

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ГАЛИЦЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ ІМЕНІ В'ЯЧЕСЛАВА ЧОРНОВОЛА**  
**Кафедра готельно-ресторанної справи**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА (БАКАЛАВРСЬКА) РОБОТА**  
**за спеціальністю 241 Готельно-ресторанна справа**  
**(Освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»)**

**Розробка маркетингової цінової політики в закладах готельно-  
ресторанної сфери**

**Development of marketing pricing policy in the hotel and restaurant  
industry**

Виконав(ла): студент(ка) 2 курсу, гр. ГР-286  
Василько Ірини

Керівник: Керівник: к.г.н. Добровольська С.Я

Рецензент: директор ГРК «Арія» Семечко Б.Б.

Тернопіль – 2022

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГУ ТА ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМТСТВА ГОСТИННОСТІ.....	6
1.1. Поняття про маркетинг, основні завдання. Ключові елементи, що впливають на прийняття рішень щодо ціноутворення .....	6
1.2. Ціноутворення з позицій маркетингу.....	13
1.3. Контроль ефективності цінової політики.....	15
Висновок до розділу 1.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «АЙВЕНГО».....	21
2.1. Коротка характеристика підприємства.....	21
2.2. Аналіз цінової політики готельно-ресторанного комплексу «Айвенго».....	23
Висновок до розділу 2.....	30
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПОЛІТИКИ МАРКЕТИНГУ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «АЙВЕНГО».....	30
3.1. Обґрунтування встановлених цін на продукцію і послуги ресторану та готелю «Айвенго».....	30
3.2. Напрями вдосконалення механізму ціноутворення та обґрунтування цін на продукцію і послуги підприємства.....	34
3.3. Економічна оцінка запропонованих заходів.....	37
Висновок до розділу 3.....	41
ВИСНОВКИ.....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45
ДОДАТКИ.....	47

## ВСТУП

Усі рішення, пов'язані з ціноутворенням, базуються на економічних засадах співвідношення попиту та пропозиції. Точніше, відносний попит на доступну пропозицію у певний проміжок часу визначає ціну послуги розміщення. Цей основний принцип ринкової теорії однаково прийнятний як сфери виробництва, так сфери послуг. Звичайно, різноманітність маркетингових тактик, що використовуються сучасними готельними підприємствами, розгойдує маятник попиту в той чи інший бік. Тим не менш, основним генератором доходів було і залишається ціноутворення. Ціна реалізації послуг розміщення, харчування та напоїв тощо. без сумніву, є фактором, що визначає, чи отримає готель прибуток або залишиться в збитках. Ефективна політика обслуговування гостей, продумане додаткову пропозицію і навіть оптимальне місце розташування готелю що неспроможні власними силами забезпечити прибутковість операцій, якщо вартість цих послуг не покриває витрати чи відлякує потенційних клієнтів.

Ні шикарні готельні номери, ні фешенебельні ресторани або суперсучасні конференц-зали не будуть жодного інтересу, якщо не зможуть генерувати норму прибутковості, що заслуговує на увагу власників та інвесторів. Останні, у свою чергу, керуються цілком зрозумілим бажанням вигідно розмістити свої вільні фінансові ресурси. З іншого боку, власники підприємств промисловості гостинності також мають незліченну кількість напрямків використання власних коштів. І якщо ці підприємства не забезпечують своїх господарів адекватною ставкою доходу, вони використовуватимуть наявні фонди в інших галузях ділової активності.

За останнє десятиліття проблематика ціноутворення набула нового змісту на кожному окремо взятому готельному підприємстві. І це не данина нової економічної формації, а необхідна складова професійних знань, без яких не можна досягти успіху в індустрії гостинності.

Актуальність даного дослідження полягає в тому, що ефективність отримання прибутку і рентабельність реалізації продукції визначає генеральний напрямок перспективного росту всіх підрозділів фірм і організацій, основний профіль планової, організаційної і управлінської діяльності готельно-ресторанного підприємства, а також головної цілі та завдання поточного планування, організації і управління підприємством.

Шлях, який вибирає керівництво того чи іншого готельно-ресторанного комплексу під час встановлення розцінок на послуги розміщення, залежить від фінансових цілей підприємства. Якщо ціни занадто високі, відштовхне від себе ту частину споживачів, хто вважає за можливе купувати ці послуги за призначеною ціною. Якщо ціни занижені, готель не зможе повністю реалізувати свій комерційний потенціал.

Мета роботи – розробка цінової стратегії та тактики підприємства гостинності – з теоретичної та практичної точки зору готельно-ресторанного комплексу «Айвенго»).

Реалізація поставленої мети вимагала вирішення наступних завдань:

1. розглянути теоретичні засади цінової політики підприємства гостинності;
2. дослідити поняття «маркетинг», «цінова політика» та його особливості;
3. провести аналіз цінової політики готельно-ресторанного комплексу «Айвенго»;
4. розробити політику маркетингу щодо тарифів готельно-ресторанного комплексу «Айвенго».

Об'єкт дослідження – готельно-ресторанний комплекс «Айвенго».

Предмет дослідження – цінова політика на досліджуваному підприємстві.

Теоретичну та методичну основу дослідження складають наукові роботи зарубіжних та вітчизняних учених у галузі стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства.

В основі дослідження покладені методи аналітичного дослідження, а саме: індукція, порівняння, історичний та логічний методи, а також метод системного підходу та комплексного аналізу; економікостатистичні методи.

Результати досліджень та розробок, які висвітлені в роботі сприятимуть удосконаленню стратегічного управління інноваційним розвитком закладу, покращать позитивну динаміку основних фінансових показників підприємства та формуватимуть основи його конкурентоспроможності.

Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГУ ТА ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМТВА ГОСТИННОСТІ**

### **1.1. Поняття про маркетинг, основні завдання. Ключові елементи, що впливають на прийняття рішень щодо ціноутворення**

Маркетинг готельного і ресторанного господарства – це діяльність, спрямована на створення попиту і досягнення цілей підприємств готельно-ресторанного господарства за допомогою задоволення потреб клієнтів.

Виділили, що підприємство має такі риси:

1) на першому місці – проблема врахування потреб споживачів, а не підприємства, тобто виробництво продукції з такими характеристиками та якістю, які потрібні покупцю;

2) виробляти і продавати лише те, що продається і буде купуватись;

3) варто приділити увагу потребам реальних та потенційних покупців;

4) період планування в основному довгостроковий [13].

Основна ціль маркетингу – забезпечення максимального обсягу прибутку в процесі купівлі-продажу продукції, при якому задоволення попиту є фактором досягнення цілі. Вона досягається за допомогою проміжних (конкретних цілей):

- завоювання частки ринку;
- забезпечення росту обсягів збуту;
- досягнення переваг над конкурентами;
- активізація стимулювання і рекламної діяльності [13];

Варто зазначити, що маркетингом вважається одна з найосновніших дисциплін для професійних діячів ринку, а саме для роздрібних торгівців, працівників реклами, дослідників маркетингу, завідувачів виробництва нових та марочних товарів.

Їм необхідно знати, як описати ринок та розбити його на сегменти. Як оцінити потреби, запити та переваги споживачів у рамках цільового ринку, як сконструювати та випробувати товар з потрібними для цього ринку

споживчими властивостями. Як у вигляді ціни донести до споживача ідею цінності товару; як вибрати вправних посередників, щоб товар виявився широкодоступним, добре представленим; як рекламувати та продавати товар, щоб споживачі знали його та хотіли придбати [12].

За визначенням основоположника теорії маркетингу американського вченого Ф Котлера маркетинг – вид людської діяльності, спрямований задоволення потреб і потреб у вигляді обміну [13].

Для пояснення цього визначення розглянемо поняття: потреба, потреба, запит, товар, обмін, правочин, ринок. Вихідною ідеєю, що лежить в основі маркетингу, є ідея людських потреб, де під терміном «потреба» – розуміється відчуття нестачі людиною чогось. Потреби людей різноманітні та складні. Це і фізичні потреби в їжі, одязі, теплі, безпеці, і соціальні потреби у духовній близькості, впливі та прихильності; та особисті потреби у знаннях та самовираженні. Вони є вихідними складовими природи людини [7].

Друга вихідна ідея маркетингу – потреба. Потреба що прийняла специфічну форму відповідно до культурного рівня та особистість індивіда. Для задоволення потреб виробники роблять цілеспрямовані дії для стимулювання бажання мати товари. Діяч маркетингу не потребує, вона вже існує. Так, наприклад, виробник інформаційних систем може вважати, що споживачеві потрібна його інформаційна система, тоді як насправді споживачеві потрібна інформація. Потреби людей безмежні, тоді як ресурси їхнього задоволення обмежені.

Отже людина вибиратиме ті товари, які доставляють йому найбільше задоволення в рамках його фінансових можливостей. Попит – це потреба, підкріплена купівельною спроможністю. Неважко перерахувати попит конкретного суспільства на конкретний час. Проте попит – показник недостатньо надійний, оскільки він змінюється. На зміну вибору впливають зміни цін, і рівень доходів. Людина вибирає товар, сукупність властивостей якого забезпечує йому найбільше задоволення за ціну, з урахуванням своїх специфічних потреб і ресурсів [9].

Людські потреби та запити задовольняються товарами. Під товаром ми розумітимемо те, що може задовольнити потребу чи потребу і пропонується ринку з метою привернення уваги, придбання, використання чи споживання. Виробник товару повинен відшукувати споживачів, яким вони хочуть продавати товар, з'ясувати їх потреби, а потім створювати товар, який якомога повніше задовольняє їх потреби. Обмін – це основне поняття маркетингу як наукової дисципліни. Маркетинг лише тоді має місце, коли люди вирішують задовольнити свої потреби та запити за допомогою обміну. Обмін – це акт отримання від будь-кого бажаного об'єкта з пропозицією чогось натомість [3].

Для здійснення добровільного обміну необхідно дотримання п'яти умов:

1. Сторін має бути як мінімум дві.
2. Кожна сторона повинна мати чимось, що могло б уявити цінність для іншої сторони.
3. Кожна сторона має бути здатна здійснювати комунікацію та доставку свого товару.
4. Кожна сторона має бути абсолютно вільною у прийнятті чи відхиленні пропозиції іншої сторони.
5. Кожна сторона має бути впевнена у доцільності чи бажаності мати справу з іншою стороною [13].

Угода – це основна одиниця виміру у сфері маркетингу. Угода – це комерційний обмін цінностями між двома сторонами, вона передбачає наявність кількох умов:

- 1) наявність двох ціннісно-значущих об'єктів;
- 2) узгоджених умов її здійснення;
- 3) узгодженого часу вчинення;
- 4) узгодженого місця проведення.

Ринок – це сукупність існуючих та потенційних покупців товару. У розвиненому суспільстві ринок – це обов'язково якесь фізичне місце реалізації угод. За наявності сучасних засобів зв'язку та транспорту обмін здійснюється через рекламу, телебачення, систему Інтернету тощо. без вступу у фізичний

контакт із покупцями. Маркетинг – це завершальне поняття циклу ринку, це з ринком реалізації обмінів, мета яких задоволення потреб і потреб [1].

Маркетинг потребує управління. Під управлінням маркетингом розуміють аналіз, планування, втілення у життя і контролю над проведенням заходів, розрахованих встановлення і підтримку обмінів із цільовими покупцями заради досягнення певних завдань організації, як-от отримання прибутку, зростання обсягів збуту, збільшення частки ринку. Завдання управління маркетингом полягає у впливі на рівень, час і характер попиту в такий спосіб, щоб це допомагало організації у досягненні цілей, що стоять перед нею, тобто. управління маркетингом – це управління попитом. Управляючі маркетингу – це посадові особи фірми, котрі займаються вивченням маркетингової ситуації, втіленням у життя намічених планів і здійснюють контрольні функції. Сюди відносяться керівники збуту та співробітники служби збуту, керівні працівники служби реклами та стимулювання збуту, дослідники маркетингу, керівники товарів і фахівці з проблем ціноутворення [6].

Існує п'ять різних підходів в управлінні маркетингом:

1. Концепція вдосконалення виробництва, яка стверджує, що споживачі віддають перевагу товарам з низькими цінами, отже, треба знижувати витрати на виробництві.

2. Концепція вдосконалення товару виходить з того, що споживачі віддають перевагу якісним товарам і в цьому випадку стимулювання збуту не потрібно. . Концепція інтенсифікації комерційних зусиль базується на тому, що товари не купуватимуть без значних зусиль у сфері збуту та стимулювання.

3. Концепція маркетингу будується на твердженні, що фірма повинна виявити за допомогою досліджень запити та потреби точно окресленого ринку та забезпечити їх бажане задоволення.

4. Концепція соціально-етичного маркетингу проголошує своїм принципом досягнення цілей організації та її здатність забезпечити споживчу задоволеність та довготривале благополуччя та споживача та суспільства в

цілому. Практично діяльність маркетингу робить великий вплив на людей і як покупців, і як продавців, і як рядові громадяни.

Твердження Н. Меєк, зроблені понад 70 років тому, актуальні і до сьогодні, оскільки всі рішення, пов'язані з ціноутворенням, базуються на економічних принципах співвідношення попиту та пропозиції, точніше кажучи, ціну на послуги розміщення визначає відносний попит на доступну пропозицію у певний проміжок часу. Цей основний принцип ринкової теорії однаково прийнятний як сфери виробництва, так сфери услуг [1].

Пропозиція у готельному бізнесі характеризується всім спектром конкуруючих готельних підприємств та витрат, які вони несуть, здійснюючи свою діяльність.

Попит на послуги розміщення та його кількісні та якісні характеристики визначає величину найвищого цінового тарифу, який може бути встановлений за існуючої ринкової пропозиції. Наприклад, в готелі бізнес-класу відповідна категорія відвідувачів платить близько \$3002 за ночівлю, процвітаюча сім'я може викласти \$5000 за тиждень перебування на престижному курорті, а деякі туристи задовольняються ліжком за \$10 у гуртожитку із зручностями на поверсі. У разі ключовим чинником придбання виступає мета покупки чи контексті промисловості гостинності – мета поїздки. Як видно з прикладу, кожен сегмент ринку має свій, властивий тільки йому, ціновий поріг, який треба враховувати у питаннях ціноутворення.

Попит на кожному окремо взятому сегменті ринку послуг розміщення залежно від різного набору зовнішніх та внутрішніх впливів схильний до коливань. Наприклад, сезонна складова попиту відбиває зниження обсягу ділових поїздок у літній період, тобто. у період, коли генерується основний обсяг подорожей із метою відпочинку. В решту часу (поза межами високого сезону) готелі повинні проводити гнучку цінову політику. Таким чином, готельним підприємствам необхідно сегментувати цінову пропозицію залежно від еластичності та коливань попиту на різних ринках. Але це лише один із згаданих факторів: існуюча конкурентна пропозиція та рівень витрат

постачальників послуг гостинності також впливають на рішення з питань ціноутворення [17].

Конкурентна ситуація над ринком засобів розміщення може розглядатися як з погляду прямого, і непрямого впливу. Непрямі впливи стосуються всієї різноманітності альтернатив розміщення, придатних для мандрівників.

Наприклад, відпочиваючі можуть зупинитися у родичів, друзів, у приватному секторі або взагалі здійснювати одноденні подорожі неподалік постійного місця проживання. Іншими словами, вони мають багатий вибір альтернатив на противагу розміщенню в готелі. Це саме стосується і бізнес-туристів. Вони можуть здійснювати одноденні відрядження або скоротити свої візити до 2-3 днів. Така тенденція підтверджується даними численних маркетингових досліджень (середня тривалість перебування індивідуальних бізнес-туристів становить середньому 1,3 ночі). Великий внесок у процес скорочення часу перебування вносить постійно вдосконалюються кошти електронних комунікацій.

Пряма конкуренція походить від підприємств, що пропонують аналогічний рівень послуг розміщення на різних сегментах ринку.

Постачальники послуг розміщення, що відхиляються від прийнятного для покупця цінового діапазону, зрештою, програватимуть у конкурентній боротьбі. Ринкова ситуація, охарактеризована перевищенням попиту над пропозицією (періоди пікового попиту), відбиває становище, у якому ціна перебуває у вищій точці цінової кривої (амплітуда коливань визначається співвідношенням попит/конкуренція/). І навпаки, коли пропозиція перевищує попит, актуальною областю діапазону є його нижня межа. Наприклад, у готелях верхнього сегмента ринку цінові значення можуть коливатися від \$350 до \$600 протягом вересня-жовтня, тоді як у літній період ці показники знижуються до \$230–\$280.

Досвідчені готельні оператори добре знають особливості коливань попиту чи точніше його відносні верхні та нижні значення. У зв'язку з чим особам, які приймають рішення щодо політики ціноутворення, необхідний

«тісний зв'язок» з ринком для прогнозування особливостей високого та низького сезонів, а також ухилення від професійного синдрому типу: «у нас немає знижок». Негативний вплив такого підходу до бізнесу є особливо відчутним у періоди економічного спаду і для деяких готелів може закінчитися втратою постійних клієнтів, невиконанням намічених бюджетів тощо.

Політика надання знижок у періоди низького сезону є звичайною практикою більшості готелів. Різні сегменти ринку послуг розміщення мають змінну еластичність попиту, що диктує, залежно від кон'юнктури, необхідність формування гнучкої пропозиції, що максимізує завантаження номерного фонду [11].

Недоліки. З економічної теорії відомо, що у процесі функціонування готельно-ресторанного підприємства виникають два види витрат: змінні та постійні. Постійні витрати є витрати, які залежать від обсягу наданих послуг (утримання будівлі та обладнання, заробітна плата адміністративного персоналу тощо). Змінні витрати, навпаки, безпосередньо з обсягом виробництва (витратні матеріали, вести обслуговуючого персоналу тощо.). Серед цієї сукупності витрат, формують собівартість послуг розміщення, виникають звані умовно-постійні і умовно-змінні витрати, безпосередньо чи опосередковано які стосуються процесу ділової активності готельного підприємства.

Саме від уміння знайти різницю між двома видами витрат у короткостроковій і довгостроковій перспективі залежить успіх політики ціноутворення.

Короткострокові, чи змінні, витрати пов'язані переважно з роботами з обслуговування готельних номерів (прибирання, зміни білизни) тобто, сутнісно це витрати обслуговування зайнятого номера. Даний вид витрат в середньому по готельній галузі коливається в межах від \$ 15 до \$ 75 за номер на добу і залежить від рівня класності готелю (бюджетні, економ-клас, бізнес-або люкс-клас), розташування готелю (міський, приміський, курортний і т.д. .п.) та його завантаженості (у періоди пікового завантаження часто виникають додаткові

наднормативні витрати). Наприклад, змінні витрати у столичних готелів, що надають повний пакет послуг, можуть коливатися від \$30 до \$60 на день [16].

Саме цей вид витрат є найбільш актуальним, коли йдеться про питання ціноутворення, оскільки ці витрати виникають щодня і таким чином формують мінімальний поріг вартості готельного номера. Будь-який дохід понад ці витрати робить свій внесок у освіту прибутку готелю. Звідси випливає, що практика зниження ціни за номер для максимізації завантаження має свій природний обмежувач: немає сенсу продавати номер за \$25, якщо змінні витрати на його експлуатацію становлять \$30.

Частка ціни, що забезпечує збільшення чистого прибутку, знаходиться на низькому рівні при впливі на прибутковість постійних витрат ділової активності. Відповідно, у високий сезон ця складова ціни забезпечує збільшення прибутку. Зрештою, вміле маневрування рівнем цін у різні періоди циклічності попиту забезпечує готельному підприємству прийнятний рівень прибутку.

## **1.2. Ціноутворення з позицій маркетингу**

Ціноутворення, за великим рахунком, є прерогативою маркетингу, основна мета якого – задоволення запитів клієнтів. Таким чином, встановлення правильної ціни є невід’ємною частиною цієї роботи.

Маркетинг пропонує цільовим клієнтам те, що вони хочуть, де вони хочуть, за ціною, яка їх влаштовує і яку вони можуть заплатити. У кожному разі сучасні стратегії ціноутворення базуються на обліку потреб клієнтури, а чи не на установках системи фінансового аналізу та бухгалтерської звітності. Саме з допомогою якісного задоволення побажань клієнта досягаються позитивні фінансові результати діяльності готелю [8].

Підхід до методів ціноутворення з погляду різних груп інтересів має різні шляхи. Так, наприклад, з погляду власника готелю ціноутворення має забезпечувати прийнятну ліквідність активів підприємства, управлінці розглядають його в контексті ринкових факторів, а клієнт під кутом

можливостей свого гаманця. Споживачу послуг розміщення немає справ до проблем ліквідності, результатів фінансової діяльності, розміру дивідендів готелю або його відносної конкурентної позиції на готельному ринку. Єдине, що його турбує, це наявність чистого та безпечного готельного номера за ціною, що задовольняє його можливості та соціальний статус.

Ринкове позиціонування. Сприйняття клієнта є точкою відправлення всіх можливих варіацій позиціонування готелю на ринку послуг розміщення. Безсумнівно, у відомому вираженні «сприйняття – це реальність» є значної частини істини. Якщо клієнт вважає, що ціна завищена, то тут не допоможуть жодні умовиводи управлінців або власників готелів. Це справедливо і щодо заниженої ціни, бо ціна є індикатором якості послуг. Занадто низька вартість номера сприймається споживачем як синонім низької якості, незалежно від його фактичного рівня [15, с. 37].

Прогнозуючи максимальний та мінімальний ціновий поріг, необхідно постійно відстежувати середньогалузеві рівні попиту/конкуренції/витрат. Якщо ціни, що заявляються, сприймаються як занадто високі, наприклад, для сегменту готелів середнього класу, то клієнт шукатиме інший готель. Те саме стосується і низьких цінових значень. У кожному з цих випадків досягнення запланованих фінансових результатів буде проблематичним. Зазвичай, рішення, прийняті лише на рівні вищої управлінської ланки готелю, ставляться до прийняттого діапазону ціни послуги розміщення.

Реальні ціни, запропоновані кінцевому користувачеві, будуть залежати від цільового ринку в межах визначеного діапазону. Термін «основний тариф» (на готельному сленгу – «ціна від стійки») відноситься до верхнього рівня цінового діапазону, який часто називають іншими галузями промисловості ціною за преїскурантом. Ціна зі знижками (груповими, сезонними, корпоративними тощо) знаходиться у нижньому діапазоні цін. Якщо основний тариф надто високий або знижки становлять незначну величину, ринковий імідж або позиціонування готелю мають викликати занепокоєння у осіб, відповідальних за конкурентоспроможність готелю. Типовий приклад, що

ілюструє цю думку – поява в діловій практиці готелів цінового пакета вихідного дня. Подібна тактика допомагає готелям компенсувати зниження завантаження номерного фонду до кінця тижня за рахунок залучення любителів помандрувати неподалік будинку, бажаючих познайомитися з місцевими пам'ятками, взяти участь у соціально-культурних заходах тощо [11, с. 27].

Міські готелі, таким чином, компенсують відсутність у вихідні дні клієнтів із бізнес-сегменту. Подібна практика допомагає готелі протягом «низьких» періодів попиту залучати клієнтів за ціною, що компенсує відповідні змінні затрати.

Суть даної стратегії полягає у залученні клієнтів, які більш чуйно реагують на ціну, дозволяючи при цьому не втратити існуючу репутацію готелю. Таким чином, місцеві резиденти та подорожуючі з метою відпочинку, хто не може собі дозволити заплатити за ніч у хорошому готелі \$150, можуть отримати ці послуги у вихідні дні за \$90. Це також істинно і для бізнес-клієнтури, оскільки більшість споживачів цінового пакету вихідного дня – ділові мандрівники. Фахівці аналітичних служб готелів повинні розуміти, що подібна цінова пропозиція забезпечить прийнятний обсяг клієнтури на цільових сегментах, чутливих до цінової еластичності.

### **1.3. Контроль ефективності цінової політики**

Для практичного використання методів контролю за ефективністю цінової політики необхідно розглянути на конкретних прикладах вплив на прибуток так званого мультиплікативного ефекту. Мультиплікатори прибутку показують, як позначаються її величині зміни обсягів основних чинників, під впливом яких вона формується.

У готельному бізнесі, що характеризується високою часткою фіксованих витрат, вплив на прибуток ринкових факторів, наприклад рівня завантаження номерного фонду, кількості обслужених клієнтів та рівня цін набагато значніший, ніж вплив змін у змінній частині бюджету підприємства (економія коштів). Тобто, для прибутку готельних підприємств оборот більш значущий

(особливо чинники, що визначають обсяг обороту: кількість клієнтів, прибуток у розрахунку кожного клієнта), ніж видаткова частина бюджету. Виходячи з цього, керівнику готелю необхідно концентрувати увагу (яке виражається у фокусі контрольних заходів) на ринкових факторах, що впливають на ціноутворення, або спрощено – на «факторах впливу» (вартість послуг, обсяг клієнтської бази, оподаткування, структура обороту), а також на розробці відповідних внутрішньовиробничих методів контролю діяльності підприємства [19].

Практика показує, що за подібних загалом умов в одного керівника готель чи ресторан працює з прибутком, а в іншого – зі збитками. Причин тут може бути безліч, але безсумнівно одне – особистість керівника та його професіоналізм відіграють не останню роль в успіху підприємства загалом. Керівник, який має профільну освіту, буде, очевидно, схильний до того, щоб не використовувати при виробленні цінової політики методи, розраховані на довгострокову перспективу, оскільки знає, що вони продовжують діяти навіть тоді, коли їх результативність дорівнюватиме нулю внаслідок обставин або відносин, що змінилися.

В основному він спиратиметься на методи, що дозволяють пристосовувати свою стратегію до обставин, що змінюються, аналогічно тому, як він використовує гнучкі методи розрахунку витрат. При формуванні цінової політики необхідно дбати не лише про забезпечення безпеки власного підприємства в умовах конкуренції, а й брати до уваги інтенсивність попиту та ситуацію із витратами, що складається на підприємстві. Ситуація з витратами у компаніях, що працюють у сфері готельного та ресторанного бізнесу, абсолютно різна і залежить, як правило, від багатьох факторів, у тому числі й від кількості зайнятого персоналу.

Мета проведення правильної цінової політики у промисловості гостинності – це підвищення фінансового обороту. Керівник підприємства повинен знати, що зміна обороту призводить або до отримання прибутку, або до збитків, причому ця залежність не є обов'язковою. Зрештою, досвід

керівника і везіння – ось вирішальні чинники, що визначають успіх чи невдачу цінової політики, і, отже, прибуток чи збитки готельного чи ресторанного підприємства [5].

Існує два основних підходи до формування цінових стратегій. Ще раз зазначимо, що з них це ціноутворення, не орієнтоване на витрати, а другий орієнтований на витрати.

Існує зовсім простий спосіб встановлювати ціни, орієнтуючись на внутрішнє чуття та практичний досвід. Згідно з цим методом, підвищення цін необхідне тоді, коли на ринку зберігається попит на товари та послуги. Цей спосіб виграє у витратах на оплату послуг фахівців з цінових розрахунків, але має ряд істотних обмежень. Зазвичай керівник, який встановив ціну подібним чином, не знає, скільки ночівлі або порції він зможе продати за цією ціною. Крім того, у його розпорядженні також немає жодної інформації про величину витрат, які виникають, наприклад, при виготовленні однієї одиниці продукції – порції (в ресторані) або ночівлі (готелі). Небезпека такого підходу у цьому, що інтуїтивна вартість може покривати витрат, звідси дуже проблематичним стає й отримання прибутку.

Методи, орієнтовані конкуренцію. Процес, коли ціна на продукцію або послуги встановлюється на основі аналізу аналогічної пропозиції, цінову політику називається методом орієнтації на конкурентів. Цей спосіб застосовний тоді, як у підприємстві складається ситуація, абсолютно схожа з обстановкою у компаніях-конкурентах, і навіть коли є упевненість у цьому, що конкурент встановив ціни, приносять прибуток.

Використання такої методики призводить іноді до того, що керівник, який встановив ціну за аналогією з конкурентом, не звертає увагу на інші фактори, насамперед, на думку клієнтів про його підприємство, внаслідок чого втрачає клієнтуру.

Разом з тим може вийти так, що в очах споживача послуг їхня вартість здаватиметься завищеною порівняно з конкурентною пропозицією. У такому

разі такий керівник або втрачає гроші, вкладені в продукти та послуги, або має витратити більше, ніж конкурент, намагаючись зберегти клієнтуру.

Ринкове випробування. Більшість керівників перевіряють точність розрахунків своїх цін, використовуючи спеціальні прайс-тести. Сутність цього підходу полягає в тому, що змінюючи ціну протягом певного періоду, можна виявити зміну попиту, спричинене такою зміною. З отриманих результатів, оптимізується ціна.

Це означає, що встановлюється ціна, наскільки можна, найвища за умов, у яких відбувається скорочення попиту. Перевага такої методики розрахунку полягає в тому, що вона дозволяє швидко відреагувати на зміни попиту або настроїв клієнтів, а також дає змогу вжити відповідних заходів для зміни ситуації. Безумовно, тут потрібно виявляти досить гнучкості і іноді перевіряти відповідність тестів потребам сьогодення.

Методи, орієнтовані психологією покупця. Наступний метод встановлення цін полягає в тому, що підприємства готельно-ресторанної сфери можуть встановлювати ексклюзивні ціни на висококласну пропозицію, а також варіювати цінові рамки виходячи з платоспроможного попиту. Вони можуть диктувати свою цінову політику, привчаючи клієнта платити особливу ціну за особливі послуги. Однак такі ринки поодинокі, наприклад відомий ресторан для гурманів, готель, де вважається престижним провести час, і на цьому можна зупинитися. Зазвичай готелі та ресторани що неспроможні знехтувати необхідністю точного розрахунку цін, якщо хочуть вистояти у конкурентній боротьбі [9].

Методи ціноутворення, орієнтовані витрати Другий підхід – це методи, орієнтовані витрати. Будь-які теоретичні передумови завжди вимагають практичного обґрунтування, тому, повертаючись до розмови про методи ціноутворення, орієнтовані витрати, необхідно проаналізувати їх практичну складову. Одним з основних показників ефективності функціонування сучасних підприємств готельно-ресторанного бізнесу, що виділяється у статистичній звітності.

## Висновок до розділу 1

Опрацювавши 1 розділ кваліфікаційної роботи, дійшли висновку, що маркетинг готельного і ресторанного господарства спрямований на створення попиту і досягнення цілей підприємств через максимальне задоволення потреб споживачів.

Сам маркетинг містить у собі такі риси:

- 1) врахування потреб самих споживачів, тобто на перше місце завжди покупець;
- 2) в першу чергу продається те, що людина купить, а не те, що виробництво може виготовляти;
- 3) варто приділити увагу потребам реальних та потенційних покупців;
- 4) період планування в основному довгостроковий.

Основною метою ціноутворення є задоволення запитів клієнтів, а саме встановлення правильної ціни.

Мета проведення правильної цінової політики у промисловості гостинності – це підвищення фінансового обороту. Керівник підприємства повинен знати, що зміна обороту призводить або до отримання прибутку, або до збитків, причому ця залежність не є обов'язковою. Зрештою, досвід керівника і везіння – ось вирішальні чинники, що визначають успіх чи невдачу цінової політики, і, отже, прибуток чи збитки готельного чи ресторанного підприємства.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ ГОТЕЛЮ «АЙВЕНГО»

### 2.1. Коротка характеристика підприємства

Готельно-ресторанний комплекс «Айвенго» – розташований у місті Рівне. Долаючи довгі кілометри одноманітних будинків, увагу обов’язково приверне готель по трасі Київ-Чоп у Рівному із затишним подвір’ям «Айвенго». Це не тільки місце, де можна заночувати після довгої дороги, а цілий комплекс, що дозволить відпочити, поновити сили і просто гарно провести час (Додаток А).

У готельно-ресторанному комплексі є 73 номери різних категорій, 1 ресторан та 2 тенісних корта, також більярд, сауна та басейн [2].

Для гостей з дітьми готель за містом пропонує комфортні кімнати сімейного типу (у номері двоспальне та односпальне ліжка), двокімнатні люкси (з двоспальним ліжком у одній і розкладним двоспальним диваном у другій кімнаті), а також люкси покращені (у номері два двоспальні ліжка та розкладний диван) (Додаток В).

Ресторан для банкету за містом Рівне є невід’ємною частиною будь-якого заміського готелю, основне завдання якого – погостити кожного гостя та подарувати йому гарний настрій. І «Айвенго» не виключення. Тут можна знайти смачну кухню, приємну атмосферу та професійний персонал – все, що потрібно для прекрасного відпочинку (Додаток Б).

Ресторан складається з основного та більярдного залів. Для проведення різного виду вечірок «Айвенго» можна забронювати банкетний зал на 30 осіб, а також енкетний хол на 300 осіб. А також можна відпочити на літньому майданчику або в альтанках з водоспадом. Ресторан відкритий щодня і працює цілодобово. Тут раді вітати всіх відвідувачів, незалежно від того, проживаєте ви у готелі чи просто заїхали смачно поїсти. До того ж, можна заздалегідь зарезервувати столик у телефонному режимі. Для тих, хто планує проведення урочистих святкувань, адміністратор допоможе скласти таке банкетне меню, яке буде якнайкраще пасувати.

У меню представлені страви європейської та української кухні. Родзинка закладу – фірмові страви з тандира. Офіціанти радо допоможуть зробити замовлення з урахуванням усіх побажань, щоб залишитись задоволені та обов'язково завітали (Додаток Г).

Для того, щоб зробити найкраще весілля пропонується:

- весільну залу на 300 місць;
- ресторан на 120 місць;
- бенкетну залу на 30 місць;
- бездоганне обслуговування;
- відчуття затишку і комфорту.

Для гостей доступні такі послуги:

- тенісні корти;
- сауна, хамам;
- басейн;
- стоянка авто, що охороняється.

«Айвенго» пропонує просторий конференц-зал в Рівному для проведення конференцій, семінарів, тренінгів, круглих столів, презентацій, ділових зустрічей та приватних заходів. Пропонують зали на 50 чоловік (до 30 осіб будь-яка розсадка, більше 30 осіб – розсадка театром) та зал на 300 осіб (із будь-якою розсадкою).

Із обладнання можуть надати проектор та екран, фліп-чарт та папір і різнокольорові маркери для нього, колонки, мікрофон, а також мінеральну воду на кожного учасника заходу.

На території готельно-ресторанного комплексу є 2 сауни з басейнами. Сама сауна оснащена – парною, басейном, душем, лежачками, телевізором.

У VIP-кімнаті можна приємно відпочити, послухати спокійну музику і Також можливе замовлення комплексу сауна, хамам та басейн, який вартує 600 грн/год.

Для поціновувачів справжнього активного відпочинку на території комплексу знаходяться басейн з двома саунами.

Басейн в Рівному оснащений:

- душем;
- лежаками;
- телевізором.

Серед готельних номерів доступні такі варіанти:

1. Стандарт. Площа номера:  $20\text{м}^2$  У номері наявні: телевізор, кондиціонер, ванна кімната з душ-кабінкою, гігієнічні засоби, рушники, фен.

Затишний однокімнатний, двомісний або одномісний номер з одним великим ліжком. Також є номер з двома одномісними ліжками.

Номер виконаний в теплих кольорах, а класичний стиль інтер'єру доповнює його спокійну атмосферу.

2. Сімейного типу. Стандарт. Площа номера:  $30\text{м}^2$  . У номері є: телевізор, кондиціонер, ванна кімната, гігієнічні засоби, рушники, фен.

Номер для відпочинку сімей з дітьми. В номері одне двоспальне та одне односпальне ліжка.

3. Стандарт покращений. Площа номера:  $20\text{м}^2$  . У номері також наявні телевізор, ванна кімната, гігієнічні засоби, рушники та фен.

Однокімнатний номер підвищеної комфортності. Номер оформлений в витриманому сучасному дизайні, – це втілення смаку і гармонії стилю. Затишний номер обставлений комфортабельними меблями. Диван та велике ліжко подарують відпочинок після прогулянок або бізнес-зустрічей.

4. Напівлюкс. Площа номера:  $35\text{м}^2$ . «Напівлюкс» - просторий номер, який підкорює вишуканістю дизайну, чарівною красою і функціональністю меблів. В кожному номері є холодильник з міні-баром.

5. Напівлюкс покращений. Площа номера:  $40\text{м}^2$

Просторий двокімнатний номер з великим ліжком та розкладним диваном. Дизайн номеру – це затишне поєднання теплих кольорів, які надають відчуття комфорту і спокою. В кожному номері є холодильники з міні-баром.

6. Люкс. Площа номера:  $40\text{м}^2$

Просторий двокімнатний номер з великим ліжком та розкладним диваном. Дизайн номеру – це затишне поєднання теплих кольорів, які надають відчуття комфорту і спокою. В кожному номері є холодильники з міні-баром.

7. Vip люкс. Площа номера: 60м<sup>2</sup>

## **2.2. Аналіз цінової політики готелю**

Завдання цінової політики підприємств індустрії гостинності пов'язані з розробкою стратегії і тактики ціноутворення на власні товари та послуги, зокрема встановлення вихідних ринкових цін на нові продукти та послуги.

Оптимізації механізму формування ринкових цін здійснюється через такі етапи розробки цінової політики:

1. Визначаються цілі ціноутворення.
2. Аналіз чинників, які впливають цінову політику підприємства.
3. Вибір цінової стратегії окремих видів туристських услуг.
4. Обриси моделей формування вихідних ринкових цін.
6. Встановлення методів тактичного регулювання ринкових цін.

На першому етапі потрібно сформулювати мету ціноутворення, її визначають загальною стратегією підприємства в промисловості гостинності.

Ціль можна класифікувати за такими критеріями:

1. Забезпечення економічного виживання підприємства у конкурентному ринковому середовищі.
2. Зростання частки ринку з допомогою встановлення низьких цін.
3. Завоювання лідерства на ринку за показником якості послуг.
4. Максимальне збільшення поточного прибутку. Для реалізації обраної цінової стратегії підприємство обирає один із методів ціноутворення:

1. Середні витрати та середній дохід.
2. Забезпечення цільового прибутку.

3. Встановлення ціни на основі цінності готельної послуги, що відчувається.

4. Встановлення ціни на рівні поточних цін конкурентів.

5. Встановлення ціни на основі «закритих торгів».

Серед відомих цінових стратегій використовують:

1. Стратегія «зняття вершків» (високих цін). Передбачає стартовий продаж нової послуги за найвищою ціною. Це стає можливим лише за відсутності конкурентів, коли послуга є принципово новою на тому чи іншому ринку. Застосовуючи стратегію «зняття вершків», готельні підприємства можуть певний час (але нетривалий) користуватися своєю монополією. У перспективі над ринком з'являються аналогічні послуги, тому підприємства змушені знизити ціни. У вітчизняному досвіді типові стратегії «зняття вершків» та «проникнення на ринок». Цінова стратегія «зняття вершків» на міжнародному ринку послуг гостинності – нетипове явище, оскільки нелегко винайти послуги, за які споживачі погодяться платити високі ціни. До того ж, конкуренти швидко дізнаються про такі послуги, і підприємство змушене розробляти нову стратегію, прийнятну для ситуації. у міжнародному досвіді стратегію «зняття вершків» більше використовують серед галузей виробничої сфери з високими витратами на дослідження та розробки нових товарів.

2. Стратегія «проникнення ринку», заснованої на встановленні низького рівня цін із залучення значної кількості споживачів. Низька вартість у разі – своєрідна плата використання товару (послуги) ринку. Таку стратегію застосовують нові підприємства та підприємства, які прагнуть захопити велику частку ринку. Зі зростанням обсягів реалізації та зміцненням позицій підприємства на ринку ціна поступово підвищується до середнього рівня в галузі із збереженням колишнього попиту.

3. Стратегія «престижних цін». Вона передбачає встановлення надмірно високої ціни, орієнтованої окрему категорію споживачів. Ціна для них має несуттєве значення, насамперед важлива якість послуг, імідж,

унікальний статус підприємства на ринку. Наприклад, таку стратегію використовують у найкращих у Європі номерах класу «люкс». Одночасно стратегія «престижних цін» ефективна лише за незначною чи відсутньою конкуренцією над ринком, коли використовують патентний захист, особливий престиж торгової марки та інші заходи.

4. Стратегія орієнтації на цінового лідера, що передбачає розробку цінової політики підприємства з урахуванням дослідження цінової політики лідера над ринком. Однак це не передбачає встановлення ціни на послуги у суворій відповідності до рівня цін провідного підприємства на ринку, а лише запозичення певних елементів його цінової політики. На нову послугу чи товар може відхилитися від ціни компанії-лідера у межах, зумовлених якісними перевагами тих чи інших послуг. Чим менше нових послуг або товарів відрізняються від пропонованих на ринку, тим ближче буде їх рівень цін встановленим стандартам, визначеним лідером. Подібний підхід ззовні досить привабливий для підприємств, які не бажають або не мають змоги самостійно розробляти цінову стратегію. Проте він також є небезпечним, оскільки стримує цінову ініціативу підприємства. Це може викликати серйозні прорахунки (наприклад, якщо лідер певний час здійснював помилкову політику або використовував маневр та ін.). У міжнародному досвіді цінові стратегії застосовують не відокремлено, а комплексі, відповідно до конкретної ситуації над ринком і загальної стратегією розвитку підприємства.

5. Стратегія диференційованих (гнучких) цін. Вона полягає у встановленні цін у поєднанні з усіма можливими знижками та надбавками до середнього рівня для різних ринків та їх сегментів. Ціни застосовують відповідно до попиту, вони можуть змінюватися внаслідок впровадження знижок та компенсацій.

6. Стратегія пільгових цін, орієнтовану клієнтів, у яких зацікавлена фірма, пропонуючи їм послуги за пільговими цінами.

Щодо цін у готельно-ресторанному комплексі «Айвенго» вони помірні. Детальніше ціни можна розглянути у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

## Ціни на готельні номери у «Айвенго» [2]

Назва номеру	Ціна
Стандарт двохмісний	750 гривень
Сімейний трьохмісний	850 гривень
Стандарт трьохмісний	850 гривень
Стандарт двохмісний покращений	850 гривень
Напівлюкс двохмісний покращений	900 гривень
Люкс двохмісний	1450 гривень
Люкс двохмісний VIP	1700 гривень
Конференц-зал	5000 гривень

Аналізуючи розмір доходу від реалізації продукції готельно-ресторанного комплексу «Айвенго» в період з 2019р. по 2021р. років бачимо коливання в коридорі 15-20 %. Ці дані майже повністю дублюють дані майже повністю дублюють дані доходу від основного виду діяльності. Така залежність пов'язана з тим, що готель отримує свій основний обсяг доходу від номерного фонду. Ця залежність характерна для більшості готелів України. Це також може говорити про те, що готель отримує незначні доходи від додаткових послуг і цей напрямок потрібно розвивати.

Для аналізу також були вибрані такі показники як: операційні витрати, і включені в них інші витрати готелю. Зважаючи на те, що саме в інші витрати включені витрати на маркетинг, є можливість проаналізувати ефективність діяльності маркетингового відділу готелю.

Тож, операційні витрати готелю мають загальну тенденцію до зменшення кожного року. Це пов'язано із впровадженням нових технологій в результаті чого зменшились матеріальні витрати витрати, зі зменшенням відрахувань на оплату праці і зменшенням амортизаційних відрахувань.

Слід відмітити, що інші витрати, на відміну від операційних з кожним роком тільки збільшувались. Це можна пояснити збільшенням уваги до роботи маркетингового підрозділу.

Таблиця 2. 2

Динаміка обсягу отриманих доходів і витрат готельно-ресторанного комплексу «Айвенго» [розроблено автором]

Показник	2019	2020	2021	Темп приросту 2019-2020	Темп приросту 2020-2021
Дохід від реалізації продуктів	78536	69325	77125	90%	105%
Дохід від основного виду діяльності	49761	45851	46971	89%	104%
Доходи від надання додаткових послуг	10935	95485	101522	88%	107%

Виходячи з вище приведених розрахунків можна зробити висновок, що маркетингові заходи не приносять достатнього ефекту. По-перше, не прослідковується пряма залежність між показником «доходи від надання додаткових послуг» і «Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)», по-друге – постійне збільшення інших витрат не завжди покращує дохід підприємства.

## Висновок до розділу 2

Для аналізу ціноутворень у роботі було обрано готельно-ресторанному комплексу «Айвенго».

Готельно-ресторанний комплекс «Айвенго» – розташований у місті Рівне. Готельно-ресторанний комплекс «Айвенго» місце, де можна відпочити.

Для гостей з дітьми готель за містом пропонує комфортні кімнати сімейного типу (у номері двоспальне та односпальне ліжка), двокімнатні люкси (з двоспальним ліжком у одній і розкладним двоспальним диваном у другій кімнаті), а також люкси покращені (у номері два двоспальні ліжка та розкладний диван).

Щодо цін у готельно-ресторанному комплексі «Айвенго» вони помірні.

Проаналізувавши розмір доходу від реалізації продукції готельно-ресторанного комплексу «Айвенго» в період з 2019р. по 2021р. років бачимо коливання в коридорі 15-20 %.

Отримані дані майже однакові з даними від основного виду діяльності. Це пов'язано з тим, що готель отримує свій дохід від номерного фонду. Така залежність є характерною для більшості готелів України. Також готель може отримувати незначні доходи від додаткових послуг.

### РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПОЛІТИКИ МАРКЕТИНГУ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «АЙВЕНГО»

#### 3.1. Обґрунтування встановлених цін на продукцію і послуги ресторану

Ціни у готельно-ресторанному комплексі «Айвенго» ми досліджуємо на основі меню української та європейської кухонь.

Українці обожають свою кухню і завжди шукають смачні страви. У «Айвенго» їх готують, а отже і попит на страви є доволі високим. Беручи до уваги економічну ситуацію, яка склалася в країні за останні 2 роки, можна зробити висновок, що ціни на деякі групи товарів значно підвищились.

Цей фактор не обійшов стороною і ресторанне господарство. На підвищення цін вплинули:

- 1) зростання вартості енергоносіїв; нестабільність курсу іноземної валюти до національної;
- 2) збільшення долі логістичної складової у вартості сировини.

Ріст цін на окремі групи товарів (найпопулярніші страви «Айвенго») ми можемо простежити на графіках, аналіз яких, зроблений на основі меню за 2019-2021 роки. Дані про зміни цін подані у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Ціни у «Айвенго» з 2019-2021 рр. [2]

«№»	Назва страви	2019 рік	2020 рік	2021 рік
1.	Борщ український з пампушками (300 грам)	79 гривень	82 гривні	86 гривень
2.	Солянка збірна	60 гривень	63 гривні	67 гривень
3.	Вареники з картоплею та грибами заправлені шкварками	68 гривень	69 гривень	71 гривня

Продовження табл.3.1

4.	Банаш з лісовими грибами та бринзою	108 гривень	108 гривень	113 гривень
5.	Цезар з куркою	109 гривень	109 гривень	116 гривень
6.	Салат «Айвенго»	140 гривень	148 гривень	159 гривень
7.	Шашлик свинини	71 гривень	75 гривень	78 гривень
8.	Стейк з телятини	138 гривень	138 гривень	149 гривень
9.	Лосось гриль з лимонним соусом	180 гривень	188 гривень	196 гривень
10.	Дорадо з лимонним соусом	110 гривень	110 гривень	116 гривень
11.	Млинці з сиром та родзинками	90 гривень	90 гривень	99 гривень
12.	Шоколадний фондан з морозивом	77 гривень	77 гривень	81 гривня

Отже, на графіках чітко простежується значний вплив зовнішніх факторів, перерахованих вище, на ціну даних позицій. Ріст цін ми спостерігаємо за рівнем середнього чеку, адже він – це сума основного продажу позицій у меню. Фактичний середній чек на гостя будь-якого закладу – це загальна виручка, наприклад, за місяць, поділена на кількість гостей, які прийшли за цей місяць.

Так, за словами директора «Айвенго» з урахуванням підвищення цін на них з 2019 до 2021 сумарно вартість страв у ресторанах підвищилася на 17-19%. Середній чек одного замовлення в ресторанах мережі на сьогодні складає близько 350-400 грн, середній чек з однієї людини – близько 170-220 грн.

Також зросли ціни на номери у «Айвенго» з 2019-2021 роки. Дані про підвищення цін подані у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

## Дані про підвищення цін [2]

№	Назва номеру	2019	2020	2021
1.	Стандарт двохмісний	700	750	750
2.	Сімейний трьохмісний	800	850	850
3.	Стандарт трьохмісний	800	800	850
4.	Стандарт двохмісний покращений	820	820	850
5.	Напівлюкс двохмісний покращений	850	850	900
6.	Люкс двохмісний	1350	1350	1450
7.	Люкс двохмісний VIP	1600	1600	1700
8.	Конференц-зал	4800	4800	5000

Отже, хоча ми простежуємо тенденцію росту цін, та все ж, аудиторія споживачів, відносно не зменшилась. Маючи дані, відображені в меню «Айвенго» ми можемо провести аналіз значущості певних позицій (страв). Для цього застосуємо метод ABC аналізу, в основі класифікації якого лежить метод Парето. ABC-аналіз продаж – метод, який дозволяє класифікувати товари (послуги) залежно від їхньої значущості. Основна мета аналізу та класифікації товарів – підвищення ефективності управління товарними запасами. Класифікація товарів проводиться з використанням ABC-аналізу.

Отже, все меню «Айвенго» ми поділила на групи (за категоріями страв) і провели ABC аналіз страв, беручи за основний критерій ціну позиції.

Таблиця 3.3

## Аналіз ABC найпоширеніших страв [розроблено автором]

Назва страви	Число продаж	с/с гривня	Ціна гривня	Оборот, гривня	націнка	кількість	оборот	прибуток
Борщ	35	38,1	86	3010	150%	A	A	A
Солянка	29	52,8	67	1943	130%	A	B	B

Продовження табл. 3.3

Вареники з картоплею та грибами	26	64,5	71	1846	122%	A	B	B
Салат «Айвенго»	24	52,2	159	3816	160%	B	B	B
Шашлик свинини	22	341	78	1716	114%	B	A	A
Дорадо з лимонним соусом	16	94,5	100	1600	132%	C	C	C

### **3.2. Напрями вдосконалення механізму ціноутворення та обґрунтування цін на продукцію і послуги підприємства**

Початковим етапом формування ціни є планова калькуляція витрат за аналогією з методикою, що застосовується нормативним чином формування ціни у техніко-комерційному реченні.

Істотними відмінностями планової калькуляції витрат для цілей визначення ціни у конкурсній документації від методики ціноутворення для цілей техніко-комерційної пропозиції є такі:

- у планову калькуляцію витрат з метою визначення ціни в конкурсній документації не включаються накладні витрати, оскільки споживання відповідних ресурсів не залежить від наявності або відсутності цього замовлення, тобто, застосовується маржинальний підхід, що передбачає включення до витрат, пов'язаних з виробництвом та реалізацією товарів (робіт, послуг), виключно прямих витрат;

- у планову калькуляцію витрат з метою визначення ціни в конкурсній документації включаються витрати на гарантійне забезпечення виконання валютного форвардного контракту на суму 0,3% від суми форвардного

контракту (від величини витрат на закупні комплектуючі вироби, номінованих у поточних карбованцевих цінах);

- вартість комплектуючих виробів перераховується за курсом зафіксованому у валютному форвардному контракті (припустимо, що фіксація курсу передбачає підвищення цін на закупні комплектуючі вироби на 5%.

Таким чином, планова калькуляція витрат на виконання замовлення (контракту) набуває вигляду представленого в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Калькуляція витрат на виконання замовлення [розроблено автором]

Найменування показників	Ціна
1.1. Сировина та матеріали, що використовуються у виробництві товарів (виконання робіт, надання послуг)	70 091 гривень
1.2. Комплектуючі вироби та (або) напівфабрикати, що піддаються монтажу та (або) додатковому обробленню в організації	557 866 гривень
1.3. Роботи та послуги виробничого характеру, виконувані сторонніми організаціями або індивідуальними підприємцями	0,00 гривень
1.4. Інші обґрунтовані матеріальні витрати	0,00 гривень
2.1. Витрати на оплату праці працівників, безпосередньо що у створенні продукції	87 524 гривень
2.2. Витрати на оплату праці працівників, які залучаються роботи за договорами цивільно-правового характеру (включаючи договори підряду)	0,00 гривень
2.3. Страховий внесок (30% )	26 257,20 гривень
2.4. Страхові внески з обов'язкового соціального страхування від нещасних випадків на виробництві (0,5% від п.2.1)	437,62 гривень

Необхідно звернути увагу на те, що витрати на цілі визначення ціни у конкурсній документації, розраховані відповідно з запропонованою методикою, нижче за підсумкові витрати, що визначаються методикою розрахунку ціни на техніко-комерційному рівні становить 929 134,82 гривень незважаючи на планове збільшення витрат на закупні комплектуючі вироби.

Мінімальна гранична ціна контракту є:

- пороговий для підприємства, оскільки покриває всі прямі витрати, пов'язані з виконанням цього договору;
- пороговий, оскільки включає витрати на страхування від зростання витрат, що гарантує беззбитковість виконання даного договору;
- мінімальною, оскільки не включає маржинальної прибутку;
- мінімальною, оскільки ціна виконання контракту має встановлюватися на будь-якому рівні вище за мінімальну порогову ціну договору.

Ми дійшли висновку, що потрібно застосовувати методи, орієнтовані на споживачів, бо саме вони допоможуть підвищити ефективність управління цінами в готельно-ресторанному комплексі «Айвенго».

Ця група методів враховує конкурентні переваги послуг і підприємств-виробників. Методи використовуються в рамках активної стратегії ціноутворення, орієнтованої на визначену комбінацію ціни і якості товару.

У рамках цінової конкуренції може застосовуватися значна кількість моделей ціноутворення. Найбільш популярним в умовах ринку став метод ціноутворення за існуючими цінами, що ґрунтується на оцінці цін конкурентів з меншою увагою до своїх витрат і попиту на продукт. Підприємство може маневрувати, встановлюючи такі ж, як у конкурентів, а також нижчі чи вищі ціни.

Для збільшення товарообороту «Айвенго» пропонується в літній період встановити столики для обслуговування клієнтів, а також робити виїзди для реалізації продукції в місця масового відпочинку.

Зокрема, можна виділити рекомендації:

- 1) щодо реалізації можливостей:

- створення ефективних інноваційних програм з метою залучення інвестицій під їх фінансування;

- залучення висококваліфікованих спеціалістів в області управління якістю ресторанної продукції;

- заключення партнерських договорів з підприємствами регіону на поставку харчової продукції, що дасть змогу стабілізувати обсяг збуту та знизити витрати на транспортування;

## 2) щодо нейтралізації загроз:

- проведення систематичного моніторингу нормативно-правової бази, що вимагає формування сильної команди юридичного відділу;

- розробка стимулюючих заходів щодо постачальників;

- встановлення максимальної кількості неформальних зв'язків з метою формування широкого кола джерел отримання управлінської інформації;

- залучення державних коштів до акціонерного капіталу ресторанної компанії;

- впровадження стимулюючої цінової політики і заключення довгострокових договорів зі споживачами.

## 3) щодо усунення слабких сторін:

- розвиток на шахті маркетингового відділу та проведення маркетингових досліджень;

- ретельне вивчення причин і мотивів плинності кадрів, розробка заходів з ліквідації виявлених причин; підвищення ролі індивідуального трудового договору в регулюванні трудових відносин;

- поширення серед населення думки про престижність ресторанної праці;

- раціоналізація матеріального стимулювання персоналу;

- підвищення значимості нематеріальних стимулів;

- розробка довгострокових програм, що передбачають поетапне впровадження нових технологій, пов'язане з оновленням основних фондів ресторану.

### 3.3. Економічна оцінка запропонованих заходів

Для основного розрахунку потрібно вивчити витрати, бо саме вони впливають на зміну собівартості послуг. Варто вважати ефективним коли витрати покриваються за рахунок доходів від впровадження заходів, які пропонуються.

Результатами здійснення заходів крім збільшення обсягів наданих послуг, стане економія сировини й матеріалів, підвищення продуктивності витрат, зниження кількості зайнятих в робочих та ін.

Для оцінки ефективності заходів ми розраховували такі показники:

- витрати на здійснення заходів;
- фінансові ресурси підприємства;
- джерела фінансування підприємства;
- економічний ефект;
- результати виробничо-господарської діяльності підприємства.

Для проведення розрахунків нами було використано фактичні дані готельно-ресторанного комплексу «Айвенго», а також інформація економічних і технічних довідників.

Загальні капітальні вкладення – це капітальні вкладення на ділянці до або після встановлення обладнання. По базовому варіанту  $K_{об} = K_{ст}$ . По варіанту, який пропонує автор, загальні капітальні вкладення містять у собі нові капітальні вкладення й ту частину діючих фондів, яка буде використана при впровадженні нововведення.

Їх можна розрахувати по формулі:

$$K_{об} = K_n + C_{скв} + P_m$$

де  $C_{скв}$  - використовувані старі капітальні вкладення.

Також у загальні вкладення ми включили витрати на перестановку використаного обладнання (демонтаж та монтаж).

Видатки на демонтаж непотрібного обладнання розраховуються як відсоток від величини С<sub>кв</sub>, прийнятому у розмірі 3 %.

По базовому варіанту:

$$К_{об} = К_{ст} = 693 \text{ тис.грн.};$$

По варіанту, що пропонується, розраховуємо по формулі:

$$К_{об} = К_{н} + С_{кв} + Р_{м} = 1808 + 21 = 1829 \text{ тис.грн.}$$

Результати рорахунків зведені в таблицю 3.5.

Таблиця 3.5

Результати розрахунку на демонтаж непотрібного встаткування  
[розроблено автором]

№	Найменування показників	Од. виміру	Сума, тис. грн
1.	Витрати на придбання нового обладнання для кухні	Тис. грн.	1565
2.	Витрати на виробництво	Тис. грн..	-
3.	Витрати на проектування	Тис. грн.	86
4.	Ліквідальне сальдо	Тис. грн.	-70

Для того аби визначити інші видатки потрібно використати витрати на допоміжні матеріали, основну заробітню плату всіх працівників, страхування, видатки, тощо.

Розмір інших видатків розраховано в відсотковому відношенні від всіх витрат, пов'язаних із утримуванням і експлуатацією обладнання, а саме дорівнює:

$$П = (А + Р + Т + И) \cdot К_{пр}$$

де К<sub>пр</sub>- коефіцієнт інших видатків (К<sub>пр</sub>= 0,3).

$$П_{баз} = (А_{баз} + Р_{баз} + Т_{баз} + И_{баз}) К_{пр}$$

$$= (11,57 + 6,97 + 0,70 + 0,23) 0,3 = 5,84 \text{ грн.};$$

$$\begin{aligned} \text{Ппр} &= (\text{Апр} + \text{Рпр} + \text{Тпр} + \text{Ипр}) \text{Кпр} (20,2 + 12,17 + 1,46 + 0,49) 0,3 \\ &= 10,3 \text{ грн.} \end{aligned}$$

У інші видатки (Цр) включаються витрати на утримування апарату управління хімчисткою, на захисний одяг, рукавички, засоби гігієни для робітників, амортизація та й інші витрати.

Видатки містять в собі значну частку умовно-постійних видатків (70-80%). До умовно-постійних видатків відносять такі витрати, абсолютна сума яких майже не змінюється зі зміною обсягу наданих послуг, відповідно змінюючись при цьому на одиницю послуги або продукції. Наприклад заробітна плата персонала, амортизація, витрати на утримування й ремонт будинків, освітлення, опалення й ін. Це повинне враховуватися при формуванні собівартості послуг й по базовому варіантові. При розрахунку економічної ефективності капітальних вкладень можуть бути два випадки.

Перший випадок – коли новий варіант і базовий мають однакові обсяги виробництва, тобто

$$Q1 = Q2$$

У цьому випадку сума видатків на одиницю послуг по різних варіантам збігається, якщо заплановані капітальні вкладення безпосередньо не стосуються окремих статей цих видатків.

Другий випадок – новий варіант має більший обсяг наданих послуг, ніж базовий, а саме:

$$Q2 > Q1$$

Причому цей більший обсяг послуг є саме результатом реалізації пропонуємих автором капітальних вкладень, тобто він не може бути досягнутий на основі тільки тієї техніки, що в базовому варіанті. У цьому випадку видатки для пропонуємого варіанта, що припадуть на одиницю послуг, будуть менше загальних видатків базового варіанта на розмір економії, що створюється за рахунок умовно-постійної частини видатків.

### Висновок до розділу 3

Механізм ціноутворення на продукцію ресторану досліджуємо на основі меню ресторану української та європейської кухні «Айвенго».

З метою вдосконалення цінової політики підприємства пропонується:

- 1) періодично проводити перевірки за правильністю застосування цін на блюда;
- 2) орієнтуватися на цінову політику конкурентів;
- 3) орієнтуватися на постійних клієнтів та зміни на ринку продуктів;
- 4) враховувати фактор сезонності;
- 5) провести рекламну кампанію з метою залучення відвідувачів;
- 6) використовувати психологічний фактор при встановленні ціни;

Загалом треба сказати, що підприємство має уважно стежити за ситуацією, що постійно змінюється, на ринку і намагатися чуйно реагувати на пропозиції та побажання відвідувачів.

У роботі було простежено тенденцію росту цін, проте, аудиторія споживачів, відносно не зменшилась. Маючи дані, відображені в меню «Айвенго» було проведено аналіз значущості певних позицій (страв). Для цього застосували метод ABC аналізу, в основі класифікації якого лежить метод Парето. ABC-аналіз продаж – метод, який дозволяє класифікувати товари (послуги) залежно від їхньої значущості. Основна мета аналізу та класифікації товарів – підвищення ефективності управління товарними запасами. Класифікація товарів проводилася з використанням ABC-аналізу

## ВИСНОВКИ

У роботі було розглянуто цінову політику одного з найкращих готельно-ресторанних комплексів «Айвенго».

На прикладі цього підприємства громадського харчування ми змогли виявити найістотніші фактори ефективної політики ціноутворення. Ціна – це єдиний елемент, що забезпечує реальний прибуток підприємству громадського харчування. Дослідили, що попит, запланований прибуток, конкурентоспроможність підприємству забезпечують саме ціни. Завдяки ним можуть реалізовуватися комерційні цілі, та можна визначити ефективність діяльності всіх ланок структури, а саме виробничо-збутової.

У разі ринкової економіки ціна одна із найважливіших синтетичних показників, істотно які впливають фінансове становище підприємства, адже величина прибутку залежить від рівня ціни.

Ціна є найважливішим інструментом внутрішньофірмового планування і є орієнтиром прийняття господарських рішень. В ринковій економіці значення ціни, а саме в регулюванні виробництва, механізмі обігу, обміну, розподілу, споживання та накопичення постійно зростає.

Економічна сутність ціни активно проявляється у її специфічних функціях, що з дією об'єктивних економічних законів. Ціни на продукцію підприємств громадського харчування визначаються специфікою діяльності цих підприємств, які готують страви та кулінарні вироби, реалізують їх та організують споживання продукції власного виробництва та покупних товарів, а також дозвілля населення. Тому витрати підприємств громадського харчування є сумою витрат виробництва, звернення та організації споживання і розраховуються як сукупні витрати.

Одне з найважливіших аспектів функціонування підприємства комунального харчування у ринковому середовищі є формування стратегії ціноутворення. Вона є обґрунтований вибір із кількох можливих варіантів ціни (або переліку цін) такого, який сприяв би найбільш ефективному вирішенню

завдань, що стоять перед підприємством, у поточному та довгостроковому періоді. Встуновили, що аби встановлювати на товари ціни, залежно від ситуації на ринку потрібно використовувати цінову політику, також аби досягти запланованого обсягу прибутку та успішно вирішувати всі стратегічні та тактичні завдання. Залежно від сфери діяльності, від частки займаного ринку підприємство має вибрати один із таких методів ціноутворення:

- середні витрати плюс прибуток;
- аналіз беззбитковості визначення прибутку;
- встановлення ціни на основі рівня поточних цін.

При розрахунку вихідної ціни підприємством користуються різні підходи для вирішення проблем утворення ціни.

Важливим підходом є встановлення ціни за принципом географії, коли лише ресторан може вирішувати як встановити ціну для далеких споживачів.

Другий підхід – встановлення цін зі знижками та заліками, коли підприємство надає знижки та здійснює заліки.

Третій підхід – встановлення дискримінаційних цін, коли підприємство призначає різні ціни для різних клієнтів, для різних місць та різного часу.

Четвертий підхід – ціноутворення у межах номенклатури кулінарних страв, коли підприємство встановлює цінові орієнтири низки виробів у межах товарного асортименту.

Вирішуючи питання про ініціативну зміну цін, підприємство має старанно вивчити можливі реакції споживачів і конкурентів. Реакція споживачів залежить від цього, який сенс вбачають вони у зміні цін. Якщо виконувати чіткі установки можна помітити реакції конкурентів. У разі зміни цін, зробленого кимось із конкурентів, підприємство має спробувати зрозуміти його наміри та ймовірну тривалість дії нововведення.

Якщо підприємство бажає швидко реагувати на те, що відбувається, йому слід заздалегідь запланувати певні заходи на перевагу маневрам цінової політики конкурентів. Нині, за умов початку ринкових відносин, потрібно вміти правильно виробляти стратегію ціноутворення.

Під час роботи було виконано такі завдання:

1. розглянули теоретичні засади цінової політики підприємства гостинності;
2. дослідили поняття «маркетинг» та його особливості;
3. провели аналіз цінової політики готелю «Айвенго»;
4. розробили політику маркетингу щодо тарифів готелю «Айвенго»;
5. обґрунтували встановлення цін на продукцію в ресторані «Айвенго»;

Вважаємо, що ціноутворення має бути систематичним та стратегічним. Підприємство громадського харчування, в якому переплетено безліч складових, що потребують правильного налаштування для ефективної роботи. Щоб зробити це, потрібні досвід, час та енергія. І проблеми тут полягають не в дедалі більшій конкуренції на ринку ресторанних послуг, а в правильному створенні адекватної цінової політики та конструюванні унікального образу ресторану.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрютіна М.С. Ціноутворення у ринковій економіці: Підручник. Миколаїв: Справа і сервіс, 2012. 256 с.
2. Айвенго URL: <https://www.aivengo.rv.ua> (дата звернення 22.04.2022)
3. Бандурка О.М., Петрова К.Я. Фінансова діяльність підприємства. Київ: Либідь, 2003. 384с.
4. Бакунов О. О., Сергєєва О. В. Управління економічною стійкістю торговельного підприємства: концептуальний підхід. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/vdnuet/econ/2009\\_3/18.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vdnuet/econ/2009_3/18.pdf) (дата звернення 27.04.2022)
5. Бурбело Н. О. Проблеми формування процесноорієнтованого підходу в управлінні телекомунікаційним підприємством. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2016. № 1 (15). С. 88–94.
6. Бутинець Ф.Ф., Мних Є.В., Олійник О.В. Економічний аналіз. Практикум. Навчальний посібник для студентів ВУЗів. Житомир:ТУТУ, 2005. 416с.
7. Важель Є.С. Основи фінансового менеджменту Київ: Молодь. 739 с
8. Вартов А.С. Економічна діагностика діяльності підприємства: організація та методологія. Миколаїв: Фінанси та статистика, 2003. 287 с.
9. Васюткіна Н. В. Управління сталим розвитком підприємств: теоретикометодологічний аспект. Київ : Ліра-К, 2015. 334 с.
10. Ващенко Н. В. Обґрунтування концепції управління розвитком підприємства. Академічний огляд. 2014. № 1 (40). С. 94–102.
11. Гриньова В.М., Коюда В.О. Фінанси підприємств. Навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Знання-Прес, 2004. 424 с.
12. Гавкалова Н. Л., Власенко Т. А. Управління розвитком промислового підприємства в контексті зниження трансакційних витрат.

URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vscitp\\_2014\\_64\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vscitp_2014_64_12) (дата звернення 01.02.2022)

13. Довгань О.С. Фінансовий аналіз керування капіталом 2-е видавництво Миколаїв: Фінанси і статистика 2006. 512-525 с.

14. Економіка підприємства. О.П. Крайник, Є.С. Барвінська. 2-ге вид. Навчальний посібник. За редакцією О. П. оновлене і доповнене Львів: «Інтелект-Захід», 2005. 296 с.

15. Економіка підприємства: Підручник. За ред. Акад. С.Ф. Покропивного. 2-є вид., перероб. та доп. Київ. КНЕУ, 2007. 528с.

16. Жилінська Л. О. Управління розвитком машинобудівних підприємств на стратегічну перспективу: дис. д-ра екон. наук : 08.00.04. Маріуполь, 2016. 436 с.

17. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л. Податки, збори, обов'язкові платежі. Термінологічний словник. Вилання 2-е, виправлене та доповнене. Львів: Державний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів), 2003. 192 с.

18. Касьянова Н. В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи : монографія. Донецьк: СПД Купріянов В. С., 2011. 374 с.

19. Корієв В.Л. Цінова політика підприємства: Монографія. Київ: КНЕУ, 2001.257 с.

20. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: Навч. посібник. 3-є вид., перероб. і доп. Київ: Знання, 2002. 294с.

21. Маркетинг готельного і ресторанного господарства:<http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10605/1/marketing-gotelno-go-i-restorannogo-gospodarstva-konspekt-241.pdf>. (дата звернення 13.12.2021)

22. Маркетинг у готелях URL: [https://na5bal.narod.ru/load/marketing/marketing\\_v\\_gostinicakh/9-1-0--4262](https://na5bal.narod.ru/load/marketing/marketing_v_gostinicakh/9-1-0--4262) (дата звернення 19.01.2022)
23. П'ятак І. В. Ціноутворення та фактори впливу на становлення цінової політики URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vbumb\\_2012\\_4\\_31.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vbumb_2012_4_31.pdf) (дата звернення 10.01.2022)
24. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія. Київ : КНТЕУ, 2002. 302 с.
25. Підкамінний І.М. Системні фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=480> (дата звернення 03.04.2022)
26. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством – К.: Основа, 1999. 619 с.
27. Удосконалення політики ціноутворення ТОВ «Краснолиманське» з урахуванням світового досвіду URL: [https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/41642/1/ФТМЛ\\_2020\\_073\\_Сирота%20О..pdf](https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/41642/1/ФТМЛ_2020_073_Сирота%20О..pdf) (дата звернення 18.04.2022)
28. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. 632 с.
29. Райко Д. В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. 632 с.
30. Синиченко А. В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. Фінанси, облік, банки. 2016. № 1 (21). С. 289–294.
31. Сокирник І.В. Стратегічне позиціонування підприємств ресторанного господарства на регіональному рівні. Вісник ХНУ. № 6, 2017. С. 191-196.
32. Сокирник І.В. Стратегічні альтернативи розвитку закладів ресторанного бізнесу. Вісник ХНУ. Екон. науки. Т. 2, № 2, 2017. С. 236- 242.

33. . Стадник В.В. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник В.В. Стадник, М.А. Йохна. Київ: Академвидав, 2006. 464 с.
34. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с
35. Чорна І.О. Ефективність використання основних виробничих фондів та розроблення позицій щодо її поліпшення. <http://www.nbu.gov.ua>. (дата звернення 12.12.2021)
36. Шляхи удосконалення механізму ціноутворення на підприємствах готельного господарства URL:[http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6435/1/Поход\\_на%20Ю.М.%20Шляхи%20удосконалення%20механ\\_зму.pdf](http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6435/1/Поход_на%20Ю.М.%20Шляхи%20удосконалення%20механ_зму.pdf) (дата звернення 02.02.2022)
37. Федотов М. Конкурентне ціноутворення для підприємства Маркетинг. 2010. №2. С. 49-55.

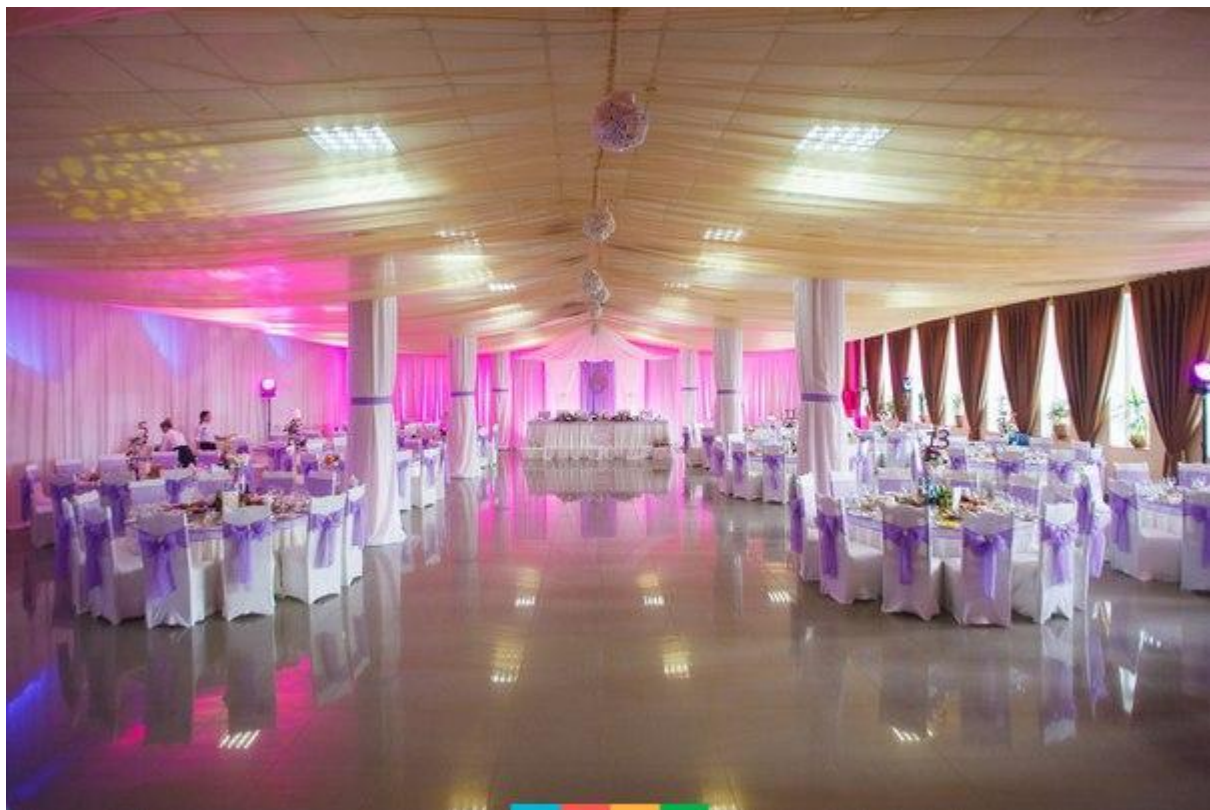
## Додатки

### Додаток А

Фото готельно-ресторанного комплексу «Айвенго»



## Фото ресторану «Айвенго»



## Додаток В

Фото номерів готельно-ресторанного комплексу «Айвенго»



# Меню ресторану «Айвенго»

## Ярмарок гарячих наїдків / Hot appetizers

Банош з лісовими грибами та бринзою / Banosh, corn polenta with wild mushrooms and brinza chesse	250 г	119
Креветки смажені / Fried shrimp	за 100 г	250
Млинці з грибами та язиком під соусом пармезан / Pancakes with mushrooms and tongue with parmesan sauce	240 г	131
Деруни з бринзою та сметаною / Deruny with brinza chesse sour cream	220/100 г	91
Деруни з лососем та крем сиром / Deruny with salmon and cream cheese	280 г	146
Деруни з лісовими грибами / Deruny with wild mushrooms	220/100 г	99
Вареники з картоплею та грибами заправлені шкварками / Vareniks with potatoes and mushrooms seasoned crackers"	210/30 г	71
Шпинатні пельмені з телятиною / Spinach dumplings with veal	210/15 г	93
Паста з кроликом / Paste with a rabbit	250 г	186
Бобер тушкований з овочами / Beaver stewed with vegetables	280 г	259



## На перше / First courses

Борщ український з пампушками / Borsch with garlic bread	300 г	86
Бульйон курячий з локшиною / Chicken broth with noodles	300 г	67
Солянка збірна м'ясна / Meat sou Solinka	300 г	67
Лагман / Lagman a la Uzbekian	300 г	96
Борщ зі щавлю з язиком / Borsch with sorrel and tongue	300 г	69



### Ярмарок холодних наїдків / Cold appetizers

Дошка делікатесів/Delicatessen board (Хамон, сирів'ялена ковбаса, м'яснісікські ковбаски, копчене м'ясо, маслинки, горішки, чіпси з лапаші, сир камамбер, соус/ jamon, raw sausage, hunting sausages, smoking meat, olives, nuts, pita chips, Camembert cheese, sauce)	270г	211
Овочева тарілка з соусом цацики / Vegetable plate with sauce tsatsiki	350г	116
Плато сирів / Cheese platter	185 г	196
Карпаччо із лосося / Salmon sarpaccio	130 г	219
Скумбрія маринована у томатному соусі / Marinated mackerel in tomato sauce	300 г	126
Оселедець з картоплею/ Herring with potatoes	280 г	87
(Слабосолений оселедець зі смаженою картоплею, міксом салату та часниковим соусом/Slightly salted herring with fried potatoes, salad mix and with garlic sauce)		
Яловичий тар-тар з горіховим соусом та беконом/ Beef tar-tar with nut sauce and bacon	240 г	173
Таріль м'яса/Home-made meat appetizer (Буженина печена, ковбаса домашня, бочок зі спеціями печений та паштет печінковий/Baked ham, home-made sausage, spiced smoked frank and liver pate)	350 г	259
Язик з соусом із білого хрину/ Tongue with a white horseradish sauce	190 г	159
Українська спокуса/Ukrainian temptation (Сало солоне, бочок зі спеціями та мелене сало з часником/Salted salo, spiced smoked frank lard with garlic)	150 г	106

### Салати / Salads

Теплий з овочами та руколою/Hot salat with vegetables and rucola	200 г	116
(Приготовані на грилі цукіні, помідори, болгарський перець, печериці, вимі- шуються з руколою та заправлені часниково-бальзамічним соусом / Grilled eggplant/ zucchini, tomatoes, sweet peppers, mushrooms, onions mixed with rucola and dressed with garlic and balsamic sauce)		
Зі свіжих овочів на подушці з крему-бринзи/Fresh vegetables salad with brinza cheese cream	250 г	116
(Огірки, помідори, болгарський перець, листя салату, ботани та молоді зелені, ріпчаста цибуля, маслини, каперси / cucumber, tomatoes, bell pepper, mix salad, micro greens, red onions, olives, capers)		
Цезар з куркою/лососем/ креветками / Caesar with chicken/ salmon/shrimps	210 г 210 г 200 г	116 191 191
(Листя айсберга та мікс салату з фирмовою заправкою «Цезар», сиром пармезан, перепелиними яйцями, крутонками, ніжним смаженим курячим філе/ слабосоленим лососем/креветками та помідорами чері/Lettuce iceberg and mix salad with brand Caesar dressing, parmesan cheese, quail egg, croutons with garlic, light salted salmon/salmon/shrimps and cherry tomatoes)		
Збір салатів з тигровими креветками / Mix of salads with tiger prawns	160 г	199
(Смажені тигрові креветки у поєднанні з міксом салату, помідорами чері, авокадо та сиром пармезан/Fried tiger prawns combined with salad mix, cherry tomatoes, avocado and parmesan cheese)		
Салат з оленини / Venison salad	260 г	199
(Обсмажене м'ясо оленя з додаванням айсбергу, міксу салату, помідорів чері, смаженої картоплі, сичної цибулі, м'яти та сиру бринзи заправлений соусом айолі/Fried venison with iceberg, lettuce mix, cherry tomatoes, fried potatoes, blue onions, mint and brynza cheese seasoned with aioli sauce)		
Айвенго/ Aivengo	190 г	159
(Телятина гриль з маринованою моццареллою, міксом салату, помідорами чері та крутонками, заправляється соусом/Beef grill with marinaded mozzarella, salad mix, tomatoes and croutons seasoned with sauce)		
З лососем / With salmon	180 г	249
(Солений лосось у поєднанні з міксом салату, листям айсбергу, сиром фета та ікрою, заправлений гірчицьним соусом/Salted salmon in combination with salad mix, iceberg leaves, feta cheese and caviar, seasoned with mustard sauce)		



### Млинці / Pancakes

Млинці з сиром та родзинками/Pancakes with cottage cheese and raisins	210 г	99
Млинці з вишнями/Pancakes with canned cherries	210 г	111
Млинці з маком/Pancakes with poppy seeds	210 г	83
Млинці з яблуками/Pancakes with apples	160 г	69
Млинці асорті/Pancakes mix (Мак, вишня, домашній сир, морозиво/Poppy seeds, canned cherries, cottage cheese, ice-cream)	250 г	123
Сирники з родзинками, сметаною, шоколадом та медом/Cottage cheese pancakes with raisins, sour cream, chocolate and honey	210 г	99

### Солодощі давньої Європи / Dessert

Десерт дня/ Desert of the day <i>Замовити офіціанта/ Check with the waiter</i>		
Шоколадний фондан з морозивом/ Chocolate fountain with ice-cream	130 г	81
Тірамісу/ Tiramisu	130 г	93
Фруктова тарілка/Fruit platter	500 г	106

### Морозиво / Ice-cream

Із солоною карамеллю та кедровим горіхом / With salty caramel and cedar	160 г	126
З шоколадом / with hot chocolate	150 г	83
Зі смаженим бананом та мигдальними пластівцями/ With fried banana and almond flakes	160 г	106

### Фреші / Fresh juice

Грейпфрутовий/ Grapefruit fresh juice	за 100 мл	42
Апельсиновий/ Orange fresh juice	за 100 мл	38
Лимонний/ Lemon fresh juice	за 100 мл	41
Яблучний/ Apple fresh juice	за 100 мл	27
Морквяний/ Carrot fresh juice	за 100 мл	21



**Гарячі м'ясні страви / Hot meat dishes**

Язик з булгуром та сирним соусом/Beef tongue with bulgur and cheese sauce	280г	229
Качина ніжка конфі з морквяним пюре/Duck leg confit with carrot puree	за 100 г	167
Стейк Рібай/Ribeye steak	за 100 г	141
Свинина з сирним соусом/Pork with cheese sause (Подається з броколі, печериці та помідорами чері/Served with broccoli, mushrooms and cherry tomatoes)	200 г	141
Медальйон з телятини під вершково-гірчичним соусом/Veal medallion with cream and mustard sauce	160г	189
Телятина під грибним грапеном/Beef with a mushroom gratin	200 г	241
Біфштекс з телятини та моцареллою на подушці з баноша/Chopped beef steak with mozzarella and banosh	280 г	241
Піджарка по-домашньому / Fried meat and salo with onion	240 г	159

**Гарячі рибні страви / Hot fish dishes**

Сібас-гриль / Grilled seabass	за 100 г	121
Лосось гриль з лимонним соусом /Salmon with lemon sauce	за 100 г	196
Короп смажений шматочками /Carp fried pieces	за 100 г	91
Форель запечена з грибами та сиром/River trout baked with mushrooms and cheese	за 100 г	76
Дорадо з лимонним соусом / Dorado with lemon sauce	за 100 г	116
Філе сома на подушці з шпинату / Catfish fillet on a spinach pillow	280 г	219

**Соуси / Sauces**

Хрін/Horseradish	100 г	21
Аджика/Adzjika	100 г	41
Гострий до м'яса/Spicy to meat	100 г	21
Білий до риби/White sause for fish	100 г	26
Тар-тар/Tartar sause	100 г	29
Вершкові соуси / Creamy sause		
Грибний/Mushroom sause	100 г	66
Пармезан/Parmesan sause	100 г	69
Гірчичний/Mustard sause	100 г	46
Сметана / Sour cream	100 г	27
Лимонний соус /Lemon sause	100 г	69



### Страви з тандира / Tandy dishes

Шашлик зі свинини/ Pork shashlyk	за 100 г	78
Стейк зі свинини/ Pork steak	за 100 г	84
Рєбра гриль BBQ / BBQ grill ribs	за 100 г	81
Стейк з телятини/Veal steak	за 100 г	149
Карє телятини з соусом / Kare veal with sauce	за 100 г	129
Стейк з індички під соусом пармезан/Turkey steak with parmesan sauce	за 100 г	91
Філе курки під сиром блю де овернь/Chicken fillet under d'auvergne cheese	200 г	167



### Гарніри / Hot appetizers

Овочі на вогні / 250 г 96  
Grilled vegetables

(Помідори, перець болгарський, печериці, цибуля/ tomatoes, sweet peppers, eggplant/, mushrooms, onions)

Картопля гриль / 300 г 69  
Grilled potatoes

(Картопля приготувана на грилі з копченою грудинкою, заправлена часниковим соусом та подается зі сметаною/Grilled potatoes with smoked breast seasoned with garlic sauce and served with sour cream)

Картопля Фрі / 200 г 59  
French fries

Картопля пюре/ 200 г 36  
Mashed potatoes

Дикий рис з овочами / 220 г 81  
Wild rice with vegetables

Булгур зі шпинатом та пармезаном / 200 г 67  
Bulgur with spinach and parmesan



