

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
«Revenue менеджмент готельного
комплексу «Київ»

Студента 2м курсу, 1 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Готельний і
ресторанний менеджмент»

Тичина (Голубева)
Катерина Миколаївна

підпис

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Кулик
Марія Володимирівна

підпис

Керівник
магістерської програми
д.е.н., проф.

Ведмідь
Надія Іванівна

підпис

Київ 2019

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного Кафедра готельно-ресторанного бізнесу
та туристичного бізнесу
Спеціальність, спеціалізація 073 «Менеджмент» («Готельний і ресторанный менеджмент»)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного
бізнесу

_____ М. Г. Бойко
« ____ » _____ 2018 р.

Завдання

на випускн кваліфікаційну роботу студентів

Тичині Катерині Миколаївні

(*прізвище, ім'я, по батькові*)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Revenue менеджмент готельного комплексу «Київ», м. Київ. Затверджена наказом ректора від «29» грудня 2018 р. № 4854.
2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 16 листопада 2019 року
3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:
Мета роботи – обґрунтування та розробка рекомендацій щодо поліпшення Revenue менеджменту суб'єкта готельного бізнесу
Об'єкт дослідження – процес формування системи Revenue менеджменту суб'єкта готельного бізнесу
Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації системи Revenue менеджменту готельного комплексу «Київ»
4. Перелік графічного матеріалу, рис.:
Рис. 1.1 Елементи системи Revenue менеджменту готелю
Рис. 1.2 Джерела формування доходів готелю
Таблиця 2.1 Динаміка показників обсягу операційної діяльності готельного комплексу «Київ»
Рис.2.1. Основні показники операційної діяльності готельного комплексу «Київ» за 2016-2018 роки
Таблиця 2.2 Динаміка основних засобів готельного комплексу «Київ» за 2016-2018 роки
Таблиця 2.3 Динаміка доходів готельного комплексу «Київ» за 2016-2018 роки
Таблиця 2.4. Показники ефективності використання ресурсів готельного комплексу «Київ» за 2016-2018 роки

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ REVENUE МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ

- 1.1. Сутність Revenue менеджменту та його роль у формуванні фінансового забезпечення готелю
- 1.2. Ціни, як складові системи управління доходами суб'єкта готельного бізнесу
- 1.3. Стимулювання продажів, як джерело формування доходів суб'єкта готельного бізнесу

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ REVENUE МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «КИЇВ», М. КИЇВ.

- 2.1. Організаційно-економічна характеристика готельного комплексу «Київ»
- 2.2. Оцінка системи ефективності діяльності готельного комплексу «Київ»

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ REVENUE МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «КИЇВ», М. КИЇВ.

- 3.1. Обґрунтування пріоритетних напрямів формування та реалізації стратегії Revenue менеджменту готельного комплексу
- 3.2. Розробка та реалізація програми заходів щодо вдосконалення системи Revenue менеджменту готельного комплексу «Київ»

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.10.2018 р.- 30.11. 2018 р.	
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.12.2018 р.- 31.01.2019 р.	
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.02.2019 р.- 11.05.2019 р.	
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2019 р.- 18.05.2019 р.	
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2019 р.	
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2019 р.- 07. 09. 2019 р.	
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2019 р.- 10. 09. 2019 р.	
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2019 р. - 28.10.2019 р.	
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2019 р.- 31.10.2019 р.	
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	01.11.2019 р	
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	12.11.2019р. 16.11.2019 р	
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	19.11.2019 р.- 30.11.2019 р.	
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Відповідно до розкладу	

7. Дата видачі завдання «28» січня 2019 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми _____

Ведмідь Н.І.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник _____

(підпис студента)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ REVENUE МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ.....	10
1.4. Сутність Revenue менеджменту та його роль у формуванні фінансового забезпечення готелю.....	10
1.5. Ціни, як складові системи управління доходами суб'єкта готельного бізнесу.....	14
1.3. Стимулювання продажів, як джерело формування доходів суб'єкта готельного бізнесу.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ REVENUE МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «КИЇВ», М. КИЇВ.....	34
2.1. Організаційно-економічна характеристика готельного комплексу «Київ»	34
2.2. Оцінка системи ефективності діяльності готельного комплексу «Київ»	39
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ REVENUE МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «КИЇВ», М. КИЇВ.....	43
3.1. Обґрунтування пріоритетних напрямів формування та реалізації стратегії Revenue менеджменту готельного комплексу.....	43
3.2. Розробка та реалізація програми заходів щодо вдосконалення системи Revenue менеджменту готельного комплексу «Київ».....	50
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59
ДОДАТКИ.....	63

ВСТУП

Актуальність теми. Системи ревеню менеджменту спрямовані на управління доходами готельного підприємства та максимізацію доходів. Ревеню менеджмент застосовують як невеликі готелі, де управлінням доходами займається один співробітник, так і готелі з великим номерним фондом, де є департамент управління доходами, співробітники якого щодня відстежують зміни на ринку готельних послуг і аналізують продаж власних номерів, з метою своєчасно скорегувати ціну і реалізувати номер на найпривабливіших умовах.

Ревеню менеджмент суб'єкта готельного бізнесу базується на використанні гнучких методів ціноутворення, взаємопов'язаності цінової політики з позиціонуванням послуг, кореляції стратегії ціноутворення з етапом життєвого циклу готельних послуг. Необхідність наукового підходу щодо формування системи Revenue менеджменту, недоліки в практиці діяльності готелів, складність цієї проблеми обумовили актуальність обраної теми.

Дохід є першочерговим стимулом до створення нових або розвитку вже діючих підприємств. Можливість отримання прибутку спонукає людей шукати більш ефективні способи поєднання ресурсів, винаходити нові продукти, на які може виникнути попит, застосовувати організаційні і технічні нововведення, які обіцяють підвищити ефективність виробництва.

Працюючи прибутково, кожне підприємство вносить свій вклад в економічний розвиток суспільства, сприяє створенню і примноженню суспільного багатства і росту добробуту народу.

Внаслідок вище перерахованого, підвищення доходів на підприємстві сьогодні стає надзвичайно актуальним. Аналіз доходів дозволяє виявити основні фактори її зростання, ефективного використання ресурсів, потенційні можливості підприємства, а також визначити вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на розмір доходів, порядок їх розподілу.

Теоретичну основу дослідження складають роботи вітчизняних і

закордонних авторів, зокрема: Аветисової А., Антонової В., Ансоффа І., Армстронга Г., Балабанової Л., Бернета Д., Бейкера Дж., Васильєва А., Ісаєнко Е., Карсекіна В., Котлера Ф., Ламбена Ж., Лук'янець Т., Моріарті С., О'Шонессі Дж., Рівса Р., Ромата Е., Павловської Е., Полукарова В., Попової Л., Персі Л., Росситера Р., Уеллса У., Еванса Дж. та ін.

Аналіз наукової літератури, неповнота висвітлення теоретичних і практичних розробок з питань управління доходами ресторану підтверджують актуальність дослідження.

Тому **актуальність** даної роботи полягає у вивченні практичного досвіду формування системи Revenue менеджменту готелю.

Метою роботи є обґрунтування та розробка рекомендацій щодо поліпшення Revenue менеджменту суб'єкта готельного бізнесу.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити наступні **задачі**:

- розглянути сутність Revenue менеджменту та його роль у формуванні фінансового забезпечення готелю;
- дослідити ціни, як складові системи управління доходами суб'єкта готельного бізнесу;
- визначити стимули продажів як джерела формування доходів суб'єкта готельного бізнесу;
- навести організаційно-економічну характеристику готельного комплексу «Київ»;
- провести оцінку системи менеджменту готельного комплексу «Київ»;
- визначити пріоритетні напрями формування та реалізації стратегії Revenue менеджменту готельного комплексу «Київ»;
- зазначити шляхи впровадження програми заходів щодо вдосконалення системи Revenue менеджменту готельного комплексу «Київ»

Об'єктом дослідження виступає процес формування системи Revenue менеджменту суб'єкта готельного бізнесу.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації системи Revenue менеджменту готельного

комплексу «Київ»

Інформаційною базою для проведення аналізу доходів і результатів господарської діяльності підприємства є дані: балансу (форма №1); звіту про фінансові результати (форма №2); та оперативні дані.

Основними методами дослідження є: індексний метод (застосовуємо при співставленні відповідних величин, характеристики економічних явищ); графічний метод (для зображення процесів, явищ); оперативний метод (для вивчення реалізованого попиту), SWOT-аналіз (для визначення сильних та слабких місць діяльності підприємства).

Наукова новизна одержаних результатів визначається оцінкою ефективності впроваджених заходів щодо розроблення системи Revenue менеджменту.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи Revenue менеджменту.

Публікації. Результати дослідження були опубліковані в Збірнику наукових праць студентів (Додаток А).

Структурно робота складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ REVENUE МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ

1.1 Сутність Revenue менеджменту та його роль у формуванні фінансового забезпечення готелю

Revenue Management, або управління прибутковістю - це технологія визначення кращої ціни для забезпечення високої прибутковості готелю на основі прогнозування попиту.

При цьому, найбільш класичне визначення Revenue Management, що використовується у літературі звучить наступним чином: «Selling the Right Room to the Right Client at the Right Moment at the Right Price» (продаж правильної кімнати правильному гостю в потрібний момент за правильну ціну). Саме ревеню менеджмент визначає основні вектори та стратегії роботи департаменту продажів.

Системи ревенюменеджменту спрямовані на управління доходами готельного підприємства та максимізацію доходів. Ревеню менеджмент застосовують як невеликі готелі, де управлінням доходами займається один співробітник, так і готелі з великим номерним фондом, де є департамент управління доходами, співробітники якого щодня відстежують зміни на ринку готельних послуг і аналізують продаж власних номерів, з метою своєчасно скорегувати ціну і реалізувати номер на найпривабливіших умовах.

Ревеню менеджмент суб'єкта готельного бізнесу базується на використанні гнучких методів ціноутворення, взаємопов'язаності цінової політики з позиціонуванням послуг, кореляції стратегії ціноутворення з етапом життєвого циклу готельних послуг.

Відповідно, аналітичний інструментарій ревенюменеджменту спрямовано на :

- Щоденне визначення оптимальної ціни номера і тактики продажів;
- Ефективну та взаємоузгоджену комунікацію між керуючим, реченю-менеджером і функціональними службами готелю;
- Системний аналіз попиту, пропозиції на ринку та застосування системи автоматизації готелю, яка формує інформаційне середовище аналізу тенденцій продажів номерів за категоріями та сегментами споживачів.

Ціноутворення являє собою досить складний процес, тому що механізм встановлення ціни залежить від багатьох факторів. У готельному бізнесі використовують наступні види цін (тарифів): базовий (Rack Rate), ринковий (Best Flexible/Available rate), динамічні, VAR (Best Available Rate, Public rate, Bid Price, сезонні/тимчасові тарифи, тарифи для особливих категорій клієнтів, корпоративні, комерційні, тарифи неповної доби та номери без тарифів.

Тариф стійки, що включає наступні модифікації:

- Базовий тариф (Rack Rate) – офіційний опублікований тариф готелю, який є максимально можливим в її ціновій структурі, тобто що не враховує будь-яких знижок. Він призначається і використовується протягом конкретного періоду часу і є статичним. Часто використовується для продажу транзитним гостям, іншим сегментам, особливо в періоди високої активності, але останнім часом, намітилася тенденція відмови від використання базових тарифів у цінових структурах і перехід на ринкові тарифи.

При встановленні тарифної ставки для кожної категорії номеру готель спочатку розглядає основні умови, такі як поточний та прогнозований термін проживання, пропозиції, контракти з корпоративними клієнтами, наприклад, пропозиції та знижки у сезонні або поза сезонні періоди. Озброївшись цією інформацією, він може встановити тарифний план, який забезпечить максимальний дохід.

- Ринковий тариф (Best Flexible/Available rate) – визначається цінами, що формуються на основі співвідношення попиту і пропозиції на ринку (Demand Based Pricing) на певний момент часу (момент здійснення угоди купівлі-продажу). Як показує практика, навіть якщо у структурі цін готелю присутній базовий тариф, переважно у більшості випадків обсяг продажів невеликий – частіше готелі прагнуть призначити кращий тариф дня, або кращу пропозицію, які більше наближені до поточного моменту на ринку, а значить, краще затребувані. Більшість готелів міжнародних готельних мереж використовують саме цей тариф як основу роздрібного ціноутворення. Даний тариф має властивість абсолютної динамічності. Динамічні тарифи передбачають диференційований підхід до клієнта (індивідуала чи корпоративного).

Серед основних виділяються такі види тарифів:

- BAR (Best Available Rate) – це найкращий доступний тариф, який є найнижчим тарифом дня, за якою гості можуть забронювати. Ціни не вимагають попереднього платежу та не передбачають скасування або зміну штрафів або, крім окремих випадків. У результаті, замість того, щоб платити однакову ціну за кожну ліжко-добу, гості можуть платити різну ціну щоночі. Вищезазначений тариф коливається так само, як і ставки, доступні публічно на будь-якому іншому каналі, включаючи онлайн туристичні агентства (OTA), веб-сайти готелів, GDS, CRO або безпосередньо готель. Ця практика створює прозорість, яку готель пропонує безпосередньо на власному веб-сайті, порівняно з цінами на сторонньому веб-сайті, такими як OTA.

У поєднанні зі стратегією BAR ставки, готель також зазвичай також включає гарантію найкращої ціни. Це називається Гарантія Best Rate або BRG.

- **Public rate** – ціна дистрибуції. Бронювання готелів може здійснюватися в Інтернеті і кількість сторонніх сайтів бронювання зростає показово, тому готелі часто виявляють, що їх номери продаються на сайтах, про які вони ніколи навіть не чули. Тому варто виявляти такі сайти і зобов'язувати це робити на умовах контракту – формувати партнерську дистрибуцію.
- **Bid Price** – мінімальна ціна, за якою може бути проданий номер. Визначає рамки, в яких можуть вестись переговори працівники відділу продажів, бронювання, FO.

У формуванні тарифів на номери враховується два основні фактори: собівартість номера і доступність тарифу для клієнта. Крім того, готельний тариф повинен гарантувати відшкодування затрат на утримання готелю і повертати інвестований капітал, водночас, вартість номера не повинна відштовхувати потенційного клієнта.

У політиці ціноутворення з метою максимізації прибутку застосовуються наступні напрямки RMS (Revenue Management System): overbooking, активізація продажів додаткових послуг, робота зі статистикою.

Максимально наблизитися до стовідсоткового завантаження за максимальними цінами у період пікового попиту дозволяє так званий overbooking (надмірне бронювання), коли один і той же номер бронюється відразу декількома клієнтами. Overbooking – дуже популярний інструмент управління прибутковістю, готелі категорії 3-4 зірки рідко використовують преміальний сегмент у зв'язку з обмеженістю пропозиції. Для успішного перебронювання необхідно детально проаналізувати звіти з не заїзду (no-show), з ранніх заїздів і пізніх виїздів, та з ситуацією на ринку.

Загалом, кожен готель має прагнути відстежувати статистику за кожним клієнтським сегментом і кожною категорією, щоб заздалегідь проаналізувати можливу кількість пізніх ануляції або кількість неявок. Таким чином, система ревеню менеджменту повинна містити певну базу даних, яка формується за рахунок таких елементів, як:

- статистика ануляції;
- статистика no-show (у загальній статистиці та за сегментами);
- статистика go-show;
- статистика відмов від продажів;
- простою номерів і історична статистика цього показника;
- бронювань у розподілу по сегментах, динаміці;
- статистика термінів резервування (глибини бронювання в днях);
- статистика загальних результатів (завантаження і середня ціна);
- статистика минулих і прогнозованих подій, які впливають на попит.

На основі зазначених даних, формується модуль оптимізації, який дасть змогу виявити певну тенденцію, яку в подальшому можна розвивати.

1.2 Ціни, як складові системи управління доходами суб'єкта готельного бізнесу.

Завданням цінової політики готельного підприємства є розробки стратегії й тактики ціноутворення на продукти та окремі види послуг у готелі й у тому числі встановлення вихідних ринкових цін на показники продуктів та послуг. Оптимізація механізму формування ринкових цін здійснюється через наступні етапи розробки цінової політики.

I етап ---- Визначення цілей ціноутворення

II етап ---- Аналіз факторів, що впливають на цінову політику підприємства

III етап ---- Вибір цінової стратегії для окремих видів туристичних послуг

IV ---- Визначення моделей формування вихідних ринкових цін

V ---- Розрахунок рекламних ринкових цін

VI ---- Визначення методів і прийомів тактичного регулювання ринкових цін

На першому етапі визначаються цілі ціноутворення, які є похідними від загальних цілей готельного підприємства.

Цілі можна класифікувати таким чином:

-- Забезпечення економічного виживання підприємства у складній ринковій ситуації. На сучасному етапі вітчизняні готелі зазнають труднощів через зниження платоспроможності споживачів, мінливість їх уподобань, інтенсивний розвиток конкуренції.

Для забезпечення беззбиткової роботи підприємства, ціни знижують настільки, кільки це взагалі можливо. Доки низькі ціни покривають витрати, підприємство може певний час існувати. Однак зрозуміло, що політика виживання може бути лише тимчасовою. При підвищенні платоспроможності споживачів підприємство обирає вигідніші для себе умови діяльності.

-- Збільшення частки ринку передбачає завоювання домінуючого положення підприємства на ринку за рахунок встановлення низьких цін. Знижуючи, ціни, підприємство сподівається, що це спричинить зростання обсягів реалізації зміцнить його позиції на ринку й призведе до зростання прибутків внаслідок зменшення середніх умовно-постійних витрат.

-- Завоювання лідерства на ринку за показником якості послуг. Це стає можливим за рахунок встановлення високої ціни, яка покриває витрати на виробництво високоякісного готельного продукту. Незважаючи на високу ціну, продукт знаходить своїх покупців, а підприємство здобуває імідж лідера.

-- Максимізація поточного прибутку. Стає можливою лише, якщо підвищити ціни за підрахунками підприємства забезпечить максимізацію поточного прибутку. При цьому підприємство орієнтується на сьогодні й менше уваги приділяє перспективі.

З метою реалізації обраної цінової стратегії підприємство обирає один із методів ціноутворення:

-- середні витрати + середній прибуток;

-- аналіз беззбитковості, забезпечення цільового прибутку;

- встановлення ціни на основі відчутної цінності послуги;
- встановлення ціни на рівні поточних цін конкурентів;
- встановлення ціни на основі «закритих торгів» (за домовленістю і виробниками готельних послуг і контрагентами).

Після визначення вихідної ринкової ціни необхідно з'ясувати:

- як саме повинна змінюватись ринкова ціна?
- який варіант бажаної зміни цін краще впливатиме на реалізацію цілей підприємства?

Відтак цінова політика готельного підприємства — це передбачення можливої динаміки вихідної ринкової ціни пропонованого продукту, яка найкращим чином відповідатиме головній меті (місії) підприємства на ринку.

Розробка самостійної цінової стратегії й тактики управління ціною готельного продукту — постійно відтворюваний процес. Неможливо обрати певну політику один раз і реалізовувати її впродовж багатьох років. Цінова політика повинна постійно аналізуватися та пристосовуватись до ситуації, що склалася на ринку. Насамперед підприємство повинно позиціювати на ринку свою послугу, вибравши правильну комбінацію її ціни та якості.

Визначення цінової стратегії залежить від того, на який саме продукт чи послугу встановлюється ціна: на новий продукт (послугу) чи на вже існуючий на ринку. Якщо продукт чи послуга перебувають на стадії впровадження на ринок, їх цінова стратегія буде принципово відрізнятися від стратегії для продуктів чи послуг, які перебувають на стадії зрілості чи старіння.

Вибір тієї чи іншої цінової стратегії готельного підприємства залежить від ряду факторів, головними з яких є:

- стадія життєвого циклу послуги;
- характерні особливості послуги та їх відмінність від якісних параметрів інших послуг;
- стан розвитку конкуренції на ринку;
- характеристика споживчого попиту та його цінова еластичність;

-- власні поточні витрати, норма прибутку підприємства та середня норма прибутку конкурентів;

-- імідж підприємства на ринку.

Етап дослідження цінових факторів є найбільш трудомістким.

Від того, наскільки ретельно здійснюється аналіз, значною мірою залежить обґрунтованість стратегічних і тактичних рішень щодо цін. Ефективна цінова політика включає не лише встановлення вихідної ринкової ціни, але й способи оплати, види знижок, диференціацію цін за різними ознаками. Наприклад, у зв'язку з тим, що готельної індустрії притаманні суттєві коливання попиту, ціни на готельні послуги можуть змінюватися не лише з урахуванням сезону, але й дня тижня.

Оптимальні стратегії вибирають на основі прогнозу менеджерів із маркетингу стосовно цінової еластичності попиту, динаміки цін конкурентів, стадії життєвого циклу послуги, середнього обсягу маржинального доходу на аналогічні послуги.

Серед відомих цінових стратегій використовують:

Стратегію "зняття вершків" (високих цін). Вона передбачає стартовий продаж нової послуги за найвищою ціною. Це стає можливим лише за відсутності конкурентів, коли послуга є принципово новою на тому чи іншому ринку. Застосовуючи стратегію "зняття вершків", готельні підприємства можуть певний час (але нетривалий) користуватись своєю монополією. У перспективі на ринку з'являються аналогічні послуги, тому підприємства змушені знизити ціни. У вітчизняному досвіді типовими є стратегії "зняття вершків" та "проникнення на ринок".

Цінова стратегія "зняття вершків" на міжнародному ринку послуг гостинності — нетипове явище, оскільки нелегко винайти послуги, за які споживачі погодяться платити найвищі ціни. До того ж, конкуренти швидко дізнаються про такі послуги, і підприємство змушене розробляти нову стратегію, прийнятнішу до ситуації. Тому в міжнародному досвіді стратегію

"зняття вершків" більше використовують серед галузей виробничої сфери з високими витратами на дослідження та розроблення нових товарів.

Стратегію "проникнення на ринок", що ґрунтується на встановленні низького рівня цін з метою залучення значної кількості споживачів. Низька ціна в цьому випадку — своєрідна платня за впровадження продукту (послуги) на ринок. Таку стратегію застосовують нові підприємства та підприємства, які прагнуть захопити більшу частку ринку. Зі зростанням обсягів реалізації та зміцненням позицій підприємства на ринку ціна поступово підвищується до середнього рівня в галузі зі збереженням попереднього попиту.

Стратегія "проникнення на ринок" особливо прийнятна в сучасному розвитку сфери послуг, витрати на надання котрих поступово знижуються згідно з "ефектом масштабу". Цей ефект відображає емпіричну закономірність: під час напрацювання досвіду та збільшення обсягів реалізації витрати на одиницю послуг зменшуються. Ця стратегія може бути використана для широкого розповсюдження готельного продукту на внутрішньому туристичному ринку України, але за таких умов:

- власні витрати підприємства мають бути достатньо низькими, щоби навіть за низьких тарифів підприємство могло отримати необхідний прибуток;

- потрібно, щоби на ринку склалася ситуація, коли конкуренти не встигнуть відреагувати на зниження ціни; якщо до цієї "гри на зниження" приєднуються конкуренти, ступінь ризику банкрутства підприємства особливо високий.

Стратегію "престижних цін". Вона передбачає встановлення надмірно високої ціни, зорієнтованої на окрему категорію споживачів. Ціна для них має несуттєве значення, насамперед важлива якість послуг, імідж, унікальний статус підприємства на ринку. Наприклад, таку стратегію використовують у найкращих в Європі номерах класу "люкс". Одночасно стратегія "престижних цін" ефективна лише за незначною або відсутньою

конкуренцією на ринку, коли використовують патентний захист, особливий престиж торгової марки та інші заходи.

Стратегію орієнтації на цінового лідера, яка передбачає розроблення цінової політики підприємства на основі дослідження цінової політики лідера на ринку. Однак це не передбачає встановлення ціни на послуги у чіткій відповідності до рівня цін провідного підприємства на ринку, а лише запозичення певних елементів його цінової політики. Ціна на нову послугу або товар може відхилитись від ціни підприємства-лідера в межах, зумовлених якісними перевагами тих або інших послуг.

Що менше нові послуги чи товари відрізняються від пропонованих на ринку, то ближчим буде їхній рівень цін до встановлених стандартів, визначених лідером. Подібний підхід ззовні достатньо привабливий для підприємств, які не бажають або не мають змоги самостійно розробляти цінову стратегію. Однак він також небезпечний, оскільки стримує цінову ініціативу підприємства. Це може спричинити серйозні прорахунки (наприклад, якщо лідер певний час здійснював помилкову політику або використовував маневр та ін.). У міжнародному досвіді цінові стратегії застосовують не відокремлено, а в комплексі, згідно з конкретною ситуацією на ринку та загальною стратегією розвитку підприємства.

Стратегію диференційованих (гнучких) цін. Вона полягає в установленні цін у поєднанні з усіма можливими знижками й надбавками до середнього рівня для різних ринків та їхніх сегментів. Ціни застосовують відповідно до попиту, вони можуть змінюватись унаслідок впровадження знижок і компенсацій.

Стратегію пільгових цін, зорієнтовану на клієнтів, у котрих зацікавлена фірма, пропонуючи їм послуги за пільговими цінами.

Тактика ціноутворення — це вибір готельним підприємством можливої динаміки зміни вихідної ринкової ціни послуги, яка найкращим чином відповідатиме меті підприємства.

Готелям необхідно пристосовувати ціни до різних категорій клієнтів та до ринкової ситуації, що постійно змінюється. Тому підприємствам готельного бізнесу можна запропонувати наступні стратегії цінового регулювання:

1. Встановлення стандартних цін (Long-established price) або цін, що змінюються (flexsible price);
2. Управління доходами, в тому числі:
 - ціноутворення, що стимулює збут;
 - психологічне ціноутворення;
 - комплексне ціноутворення;
 - знижки та компенсації.

Встановлення стандартних цін. Можна рекомендувати варіант встановлення стандартної ціни.

Це означає, що ціна не залежить від ринкових змін і залишається постійною для того, щоб у споживача виникли асоціації конкретної послуги з конкретною ціною, що надає унікальності послуг. Але таких послуг не багато, враховуючи високий рівень конкуренції на ринку готельних послуг.

Встановлення гнучких цін, що змінюються залежно від кон'юнктури ринку. Це означає, що ціна на будь-яку з послуг, що надається готелем, буде чітко реагувати на зміни кон'юнктури ринку, співвідношення попиту та пропозиції.

Це складне завдання для керівництва, тому що при цьому необхідно постійно вивчати та аналізувати зміни, які відбуваються в навколишньому середовищі та вплив зміни цін і тарифів на економічні результати діяльності готелю.

Отже, ефективна цінова політика повинна бути пов'язаною з перспективними цілями, стратегією підприємства та загальним напрямом його розвитку, в тому числі такими, як формування кола постійних клієнтів, витіснення конкурентів, проникнення на новий ринок, отримання максимального прибутку тощо.

1.3 Стимулювання продажів, як джерело формування доходів суб'єкта готельного бізнесу

Стимулювання продажів, як джерело формування доходів суб'єкта готельного бізнесу представляє собою систему спонукальних заходів і прийомів, призначених для посилення відповідної реакції цільової аудиторії на різні заходи, що проводяться у межах маркетингової стратегії підприємства загалом та її комунікаційної політики зокрема. На відміну, наприклад, від реклами стимулювання доходів, як правило, є засобом короточасного впливу на ринок. Однак ефект від заходів щодо стимулювання доходів досягається значно швидше, ніж у результаті використання інших елементів комунікацій.

Стимулювання продажу послуг у готельному підприємстві можна провести наступними методами:

- проведення стимулювання співробітників (навчання, премія, відпустка);
- стимулювання посередників (знижки, спільна реклама, премії);
- стимулювання клієнтів (знижки, програми, презентації).

Задля стимулювання продажу потрібно використати напрямок заохочення власних працівників, адже задоволений працівник працює краще. У залученні працівників можна використати такі заходи: щомісячні премії і надбавки (від 10 до 15%, керівники 18-20%), за виконаний і перевиконаний план продажів, детальну систему навчання, а також надання різноманітних додаткових відпусток, або вихідних, а також можливість користуватися послугами готелю безкоштовно (наприклад, відвідування спортзалу протягом двох місяців найкращим працівником).

Стимулювання посередників досить рідке явище, оскільки готель і посередники виступають, як незалежні підприємства працюючі на основі договору, але все ж таки, якщо посередник продасть визначену кількість

послуг проживання в готелі у своїх тур-пакетах, то в наступний раз готель надасть свої послуги даній турфірмі за зменшеною ціною.

А основним аспектом продажу послуг в готелі має лишитися стимулювання клієнтів, наприклад, спеціальна програма постійного гостя готелю, або просто знижка на послуги готелю. Також для кожного гостя, який заповнить ознайомчу анкету, надається так званий "привітальний" келих шампанського від бармена.

Ефективним методом продажу можуть виступити наступні спеціальні програми готелю :

Проведення тематичних заходів у готелі:

Менеджер готелю допоможе підібрати меню, розмістити гостей у затишних та водночас вишуканих номерах готелю. Замовники пропозиції отримають: 20-50% знижки для проживання у різних номерах підвищеної комфортності (люкс та напівлюкс).

Тариф вихідного дня також потрібно використати для стимулювання продажу, цей тариф надасть можливість перебувати та милуватися неповторними краєвидами міста користуючись більш вигідними умовами. Тариф вихідного дня діє з п'ятниці 14.00 до понеділка 12.00.

Дана пропозиція надасть наступні переваги:

Знижка на проживання (розповсюджується на таку підкатегорію номерного фонду, як "номери підвищеної комфортності" - люкс, н/люкс);

Можливість безкоштовного раннього заїзду та пізнього виїзду (за наявності вільних місць).

Готельне підприємство також має брати участь у різноманітних виставках і конференціях, які займають важливе місце в маркетингу. Їх основною рисою є можливість представити "можливим" клієнтам послуги готелю в "розгорнутому" вигляді на стендах, а також детально розповісти усе, що зацікавить відвідувачів виставки. У будь-якому випадку відвідувачі приходять у павільйони з чітким наміром дізнатися щось нове для себе, і таке ставлення активно сприяє впровадженню і просуванню на ринок своїх послуг

готельними підприємствами. Особисті контакти між представниками готелю і потенційними покупцями дозволяють сформувати атмосферу довіри і доброзичливості, що сприяє розвитку ділових відносин. Готель-експонент може виступити з докладами на симпозіумах, що зазвичай проходять під час виставки, розповсюдити при цьому друковану рекламу, показати кіно- або відеоролик, дарувати рекламні пакети, сумочки, папки і т.п. Вміла виставкова діяльність відіграє не меншу, а іноді і більшу роль, ніж публікація рекламних оголошень в пресі/мережі інтернет про готель.

Підприємства готельно-ресторанного бізнесу можуть приймати участь у національних та міжнародних туристичних виставках і конференціях. Цей вид діяльності надає змогу більш повноцінно проінформувати клієнтів про запровадженні інновацій у сфері гостинності та різноманітності послуг. На виставках використовуються каталоги, фотографії, відеозаписи та інші допоміжні засоби, що дають змогу просувати готельні послуги на ринку. Кожен клієнт зможе дізнатися про повний спектр послуг, нові акції, знижки, документальні формальності від менеджерів готелю.

Для стимулювання особистих продажів готель може запровадити різні заходи: перед тим, як клієнт орендує номер, цей номер йому показують і все про нього розповідають (його переваги і недоліки), таким чином клієнт буде задоволений наданими йому послугами, також заохочення адміністраторів за виконання плану продажів, це призводить до того, що адміністратор "стійки" при особистому продажі намагається запропонувати придбати клієнту різноманітні додаткові послуги та знижки на проживання, на відміну від купівлі їх через посередників.

Стимулювання продажів включає набір різноманітних інструментів (знижки, премії, купони, конкурси, лотереї тощо), які:

- володіють привабливістю і інформативністю - привертають увагу і зазвичай містять інформацію, яка може викликати у споживача інтерес до продукту;

- спонукають до здійснення покупки - пропонують споживачеві будь яку покупку, що має для нього цінність, пільгу або сприяння;
- запрошують до здійснення купівлі - містять чітку пропозицію негайно здійснити операцію; якщо реклама закликає «Купіть наш продукт!», то стимулювання збуту засноване на заклику «Купіть його зараз!».

Виходячи зі своїх можливостей і особливостей, стимулювання продажу використовується головним чином для досягнення сильної та оперативної реакції покупців, для ефективного представлення послуги і «оживлення» продажу, що знижується. Стимулювання має на меті негайну зміну поведінки споживачів. Продукт одразу ж набуває в їхніх очах вирішальної переваги, що перетворює потенційного покупця у реального. Особливу роль стимулювання продажу грає в період впровадження на ринок нового продукту, значно збільшує свою ефективність, якщо проводиться паралельно з рекламною кампанією і організованими особистими продажами. Недоліками є неможливість постійного застосування, високі витрати, а також його короткочасний ефект, адже стимулювання не завжди придатне для формування сталої переваги споживачів та їх прихильності продуктам і підприємству.

Встановлення мети і вибір інструментів для ефективного стимулювання продажу тісно пов'язані між собою. Інструменти можуть бути спрямовані: на персонал підприємства, що займається збутом; торгових посередників; споживачів.

Стимулювання персоналу, який здійснює продаж, відноситься до сфери його мотивації і має сприяти збільшенню обсягу збуту, підвищенню якості обслуговування споживачів, зростанню професійної майстерності, а також спонукати до внесення пропозицій з різних напрямків діяльності підприємства. З цією метою можуть використовуватися різні стимули - як матеріальні (система оплати праці: оклад, відсотки, премії і т.д.; соціальний пакет: медичне обслуговування персоналу, страхування працівників, додаткові відпустки; оплата навчання персоналу; надання позик на

придбання житла, автомобіля, меблів і т.д.; матеріальна допомога у разі форс-мажорних обставин; сприяння на підтримку корпоративного стилю одягу; організація відпочинку і туристичних поїздок; подарунки; організація спеціальних днів для персоналу, коли всі співробітники можуть скористатися можливостями готелю, наприклад басейном, сауною, тенісним кортом, рестораном, полем для гри в гольф і т.д.), так і нематеріальні (планування кар'єри працівників; надання роботи - цікавої, складної, що розширює кругозір, стабільної і т.д.; оцінка і заохочення добре виконаної роботи; оголошення подяки, вручення грамоти, присвоєння почесних звань; делегування повноважень, підвищення відповідальності працівників - наставництво, контроль за дотриманням стандартів обслуговування і т.д.; персональна увага - пряма і непряма з боку безпосереднього керівника і (або) генерального директора; професійний розвиток; конкурси професійної майстерності; привітання та вручення пам'ятних подарунків з нагоди по святкових і особистих урочистих подій). При бажанні список можна продовжити. У кожному готелі, залежно від його мети, можливостей, підбраного (під мети і можливості) персоналу та його потреб, складається своя система мотивації. Природно, її необхідно підтримувати, розвивати та коригувати.

Якщо послуги готельного підприємства реалізуються за допомогою непрямого збуту, воно може практикувати стимулювання посередників, що сприяє введенню або нових продуктів у коло об'єктів своєї діяльності, досягненню найбільшого охоплення ринку системою збуту, мінімізації наслідків діяльності конкурентів зі стимулювання збуту, формуванню прихильності до готелю у представників туристичних фірм-посередників. Конкретними методами стимулювання посередників є:

- ◆ встановлення прогресивної комісії за продаж готельних номерів понад установлену квоту;

- ◆ збільшення знижки з цін на обслуговування у разі надання посередником гарантій підвищення завантаження готелю в несезонний період, вихідні та святкові дні;
- ◆ вручення представникам фірм-посередників подарунків і сувенірів;
- ◆ надання безкоштовного обслуговування працівникам туристських фірм, що супроводжує в поїзді туристські групи;
- ◆ організація рекламних поїздок співробітників туристичних фірм (безкоштовно або з наданням їм значних знижок з оголошених цін);
- ◆ спільна реклама;
- ◆ надання спеціальних знижок (наприклад, стимулюючих збут нових видів послуг);
- ◆ премії, що надаються туристичним фірмам за просування окремих послуг готельного підприємства, які мають недостатній попитом;
- ◆ навчання і підвищення кваліфікації персоналу посередників;
- ◆ конкурси, які мають на меті підвищити зацікавленість посередників в реалізації послуг готелю.

Провідні готельні підприємства розробляють спеціальні програми стимулювання і мотивації діяльності посередників. Так, готельна корпорація Marriott з метою збільшення обсягів продажу пропонує туристичним фірмам спеціальну тренувальну програму Hotel Excellence. Під час самонавчання персонал туристичних агентств користується спеціальним посібником для пошуку відповідей на питання про послуги, що надаються готелями мережі Marriot. Інша програма — Preferred Travel Agency (PTA) Program - передбачає виплату комісійних та особливих надбавок агентствам, у яких хоча б один працівник пройшов навчання в рамках Hotel Excellence, із зобов'язанням зберегти обсяги продажу послуг мережі на рівні інших готелів. Для зручності агентств відкрито спеціальний інформаційний call-center, де можна отримати довідки з виплати комісійних та участі в партнерських програмах.

Найбільшою мірою заходи щодо стимулювання збуту спрямовані на кінцевих споживачів з метою заохочення інтенсивнішого споживання послуг;

спонукання потенційних клієнтів до придбання продуктів, якими вони раніше не користувалися; «підштовхування» споживачів до купівлі; заохочення постійних клієнтів; зниження тимчасових (наприклад, сезонних) коливань попиту; залучення нових споживачів. Для досягнення поставлених цілей застосовуються різноманітні інструменти. Рішення про використання того чи іншого з них має спиратися на врахування особливостей цільового ринку і передбачуваної відповідної реакції конкурентів, а також на результат зіставлення витрат, пов'язаних із застосуванням цього інструменту і ймовірного ефекту від нього.

Основні інструменти стимулювання продаж, як джерело формування доходу спрямовані на споживачів, можна об'єднати в кілька груп.

1. Знижки - один з численних і найчастіше застосовуваних маркетингових прийомів. Існує величезна кількість їх варіантів. До нетрадиційних їх форм слід віднести знижки відвідувачам корпоративного сайту; знижки при замовленні послуг через інтернет; знижки в «щасливі» дні (як правило, це субота) та години роботи підприємства, знижки особам, що народилися в певні місяці і дні і т.д.

Все більшу популярність в індустрії гостинності набувають кумулятивні кількісні (бонусні) знижки, спрямовані на винагороду постійних клієнтів. Одна з найпоширеніших маркетингових програм готелів - «частий гість», використовується більшістю готельних ланцюгів. Основний принцип таких програм полягає в тому, що за кожну ночівлю в готелі ланцюга клієнт отримує певну кількість балів, які переводяться на спеціальний рахунок учасника відповідної програми винагороди. Накопичені бонуси дають можливість клієнту отримати певні знижки і привілеї на розміщення або на додаткові послуги (наприклад, у вигляді безкоштовного сніданку, безкоштовної закуски на вечерю, безкоштовного користування місцевим телефоном, оздоровчим центром при готелі і т.д.). Окремі програми «частий гість» інтегруються з аналогічними програмами авіакомпаній. Так, готельна мережа Marriott співпрацює з більш ніж тридцятьма авіакомпаніями-

партнерами, які беруть до врахування бонуси за програмою Marriott Rewards яка орієнтована на надання додаткових фінансових вигод клієнтам, що найбільш частіше зупиняються в готелях цієї мережі.

Накопичувальна бонусна система спонукає клієнта витратити більше (так, за оцінками зарубіжних фахівців, середня сума рахунку в ресторанах збільшується на 20-30% протягом року) і частіше (частота покупок зростає на 40-50% протягом року): стимулом для нього є те, що з кожною покупкою збільшується кількість балів, а набравши певну їх суму, він отримує зриму вигоду. Підприємства, що використовують бонусні програми винагороди постійних клієнтів, мають можливість не тільки збільшити обсяг продажу, але і просувати свої продукти найбільш ефективнішими методами за допомогою адресної розсилки рекламних матеріалів.

2. Надання зразків - це пропозиція товару споживачам безкоштовно або на пробу. Поширення зразків має важливе значення при стимулюванні споживачів. Однак на відміну від звичайних товарів, що мають фізичне втілення, більшість готельних продуктів не видимі клієнту. Це істотно ускладнює використання зразків у сфері готельного бізнесу, тому їх розповсюдження здійснюється за допомогою надання права безкоштовного користування послугою протягом деякого терміну. Так, багато готелів надають безкоштовне проживання та обслуговування протягом декількох діб представникам своїх посередників чи журналістам. Це дозволяє їм у подальшому підвищити рівень продажу і сприяє поширенню позитивної думки про готель. Зразки для апробування готель може запропонувати і своїм працівникам. Це забезпечує можливість детального вивчення ними пропонованих готелем послуг, що в подальшому позитивно позначається на збільшенні продажу і підвищенні якості обслуговування клієнтів.

Зразки можуть з успіхом використовуватися для поширення позитивної інформації про готель. Так, в готелях Ibis готельного ланцюга Асог, розташованих в Австралії та Новій Зеландії, гостям надається безкоштовне проживання та обслуговування протягом доби, якщо заявлена

скарга на несправність обладнання або інші недоліки в номері не була задоволена протягом 15 хв.

На підприємствах харчування поширення зразків використовується в процесі дегустації страв, що є чудовим способом формування до них інтересу споживачів. Пробні порції дозволяють гостям познайомитися з новими стравами, при цьому їм не потрібно платити за повну порцію. Такий тип пропозиції нових страв стане найефективнішим, якщо включити в нього елементи шоу. Наприклад, офіціанти, що пропонують нову страву української кухні, можуть бути одягнені в українські костюми, зал оформлений в національному стилі, столовий посуд - з національним орнаментом. Про час проведення дегустації ресторан інформує гостей завчасно.

Надання зразків є надзвичайно ефективним інструментом стимулювання збуту, але в той же час найдорожчими. Його рекомендується використовувати при впровадженні нового продукту або при орієнтації підприємства на нові ринки збуту.

3. Премії - це товари, пропоновані за низькою ціною або безкоштовно в якості винагороди за звернення до конкретної послуги. Премії можуть виступати в найрізноманітніших формах. Так, широке поширення має пропозиція фірмових майок, дорожніх сумок, квітів, дрібних предметів домашнього ужитку, калькуляторів та ін. Наприклад, деякі ресторани пропонують як премію спиртні напої чи десерти, що подаються в спеціальній склянці або на спеціальній тарілці. Відвідувачі фактично оплачують їх за повною ціною і беруть «подарунок» додому як нагадування про приємні моменти, пов'язані з відвідуванням ресторану. У готелях готельного ланцюга Sheraton, розташованих в аеропортах, гості отримують у подарунок «набір транзитника», куди входять всі туалетні приналежності першої необхідності.

4. Залікові талони - це по суті спеціальний вид премії, за якою винагороду безпосередньо не видають при зверненні до конкретної послуги, а надають у вигляді талона, за яким його можна одержати в іншому місці.

Прикладом може служити пропозицію в якості заохочення розміщення в готелі талона на оренду транспортних засобів (автомобілів, катерів, яхт та ін.)

5. Купони - своєрідні сертифікати, що дають власникові право на пільгу (переважно, знижки) при придбанні готельних послуг. Для поширення купонів можуть використовуватися найрізноманітніші способи: безпосереднє поширення працівниками підприємства, розсилка поштою, розповсюдження через пресу. Часто купоном може бути рекламне звернення, опубліковане, наприклад, у соціальній мережі. Купони досить ефективні при стимулюванні споживання нових продуктів, а також при вирішенні завдання глибшого проникнення підприємства у визначені сегменти ринку. Крім того, такий спосіб стимулювання збуту дозволяє у певних ситуаціях оцінити ефективність розміщення реклами в пресі, телебаченні та в інтернеті.

6. «Підкріплення» продукту - це заходи, що підтримують імідж підприємства і що сприяють залученню нових споживачів. Такий комплекс додаткових послуг, які можуть отримати клієнти підприємства (інформаційні матеріали, комфорт і зручність в обслуговуванні), а також прояв особистої уваги до них (наприклад, вручення сувенірів з фірмовою символікою, поздоровлення зі святом, розсилання рекламних матеріалів). Особливу увагу зазвичай виявляють постійним клієнтам - їх розміщують у найкращих номерах, у ресторані розсаджують на кращих місцях, їм підносять квіти і т.д. У деяких готелях постійним клієнтам надаються іменні халати, на яких вишиті їх імена. Сінгапурська компанія Raffles Nobes скасувала фіксований час заїзду в деякі свої готелі і виїзду з них. Це означає, що гість може заселятися в готель в будь-який час доби і добова оплата дійсна протягом 24 годин його перебування в готелі: якщо гість зареєструвався у готелі о 8 годині ранку, то доба його перебування закінчується о 8 годині ранку наступного дня. Це потребувало внесення змін у діяльність служб прийому та обслуговування номерного фонду, але дозволило підвищити рівень

обслуговування клієнтів, які змогли ефективніше розпоряджатися своїм часом і при цьому суттєво економити.

7. Презентації набувають все більшого значення, як елемент маркетингової діяльності готелів і ресторанів. Проведення різних демонстрацій, семінарів, консультаційних днів і «виїзних» (наприклад, на виставках, в торгових центрах, у місцях масового відпочинку) показів сприяє залученню покупців. Підприємства, що активно застосовують цей інструмент стимулювання збуту, створюють спеціальні професійні команди, які творчо використовуючи різноманітні засоби демонстрації, значною мірою сприяють спонуканню інтересу цільової аудиторії і бажанню у потенційних клієнтів придбати той чи інший продукт.

8. Мерчендайзинг (від англ. merchandising - мистецтво торгувати) – комплекс заходів, які проводять у місцях продажу, спрямованих на збільшення обсягів збуту товарів і послуг. Цінність такого інструменту стимулювання збуту давно визнана роздрібною торгівлею. В індустрії гостинності ідеї мерчендайзингу ширше використовують підприємства харчування.

9. Конкурси та ігри - досить ефективний спосіб заохочення споживання послуг та залучення нових клієнтів. Особливим успіхом такі заходи користуються у таких сегментах ринку, як молодь і особи старшого віку. Тим не менш конкурси можуть застосовуватися і для стимулювання споживання різних продуктів, призначених для різних груп клієнтів. Конкурси та ігри передбачають наявність певних призів як для переможців, так і для всіх інших учасників. Оригінальність правил та суть таких заходів (наприклад, складання рекламного слогана, прогнозу, пропозиції) можуть ставати об'єктом конкуренції і творчості окремих готельних підприємств.

10. Лотереї і вікторини. У цій сфері підприємства індустрії гостинності мають свободу творчості і можуть пропонувати абсолютно незвичайні умови. Як приз зазвичай використовують безкоштовне проживання у готелі, вечеря у ресторані, дорогі товари (туристичні поїздки,

високоякісна аудіо і відеотехніка та інші), що привертає до цих заходів (отже, до підприємства та його послуг) додаткову увагу потенційних клієнтів.

При прийнятті рішень про використання того чи іншого інструменту стимулювання збуту необхідно враховувати, що кожен з них має як свої переваги, так і недоліки.(табл.1.1)

Таблиця 1.1.

Переваги і недоліки окремих інструментів стимулювання збуту, спрямованих на кінцевих споживачів

Переваги	Недоліки
Надання зразків	
<ul style="list-style-type: none"> • Дає можливість покупцям скласти найповніше представлення про запропоновані послуги • Залучає нових клієнтів • Сприяє швидкому сприйняттю нового товару 	<ul style="list-style-type: none"> • Значні витрати • Складність прогнозування перспектив реалізації продукту
Премії	
<ul style="list-style-type: none"> • Сприяють зростанню обсягу продажів • Незначні додаткові витрати зі збуту • Залучають додатковий контингент покупців 	<ul style="list-style-type: none"> • Короткочасність ефективного впливу на споживачів у наслідок відповідних дій конкурентів • Недостатньо сильний стимул для постійних покупців
Знижки	
<ul style="list-style-type: none"> • Збільшують обсяг збуту • Наочність і зручність у використанні 	<ul style="list-style-type: none"> • Недостатньо визначена спрямованість на заздалегідь обрані групи споживачів • Можливий від'ємний вплив на імідж товарної марки
Купони	
<ul style="list-style-type: none"> • Ефективні при стимулюванні споживання нових продуктів • Добре сприймаються споживачами 	<ul style="list-style-type: none"> • Високі витрати • Необхідність ретельного планування при використанні

На третьому етапі розробки програми здійснюється визначення кола учасників стимулювання продажу. Це передбачає виділення визначених сегментів, для того щоб зосередити основні зусилля на конкретних цільових групах споживачів, які готельне підприємство хотіло б охопити певними заходами.

Наступний етап пов'язаний з визначенням інтенсивності заходів із стимулювання продажу. Дієвість застосовуваних стимулів повинна бути достатньою, щоб забезпечити бажаний рівень продажів. У той же час слід враховувати, що понад деяку межу інтенсивності заходів щодо стимулювання їх ефективність знижується. Крім того, необхідно забезпечити оптимізацію пов'язаних із затратами.

Щоб визначення тривалості стимулювання було доцільним, необхідно надати цільовим групам споживачів достатньо часу, щоб вони скористалися запропонованими пільгами та не допустити надмірної розтягнутості заходів, що може призвести до втрати ними сили свого впливу.

Ефективність стимулювання значною мірою залежить від вибору часу його проведення. У ряді випадків час здійснення окремих заходів щодо стимулювання продажу, наприклад, прив'язується до певного сезону. Доцільно також досягати узгодженості окремих заходів по термінах. При цьому важливо не допустити такої їх послідовності, при якій хоч би одна дія підприємства виявилася у тіні будь-якого іншого заходу(свого чи конкурента).

Розробка бюджету продажу здійснюється в межах загального бюджету по здійсненню комунікаційної політики готельного підприємства. Величина необхідних коштів для продажу може розраховуватися шляхом визначення витрат на проведення кожного конкретного заходу. Крім того, потрібно правильно проаналізувати отриманий результат з обсягом очікуваного прибутку після проведення певного заходу.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ REVENUE МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «КИЇВ», М.КИЇВ.

2.1 Організаційно-економічна характеристика готельного комплексу «Київ»

Готельний комплекс «Київ» - чотиризірковий готель розташований у центрі столиці, на перетині історичної і ділової частини Києва. Розташування готелю дуже зручне: найближчі станції метро «Хрещатик», «Майдан Незалежності», «Арсенальна». Відстань від міжнародного аеропорту «Бориспіль» до готелю – 40 км. (час проїзду у залежності від виду транспорту складає 25-55 хв. Від аеропорту «Київ» до готелю – 14 км. (час проїзду 30 хв. Відстань від центрального залізничного вокзалу до готелю – 5 км. (час проїзду 10-20 хв.).

Характеристика ДП Готельного комплексу «Київ»:

- 22 поверхи: 18 – житлово-адміністративні/ 4- технічні;
- Готель;
- Ресторан/Лобі-бар;
- Бізнес-центр;
- 4 конференц-зали
- Салон-краси;
- Авіа-каса;
- Туристична компанія;
- Галерея бутиків;
- Медпункт;
- Експрес пральня та хімчистка;
- Пункт обміну валют;
- Камера схову;
- Автостоянка.

Більш повне уявлення базової характеристики готельного комплексу розглянемо у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Базова характеристика засобів розміщення ДП Готельного комплексу
«Київ»**

№ п/п	Назва статті	Характеристика
1	Назва готелю	Готельний комплекс «Київ»
2	Поштова адреса	м. Київ, вул. Грушевського 26/1
3	Контактний телефон	(044) 2530155
4	Факс, електронна пошта	(044) 2536432 pomref@htl.kiev.ua, reservation@htl.kiev.ua
5	Підпорядкованість	ДП УПРАВЛІННЯ СПРАВАМИ АПАРАТУ ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ Туча Вікторія Володимирівна — директор
6	Форма власності	ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО
7	Структура управління	Лінійно-функціональна
8	Місце розташування	Розташований по вулиці Михайла Грушевського, 26/1 в Печерському районі міста Києва.
9	Тип розміщення	Туризм, відпочинок, ділові поїздки
10	Дата введення в експлуатацію	На місці готелю раніше стояв адміністративний будинок з пожежною каланчею, споруджений у 1887 році. У 1968 році, після його знесення, розпочалось будівництво готелю, завершене в 1973 році.
11	Кількість поверхів	22
12	Рівень комфорту (кількість «зірок»)	Чотиризірковий готель
13	Специфіка готелю	Проведення конференцій, семінарів, зали місткістю до 300 місць, технічні та аудіовізуальні засоби: проекційний екран, LCD монітор - 42", фліпчарт, мультимедійний проектор, бізнес-центр, розміщення бізнесменів, міжнародний телефон, ксерокс, факс, користування комп'ютером, Інтернет, трансфер, екскурсії, більярд, організація свят, послуги перекладача, фотосервіс.
14	Місткість	149 номерів
15	Види послуг	Основні (розміщення та харчування) та додаткові (платні і безплатні), у вартість номера включений сніданок.
16	Рівень завантаження, середньорічний %	75%
17	% постійних клієнтів	65%
18	Загальна чисельність обслуговуючого персоналу	107

У готелі 149 номерів, серед яких однокімнатні, двокімнатні та трикімнатні апартаменти різних категорій : люкс, напівлюкс, стандарт одномісний, стандарт двомісний, економ. Ціни за проживання за одну добу наведені нижче у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Прейскурант цін на номери готелю «Київ»

Категорія номера	Ціна грн./1 добу	
	① особу	② особи
Люкс «Класік»	4280	4560
Люкс «Бізнес»	5240	5420
Напівлюкс (одномісний)	2720	-
Стандарт (одномісний)	2280	-
Стандарт (двомісний)	2280	2560
Економ (двомісний)	1960	2240

Розглянемо детально номерний фонд готельного комплексу «Київ».

Люкс «Класік» - номер-студія загальною площею 81 кв.м.,(вітальні, спальні та ванної кімнати).

«Бізнес» Люкс – багатокімнатний номер,площею 95 кв.м. (спальня, вітальня та обідня зона, гостьовий туалет та ванна кімната).

«Напівлюкс» - однокімнатний, одномісний номер, площею 23 кв.м.,(спальня,ванна кімната).

«Стандарт» - однокімнатний, одномісний номер, площею 19 кв. м.,(спальня,ванна кімната).

«Стандарт двомісний» - однокімнатний номер, площею 19 кв. м.

«Економ» - однокімнатний номер,площею 12 кв. м.(спальня, ванна кімната).

Усі номери обладнані: кондиціонером, телефоном із прямим міжнародним доступом, телевізором, міні-сейфом,феном,холодильником, шафою для одягу,електронним замком,wi-фіроутером. Тарифи включають:

ціни на проживання, сніданок та податок, окрім туристичного збору.

Перелік послуг згідно з прескурантом нараховує 128 одиниць. Різноманітність наданих послуг визначається, як рівнем комфорту готелю, так і його спеціалізацією. Додаткові послуги надаються у номерах та й у спеціалізованих приміщеннях готелю таких як: галерея тиків, пункт обміну валют, конференц-зали, пральня, хімчистка, салон-краси, пункт першої медичної допомоги, бронювання авіа та залізничних квитків, тощо.

У готелі найбільш розповсюдженими додатковими послугами у номерах є прання, чищення одягу, прасування одягу, чищення взуття, замовлення обіду або вечері, газет, квітів, виклик швидкої допомоги, послуги можна замовити з номеру за телефоном.

Готель працює у безперервному режимі обслуговування, а отже, до нього висуваються високі санітарно-гігієнічні вимоги. Це вимагає величезної повсякденної праці персоналу готелів з прибирання території, двору, житлових і адміністративно-господарських приміщень. Для здійснення швидкого і високоякісного прибирання з дотриманням усіх санітарно-епідеміологічних норм готель має:

- висококваліфікований професійно підготовлений персонал;
- повноцінний інвентар, сучасні прибиральні матеріали;
- сучасні види кнінінгових машин і механізмів.

Важливим є правильний розподіл часу, що витрачається на господарські роботи. Необхідно, щоб прибирання здійснювалось швидко і без зайвих витрат часу і зусиль з боку обслуговуючого персоналу. Отже, виконання цих принципів є критерієм рівня культури обслуговування у даному готелі.

Підготовка номерного фонду до заселення є складним і відповідальним етапом, що вимагає доброї організації роботи різних служб і департаментів. Для чіткого і своєчасного розміщення й обслуговування гостей персонал повинний бути професійно підготовленим і мати відповідні навички обслуговування гостей.

Розглянемо динаміку фінансових результатів діяльності готельного комплексу «Київ», яка представлена в таблиці 2.3

Таблиця 2.3

Динаміка фінансових результатів діяльності готелю «Київ» за 2016-2018рр., тис. грн

Показник	Період			Відхилення			
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2017/2016		2018/2017	
				Абс.	Відн, %	Абс.	Відн, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	87957	114761	140118	26804	30,5	25357	22,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	82832	101851	117423	19019	23,0	15572	15,3
Валовий: прибуток	5125	12910	22695	7785	151,9	9785	75,8
Інші операційні доходи	3663	4816	5526	1153	31,5	710	14,7
Адміністративні витрати	948	1138	1035	190	20,0	-103	-9,1
Витрати на збут	3856	5078	4214	1222	31,7	-864	-17,0
Інші операційні витрати	303	527	322	224	73,9	-205	-38,9
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	3681	10983	22650	7302	198,4	11667	106,2
Дохід від участі в капіталі	121	256	171	135	111,6	-85	-33,2
Інші фінансові доходи	57	31	26	-26	-45,6	-5	-16,1
Інші доходи	212	765	202	553	260,8	-563	-73,6
Інші витрати	399	4307	993	3908	979,4	-3314	-76,9
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	3672	7728	22056	4056	110,5	14328	185,4
Витрати (дохід) з податку на прибуток	660,96	1391,04	3970,08	730,08	110,5	2579,04	185,4
Чистий фінансовий результат: прибуток\збиток	3011,04	6336,96	18085,9	3325,92	110,5	11749	185,4

Продовж 2016-2018 років показники діяльності готелю «Київ» зазнали позитивних змін. Чистий дохід від реалізації зріс в 2017 р., порівняно з 2016 р., на 26804 тис. грн. (30,5%). За цей час собівартість реалізованих послуг

зросла на 19019. Наведені тенденції привели до збільшення валового прибутку від надання готельних послуг на 7785 тис. грн. (151,9%).

Чистий фінансовий результат готелю «Київ» в 2017 році склав 6336,96 тис. грн. прибутку, що на 3325,92 тис. грн. (110,5%) більше, порівняно з 2016 р. У 2018 році обсяг чистого прибутку підприємства зріс на 11749 тис. грн і готель вийшов на прибуток у обсязі 18085,9 тис. грн.

Дані, що наведені в таблиці 2.3 характеризують загальні результати й ефективність виробничо-господарської діяльності готельного комплексу «Київ». Проаналізовані 2016 – 2018 рр. візьмемо за основу та проведемо комплексний економічний аналіз виробничо-господарської діяльності готельного комплексу «Київ» за порівнянні роки, з метою виявлення динаміки основних техніко-економічних показників.

Темпи росту до базисного року показують наскільки виробництво послуг у даному періоді збільшилось порівняно з періодом, який прийнято за базу. Показники темпів росту показують не тільки напрямок розвитку, але й вимірюють інтенсивність розвитку підприємства у галузі надання готельних послуг.

2.1 Оцінка системи ефективності діяльності готельного комплексу «Київ»

Для того, щоб наочно надати зміну показників діяльності підприємства у динаміці за 2016 – 2018 рр. по розрахованим темпами росту, побудуємо їх графічне зображення. У першу чергу, наведемо дані про виробництво й реалізацію послуг (рис.2.1.)

Формуючи систему показників оцінки ефективності діяльності суб'єктів господарювання, доцільно дотримуватися певних принципів, а саме:

- забезпечення органічного взаємозв'язку критерію та системи конкретних показників ефективності діяльності;
- відображення ефективності використання різних видів

застосовуваних ресурсів;

- можливості застосування показників ефективності до управління різними ланками виробництва на підприємстві;
- виконання провідними показниками стимулюючої функції в процесі використання наявних резервів зростання ефективності виробництва.

При порівнянні значень цих показників у цінах, слід зазначити, реальне збільшення наданих послуг за період, що аналізується, відповідно - склав 30,5% і 22,1%. Це позитивне явище пов'язане із систематичною роботою відділу маркетингу по вивченню попиту населення й зацікавлених організацій. Окрім того, на збільшення обсягів реалізації вплинуло постійне розширення кількості додаткових послуг, а також поліпшення якості обслуговування.



Рис.2.1. Динаміка чистого доходу від реалізації послуг та собівартості готельного комплексу «Київ» за 2016 -2018 рр.

Динаміка темпів росту валового і чистого прибутку, що наведено на рис.2.2 показує, що темпи росту цих показників становлять у 2017 році відповідно 151,9 % і 110,5 %. На тлі росту абсолютних значень валовий прибуток збільшився з 5125 тис.грн. у 2016 р. до 12910 тис.грн. у 2017 р. та до

22695 тис.грн. у 2018 р., чистий прибуток збільшився з 3011,04 тис. грн у 2016 р. до 6336,96 тис. грн у 2017 р. та 18085,92 тис. грн у 2018 р. отже, спостерігається значний приріст показників.

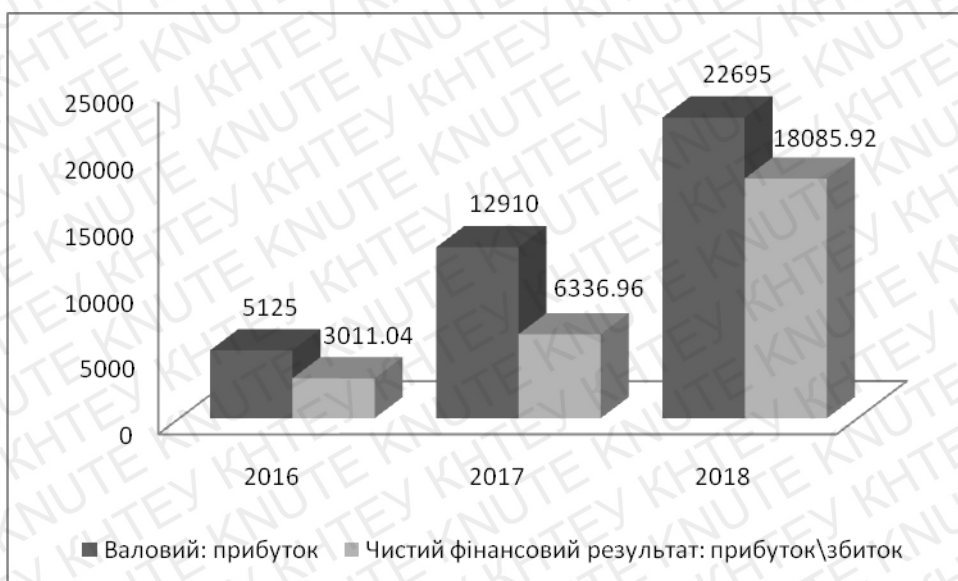


Рис.2.2. Динаміка валового і чистого прибутку готельного комплексу «Київ» за 2016 -2018 рр.

На рис.2.3. наведено динаміку цих показників, а також витрат на 1 грн. наданих послуг за 2016 - 2018 р.р.



Рисунок 2.3. Динаміка собівартості, інших витрат і витрат на 1 грн. наданих послуг готельного комплексу «Київ» за 2016 -2018 рр.

Так за цей період собівартість наданих послуг виросла з 82832 тис.грн. до 117423 тис.грн.; матеріальні витрати збільшилися з 58894 тис.грн. до 80199 тис.грн. Це збільшення пов'язане з ростом кількох наданих послуг й підвищенням цін на матеріали, а також на енергоносії (електроенергію, опалення).

Отже, можна відзначити позитивну роботу готельного комплексу «Київ» за останній рік, про що свідчать щорічні зміни витрат на 1 грн. наданих послуг: 94 коп. – у 2016 р., 89 коп. – у 2017 р., 84 коп. – у 2018 р.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ REVENUE МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «КИЇВ», М.КИЇВ.

3.1.Обґрунтування пріоритетних напрямків формування та реалізації стратегії Revenue менеджменту готельного комплексу

Найголовніше завдання підприємств, полягає у задоволенні потреб ринку з метою одержання прибутку. Головними показниками, що характеризують фінансовий стан підприємства, його економічну ефективність, перспективи та можливий розвиток, являються рентабельність та прибуток. Готельний комплекс «Київ», має великі можливості для того, щоб збільшити свої прибутки не тільки обов'язковими послугами, але й звернути належну увагу на розвиток конференц-сервісу та запровадити нові додаткові послуги.

Перевагою готельного комплексу являється місце розташування. Готель знаходиться у центральній частині столиці із розгалуженою інфраструктурою, яка надає можливість без проблем дістатись місця призначення. Для розгляду перспектив проаналізовано потенціал конференц-сервісу готельного комплексу «Київ».

Чотиризірковий готельний комплекс «Київ» пропонує конференц-сервіс з можливістю поєднання ділових заходів з якісним харчуванням та відпочинком.

Широкий спектр вибору конференц-сервісу за видами залів: «Тріумфальна», «Кришталева», «Англійська», «VIP/Панорамна» та кімната перемовин із різною конфігурацією місць. (Додаток Б)

Для детального уявлення конфренц залів готельного комплексу розглянемо базову характеристику залів та цін наведену в таблиці 3.1

Таблиця 3.1

Характеристика конференц залів готельного комплексу «Київ»

Назва зали	S/м2	Розміри зали	Висота	Місткість/осіб	Оренда 1 год./грн.
Тріумфальна зала	479	33 700 x 14 200	3 700	50 - 400	1500
Кришталева зала	144	16 350 x 8 800	3 700	30 - 150	900
VIP та Панорамна зала	63	8 855 x 7 145	3 700	10 - 45	600
Кімната перемовин	43	10 000 x 6 300	2 500	5 - 20	400

«Тріумфальна зала» - розташована на другому поверсі готелю, площею 479 кв.м. з панорамними вікнами, розрахована до 400 осіб, ідеально підходить як для банкетів, так і для масштабних конференцій та ділових форумів.

«Кришталева зала» - багатофункціональна зала площею 144 кв.м., також розташована на другому поверсі готелю, розрахована до 150 посадочних місць. Площа та інтер'єр зали дозволяють проводити банкети, фуршети, ділові наради, конференції, презентації.

«VIP та Панорамна зала» - дві суміжні зали, площею по 63 кв.м., місткістю – 10- 45 осіб, рекомендовано для проведення вишуканих камерних заходів, банкеті, ділових переговорів.

«Кімната перемовин» - розташована на третьому адміністративному поверсі готелю, кімната площею 43 кв.м., розрахована на групу до 20 осіб для проведення не публічних заходів, закритих нарад, перемовин, підписання контрактів.

«Англійська зала» - інтер'єр зали створений для банкетів, фуршетів або вечірок. У Англійській залі також сервірують кава-брейки заходів, що проводять у Кришталевій та VIP-залі.

З метою розробки системи Revenue менеджмент, проведено детальний аналіз конференц послуг по напрямках, для їх реалізації. База готельного комплексу «Київ» надає можливість запровадити нові сервіси, а саме розвивати конференц послуги, що призведуть до покращення рівня обслуговування, залучення більшої кількості клієнтів (споживачів послуг), збільшення прибутку та покращення якості обслуговування.

Для вдосконалення системи управління доходами конференц-сервісу готельного комплексу пропонуємо алгоритм заходів які вказані нижче та представлені на рис.3.1

1. Розробка event-календаря по квартално, де буде зазначено:
 - дата;
 - назва заходу;
 - формат;
 - деталізація, теми;
 - кількість учасників;
 - кількість заброньованих номерів (категорії номерів);
 - додаткові послуги;
 - контакти замовника;
 - коментарі;
 - бюджет заходу.
2. Сформувані спец пропозиції для корпоративних клієнтів – створити види конференц-пакетів із додатковими послугами;
3. Залучити до роботи альтернативні компанії (бізнес);
4. Підписати договорів з новими партнерами/компаніями;
5. Рекомендовано укладання контрактів про співпрацю з іншими готелями, які не мають достатньої площі для проведення масштабних заходів;

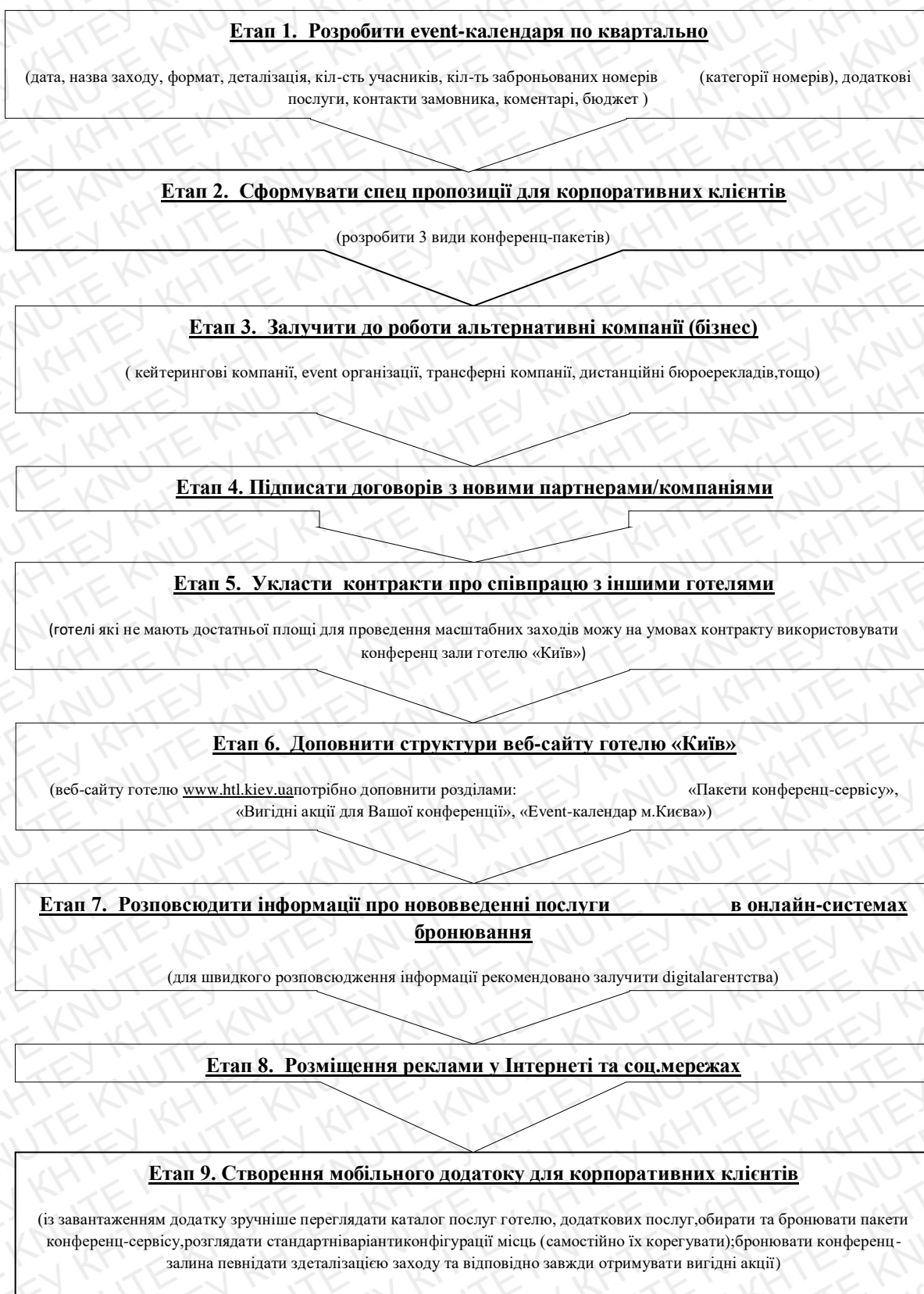


Рисунок 3.1. Алгоритм заходів для вдосконалення системи управління доходами готельного комплексу «Київ».

6. Започаткування нових додаткових послуг/акцій для конференц-сервісу (наприклад: послуги - фото/відео супровід під час проведення заходів; акції - група заселяється у готель на 5 днів для проведення тематичних зібрань, скориставшись конференц послугами які надає готель, але не придбавши конференц-пакет, надається знижка на проживання за останню (п'яту) добу -50% для кожного номеру категорії «Люкс»);
7. Доповнення структури веб-сайту готелю розділами: «Пакети конференц-сервісу», «Вигідні акції для Вашої конференції», «Event-календар м.Києва» і т.п.;
8. Розповсюдження інформації про нововведенні послуги в онлайн-системах бронювання (для швидкого розповсюдження інформації рекомендовано залучити digitalагентства);
9. Розміщення реклами у всесвітньому просторі Інтернет та соц.мережах.;
10. Створення безкоштовного мобільного додатку для корпоративних клієнтів, які завжди користуються послугами конгрес-сервісу у готелі «Київ». Додаток дозволяє створювати унікальні послуги і пропонувати інноваційні рішення для споживачів із обов'язковим нагадуванням та системою накопичування балів за використання послуг готельного комплексу.

Із завантаженням додатку зручніше переглядати каталог послуг готелю, додаткових послуг, обирати та бронювати пакети конференц-сервісу, розглядати стандартні варіанти конфігурації місць (самостійно їх корегувати); бронювати конференц-зали на певні дати з деталізацією заходу та відповідно завжди отримувати вигідні акції;

Для зручності обслуговування корпоративних клієнтів конференц-сервісу відповідно й готелю, пропонуємо сформувати прейскурант комерційних пропозицій, відображених в таблиці 3.2 де зазначено ціни та види конференц-пакетів.

Таблиця 3.2

Види конференц-пакетів

Назва конференц-пакету	Вартість грн./1особу	Поселення у номери категорії	Загальний час оренди залу
«BusinessPremium»	7000	«Люкс/Напівлюкс»	9 годин
«BusinessStandard+»	5000	«Стандарт»	8 годин
«BusinessStandard»	3000	«Економ»	7 годин

Розглянемо детальніше кожен із запропонованих пакетів.

Пакет «BusinessPremium» - 7000 грн./особ., вартість включає: ранній заїзд з 12:00, пізній виїзд до 18:00 – за наявності вільних номерів; проживання у номерах категорії «Люкс/Напівлюкс»; сніданок, бізнес-ланч, бізнес-вечеря; оренда залу – 8 годин.

Пакет «BusinessStandard+» - 5000 грн./особ., вартість включає: проживання у номерах категорії «Стандарт»; заїзд-14:00, виїзд-12:00 ; сніданок, бізнес-вечеря, оренда залу – 8 годин.

Пакет «BusinessStandard» - 3000 грн./особ., проживання у номерах категорії «Економ»; стандартний заїзд/виїзд; сніданок; оренда залу – 8 годин.

Конференц-зали укомплектовані : wi-fi роутером, великогабаритним освітленням, стельовою акустичною системою, клімат-контроль, звукопідсилюючим обладнанням, мультимедійними проекторами та системою затемнення зали.

Послуги за додаткову оплату:

- організація і проведення кава-пауз/кава-брейків на вибір (Додаток Б);
- трансфер з міжнародних аеропортів «Бориспіль», «Київ»;
- додаткові паркувальні місця;
- оренда авто;
- супровід ІТ спеціалістів під час проведення конференції;

- послуги бізнес-центру (копіювання, ламінування, друк документів, користування факсом, тощо.);
- оренда додаткового обладнання для конференції: система голосування, озвучування, плазмові панелі і світлодіодні екрани, проектори, додаткові мікрофони;
- додатковий час оренди залу.

Для того, щоб придбати вигідний конференц-пакет необхідно:

1. Звернутись у відділ бронювання конференц-сервісу .
2. Подати заявку із зазначенням усіх деталей та побажань;
У відділі бронювань обробляється первинна заявка клієнта, при наявності вільних номерів та конференц залу, розраховується бюджет поданої заявки та надається відповідь замовнику (протягом 40 хв.)
3. Підтвердження заявки відбувається після броні - 100% оплати.
4. Укладається договір (можливий у електронному вигляді) із замовником у якому детально розписані дані проведення заходу, права та обов'язки 2-х сторін.
5. Менеджери конференц-сервісу за 3 дні до відповідного заходу розсилають push-повідомлення замовнику із нагадуванням бронювання.
6. За 12 годин до початку конференції – локація приймається на підготовку та зустріч гостей.

Придбання конференц-пакету послуг для споживачів дає можливість скористатись комплексними пропозиціями та провести конференції на високому рівні за вигідними цінами, а для готельного комплексу ці позитивні нововведення розширяють коло споживачів та збільшать кількість нових клієнтів, отже дохід а й відповідно прибуток готелю за рахунок розвитку конференц-сервісу значно зросте. Оскільки ревеню менеджмент відносно новий інструмент для готельного комплексу «Київ» пропонуємо впровадити

ряд заходів щодо стимулювання персоналу до впровадження інновацій. Зокрема необхідно звернути увагу на наступне.

1. Періодично проводити тренінги, як для управлінського, так і для виробничого персоналу, які дозволять покращити професійні знання, сформувати необхідні управлінські навички, виявити помилки в управлінні, визначити основні причини мотивації, підвищити якість обслуговування споживачів та відповідно отримати більше дохід.

2. Матеріальне та нематеріальне стимулювання (тренінги, тимбілдинги, акції від готелю, заохочувальні бонуси) працівників готелю дозволить підвищити продуктивність праці та ефективність діяльності підприємства, розвивати імідж готелю.

3.1. Шляхи впровадження системи Revenue менеджменту готельного комплексу

Окрім вищезазначених заходів та правил, які можуть підвищити прибуток готелю, існує ще багато інших, що перш за все пов'язані із здатністю готелю враховувати сучасні тенденції в різних сферах життя. Насамперед, потрібно враховувати постійні зміни у світі інформаційних технологій. Якщо 5-7 років тому клієнтів можна було здивувати наявністю wi-fi, то зараз потрібно шукати нові засоби залучення клієнтів та постійно вдосконалювати їх.

Активний розвиток інформаційних технологій та інноваційного програмного забезпечення дозволить постійно розвивати рівень професійного розвитку та мотивації персоналу, підвищувати ефективність роботи усіх відділів, впливає на формування цінової політики готелю і суттєво впливає на рентабельність та прибутковість готелю.

На сьогодні одним із потужних засобів масових інформацій є мережа Інтернет. Кількість користувачів мережею перевищує мільйони, а кількість пошуку інформації вдвічі більше. Тому враховуючи ці фактори слід звернути

увагу на даний сегмент рекламного середовища в інтернет та рекомендовано використовувати усі можливості розповсюдження інформації у світових соціальних мережах, тощо.

Найвигіднішими каналами поширення реклами на першому рівні є всесвітня площадка – мережа Інтернет, він займає 70% від частки ринку. Відповідно до таблиці 3.3 можна побачити, що найбільш ефективною є контактна реклама від Google, яка включає в себе наступне. При введенні в пошукову систему, ключового слова, користувачу пропонується, на вибір ряд реклами, яка є і відповіддю на поставлену задачу.

Так при роботі із компанією Google, слід звернути увагу на наступне. Запит клієнта (письмова або усна) з описом проблеми, цілями рекламної кампанії, орієнтовним бюджетом (якщо його рамки визначені).

З таблиці можна побачити, що контекстна реклама Google є найефективнішою, коефіцієнт ефективності складає – 44%. Приклад такої реклами показано на рисунку 3.2

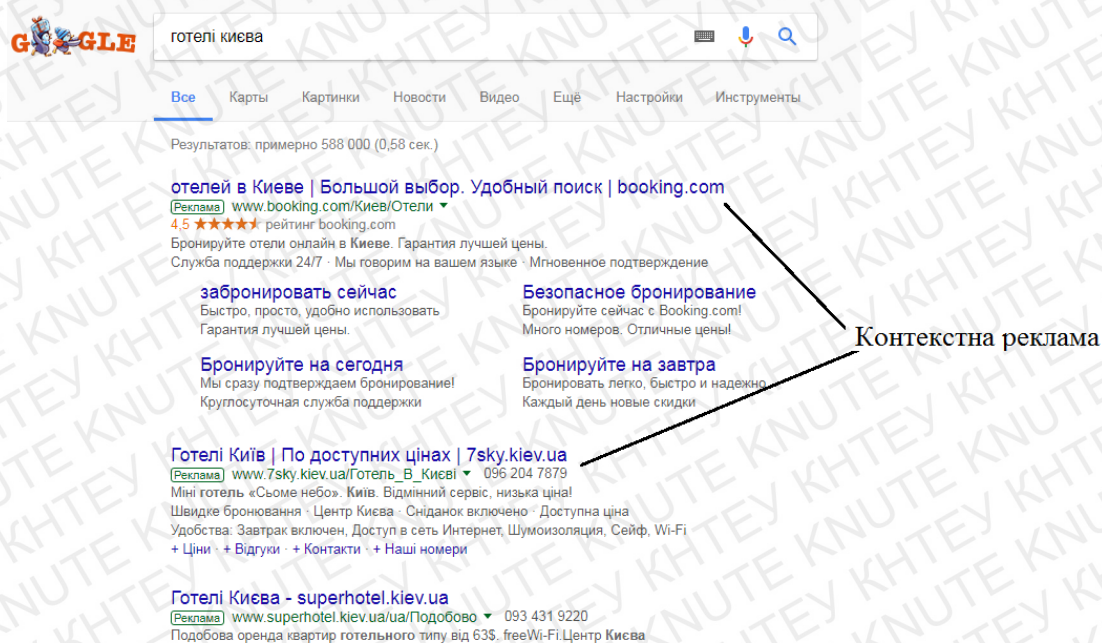


Рис. 3.2 Вид контекстної реклами від Google

Для того щоб готельний комплекс «Київ» був перший у пошуковій системі Google нам потрібно заплатити до 20 000 грн, і тоді можливо більше

людей зможуть користуватися веб-сайтом для того, щоб забронювати номер по стандартній ціні або орендувати конференц-зал.

Таблиця 3.3

Порівняльна характеристика ціноутворення та цін та ефективності інтернет реклами

Вид послуги	Ціна інтернет реклами		Ефективність,%
	Мінімальна	Максимальна	
Реклама в Facebook	1500	2500	10%
Реклама в Instagram	1500	2000	15%
Виготовлення банерів	1000	3750	10%
Проведення банерної рекламної кампанії	3750	25000	27%
Контекстна реклама Google	800	20000	40%
Розміщення контекстної реклами	2000	12500	33%
Аудит контекстної реклами	2999	4000	11%
Налаштування контекстної реклами	1000	5700	13%
Реклама на Youtube	4000	-	24%

Також зараз набирає все більше популярності онлайн бронювання, всі клієнти хочуть отримувати швидке підтвердження, та знати всю інформацію про готель чи бронювання, тому було б доцільно розробити додаток для телефонів. На сьогоднішній день актуальна ціна розробки додатку коливається від 3 000 до 5 000 \$.

Функціональність додатку надає можливості: отримувати бронювання на пряму, по стандартній ціні, зможемо зменшити час бронювання для користувачів зареєстрованих у додатку, акції чи пропозиції готелі, інформувати та розсилати нагадування про оренду конференц залів із зазначеними даними : дата, час, подія, кількість заброньованих номерів та автоматично налаштована розсилка акцій чи нові пропозиції готелю.

Надалі користувачу буде надіслано наступне:

- Пропозиція, яке включає в себе медіаплан, форму договору, а також концепцію рекламної кампанії, графік розміщення реклами та ін.
- Підсумкову пропозицію, затверджене клієнтом.

- Статистичний та аналітичний звіти (на вимогу), що включають рекомендації на майбутнє.

Розробка рекламної кампанії займає 2-3 робочих дні, запуск рекламної кампанії - ще 2 дні. Терміни можуть бути як скорочені, так і збільшені в залежності від завдання.

У готельному комплексі «Київ» найбільш популярними конференц-пакетами є «BusinessStandard +» та «BusinessStandard», номери у яких одномісні і двомісні стандарти/економ, тому що переважно усі корпоративні клієнти купують більше пакетів за нижчими цінами і відповідно продається більше номерів саме цих категорій.

Найменш популярними та й найдорожчим пакетом є «BusinessPremium» розселення клієнтів у номери «Люкс/Напівлюкс». Станом на 2019 рік нараховується 149 номерів різних категорій із них: 12 номерів «Люкс»; 17 номерів «Напівлюкс»; 73 номера «Стандарт»; 47 номерів «Економ».

З метою збільшення доходу від надання послуг конференц-сервісу у готелі «Київ» рекомендую розглянути на проаналізувати два методи використання інструментів ревеню менеджменту.

Перший метод (I) – підвищення цін на конференц-пакети, другий метод (II) – збільшення кількості пакетів і відповідно номерів, які мають найвищий попит, за рахунок зменшення кількості пакетів та номерів, які мають нижчий попит.

Використавши два методи розвитку готельного комплексу, проведемо перспективний аналіз порівнюючи значення та складемо таблицю 3.3.

Аналізуючи таблицю 3.3. спостерігаємо у методі II - зменшення завантаженості номерів та продажу пакетів, що призведе до зменшення показника ADR та у свою чергу зменшить прибуток на 14,2 % /1 день порівняно з методом I. Отже, у будь-якому випадку при зменшенні значення Оссурпсудо 4-5% зберігається рентабельність від методу I.

Таблиця 3.3

Перспективний аналіз добових показників доходу і витрат на основі аналізу даних попередніх періодів

2020 р.						
Метод	I			II		
Тип пакету	«BusinessPremium» «BusinessStandard+» «BusinessStandard»					
Змінні витрати, грн.	693	693	693	693	693	693
ADR, грн.	1155	1155	1155	990	990	990
Осцирансу,%	53	57	61	53	57	61
Revenue, тис. грн.	197,11	211,98	226,865	168,953	181,704	194,455
Постійні витрати, грн.	3672	3950	4227	3672	3950	2003
Прибуток, тис. грн	79,21	85,19	91,16	51,05	54,9	58,75

Проведений аналіз запропонованих двох методів показує: зменшення цін на продаж більш популярних пакетів є не вигідною стратегією для готелю; а якщо підвищити ціни та ввести додаткові спеціальні пропозиції відповідно й збільшимо прибуток.

На сьогоднішній день високу популярність займають, провідні технології та відтворення старих звичаїв в тій чи іншій країні. Для збільшення попиту за рахунок даних аспектів ми пропонували наступний ряд додаткових послуг:

1. Фотосесія;
2. Фото/відео зйомка конференцій ;
3. Оренда автомобілів.

Зазначені вище аспекти, та перспективи розвитку, вказують на велику бюджетну базу готельного комплексу «Київ», яка з кожним роком збільшує за рахунок збільшення кола споживачів. Запропоновані заходи щодо вдосконалення готелю, можуть принести прибуток та задовольнити потреби старих і нових клієнтів.

Значну увагу на сьогоднішній день відіграють: рекламний, розважальний, а в нашому випадку і корпоративний сегмент. Як було описано вище, найбільшими постачальниками прибутку на сьогоднішній день, є великі корпорації. Відповідно великі корпорації, велике коло споживачів та різноманітності їхніх потреб. Слід відмітити наступне, що великі корпорації бронюють велику кількість місць, і тим самим роблять велику завантаженість. Таким чином може виникнути момент, що відбудеться перенаселення в готелю. Даний аспект в готельному бізнесі не є новиною, тому слід підібрати партнерів, яким буде дана пропозиція вигідною. Також слід відмітити, що із розвитком світу розвиваються технології, тому слід привернути особливу увагу на «тренди» сучасного світу.

Таким чином ми підійшли, до рентабельності впровадження нових послуг та впливу їх на готельний бізнес в цілому. Для початку розглянемо чисто фізичні зміни, а саме закупівлю нового обладнання чи вдосконалення нового.

Таблиця 3.5

Ціноутворення новітніх технологій в готелі

№	Назва послуги	Затрати на устаткування, грн.	Ціна послуги, грн.	Термін
1	Зали (окремі послуги)	155 000	500/ год.	~ 31 год
2		930 000	~2000 / год.	~ 47 год
3		620 000	1500 – 3000/ год.	21 год
4	Фотосесія	Відповідно до умов фірми	3100/год.	–
5		155 000	1000 – 4000/год.	39 год
6	Зйомка конференцій в 8 К 360	500 000 – 620 000	6200/ год.	100 год

Отримавши таблицю, ми можемо побачити, що майже всі послуги по створенню, можуть окупитися приблизно за декілька днів активного споживання (1– 5 днів), враховуючи дані описані вище в розділі, а саме кількість проданих номерів, можна стверджувати, що дані впровадження почнуть приносити прибуток вже через півроку використання.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Revenue Management, або управління прибутковістю - це технологія визначення кращої ціни для забезпечення високої прибутковості готелю на основі прогнозування попиту. При цьому, найбільш класичне визначення Revenue Management, що використовується у літературі звучить наступним чином: «Selling the Right Room to the Right Client at the Right Moment at the Right Price» (продаж правильної кімнати правильному гостю в потрібний момент за правильну ціну). Саме ревеню менеджмент визначає основні вектори та стратегії роботи департаменту продажів.

Система ревеню менеджменту дозволяє оцінити та проаналізувати усі сторони господарської діяльності суб'єкта готельного бізнесу та на основі постійного моніторингу підприємницького середовища у цілому та використавши усі методи управління ревеню менеджменту. У системі ревеню менеджменту здійснюється системний аналіз попиту, пропозиції на ринку, застосовується система автоматизації готелю, яка формує інформаційне середовище аналізу тенденцій продажів номерів за категоріями та сегментами споживачів.

Розкрито завдання цінової політики готельного підприємства, а саме розглянуто стратегії й розглянуто тактики ціноутворення на продукти та окремі види послуг у готелі й у тому числі встановлено вихідні ринкові ціни для показники продуктів та послуг. Проведено етапи розробки цінової політики: визначення цілей ціноутворення; аналіз факторів, що впливають на цінову політику підприємства; вибір цінової стратегії для окремих видів туристичних послуг; визначення моделей формування вихідних ринкових цін; розрахунок рекламних ринкових цін; визначення методів і прийомів тактичного регулювання ринкових цін.

Отже, ефективна цінова політика повинна бути пов'язаною з перспективними цілями, стратегією підприємства та загальним напрямом його розвитку, в тому числі такими, як формування кола постійних клієнтів,

витіснення конкурентів, проникнення на новий ринок, отримання максимального прибутку тощо.

Розглянуто види стимулювання продажу послуг у готельному підприємстві та запропоновано провести наступні методи для стимулювання продажу і відповідно й збільшення прибутку, а саме проведення стимулювання співробітників за допомогою тренінгів, премій та відпусток; стимулювання посередників та залучення нових за рахунок знижок, спільних реклам та премій; стимулювання клієнтів з використанням додаткових знижок, програм та презентацій. Проведений аналіз інструментів стимулювання збуту які спрямовані на споживача.

Відповідно до мети завдань випускної кваліфікаційної роботи проведено аналіз процесу формування системи ревеню менеджменту та розглянуто динамічні показники собівартості реалізованих послуг; збільшення доходу від реалізації послуг та розраховані темпи росту.

Найголовніше завдання підприємств, полягає у задоволенні потреб ринку з метою одержання прибутку. Головними показниками, що характеризують фінансовий стан підприємства, його економічну ефективність, перспективи та можливий розвиток, являються рентабельність та прибуток.

Представлені перспективні можливості просування нових додаткових послуг з метою збільшення прибутковості підприємства у цілому. Обґрунтовано та розроблено рекомендації впровадження програм заходів щодо вдосконалення системи ревеню менеджменту готельного комплексу «Київ».

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Астрінській, Д. Економічний аналіз фінансового стану підприємства // Економіст.- 2010. - № 12.- С. 45.
2. Абрютіна, М.С. Додана вартість і прибуток в системі мікро-і макроаналізу фінансово-економічної діяльності // Фінансовий менеджмент.- 2011. - № 1. - С. 150.
3. Бланк, І. А. Управління доходами.- Краснодар: Ніка-Центр, 2011. - 554 с.
4. Бачурін, А. Підвищення ролі економічних методів управління // Економіст.- 2012. - № 4.- С. 112.
5. Балабанов, Н.П., Степанов, В.Н. Аналіз розрахунків рентабельності підприємств // Бухгалтерський облік.- 2010. - № 3. - С. 15-20.
6. Балабанов, І.Т. Основи фінансового менеджменту.- М.: Фінанси і статистика, 2011. - 480 с.
7. Бойчик І.М. Економіка підприємства. Навчальний посібник. – К.: Атіка, 2002.
8. Блехман В. Экономика фирмы. Учебное пособие. – СПб. – Изд-во Михайлова, 1999.
9. Волчков, С.А. Оцінка фінансового стану підприємства // Методи менеджменту якості.- 2013. - № 3.- С.11 - 15.
10. Волков, О.І., Позднякова, В.Я. Економіка підприємства (фірми).- М.: НФРА-М, 2011. - 67 с.
11. Грачов, А.В. Аналіз і управління фінансовою стійкістю підприємства.- М.: Справа і Сервіс, 2009. - 346 с.
12. Грищенко, О.В. Аналіз і діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства.- М.: ИНФРА-М, 2012. - 376 с.
13. Глухов В.В. Основы менеджмента. - СПб.: Спец. лит-ра, 1995. - 326с.
14. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Банки

15. Горфиннель В.Я. и др. Экономика предприятия. Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2000.
16. Дунда С.П. Теоретичні підходи до визначення поняття "розвиток підприємства". [Електронний ресурс].
17. Жигунова, О., Тепляков, А. Бухгалтерська та економічна прибуток: оцінка з позиції аудиту // Проблеми теорії і практики управління.- 2012. - № 10. - С. 90.
18. Бемянский В.П., Лайко М.Ю., Попов Л.А., Козлов Д.А. Прогнозування в індустрії гостинності і туризму: 2005.
19. Бойко Андрій. Revenue management в готелі: з чого почати, 2013 р.
20. Буряковський В. В. Фінанси підприємств : навч. посіб. / В. В. Буряковський, В. Я. Кармазин, С. В. Каламбет / за ред. В. В. Буряковського. – Дніпропетровськ : Пороги, 2006. – 246 с.
21. Бутнік-Сіверський О.Б. Оновлення виробничої системи підприємства з позиції теорії інноваційного доходу – 2011
22. Василенко, В. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посібник, 2010
23. Віткалова А.П., Міллер Д.П.. Бюджетування і контроль витрат в організації., 2011 г.
24. Волков В.П. Экономика підприємства, 2012. - 672 с.
25. Волков, О.І., Позднякова, В.Я. Экономика підприємства (фірми), 2011. - 67 с.
26. Волкогонова О., Слагаемые стратегического управления, 2010
27. Гоголь Т.А. Облік та аудит доходів підприємств: 2006. – 20 с.
- Гейер Г.В. Управління підприємством в умовах інноваційної конкуренції, 2007.
28. Панчук А. С. Стратегічне маркетингове управління комерційною діяльністю підприємств : дис. ... канд. екон. наук 08.00.04 – Экономика та упр. п-вами (за видами екон. діяльн.) : захищ. 10.11.2009

29. Попов Л.А., Козлов Д.А. Методы прогнозирования в индустрии гостеприимства: Учебное пособие. М.: Изд-во Рос. экон. акад., 2000.
30. Прибуток (дохід) суб'єкта господарювання: Господарський кодекс України Стаття 142 2009.
31. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – 3-е изд. – М.: Инфра, 2002. – 478 с.
32. Свідерський Д.Є. Облік та аудит фінансових результатів діяльності підприємств (на прикладі цукрових заводів асоціації «Київ цукор»): автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.04 / Д.Є. Свідерській. – К.: КНЕУ, 2002. – 20 с.
33. Сідун В.А. Економіка підприємства: навч. посібник / В.А. Сідун, Ю.В. Пономарьова. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 436 с.
34. Шмиголь Н.М. Доходи підприємств : сучасні методи управління / Н.М. Шмиголь // Економіка: проблеми теорії та практики. – 2010. – Вип. 265. – Том 1. – С.94-102
35. Шмиголь Н.М. Економічна сутність доходів та доходності в системі управління підприємством / Н.М. Шмиголь // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2009. – № 7. – С. 222–226.
36. Шмиголь Н.М. Концепція управління непрямими доходами підприємств / Н.М. Шмиголь : матеріали II Международной научно-практической конференции [«Научный прогресс на рубеже тысячелетий – 2010»], (Прага, 27.05.2010 – 05.06.2010). – Прага, Чехия : Publishing House “Education and Science”. – 2010. – С.86-89.
37. Anderson, C. K., & Xie, X. (2010). Improving hospitality industry sales: Twenty-five years of revenue management. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(1)
38. *International Journal of Production Economics*, 153, 280-294.
39. *International Journal of Revenue Management*, 1, 97–128.

40. Ivanov, S., & Zhechev, V. (2012). Hotel revenue management – A critical literature review. *Tourism*, 60(2), 175–197.

Интернет ресурси

41. <http://www.hotelmule.com/management/> – Hospitality and tourism industry portal.

42. <http://www.prohotel.ru/> – портал професионалов гостиничного бизнеса.

43. <http://www.horeca.com/> – портал професионалів готельного бізнесу.

44. <http://www.micros.com/> – официальный сайт компании Micros.

45. <http://www.xotels.com/> – официальный сайт системы Hotels Revenue Management Solution.

46. <https://www.brookings.edu>

47. <http://www.easyrms.com/> официальный сайт системы Easy (Ez) Revenue Management Solutions.

ДОДАТКИ

Додаток Б

ПЛАН
РОЗМІЩЕННЯ ЛОКАЦІЙ

Додаток В

**Переваги і недоліки окремих інструментів стимулювання збуту,
спрямованих на кінцевих споживачів**

Переваги	Недоліки
Надання зразків	
<ul style="list-style-type: none"> • Дає можливість покупцям скласти найповніше представлення про запропоновані послуги • Залучає нових клієнтів • Сприяє швидкому сприйняттю нового товару 	<ul style="list-style-type: none"> • Значні витрати • Складність прогнозування перспектив реалізації продукту
Премії	
<ul style="list-style-type: none"> • Сприяють зростанню обсягу продажів • Незначні додаткові витрати зі збуту • Залучають додатковий контингент покупців 	<ul style="list-style-type: none"> • Короткочасність ефективного впливу на споживачів у наслідок відповідних дій конкурентів • Недостатньо сильний стимул для постійних покупців
Знижки	
<ul style="list-style-type: none"> • Збільшують обсяг збуту • Наочність і зручність у використанні 	<ul style="list-style-type: none"> • Недостатньо визначена спрямованість на заздалегідь обрані групи споживачів • Можливий від'ємний вплив на імідж товарної марки
Купони	
<ul style="list-style-type: none"> • Ефективні при стимулюванні споживання нових продуктів • Добре сприймаються споживачами 	<ul style="list-style-type: none"> • Високі витрати • Необхідність ретельного планування при використанні

Додаток Д

Динаміка фінансових результатів діяльності готелю «Київ» за 2016-2018рр., тис.грн

Показник	Період			Відхилення			
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2017/2016		2018/2017	
				Абс.	Відн, %	Абс.	Відн, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	87957	114761	140118	26804	30,5	25357	22,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	82832	101851	117423	19019	23,0	15572	15,3
Валовий: прибуток	5125	12910	22695	7785	151,9	9785	75,8
Інші операційні доходи	3663	4816	5526	1153	31,5	710	14,7
Адміністративні витрати	948	1138	1035	190	20,0	-103	-9,1
Витрати на збут	3856	5078	4214	1222	31,7	-864	-17,0
Інші операційні витрати	303	527	322	224	73,9	-205	-38,9
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	3681	10983	22650	7302	198,4	11667	106,2
Дохід від участі в капіталі	121	256	171	135	111,6	-85	-33,2
Інші фінансові доходи	57	31	26	-26	-45,6	-5	-16,1
Інші доходи	212	765	202	553	260,8	-563	-73,6
Інші витрати	399	4307	993	3908	979,4	-3314	-76,9
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	3672	7728	22056	4056	110,5	14328	185,4
Витрати (дохід) з податку на прибуток	660,96	1391,04	3970,08	730,08	110,5	2579,04	185,4
Чистий фінансовий результат: прибуток\збиток	3011,04	6336,96	18085,9	3325,92	110,5	11749	185,4

