому числі:	4859752	5713230		
1. Необоротні активи, тис. грн. Частка у майні, %, із них:	2469234	2628595		
1.1. Нематеріальні активи, тис. грн. Частка в необоротних активах, %	2218	2089		
2. Оборотні активи, тис. грн. Частка у майні, %, із них:	2390518	3084635		
2.1. Матеріальні оборотні активи, тис. грн. Частка в оборотних активах, %	261444	718206		
2.2. Грошові оборотні активи і короткострокові цінні папери, тис. грн. Частка в оборотних активах, %	1094232	1198994		
2.3. Дебіторська заборгованість, тис. грн. Частка в оборотних активах, %	1021075	1149290		
3. Витрати майбутніх періодів, тис. грн. Частка у майні, %	0	0		

Практичне завдання 6.

За інформацією балансу готельно-ресторанного підприємства проаналізувати джерела коштів, що вкладені в майно підприємства. Результати обчислень оформити у формі табл. 11.

Таблиця 11 – Показники діяльності готельно-ресторанного підприємства»

Показник	На початок року	На кінець року	Відхилення	
			абсолютне	%
Усього майна, тис. грн.	4859752	5713230		
1. Власний капітал підприємства, тис. грн. у % до майна із них:	3750554	4559721		
1.1. Наявність власних оборотних активів, тис. грн. у % до власного капіталу	1715028	2500564		
2. Позикові кошти, тис. грн. у % до майна із них:	1109198	1153509		
2.1. Довгострокові позики, тис. грн. у % до позичених коштів	433708	569438		
2.2. Короткострокові позики, тис. грн. у % до позичених коштів	668008	576590		
2.3. Кредиторська заборгованість, тис. грн. у % до позичених коштів	7482	7481		
3. Доходи майбутніх періодів, млн. грн. Частка до всього майна, %	0	0		

Тема 10. Аналіз доходів та товарообігу на підприємствах гостинності

Семінар з виконанням практичних задач

1. Обговорення теоретичних питань:

1. Сутність і показники експлуатаційної програми підприємств готельного типу
2. Виробнича програма закладів харчування
3. План доходів від основної операційної діяльності готельного підприємств
4. Методичний інструментарій та порядок проведення аналізу показників виробничо-експлуатаційної програми підприємств готельного господарства
5. Аналіз доходів готельно-ресторанного підприємства

2. Індивідуальне тестування

3. Практичні завдання.

Практичне завдання 1.

Продаж закладу харчування в базовому році склав 2000 тис. шт. Режим роботи закладу харчування в базовому році – 325 днів, середньоденна кількість відвідувачів становила 300 осіб. На наступний рік заплановано приріст чисельності відвідувачів в розмірі 15%, очікуваний коефіцієнт зміни кількості страв, що споживаються в середньому на одного споживача – 1,05. Режим роботи на плановий рік складатиме 300 робочих днів. Розрахувати обсяг продажу закладу харчування на плановий рік.

Практичне завдання 2.

На початок місяця в стані готовності перебувало 83 номери по 2 місця кожний. Фактично за місяць було реалізовано 72 номери. За цей же період послугами готелю скористалося 217 осіб. Загальна кількість спальних місць, використаних за місяць, - 138. Визначити показники завантаження та місткості готелю за місяць,

Практичне завдання 3.

Визначити місткість та пропускну спроможність готелю за квартал, якщо в готелі є 2 номери класу «люкс», в яких передбачено по 2 місця, 24 номери I класу, з яких 19 номерів є двомісними, а решта - одномісні та 38 номерів II класу, з яких 18 - тримісні, 12 - двомісні та решта – одномісні.

Практичне завдання 4.

Тризірковий готель, розташований у зручному (з точки зору транспортної доступності) місці великого промислового міста та має наступні показники номерного фонду: кількість номерів – 40, у тому числі: президентські апартаменти – 6, апартаменти – 8, "люкс" – 16, "напівлюкс" – 10. Першої категорії: однокімнатні одномісні - 90, однокімнатні двомісні – 50. За поточний період були проведені роботи щодо поточного та капітального ремонту номерів. Кількість номерів, що перебували у капітальному ремонті, – 10, у тому числі "напівлюкс" – 10. Кількість номерів у поточному профілактичному ремонті, – 44, у тому числі: "люкс" - 2, однокімнатні одномісні – 32, однокімнатні двомісні -10. Тривалість поточного ремонту – 6 днів, середній час санітарної обробки і підготовки номеру до заселення – 1,8 години. Крім ремонтних робіт, інші причини обумовили зниження коефіцієнта завантаження номерного фонду порівняно із запланованим, що негативно вплинуло на виконання показників виробничо-експлуатаційної програми готелю. Фактично надано за рік 76860 людино-днів. Середня тривалість перебування гостя – 6 днів.

Практичне завдання 5.

Визначити можливу пропускну спроможність готелю. Визначити час простою номерного фонду (людино-днів) із різних причин (капітального ремонту; поточного ремонту; санітарної

обробки номерів; інших). Визначити фактичну та планову пропускну спроможність готелю, коефіцієнт завантаження готелю в звітному році [15, с. 33-34].

Практичне завдання 6.

Готельно-туристичне підприємство «Карпати» функціонує на ринку послуг гостинності 8 років. Чисельність працівників складає 32 особи. Місткість 170 л.м. За даними табл. 1 визначити кількісний вплив динаміки фізичного обсягу реалізації послуг і готельних тарифів на суму доходу від надання послуг проживання іноземним туристам. Сформулюйте шляхи підвищення обсягів реалізації готельних послуг.

Таблиця 12- Динаміка доходу від реалізації підприємства «Карпати»

Показники	Одиниця виміру	2016 р.	2017 р.
Дохід від проживання іноземних туристів	тис. грн.	3500,0	3039,7
Чисельність іноземних туристів	осіб	1245	1048
Середня тривалість перебування іноземних туристів	днів	5	4

Практичне завдання 7.

За даними табл.13 розрахувати та провести аналіз динаміки показників виробничої програми готелю (табл. 13).

Таблиця 13 – Динаміка показників виробничої програми готелю

Показник	Базовий період	Звітний період	Відхилення	
			Абс.	Відн, %
Кількість наданих ліжок-днів, л-д				
Кількість ліжок-днів в експлуатації, л-д	18000	17550		
Коефіцієнт завантаження	0,8	0,75		

За допомогою методу ланцюгових підстановок проаналізувати загальну зміну та вплив факторів на зміну обсягу наданих послуг готелю. Результати розрахунків звести до табл. 14.

Таблиця 14 – Результати розрахунку впливу факторів на зміну обсягу наданих послуг

Показник	Вплив факторів		Структура впливу факторів (питома вага, %)
	абс., л-д	відн, %	
Загальна зміна обсягу послуг			
В т.ч. за рахунок:			
зміни кількості ліжок-днів в експлуатації			
зміни коефіцієнту завантаження			

Зробити висновки щодо значущості впливу факторів, запропонувати управлінські рішення щодо покращення показників діяльності готелю на майбутнє.

Тема 11. Аналіз витрат та бюджетування на підприємствах гостинності

Семінар з виконанням практичних задач

1. Обговорення теоретичних питань:

1. Собівартість послуг в готельному господарстві
2. Собівартість в ресторанному господарстві
3. Етапи й об'єкти аналізу поточних витрат у готельно-ресторанних комплексах
4. Аналіз загальної суми витрат на виробництво продукції

5. Аналіз витратомісткості продукції
6. Аналіз собівартості окремих видів продукції (послуг)
7. Основні способи оптимізації витрат готельно-ресторанного підприємств
8. Бюджетування в готельно-ресторанному бізнесі

2. Практичні завдання.

Практичне завдання 1.

Провести аналіз динаміки і структури операційних витрат готелю за економічними елементами. Визначити пріоритетні види витрат і визначити умови їх зниження.

Таблиця 15 – Аналіз динаміки та структури операційних витрат готелю за економічними елементами

Показник	Базовий період		Звітний період		Відхилення		
	сума, тис. грн.	структура, %	сума, тис. грн.	структура, %	абс.	відн, %	у структурі, %
Матеріальні витрати	2450		2570				
Витрати на оплату праці	250		262				
Відрахування на соціальні заходи	55		57,64				
Амортизація	70		65				
Інші операційні витрати	812		890				
РАЗОМ							

Практичне завдання 2.

За інформацією табл. 16 провести аналіз відносних показників витратності ресторанного підприємства (коефіцієнт витратності операційної діяльності, коефіцієнт витратності виробничої діяльності, витрати на 1 грн. товарної продукції, коефіцієнт витратовіддачі, коефіцієнт рентабельності операційних витрат).

Таблиця 16 – Аналіз динаміки виробництва, реалізації та витрат ресторанного підприємства

Показник	План	Факт	Абс. відхилення	% виконання плану
Реалізована продукція, тис. грн.	9655	9528		
Товарна продукція, тис. грн..	9670	9530		
Операційні витрати, тис. грн.	8540	8654		
Виробнича собівартість, тис. грн.	8600	8612		

Практичне завдання 3.

За даними табл.17 розрахувати та провести аналіз динаміки показників собівартості послуг готелю (табл. 17).

Таблиця 17 – Динаміка показників собівартості послуг готелю

Показник	Базовий період	Звітний період	Відхилення	
			Абс.	Відн, %
Витрати на надання ліжко-діб, тис. грн.				
Кількість наданих ліжко-діб, тис. л-д	18000	17550		
Середня собівартість однієї ліжко-добы, грн.	350	380		

За допомогою методу ланцюгових підстановок проаналізувати загальну зміну та вплив факторів на собівартості наданих послуг готелю. Результати розрахунків звести до табл. 18.

Таблиця 18 – Результати розрахунку впливу факторів на зміну собівартості послуг

Показник	Вплив факторів		Структура впливу факторів (питома вага, %)
	абс., тис. грн.	відн, %	
Загальна зміна собівартості послуг			
В т.ч. за рахунок:			
зміни кількості наданих ліжок-діб			
зміни середньої собівартості однієї ліжка-добы			

Зробити висновки щодо значущості впливу факторів, запропонувати управлінські рішення щодо покращення показників діяльності готелю на майбутнє.

Практичне завдання 4.

Готель 4* включає 70 номерів. В кожному номері 2 спальних місця. Коефіцієнт завантаженості готелю становить 70%, коефіцієнт подвійної завантаженості становить 30%. Заробітна плата персоналу на рік складає 5000 тис. грн. Відрахування на соціальні заходи становлять 22%. Амортизація - 1000 тис. грн., інші витрати готелю 2000 тис. грн. Різниця між ціною при одиничному та подвійному заселеннях складає 200 грн. за добу. Розрахувати вартість номеру у готелі.

Тема 12. Аналіз фінансових результатів підприємств гостинності

Семінар з виконанням практичних задач

1. Обговорення теоретичних питань:

1. Завдання, основні напрямки та інформаційне забезпечення аналізу фінансових результатів діяльності готельно-ресторанного підприємства
2. Аналіз рівня і динаміки фінансових результатів
3. Аналіз доходів і витрат готельно-ресторанного підприємства

2. Індивідуальне тестування.

3. Практичні завдання.

Практичне завдання 1.

За даними табл.19 розрахувати необхідні показники та провести аналіз динаміки фінансових результатів діяльності готелю (табл. 19). Оцінити зміни, які відбулися в фінансових результатах. Провести факторний аналіз фінансового результату від основної діяльності. За результатами розрахунків зробити висновки й надати рекомендації щодо покращення фінансових результатів.

Таблиця 19 – Динаміка фінансових результатів діяльності готелю, тис. грн.

Показник	Базовий період	Звітний період	Відхилення	
			Абс.	Відн, %
Чистий дохід від надання послуг	4838	4900		
Собівартість наданих послуг	4722	4768		
Валовий прибуток	116			
Адміністративні витрати	315	320		
Витрати на збут	267	282		
Інші операційні витрати	34	40		
Інші операційні доходи	1	2		
Результат від операційної діяльності	-499			

Інші доходи	53	55		
Фінансові витрати	499	300		
Інші витрати	5	10		
Чистий прибуток	-950			

Практичне завдання 2.

За даними табл.2 провести аналіз динаміки формування чистого прибутку (збитку) діяльності підприємств України у сфері тимчасового розміщування й організації харчування (табл. 20).

Таблиця 20 – Динаміка формування доходів підприємств України у сфері тимчасового розміщування й організації харчування, тис. грн.

Період	Чистий доход від реалізації продукції	Інші операційні доходи	Інші доходи	Разом чисті доходи
2017 р.	30260,4	3713,4	3585,8	37559,6
2018 р.	36419,8	4251,7	2245,8	42917,3
2019 р.	41340,5	4565,8	3820,1	49726,3

Джерело: Держкомстат України

Таблиця 21 – Динаміка витрат та чистого прибутку підприємств України у сфері тимчасового розміщування й організації харчування, тис. грн.

Період	Операційні витрати	Інші витрати	Витрати усього	з них собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	Чистий прибуток (збиток)
2017 р.	31479,7	4103,1	35786,1	18780,6	1773,5
2018 р.	37264,9	2765,9	40566,4	21723,7	2350,9
2019 р.	41221,5	3856,8	45480,7	24880,9	4245,6

Джерело: Держкомстат України

Практичне завдання 3.

За даними табл.22 розрахувати необхідні показники та провести аналіз динаміки доходів готелю (табл. 22). Оцінити зміни, які відбулися та провести факторний аналіз фінансового результату від основної діяльності.

Таблиця 22 – Динаміка доходів готелю, тис. грн.

Показник	Базовий період	Звітний період	Відхилення	
			Абс.	Відн, %
Дохід від номерного фонду	5680	5900		
Дохід від діяльності ресторану та кафе	3100	3020		
Дохід від оренди конференц-залу	80	120		
Доходи від надання послуг автотранспорту	60	75		
Доходи від СПА-центр	267	282		
Доходи від надання побутових послуг	45	50		
Загальний дохід				

Тема 13. Аналіз прибутковості та рентабельності діяльності підприємств гостинності

Семінар з виконанням практичних задач

1. Обговорення теоретичних питань:

1. Аналіз прибутків (збитків) готельно-ресторанного підприємства
2. Аналіз рентабельності діяльності готельно-ресторанного підприємства

2. Практичні завдання.

Практичне завдання 1.

За даними табл.3 провести аналіз рентабельності операційної та всієї діяльності підприємств України у сфері тимчасового розміщування й організації харчування (табл. 23).

Таблиця 23 - Рентабельність операційної та всієї діяльності підприємств України у сфері тимчасового розміщування й організації харчування

Роки	Рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності підприємств					Рівень рентабельності (збитковості) всієї діяльності підприємств				
	усього	у тому числі				усього	у тому числі			
		великі підприємства	середні підприємства	малі підприємства	з них мікропідприємства		великі підприємства	середні підприємства	малі підприємства	з них мікропідприємства
2010	-1,8	6,9	-0,8	-7,0	-11,0	-3,8	1,8	-3,2	-8,6	-13,6
2011	-0,1	к/с	к/с	-3,4	-4,9	-3,7	к/с	к/с	-8,0	-10,8
2012	-1,1	к/с	к/с	-3,3	-6,1	-4,7	к/с	к/с	-8,2	-8,8
2013	-2,8	к/с	к/с	-4,1	-7,4	-6,8	к/с	к/с	-7,2	-10,8
2014	-25,8	к/с	к/с	-16,6	-26,6	-28,9	к/с	к/с	-23,0	-32,2
2015	-17,3	к/с	к/с	-13,1	-20,6	-22,6	к/с	к/с	-26,4	-44,2
2016	-0,8	к/с	к/с	-2,6	-6,4	-6,5	к/с	к/с	-11,3	-15,4
2017	7,8	к/с	к/с	-1,3	-4,3	5,0	к/с	к/с	-4,8	-8,3
2018	8,6	к/с	к/с	-0,2	-0,5	5,8	к/с	к/с	-2,3	-3,5
2019	10,1	к/с	к/с	2,4	1,5	9,3	к/с	к/с	1,1	0,3

Джерело: Держкомстат України

Примітки.

1. За 2014-2019 роки без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.
- 2.Рівень рентабельності операційної діяльності розрахований як відношення фінансового результату від операційної діяльності до витрат операційної діяльності підприємств.
- 3.Рівень рентабельності усієї діяльності розрахований як відношення чистого прибутку (збитку) до всіх витрат діяльності підприємств.

к-Дані не оприлюднюються з метою забезпечення виконання вимог Закону України "Про державну статистику" щодо конфіденційності статистичної інформації (первинне та вторинне блокування вразливих значень).

Практичне завдання 2.

Вартість майна готельно-ресторанного підприємства становить 10000 тис. грн. Власний капітал – 8400 тис. грн. Середня вартість сукупних активів – 8024 тис. грн., середня вартість поточних активів 970 тис. грн. Чистий дохід від реалізації послуг - 16200 тис. грн., чистий прибуток – 2055 тис. грн. За наведеними показниками роботи готельного підприємства визначити: рентабельність сукупних активів, рентабельність поточних активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність реалізованих послуг.

Практичне завдання 3.

Валовий дохід готельного комплексу від надання основних і додаткових послуг та іншої діяльності склав 25000 тис. грн., в тому числі дохід від реалізації послуг розміщення - 18000 тис. грн. Загальні поточні витрати готельного комплексу дорівнюють 14000 тис. грн., в тому числі витрати, що відносяться на собівартість послуг розміщення 8000 тис. грн. Ставка податку на додану вартість 20%, податок на землю та інші обов'язкові платежі з прибутку 70 тис. грн. Визначити балансовий і чистий прибуток, в тому числі прибуток від реалізації послуг розміщення, загальний рівень рентабельності готельного комплексу і рентабельність поточних витрат.

Практичне завдання 4.

За даними табл.24 розрахувати та провести аналіз динаміки рентабельності реалізованої продукції ресторану при готельному підприємстві (табл. 24).

Таблиця 24 – Динаміка рентабельності реалізованої продукції ресторану при готельному

підприємстві

Показник	Базовий період	Звітний період	Відхилення	
			Абс.	Відн, %
Прибуток від реалізації, тис. грн.	4500	5000		
Реалізована продукція, тис. грн.	28300	32550		
Рентабельність реалізованої продукції, %				

За допомогою методу ланцюгових підстановок проаналізувати загальну зміну та вплив факторів на собівартості наданих послуг готелю. Результати розрахунків звести до табл. 25.

Таблиця 25 – Результати розрахунку впливу факторів на зміну рентабельності реалізованої продукції ресторану при готельному підприємстві

Показник	Вплив факторів		Структура впливу факторів (питома вага, %)
	абс., тис. грн.	відн, %	
Загальна зміна рентабельності реалізованої продукції			
В т.ч. за рахунок:			
зміни прибутку від реалізації			
зміни реалізованої продукції			

Зробити висновки щодо значущості впливу факторів, запропонувати управлінські рішення щодо покращення показників діяльності готелю на майбутнє.

Тема 14. Аналіз фінансового стану підприємств гостинності

Семінар з виконанням практичних задач

1. Обговорення теоретичних питань:

1. Розрахунок та аналіз основних показників ліквідності і платоспроможності
2. Оцінювання фінансової стійкості підприємства
3. Аналіз динаміки загальних показників господарської діяльності
4. Аналіз ефективності використання ресурсів підприємства
5. Поняття ділової активності підприємства, значення і завдання її аналізу

2. Індивідуальне тестування

3. Практичні завдання.

Практичне завдання 1.

Розрахувати показники ліквідності готельно-ресторанного підприємства за вихідними даними (табл. 26). Зробити відповідні висновки.

Таблиця 26 – Показники діяльності готельно-ресторанного підприємства, тис. грн.

Показник	Базовий період	Звітний період
Матеріальні ресурси, які необхідні для безперервного надання оздоровчих послуг	1250,2	1257,3
Грошові кошти в касі і на рахунках	110,9	128,5
Дебіторська заборгованість, у т.ч	650,4	550,8
безнадійна дебіторська заборгованість	27,0	27,0
Короткострокова кредиторська заборгованість всіх видів	850,1	730,3
Довгострокова кредиторська заборгованість	325,6	309,7
Нерозподілений прибуток	45,3	50,9

Практичне завдання 2.

Провести оцінку фінансового стану готельно-ресторанного підприємства за вихідними даними (табл. 27). Зробити відповідні висновки.

Таблиця 27 – Показники діяльності готельно-ресторанного підприємства, тис. грн.

Показник	Базовий період	Звітний період	Відхилення	
			Абс.	Відн, %
Власні кошти	95,5	120,3		
Оборотні активи	14,2	15,3		
Необоротні активи	25,7	26,2		
Довгострокові зобов'язання	2,3	2,5		
Короткострокові зобов'язання	2,9	1,4		
Баланс	40	41,5		

Практичне завдання 3.

Проаналізувати фінансову стійкість готельно-ресторанного підприємства за вихідними даними (табл. 28). Визначити тип фінансового стану та зробити відповідні висновки.

Таблиця 28 – Показники діяльності готельно-ресторанного підприємства, тис. грн.

Показник	Базовий період	Звітний період	Відхилення	
			Абс.	Відн, %
Власні кошти	95,5	120,3		
Оборотні активи	14,2	15,3		
Необоротні активи	25,7	26,2		
Довгострокові зобов'язання	2,3	2,5		
Короткострокові кредити банків	2,9	1,4		
Розмір запасів	90	115		

Практичне завдання 4.

На основі форм фінансової звітності розрахувати основні показники фінансового стану обраного готельно-ресторанного підприємства за 2 роки. Проаналізувати їх. Запропонувати відповідні рішення щодо поліпшення фінансового стану обраного суб'єкта господарювання.

ЧАСТИНА 3.
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ
РОБОТИ СТУДЕНТІВ

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОСТИННОСТІ

Тема 1. Основи управління доходами на підприємствах гостинності

Методи контролю: усне та письмове опитування, індивідуальне тестування/понятійний диктант

1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань.

2. Самостійно опрацювати питання

- Еволюція управління доходами (Revenue management)
- Еволюція управління доходами на підприємствах гостинності

3. Самотестування.

1. RM на основі кількості передбачає

- A. підприємство використовує відповідно рішення щодо розподілу потужностей (основних запасів)
- B. підприємство використовує відповідно ціни в якості ключового тактичного інструменту щодо управління попитом
- C. правильна відповідь відсутня
- D. рішення щодо ціни, кількісні рішення

2. Рішення як встановити розміщені ціни, ціни індивідуальної пропозиції та резервні ціни, як встановлювати ціни на різні категорії товарів, в часі, як робити знижки протягом життєвого часу продукту – це наступна категорія рішень в управлінні доходами (RM)

- A. Рішення щодо ціни
- B. Структурні рішення
- C. Кількісні рішення
- D. Правильна відповідь відсутня

3. Передумовами до виникнення управління доходами в гостинності послужили такі складові

- A. споживачі готельних послуг виявляють попит на продукт готелю, який має кращі якості
- B. власники та інвестори вимагають від менеджменту готелю максимального результату
- C. високий рівень динаміки ринку та швидка зміна інформації
- D. всі відповіді вірні

4. Управління доходами готелів базується на кількох економічних засадах та припущеннях

- A. швидке псування продукту та обмежена місткість
- B. високі постійні та низькі змінні витрати
- C. нерівномірний попит протягом дня / тижня / місяця / року
- D. всі відповіді вірні

5. У вітчизняній практиці під терміном RM розуміють

- A. фінансові результати
- B. фінансово-господарську діяльність

- C. господарську діяльність
- D. фінансову діяльність

Тема 2. Сегментування ринку готельних послуг

Методи контролю: усне та письмове опитування, письмове індивідуальне тестування, розв'язання ситуаційних завдань

1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань
2. Самостійно опрацювати питання:
 - Напрями диференціації в готельному бізнесі
3. Самотестування.

1. При виборі цільового сегменту на ринку готельних послуг можна використовувати стратегію:

- A. стратегію недиференційованого маркетингу
- B. диференційовану стратегію
- C. концентровану стратегію
- D. всі відповіді вірні

2. Ключові параметри, що впливають на прийняття рішень споживачем щодо вибору готелю, - це:

- A. ціна та якість
- B. ціна та тариф
- C. сегмент ринку та клас обслуговування
- D. правильна відповідь відсутня

3. Найбільш поширеними напрямками диференціації в готельному бізнесі є такі

- A. за станом матеріально-технічної бази готелю
- B. за класом обслуговування і спектру послуг
- C. за якістю харчування
- D. всі відповіді вірні

4. До переваг проведення сегментації ринку готельних послуг відносять:

- A. можливість ретельного вивчення вимог та потреб споживачів
- B. можливість підвищення конкурентоспроможності готельних послуг та підприємства в цілому
- C. можливість вибору оптимальної стратегії маркетингу
- D. всі відповіді вірні

5. До групи психо-поведінкових критеріїв споживачів на ринку готельних послуг відносять:

- A. тип особистості та образ життя
- B. ступінь лояльності до готелю
- C. відношення до нових продуктів
- D. всі відповіді вірні

4. Підготовка до розгляду ситуаційних завдань щодо сегментування та позиціонування на ринку гостинності.
5. Виконання самостійної роботи (МР с.13. практичне завдання 1).

Тема 3. Ціноутворення на підприємствах гостинності

Методи контролю: усне та письмове опитування, розв'язання ситуаційних завдань

1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань
2. Самостійно опрацювати питання:
 - Види тарифів в гостинності
3. Підготовка до розгляду ситуаційних завдань щодо ціноутворення на підприємствах гостинності.

Тема 4. Методи ціноутворення на підприємствах гостинності

Методи контролю: письмове індивідуальне тестування, розв'язання ситуаційних завдань та задач

1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань
2. Самостійно опрацювати питання:
 - Цінові стратегії в готельному бізнесі
3. Самотестування.

1. До основних факторів необхідності розробки цінової стратегії в діяльності готельного підприємства відносять:

- А. ціноутворення є найважливішим елементом комплексу маркетингу
- В. ціноутворення є інструментом конкурентної боротьби
- С. ціна є інструментом узгодження інтересів готелю з партнерами і клієнтами на ринку
- Д. всі відповіді вірні.

2. Особливостями ціноутворення в готельному бізнесі виступають:

- А. висока еластичність цін та сезонний характер попиту
- В. розрив у часі між моментом визначення ціни на продукт і моментом його купівлі-продажу
- С. високий ступінь динамічності і гнучкості цін
- Д. всі відповіді вірні

3. За обмеженням виділяють такі види тарифів в готельному бізнесі:

- А. без обмежень, з обмеженнями, з обмеженнями за умовами оплати, з тимчасовими обмеженнями
- В. базовий та ринковий
- С. консорціальний, корпоративний, операторський, тариф оптовиків
- Д. індивідуальний, персональний, груповий

4. До роздрібних тарифів відносять:

- A. базові та гнучкі / ринкові тарифи
- B. рекламні тарифи
- C. опублікований корпоративний тариф
- D. всі відповіді вірні

5. Метод ціноутворення, що являє собою сегментацію продукту або послуги в залежності від їх характеристик, та передбачає встановлення цінового діапазону й продаж по верхньої цінової межі, - це:

- A. пропозиція цінового діапазона
- B. цінова піраміда
- C. метод аналізу сегментів ринку
- D. метод продажу за верхньою ціновою межею

4. Підготовка до розгляду ситуаційних завдань щодо використання різних методів ціноутворення на підприємствах гостинності.

5. Виконання самостійної роботи (МР с.17. практичне завдання 5).

Тема 5. Прогнозування в управлінні доходами на підприємствах гостинності

Методи контролю: письмове індивідуальне тестування, розв'язання ситуаційних завдань та задач

1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань

2. Самостійно опрацювати питання:

- Аналіз поведінкових характеристик споживачів готельних послуг в прогнозуванні доходів.

3. Самотестування.

1. Стратегічне прогнозування в процесі управління доходами включає прогнозування довгострокової динаміки наступних показників:

- A. попит на кімнати в пункті призначення
- B. привабливість та доступність місця призначення
- C. стратегічні прогнози показників управління доходами готелю
- D. всі відповіді вірні

2. Виявлення необхідності використання акцій в останню хвилину для залучення гостей пов'язано з наступним видом прогнозів:

- A. стратегічне
- B. тактичне
- C. оперативне
- D. всі відповіді вірні

3. Наступна інформація може бути корисна для більш точного прогнозування продажів номерів в майбутньому:

- A. тенденції завантаження номерного фонду в останні кілька місяців і в даний період в минулому році

- В. історичні дані завчасності бронювання номерів на рас-розглядати період
- С. заплановані заходи, конференції тощо у відносній близькості від готелю
- Д. всі відповіді вірні

5. До методів прогнозування, які використовуються для прогнозування продаж готелю, відносять:

- А. методи експертних оцінок
- В. методи на основі аналізу часових рядів
- С. причинно-наслідкові методи
- Д. всі відповіді вірні

4. Підготовка до розгляду ситуаційних завдань щодо прогнозування доходів на підприємствах гостинності.

Тема 6. Нецінові та комбіновані інструменти управління доходами на підприємствах гостинності

Методи контролю: усне та письмове опитування, письмове індивідуальне тестування, розв'язання ситуаційних завдань

- 1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань
- 2. Самотестування.

1. Перевищення числа попередніх замовлень (бронювання) на послуги розміщення (номерів) над наявними в наявності кількості –це:

- А. овербукінг
- В. бронювання
- С. пізня ануляція
- Д. відмова від бронювання

2. Перевагами управління каналами розподілу готельних послуг є:

- А. швидше управління каналами розподілу
- В. зростання доходу та ефективності бізнесу
- С. зменшення помилок при бронюванні
- Д. всі відповіді вірні

3. До основних недоліків застосування овербукінгу відносять:

- А. втрати довіри з боку клієнтів, яким було відмовлено в розміщенні в готелі
- В. формування негативного образу готелю
- С. наявність компенсаційних виплат і штрафів, розмір яких залежить від ряду умов, в тому числі і від позиції клієнта
- Д. всі відповіді вірні

4. Основними причинами No-show та пізньої ануляції є:

- А. прогнозовані пізні ануляції, які мають місце тоді, коли здійснюється бронювання з підтвердженням в певний термін або з гарантією
- В. проблеми, пов'язаних з пересуванням гостей
- С. відкладені зустрічі та зміни в графіку поїздки гостей
- Д. всі відповіді вірні

3. Підготовка до розгляду ситуаційних завдань щодо використання нецінових та комбінових інструментів в управлінні доходами на підприємствах гостинності.

Тема 7. Менеджмент доходів на підприємствах гостинності

Методи контролю: усне та письмове опитування, розв'язання ситуаційних завдань та задач

1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань
2. Самостійно опрацювати питання:
 - Управління доходами в різних центрах управління доходами готельно-ресторанного підприємства.
3. Самотестування.

1. Набір і послідовність дій, що здійснюються розпорядниками доходів на стратегічному, тактичному та операційному рівнях щодо управління доходами готелю, – це:

- A. процес управління доходами
- B. система управління доходами
- C. функції управління доходами
- D. правильна відповідь відсутня

2. Основними рішеннями, що приймаються менеджером з управління доходами готелю, є:

- A. дати відкриття / закриття для продажу на всіх або окремих сегментах ринку
- B. відкриття / закриття певних рівнів цін на бронювання до всіх або конкретних сегментів ринку
- C. зміни в лімітах надмірного бронювання на конкретні дати
- D. всі відповіді вірні.

3. Основними показниками управління доходами в номерному фонді готелю, є:

- A. коефіцієнт завантаження
- B. середньодобова ставка (ADR)
- C. дохід за доступне приміщення (RevPAR)
- D. всі відповіді вірні

4. Фактор, який НЕ впливає на розмір середньодобової ставки (ADR), – це:

- A. день тижня
- B. період року
- C. умови контракту, рівні цін та умови бронювання за каналами розподілу
- D. тривалість перебування в ресторані

5. Дохід за доступний номер (RevPAR) розраховується як:

- A. відношення доходу від номерного фонду та кількості доступних для продажу номерів
- B. відношення доходу від номерного фонду та кількості зайнятих номерів
- C. відношення операційного прибутку від номерного фонду та кількості доступних для продажу номерів
- D. правильна відповідь відсутня

4. Підготовка до розгляду ситуаційних завдань щодо оцінки результативності управління доходами на підприємствах гостинності.
5. Виконання самостійної роботи (МР с. 35. практичне завдання 4-5).

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. КОРПОРАТИВНА ФІНАНСОВА АНАЛІТИКА В СФЕРІ ГОСТИННОСТІ

Тема 8. Теоретичні основи та напрями фінансового аналізу на підприємствах гостинності

Методи контролю: усне та письмове опитування, письмове індивідуальне тестування, розв'язання ситуаційних завдань

1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань.
2. Самостійно опрацювати питання:
 - Прийоми, методи та моделі фінансового аналізу
3. Самотестування.

1 Основними функціями фінансового аналізу є

- A. об'єктивна оцінка фінансового стану, фінансових результатів, ефективності й діловій активності об'єкта аналізу
- B. виявлення факторів і причин досягнутого стану й отриманих результатів, підготовка й обґрунтування прийнятих управлінських рішень в області фінансів
- C. виявлення й мобілізація резервів поліпшення фінансового стану й фінансових результатів, підвищення ефективності всієї господарської діяльності
- D. всі відповіді вірні

2. Методика фінансового аналізу включає такі взаємозалежні блоки:

- A. аналіз фінансових результатів діяльності підприємства
- B. аналіз фінансового стану підприємства
- C. аналіз ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства
- D. всі відповіді вірні

3. По організаційних формах проведення виділяють такі види фінансового аналізу підприємства

- A. внутрішній і зовнішній
- B. повний та тематичний
- C. попередній, поточний та наступний
- D. аналіз фінансової діяльності підприємства в цілому, окремих структурних одиниць і підрозділів, окремих операцій

4. Визначення впливу окремих факторів (причин) на результативний показник - це:

- A. горизонтальний аналіз
- B. порівняльний аналіз
- C. вертикальний аналіз
- D. факторний аналіз

5. Моделі, які уможливають порівняння фактичних результатів діяльності підприємства із нормативними, - це:

- A. описові
- B. предикативні
- C. нормативні
- D. правильна відповідь відсутня

Тема 9. Аналіз майна та джерел його формування на підприємствах сфери гостинності

Методи контролю: письмове індивідуальне тестування, вирішення ситуаційних завдань

1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань
2. Самостійно опрацювати питання:
 - Показники ефективності використання основного та оборотного капіталу готельно-ресторанного підприємства
3. Смотестування:

1. Напрямки розміщення майна готельно-ресторанного підприємства відображаються у

- A. пасиві балансу
- B. активі балансу
- C. необоротних активах
- D. в оборотних активах

2. Завданнями аналізу майна готельно-ресторанного підприємства є

- A. дослідження динаміки, складу і структури майна підприємства
- B. оцінка складу і джерел утворення майна підприємства, аналіз стану майна підприємства
- C. визначення ефективності фінансування і використання майна підприємства
- D. усі відповіді вірні

3. Для аналізу ефективності використання майна готельно-ресторанного підприємства не використовують показники

- A. товарна продукція на гривню майна
- B. реалізована продукція на гривню майна
- C. чистий прибуток на гривню майна
- D. коефіцієнт приросту майна

4. До показників стану майна та ефективності його використання відносять

- A. коефіцієнт зносу основних засобів
- B. частку кредиторської заборгованості
- C. коефіцієнт покриття
- D. частку дебіторської заборгованості

5. До узагальнюючих показників оцінки ефективності використання основних засобів не відносять

- A. фондоддачу
- B. рентабельність основних засобів
- C. фондомісткість
- D. середня тривалість обороту оборотних активів

4. Підготовка до розгляду ситуаційних та розрахункових завдань щодо аналізу майна та джерел його формування на підприємствах гостинності

Тема 10. Аналіз доходів та товарообігу на підприємствах гостинності

Методи контролю: письмове індивідуальне тестування, розв'язання ситуаційних завдань та задач.

1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань.
2. Самостійно опрацювати питання:
 - Методичний інструментарій аналізу показників виробничо-експлуатаційної програми підприємств готельного господарства: світовий та вітчизняний досвід
3. Самотестування.

1. План експлуатаційно-фінансової діяльності підприємства готельного типу включає такі розділи:

- A. експлуатаційна програма (програма використання номерного фонду);
- B. план доходу від експлуатаційної (основної) діяльності, додаткових послуг і допоміжних підрозділів;
- C. план витрат на готельні послуги
- D. всі відповіді вірні

2. Натуральним показником експлуатаційної програми є:

- A. кількість місце-днів
- B. виручка (доход) від реалізації послуг з розміщення клієнтів
- C. пропускна спроможність готелю
- D. коефіцієнт завантаження

3. Місткість об'єкта розміщення виражається

- A. кількістю спальних місць
- B. пропускною спроможністю готелю за умови повного завантаження номерного фонду
- C. кількістю людей в середньому за певний період, які проживали в кожному номері
- D. рівнем завантаження готелю

4. Основними етапами розробки виробничої програми і планування товарообігу підприємства харчування є :

- A. аналіз ситуації на основі моніторингу туристичної діяльності регіону і країни загалом та вивчення попиту на послуги підприємства
- B. багатоваріантність розрахунків планового випуску продукції харчування
- C. планування реалізації продукції
- D. всі відповіді вірні

5. Основними завданнями аналізу доходів підприємства гостинності є:

- A. дослідження рівня і структури доходів у звітному періоді
- B. порівняння рівня та структури доходів у звітному і попередньому (базовому) періодах
- C. оцінка зміни структури доходів і виявлення її причин
- D. всі відповіді вірні

4. Підготовка до розгляду запропонованих ситуаційних завдань аналізу доходів та товарообігу на підприємствах гостинності

Тема 11. Аналіз витрат та бюджетування на підприємствах гостинності

Методи контролю: усне та письмове опитування, розв'язання ситуаційних завдань

1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань.

2. Самостійно опрацювати питання:

- Калюкулювання собівартості продукції (послуг) в готельно-ресторанному бізнесі
- Основні способи оптимізації витрат готельно-ресторанного підприємств

3. Самотестування.

1. Основні етапи аналізу поточних витрат у готельно-ресторанних комплексах наступні:

- A. визначення ступеня виконання плану витрат (собівартості) у звітному періоді
- B. дослідження динаміки витрат (собівартості) у порівнянні з минулим роком
- C. дослідження рівня витратомісткості окремих видів послуг
- D. всі відповіді вірні

2. До прямих витрат готельного підприємства слід відносити:

- A. витрати на заробітну плату обслуговуючого персоналу
- B. витрати на опалення, водопостачання, електроенергію
- C. витрати на прання білизни
- D. всі відповіді вірні

3. У зв'язку з специфікою діяльності підприємств ресторанного господарства витрати поділяються на такі групи:

- A. витрати виробництва, обігу та організації споживання
- B. матеріальні витрати, витрати на оплату праці та соціальні заходи. амортизація. інші операційні витрати
- C. експлуатаційні витрати і загальні господарські витрати
- D. правильна відповідь відсутня

4. Бюджетування - це

- A. створення технології управління бізнесом за рахунок планування, обліку і контролю грошей та фінансових результатів
- B. облік доходів та витрат підприємства
- C. скорочення певних статей витрат (видів витрат) з урахуванням впливу їх динаміки на показники загального доходу і якості обслуговування гостей
- D. технологія управління грошовими ресурсами

5. До центрів прибутку готелю НЕ відносять такі підрозділи:

- A. експлуатація будівлі і приміщень готелю
- B. банкетне обслуговування
- C. номерний фонд
- D. ресторани, бари та кафе

4. Підготовка до розгляду ситуаційних завдань щодо аналізу витрат на підприємстві гостинності.

Тема 12. Аналіз фінансових результатів підприємств гостинності

Методи контролю: письмове індивідуальне тестування, розв'язання ситуаційних завдань

1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань.
2. Самостійно опрацювати питання:
 - Аналіз рівня і динаміки фінансових результатів на основі фінансової звітності підприємств гостинності
3. Само тестування.

1. Напрямами аналізу фінансових результатів підприємства гостинності є

- A. аналіз рівня і динаміки фінансових результатів
- B. аналіз прибутків (збитків), доходів і витрат
- C. аналіз рентабельності діяльності підприємства
- D. усі відповіді вірні

2. Доходи готельно-ресторанного підприємства включають:

- A. доходи від номерного фонду
- B. доходи від ресторанів та барів
- C. доходи від телекомунікаційних послуг
- D. всі відповіді вірні

3. Основними завданнями аналізу доходів готельно-ресторанного підприємства є:

- A. дослідження рівня і структури доходів у звітному періоді
- B. порівняння рівня та структури доходів у звітному і попередньому (базовому) періодах
- C. оцінка зміни структури доходів і виявлення її причин
- D. всі відповіді вірні

4. Основними завданнями аналізу витрат готельно-ресторанного підприємства є:

- A. вивчення рівня і структури витрат у звітному періоді,
- B. порівняння рівня та структури витрат у звітному і попередньому (базовому) періодах
- C. оцінка зміни структури витрат і виявлення її причин
- D. всі відповіді вірні

5. Підготовка до розгляду ситуаційних завдань щодо фінансових результатів підприємств гостинності.

Тема 13. Аналіз прибутковості та рентабельності діяльності підприємств гостинності

Методи контролю: фронтальне та індивідуальне опитування, розв'язання ситуаційних завдань та задач

1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань.
2. Самостійно опрацюйте питання:
 - Аналіз прибутків (збитків) вітчизняних суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу

3. Самотестування.

1. Аналіз рентабельності сукупних активів проводиться у розрізі наступних факторів

- A. собівартість реалізованої продукції, адміністративні витрати, витрати на збут, інші витрати
- B. обсяг реалізації продукції, ціна реалізації продукції, собівартість продукції, структура реалізованої продукції
- C. дохід від реалізації продукції, ринкова частка, ставка податку на прибуток
- D. рентабельність основної діяльності, оборотність активів

2. Аналіз рентабельності сукупних активів проводиться у розрізі наступних факторів

- A. собівартість реалізованої продукції, адміністративні витрати, витрати на збут, інші витрати
- B. обсяг реалізації продукції, ціна реалізації продукції, собівартість продукції, структура реалізованої продукції
- C. дохід від реалізації продукції, ринкова частка, ставка податку на прибуток
- D. рентабельність основної діяльності, оборотність активів

3. Показники рентабельності аналізують за такими групами:

- A. показники рентабельності витрат
- B. показники рентабельності активів
- C. доходні показники рентабельності
- D. всі відповіді вірні

4. Показники рентабельності, що розраховуються розраховуються відношенням прибутку від реалізації продукції (робіт, послуг) до доходу підприємства, - це

- A. показники рентабельності витрат
- B. показники рентабельності активів
- C. доходні показники рентабельності
- D. всі відповіді вірні

5. Підготовка до розгляду ситуаційних завдань щодо аналізу прибутковості та рентабельності діяльності підприємств гостинності.

Тема 14. Аналіз фінансового стану підприємств гостинності

Методи контролю: фронтальне та індивідуальне опитування, розв'язання ситуаційних завдань та задач.

- 1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань.
- 2. Самостійно опрацюйте питання:
 - Аналіз фінансових результатів вітчизняних суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу
- 3. Самотестування.

1. Основні завдання аналізу фінансової стійкості підприємства гостинності:

- A. діагностика фінансового стану підприємства, визначення його «больових точок» і визначення причин їх виникнення.
- B. пошук резервів поліпшення фінансового стану підприємства.
- C. розробка рекомендацій щодо ефективного використання фінансових ресурсів і зміцнення

фінансового стану підприємства
D. всі відповіді вірні

2. Основні завдання аналізу ділової активності підприємства гостинності:

- A. вивчення і оцінка тенденції зміни показників ділової активності
- B. дослідження впливу основних чинників, які змінюють показники ділової активності, і розрахунок величини їх конкретного впливу
- C. підрахунок резервів і розробка конкретних управлінських рішень щодо залучення в оборот виявлених резервів
- D. всі відповіді вірні

3. Найбільш загальними абсолютними показниками, за якими можна зробити достатньо інформативні висновки щодо тенденцій розвитку підприємства, його ділової активності є:

- A. обсяг капіталу, інвестованого в діяльність підприємства (обсяг активів)
- B. обсяг доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)
- C. обсяг прибутку
- D. всі відповіді вірні

4. Кількість оборотів, які здійснює протягом аналізованого періоду капітал підприємства та його складові або ефективність використання сукупних активів (незалежно від джерел їх залучення)

- A. швидкість обороту
- B. період обороту
- C. оборотність оборотних активів
- D. правильна відповідь відсутня

5. Здатність підприємства функціонувати і розвиватися, зберігати рівновагу своїх активів і пасивів у мінливому внутрішньому і зовнішньому середовищі, що гарантує його платоспроможність та інвестиційну привабливість у довгостроковій перспективі в межах допустимого рівня ризику – це:

- A. фінансова стійкість підприємства
- B. ресурсовіддача
- C. маневреність капіталу
- D. ефект фінансового важеля

4. Підготовка до розгляду ситуаційних завдань щодо аналізу фінансового стану підприємств гостинності.

5. Виконання самостійної роботи (МР с.45, практичне завдання 4).

Додаток А

Методичні рекомендації до складання анкети

Вдале компонування анкети значною мірою впливає на кінцевий результат опитування, отримання доброякісної інформації. Тому до компонування анкети, її змістовної частини, слід відноситися вимогливо.

Анкета складається з трьох частин: вступної, основної і завершальної. Усі частини анкети мають бути пов'язані єдиним змістом і переслідувати одну мету: отримати бажану інформацію за проблемою, колом питань, визначених замовником опитування.

Вступна частина анкети, як правило, містить такі обов'язкові складові частини:

1. Звернення до особи респондента.
2. Повна офіційна назва організації, фірми (чи декількох), яка проводить або від імені якої проводиться опитування.
3. Сутність проблеми, досліджуваної опитуванням.
4. Мета опитування.
5. Можливі позитивні результати, корисні для замовника опитування, суспільства і обов'язково для респондента.
6. Прохання надати інформацію, ознайомитися з питаннями анкети.
7. Роз'яснення техніки обробки анкети.
8. Слова вдячності за участь у роботі над анкетой.

Основна частина анкети повинна розкрити респондента, сприяти тому, щоб респондент поділився інформацією про досліджувану проблему, якою він володіє. Починається основна частина анкети зі вступного або контактного питання. Це питання покликане підготувати респондента, створити сприятливе підґрунтя для відповідей на усі подальші питання. Вступне питання має бути передусім простим, доступним, не вимагати серйозних роздумів, передбачаючи майже автоматичну відповідь. Доцільно формулювати це питання, звертаючись до народних прислів'їв, приказок, афоризмів, метафор, алегорій і т. д.

Після контактного питання (найкраще таке, що інтригує), необхідно перейти до формулювання головних, основних питань. Вони мають бути розташовані в певній послідовності: від простих до складних, а після першої половини питань – у зворотному порядку, від складних до простих. Питання в основній частині анкети необхідно компонувати блоками, кожен з яких повинен стосуватися інформації відносно якогось одного (чи декількох) завдань анкети.

Третя, завершальна частина анкети повинна складатися з розвантажувальних питань і містити легкий вибір варіантів відповідей. Перелік питань цієї частини анкети повинен дати відомості про самого опитуваного:

1. Географічну характеристику проживання (столиця, обласний центр, районний центр, місто обласного підпорядкування, селище).
2. Демографічну характеристику (вік, стать, освіта і т. д.).
3. Економічну характеристику (доходи).
4. Соціальну характеристику (соціальна належність, професія, статус і т. д.).
5. Характеристику поведінки (хобі, тип характеру і т. д.).

У цю частину анкети не слід включати усі можливі питання, які стосуються опитуваного. Треба обрати тільки ті питання, які підпорядковані основній цілі анкети.

Використання зазначених спеціальних прийомів розміщення питань анкети значною мірою сприятиме отриманню бажаної інформації про досліджуване явище на ринку готельних послуг.

Перелік питань для складання анкети соціологічного дослідження

1. До якого типу людей ви себе відносите:

1) домашня людина (виїжджаєте з дому тільки у виняткових випадках); 2) і службова, і приватна подорож для мене – це життя; 3) складно відповісти?

2. Ви зупинили свій вибір на цьому готелі:

1) за чієюсь рекомендацією; 2) завдяки рекламі; 3) випадково; 4) інше (впишіть, будь ласка) _____.

3. Скільки місць у вашому номері:

1) 1; 2) 2; 3) 3; 4) 4; 5) 5; 6) більше 5-ти?

4. Вкажіть, якими послугами ви користувалися останній раз у готелі:

1) камера схову; 2) хімчистка, прання; 3) чищення і ремонт взуття; 4) ресторан; 5) послуги зв'язку; 6) перукарня; 7) ігрові автомати; 8) казино; 9) автостоянка; 10) інші послуги (впишіть, які) _____.

5. За останній рік ви користувалися послугами готелів:

1) один раз; 2) 2 – 3 рази; 3) 4 – 6 разів; 4) 7 – 12 разів; 5) ще час-тіше; 6) не користувалися взагалі.

6. Ваша стать:

1) чоловік; 2) жінка.

7. Чи можете ви сказати: "Мій готельний номер – моя фортеця" (з точки зору власної безпеки, збереження особистих речей):

1) так; 2) ні?

8. Ви опинилися в цьому готелі у зв'язку з:

1) необхідністю нічлігу під час переїздів; 2) відрядженням; 3) здійсненням власного бізнесу; 4) вирішенням особистих справ; 5) відпочинком, лікуванням; 6) подорожжю; 7) іншими причинами (вкажіть, за якими саме) _____.

9. Ви користуєтеся послугами готелів:

1) тільки у чужих містах; 2) і у чужих, і у своєму місті.

10. Ви приїхали з:

1) України; 2) іншої країни СНД; 3) країни далекого зарубіжжя.

11. Яким був рівень якості готельних слуг, якими ви скористалися востаннє (проставте оцінку від 1 до 5):

1) камера схову; 2) хімчистка, прання; 3) чищення і ремонт взуття; 4) ресторан; 5) доставка в номер (харчування, квитки); 6) перукарня; 7) послуги зв'язку; 8) казино; 9) автостоянка; 10) інші послуги (впишіть, які) _____?

12. Ваше місце проживання:

1) столиця, обласний центр; 2) місто обласного підпорядкування; 3) райцентр, невелике місто; 4) селище міського типу; 5) село.

Продовження дод. А

13. Ви вважаєте за краще зупинитися в (за умови приблизно однакової ціни):

1) готелі; 2) приватній квартирі.

14. Що з перерахованого є (було) у вашому номері:

1) радіо; 2) телевізор; 3) телефон; 4) холодильник; 5) кондиціонер; 6) вентилятор; 7) фен (сушка); 8) інше (впишіть) _____?

15. Номер на скільки місць вам був реально потрібний під час по-селення в готель:

1) 1; 2) 2; 3) 3; 4) 4; 5) 5; 6) більше 5-ти?

16. Що з перерахованого є для вас найбільш важливим під час вибору готелю (підкресліть не більше трьох позицій):

1) зовнішній вигляд, інтер'єр; 2) охайність приміщення; 3) безпека проживання; 4) ввічливість обслуговуючого персоналу; 5) широкий вибір пропозицій для проведення вільного часу; 6) престиж готелю; 7) вартість проживання; 8) місце розташування готелю?

17. Ваше відношення до "чайових":

1) як правило, даю; 2) як правило, не даю; 3) категорично не даю; 4) не можу згадати.

18. Ваше хобі:

1) спорт; 2) колекціонування (марки, значки, монети); 3) музика; 4) подорожі, туризм; 5) читання книг; 6) інше (впишіть) _____.

19. Якби необхідність зупинитися в готелі в цьому місті виникла знову, ви б прийшли в цей же готель, або зупинилися в іншому:

1) зупинився б у цьому; 2) шукав би інший; 3) поки не знаю?

20. У одному і тому ж місті ви користуєтеся:

1) завжди одним і тим же готелем; 2) різними готелями; 3) не надаю цьому значення.

21. Чи виникали у вас неприємності в стосунках із персоналом готелю:

1) так, виникали; 2) виникали, але незначні; 3) не виникали; 4) я уникаю неприємностей?

22. На скільки днів ви знімали готельний номер:

1) 1; 2) 2 – 3; 3) 4 – 7; 4) 8 – 14; 5) 15 – 30; 6) більше 30?

23. Чи користувалися ви послугами готелів за кордоном (окрім СНД):

1) так; 2) ні?

24. Що в номері було для вас зайвим, і ви погодилися б із його відсутністю при відповідному зменшенні суми оплати (впишіть, будь ласка)? _____.

25. Ваше місце роботи:

1) державне підприємство; 2) приватне підприємство; 3) спільне підприємство; 4) кооперативне підприємство; 5) акціонерне підприємство; 6) інше (впишіть) _____.

26. Охарактеризуйте, будь ласка, рівень внутрішнього оформлення і санітарного стану номера:

1) дуже хороший; 2) хороший; 3) середній; 4) поганий; 5) дуже поганий.

Продовження дод. А

27. Ви віддаєте перевагу готелям:

1) невеликим у тихому місці; 2) невеликим у центрі міста; 3) великим за межами центру міста; 4) великим у центрі міста; 5) будь-де, якомога ближче до потрібного Вам місця; 6) інше (вказіть самі): _____.

28. Чи сильно ви обмежені в коштах відносно можливості доплати-ти за поліпшені умови проживання:

1) дуже обмежений; 2) у розумних межах можу доплатити за поліпшені умови проживання; 3) завжди можу доплатити за поліпшені умови проживання?

29. Чого бракує (бракувало), і ви згодні були б доплатити, щоб це було у вашому номері (впишіть, будь ласка)? _____.

30. Якими із запропонованих послуг ви не скористалися, хоча і бажали скористатися (відмітьте знаком "+"), і з якої причини (впишіть):

- 1) камера схову _____;
- 2) хімчистка, прання _____;
- 3) чищення і ремонт взуття _____;
- 4) ресторан _____;
- 5) доставка в номер (харчування, квитки) _____;
- 6) перукарня _____;
- 7) послуги зв'язку _____;
- 8) казино _____;
- 9) автостоянка _____;
- 10) інші послуги (впишіть, які) _____?

31. Чи замовляєте ви заздалегідь (бронюєте) номер перед приїздом у готель:

1) так, завжди; 2) часто; 3) іноді; 4) ніколи?

32. Ваш вік (років):

1) до 20; 2) 21 – 30; 3) 31 – 40; 4) 41 – 50; 5) 51 – 60; 6) більше 60-ти.

33. Які з потрібних вам послуг були відсутні в готелі (відмітьте знаком "+" або впишіть свій варіант):

- 1) камера схову _____;
- 2) хімчистка, прання _____;
- 3) чищення і ремонт взуття _____;
- 4) ресторан _____;
- 5) доставка в номер (харчування, квитки) _____;
- 6) перукарня _____;
- 7) послуги зв'язку _____;
- 8) казино _____;
- 9) автостоянка _____;
- 10) інші послуги (впишіть, які) _____?

34. Порівняйте, будь ласка, якість обслуговування (підкресліть оцінку у балах):

1) в Україні – 1, 2, 3, 4, 5; 2) за кордоном (окрім СНД) – 1, 2, 3, 4, 5.

35. Чи було для вас приємним перебування в готелі:

1) так; 2) ні; 3) не можу згадати?

Продовження дод. А

36. Наскільки комфортно ви відчуваєте себе в готелі (підкресліть оцінку у балах):

1) 1; 2) 2; 3) 3; 4) 4; 5) 5?

37. У якому ступені були задоволені ваші бажання в готелі:

1) на 25 %; 2) на 50 %; 3) на 75 %; 4) на 100 %?

38. Чи згодні ви з думкою, що готель – це зручний дім:

1) так; 2) ні; 3) не замислювався над цим?

39. Яке, на вашу думку, співвідношення "якість-ціна" в готелі, де ви зупинялися востаннє:

1) повністю відповідає; 2) в основному відповідає; 3) не відповідає; 4) важко відповісти.

40. Чи відповідає стандарт обслуговування в готелі вашим очікуванням і надіям:

1) повністю відповідає; 2) в основному відповідає; 3) відповідає певною мірою; 4) зовсім не відповідає; 5) складно визначитися з відповіддю?

41. У чому, на вашу думку, полягають причини невідповідності очікуваної якості послуг готелю з реальною якістю послуг:

1) неправильне визначення концепції того, що саме чекає споживач; 2) неадекватні ресурси; 3) неадекватне надання послуг; 4) завищені обіцянки; 5) Ваш варіант відповіді:

_____.

42. Чи згодні ви з думкою, що хороший відпочинок – запорука ефективної праці впродовж року:

1) так; 2) ні; 3) частково; 4) не замислювався над цим?

43. Чи задовольняє вас асортимент додаткових послуг, пропонованих в готелі: 1) повністю задовольняє; 2) в основному задовольняє; 3) задовольняє не повною мірою; 4) зовсім не задовольняє?

44. В якій мірі, на вашу думку, законодавство України сприяє розвитку готельного і туристичного бізнесу: 1) дуже сприяє; 2) сприяє недостатньо; 3) не сприяє і не гальмує; 4) гальмує, але не зовсім; 5) сильно гальмує?

45. Під час вибору готелю ви в першу чергу звертаєте увагу на: 1) плату за проживання; 2) імідж готелю; 3) розташування готелю; 4) зовнішній вигляд і інтер'єр готелю; 5) компетентність персоналу; 6) зручність і охайність номера; 7) якісне харчування в ресторані готелю; 8) асортимент додаткових послуг; 9) інше (вкажіть самі, будь ласка) _____?

46. Як Ви оцінюєте поведінку і кваліфікацію персоналу в процесі отримання послуг у готелі:

1) відмінно; 2) добре; 3) задовільно; 4) незадовільно; 5) складно визначитися?

47. Оцініть, будь ласка, імідж готелю, в якому ви зупинялися востаннє: 1) високий; 2) посередній; 3) низький; 4) відсутній; 5) не можу визначитися з відповіддю.

48. Персонал готелю завжди ввічливий і готовий надати вам необхідну інформацію і допомогу: 1) так, в усіх випадках; 2) зрідка відноситься з неповагою до вас і до своїх обов'язків; 3) часто ставиться зневажливо; 4) обслуговує з таким видом, ніби робить вам велику ласку; 5) персонал просто вас ігнорує?

Продовження дод. А

49. Яку роль при виборі готелю відіграють:

	Не має значення	Не завадить	Бажано, щоб було б	Обов'язково повинно бути
Ліфти				
Басейн				
Сауна				
Кондиціонер				
Бар у номері				
Кабельне телебачення				
Телефон				
Інше (вказіть, будь ласка, самі)				

50. Де вам зручніше харчуватися під час перебування в готелі: 1) у готельному номері на замовлення; 2) у готельному номері власними продуктами; 3) у ресторані готелю; 4) у кафе або барі готелю; 5) за межами готелю; 6) Ваш варіант відповіді _____?

Навчальне видання

Ніколайчук Ольга Анатоліївна

Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-
ресторанної справи та підприємництва

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ДЛЯ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ
«УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ТА ФІНАНСОВА АНАЛІТИКА В
ГОСТИННОСТІ»**

Формат 60x84/8. Ум. др. арк.2

Донецький національний університет
економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського
50042, Дніпропетровська обл.,
м.Кривий Ріг, вул. Курчатова, 13.
Свідоцтво суб'єкту видавничої
Справи ДК № 4929 від 07.07.2015 р.