

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:
CRM-СТРАТЕГІЯ ГОТЕЛЮ «IBIS KIEV CITY CENTER», М.КИЇВ

Студента 2 курсу, 3м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанный
менеджмент»

Грабовського Дмитра
Анатолійовича

*підпис
студента*

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Сененко Інна
Анатоліївна

підпис керівника

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

Ведмідь Надія
Іванівна

підпис гаранта

Київ 2018

Київський національний торговельно-економічний університет

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

М. Г. Бойко

«___» _____ 2017 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентів
Гравовському Дмитру Анатолійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: CRM-стратегія готелю «Ibis Kiev City Center», м. Київ. Затверджена наказом ректора від 18 грудня 2017 р. №4328.
2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 1 листопада 2018 року
3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:
Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування і реалізації CRM-стратегії та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта готельного бізнесу
Об'єкт дослідження – процес формування і функціонування CRM-стратегії суб'єкта готельного бізнесу
Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації CRM-стратегії суб'єкта готельного бізнесу
4. Перелік графічного матеріалу, рис.:
Рис. 1.1. Переваги та помилки застосування CRM-стратегій на підприємствах готельного бізнесу; Таблиця 1.3 Класифікація CRM-стратегій за джерелами конкурентних переваг; Рис. 2.1. Організаційна структура готелю Ibis Kiev City Center; Таблиця 2.1 Основні показники фінансово-господарської діяльності Ibis Kiev City Center у 2015-2017 рр., тис. грн.; Рис. 3.1. Запропонований алгоритм формування маркетингової конкурентної стратегії Ibis Kiev City Center

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ CRM-СТРАТЕГІЇ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Поняття CRM-стратегії та її місце в управлінні суб'єктом готельного бізнесу

1.2. Принципи, завдання і класифікація CRM-стратегій

1.3. Методичні підходи до формування CRM-стратегії суб'єкта готельного бізнесу

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ CRM-СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЮ «IBIS KIEV CITY CENTER», М. КИЇВ

2.1. Стратегічний аналіз діяльності готелю

2.2. Аналіз ефективності діючої CRM-стратегії готелю

2.3. Визначення впливу чинників на реалізацію CRM-стратегії готелю

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ CRM-СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЮ «IBIS KIEV CITY CENTER», М. КИЇВ

3.1. Напрями удосконалення CRM-стратегії готелю

3.2. Обґрунтування програми заходів з реалізації CRM-стратегії готелю

3.3. Прогнозування успішності реалізації CRM-стратегії готелю

Висновки до розділу 3

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Грабовський Д.А. виконав випускну кваліфікаційну роботу за змістом, структурою та оформленням відповідно вимог. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків.

Автором розглянуто теоретичні основи формування CRM-стратегії суб'єкта готельного бізнесу. Досліджено реалізацію CRM-стратегії готелю Ibis Kiev City Center та розроблено рекомендації її удосконалення.

Робота подана до електронного репозитарію КНТЕУ.

Випускна кваліфікаційна робота є завершеною працею та рекомендується до захисту в ЕК.

12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ (підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента _____ Д.А. Грабовського
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

_____ С.В. Мельниченко
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

_____ М.Г. Бойко
(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2018 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ CRM-СТРАТЕГІЇ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ:	11
1.1. Поняття CRM-стратегії та її місце в управлінні суб'єктом готельного бізнесу.....	11
1.2. Принципи, завдання та класифікація CRM-стратегій	23
1.3. Методичні підходи до формування CRM-стратегії суб'єкта готельного бізнесу.....	33
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	39
РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ CRM-СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЮ.....	40
2.1. Стратегічний аналіз діяльності готелю Ibis Kiev City Center.....	40
2.2. Аналіз ефективності діючої CRM готелю.....	46
2.3. Визначення впливу чинників на реалізацію CRM готелю.....	54
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	62
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ CRM-СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЮ IBIS KIEV CITY CENTER.....	63
3.1. Напрями удосконалення CRM-стратегії готелю.....	63
3.2. Обґрунтування програми заходів з реалізації CRM-стратегії готелю.....	72
3.3. Прогнозування успішності реалізації CRM-стратегії готелю.....	79
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	87
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92
ДОДАТКИ.....	102

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах господарювання готельний бізнес займає важливе місце в економіці більшості країн. Перенесення акцентів з процесу виробництва і якості товарів на способи задоволення потреб клієнтів, заміна стратегії сучасних підприємств з товароорієнтованої на клієнтоорієнтовану та процес побудови ефективних методів організації клієнтських відносин сьогодні є найбільш затребуваними. На сьогоднішній день все більше підприємств у сфері готельних послуг прагнуть до вибудовування системи по задоволенню потреб клієнта і формуванню клієнтоорієнтованої стратегії ведення бізнесу, тобто стає актуальним моніторинг змін потреб клієнтів, підвищення цінності послуг і продуктів для клієнта, в тому числі підвищення якості власних послуг.

В останні роки умови, що складаються на підприємствах готельного бізнесу, вимагають вдосконалення сервісних технологій. Значний інтерес з цього приводу визначається стосовно використання CRM (Customer Relationship Management - управління взаємовідносинами з клієнтами). Посилення конкурентної боротьби створює передумови стандартизації процесів обслуговування клієнтів. Готельний бізнес прагне забезпечити високий рівень сервісу, шукає можливості оптимізації роботи з клієнтами, створює схеми індивідуального обслуговування, забезпечуючи при цьому зниження власних витрат. У зв'язку з цим питання щодо впровадження CRM на українських підприємствах в умовах жорсткої боротьби за клієнта є одним з актуальніших, оскільки стає визначальним фактором у формуванні конкурентоспроможності учасників ринку готельних послуг.

Однак більшість підприємств у сфері готельного бізнесу не мають досвіду встановлення партнерських відносин зі своїми клієнтами. Основними труднощами стають відсутність системного підходу до управління клієнтської лояльністю та недоліки науково-методичних знань з формування систем управління готельним бізнесом, орієнтовані на утримання споживачів

і підвищення їх лояльності, що і обумовлює *актуальність* розробки рекомендацій щодо підвищення рівня клієнтоорієнтованості і формування програм підвищення споживчої лояльності в сфері управління підприємствами готельного бізнесу, а також зумовлює вибір теми дослідження запропонованої магістерської роботи.

Практичне впровадження маркетингу вимагає від вчених надійного наукового забезпечення. Питання маркетингу стали джерелом дослідження багатьох сучасних науковців: Г. Армстронга, Л.В. Балабанової, М.І. Белявцева, М.М. Біловодська, Р. Бренсона, О.М. Варченко, А.В. Войчака, В.Н. Воробйова, П. Дойля, П. Друкера, Р.Х. Іванова, К.Л. Келлера, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, М.А. Окландера, О.Ф. Оснача, А.Ф. Павленка, І.Л. Решетнікова, Л.Т. Саблука, М.П. Сахацького, І.О. Соловійова.

Можливості CRM-стратегії в останні роки набувають широкої популярності. Багато сучасних досліджень присвячено програмним продуктам CRM, їх можливостям та перевагам. Науковцями проводиться оцінка ринку програмного забезпечення та перспективи його розвитку. Проблему досліджували такі зарубіжні вчені як Ф.Котлер, Я.Гордон, П.Моліно, Ф.Ньюелл, П.Черкашин, І.Базілева, І.Демін. Серед українських вчених варто відзначити В. Пилипчука, В.Даннікова, В.Кирилова, О.Шарапа та ін.

В цілому тема розвитку клієнтського менеджменту досить повно висвітлена в науковій літературі. Перш за все, необхідно відзначити роботи А.Є. Гавриленка, де розкриваються основи клієнтоорієнтованого підходу до управління підприємством. Автор також розглядає автоматизовані системи управління взаємовідносинами з клієнтами. У роботах Н.А. Єрмолаєва розглядається практичне значення ведення на підприємстві стратегії клієнтоорієнтованості, її вигоди і конкурентні переваги. Роботи А.Б.Кудінова і Т.З. Артюхової розкривають специфіку клієнтського менеджменту у світі. Муллагалієв А.Р. розглядає особливості клієнтоорієнтованих технологій на

ринку готельних послуг. У роботах Н.А. Носова розглядається лояльність клієнтів як показник рівня клієнтоорієнтованості підприємства, а так само способи підвищення рівня лояльності клієнтів. Крістін Андерсон розкриває сутність CRM-технологій як основи нових відносин з клієнтами. К.Бланшар характеризує значення лояльності клієнтів у сфері послуг, однак необхідно відзначити, що тема клієнтоорієнтованості в готельному бізнесі на даний момент є досить слабо розробленою.

Об'єктом дослідження є процес формування і функціонування CRM-стратегії суб'єкта готельного бізнесу.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації CRM-стратегії суб'єкта готельного бізнесу.

Метою дослідження дослідження теоретичних засад формування і реалізації CRM-стратегії та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта готельного бізнесу.

Для реалізації зазначеної мети в роботі було поставлено наступні **завдання**:

- дослідити поняття та функції CRM-стратегії клієнтського менеджменту підприємства;
- вивчити клієнтоорієнтованість та лояльність клієнтів як конкурентні переваги підприємств готельного бізнесу;
- дати характеристику діяльності готельного комплексу “Ibis Kiev City Center”;
- провести аналіз рівня клієнтоорієнтованості та розробити рекомендації з управління взаємовідносинами зі споживачами послуг готельного комплексу “Ibis Kiev City Center”.

Методи дослідження. При проведенні дослідження використано такі загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез (при дослідженні соціально-економічної природи маркетингу), статистичний аналіз (для дослідження впливу маркетингового середовища на діяльність і маркетинг “Ibis Kiev City Center”), експертної оцінки (при визначенні альтернативних

маркетингових стратегій та оцінки їх ефективності), SWOT-аналіз, порівняльний аналіз, метод включеного спостереження, позиціонування (при визначенні становища підприємства на ринку), системного аналізу (при виявленні ринкових можливостей “Ibis Kiev City Center”), процесний підхід (при дослідженні процесів управління маркетингом).

Інформаційна база. Основними інформаційними джерелами, що були використані в процесі виконання випускної кваліфікаційної роботи є матеріали наведені в вітчизняній та закордонній літературі, наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених та мережі Інтернет, внутрішня звітність готелю.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає у обґрунтуванні теоретичних положень формування та реалізації CRM-стратегії.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні положень, висновків та рекомендацій, що можуть бути методичною основою для розроблення ефективної CRM-стратегії для підприємств готельного бізнесу.

Публікації. Основні положення дипломної магістерської роботи опубліковано у збірнику наукових статей (Додаток А).

Структура роботи. Дипломна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 64 найменувань та додатків. Загальний обсяг роботи становить 101 стор., на яких представлено 20 таблиць та 6 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ CRM-СТРАТЕГІЇ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Поняття CRM-стратегії та її місце в управлінні суб'єктом готельного бізнесу

Основною стратегією успішного існування та подальшого розвитку сучасних компаній готельного бізнесу в умовах ринкової економіки України стає ефективне управління взаємовідносинами з клієнтами. Перш за все, це обумовлено високим рівнем конкурентної боротьби на ринку, коли потрібно не тільки не втратити вже існуючих замовників, але і залучити нових споживачів для розширення клієнтської бази. Результатом застосування даної стратегії є довгострокові конкурентні переваги компанії на ринку готельних послуг та збільшення її прибутків. Інструментом ефективного управління клієнтськими відносинами на ринку готельних послуг стають CRM-системи.

CRM – це стратегічний напрямок, спрямований на підвищення ефективності діяльності готельного підприємства за допомогою побудови та підтримки стабільних відносин з клієнтами та клієнтськими сегментами.

CRM-система або CRM-стратегія (скорочення від англ. Customer Relationship Management – система управління взаємовідносинами зі споживачами) являє собою корпоративну інформаційну систему, яка призначена для автоматизації CRM-стратегії компанії готельних послуг, а саме для підвищення рівня продажів, оптимізації маркетингу і поліпшення обслуговування споживачів шляхом збереження інформації про них або контрагентів та історії взаємин з ними, встановлення і поліпшення бізнес-процедур і подальшого аналізу результатів. Отже, CRM – це спеціально розроблена комп'ютерна аналітична система, спрямована на вибудовування оптимальних взаємин компанії з клієнтами, що охоплює процеси залучення,

обслуговування та утримання клієнтів, а також доставки їм послуг, що надаються [5, с.80].

Клієнтоорієнтований менеджмент (CRM – customer relation management) або клієнтоорієнтованість – це характеристика бізнесу, яка відбиває місце інтересів клієнта в системі пріоритетів керівництва і власників.

Клієнтоорієнтованість – це особлива концепція ведення бізнесу, яка розглядає інтереси клієнтів на рівні інтересів підприємства, при цьому робота з клієнтами здійснюється з консультування, продукти та послуги пропонуються за індивідуально підібраними характеристиками, завдяки наданим персоналу повноваженням при збереженні загальної регламентації бізнес-процесів (табл. 1.1) [10, с.86].

Таблиця 1.1

Відмінності застосування продукт-орієнтованого та клієнтоорієнтованого маркетингу

<i>Продукт-орієнтований маркетинг</i>	<i>Клієнтоорієнтований маркетинг</i>
ціни відповідають ринковим	рішення оцінюється не сумою цін на продукти, а за економією та вдосконаленням, що отримує клієнт
клієнт сучасний, просунутий, що кидає виклик підприємству	клієнт лояльний
створення кращих або лікуючих продуктів	забезпечення кращих рішень для клієнта: налаштований та персоналізований пакет продуктів, сервісу, підтримки, навчання та консультування
прагнення знайти якомога більше споживачів для своїх продуктів	прагнення запропонувати якомога більше продуктів для постійних клієнтів

У розрізі клієнтоорієнтованості основою взаємовідносин між підприємством та клієнтом є довіра. В рамках концепції довіри за П.Штомпке, підвищення якості наданих продуктів, консультування

споживачів з метою найкращого вирішення проблем, а не продажу додаткових продуктів, якісне обслуговування дозволяють скласти у споживача позитивний досвід співпраці з готельним підприємством. До складу факторів споживацької довіри П.Штомке включив і презентацію, яка охоплює емоційне сприйняття об'єкту довіри. Оскільки готельні підприємства відносяться до сфери специфічних продуктів, то їх зовнішнім проявом стають офіси, реклама, корпоративний стиль.

Якщо клієнтоорієнтованість – це характеристика бізнесу, яка показує місце інтересів клієнта в системі пріоритетів керівництва і власників, то система факторів, яка здійснює найбільший вплив на підвищення привабливості підприємства для клієнтів, а значить і на довіру, може бути доповнена наступними показниками: сумарні активи; співвідношення капіталу та коштів клієнтів; співвідношення доходів та витрат; філіальна мережа; мережа супутньої інфраструктури тощо.

Однак довіра споживача може існувати незалежно від того, чи користується він продуктами даного готельного підприємства. Але лояльність споживачів, одним з факторів якої є довіра, формується лише в процесі взаємодії споживача із підприємством. Приріст постійних клієнтів на 5% сприяє зростанню прибутку на 25-100% [8, с. 71]. Сучасні маркетингові дослідження свідчать про те, що наявність стійкої та лояльної клієнтської бази є основним фактором фінансової стійкості та процвітання готельного бізнесу.

До основних переваг використання CRM-систем на підприємствах готельного бізнесу можна віднести:

1. Створення єдиної бази консолідованої інформації про споживачів, що дозволяє зберігати всю історію взаємин, сегментувати споживачів, підвищувати якість сервісу та лояльність.
2. Організація колективної роботи по споживачу.
3. Підвищення ефективності маркетингових кампаній та акцій.

4. Використання стандартизованих процедур по роботі зі споживачами, які спрощують процес укладання угод і супроводу споживачів.
5. Автоматизація звітності і стандартних форм документів.
6. Виділення найбільш прибуткових споживачів.
7. Прогнозування поведінки споживачів.

В цілому вигоди від використання CRM-стратегій на підприємствах готельного бізнесу наведено в табл. 1.1 [10, с.88].

Таблиця 1.1

Вигоди від використання CRM-технологій

	Ідентифікація	Диференціація	Взаємодія	Персоналізація
Джерело вигод	Збір оперативної вивіреної інформації про клієнтів Облік інтересів та потреб конкретних споживачів	Формування даних про збут конкретних груп споживачів	Підвищення задоволеності взаємодією збільшує лояльність споживачів	Індивідуалізація взаємовідносин стимулює лояльність споживачів
Вигоди	Підвищення ефективності роботи торговельних представників	Реалізація направленої маркетингу Зниження витрат на рекламу	Підвищення ефективності обслуговування споживачів	Зниження витрат на супровід споживачів Підвищення ефективності роботи зі споживачами

Сучасна CRM-стратегія дозволяє підприємствам готельного бізнесу досягти наступних цілей:

- ідентифікувати споживачів і розподілити їх на групи для виявлення тих, які в подальшому принесуть найбільший дохід підприємства;
- визначати продукти і послуги, надаючи які підприємство отримує (чи зможе отримувати) найбільший прибуток;
- можливість використання перехресних продажів для споживачів;
- знаходити оптимальні стратегії щодо зниження операційних витрат;

- оптимізувати продуктивність самої підприємства, а також її споживачів і співробітників.
- використовувати CRM-систему в усіх сферах роботи підприємства.

CRM-стратегія – це стратегія роботи підприємства, при якій рішення про які-небудь зміни в діяльності і різного роду впровадження приймаються тільки при відповідній реакції клієнтів. Клієнтоорієнтованість CRM-стратегії відбиває міру відповідності підприємства очікуванням споживачів.

CRM-стратегія – це певна ідеологія готельного бізнесу у питаннях побудови взаємовідносин із гостем. Це певне програмне забезпечення, яке автоматизує процес збирання інформації про гостя для його подальшого аналізування. Використання CRM-стратегії є ефективною тільки тоді, коли стратегія бізнесу є орієнтованою на гостя. CRM-система підприємства виконує одне із основних завдань маркетингу – систематизування даних про споживачів продукції підприємства. Підтримуючи ефективний менеджмент базою клієнтських контактів на ринку, система такого типу забезпечує отримання конкурентних переваг та реалізацію маркетингової стратегії підприємства за рахунок орієнтування на споживачів та змоги швидко адаптуватися під їхні потреби. Серед сучасних підходів управління до питань взаємовідносин з клієнтами, слід виділити наступні принципи:

- принцип менеджменту відносин з клієнтами;
- принцип виробничого менеджменту;
- принцип збільшення ефективності логістичної системи.

CRM-системи дозволяють підвищити ефективність взаємодії з клієнтами за рахунок персоніфікації взаємин з кожним із них. Це досягається за рахунок збору детальної інформації про клієнтів на всіх стадіях взаємовідносин з ними, її систематизації та аналізу.

Вся інформація, що відноситься до клієнтів та їх операціях: звернення і питання, зустрічі та переговори, результати фінансової діяльності клієнтів,

відомості про продукти та послуги, що надаються клієнту, обсяги та умови продажу, історія зміни інформації, фіксується в CRM-системі.

CRM-стратегія дозволяє накопичувати, узагальнювати та проводити аналіз даних за результатами здійснення маркетингових акцій, продажів кожного клієнта, операції по їх постійному обслуговуванню. Інформація про взаємини зі споживачами виникає і використовується в різних підрозділах суб'єкта готельного бізнесу. У зв'язку з цим основним призначенням CRM-системи є координація дій різних підрозділів готельного підприємства на основі надання їм загальної інформаційно-технологічної платформи для взаємодії зі споживачами.

Метою впровадження CRM-стратегій є підвищення ефективності діяльності клієнтських і взаємозалежних служб готельного бізнесу в реалізації найбільш важливих процесів зі збереження, розвитку, залучення клієнтів, а також процесів, які пов'язані з управлінням готельним бізнесом.

Можна виділити наступні основні функції CRM-стратегії на підприємствах готельного бізнесу [16, с. 177]:

- надання співробітникам підприємства оперативного доступу до інформації про гостей безпосередньо в ході контакту з ними при здійсненні продажу та обслуговування;
- аналіз даних із взаємовідносин підприємства з конкретними споживачами та їх групами, виділеними відповідно до різних критеріїв;
- залучення споживачів до процесів розробки, впровадження та обслуговування нових послуг.

За допомогою CRM-стратегій здійснюється направлений маркетинг. Наприклад, інформація про акційні пропозиції надається лише зацікавленим споживачам через запропонований ними канал зв'язку. Також CRM-стратегії дозволяють: ефективно керувати грошовими потоками клієнтів завдяки чіткому прогнозуванню ймовірності проведення угод; автоматизувати однакові операції; знижувати незаплановані витрати; покращувати процеси контролю за здійсненням замовлень та якість сервісу, а отже, створювати

лояльного споживача. Не зважаючи на ці переваги, більше 70% ініціатив з впровадження CRM-стратегій стають збитковими. Причинами невдач, а також ситуації, коли варто, чи не потрібно впроваджувати CRM, представлені на рис. 1.1. [4, с.170]. Не випадково першою з помилок на рис. 1.1 було зазначено відсутність чіткої постановки цілей. Використання CRM-стратегії в якості програмного продукту є невід'ємною частиною клієнтоорієнтованого підходу, однак не замінює його. Проблема багатьох готельних підприємств полягає саме в тому, що вони реалізують CRM-стратегію як тактику, окремі її методи та інструменти. Проте, як автоматизована система CRM-стратегія є лише основним інструментом збирання та зберігання інформації, однак сама по собі не може принести економічної вигоди.

За твердженням Я.Гордона, автора концепції маркетингу партнерських відносин, CRM-стратегія – це стратегія, а не тактика. Вона спрямована на переміщення концентрації зусиль з продажу окремих продуктів до обслуговування, де клієнт виконує контролюючу, а менеджмент – інтегруючу або координуючу функцію, яка оптимізує бізнес-процеси основних підрозділів. Впровадження клієнтоорієнтованого підходу потребує змін корпоративної культури та психології співробітників, перебудови ключових бізнес-процесів готельного підприємства, яке варто розпочинати з чіткого перерозподілу функцій окремих підрозділів з одночасним формуванням їх горизонтальних зв'язків.

Тобто CRM-система – це не тільки інструмент, який допомагає дану технологію реалізувати, але й дозволяє відстежувати бізнес-процеси компанії в реальному часі. Початковий сенс управління взаєминами з клієнтами - це, перш за все, управління лояльністю клієнтів, тому що саме досягнення максимальної лояльності потрібних клієнтів і є метою впровадження CRM-технологій в готельному бізнесі.

CRM-стратегія дозволяє компанії відслідковувати історію розвитку взаємовідносин із замовниками, координувати багатосторонні зв'язки з

постійними споживачами і централізовано керувати продажами, маркетингом та післяпродажним обслуговуванням, консолідувати всю інформації про кожного клієнта шляхом обміну даними з іншими інформаційними системами.



Рис. 1.1. Переваги та помилки застосування CRM-стратегій на підприємствах готельного бізнесу

При ефективній реалізації цих цілей стає можливим знижувати витрати, підвищувати прибутковість роботи каналів збуту, прискорювати обслуговування постійних клієнтів. Поняття “CRM-стратегія” має на увазі велику групу програмних засобів, призначених для вирішення широкого спектра завдань автоматизації обробки даних по взаємодії з клієнтами, а також партнерами по бізнесу.

Сюди можна віднести наступні програмні системи:

- управління маркетингом (MA);
- управління продажами (SFA);
- планування угод і передпродажних акцій (OMS);
- управління ціноутворенням та конфігуруванням продуктів (SCS);
- управління технічною підтримкою та обслуговуванням клієнтів (CSS);
- управління мережею партнерів і каналами дистрибуції (PRM);
- підтримка інтерактивних продажів і самообслуговування (ISS).

За своєю сутністю CRM-стратегія є ключовим елементом взаємодії інформаційної системи управління проектами (ІСУП) із зовнішнім середовищем. Для цього вона повинна забезпечувати обмін електронними документами з контрагентами та банками, в тому числі через Інтернет, забезпечувати взаємодії типу B2B і B2C. Впровадження і використання CRM-стратегії на підприємствах готельного бізнесу може забезпечувати позитивний успіх за рахунок наступного:

- зниження адміністративних витрат;
- збільшення обсягу запропонованих послуг;
- збільшення задоволеності клієнтів.

Найбільші труднощі виникають при первинній імплементації CRM-стратегії як самостійного програмного продукту в існуючу інформаційну систему (ІС) компанії, так як необхідно провести інтеграцію CRM та ІС в

єдиний інформаційний простір, навчити і підготувати співробітників для її ефективного використання. Будучи клієнтоорієнтованою програмою, перш за все, до установки системи необхідні консультації з клієнтськими менеджерами, так як в основному саме вони будуть кінцевими користувачами, від яких буде залежати результат залучення і утримання клієнтів з використанням даної системи [16, с.179].

В кінцевому підсумку необхідно створити умови, коли виконання поточної роботи на готельному підприємстві стане технічно неможливою без CRM-стратегії, а сама програма створить умови більш комфортної роботи. І тому необхідна реалізація наступних заходів:

- включення в CRM-систему готельного підприємства документообігу по підготовці угод;
- створення єдиного інтерфейсу користувачів;
- облік різних побажань користувачів (зі зворотним зв'язком);
- забезпечення високого рівня технічної та адміністративної підтримки;
- надання ефективних інструкцій для співробітників будь-якого рівня;
- використання керівництвом програми та звітів за її даними;
- проведення періодичних семінарів-тренінгів для співробітників компанії.

Говорячи в цілому, усі (навіть найбільш функціональні) існуючі нині типи CRM-систем потребують певного розвитку для найбільшої відповідності очікуванням споживачів. Прийнято вважати, що в найбільш загальному вигляді основні способи їх розвитку можна розділити по наступних напрямках:

- розвиток засобів автоматизації основних процесів накопичення і обробки даних по усіх стадіях взаємовідносин зі споживачами;

- вдосконалення можливостей взаємодії з різними технічними засобами (особливо мобільними пристроями), використовуваними при взаємовідносинах з клієнтами, контрагентами і партнерами.
- підвищення гнучкості та настроюваності процедур управління бізнес-процесами, прямо або побічно орієнтованими на взаємовідносини з клієнтами.
- розвиток інструментів взаємодії з іншими підсистемами ІСУП.

З технічної точки зору досягнення цих результатів можливе за рахунок реалізації та вдосконалення інструментів пристосування структур баз даних і механізмів введення і накопичення даних відповідно до інформаційних потреб, що витікають із галузевої і внутрішньофірмової специфіки діяльності.

Слід зазначити, що вітчизняний ринок CRM-стратегій дуже різноманітний і багатий на велику кількість компаній, що пропонують свої продукти. Серед них є як гравці, що давно зарекомендували себе на ринку, так і маловідомі. Нині якнайповніше охоплення CRM-функцій підтримують зарубіжні розробки Oracle Siebel CRM і SAP Business One. Проте, зважаючи на високу вартість володіння, їх застосування можливо тільки на великих підприємствах. Більшість середніх і малих підприємств України віддають перевагу розробкам, найбільш популярними з яких є 1С-Parus CRM, Terrasoft CRM, Компас, Monolit CRM, Sales Expert. Їх можливості менше, ніж у згаданих зарубіжних програмних продуктів, проте вони набагато доступніші з точки зору сукупної вартості володіння.

Однією з компаній, що пропонує своє рішення в цьому сегменті програмних рішень є фірма “1С”. Найбільше поширення отримав її програмний продукт “1С:CRM”, що дозволяє автоматизувати усі бізнес-процеси компанії відповідно до стратегії CRM, включаючи відділи закупівель, продажів, маркетингу, сервісного обслуговування і служби якості, а також управляти бізнес-процесами на усіх етапах взаємодії з

клієнтами та всередині підприємства. Відмічаючи функціональні можливості цього програмного продукту, можна виділити основні:

- управління клієнтською базою, що включає: збір усіх даних про клієнтів в єдину клієнтську базу компанії, детальну характеристику кожного клієнта, динаміку зміни стану стосунків з клієнтами, відстежування взаємозв'язків між клієнтами;

- управління контактами з клієнтами, що дозволяє вести облік історії контактів з клієнтами, реєструвати інтереси клієнтів, оперативно передавати інформацію між відділами, планувати контакти з клієнтами в розрізі менеджерів, підрозділів, вести план-факторний аналіз контактів;

- управління робочим часом (тайм-менеджмент), що включає перегляд запланованих контактів в “календарі”, підбір учасників зустрічі з урахуванням їх зайнятості, одночасний перегляд календарів декількох користувачів, використання графіків роботи користувачів, резервування і планування зайнятості приміщень, ведення “списку справ” з можливістю резервування з нього часу в календарі, регулярне планування контакту (нарад, зустрічей тощо);

- управління бізнес-процесами (BPM), що забезпечує загальний процесний підхід в усій функціональності рішення: підсистемі проектування, публікацій та аналізі ефективності бізнес-процесів і те, що включає створення регламенту роботи з клієнтами з продажу, сервісного обслуговування, роботи з рекамаціями; створення регламенту роботи всередині компанії по виконанню доручень, узгодженню різних документів, маркетингу;

- управління продажами, що включає управління стадіями і етапами продажу на основі бізнес-процесів, контроль і аналіз протермінованої заборгованості, призначення цін і знижок, механізм автоматичної підготовки комерційних пропозицій і договорів на основі корпоративних шаблонів (у MS Word або OpenOffice);

- управління маркетингом, що включає планування та бюджетування, узгодження, проведення і аналіз ефективності маркетингових кампаній (ROI);
- підсистема сповіщень та ін.

Підводячи підсумок, можна зробити висновок, що впровадження CRM-стратегій у будь-яке підприємство готельного бізнесу дозволить збільшити їхню продуктивність, організувавши ефективну роботу усіх підрозділів. Використання комплексної CRM-стратегії зрештою забезпечить зниження витрат при збереженні високої якості обслуговування клієнтів.

1.2. Принципи, завдання та класифікація CRM-стратегій

В сучасних умовах ринку успіх та процвітання підприємства на ринку послуг залежить від того, наскільки продукти, що нею випускаються, затребувані та цікаві для споживачів. Однією з особливостей послуги є її невід'ємність від джерела виробництва, тобто, вона виробляється та споживається одночасно, і це означає, що орієнтація підприємства на максимальне задоволення гостей має велике значення.

Дослідження показали, що за функціональними можливостями та областями застосування CRM-стратегії можна умовно розділити на три основні категорії [16, с.180].

Операційні CRM, що реалізують оперативні процедури виконавців та оперативних керівників різного рівня. Вони забезпечують реєстрацію та оперативний доступ до первинної інформації щодо подій, компаній, проектів, контактів, документів тощо.

Основними функціональними можливостями цього типу CRM-програм є наступні: формалізація всіх бізнес-процесів взаємодії з клієнтами; контроль проходження тривалих і складних угод; аналіз етапів угод і проектів; планування і контроль комунікацій з клієнтами; збір і класифікація максимальної інформації про клієнтів.

Даний тип програм є найбільш ефективним при використанні в бізнесі, який передбачає наявність тривалих проектів з багатьма етапами, в яких беруть участь кілька співробітників або навіть відділів.

Прикладами таких компаній є: банки; проектні організації; страхові та лізингові компанії; постачальники складного обладнання; трейдерські компанії тощо. Кількість угод в одиницю часу у таких компаній є невеликою, але кожна з них займає досить багато часу. Кожен клієнт і кожен проект вимагає суто індивідуального підходу. У зв'язку з цим, основні умови задоволеності, а, отже, і збереження лояльності для таких клієнтів наступні: забезпечення індивідуального підходу; злагоджена робота всіх підрозділів і співробітників, що беруть участь в угоді; пунктуальність всіх працівників; жорстке дотримання термінів і умов угоди.

Крім того, при такому типі бізнесу, більшість клієнтів можна віднести до категорії VIP. I, отже, дуже важливою постпродажною роботою з клієнтом є привітання зі святами, особисті контакти, виявлення інтересу до наступного проекту та інше.

Аналітичні CRM, що реалізують управлінські процеси, пов'язані з глибоким аналізом даних про клієнтську базу компанії. Відповідно, інформаційні системи цього класу, – це системи організації сховищ даних, системи оперативного і статистичного аналізу клієнтської бази. Такі системи надають звітність за первинними даними, глибокий аналіз інформації в різних розрізах (аналіз результатів маркетингових заходів, аналіз ефективності продажів в розрізі продуктів, сегментів клієнтів, регіонів тощо).

Основними функціональними можливостями цього виду CRM-програм є наступні: аналіз продажів у будь-яких розрізах; асортиментний і ціновий аналіз; класифікація клієнтів за довільними ознаками; аналіз конкурентного і ринкового середовища; аналіз закупівель і складу; оцінка маркетингових заходів і інших впливаючих чинників; інтеграція з обліковими системами.

Користувачами таких систем є компанії, у яких кількість угод в одиницю часу є досить великою, але при цьому кожна угода є досить короткою. Найчастіше при цьому є досить великий асортимент і значне число клієнтів. До підприємств цього типу можна віднести: оптові і дрібнооптові фірми; роздрібні мережі; масове надання послуг, наприклад підприємствами готельного бізнесу.

Основними умовами збереження лояльності для таких компаній є: оптимальний асортимент (з урахуванням сезонності та інших особливостей); гнучка, але точна цінова політика; наявність на складі потрібного товару або в асортименті необхідної послуги в потрібний момент. Основним модулем в системах такого типу є потужний аналітичний інструмент, який дозволяє працювати з великим обсягом різномірних даних.

В зв'язку з цим хотілося би висловити декілька пропозицій по вдосконаленню аналітичних інструментів CRM-систем.

Передусім слід зазначити, що вимоги до функціональних можливостей програмних продуктів, призначених для вирішення завдань управління взаємовідносинами з клієнтами, істотно пов'язані з особливостями бізнесу підприємства.

Якщо компанія постачає дороге устаткування або послуги, то тут, як правило, процес укладення контракту є досить довгим, включає безліч етапів, кожен з яких детально відстежується. Втрата кожного клієнта для підприємства може обернутися значними збитками. Отже, тут завдання оптимізації асортименту продукції є не таким актуальним, оскільки асортимент підбирається індивідуально під кожного конкретного клієнта. Тому тут найбільш затребуваним є інструментарій управління бізнес-процесами очікувань клієнтів і особливостями постачань.

Для бізнесу оптових та дрібнооптових постачань характерні: широкий асортимент; висока конкуренція торгових підприємств; велика кількість клієнтів; швидка оборотність активів. Звідси основними завданнями управління взаємовідносинами зі споживачами є: забезпечення лояльності

споживачів; підвищення стабільності продажів; оптимізація асортименту; зменшення термінів зберігання товару тощо.

Тому CRM-стратегія для таких підприємств повинна включати інструменти оптимізації асортименту і прискорення оборотності товарів. Для вирішення таких завдань інформаційною базою являються дані про обсяги і асортимент закупівель кожного клієнта; частоті закупівель; перевагах клієнтів, включаючи зведення про найбільш бажані схеми оплати поставань. При цьому для обробки таких даних CRM-стратегія повинна мати інструментарій формування прогнозів закупівель клієнтів в розрізі товарних груп, оскільки на основі таких прогнозів підприємство може зменшити товарні запаси, прискорити їх оборотність, а, отже, і понизити потребу в позикових коштах.

CRM-системи, призначені для цього сегменту бізнесу, повинні, на нашу думку, включати інструментальні засоби кластеризації клієнтів за ознаками, що визначають практику їх закупівель і особливості продажів (періодичність закупівель; робота “на замовлення” або “із складу”; дорогий або дешевий асортимент тощо). Ці завдання не можна вирішити тільки шляхом застосування методів ABC- та XYZ-аналізу. У них класифікація будується тільки по одній, причому атомарній, ознаці, а тут необхідно застосовувати складніші інструменти класифікації.

Зокрема, для розширення функціональних можливостей інструментів ABC-аналізу клієнтів можуть бути корисними наступні функції:

1. Можливість побудови похідних критеріїв ранжирування клієнтів, функціонально залежних від набору первинних показників.
2. Механізми побудови динамічних класифікацій з можливістю відстежування змін в ABC-статусі клієнтів в часі.
3. Інструменти багатовимірної класифікації для виділення кластерів клієнтів за декількома критеріями.

Потрібно також вдосконалення інструментів XYZ-аналізу у напрямі реалізації функцій формування звітів з даними по клієнтах, статус лояльності

яких упродовж останніх періодів має тенденцію до істотної зміни. Наприклад, можна порівнювати декілька попередніх періодів і включати в звіт відомості тільки по тих клієнтах, клас лояльності яких істотно знизився. За наявності такого роду даних можна було б вчасно приймати рішення по збереженню цих клієнтів за рахунок поліпшення обслуговування, надання знижок і вдосконалення інших форм взаємодії.

Якщо застосовувати методи багатовимірної класифікації до результатів ABC- та XYZ-аналізу одночасно, то можна отримати більш змістовні ранжування клієнтів і товарів, чим це можливо тільки при використанні кожного з видів аналізу окремо. ABC-аналіз може дати тільки відомості про те, які клієнти, товари або послуги є найбільш вигідними для підприємства. У свою чергу, XYZ-аналіз дозволяє встановити, наскільки стабільні закупівлі тих або інших клієнтів. При класифікації досліджуваних об'єктів за результатами обох видів аналізу одночасно стане можливим отримання відомостей про те, які клієнти лояльні і найбільш вигідні, які вигідні, але доки не дуже лояльні, а які лояльні, але не занадто вигідні і так далі. Наявність інструментів багатовимірної класифікації дозволить автоматизувати рішення такого роду аналітичних завдань безпосередньо усередині CRM-системи, тоді як зараз для вирішення завдань багатовимірної класифікації потрібні спеціальні дослідження із залученням професійних статистичних пакетів програм. А це вимагає не лише значних додаткових зусиль із підготовки початкових даних, але і високої кваліфікації спеціалістів.

Класифікація клієнтів або товарів за безліччю ознак дозволила б точніше проводити диференціацію комерційних пропозицій по групах клієнтів та оперативніше здійснювати оновлення асортименту. Це найактуальніше для підприємств, які працюють з інноваційною продукцією та для яких характерне постійне оновлення товарного асортименту або асортименту послуг. Для підвищення ефективності просування на ринок

нових товарів в CRM-стратегії може бути реалізована наступна послідовність дій [33]:

1. Збір детальної інформації про очікування клієнтів, її узагальнення і аналіз, спрямований на визначення найбільш сприйнятливих до інновацій груп клієнтів (новаторів).

2. Формування адресних пропозицій, що припускають особливі умови співпраці для новаторів, що мають сміливість просувати нові види продукції.

3. Збір інформації про продажі інноваційних товарів або послуг новаторами, його узагальнення і поширення на інші категорії клієнтів. Очевидно, що ця послідовність дій не може бути представлена як стандартний бізнес-процес і тому гостро потребує спеціальної інструментальної підтримки.

Комбіновані системи – фактично це напрям, до якого прагнуть всі виробники CRM-стратегій. Кількість рідкісних і тривалих угод при розвитку компанії може досягти тієї кількості, що знадобиться серйозна аналітика. У сегменті масових продажів є період первинних переговорів з великим клієнтом, якого можна порівняти з тривалою багатоетапною угодою.

Крім того, є компанії, яким спочатку потрібний функціонал і операційний, і аналітичний. Це, передусім, виробничі підприємства, у яких, з одного боку, є присутні тривалі контракти з покупцями і постачальниками, а, з іншого боку, великий асортимент і значна кількість клієнтів вимагають оптимальних асортиментних та цінових рішень. Розвиток CRM-систем для такого виду компаній вимагає:

- вдосконалення інструментів інтеграції з обліковим програмним забезпеченням для забезпечення можливості отримання звідних даних про продажі в розрізі видів товарів і/або будь-яких інших специфічних галузевих ознак по кожному клієнтові;

- реалізації механізмів узагальнення інформації про продажі в довільних розрізах і методах автоматичної багатовимірної класифікації клієнтів і товарів по різних групах ознак;

– формування інструментів прогнозування збуту за даними статистики минулих продажів з урахуванням сезонних чинників, можливих змін ринкової кон'юнктури, передбачуваних до здійснення маркетингових акцій, а також планованих заходів по реорганізації управління бізнесом.

Існують також ринки устаткування, які, з одного боку, вимагають узгодження умов постачання і додаткового монтажу або виготовлення (а значить тривала угода), а, з іншого боку, продажі досить масові. Це постачальники обчислювальної і копіювальної техніки, програмного забезпечення, систем кондиціонування і вентиляції, рекламні агентства і видавництва, дрібні будівельні і ремонтні фірми і тому подібне.

Отже, в цілому можна зробити висновок про приналежність підприємств готельного господарства до другого типу вищезапропонованої класифікації.

З метою узагальнення та чіткої класифікації ділових CRM-стратегій, орієнтованих на операційну досконалість та диференціацію, здійснимо їх розмежування за джерелами конкурентних переваг (табл. 1.3).

Під час формування асортименту дієвість CRM-стратегії суттєво залежить від вибору постачальників, тому що якість їх продукції та їх репутація впливають на збільшення лояльності та репутації самого підприємства. На відміну від товарного асортименту, цінність асортименту послуг готельного підприємства з точки зору забезпечення конкурентної переваги є вищою. Це пов'язано з тим, що якість послуги є результатом взаємодії більшою мірою нематеріальних факторів, які не завжди є явними та очевидними для конкурентів, а також суттєво залежить від компетенції та здібностей персоналу. Тому під час впровадження клієнтоорієнтованого підходу на готельних підприємствах саме формування ціннісної пропозиції за рахунок унікальності асортименту послуг може відігравати суттєву роль [42, с. 96].

Персонал як джерело конкурентної переваги у межах CRM-стратегії готельного підприємства є визначальним фактором формування та підтримки

взаємовідносин, оскільки саме від спілкування з працівниками готелю гість складає враження про нього та формує свій споживацький досвід.

Таблиця 1.3

Класифікація CRM-стратегій за джерелами конкурентних переваг

<i>Характеристики</i>	<i>Ділові CRM-стратегії</i>	
	<i>операційної досконалості</i>	<i>диференціації</i>
Стратегічні об'єкти	Бізнес-процеси	Клієнти
Організаційна структура, що підтримує стратегію	Матрична (за процесами)	Матрична (за клієнтами)
Фокус CRM	Процеси взаємодії з клієнтами (транзакції, що повторюються)	Взаємовідносини
Основні джерела конкурентних переваг	Низькі витрати, досконалі процеси	Оmnіканальність, лідогенерація, взаємовідносини
Цілі CRM	Скорочення витрат, якість взаємодії з клієнтами	Підтримка і розвиток взаємовідносин
Сегментація клієнтів	Ґрунтується на поведінці або прибутку	Ґрунтується на потребах, що визначають поведінку (впливають на прибутковість)
Інструменти стратегії	Пряма електронна розсилка, програми заохочення	Партнерські програми, контакти з клієнтами
Цільові індикатори	Прибутковість клієнтів, цінність для клієнтів	Прихильність, прибуток впродовж життєвого циклу клієнта
Роль інформаційних технологій	Висока	Висока

Звичайно, зі стратегічної точки зору, основні вимоги для забезпечення такої конкурентної переваги будуть пов'язані не з кількісними показниками кадрового складу готельного підприємства, а із здібностями та компетенцією працівників, їх фізіологічними та соціокультурними характеристиками.

Таким чином, формування клієнтоорієнтованих CRM-стратегій диференціації суттєво залежить від джерел конкурентних переваг, фокус яких поступово змінюється із цінових, регіональних або товарних акцентів до способів встановлення взаємовідносин і кращого розуміння потреб клієнтів.

Причинами, які визначають підвищення інтересу до CRM-стратегій підприємств готельного бізнесу і необхідність їх активного впровадження, на сучасному етапі є наступні:

- підвищення конкуренції, внаслідок якої більш актуальним стають питання утримання та задоволення споживачів, а не залучення нових;
- жорсткі очікування та вимоги споживачів до якості обслуговування в готелях, велика кількість факторів вибору споживачами готелів, що вимагає від підприємств певних поступків та контактів з клієнтами із налагодженою системою зворотних зв'язків;
- розвиток інтернет-технологій, що знижує територіальну залежність споживачів від готельних підприємств;
- необхідність доведення до клієнтів багатоканальних схем співробітництва як традиційних, так і альтернативних, а саме: контакт-центр, особисті зустрічі, веб-сайти, телефон, Інтернет тощо;
- необхідність зменшення витрат на обслуговування клієнтів, що можливо при використанні сучасних інформаційних технологій;
- потреби у розробці та доведенні до споживачів індивідуальних, варіативних готельних послуг із врахуванням потреб клієнтів, що мають динамічний та швидкий розвиток;
- конкуренція не тільки на рівні характеристик готельних послуг, але й посилення конкурентної боротьби на рівні якості та швидкості обслуговування споживачів.

Взаємодія даних сучасних факторів призводить до необхідності розвитку нової клієнтоорієнтованої стратегії у всіх сферах фінансово-

економічного ринку в цілому та на підприємствах готельного бізнесу зокрема.

Етапами впровадження CRM-стратегії на підприємствах готельного бізнесу можуть стати наступні [1, с.75]:

1. Застосування ідентифікації та персоналізації клієнтів, формування актуальних клієнтських баз з даними про існуючих перевірених та потенційних клієнтів.

2. Сегментування клієнтської бази. Даний етап передбачає розподіл клієнтів по підрозділах на підставі критеріїв сегментації, наприклад, для проведення сегментування фізичних осіб критерієм є активи та доходи клієнтів (сегменти: Престиж, Середній, Масовий). Клієнтське сегментування визначає формування окремих наборів продуктів, які найбільш повно відповідають потребам споживачів одного сегмента і будуть ключовими при продажах споживачам іншого певного сегмента.

3. Закріплення клієнтської бази. На даному етапі проводиться алокація закріплення за конкретним співробітником підприємства певної кількості споживачів, які належать до певного сегмента, з метою повного персонального обслуговування.

4. Створення єдиної ІТ-платформи, яка поєднає автоматизацію сервісу, маркетингу та продажів. CRM-стратегія повинна забезпечити збирання, аналіз, систематизацію необхідних даних про споживачів, на їх підставі спланувати проведення подальшої роботи зі споживачем, а також забезпечити спрощення контактів зі споживачами.

Результативність CRM-стратегії на підприємствах готельного бізнесу можна визначити наступними передумовами:

- погодженість CRM-стратегії з загальною глобальною стратегією підприємства на даний період;
- формування цілей CRM-стратегії, які її характеризують і визначають завдання для різних рівнів та підрозділів;

- наявність вимірюваних параметрів для визначення CRM-завдань та оцінки ефективності діяльності, орієнтованої на споживачів підприємства;
- забезпечення діяльності інформаційними системами, наявність CRM-системи, що консолідує структуру і багатofункціональність інформаційної систем підприємства;
- кадрова політика, а саме розуміння, прийняття, виконання і просування кожним співробітником підприємства принципів клієнторієнтованої стратегії.

Таким чином, CRM-стратегії підприємства – це концептуально новий підхід до взаємодії з клієнтами, формування якого визначається глобальними змінами на ринках товарів та послуг, який передбачає якісно нову співпрацю зі споживачами, підвищення якості обслуговування споживачів і за рахунок цього досягнення частки на ринку та загальної прибутковості підприємства.

1.3. Методичні підходи до формування CRM-стратегії суб'єкта готельного бізнесу

Основним завданням формування та впровадження CRM-системи на підприємствах готельного бізнесу є досягнення максимально можливого рівня задоволеності клієнтів, нарощення обсягів продажів послуг та власної прибутковості. В основі стратегії управління взаємозв'язками з клієнтами знаходиться персональний підхід до проблем та потреб кожного з них. Реалізація CRM-стратегії передбачає диференціацію клієнтів, їх персоналізацію та ідентифікацію. Це дозволяє підходити до кожного зі споживачів як до унікального індивіда зі своїми потребами та можливостями для їх вирішення. Персоналізація є особливо важливою саме у сфері готельних послуг, де споживач виступає як “співвиробник” і його вплив на кінцевий продукт є значно сильнішим, ніж у реальному секторі. Саме завдяки використанню інструментарію CRM-систем сьогодні підприємства можуть

досягати високого рівня персоналізації, накопичуючи, зберігаючи та аналізуючи персональні дані кожного із споживачів.

За умови своєчасного та повного використання CRM-стратегії, підприємство має змогу [77]:

- збільшувати прибутки та підвищувати ефективність збуту;
- більш повно та чітко зрозуміти потреби власних споживачів;
- зменшувати власні змінні витрати, а також витрати на адміністрування та маркетинг;
- адаптувати перелік товарів та послуг у візитну картку готельного підприємства із врахуванням їх прибутковості для бізнесу;
- завоювати довіру споживачів та сформувати власний імідж.

Ще однією перевагою CRM-системи є те, що вона фактично виступає консолідуючою ланкою в інформаційному просторі підприємств готельного бізнесу, що сприяє синхронізації процесів співпраці між постачальником послуг-готелем та споживачем.

В літературі з менеджменту прийнято вважати, що сучасна CRM-система повинна містити 11 елементів з переліку засновника і президента ISM Inc Б.Голденберга, який є одним з провідних світових експертів у галузі CRM-технологій. Перелік складових компонентів списку має наступний вигляд [7, с.221]:

- управління продажами;
- управління контактами;
- телефонні продажі;
- тайм менеджмент;
- маркетинг менеджмент;
- підтримка та обслуговування клієнтів;
- звітність для вищого керівництва;
- інтеграція з іншими системами;
- синхронізування даних;

- управління електронною торгівлею;
- керування мобільними продажами.

Разом з тим, на початковому етапі наявність усіх компонентів використання CRM-системи не є обов'язковою і кожне підприємство готельного бізнесу має змогу додавати або видаляти функціональні можливості програми, адаптуючи їх для власних потреб. І, отже, сучасне управління відносинами на готельному підприємстві може являти собою єдність підходу, який заснований на ідеї задоволення індивідуальних потреб кожного споживача та передових цифрових технологіях.

CRM-системи підприємства дають змогу зафіксувати всі бізнес-процеси, які відбуваються між споживачами та працівниками підприємства, управляти ними та збирати повну та систематизовану інформацію з метою підвищення ефективності управлінських процесів. В цілому збирання та систематизування даних про існуючих та потенційних клієнтів, їхні потреби, про конкурентів та ринок є лише одним із поставлених завдань, які вирішуються CRM-системами.

Окрім цього системи управління відносин зі споживачами послуг готельного підприємства відрізняються тим, що:

1. CRM-системою автоматизується більша частина рутинних операцій по збиранню інформації, здійснюваною співробітниками відділів продажів, маркетингу та сервісного обслуговування, тому їм зручно використовувати її у своїй роботі. CRM-стратегії дозволяють збирати інформацію про клієнтів безпосередньо під час їх спілкування зі співробітниками, або в процесі виконання останніми своїх прямих посадових обов'язків.

2. В CRM-системі інформація збирається в єдиній базі даних за певними правилами, що визначаються потребами підприємства. Завдання таких правил та їх виконання забезпечує можливість аналізу інформації саме таким чином, який необхідний для вирішення найрізноманітніших маркетингових завдань даного підприємства.

3. Дані, отримані та зібрані за допомогою CRM-системи є гранично об'єктивними та можуть слугувати істинною інформацією про сприйняття споживачами продуктів підприємства та попиту на нього.

4. Системи управління відносинами зі споживачами дають змогу розрізняти права доступу на запит від конкретного співробітника. Цей аспект вкрай важливий, через його високу цінність, яку має зібрана інформація.

Підприємства готельного бізнесу із сучасним управлінням вже обрали для себе технології автоматизації власних бізнес-процесів. 90% сучасних готельних підприємств автоматизували та використовують готові спеціалізовані програми, індивідуально підлаштовані під вимоги власних клієнтів-споживачів. Зосереджуючись на задоволенні потреб готельних, агентських компаній та туристичних компаній, розробники управлінських програм пропонують на ринку продукти різного рівня, які можна збільшувати по мірі зростання підприємства. Однак поширення програмного забезпечення, доступне багатьом підприємствам, обмежується недостатньою підготовкою та слабкою ініціативою найманих менеджерів. Управлінські інформаційні технології дозволяють значно підвищити якість взаємодії підприємств готельного бізнесу з клієнтами, впливати на функції управління і налагодження взаєностосунків між ними.

CRM-система дозволяє аналізувати стратегію дій та демонструє ефективність роботи підприємств сфери готельного бізнесу.

Вирішення завдання автоматизації готелю дозволяє персоналу отримувати оперативну інформацію про завантаження номерного фонду, розміщенні гостей, заброньовані номери за будь-який період, наявність вільних місць, планованих заїздах та виїздах та безпосередньо CRM-стратегії. Ведення номерного фонду тісно пов'язане з іншими завданнями – обліком грошових коштів, послуг, товарів, витратних матеріалів тощо.

Крім того, в готелі застосовується специфічне обладнання – наприклад, електронні замки, які забезпечують контроль доступу в номери. Всі виконувані персоналом дії, пов'язані з обігом грошових коштів,

необхідно проводити через реєстратори розрахункових операцій, тому система повинна вміти працювати з фіскальними принтерами, а також приймати платіжні картки. Зараз дуже популярним є онлайн-бронювання: на сайті готелю гість може побачити інформацію про те, які номери будуть вільні в цікавий для нього період, і зробити заявку. “Просунуті” програми взаємодіють з такими модулями на сайтах і обробляють інформацію, яка від них надходить. Всі ці завдання вирішені практично в будь-якій системі управління готелями. Вони дозволяють автоматизувати роботу персоналу (порт'є, адміністраторів, бухгалтерів тощо), обробляти інформацію і приводити її до вигляду, придатного для формування регламентованої звітності та, звичайно ж, функціонуванню CRM-системи.

Формування ефективної CRM-стратегії підприємств готельного бізнесу, заснованої на класичних підходах моделей SWOT, PEST, моделях Ансоффа та Фішбейна, що дозволять визначити позиції об'єкта між його конкурентами та виділити напрямлення подальшого розвитку наведено на рис. 1.2. Таким чином, використання клієнтоорієнтованої моделі менеджменту, що втілюється у CRM-стратегії підприємства є основною саме для готельного бізнесу, оскільки дозволяє зразу встановити напрямок для оцінювання. Проте разом з цим необхідним є використання традиційного інструментарію менеджменту для отримання ефективного результату діяльності підприємства, зокрема маркетингової, цінової та комунікаційної політики [14, с. 91]. З розвитком всесвітньої інтернет-мережі набувають все більшого розвитку електронні інтернет CRM-системи. Вони орієнтовані на підтримку взаємовідносин та формування нових контактів з клієнтами, які переважно спілкуються з туристичними та готельними компаніями через Інтернет. Враховуючи стрімке зростання кількості інтернет-користувачів України з 5,8 млн. в 2008 році до майже 15 млн. у 2015 році, такі CRM рішення набувають великої популярності.

Для впровадження CRM-стратегії підприємство готельного бізнесу повинно мати певні технічні можливості. Це розгалужена телефонна мережа

та окремий канал Інтернету. Як вже було визначено раніше, основне навантаження по спілкуванню з клієнтами поступово переходить з телефонного зв'язку до Інтернету. Тому важливою вимогою функціонування системи є її інтеграція з web-сайтом компанії та каналами телефонного зв'язку.

Формування ефективної системи маркетингу на підприємствах готельного бізнесу

1 етап

- Аналіз підприємства та його конкурентного середовища за допомогою моделей SWOT, PEST, моделях Ансоффа та Фішбейна

2 етап

- Аналіз клієнтської бази підприємства, його портфолію та структури прибутків. Побудова регресійної моделі залежності прогнозованого прибутку підприємства від чинників маркетингової комунікації та вибору сегменту клієнтів

3 етап

- Вибір інструментів для посилення маркетинг-міксу підприємства, які базуються на результатах аналізу Фішбейна, SWOT, PEST, моделі Ансоффа

4 етап

- Напрямки використання CRM-системи для підсилення інструментів маркетинг-міксу

Рис. 1.2. Формування ефективної CRM-стратегії підприємств готельного бізнесу

Також необхідно передбачити можливість обробки замовлень за допомогою електронної пошти.

Таким чином, єдиноможливим засобом ефективного персоніфікованого маркетингу може бути тільки застосування системи управління взаємозв'язками з клієнтами. Збільшення конкуренції у всіх галузях спричинило розвиток філософії маркетингу, що, в свою чергу, дало імпульс для розвитку інформаційних технологій. На цьому фоні індивідуалізація маркетингу можлива за використання двох інструментів – значного збільшення кількості персоналу або впровадження CRM-системи.

Висновки до розділу 1

1. Основою сучасного бізнесу є клієнт, а не процес надання послуги, тому успішність діяльності підприємства найчастіше залежить не від залучення нових споживачів, а від встановлення та підтримання тривалих конструктивних зв'язків із існуючими на основі взаємовигідних партнерських відносин.

2. Customer relationship management (CRM) або управління взаємовідносинами з клієнтами - це специфічний клієнтоорієнтований підхід до сучасного ведення готельного бізнесу, який передбачає створення на підприємстві таких механізмів взаємодії із споживачами, при яких їхні потреби стають найважливішими для підприємства. Подібна орієнтованість на клієнтів торкається не тільки загальної стратегії ведення бізнесу підприємства, але й корпоративної культури, структури, бізнес-процесів та операцій.

3. CRM-система – це програмне забезпечення для автоматизації управління взаємовідносинами з клієнтами, включаючи збирання, зберігання та аналізування інформації про споживачів, постачальників та партнерів. Автоматизувавши відповідні бізнес-процеси менеджменту, маркетингу, сервісного обслуговування та продажів, готельне підприємство має змогу звернутися до “потрібного” клієнта в “потрібний” час з найбільш ефективною пропозицією та по кращому для нього каналу зв'язку.

РОЗДІЛ 2

ПРИКЛАДНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ CRM-СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЮ

2.1. Стратегічний аналіз діяльності готелю Ibis Kiev City Center

3-зірковий Ibis Kiev City Center розташовується майже в центрі міста неподалік станції метро «Університет». Ibis Kiev City Center приймає гостей у Києві з 2011 року.

До центра міста від готелю не більше 20 хвилин пішки. Готель межує з ботанічним садом і цирком, а також Софійським собором, що знаходиться приблизно в 15 хвилинному доступі. Готель розташований в Шевченківському районі столиці поблизу оперного театру, музею і кафедрального собору.

Номери для некурців в готелі Ibis Kiev City Center оснащені індивідуальним кондиціонером, опаленням, високошвидкісним Інтернетом і телефоном. З деяких номерів готелю Ibis Kiev City Center відкривається вид на центральну частину міста. Номери готелю пропонують душ, фен і безкоштовні туалетно-косметичні засоби, якими обладнані ванні кімнати.

Гостям готелю Ibis Kiev City Center пропонується ситний сніданок. На другому поверсі готелю знаходиться ресторан із контактним баром, які працюють 24/7.

До аеропорту «Київ» від готелю можна доїхати машиною за 15 хвилин.

Готель Ibis Kiev City Center – готель, в основу успіху якого лягли: бездоганний європейський сервіс, зручне місце розташування, поруч Центральним залізничним вокзалом, щоденна злагоджена праця всієї команди готелю та особлива увага до гостей.

Усі номери готелю зручно та зі смаком оформлені, оснащені холодильником, є халат і капці, а також телевізор із супутниковим та кабельним телебаченням.

Метою діяльності готелю Ibis Kiev City Center є якісне і повне задоволення потреб організацій і приватних осіб в послугах, а також отримання прибутку.

Структура управління готелю Ibis Kiev City Center – лінійна. Лінійна структура управління є найбільш логічною, стрункою і формально визначеною, але разом з тим і найменш гнучкою. Організаційна структура готелю Ibis Kiev City Center зображена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура готелю Ibis Kiev City Center

Схема прийняття рішень у готелі Ibis Kiev City Center відображена наступним чином: функціональні структурні підрозділи перебувають у підпорядкуванні головного лінійного керівника, свої рішення керівники функціональних підрозділів «втілюють у життя» через головного керівника або безпосередньо через відповідних керівників служб-виконавців.

Директор без доручення діє від імені підприємства в наступних випадках:

- здійснює оперативне керівництво діяльністю підприємства;
- має право першого підпису під фінансовими документами;

- затверджує штатний розклад, укладає трудові договори з працівниками підприємства, застосовує до цих працівникам заходи заохочення;
- укладає угоди від імені підприємства;
- відкриває в банках рахунки підприємства;
- планомірно вимагає від бухгалтерії звітності про прибутки й видатки, а також дебіторську і кредиторську заборгованості
- видає накази і дає вказівки, обов'язкові для виконання всіма працівниками підприємства;
- виконує інші функції, необхідні для досягнення цілей діяльності підприємства і забезпечення його нормальної роботи.

Служба покоївок у більшості випадків є найбільш функціонально значущим підрозділом, якщо мова йде про отримання послуг готельного розміщення, так як цей підрозділ відповідає за прибирання номерів, холів, коридорів і подібних внутрішніх приміщень, в яких здійснюється прийом і обслуговування клієнтів

Іншим підрозділом служби управління номерним фондом є інженерна служба, яка несе відповідальність за роботу механічної, електричної, опалювальної, вентиляційної систем, водопостачання і каналізації та здійснює профілактичний і поточний ремонт не тільки номерного фонду та встановленого в ньому обладнання, але і всього готельного підприємства.

Бухгалтерія документально оформлює здійснюються господарські операції на підприємстві: постачання, придбання товарів, сировини, матеріалів, розрахункові операції з постачальниками, транспортними організаціями, бюджетом, складає калькуляцію виробленої продукції, проводить інвентаризацію, нараховує заробітну плату і податки, веде звітність підприємства. Також перед бухгалтерією ставиться завдання з організації контролю за постачанням за обсягом та асортиментом відповідно до укладених договорів, дотримання нормативу та структури товарних запасів, знаходження шляхів зниження товарних втрат при зберіганні,

транспортуванні та відпуску. У забезпеченні збереження товарно-матеріальних цінностей на підприємстві організована матеріальна відповідальність комірників, касирів, завідувачів виробництвом, продавців.

Служба охорони виконує функції підтримки порядку і безпеки в готельному комплексі, оскільки готель несе відповідальність за забезпечення розумної безпеки своїх клієнтів. При цьому підприємство може доручити виконання цих обов'язків, як власній службі, так і залучити сторонню організацію.

В готелі Ibis Kiev City Center чітко розподілені повноваження і міри відповідальності по кожній посаді, є посадові інструкції. Посадова інструкція дає докладний опис функцій, повноважень, сфер відповідальності і відносин працівника з іншими. Вона служить для спрямування діяльності нових працівників, зменшує випадки непорозумінь і протиріч з питань відповідальності і повноважень.

Організаційні відносини між структурними підрозділами здійснюються в умовах непрямого зв'язку. Вони зводяться до прийняття відповідними керівниками обов'язкових для виконання управлінських рішень, що регулюють діяльність працівників, безпосередньо підпорядковуються іншим керівникам. Ці рішення зазвичай визначають методи роботи, тобто конкретні дії, спрямовані на досягнення цілей, поставлених перед працівником.

Проаналізуємо техніко-економічні показники Ibis Kiev City Center у табл. 2.1.

Протягом даного періоду спостерігається зменшення чистої виручки від реалізації. Так, даний показник у 2016 році скоротився на 1601 тис. грн.. або на 7,5% порівняно з 2015 роком, у 2016 році – на 4122 тис. грн.. або на 20,9% порівняно з 2016 роком, а порівняно з 2017 роком – на 5723 тис. грн.. або на 26,8%. Така ж тенденція спостерігається із собівартістю реалізованої продукції (у 2017 році – на 4646 тис. грн.. або на 17,7% порівняно з 2016 роком, і на 1150 тис. грн.. або на 5,1% порівняно з 2015 роком), однак у 2016 році вона зросла на 3496 тис. грн.. або на 15,4% порівняно з 2015 роком.

Таблиця 2.1

Основні показники фінансово-господарської діяльності Ibis Kiev City Center у 2015-2017 рр., тис. грн.

Показники	Звітний період			Абсолютне відхилення (+, -)	Відносне відхилення, %
	2015	2016	2017		
1	2	3	4	5	6
Чиста виручка від реалізації продукції	21369	19768	15646	-5723	73,2
Собівартість реалізованої продукції	22692	26188	21542	-1150	94,9
Витрати на 1 грн. продукції, грн.	1,06	1,32	1,38	0,32	130,2
Валовий прибуток (+) або збиток (-) звітного періоду	-1323	-6420	-5896	-4573	445,7
Фінансові результати від звичайної діяльності	-5595	-10865	-10260	-4665	183,4
Чистий прибуток (+), збиток (-)	16	44	-18621	-18637	1163,8

Витрати на 1 грн. продукції постійно зростають (у 2016 році – на 0,26 грн. або на 24,5% порівняно з 2015 роком, у 2016 році – на 0,06 грн. або на 4,5% порівняно з 2016 роком, і на 0,32 грн. або на 30,2% порівняно з 2015 роком). Щодо чистого прибутку, то даний показник у 2016 році зріс на 28 тис. грн.. або на 175%, однак в наступні роки суттєво скоротився (на 18665 тис. грн.. або на 424,2% у 2017 році порівняно з 2015 роком, і на 18637 тис. грн.. або на 100,1% порівняно з 2015 роком).

Структура і зміна штатного персоналу готелю Ibis Kiev City Center наведена у табл. 2.2.

У 2015 році штатний персонал становив 130 працівників, у 2016 - 158, а у 2017 році, після масового звільнення всього лише 119 працівників. Як видно із даних, кількість працюючих у Ibis Kiev City Center зменшилась у звітному році на 11 чол. або на 8,5% у порівнянні із 2015, це пов'язано з тим, що готель обрав стратегію скорочення кадрів, для оптимізації і збільшення прибутку.

Таблиця 2.2

**Структура і зміна штатного персоналу готелю Ibis Kiev City Center
за 2015–2017 рр.**

Показники	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення, +,-	Відносне відхилення, %
Середньо облікова чисельність працівників готелю	130	158	119	-11	91,54
Працюють повний день	119	140	113	-6	94,96
Невводний день (за сумісництвом)	11	18	6	-5	54,55
Чоловіки	68	85	68	0	100,00
Жінки	62	73	51	-11	82,26
Вік				0	#ДЕЛ/0!
18 – 30	65	82	67	2	103,08
31 – 45	49	55	42	-7	85,71
46 – 60	16	21	10	-6	62,50
Рівень освіти				0	#ДЕЛ/0!
Повна вища	41	50	40	-1	97,56
Неповна вища	74	89	67	-7	90,54
Середня	15	19	12	-3	80,00
ФОП штатних працівників, всього, т. грн.	2637,7	4629,6	3842,5	1204,8	145,68
фонд основної зарплати	1893,9	3646,6	3040,3	1146,4	160,53
фонд додаткової зарплати надбавки та доплати	433,1	564,5	464,2	31,1	107,18
оплата за невідпрацьований час	189,3	265,2	210,6	21,3	111,25
Прийнято	121,4	153,3	127,4	6	104,94
Звільнено	148	40	7	-141	4,73
Звільнено за власним бажанням	13	9	39	26	300,00
Керівний персонал	5	3	7	2	140,00
Працівники (виконавці)	15	20	11	-4	73,33
	115	138	108	-7	93,91

Зменшилася кількість працюючих повний день на 6 чол. або на 5%, а також працюючих неповний день – на 5 чол. або на 45,5% порівняно з 2015 роком. Найбільша частка у структурі припадає на працівників, які працюють повний робочий день (95%).

В Ibis Kiev City Center «чоловічий» персонал переважає над жіночим. Кількість чоловіків у звітному році зменшилась на 17 осіб у порівнянні із 2016, при тому, що 2015-2017 рр. року було чоловіків більше на 17 осіб.

Кількість жінок у звітному році зменшилась на 22 особи у порівнянні із 2016, при тому, що 2015-2016 рр. року було жінок більше на 11 осіб.

Переважає кількість працюючих у Ibis Kiev City Center віком від 18 до 30 років, також серйозне місце займають і працівники віком від 31 до 45 років, зовсім мало працівників 46-60 (і перед пенсійного віку).

Переважає кількість працюючих у Ibis Kiev City Center мають вищу освіту, третина усіх працівників вищу (повну), половина працюючих неповну і лише мізерна частина працівників готелю мають середню освіту.

Основними покупцями готельних послуг Ibis Kiev City Center є туроператори та корпоративні клієнти, з якими готель укладає угоди. Найбільш вигідними є туроператори – великі туристичні компанії, що мають власну туристичну мережу і мають більш ніж готель можливостей для організації продажу готельних послуг. Це вважається найбільш перспективним ринком збуту послуг готелю. Корпоративні клієнти – різноманітні господарюючі суб'єкти, що використовують придбані у готелю за прямими угодами послуги для своїх внутрішніх цілей – розміщення своїх співробітників та гостей. Укладені угоди з корпоративними клієнтами мають зиск, так як розміщення гостей має довгочасний характер. Готелем взято курс на розширення роботи з корпоративними клієнтами. У 2017 році укладено 20 нових договорів з корпорантами.

2.2. Аналіз ефективності діючої CRM готелю

Популярний критерій класифікації CRM-системи – цільове використання, за яким системи діляться на:

1. Стратегічна – фокус на створення і підтримку клієнто-орієнтованої бізнес-культури. Мета стратегічної CRM системи – концентрація і отримання знань про клієнтів і використання цих знань для поліпшення і індивідуалізації взаємодії зі споживачами. Таким чином з ними

встановлюються тривалі відносини. Це важливо, адже втримати старого клієнта легше і одночасно важливіше, ніж залучити нового;

2. Оперативна – головна мета таких систем інтегрувати і автоматизувати продаж, маркетинг і підтримку клієнтів. Ці функції реалізуються через дошки, які дають огляд на всю діяльність компанії, і через окремі сторінки під кожного клієнта компанії. Остання містить інформацію про клієнта, історію продажів, дзвінків, важливі дати клієнта тощо. Це «витримка» відносин між споживачем і компанією. Оперативна CRM складається з 3 головних компонентів: блоки автоматизації продажів (включає етапи від введення контактної інформації до перетворення потенційного клієнта в реального), маркетингу (наприклад, щотижнева e-mail розсилка про акції) і обслуговування (наприклад, інтеграція з IP-телефонією, поштою та ін.).

3. Аналітична – роль аналітичних CRM-систем полягає в аналізі даних про користувача, зібраних з різних джерел, і презентації цих даних, щоб бізнес-керівники брали більш зважені рішення. Наприклад, через аналіз купівельної поведінки окремої бази клієнтів компанія може зрозуміти, що за останній час продажі серед цих клієнтів впали. На основі отриманих даних приймається рішення про запуск маркетингової кампанії, спрямовану на просування продуктів серед цієї клієнтської бази.

4. Мета співпраці – важливою метою систем CRM є об'єднання зовнішніх стейкхолдерів: постачальників, продавців, дистриб'юторів. Також важливим є обмін інформацією про клієнтів між цими організаціями. Наприклад, зворотний зв'язок збирають через дзвінки служби підтримки, потім дані використовуються в маркетинговому відділі.

В готелі Ibis Kiev City Center використовується комплексна система автоматизації. Основні задачі, розв'язувані корпоративною системою Ibis Kiev City Center :

- управління виробництвом – дозволяє автоматизувати технічну підготовку виробництва, техніко-економічне планування на підприємстві,
- управління фінансами – забезпечує рішення задач фінансового менеджменту, надає набір засобів для керування бюджетом, ведення платіжного календаря і фінансового аналізу,
- бухгалтерський облік – функціонально повна система ведення бухгалтерського обліку на підприємствах будь-якої форми власності і видів діяльності. Єдиний інформаційний простір системи забезпечує автоматичне відображення в бухгалтерському контурі всіх бізнесових операцій. Механізм типових операцій підприємства – універсальний засіб для формування проводок,
- логістика – охоплює різноманітні задачі, зв'язані з організацією і керуванням виробничою і комерційною діяльністю підприємства. Контур керування взаєминами з клієнтами (CRM-рішення) – орієнтований на співробітників відділів збуту, технічної підтримки, маркетингу, що безпосередньо взаємодіють із клієнтами, відповідальні за реєстрацію контактів із клієнтами, продажів, угод і договорів на гарантійне й абонентське обслуговування,
- управління персоналом – призначений для автоматизованого обліку кадрів і виконання обчислювальних процедур, зв'язаних з оплатою праці персоналу підприємств.

Новий розширений модуль управління зв'язками з клієнтами дозволить знати побажання і переваги гостей, і відповідно надавати найвищий рівень сервісу. Індивідуальність підходу до клієнта полягає в наданні кожному гостю саме тієї інформації, якої він потребує.

Наприклад, фінансовий менеджер, який зупинився в готелі, знайде в своєму номері останній випуск фінансово-аналітичного журналу, любитель гри у великий теніс – адреси найближчих кортів, гравець в боулінг – кращі пропозиції від провідних боулінг-клубів міста.

Володіючи доступом до всієї необхідної інформації, можна повідомити гостям, коли в регіоні будуть проходити якісь заходи, які можуть бути їм цікаві. Таким чином, тепер можна надавати послуги гостям не тільки, коли вони проживають в готелі, а й протягом усього року - це називається активними продажами.

Інформація по гостях Ibis Kiev City Center тепер повніша і різноманітніша.

У CRM-системи Ibis Kiev City Center всі дані по клієнтах поєднуються в профайли, що зберігаються в єдиній центральній базі даних, причому в кожному клієнтському профайлі можна заводити необмежену кількість контактних даних гостя, окремо вносити таку маркетингову інформацію, як ступінь важливості клієнта, вид його діяльності, частку компанії на ринку, інформацію по кредитних картах гостя.

Великою перевагою є те, що система дозволяє не видаляти профайли, а робити їх неактивними в разі необхідності, при цьому вони можуть бути відновлені в будь-який момент.

Управління часом і заходами Ibis Kiev City Center. CRM-система «A.c.d.c.» дозволяє врахувати абсолютно всі побажання щодо проведення маркетингових кампаній: поштової розсилці, обдзвону гостей, маркетингових досліджень. Також можна переглядати різні поточні і заплановані заходи через функції управління часом, а легкі і доступні функції пошуку і сортування заходів щодо дати, виду і пріоритету допоможуть швидко знайти будь-яку необхідну інформацію.

Контракти і листи Ibis Kiev City Center. Тепер шляхом злиття даних за допомогою генератора звітів або через текстову програму, наприклад Word, з легкістю можна створювати листи, контракти і багато іншого. Причому, користувачі можуть використовувати як стандартно включені види шаблонів, так і створювати свої на основі віддаленого доступу в будь-якому місці системи. Також можливо створювати кореспонденцію на різних мовах.

А за допомогою програми електронної розсилки користувачі можуть робити розсилання, відбираючи існуючі записи даних по критеріях пошуку, вибираючи поля з будь-якої доступної таблиці і передаючи їх за допомогою доступного каналу зв'язку.

Однією з основних статей доходів готелю є діяльність відділу організації конференцій і банкетів, адже ювілеї і банкети, конференції та семінари - усе це приносить чималий прибуток. Саме тому модуль Організації Конференцій і Банкетів є одним з основних ланок комплексної системи «А.с.d.c.».

Модуль CRM-системи «А.с.d.c.» дозволяє швидко перевірити доступність і поточну активність по існуючим броням, з легкістю вводити плановані заходи і ефективно ними управляти. Також одним з переваг даного модуля є можливість одночасної броні як конкретного заходу, так і номерів в готелі.

Таким чином, модуль складається з наступних основних частин:

- групових бронювань і бронювання конференцій;
- управління конференціями і бенкетами;
- управління ресурсами;
- щоденника конференцій;
- листа очікування;
- пакетів заходів.

Інтерфейси. CRM-система «А.с.d.c.» може взаємодіяти з різними системами: системою управління ресторанами, телефонними системами і системами тарифікації телефонних дзвінків, системою автоматичних мінібарів, системою управління рахунками клієнтів, системами платного телебачення, системами електронних замків, системою авторизації кредитних карт, а також бухгалтерськими системами.

При функціонуванні CRM-системи «A.s.d.c.» всі дані збираються в єдину базу і стають доступними для прийняття оптимального рішення. Це дозволяє мати цілісне й об'єктивне уявлення про бізнес в режимі реального часу, формувати необхідну аналітичну звітність, і в найближчому майбутньому вивести готельне підприємство на новий рівень фінансового управління.

У готелі встановлені:

- 9 персональних комп'ютерів, об'єднані в мережу. Один знаходиться в адміністративній, другий у бухгалтера.
- 6 принтерів HP Laserjet 2300;
- факсу Panasonic KX-FP 148;
- 1 копіювальний апарат Nashuatec PSm415;
- 4 телефонні апарати Panasonic KX-TS2365RUW;
- для безпеки гостей функціонує система відеоспостереження на території і всередині готелю;
- встановлена протипожежна сигналізація;
- готель має 2 телефонні лінії.

Програмні продукти:

- бухгалтерія працює на 1С Бухгалтерія 8.1, дані в перевіряючі і наглядові органи передаються по інтернету за допомогою програми Контур-Екстерн;
- Windows XP, його застосування;
- Microsoft Office 2007 (Word, Excel, Access, Outlook);
- Internet Explorer;
- архіватори Winrar, Winzip;
- електронні словники і перекладачі;
- графічні редактори (Photoshop).

Обслуговуванням техніки і програмного забезпечення займається системний адміністратор, який є в штаті організації.

Управління інформацією про клієнтів Ibis Kiev City Center.

В CRM-системі Ibis Kiev City Center зручно вести історію взаємин із клієнтами. На кожного з них створюється картка, в якій зазначаються основні (П.І.Б., номер телефону, адреса електронної пошти) і додаткові дані (дата народження, особливості характеру, відомості про улюблених продуктах клієнта).

Інформацію про клієнтів Ibis Kiev City Center беруть з:

- заявки про реєстрацію на сайті
- листування і телефонних переговорів
- звітів систем аналітик
- сторінок з соціальних мереж.

Це важливо і для побудови взаємин з організаціями, які на постійній основі замовляють послуги або товари. Менеджери Ibis Kiev City Center, що відповідають за закупівлі можуть змінюватися, але в CRM зберігаються дані про угоди з конкретною організацією, споживачами і окремо - з менеджерами. Тому не доведеться витратити час на відновлення партнерських відносин, досить створити картку нового менеджера (контактної особи компанії), і прикріпити до картки організації.

Управління продажами Ibis Kiev City Center

З CRM легко налагодити звітність відділу продажів. У «ручному режимі» реальний облік ведеться на основі двох даних: рівня оплачених замовлень і відвантаження товару.

В реальності ж в механізмі продажів задіяні і інші механізми:

- ступінь обробки вхідних лідів
- кількість відмов і повернень
- ефективність роботи відділу продажів
- кількість вхідних заявок.

CRM Ibis Kiev City Center також служить інструментом для формування воронки продажів, з якої визначають такі моменти:

- де і коли відбувається перехід клієнтів
- яким групам клієнтів дати вищий рівень пріоритетності
- яка ймовірність покупки товарів і послуг компанії
- від яких процесів в компанії варто позбутися для поліпшення воронки продажів
- управління маркетингом

Залежно від формату і масштабу проекту (бізнесу), компанія використовує до десятка окремих додатків і сервісів для роботи з клієнтами. CRM стає платформою, яка об'єднує їх, і ви отримуєте комплексні дані для оцінки етапів продажів.

В управлінні маркетингом CRM Ibis Kiev City Center вирішує такі завдання:

1. Формування портрета споживача на основі зібраних даних - завдяки цьому можна вчасно скоригувати асортимент, особливості наданих товарів і послуг.
2. Оцінка ефективності реклами, маркетингових активностей і розрахунок ROI – наприклад, розрахувати оцінку рентабельності інвестицій можна вручну через Excel або використавши сторонні ресурси (типу сервіс Roistat). А в CRM досить підключити відповідний модуль, через який будуть автоматично формуватися звіти по маркетинговим компаніям і іншим інвестиціям в компанію (продукт).
3. Скорочення середнього терміну подорожі клієнта від ліда до угоди за рахунок чіткої регламентації і мінімізації людського фактору.
4. Утримання клієнтів через підвищення лояльності до бренду (продукту) – наприклад, аналіз аудиторії, яка відвідувала серію рекламних лекцій з ефективного використання продукту дасть зрозуміти, що event-маркетинг краще збирає цільову аудиторію, ніж інші види використовуваного маркетингу.

2.3. Визначення впливу чинників на реалізацію CRM готелю

Проведемо оцінку і аналіз зовнішнього середовища готелю Ibis Kiev City Center шляхом поділу його на дві групи.

Фактори прямої дії: профспілка майже не впливає, але зберігає в працівників впевненість в захищеності; діє практично формально; партії та інші громадські організації не впливають, тому що діють за межами підприємства; законодавчі акти впливають скоріше позитивно, так як їх зміст не торкається інтересів підприємства; державні органи влади впливають скоріше позитивно, так як проводять гнучку політику в галузі оподаткування, проте деякі аспекти їх політики не є вдалим для організації; система економічних відносин у державі стала налагоджуватись і стоїть на більш-менш високому рівні, тому на організацію впливає більше позитивно, ніж негативно; споживачі та конкуренти. Середовище прямого впливу на діяльність готелю Ibis Kiev City Center зобразимо на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Фактори зовнішнього середовища прямого впливу на діяльність готелю Ibis Kiev City Center

Середовище непрямого впливу об'єднує елементи, існування котрих виявляється на діяльності готелю Ibis Kiev City Center, але не є виявом безпосереднього і негайного впливу на неї. До таких елементів відносяться: економічні, техніко-технологічні, політичні, правові, природно-ресурсні, демографічні, соціально-культурні і міжнародні.

Проведемо SWOT-аналіз готелю Ibis Kiev City Center. Для цього порівняємо сильні і слабкі сторони, можливості і загрози (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3

Аналіз зовнішніх стратегічних факторів готелю Ibis Kiev City Center

Зовнішні стратегічні фактори	Вага фактору	Оцінка фактору	Зважена оцінка
Можливості			
1. Поява нових технологій надання послуг	0,10	4	0,40
2. Розвиток у населення додаткової потреби послуг	0,05	2	0,10
3. Розвиток комунікаційної інфраструктури	0,05	1	0,05
4. Інвестиційний потенціал (наявність інвесторів, спонсорського капіталу)	0,15	4	0,60
5. Поява кваліфікованого персоналу	0,05	3	0,15
Загрози			
1. Конкуренція на внутрішньому ринку	0,10	4	0,4
2. Низький рівень розвитку комунікаційної інфраструктури	0,03	1	0,03
3. Передбачуване насичення існуючого сегмента ринку	0,10	3	0,30
4. Зростання цінової політики	0,07	1	0,07
5. Нові технології конкурентів	0,05	2	0,10
6. Виникнення нових потреб клієнтів у більше зроблених послугах, технологіях	0,05	2	0,10
Сумарна оцінка	2,33	27	2,3

Сумарна зважена оцінка дорівнює 2,3, отже, реакція готелю Ibis Kiev City Center на фактори зовнішнього середовища перебуває на середньому рівні. Внутрішнє середовище готелю Ibis Kiev City Center має першорядне значення, оскільки саме ці фактори сприяють чи навпаки заважають досягненню поставлених цілей готелю. Проаналізуємо найбільш значущі з них у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз внутрішніх стратегічних факторів готелю Ibis Kiev City Center

Внутрішні стратегічні фактори	Вага фактора	Оцінка фактора	Оцінка
Сильні сторони			
1. Висока якість наданих послуг	0,20	5	1,0
2. Зручне розташування	0,15	2	0,3
3. Різноманіття послуг (широкий асортимент)	0,05	3	0,15
4. Розумна цінова політика (надання вигідних тарифів клієнтам)	0,05	4	0,2
5. Використання інноваційних технологій	0,15	4	0,6
6. Стабільне становище на ринку	0,10	3	0,3
Слабкі сторони			
1. Відсутність в структурі системи моніторингу	0,15	2	0,3
2. Низький рівень організаційної культури	0,05	3	0,15
Сумарна оцінка	0,9	26	3

З аналізу слабких та сильних сторін діяльності готелю Ibis Kiev City Center випливає, що управління внутрішніми ресурсами і потенціалом з урахуванням недоліків знаходиться також на середньому рівні, так як сумарна оцінка становить 3 бали. Наведемо матрицю SWOT - аналізу готелю Ibis Kiev City Center у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Матриця SWOT - аналізу готелю Ibis Kiev City Center

<p style="text-align: center;">Сильні сторони</p> <p>Хороший імідж готелю Різноманітне меню ресторані Можливість резервування столиків по електронній пошті Орієнтація діяльності ресторанів в значній мірі на задоволення потреб клієнтів</p>	<p style="text-align: center;">Слабкі сторони</p> <p>Частково застаріле обладнання Слабка організація маркетингової інформаційної системи на підприємстві Відсутність досвіду маркетингових досліджень Неефективне використання працівників</p>
<p style="text-align: center;">Можливості</p> <p>Розширення асортименту Розвиток інформаційних технологій Використання сучасних систем автоматизації Можливість обслуговування додаткових груп споживачів</p>	<p style="text-align: center;">Загрози</p> <p>Жорстокість конкуренції Зміна смаків і потреб клієнтів Інфляційні процеси</p>

Отже, відповідно до даної ситуації, готель Ibis Kiev City Center існує на ринку, маючи достатньо переваг перед іншими готелями міста.

Якість обслуговування в готелі – це комплексне поняття. Належна якість послуг прослідковується у ефективному забезпеченні збереження майна мешканців готельного комплексу, що знаходить свій результат через відсутність скарг та зауважень з боку мешканців готелю.

В цілому якість послуг готелю Ibis Kiev City Center визначається наступними складовими (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Складові якості послуг готелю Ibis Kiev City Center

Комплекс якості послуг готельного сервісу для туристів Ibis Kiev City Center містить управління якістю основних і додаткових послуг. Якість обслуговування в готелі забезпечується належним наданням наступних послуг: прибуття; прийом і розміщення; проживання; бронювання; підготування номера; урахування і контроль стану номерів; розміщення; охорона; поточне прибирання; контроль після виїзду.

У готелі Ibis Kiev City Center надаються як основні, так і додаткові послуги. Всі додаткові послуги надаються за певну плату. До додаткових послуг відносяться: інформаційні послуги; комунально-побутові послуги; торгівельні послуги.

До інформаційних послуг відносяться послуги нещодавно відкритого Інтернет-центру. В свою чергу Інтернет-центр пропонує мешканцям готелю та його робітникам, а також організаціям, які орендують приміщення готелю,

наступні послуги: робота за комп'ютером; копіювання та друк документів; доступ до мережі Інтернет.

До системи якості комунально-побутових послуг відноситься:

- оперативне та бездоганне прання білизни;
- оперативне та бездоганне прасування білизни;
- послуги перукарні, що відповідають найвибагливішим смакам.

Збір даних про якість обслуговування проводиться за допомогою різних способів зв'язку з аудиторією, а саме: інтерв'ю за телефоном, анкети, інтерв'ю, що розсилаються поштою, особисті, групові інтерв'ю. За допомогою анкетного методу, вважається, можна якнайповніше вивчити переваги цільової групи.

Для збору даних про рівень сервісу в готелі Ibis Kiev City Center використовується ряд методів, що включають, наприклад, аналіз скарг і пропозицій, команди сервіс-аудиту тощо. Специфічним саме для діяльності готельних комплексів є метод експертних оцінок, що передбачає звернення до команди експертів – людей, найбільш компетентних з досліджуваних питань. Під час проведення такого дослідження відібрані експерти, що користуються довірою, заповнюють дослідний лист.

Таким чином, можна стверджувати, що в цілому якість діяльності готелю Ibis Kiev City Center є задовільною. Проаналізувавши організацію допоміжних служб можна зробити висновок, що робота цих служб налагоджена добре, всі служби в повному обсязі забезпечені матеріально-технічними засобами, кваліфікованими кадрами. Також про добру роботу говорить і той факт, що за останні роки не виявлено жодного серйозного порушення, від мешканців готелю не було майже жодної скарги на незадовільну роботу даних служб.

Метою впровадження комп'ютерних інформаційних технологій в організації є досягнення підприємством таких цілей [4]:

- зменшення витрат підприємства;
- збільшення віддачі, підвищення продуктивності.

Ці позитивні економічні ефекти, як правило, досягаються за рахунок:

1. Підвищення продуктивності праці [3]. Для цього в організаціях використовують такі комп'ютерні системи: системи довідково-нормативної інформації, документообігу, CRM, BI, ERP – всі вони дають можливість менеджерам, службовцям, робітникам виконувати свою роботу з меншим використанням часу.

2. Збільшення конкурентоспроможності [3].

3. Інтегрування фінансової інформації [2]. При оцінці роботи компанії керівник може побачити багато різних «версій правди». Це особливо виразно помічається, коли відділи підприємства надають різні версії звіту про доходи. Інші ж підрозділи можуть демонструвати свої варіанти внеску у бізнес. Єдина система будує один остаточний варіант правди, який вже приймають всі і не можуть його оскаржити, оскільки в даному випадку використовується одна система.

4. Швидкого обслуговування замовлень [2]. У системі ERP замовлення проходить з моменту вироблення, до того моменту, коли товар передається клієнту, а рахунок виписується бухгалтерією. Таким чином, підприємству набагато простіше відслідковувати всі ці стадії, маючи інформацію в одній системі.

5. Стандартизації і прискорення процесу виробництва.

6. Зменшення запасів на складі [2]. ERP-системи спрощують виробничий процес, шляхом зменшення величини запасів на складі. Для того, щоб радикально змінити весь ланцюжок поставок, скоротивши його, може використовуватися спеціальний модуль SCM (Supply Chain Management - управління ланцюгами поставок), який входить в стандартну конфігурацію більшості ERP-систем.

7. Стандартизації інформації з персоналу, які дають змогу створити уніфіковану методику відстеження робочого часу персоналу і роботи з ним за допомогою використання HR модуля ERP [2].

Дивлячись на такі переваги і вигоди, які автоматизовані інформаційні системи приносять іноземним компаніям, вітчизняні організації починають проявляти значний інтерес до цих систем. Причому попит постійно збільшується.

Можливості:

- Швидкий доступ до актуальної інформації про клієнтів;
- Оперативність обслуговування клієнтів та проведення операцій;
- Формалізація схем взаємодії з клієнтами, автоматизація документообігу;
- Швидке отримання всіх необхідних звітних даних та аналітичної інформації;
- Зниження операційних витрат менеджерів;
- Контроль роботи менеджерів;
- Узгоджена взаємодія між співробітниками і підрозділами.

Загальні переваги CRM-системи Ibis Kiev City:

1. Управління бізнес-процесами – дозволяє автоматизувати послідовні операції, які виконуються співробітниками організації;
2. Управління контактами, історія взаємодії з клієнтами – це єдина база даних всіх контрагентів компанії (клієнтів, постачальників, конкурентів) з внесеною раніше докладною інформацією про них, про їх співробітників і т.д. Система дозволяє здійснювати швидкий пошук важливої інформації про контрагентів, отримувати всю історію зустрічей, переговорів, листування, угод та інше. Це дуже зручний інструмент для швидкої і якісної роботи з величезними масивами інформації про клієнтів. Система автоматично нагадує про необхідність зробити дзвінок, про заплановані зустрічі та інші заходи;
3. Планування та управління продажами – CRM дозволяє складати плани за різними показниками (дохід з продажу по менеджерам, відділам, продуктам). По історії проектів можна відбудувати воронку продажів, що

дозволяє визначати проблемні зони в циклах продажів. Планування і контроль виконання плану по факту. Є можливість ведення різних прайс-листів (оптових, дрібнооптових, роздрібних), враховувати акційні пропозиції, знижки від обсягу покупки. Вся робота з клієнтом відбувається в одній системі: планування заходів, здійснення угод, підготовка і виписка необхідних звітних документів;

4. Планування та управління закупівлями і доставками – в системі менеджери завжди можуть бачити наявність і кількість товарів на складі. Відповідальні співробітники можуть стежити виконанням плану закупівель;

5. Управління маркетингом – електронна розсилка, пряма розсилка, sms розсилання. Система дозволяє управляти маркетинговими заходами і визначати їхню результативність. Можливість сегментації наявних в базі клієнтів (діючих і потенційних) за певними параметрами для проведення маркетингових заходів;

6. Автоматизація документообігу – в систему можна ввести шаблони будь-яких документів, які використовуються в організації, при цьому зникає необхідність ручного складання нового документа при виникненні події. Швидке автоматичне заповнення шаблонів договорів, які зберігаються в системі. Автоматичне виставлення рахунків і контроль оплати по них через сумісність з Клієнт-банком;

7. Можливість роботи по мережі;

8. Імпорт контрагентів з інших баз;

9. Легкість і швидкість у навчанні роботи з системою CRM.

Причин неуспішного впровадження CRM-системи Ibis Kiev City може бути безліч. Найчастіше, причина полягає у порушенні загальних принципів проектування автоматизованих систем управління. В більшості випадків проекти впровадження ERP-систем не виправдовують себе внаслідок [7]:

– проектування системи ERP без урахування стратегії розвитку компанії;

- перекіс у бік технології;
- проектування системи ERP «знизу-вгору»;
- надлишкового реінжинірингу бізнес-процесів;
- невірна оцінка економічної ефективності впровадження ERP-системи;
- недооцінка складності процесу впровадження.

Однією із типових помилок є проектування системи ERP без врахування стратегії розвитку CRM-системи Ibis Kiev City.

Висновки до розділу 2

1. Метою діяльності готелю Ibis Kiev City Center є якісне і повне задоволення потреб організацій і приватних осіб в послугах, а також отримання прибутку. Структура управління готелю Ibis Kiev City Center – лінійна. Лінійна структура управління є найбільш логічною, стрункою і формально визначеною, але разом з тим і найменш гнучкою.

2. Схема прийняття рішень у готелі Ibis Kiev City Center відображена наступним чином: функціональні структурні підрозділи перебувають у підпорядкуванні головного лінійного керівника, свої рішення керівники функціональних підрозділів «втілюють у життя» через головного керівника або безпосередньо через відповідних керівників служб-виконавців. В готелі Ibis Kiev City Center використовується комплексна система автоматизації “A.c.d.c”.

3. Управління часом і заходами Ibis Kiev City Center. CRM-система «A.c.d.c.» дозволяє врахувати абсолютно всі побажання щодо проведення маркетингових кампаній: поштової розсилці, обдзвону гостей, маркетингових досліджень. Також можна переглядати різні поточні і заплановані заходи через функції управління часом, а легкі і доступні функції пошуку і сортування заходів щодо дати, виду і пріоритету допоможуть швидко знайти будь-яку необхідну інформацію.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ CRM-СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЮ Ibis KIEV CITY CENTER

3.1. Напрями удосконалення CRM-стратегії готелю

При проведенні діяльності з комплексної автоматизації в готельному комплексі Ibis Kiev City Center особлива увага повинна приділятися підвищенню рівня гостинності. Без відчуття, що про неї піклуються, людина, що переступила поріг готельного підприємства, є скоріше споживачем, ніж гостем, скоріше прохачем, чим постійним покупцем, скоріше неживим предметом, чим людиною.

У загальному випадку, для підвищення ефективності маркетингових компаній служба маркетингу Ibis Kiev City Center повинна виявити:

- 1) групи споживачів послуг;
- 2) поточні та перспективні потреби різних груп споживачів в конкретних видах послуг;
- 3) орієнтовні обсяги закупівель послуг різними групами споживачів при заданих цінах;
- 4) основних конкурентів Ibis Kiev City Center на ринку;
- 5) ринкові переваги Ibis Kiev City Center в порівнянні з конкурентами;
- 6) цілі, до яких повинен прагнути Ibis Kiev City Center і стратегію їх досягнення.

Маркетингова діяльність Ibis Kiev City Center хоч і є високо якісною, проте має як переваги, так і недоліки. З кожним роком у Ibis Kiev City Center кількість відвідувачів зростає. Але і збільшується кількість самої роботи маркетингу на підприємстві. Необхідні нові ідеї і засоби покращення для висування на перший план діяльності Ibis Kiev City Center (рис. 3.1.).



Рис. 3.1. Запропонований алгоритм формування маркетингової конкурентної стратегії Ibis Kiev City Center

Рішення цих завдань також вимагає постійного збору та обробки значних обсягів фактичної інформації по взаємовідносинах з клієнтами. Таку

інформацію часто можна отримати з одноразово проведених маркетингових досліджень.

Сучасні CRM-системи є багатoproфільними та багатозадачними інструментами маркетингу. Вони дають можливість автоматизувати бізнес процеси, поставити під повний контроль фінансові потоки, з легкістю справлятися зі складською та транспортною логістикою, контролювати завантаженість персоналу, планувати завдання, дозволяючи контролювати реалізацію проекту і багато іншого.

Але найголовніше, вони реалізують головну ідею сучасного маркетингу: бізнес для клієнта. Контроль взаємин з клієнтом означає, що вся інформація, що стосується його особи і проведеної з ним роботи, буде фіксуватися. Здавалося б, звичні для директ-маркетингу розсилки вже малоефективні. Клієнт стає більш лояльним, для вас підвищується шанс покупки. Класифікація сучасних CRM-систем щодо їх цільового використання Ibis Kiev City Center наведена в табл. 3.1.

Класифікують можливості (модулі) CRM-систем за функціональністю та рівнем обробки інформації. За функціональністю можна згрупувати блоки процесів: маркетинг, обробка заявок та побажань, продажі, сервісне обслуговування. В якості окремих складових зазвичай виділяють:

- call-центри – центри обробки вхідних викликів. Спочатку це були телефонні дзвінки, а останнім часом сюди почали включати усі канали взаємодії;
- функції (модулі) обробки інформації: оперативна функція – реєстрація та оперативний доступ до первинної інформації за розділами бази даних: Події, Компанії, Проекти, Контакти, Документи тощо;
- аналітична функція – звітність на основі первинних даних і найголовніше — глибокий аналіз інформації у різних розрізах;
- кооперативна функція – організація тісної взаємодії з кінцевими споживачами та клієнтами аж до впливу клієнта на внутрішні процеси

компанії (опитування для зміни послуги чи порядку обслуговування, Web-сторінки для відслідковування клієнтами стану замовлення тощо).

Таблиця 3.1

**Класифікація CRM-систем щодо цільового використання
для готелю Ibis Kiev City Center**

Цільове використання	Призначення	Приклади реалізації
Оперативне	Забезпечення оперативного доступу до інформації у ході контакту з клієнтом в процесі продажу та обслуговування. Охоплює маркетинг, продажі і сервіс	Для малих підприємств: ACT, GoldMine, Maximaizer, Sales Expert, КонсМаркетинг. Для середніх: Clientele. Onyx. Sales Logix. Для великих: Oracle, SAP, Siebel, BAAN, «Управління діловими процесами. Парус-Клієнт»
Аналітичне	Спільний аналіз даних, що характеризують діяльність клієнта і фірми. Отримання нових знань, висновків, рекомендацій і т.д. Використовує складні математичні моделі для пошуку статистичних закономірностей і вибору найефективнішої стратегії маркетингу, продажів, обслуговування клієнтів	Brio, Business Objects, Broadbase, E.Piphany, Hyperion, MicroStrategy, SAS. Marketing analytic
Співробітницьке	Забезпечує безпосередню участь клієнта в діяльності фірми і можливість впливати на процеси розробки продукту, його виробництва, сервісне обслуговування	IntraNetSolutions, Plumtree, Symon, Vignette, Aspect, Broadvision, Cisco

Розглянемо детальніше систему Бітрікс 24. Працює з 2009 року, орієнтована на пострадянський ринок, швидко і впевнено розвивається. Бітрікс24 – багатофункціональна CRM-система, яка спрощує роботу не тільки з клієнтами, але і допомагає вести процеси всередині компанії. Пропонують, як хмарні рішення, так і «коробку». Після реєстрації бачимо три колонки, де зліва буде основне меню, посередині – стрічка з подіями, а праворуч – повідомлення. Переваги та недоліки системи представлено в табл. 3.2.

АтоCRM наступна система, яка розглядатиметься в даній роботі. На ринку вже 9 років. Якщо Бітрікс24 багатофункціональний і складний, то

amoCRM – повна протилежність: тільки «хмара», тільки CRM і простота. Є зрозуміла воронка продажів і телефонія. Переваги та недоліки представлено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.2

**Переваги та недоліки CRM-системи Бітрікс 24
для готелю Ibis Kiev City Center**

№	Переваги	Недоліки
1	2	3
1	Найбільш багатофункціональна	Довго і важко розбиратися
2	Робота з документами (doc, pdf, xls і т.д.) всередині сервісу	Проблеми інтерфейсу
3	Виглядає, як соцмережа	Незрозумілий і візуально непримний таск-менеджер
4	Є відеочати	Слабка проробка CRM; немає договорів, контактів, шаблонів документів
5	Можна створити безкоштовно робочу пошту	
6	Елементи Гейміфікація (бейджи)	
7	Інтеграція з соцмережами, google-календарем і іншими сервісами	
8	Інтеграція з 1С-бітрікс і іншими відомими CRM-системами	
9	Є телефонія	
10	Є безкоштовний тариф	

Наступна система розгляду Мегаплан. Пропонує зручний сервіс для ведення процесів, завдань і роботи з клієнтами. Можна сказати, що Мегаплан такий же, як і Бітрікс24, але в менших масштабах і з великою увагою до комфорту користувача, бухгалтерії та документації.

Таблиця 3.3

**Переваги та недоліки CRM-системи amoCRM
для готелю Ibis Kiev City Center**

№	Переваги	Недоліки
1	2	3
1	Зрозумілий інтерфейс	Мало функціональні
2	Телефонія	Тільки хмарне рішення
3	Інтеграція з великою кількістю сервісів	Мінімум на півроку

Система нагадує про податки, полегшує роботу бухгалтера, менеджерів. Добре підходить керівникам, які хочуть все контролювати:

можна побачити всю статистику щодо виконання завдань, з продажу (доходи, просування по воронці). Переваги та недоліки даної системи наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Переваги та недоліки CRM-системи Мегаплан
для готелю Ibis Kiev City Center**

№	Переваги	Недоліки
1	2	3
1	Безлімітне хмарне сховище	Складний інтерфейс
2	Велика увага до документації (шаблони, автоматизація)	Не можна будувати складні звіти: облік складу, перехресний облік
3	Виявляє ледарів	
4	Зручний калькулятор для тарифів	
5	Гідна інтеграція з іншими сервісами	
6	Опитування всередині загального чату	

Piperdrave – зарубіжна CRM-система, яка майже повноцінно працює в 140 країнах з 2010 року. Незважаючи на те, що система зарубіжна, і підлаштовується під країну – змінює валюту, мову. Включає роботу не тільки CRM, але і процесів і завдань. Більше 30 тисяч клієнтів, серед них є і великі компанії з 200+ співробітниками. Переваги та недоліки представлено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

**Переваги та недоліки CRM-системи Piperdrave
для готелю Ibis Kiev City Center**

№	Переваги	Недоліки
1	2	3
1	Місяць безкоштовного користування	Майже немає роботи з документами і бухгалтерією
2	Зручна і показова воронка продажів	Довідкова служба тільки англійською та португальською мовами
3	Робота з декількома воронками продажів	Мало місця на віртуальному диску для початкових тарифів
4	Інтуїтивність: простота управління угодами	Немає телефонії
5	Інтеграція з великими сервісами: G Suite, Slack, Trello, Zapier і інші	Немає роботи з лідами
6	Можна налаштувати під себе	Робота з довгостроковими клієнтами ніяка
7	2 тижневий безкоштовний курс по воронці продажів	
8	Співпрацюють багато компаній і довіряють (серед них і Амазон)	

Highrise – працюють з 1999 року. Націлена на іноземний бізнес. Є англійська, китайська, індійська, канадська мови. Входить в топ-200 CRM-систем. Так само, як і в попередніх можна стежити за процесами, робити завдання, ставити їх і CRM з клієнтами. Переваги та недоліки надано в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Переваги та недоліки CRM-системи Highrise для готелю Ibis Kiev City Center

№	Переваги	Недоліки
1	2	3
1	Вдале рішення для зарубіжного бізнесу	Малофункціональна
2	Зручний і дійсно функціональний додаток для смартфонів	Немає російського/українського інтерфейсу
3	Хмарне рішення і простота	майже немає інтеграції з великими сервісами і таск-менеджерами
4	Простота і зрозуміла робота з клієнтами	Немає телефонії
5	безкоштовний тариф для маленької команди	
6	Місяць безкоштовного користування	

Існує кілька різних типів або шарів інтеграції CRM-систем, які можна застосувати в діяльності Ibis Kiev City Center :

1. Інтеграція даних. Забезпечує отримання єдиного уявлення про всі дані компанії. Наприклад, при управлінні декількома дочірніми підприємствами головне підприємство керує централізовано управлінням єдиної версії даних для прийняття рішень. Найбільш часто використовувани підходи при цьому – консолідація (consolidation) і федералізація (federation):

- консолідація є збір даних з декількох первинних систем і їх об'єднання в одному постійному місці зберігання - сховище даних;
- федералізація даних – це забезпечення єдиної віртуальної картини одного або декількох джерел вихідних даних.

2. Інтеграція додатків. Здійснюється об'єднання функцій однієї програми з іншим. Для цього застосовуються інструменти EAI (Enterprise Application Integration, інтеграція корпоративних додатків), які дозволяють

з'єднувати різні спеціалізовані рішення в єдину інтегровану корпоративну систему.

3. Інтеграція бізнес-процесів. В даному типі інтеграції використовуються кошти для проектування та управління бізнес-процесами. Перші дозволяють аналізувати, моделювати і відтворювати бізнес-процеси і їх базові операції. Другі, в свою чергу, реалізують і управляють цими процесами, спираючись на технології інтеграції додатків. Завдяки цьому можна спростити операції, скоротити витрати і поліпшити реагування на запити клієнтів. Зазвичай інструменти для такої інтеграції пропонуються найбільшими вендорами CRM-систем, які мають велику карту бізнес рішень і можуть запропонувати комплексне рішення для бізнесу.

4. Інтеграція взаємодії користувачів. Забезпечує користувачів єдиним персоналізованим і безпечним інтерфейсом до бізнес-контенту (бізнес-процесів, програм та даних). CRM-система, інтегрована з корпоративним порталом є прикладом інтеграції взаємодії користувачів.

Агреговані вимоги до CRM-системи Ibis Kiev City Center.

Таким чином, проходячи від абстрактного рівня "Клієнт-Компанія" до більш конкретизованих рівнів каналів взаємодії, бізнес-процесів в компанії, аналітичної підсистеми, рівня інтеграції отримуємо список загальних вимог до CRM-системи Ibis Kiev City Center:

1. Підтримка безлічі каналів взаємодії з клієнтами.
2. Підтримка фронт-офісних бізнес-процесів, при чому, з урахуванням галузевої специфіки компанії.
3. Настроюваність і гнучкість бізнес-процесів (workflow machine).
4. Стандартні методи інтеграції або конектори до існуючих облікових, фінансових та інших інформаційних систем.
5. Розвинені аналітичні можливості.
6. Зручність і ергономічність інтерфейсу, контекстна допомога, сценарії взаємодії з клієнтом.
7. Масштабованість і модульність.

Так як наведені вище вимоги до системи мають на увазі наявність компанії-постачальника з величезним накопиченим досвідом уже здійснених впроваджень, причому бажано з урахуванням галузевої специфіки, то було б логічним визначити вимоги до постачальника CRM-системи, дотримання яких є досить ваговим чинником при остаточному виборі рішення [44]:

1. Інформаційна підтримка на етапі продажу.
2. Гнучка ліцензійна політика (моделі ліцензування, знижки, безлімітні ліцензії).
3. Технічна підтримка після продажу програмного забезпечення з можливістю розміщення сервісних звернень.
4. Наявність загальних і спеціалізованих курсів, в тому числі з можливістю проходження в режимі онлайн, по конфігурації системи, по окремим бізнес-процесів і вертикальним рішенням.
5. Вибираючи інтегратора, який буде здійснювати процес впровадження CRM-системи варто звернути увагу на дотримання інтегратором методології впровадження системи. В якості першого етапу процесу впровадження повинен бути виконаний етап передпроектного обстеження, на якому беруть участь в проекті сторони досягнуть єдиного і узгодженого розуміння цілей, меж впровадження, учасників проекту впровадження і їх ролей, змін, які повинні відбутися в компанії при впровадженні CRM-системи. Список вимог до інтегратора може виглядати наступним чином:
 1. Наявність методології ведення проектів і методології впровадження обраного рішення від постачальника системи.
 2. Сертифіковані спеціалісти за обраним рішенням.
 3. Фахівці, які розуміють бізнес-процеси компанії, її галузеву специфіку, мають досвід роботи в даній галузі.
 4. Наявність процедур управління якістю на проекті.
 5. Наявність необхідної для проекту матеріальної бази, наприклад, виділеного сервера (серверів) для ведення розробки та системного

тестування, стендів інтеграції з третіми системами, інструментів для автоматизованого тестування, можливостей проведення навчання кінцевих користувачів і адміністраторів системи.

6. Сервісне і гарантійне обслуговування після впровадження системи протягом усього часу експлуатації системи.

Отже, проаналізувавши п'ять CRM-систем, кожна з них має чимало плюсів та мінусів. Є можливість створення власних полів в картці клієнта або угоді, своїх статусів в циклі продажів.

3.2. Обґрунтування програми заходів з реалізації CRM-стратегії готелю

Готельний та ресторанний бізнес – специфічна сфера, де шаблонні рішення задач підходять не завжди. Саме тому було розроблено гнучку систему управління, яку можна налаштувати під конкретну компанію шляхом підключення різноманітних модулів.

Як бачимо, використання досліджуваної інформаційної системи повинне покращувати процес функціонування підприємства. З цією метою обґрунтуємо проект створення CRM-системи для Ibis Kiev City Center.

Ідея проекту обумовлена такими причинами:

- неповне використання виробничої потужності;
- нераціональне використання матеріальних ресурсів в процесі виробництва;
- бажання створити послідовний комунікаційний ланцюг товаропотоку із зворотнім зв'язком.

Перспективи CRM-проекту Ibis Kiev City Center:

1. Можливість отримання актуальної інформації.
2. Автоматизована обробка інформації.
3. Збільшення швидкості документообігу.
4. Можливості оперативного процесу надання послуг та їх якості.

Основне завдання CRM-проекту – створення функціональної бази даних для швидкого доступу зі всіх виробничих підрозділів.

Стратегічні цілі проекту до 2020 року передбачають:

- протягом 1 кварталу 2019 року – планування роботи, навчання і робота з персоналом, модернізація існуючої виробничо-технологічної бази до вимог нового виробництва;
- протягом 2 кварталу 2019 року – створення комунікаційного ланцюга та укладання договорів з постачальниками та споживачами на принципах зворотного зв'язку;
- старт проекту: 3 квартал 2019 року.

Альтернативи проекту можна розглядати на основі його складових: фінансове, матеріально-технічне та кадрове забезпечення, обсяг охоплення.

Альтернативами фінансового забезпечення реалізації проекту можуть бути: власні кошти; внутрішньо-корпоративні кошти; кредитні ресурси; кошти іноземних інвесторів, емісія акцій.

Альтернативами матеріально-технічного забезпечення реалізації проекту можуть бути: існуючі постачальники; нові постачальники; виготовлення необхідних матеріалів власними силами.

Альтернативами кадрового забезпечення реалізації проекту можуть бути: перекваліфікація існуючого персоналу для виконання нових видів робіт; найм спеціалістів потрібного профілю для реалізації і функціонування проекту; залучення іноземних експертів; вивільнення певної частки працівників і заміна їхніх трудових обов'язків автоматизованими системами.

Альтернативами охоплення можуть бути: внутрішня логістична система; весь логістичний ланцюг виробництва. Аналізуючи можливі альтернативи реалізації проекту, доцільно відібрати найефективніші з них за критерієм оптимальності. Рациональним рішенням щодо фінансового забезпечення проекту є варіант використання власних коштів, а також внутрішньо-корпоративних ресурсів. Кредитні ресурси в даному випадку є неефективні, оскільки знижують рентабельність бізнесу [27, с.79].

Щодо матеріально-технічного забезпечення варто обрати варіант, який полягає в пошуку нових контрагентів для постачання необхідного для створення CRM-системи програмного забезпечення та обладнання. Власними силами виготовляти обладнання не вигідно через додаткові невиправдані витрати на їх виготовлення та через неефективні затрати робочого часу

Головне завдання пропонованого рішення Ibis Kiev City Center – зробити управління готелем та рестораном максимально простим, знизити фінансові витрати шляхом автоматизації процесів. Втілюючи в життя одну із запропонованих CRM-систем підприємство отримає доступ до таких модулів як [19]:

- модуль бронювання – вирішення проблеми з онлайн-бронюванням на сайті;
- синхронізація з Booking.com та іншими популярними майданчиками для бронювання номерів;
- підключення до електронних замків – запис даних про видані ключі; повна інформація про те, коли ключ використовувався; блокування ключів;
- CRM – система управління бізнес-процесами (проведення угод, збір інформації про клієнтів, планування виручки та багато іншого);
- бухгалтерські програми (1С: Бухгалтерія, АБ ОФІС тощо), з якими ведення бухгалтерського та податкового обліку, а також підготовка звітів стануть простішими;
- модулі для e-mail та sms-розсилки;
- IP-телефонія для оперативного опрацювання заявок;
- модуль управління запасами для контролю й своєчасного проведення закупівель;
- наскрізна аналітика для контролю над проведенням рекламних кампаній;

– модуль управління персоналом для адміністрування, постановки завдань в CRM системи для готелю тощо.

Використовуючи систему управління готельно-ресторанним бізнесом, ви зможете управляти тарифними планами на всіх каналах продажів, а також отримувати розгорнуту аналітику рекламних кампаній та продажів. Оптимізація та автоматизація бізнес-процесів – це перший крок на шляху до підвищення й утриманню лояльності клієнта, що особливо важливо в ресторанній та готельній сфері.

Із запропонованим переліком готових рішень Ibis Kiev City Center може вирішити не тільки поточні завдання бізнесу, але і працювати на перспективу, оптимізуючи всі сфери діяльності готелю:

- підвищення якості та швидкості обслуговування;
- утримання існуючих на набуття нових споживачів послуг
- ефективне управління персоналом;
- управління бізнесом поза офісом;
- автоматизація роботи ресторану;
- аналітика та налаштування рекламних кампаній;
- контроль над якістю роботи персоналу всіх ланок, починаючи з менеджера, закінчуючи керівником;
- автоматизація закупівель ресторанів;
- оптимізація витрат і планування доходу.

Три базових поняття, важливих для CRM Ibis Kiev City Center:

1. Набуття і утримання клієнтів
2. Ефективність роботи менеджерів з продажу: завдання і нагадування
3. Воронка продажів: достовірна власна аналітика

Функціональні можливості Ibis Kiev City Center [5]:

1. Управління клієнтською базою. Збір всіх даних про клієнтів в єдину клієнтську базу компанії, докладна характеристика про кожного клієнта і

контактну особу, розширена аналітика по клієнту, можливість швидкого введення і доступу до інформації про клієнта.

2. Управління контактами з клієнтами, облік історії контактів з клієнтами, реєстрація потреби клієнтів, оперативна передача інформації між співробітниками, планування контактів, зустрічей.

3. Управління робочим часом (тайм-менеджмент). Планування і контроль за виконанням доручень, координація роботи в часі між співробітниками, система нагадувань.

4. Управління продажами. Управління етапами продажу на основі єдиних шаблонів проведення продажу клієнтові, створення типових шаблонів з продажу унікальних для компанії, механізм оперативного управління та аналізу циклу продажів – “воронка продажів”.

5. Управління маркетингом. Виділення сегментів клієнтів, можливість формувати розсилки електронних листів, проводити телефонні обдзвони, як по сегментам клієнтів (за допомогою майстрів), так і індивідуально. Можливість проводити компанію по пошуку нових клієнтів – “холодні обдзвони” із завантаженням клієнтської бази з зовнішніх файлів різних форматів. Полегшення виконання рутинних операцій, інтеграція з електронною поштою, автоматичне виставлення рахунків на оплату і відправлення їх по електронній пошті, пошук двійників клієнтів, групова обробка клієнтів, фільтри.

6. Використовуваність. Відображення інформації на “робочих столах”, можливість вибору необхідних в роботі інформаційних блоків, приховування непотрібної або надлишкової інформації, спливаючі інформаційні банери.

7. Інтеграція з іншими системами. Система має можливості взаємодії з іншими програмами та забезпечує: – двосторонній обмін даними з програмою “1С: Підприємство Бухгалтерія для України” (вивантаження в бухгалтерську програму рахунків на оплату, контактної інформації про клієнта; завантаження з бухгалтерської програми всіх взаєморозрахунків по клієнту: фактичні оплата і відвантаження); – завантаження адресних

класифікаторів та іншої довідкової інформації; – завантаження даних з зовнішніх файлів різних форматів (текстових, MS Excell); – персоніфікована розсилка sms повідомлень через сервіс “SMS4B”.

8. Аналітичні звіти. Багатофакторний аналіз контактів і продажів, аналіз стану роботи з клієнтами, “воронка продажів”, звіти з виконавської дисципліни співробітників, розширений аналіз клієнтської бази тощо.

9. Захист інформації. Розмежування прав доступу до інформації для користувачів на рівні об’єктів, а також обмеження по можливості роботи в програмі: через інтернет, тільки в офісі, через інтернет і в офісі.

Функціональні можливості CRM-системи Ibis Kiev City Center [14]:

1. Доброзичливий і спрощений інтерфейс для користувачів, що дозволяє налаштовувати робочі місця користувачів згідно їх прав в рішенні, а також загальних налаштувань програми.

2. Управління клієнтською базою, докладна характеристика про кожного клієнта і контактну особу, динаміка зміни стану відносин з клієнтами, можливість швидкого введення і доступу до інформації про клієнта.

3. Управління контактами з клієнтами, облік історії контактів з клієнтами, реєстрація потреби клієнтів, оперативна передача інформації між відділами, планування контактів.

4. Управління робочим часом (тайм-менеджмент) забезпечує планування і контроль дій, координацію роботи в часі, систему нагадувань і видачі завдань. У підсистему входить Календар і Список справ. Різні види відображення дозволяють використовувати Календар і Список справ, як одне з основних робочих місць керівників і менеджерів.

5. Управління бізнес процесами по роботі з клієнтами (BPM), створення регламенту роботи з клієнтами і шаблонів типових дій, з продажу, сервісного обслуговування реклаमाцій. Користувач може в режимі "1С:Підприємство" (без конфігуратора) створювати карти маршрутів бізнес-

процесів, редагувати і налаштовувати їх. Таким чином, програміст / адміністратор для цих цілей вже не потрібен.

6. Управління продажами, створення технології продажу різних груп товарів, управління стадіями та етапами продажу, створення стандартних шаблонів дій, механізм підготовки комерційних пропозицій,

7. Інтеграція з фінансовими й обліковими програмами дозволяє створити єдиний інформаційний простір по роботі з клієнтами.

8. Управління маркетингом – сегментування клієнтів, управління маркетинговими компаніями, оцінка ефективності рекламних і маркетингових кампаній.

9. Багатофакторний аналіз продажів, ABC аналіз продажів, аналіз стану роботи з клієнтами, результатів діяльності співробітників, аналіз клієнтської бази.

10. Анкетування – збір інформації про клієнтів, товари, конкурентів, регіонах. Аналіз анкет;

11. Телемаркетинг – забезпечення масових дзвінків клієнтам за заданим сценарієм розмови, реєстрація контактів і анкет;

12. База знань з продажу, товарів, конкурентів, сервісу, структурування інформації, пошук за ключовими словами, швидкий доступ до інформації.

13. Захист інформації та забезпечення доступу користувачів тільки до інформації по своїм клієнтам. Потужне і гнучке налаштування доступу до даних для користувачів.

14. Полегшення виконання рутинних операцій, інтеграція з електронною поштою, підготовка звітів, групова обробка клієнтів, фільтри.

Можливість отримання оповіщень через: нагадування в рішенні, e-mail, SMS, індивідуальне налаштування сповіщень для планованих/прострочених подій в Календарі, нових/прострочених завданнях (доручення, інші бізнес-процеси), створення індивідуальних нагадувань (скарги, події та інше). Зручне налаштування оповіщень користувачем індивідуально.

3.3. Прогнозування успішності реалізації CRM-стратегії готелю

Впровадження програмних засобів, призначених для автоматизації вирішення завдань управління взаємовідносинами зі споживачами Ibis Kiev City Center, дозволить:

- знизити адміністративні витрати на 10-20%;
- збільшити обсяги продажів на 10-30% в рік на одного менеджера;
- збільшити число укладених угод на 5-15%. При цьому термін

окупності CRM-систем в середньому становить близько одного року. Звичайно, це середні цифри, і вони можуть кардинально відрізнятись для різних підприємств. Основною перевагою, що отримуються в результаті впровадження CRM-систем є можливість персоналізації обслуговування клієнтів, що призводить до загального збільшення обсягу продажів компанії. За рахунок більш ефективної організації роботи клієнтського відділу досягається скорочення адміністративних, операційних і часових витрат на підготовку і здійснення угод. У свою чергу, прискорення процесів укладання угод і контроль над усіма етапами їх здійснення дозволяє домогтись збільшення обсягів продажів і числа укладених угод.

Для вдосконалення системи маркетингових комунікацій Ibis Kiev City Center та забезпечення її ефективності доцільно розробити програму, що включатиме ряд заходів, спрямованих на досягнення поставленої мети.

Розрахунок економічного ефекту CRM-проекту складається з двох частин:

1. Розрахунок розміру інвестицій;
2. Розрахунок результатів проекту. Розрахунок розміру інвестицій – це витрати на: ліцензії, консалтинг, налаштування системи, дослідну експлуатацію, ресурси та обладнання. CRM проект відноситься до короткострокових інвестиційних проектів (1-3 роки).

Впровадження CRM (починаючи від консалтингу і закінчуючи впровадженням системи) в середньому займає 5 місяців. Завершення проекту

– це нульова точка інвестицій, коли компанія припиняє будь-які виплати за проектом.

Отже, додатковий дохід – це різниця між доходом після впровадження CRM-проекту і середнім рівнем доходу до впровадження. Дохід компанія починає отримувати відразу після впровадження системи за рахунок автоматизації. Це не максимальний обсяг доходу, тому що компанії ще необхідно пройти процес впровадження змін: удосконалити роботу відділу продажів, оновити процеси, проводити аналіз і контроль, тобто робити послідовно зміни, які принесе з собою проект

Основними етапами програми вдосконалення системи маркетингових комунікацій Ibis Kiev City Center доцільно запропонувати такі:

- 1) дослідження та аналіз маркетингової політики;
- 2) проведення анкетування споживачів з метою виявлення ставлення до Ibis Kiev City Center;
- 3) визначення цілей, завдань інтегрованих маркетингових комунікацій для Ibis Kiev City Center та способів їх досягнення;
- 4) складання програми вдосконалення системи маркетингових комунікацій Ibis Kiev City Center: формування плану рекламних заходів готелю; визначення видів послуг, які необхідно рекламувати, та часових відрізків; вибір оптимальних засобів просування послуг;
- 5) визначення бюджету рекламної кампанії;
- 6) визначення необхідного обсягу фінансових ресурсів на весь період реалізації програми;
- 7) документальне оформлення програми та затвердження програми керівництвом;
- 8) безпосередня реалізація передбачених програмою заходів протягом визначеного терміну;
- 9) оцінка досягнутих результатів та аналіз ефективності заходів.

Сьогодні в Ibis Kiev City Center відсутній відділ маркетингу та реклами, який би ми рекомендували створити.

Розглянемо загальні положення відділу маркетингу та реклами. Цей відділ буде підпорядкованим безпосередньо директору підприємства. Начальник відділу маркетингу та реклами призначатиметься на посаду наказом директора підприємства. В його посадові обов'язки входитимуть:

1. Керування розробкою маркетингової стратегії і тактики, що задовольняє вимоги ринку.
2. Забезпечення проведення маркетингових досліджень, аналізу та оцінки існуючого й прогнозованого попиту на традиційні та нові послуги.
3. На основі досліджень внесення пропозицій щодо подальшого розвитку підприємства.
4. Пропозиція заходів, спрямованих на поліпшення якості послуг підприємства на основі вивчення вітчизняного та світового досвіду інноваційної діяльності у готельній сфері.
5. Визначення необхідних можливостей та джерел їх фінансування для забезпечення попиту на послуги підприємства.
6. Організація рекламних кампаній.
7. Відповідальність за формування інформаційного банку даних із питань маркетингової діяльності.
8. Підготовка інформації про необхідні зміни технічних і якісних параметрів послуг підприємства.
9. Організовує довідково-інформаційне забезпечення споживачів.
10. Запобігання розголошенню та витоку інформації з обмеженим доступом у процесі роботи.
11. Знання, розуміння і застосування діючих нормативних документів, що стосуються його діяльності.

Як було зазначено вище, на Ibis Kiev City Center працює 2 маркетолога, які входять до економічного відділу. Тому вважаємо за доцільним їх перевести у новостворений відділ маркетингу та реклами.

Перш за все проведемо розрахунок економічної ефективності від створення CRM-системи Ibis Kiev City Center.

Виходячи з задач, відділ повинен складатися з 4 людей. Витрати складатимуться з двох частин – витрати на заробітну плату фахівцям, та на створення робочих місць.

Розрахуємо додаткові витрати, пов'язані зі створення CRM-системи Ibis Kiev City Center.

Витрати за рік:

1. Заробітна плата (4 чол.): $(1 \cdot 5000 + 3 \cdot 4500) \cdot 12 = 222000$ грн.
2. Відрахування на соціальні заходи ((38,53%): $18500 \cdot 38,53\% \cdot 12 = 85536,6$ грн.
3. Загальновиробничі витрати (70 % від заробітної плати, куди ввійшли витрати на електроенергію, податки, банківські послуги): $18500 \cdot 70\% = 12950$ грн.

Всього в місяць: $18500 + 7128,05 + 12950 = 38578,05$ грн.

Всього в рік: $38578,05 \cdot 12 = 462,9$ тис. грн.

На основі розрахованих даних здійснено моделювання економічних показників (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Економічний ефект від запропонованих заходів для готелю Ibis Kiev City Center

Показники	Одиниця виміру	Проектний рік, 2019
1	2	3
Виручка від реалізації	тис.грн.	19272
Собівартість реалізованої продукції	тис.грн.	17249
Додаткові витрати	тис.грн.	462,9
Валовий прибуток	тис.грн.	1560,1
Рентабельність господарської діяльності як відношення валового прибутку до виручки	%	8,1

За результатами розрахунків можна зробити висновок, що запропоновані заходи є економічно ефективні. Підприємство отримає валовий прибуток 1560,1 тис. грн., якісний рівень використання ресурсів зросте. Отже, здійснення намічених заходів буде мати як позитивний економічний, так і організаційний ефект.

Визначимо ефективність інвестиційних витрат по проекту.

Загальна вартість проекту – 462,9 тис. грн.

До оподаткування $19272 - 17249 = 2023$ тис. грн.

після оподаткування: $2023 * (1 - 0,25) = 1517,3$ тис. грн.

Проектом передбачається щорічне зростання чистого прибутку на 4%.

Для оцінки ефективності інвестицій необхідно розрахувати відповідні показники, які ґрунтуються на величині грошового потоку. Грошові потоки розраховуються як різниця між надходженнями від проекту та витратами у відповідному році.

Чистий приведений дохід (ЧПД) – це дисконтований дохід, який буде отримано після реалізації інвестиційного проекту. ЧПД, як і грошові потоки, може бути позитивним – якщо від проекту буде отримано прибуток, негативним – якщо проект збитковий та нульовим – якщо сума інвестицій буде дорівнювати сумі доходів.

$$\text{ЧПД} = \sum_{i=1}^n \frac{\text{ГП}}{(1+q)^i} \quad (3.1)$$

де ГП – грошові потоки (надходження за мінусом витрат);

q – ставка дисконту або необхідна ставка доходу, приймаємо за нинішніх умов, 20%,

i – порядковий номер року розрахункового періоду,

n – кількість років.

Розрахуємо грошові потоки і чистий приведений дохід в таблиці 3.8.

Чистий приведений дохід дорівнює 4460,6 тис грн. Таким чином від інвестиційного проекту буде отримано прибуток.

Визначимо строк окупності інвестиційного проекту. Потрібно послідовно підсумувати грошові надходження, які дисконтовані за ставкою 0,2. Цю суму позначимо через C_j .

$$C_j = \sum_{i=1}^j \frac{D}{(1+q)^i} \quad (3.2)$$

$$C_j 2014 = 1517,3 / 1,2 = 1264,4$$

Підсумовувати треба до тих пір, поки не буде знайдено суму, що дорівнюватиме або більше за 462,9 тис. грн.

Таким чином, в нашому випадку: $462,9 < 1264,4$

Таблиця 3.8

**Розрахунок чистого приведеного доходу проекту Ibis Kiev City Center,
тис. грн.**

Роки	Надходження	Видатки	Грошовий потік	Коефіцієнт Дисконтування (20%)	ЧПД
1	2	3	4	5	6
2019	1517,3	462,9	1054,4	1,2	878,7
2020	1578,0	0	1578,0	1,44	1095,8
2021	1641,1	0	1641,1	1,728	949,7
2022	1706,7	0	1706,7	2,0736	823,1
2023	1775,0	0	1775,0	2,48832	713,3
Всього	-	-	7755,2	-	4460,6

Отже, проект окупиться наприкінці другого місяця реалізації проекту. За розрахованими даними, можна зробити висновок, що вкладання коштів в інвестиційний проект по створенню відділу маркетингу та реклами Ibis Kiev City Center є доцільним. Підприємство Ibis Kiev City Center отримає прибуток. Розрахуємо вплив даних заходів на основні техніко-економічні показники діяльності підприємства у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Вплив запропонованих заходів на основні техніко–економічні показники діяльності підприємства Ibis Kiev City Center

Показники	Одиниці виміру	Роки		Відхилення	
		2019	2020	Абс.	2020/2019
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис .грн.	15646	19272	3626	23,2
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	21542	17249	-4293	80,1
Валовий прибуток	тис. грн.	-5896	2023	7919	34,3
Інші операційні доходи	тис. грн.	142	142	-	-
Інші операційні витрати	тис. грн.	571	631	60	10,5
Адміністративні витрати	тис. грн.	2914	2914	-	-
Витрати на збут	тис. грн.	1021	1021	-	-

Продовження табл. 3.9

1	2	3	4	5	6
Прибуток від операц. діяльності	тис. грн.	-10260	-2685	7575	26,2
.Прибуток від зв. діяльності до оподаткування	тис. грн.	-25188	-17613	7575	69,9
Чистий прибуток	тис. грн.	-18621	-11046	7575	59,3

Таким чином, впровадження запропонованих заходів дозволить збільшити валовий прибуток на 34,3%. Збільшення середньооблікової чисельності персоналу на 1 особу призведе до збільшення витрат на оплату праці на 10,5% або 60 тис. грн. Також це дасть змогу зменшити збиток підприємства на 7575 тис. грн.

Отримані результати свідчать про високу ефективність запропонованих заходів та їх доцільність.

Як було сказано вище, дані заходи дадуть змогу підприємству збільшити чистий дохід (виручку) від реалізації продукції, зменшити собівартість реалізованої продукції, а також зменшити збитковість даного підприємства. Результати обчислень представлені у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

**Прогнозовані значення чистого доходу (виручки) від реалізації
послуг Ibis Kiev City Center**

Показники	Прогноз показника			R ²
	на 2019 рік	на 2020 рік	на 2021 рік	
1	3	4	5	6
тис. грн.				
у ^{лн}	22945,5	29745,2	39158,5	0,6991

Отже, у 2018–2020 рр. прогнозовані значення чистого доходу (виручки) від реалізації послуг Ibis Kiev City Center демонструють позитивну тенденцію до зростання. Результати обчислень представлені у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

**Прогнозовані значення собівартості наданих послуг
готелю Ibis Kiev City Center**

Показники	Прогноз показника			R ²
	на 2019 рік	на 2020 рік	на 2021 рік	
1	3	4	5	6
тис. грн.				
у ^{лн}	16674,5	14577	12479,5	0,5395

Отже, у 2018–2020 рр. прогнозовані значення собівартості наданих послуг Ibis Kiev City Center демонструють тенденцію до зменшення.

Результати обчислень представлені у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Прогнозовані значення чистого прибутку Ibis Kiev City Center

Показники	Прогноз показника			R ²
	на 2019 рік	на 2020 рік	на 2021 рік	
1	3	4	5	6
тис. грн.				
у ^{лн}	-10932,5	-4797,8	5110,3	0,5956

Отже, у 2018–2020 рр. прогнозовані значення чистого прибутку Ibis Kiev City Center демонструють позитивну тенденцію до зростання.

Таким чином, відповідно до побудованих моделей прогнозні значення можна зробити висновок, що запропоновані вище заходи дозволять підприємству з кожним роком збільшувати чистий дохід (виручку) від реалізації послуг (прогнозується зростання даного показника у 2020 році до 39158,5 тис. грн.), а також зменшувати собівартість продукції (прогнозується зменшення даного показника у 2020 році до 12479,5 тис. грн.). Також, варто зазначити, що впровадивши запропоновані заходи, підприємство у 2017 році отримає збиток в сумі -10932,5 тис. грн., який з кожним роком буде зменшуватися (прогнозується що уже у 2020 році підприємство отримає прибуток в сумі 5110,3 тис. грн.).

Істотним для оптимізації роботи компанії в цілому є те, що інтегрована CRM- система забезпечує координацію дій різних відділів, забезпечуючи їх

спільною платформою для взаємодії з клієнтами. Це дозволяє виправити ситуацію, коли відділи маркетингу, продажів і сервісу діють незалежно один від одного та їх дії не узгоджені. Крім того, автоматизація створює передумови для подолання різних помилок персоналу: від «забув подзвонити» до «переплутав номер замовлення» ..

Аналіз часу і витрат на різні етапи і фази продажів дозволяє домогтися скорочення витрат. Виявлення пріоритетних клієнтів за різними критеріями (наприклад дохід/витрати) дозволяє підвищити прибутковість роботи каналів збуту. Виявлення типових проблем/запитів клієнтів, створення типових сценаріїв вирішення клієнтських проблем дозволяють мінімізувати час реакції працівника і підвищити задоволеність клієнта. Аналіз каналів продажів дозволяє виявити проблемні місця та бізнес-процеси, зрозуміти, на чому треба зосередити зусилля, як провести реструктуризацію проблемної області (підрозділу) тощо.

Висновки до розділу 3

1. При проведенні діяльності з комплексної автоматизації в готельному комплексі Ibis Kiev City Center особлива увага повинна приділятися підвищенню рівня гостинності.
2. Сучасні CRM-системи є багатoproфільними та багатозадачними інструментами маркетингу. Вони дають можливість автоматизувати бізнес процеси, поставити під повний контроль фінансові потоки, з легкістю справляються зі складською та транспортною логістикою, контролюють завантаженість персоналу, планують завдання, дозволяють контролювати реалізацію проекту і багато іншого.
3. Так як наведені вище вимоги до системи мають на увазі наявність компанії-постачальника з величезним накопиченим досвідом уже здійснених впроваджень, причому бажано з урахуванням галузевої специфіки, то було б логічним визначити вимоги до постачальника CRM-системи, дотримання яких є досить ваговим чинником при остаточному виборі рішення: 1.

Інформаційна підтримка на етапі продажу. 2. Гнучка ліцензійна політика (моделі ліцензування, знижки, безлімітні ліцензії). 3. Технічна підтримка після продажу програмного забезпечення з можливістю розміщення сервісних звернень. 4. Наявність загальних і спеціалізованих курсів, в тому числі з можливістю проходження в режимі он-лайн, по конфігурації системи, по окремим бізнес-процесів і вертикальним рішенням.

4. Перспективи CRM-проекту Ibis Kiev City Center: 1. Можливість отримання актуальної інформації. 2. Автоматизована обробка інформації. 3. Збільшення швидкості документообігу. 4. Можливості оперативного планування виробництва та збуту.

5. Стратегічні цілі проекту до 2020 року передбачають: протягом 1 кварталу 2019 року – планування роботи, навчання і робота з персоналом, модернізація існуючої виробничо-технологічної бази до вимог нового виробництва; протягом 2 кварталу 2019 року – створення комунікаційного ланцюга та укладання договорів з постачальниками та споживачами на принципах зворотного зв'язку; старт проекту: 3 квартал 2019 року.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Застосування CRM-систем українськими підприємствами готельно-ресторанного сектору набуває все більшого поширення. Відбувається переорієнтація на нові стандарти обслуговування, нові методи конкурентної боротьби, посилюється боротьба за споживача. В той же час, оцінювання ефективності CRM із врахуванням запровадження автоматизованих систем обліку та аналізу інформації, здійснюється із недостатнім рівнем обґрунтування. Частіше цей процес є інтуїтивним, узагальнюючим, на основі валових показників реалізації. Повинен бути розроблений підхід, який знаходився би на перетині стратегічного управління, управління інформаційними технологіями, фінансового управління. Лише в такому випадку можна було б висвітлити вплив показників ефективності CRM-системи на ступінь досягнення стратегічних цілей підприємства (через CRM-стратегію), не забуваючи про ціннісний аспект інформаційної системи для працівників підприємства та споживачів.

2. Customer relationship management (CRM) або управління відносинами з клієнтами – це специфічний клієнтоорієнтований підхід до ведення бізнесу, який передбачає створення в компанії таких механізмів взаємодії з гостями, при яких їхні потреби є найважливішими для підприємства. Подібна орієнтованість на клієнта зачіпає не тільки загальну стратегію ведення бізнесу компанії, але і корпоративну культуру, структуру, бізнес-процеси та операції. CRM-система – це програмне забезпечення для автоматизації управління взаємовідносинами з клієнтами, включаючи збір, зберігання й аналіз інформації про гостей, постачальників та партнерів. Автоматизувавши відповідні бізнес-процеси маркетингу, продажів і сервісного обслуговування, готель зможе звернутися до «потрібного» клієнта в «потрібний» момент часу з найбільш ефективною пропозицією і по зручнішому для нього каналу взаємодії.

3. Аналіз досвіду експлуатації CRM-системи закордонними та деякими вітчизняними закладами готельно-ресторанного господарства свідчить про зростання їх чистого прибутку на 10 % за рахунок виявлення більш прибуткових сегментів гостей, підвищення рівня своєчасного виконання замовлень до 90 % і вище, а також зниження витрат маркетингових заходів на 10-30 %. Отже, вважаємо, що CRM-система є доцільним інноваційним рішенням для більшості вітчизняних підприємств гостинності, оскільки покликана залучати нових клієнтів, нейтральних гостей перетворювати в лояльних, а з лояльних споживачів готельних послуг формувати постійних.

4. Готельні комплекси з системним управлінням вже обрали для себе технології автоматизації бізнес-процесів. 90% автоматизованих готельних комплексів використовують готові спеціалізовані розробки, індивідуально налаштовані під вимоги споживачів. Зосереджуючись на задоволенні потреб середніх туроператорів, готельних та агентських компаній, розробники виводять на ринок продукти різного рівня, які можна нарощувати по мірі росту компанії. Однак, діапазон програмного забезпечення, доступний багатьом компаніям, обмежений недостатньою підготовкою та слабою ініціативністю менеджерів. Інформаційні технології дозволяють значно підвищити якість взаємодії готельних комплексів з клієнтом, впливають на функції управління і налагодження взаємостосунків між ними.

5. В готелі Ibis Kiev City Center використовується комплексна система автоматизації "A.c.d.c". Модуль CRM-системи «A.c.d.c.» дозволяє швидко перевірити доступність і поточну активність по існуючим броням, з легкістю вводити плановані заходи і ефективно ними управляти. Також одним з переваг даного модуля є можливість одночасної броні як конкретного заходу, так і номерів в готелі. Таким чином, модуль складається з наступних основних частин: групових бронювань і бронювання конференцій; управління конференціями і бенкетами; управління ресурсами;

щоденника конференцій; листа очікування; пакетів заходів. В CRM-системі Ibis Kiev City Center зручно вести історію взаємин із клієнтами. На кожного з них створюється картка, в якій зазначаються основні (П.І.Б., номер телефону, адреса електронної пошти) і додаткові дані (дата народження, особливості характеру, відомості про досвід перебування та вподобання гостя). Інформацію про клієнтів Ibis Kiev City Center беруть з: заявки про реєстрацію на сайті, листування і телефонних переговорів, безпосередніх взаємовідносин під час процедури обслуговування, сторінок з соціальних мереж. CRM Ibis Kiev City Center також служить інструментом для формування воронки продажів, з якої визначають такі моменти: де і коли відбувається перехід клієнтів; яким групам клієнтів дати вищий рівень пріоритетності; яка ймовірність покупки послуг компанії; від яких процесів в компанії варто позбутися для поліпшення воронки продажів; управління маркетингом.

6. Можливості CRM-системи Ibis Kiev City Center: швидкий доступ до актуальної інформації про клієнтів; оперативність обслуговування клієнтів та проведення операцій; формалізація схем взаємодії з клієнтами, автоматизація документообігу; швидке отримання всіх необхідних звітних даних та аналітичної інформації; зниження операційних витрат менеджерів; контроль роботи менеджерів; узгоджена взаємодія між співробітниками і підрозділами.

7. Для удосконалення CRM-системи Ibis Kiev City Center необхідно сформулювати наступні вимоги: підтримка безлічі каналів взаємодії з клієнтами; підтримка фронт-офісних бізнес-процесів, при чому, з урахуванням галузевої специфіки компанії; налаштованість і гнучкість бізнес-процесів (workflow machine); стандартні методи інтеграції або коннектори до існуючих облікових, фінансових та інших інформаційних систем; розвинені аналітичні можливості; зручність і ергономічність інтерфейсу, контекстна допомога, сценарії взаємодії з клієнтом; масштабованість і модульність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абудіаб С. Сутність маркетингових комунікацій у міжнародному бізнесі / С. Абудіаб // Економіка та підприємництво : зб. наук. праць молодих учених та аспірантів / М-во освіти і науки України, ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана" ; відп. ред. С. І. Дем'яненко. – 2012. – Вип. 28. – С. 102-109
2. Аронова В.В. Ситуаційно-процесна діагностика стану маркетингової діяльності на підприємстві [Текст]: монографія / В.В. Аронова, Г.І. Дібніс ; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. – Луганськ : [Вид-во СНУ ім. В. Даля], 2010. – 224 с
3. Артимонова І.В. Концепція маркетинг-міксу як основа програмно-цільового підходу до організації маркетингової діяльності підприємства / І.В. Артимонова // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 4. – С.94 – 101
4. Ащанов В.В. Деякі напрямки удосконалення маркетингової стратегії підприємства [Текст] / В.В. Ащанов // Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу : збірник тез доповідей VII Міжнародної науково-практичної конференції, 26-28 вересня 2013 р. / Відп. за вип. Ю.М. Гладенко. – Суми : ТОВ "ДД "Папірус", 2013. – С. 16-17
5. Багієв Г.Л. Маркетинг: учебник для вузов. 3-е изд. – СПб.: Питер, 2010. – 576 с.
6. Багорка М.О. Особливості моніторингу процесів формування попиту й стимулювання збуту на продовольчому ринку [Текст] / М.О. Багорка, І.А. Білоткач // АгроСвіт. – 2009. – № 6. – С. 5-10
7. Балабанова Л.В. Маркетинговий менеджмент: [навч. посібник] / Л.В. Балабанова – 2-е вид., переробл. і доп. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2004. – 354 с.
8. Балановська Т.І. Управління маркетинговою діяльністю на агропродовольчому ринку [Текст] / Т.І. Балановська, О.П. Гоголя // Науковий

вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. – 2010. – Вип. 154, Ч.1. – С. 368–373

9. Бараник Л.М. Концептуальні підходи до формування основних складових комплексу маркетингових комунікацій туристичних підприємств / Л.М. Бараник [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/4068/1/Baranik.pdf>

10. Васелевські М. Зв'язок з клієнтом в електронних системах CRM як тренд маркетингово-логістичної діяльності // Громадська вища школа підприємництва і управління в Лодзі (Польща). – 105 с.

11. Водяник М.О. Маркетинг комунікацій у сфері послуг на сучасному етапі розвитку ринкових відносин / М.О. Водяник // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2014. – № 4 (66). – С. 96-101

12. Гакало О. Сутність комплексу маркетингових комунікацій та його роль в системі управління підприємством / О. Гакало [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/12453/2/Conf_2015v2_Gakalo_O_G-Essence_of_marketing_communications_10.pdf

13. Ганза І. Маркетингові стратегії та фактори впливу при просуванні високотехнологічної продукції на ринок / І. Ганза, А. Мартоян // Схід. – 2014. – № 1. – С. 22-26

14. Головина Т.А., Авдеева И.Л. Использование функциональных возможностей CRM-системы для управления сбытовой деятельностью в торговых организациях // Вопросы современной экономики [Электронный ресурс]. – 2013. – № 2. – Режим доступа: <http://economicjournal.net/2013/07/1312>.

15. Гордон Я., Ян Х. Маркетинг партнерских отношений: Пер. с англ. под ред. О.А. Третьяк. - СПб.: Питер, 2001.- 384 с.

16. Городецкая О.Ю., Гобарева Я.Л. CRM-система как стратегия управления бизнесом компании // TRANSPORT BUSINESS IN RUSSIA. - №4. – 2014. – С.169-173.
17. Данніков О.В., Кирилова О.В., Пилипчук В.П. Маркетингове та інформаційне забезпечення формування та реалізації бізнес-рішень на основі впровадження CRM-технологій // Вісник Хмельницького національного університету. - № 6, Т. 3. - 2009. - С. 80-84.
18. Данько Т.П., Голубев М.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость. – М.: Инфра-М, 2013
19. Дойль П. Маркетинг менеджмент и стратегии [Текст] / П. Дойль, Ф. Штерн. – 4-ое изд. : пер с англ. – СПб. : Питер, 2009. – 648 с.
20. Дорошев В.И. Введение в теорию маркетинга [Текст] : учеб. пособие / В. И. Дорошев. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 285 с
21. Дорошкевич Д.В. CRM-система як інструмент персоніфікованого маркетингу // Журнал європейської економіки. – 2012. – № 5. – С.46-51.
22. Друкер П., Ф., Макьярелло, Джозеф А. Менеджмент.: Пер. с англ. – М.: ООО “И.Д. Вильямс”, 2010. – 704 с
23. Завадська Д.В., Яценко О.В. Перспективи використання стратегії CRM (Customer relationship management) на ринку банківських послуг // Науковий вісник. Одеський національний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. – Науки: економіка, політологія історія. – 2013. – №27 (206). – С. 219–228.
24. Заложнев А.Ю., Шуремов Е.Л. Применение методик классификации и ранжирования в информационных системах маркетинга и управления взаимоотношениями с клиентами // “Управление развитием крупномасштабных систем (MLSD,2012)”, Шестая международная конференция, 1-3 окт. 2012 г., Москва. – Материалы в 2 т. / Общ, ред.: С.Н.Васильев, А.Д. Цвиркун. - М.: ИПУ РАН, 2012. - 1 т. (Пленарные доклады, секции 1-4): - 409 с.

25. Зінов'єв Ф.В. Конкурентний потенціал туристичного підприємства та його реалізація [Електронний ресурс] / Зінов'єв Ф.В., Короленко Ю.М. // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2014. – № 1. – С. 121-125
26. Ілляшенко Н.С. Організаційно-економічні засади інноваційного маркетингу промислових підприємств: монографія / Н.С. Ілляшенко. – Суми: «Вид-во СумДУ», 2011. – 192с.
27. Каніщенко О. Актуальні дослідження інтернет-маркетингових комунікацій / О. Каніщенко // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2015. – № 2. – С. 149–152
28. Ковінько О.М. Системный подход к маркетинговому планированию коммуникационной деятельности предприятия / О.М. Ковінько, К.Ю. Соколюк // Икономическите перспективи в глобалната криза: Събрани статии. – Академично издателство на Аграрния университет Пловдив, България, – 2015. – С. 310–317
29. Кожухівська Р.Б. Аналіз сутності та особливості реалізації маркетингових комунікацій / Р.Б. Кожухівська Р.Б. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://dspace.udpu.org.ua:8080/jspui/bitstream/6789/74/1/market_komunik.pdf
30. Коноплицкий В.А. Экономический словарь: толково-терминологический [Текст] / В.А. Коноплицкий, А.И. Филина. – К. : КНТ, 2007. – 624 с
31. Корженко К.А., Сорокіна А.І. Особливості маркетингових комунікацій туристичних підприємств / К.А. Корженко, А.І. Сорокіна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://conf.htei.org.ua/wp-content/uploads/2015/03/SorokIna.pdf>
32. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг Менеджмент: [підручник] / Пер. с англ. под науч. ред. С.Г. Жильцова. – СПб.: Питер, 2012. – 480 с.

33. Котлер Ф., Армстронг Г., Вонг В., Сондерс Дж. Основи маркетинга, 5-е изд.: пер. с англ.. – М.: ООН «И.Д. Вильямс», 2013. – 752 с.
34. Кузик О.В. Стратегічне управління маркетинговими комунікаціями на сучасних підприємствах / О.В. Кузик // Стратегія економічного розвитку України. – 2014. – № 34. – С. 130-135
35. Кузькин А. Оценивание показателей эффективности и результативности ИТ-процессов с использованием гибридных нейронечетких сетей [Электронный ресурс] / А. Кузькин – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/otsenivanie-pokazateley-effektivnosti-i-rezultativnosti-it-protsessov-sispolzovaniem-gibridnyh-neyro-nechetkih-setey>
36. Кузьменко А.В. Сутність маркетингу та логістики в діяльності підприємств / А.В. Кузьменко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – № 43. – С. 203-209
37. Купрієнко О.В. CRM-стратегія як чинник підвищення ефективності функціонування роздрібного бізнесу комерційного банку // Міжнародна банківська конкуренція: теорія і практика: Збірник тез доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції (27-28 травня 2010 р.): У 2-х т - Суми: УАБС НБУ, 2010. - Т.2. - С.95-96.
38. Лабурцева О. Дослідження історичної генези сучасної концепції маркетингу / О. Лабурцева // Маркетинг в Україні. – 11/2007. – № 6. – С. 57-61
39. Литвиненко Т.К. Новітні технології обслуговування у сфері ресторанного бізнесу / Т.К. Литвиненко. – К.: 2011. – 215 с.
40. Литовченко І.Л. Оцінка синергетичного ефекту від застосування інтегрованих маркетингових комунікацій / І.Л. Литовченко, І.О. Шкурупська // Економіка України. – 2015. – № 5. – С. 29–39
41. Лукан О.М. Економічна сутність маркетингової діяльності підприємства / О.М. Лукан // Економічний простір. – 2014. – № 84. – 172-180
42. Магалецький А.В. Комунікаційна політика як ефективний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного

господарства [Електронний ресурс] / А.В. Магалецький. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=391>

43. Макарова М.В. Становлення цифрової економіки постіндустріального суспільства : дис. ... доктора екон. наук : 08.02.02 / Макарова М. В. – К., 2006. – 427 с.

44. Малькова И.В. Лояльность потребителей как конкурентное преимущество компании // Вестник Московского университета. Серия 21, Управление (государство и общество). – 2010. - №3. – С.85-63.

45. Мамалига С.В., Лоїк І.І. Сучасні підходи до трактування маркетинг-міксу / С.В. Мамалига, І.І. Лоїк // Збірник наукових праць ВНАУ. – 2012. – № 4 (70). – С. 144-149

46. Мартинов І.Ю. Особливості маркетингу туризму у сфері відпочинку і розваг / І.Ю. Мартинов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tiru/2011_31_1/Martinov.pdf

47. Маяцкая И.Н. Процессный подход в маркетинговой деятельности [Текст] / И.Н. Маяцкая // Российское предпринимательство. – 2009. – № 3 (63). – С. 30 – 34

48. Мельник О. Використання системи інтерактивних маркетингових комунікацій для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародному ринку / О. Мельник, А. Радько // Економіст. – 2016. – № 1. – С. 42-45

49. Мельник Ю.М. Аналіз практичного використання сучасних інтернет-технологій як засобу маркетингових комунікацій у сфері B2B та B2C / Ю.М. Мельник, Д.В. Корінченко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2015. – № 4. – С. 76-86

50. Міронова Ю.В. Науково-теоретичні основи дослідження маркетингових комунікаційних процесів на підприємстві / Ю.В. Міронова, О.О. Кагляк, О.В. Пітик // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 1. – С. 207-214

51. Могилова А.Ю., Будашко В.О. Особливості маркетингу у готельно-ресторанному бізнесу / А.Ю. Могилова, В.О. Будашко // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2016. – Випуск 17. – С. 72-75
52. Ньюзлл Ф. Почему не работают системы CRM. Управление отношениями с клиентами: Как добиться успеха, позволив клиентам управлять отношениями с вашей компанией / Пер. А. Стативка; Лит. ред. М. Драпкина. - М.: Добрая книга, 2004. - 368 с.
53. Обзор систем управления отелем : функции и возможности [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://PROHOTELIA.COM.UA/2012/01/HOTELS-PMS/>
54. Окландер Т.О. Новітні технології маркетингових комунікацій як засіб зниження підприємницьких ризиків / Т.О. Окландер // Економічні інновації. – 2015. – Вип. 60 (3). – С. 274-285
55. Олексенко Р.І., Краскова І.О., Поліщук М.М. Функції та роль маркетингу в сучасних умовах господарювання / Р.І. Олексенко, І.О. Краскова, М.М. Поліщук. // Ефективна економіка. – 2011. – № 11. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_11_21
56. Парій Л.В. Стратегії просування продукції сиру на український споживчий ринок / Л.В. Парій // Вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. – 2016. – Випуск 11. – С. 176-181
57. Пацалюк К.О. Роль виставки як засобу маркетингових комунікацій / К.О. Пацалюк // Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. – 2016. – № 1
58. Пацалюк К.О. Суть, цілі та завдання стимулювання збуту як елементу маркетингових комунікацій / К.О. Пацалюк // Економіка. Управління. Інновації. – 2014. – Випуск № 1 (11). – С. 1-7
59. Пейн Э. Руководство по CRM: Путь к совершенствованию менеджмента клиентов. – Минск: Гревцов Паблицер, 2007. – 384 с.

60. Петровська А.В. моделювання інформаційних потоків CRM-систем // Вісник Хмельницького національного університету. - № 5, Т. 2. – 2011. - С.69–76. –(Економічні науки).
61. Петруня Ю.Є. Маркетинг: Навч. посібник / Ю.Є. Петруня. – К.: Знання, 2009. – 325 с.
62. Пилипчук В.П., Лендел О.Д. Розвиток комунікаційної моделі маркетингу туристичних послуг / В.П. Пилипчук, О.Д. Лендел // Науковий вісник Мукачівського державного університету. – 2015. – Випуск 2 (4). – С. 87-92
63. Подзігун С.М. Формування маркетингових комунікацій у готельно-ресторанному бізнесі / С.М. Подзігун [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.udpu.org.ua:8080/jspui/bitstream/6789/5594/1/formuvannj%20marketingovux.PDF>
64. Подолинна Г.В. Маркетингова політика комунікацій як складова управління діяльності підприємств харчової промисловості / Г.В. Подолинна // 69-та студентська науково-технічна конференція: секція "Економіка і менеджмент" : збірник тез доповідей / Національний університет "Львівська політехніка". – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. – С. 362–365
65. Пономаренко Т. Маркетинг – это смесь науки и искусства [Текст] / Т. Пономаренко // Маркетинг и реклама. – 2009. – № 5. – С.49-53
66. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 454 с.
67. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 512 с.
68. Рега М.Г. Управління маркетинговою діяльністю підприємства готельно-ресторанного бізнесу / М.Г. Рега // Науковий вісник Мукачівського державного університету. – 2014. – Випуск 1. – С. 111-114

69. Родченко В.Б., Лемешко М.А. Особливості маркетингових комунікацій на ринку туристичних послуг України / В.Б. Родченко, М.А. Лемешко // Вісник НТУ «ХП». – 2013. – № 24 (997). – С. 129-136
70. Романенко О.О. Маркетингові комунікації та їх взаємозв'язок з маркетинговою діяльністю підприємства / О.О. Романенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.vmurol.com.ua/upload/publikatsii/nauka/2016/evngu_2010_2_19.pdf
71. Страшинська Л.В. Маркетинг [Електронний ресурс]: конспект лекцій для студентів напряму підготовки 6.030601—Менеджмент денної та заочної форм навчання, в тому числі перепідготовка спеціалістів за спеціальністю 7.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування» / Л.В. Страшинська, В.К. Костюк. – К.: НУХТ, 2014. – 61 с.
72. Страшинська Л.В. Маркетинг готельного і ресторанного господарства / Л.В. Страшинська. – К. : НУХТ, 2011. – 89 с
73. Страшинська Л.В. Стратегічне планування інтегрованих маркетингових комунікацій / Л.В. Страшинська, Т.Б. Самонова // Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 18 : Економіка і право. – 2014. – Вип. 24. – С. 75-86
74. Тихонченко Р.С. Зміст і особливості ділових CRM-стратегій у підприємствах роздрібної торгівлі // Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. – Випуск 2. – 2014. – С.730-734.
75. Токарев Б.Є. Адаптація стратегії маркетингової логістики для інноваційних продуктів / Б.Є. Токарев // Логістика. – 2013. – № 12. – С. 42-44
76. Федько В.П. Маркетинг [Текст] / В.П. Федько. – Ростов н/Д. Феникс, 2010. – 416 с.
77. Хамініч С.Ю. Маркетингова комунікаційна політика як складова маркетингової діяльності підприємств / С.Ю. Хамініч, К.В. Мартиросова, П.М. Сокол // Економічний простір. – 2016. – № 107. – С. 250-259

78. Хмарська І.А. Сутність та значення комплексу маркетингових комунікацій підприємств / І.А. Хмарська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 6. – С. 114-118
79. Цуркан Б.Ю. Управління комунікаційною політикою підприємства в сучасних умовах / Б.Ю. Цуркан [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/tsurkan-b-yu-upravlinnya-komunikatsiynou-politikoju-pidpriemstva-v-suchasnih-umovah/>
80. Чухрай Н.І., Мавріна А.О. Фінансові аспекти розробки комплексу маркетингу / Н.І. Чухрай, А.О. Мавріна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/8025/1/101.pdf>
81. Шарапа О.М. Управління взаємовідносинами з клієнтами через впровадження CRM-систем як складова ефективного ведення бізнесу // Актуальні проблеми економіки. - № 7 (97). - 2009. - С.175-183.
82. Ярошевська О.В. Комплекс маркетингових комунікацій та його роль в системі управління / О.В. Ярошевська // Вісник Запорізького національного університету : економічні науки. – Запоріжжя: ЗНУ, 2011. – № 3 (11). – С. 146–154.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК Б

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1
"Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство _____ Дата (рік, місяць, число) _____
Територія _____ за СДРПОУ _____
Організаційно-правова форма _____ за КОАТУУ _____
господарювання _____ за КОПФГ _____
Вид економічної діяльності _____ за КВЕД _____

КОДИ		
2017	01	01
23928785		
5310200000		
6024		
13.10.2		

Середня кількість працівників¹ _____
Адреса, телефон _____
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV
Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №
2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку _____
за міжнародними стандартами фінансової звітності _____

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2017 р.**

Форма № 1

Код за ДКУД

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	69528	69482
первісна вартість	1001	69581	69581
нак пичена амортизація	1002	53	99
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4006	4205
Основні засоби	1010	456373	472731
первісна вартість	1011	491556	492090
знос	1012	35183	19359
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	9674	9674
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	539581	556092
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	16324	16161
Поточні біологічні активи	1110	430	415
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1491	1851
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1410	1871
з бюджетом	1135		

у тому числі з податку на прибуток	113		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	382210	287638
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	3840	3718
Витрати майбутніх періодів	1170	42	3
Інші оборотні активи	1190	56	63
Усього за розділом II	1195	405376	311308
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	944957	867400

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	12196	12196
Капітал у дооцінках	1405	359670	359671
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	29	29
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1219	-17402
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	373114	354494
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	6573	
Довгострокові кредити банків	1510	4576	4576
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2180	2180
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	13329	6756
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	462976	462900
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	17097	16561
розрахунками з бюджетом	1620	255	227
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	1
розрахунками зі страхування	1625	114	103
розрахунками з оплати праці	1630	236	223
Поточні забезпечення	1660	131	143
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	77396	25744
Усього за розділом III	1695	558514	506150
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	944957	867400

Керівник

Головний бухгалтер

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2017	01	01
23928785		

Підприємство _____

(найменування)

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за грудень 2017 р.**

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	15646	19768
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(21542)	(26188)
Валовий:			
прибуток	2090		
збиток	2095	(5896)	(6420)
Інші операційні доходи	2120	142	98
Адміністративні витрати	2130	(2914)	(3245)
Витрати на збут	2150	(1021)	(908)
Інші операційні витрати	2180	(571)	(390)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190		
збиток	2195	(10260)	(10865)
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	375	397
Інші доходи	2240	15881	50008
Фінансові витрати	2250	(31182)	(41737)
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	(2)	(47163)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290		
збиток	2295	(25188)	(49360)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	6567	49404
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	0	44
збиток	2355	(18621)	0

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500		
Витрати на оплату праці	2505		
Відрахування на соціальні заходи	2510		
Амортизація	2515		
Інші операційні витрати	2520		
Разом	2550		

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

Головний бухгалтер

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1
"Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство _____	Дата (рік, місяць, число) _____	КОДИ		
Територія _____	за ЄДРПОУ _____	2016	01	01
Організаційно-правова форма господарування _____	за КОАТУУ _____	23928785		
Вид економічної діяльності _____	за КОПФГ _____	5310200000		
		6024		
	за КВЕД _____	13.10.2		
Середня кількість працівників ¹ _____				
Адреса, телефон _____				
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма № 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками) Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці): за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку _____ за міжнародними стандартами фінансової звітності _____				

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2016 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	69460	69528
первісна вартість	1001	69477	69581
нак пичена амортизація	1002	17	53
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4078	4006
Основні засоби	1010	465405	456373
первісна вартість	1011	490605	491556
знос	1012	25200	35183
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	56157	9674
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	595100	539581
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	16121	16324
Поточні біологічні активи	1110	310	430
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1090	1491
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1800	1410
з бюджетом	1135	1	

у тому числі з податку на прибуток	113		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	368691	382210
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	3926	3840
Витрати майбутніх періодів	1170	94	42
Інші оборотні активи	1190	62	56
Усього за розділом II	1195	392010	405376
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	987204	944957

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	12196	12196
Капітал у дооцінках	1405	359670	359670
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	29	29
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1195	1219
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	373090	373114
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	55978	6573
Довгострокові кредити банків	1510	4670	4576
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2180	2180
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	62828	13329
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	463396	462976
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	18680	17097
розрахунками з бюджетом	1620	265	255
у тому числі з податку на прибуток	1621		0
розрахунками зі страхування	1625	114	114
розрахунками з оплати праці	1630	219	236
Поточні забезпечення	1660	321	131
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	68170	77396
Усього за розділом III	1695	551165	558514
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	987204	944957

Керівник

Головний бухгалтер

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство _____

(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2016	01	01
23928785		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за грудень 2016 р.**

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	19768	21369
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(26188)	(22692)
Валовий:			
прибуток	2090		
збиток	2095	(6420)	(1323)
Інші операційні доходи	2120	98	249
Адміністративні витрати	2130	(3245)	(183)
Витрати на збут	2150	(908)	(650)
Інші операційні витрати	2180	(390)	(688)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190		
збиток	2195	(10865)	(5595)
Дохід від участі в апіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	397	430
Інші доходи	2240	50008	6000
Фінансові витрати	2250	(41737)	(42999)
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	(47163)	(6029)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290		
збиток	2295	(49360)	(48193)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	49404	21
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	44	16
збиток	2355	0	

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
--------------	-----------	-------------------	---

1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500		
Витрати на оплату праці	2505		
Відрахування на соціальні заходи	2510		
Амортизація	2515		
Інші операційні витрати	2520		
Разом	2550		

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код ядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на од у просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

Головний бухгалтер