Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

CRM-СТРАТЕГІЯ ГОТЕЛЮ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «ПРЕМ'ЄР », М. ШОСТКА, СУМСЬКА ОБЛ.

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

Касюк
Анни Андріївни

_____
підпис студента

Науковий керівник
к.е.н., доцент.

_____
підпис керівника

Бовш Людмила Андріївна

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

_____
підпис гаранта

Ведмідь Надія Іванівна

Київ 2019

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність, спеціалізація 073 «Менеджмент» («Готельний і ресторанний менеджмент)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу
_____М. Г. Бойко
«___»_____ 2018 р.

Завдання
на випускну кваліфікаційну роботу студентові
Касюк Анни Андріївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: CRM-стратегія готелю готельного комплексу «Прем'єр », м. Шостка, Сумська обл.
Затверджена наказом ректора від «29» грудня 2018 р. № 4854.
2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 16 листопада 2019 року
3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:
Мета роботи – 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 реалізації CRM-стратегії розвитку 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. Зміст CRM-системи готелю; рис. 2.1. Організаційна структура управління готелю «Прем'єр»; рис 2.5. Матриця ADL/LC готелю «Прем'єр»; рис. 3.1. Впровадження CRM-стратегії в готелі «Прем'єр»; табл. 1.1. Трактування терміну CRM; табл. 2.1. Динаміка основних показників діяльності ТОВ «Прем'єр; табл. 2.7 Оцінка стратегічного потенціалу (мобілізаційних можливостей) готелю «Прем'єр»; табл. 3.4. Розрахунок показників економічної ефективності впровадження «1С: CRM» в готель «Прем'єр» за реалістичним сценарієм

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

ВСТУП

Розділ 1. Теоретичні засади формування CRM-стратегії суб'єкта готельного бізнесу

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методологічні засади формування CRM-стратегії

Розділ 2. Діагностика CRM-стратегії готельного комплексу «Прем'єр», м. Шостка, Сумська обл.

2.1. Стратегічний аналіз діяльності готельного комплексу «Прем'єр », м. Шостка, Сумська обл.

2.2. Визначення впливу чинників на реалізацію CRM-стратегії

2.3. Оцінка результативності діючої CRM-стратегії готелю

Розділ 3. Удосконалення CRM-стратегії готельного комплексу «Прем'єр», м. Шостка, Сумська обл.

3.1. Обґрунтування програми заходів з удосконалення CRM-стратегії готелю

3.3. Прогнозування результативності реалізації пропонованих заходів

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

6. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	*Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи*	01.09.2018 р.-31.10. 2018 р.	01.09.2018 р.-31.10. 2018 р.
2	*Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу*	01.11.2018 р.-31.12.2018 р.	01.11.2018 р.-31.12.2018 р.
3	*Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи*	02.01.2019 р.-11.05.2018 р.	02.01.2019 р.-11.05.2018 р.
4	*Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи*	14.05.2019 р.-18.05.2019 р.	14.05.2019 р.-18.05.2019 р.
5	*Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті*	до 18.05.2019 р.	до 18.05.2019 р.
6	*Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи*	18.05.2019 р.-07. 09. 2019 р.	18.05.2019 р.-07. 09. 2019 р.
7	*Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи*	07.09.2019 р.-10. 09. 2019 р.	07.09.2019 р.-10. 09. 2019 р.
8	*Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи*	11.09.2019 р. -28.10.2019 р.	11.09.2019 р. -28.10.2019 р.
9	*Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях*	29.10.2019 р.-31.10.2019 р.	29.10.2019 р.-31.10.2019 р.
10	*Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру*	16.11.2019 р	16.11.2019 р
11	*Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування*	16.11.2019 р. 18.11.2019 р	16.11.2019 р. 18.11.2019 р
12	*Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії*	18.11.2019 р.-01.12.2019 р.	18.11.2019 р.-01.12.2019 р.
13	*Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії*	*Відповідно до розкладу*	*Відповідно до розкладу*

7. Дата видачі завдання «28» грудня 2018 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи Бовш Л.А._____
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми ВедмідьН.І._____.
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання
студент-дипломник _____
(підпис студента)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Касюк Анна Андріївна виконала роботу у відповідності до завдання, в повному обсязі у встановлений термін.

Робота складається таких основних елементів: вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел, додатків.

У випусковій кваліфікаційній роботі автором опрацьовано літературні джерела, проаналізовано діючу CRM-стратегію готелю, розроблено рекомендації по удосконаленню підходів до формування клієнтоорієнтованого управління готелем з сучасних трендів інформаційного ринку.

Робота має логічну структуру, поставлена мета і завдання автором виконанні у повному обсязі.

Випускна робота є кваліфікованою випусковою працею і рекомендується до захисту в ЕК.

12. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи _____
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

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

Гарант освітньої програми _____Н.І. Ведмідь
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____М.Г. Бойко
(підпис, прізвище, ініціали)

«___» _____2019 р.

ЗМІСТ

ВСТУП 7
Розділ 1. Теоретичні засади формування CRM-стратегії суб'єкта готельного бізнесу 10
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел 10
1.2. Методологічні засади формування CRM-стратегії 19
Розділ 2. Діагностика CRM-стратегії готельного комплексу «Прем'єр», м. Шостка, Сумська обл. 30
2.1. Стратегічний аналіз діяльності готельного комплексу «Прем'єр », м. Шостка, Сумська обл. 30
2.2. Визначення впливу чинників на реалізацію CRM-стратегії 35
2.3. Оцінка результативності діючої CRM-стратегії готелю 40
Розділ 3. Удосконалення CRM-стратегії готельного комплексу «Прем'єр», м. Шостка, Сумська обл. 45
3.1. Обґрунтування програми заходів з удосконалення CRM-стратегії готелю 45
3.3. Прогнозування результативності реалізації пропонованих заходів 51
Висновки та пропозиції 54
Список використаних джерел 56
Додатки 61

ВСТУП

Актуальність. В сучасних умовах господарювання в Україні спостерігається динамічний розвиток сфери гостинності, а також загострення конкурентної боротьби в готельному бізнесі. Дані явища зумовлюють необхідність застосування нової філософії управління, що характеризується розробкою, систематизацією та впровадженням клієнторієнтованого сервісу як обов'язкової складової конкурентної політики готелю. Постає проблема розробки клієнт-орієнтованого підходу до формування лояльності гостей через просування на ринок комплексу сервісних послуг готелю.

Зростання вимог споживачів щодо якості обслуговування та цінової політики, що пропонуються на даному ринку вимагають активного та вчасного застосування інформаційних технологій в готельному бізнесі, що направлені на оптимізацію операційної та маркетингової діяльності та підвищення ефективності обслуговування споживачів. 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. Аналіз досвіду експлуатації даної 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 %. Тому дослідження ефективності впровадження CRM-системи в діяльність вітчизняних готелів є актуальним завданням.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Формуванню основ теорії та методології CRM, присвячено праці таких зарубіжних авторів-класиків CRM як Т. Давенпорта, П. Гринберга, Ф. Ньюела, П. Молино, Е. Пейна, Д. Діше та ін. Різноманітні теоретико-методичні аспекти формування та використання CRM-системи висвітлені у працях таких вчених-економістів,

як Г. Вишлінський, П. Конюховський, В. Іванова, Т. Берестова, В. Гужва та інші. В готельному бізнесі, незважаючи на активність впровадження CRM-системи, досліджень небагато. Так, Л. Ганущак-Єфіменко обґрунтовувала необхідність поширення практики застосування програмного забезпечення CRM; О. Савченко – методологію оцінки CRM-систем на основі показників збалансованої системи індикаторів ведення бізнесу. Проте вивчення і узагальнення досвіду щодо проблем управління CRM-систем та взаємозв'язками із клієнтами в готельному бізнесі досліджено не достатньо на сучасному етапі.

Метою даної роботи є дослідження та аналіз впровадження та реалізації CRM-стратегії в готелі «Прем'єр», м. Шостка, Сумська обл.

Відповідно до мети були поставлені наступні **завдання:**

- узагальнення теоретичних підходів до формування CRM-стратегії;
- здійснення стратегічного планування комплексу клієнторієнтованого сервісу готелю;
- формування основних напрямів реалізації CRM-стратегії;
- дослідження елементів CRM в системі клієнт орієнтованого управління.

Об'єктом роботи є інформаційні технології готелю «Прем'єр», м. Шостка, Сумська обл.

Предметом дослідження є особливості впровадження та реалізації CRM-стратегії.

Методи дослідження. Теоретичним і методичним підґрунтям роботи є класичні положення економічної теорії, фундаментальні праці вітчизняних та зарубіжних учених і практиків з питань CRM-стратегії.

У процесі дослідження використовувались методи системного підходу, аналізу та синтезу; принципи діалектики як загального методу пізнання; метод логічного узагальнення; метод експертних оцінок; метод множинного кореляційно-регресійного аналізу.

Інформаційною базою дослідження стали статистична та фінансова звітність готелю, наукові праці вітчизняних та іноземних дослідників.

Практичне значення одержаних результатів полягає у підвищенні конкурентоспроможності готелю шляхом запровадження CRM-стратегії.

Впровадження результатів дослідження. Основні положення та результати дипломної магістерської роботи опубліковано у збірнику наукових статей магістрів КНТЕУ (Додаток А).

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Містить 13 таблиць, 4 рисунки, 38 джерел інформації.

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

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Об'єктом управління маркетингової стратегії, спрямованої на досягнення успіху в готельному бізнесі є клієнт, а не послуга. Тому діяльність готелів сьогодні будується на засадах клієнтоорієнтованості: залучення нових споживачів й встановлення тривалих конструктивних зв'язків з існуючими на основі взаємовигідних відносин. Під впливом усвідомлення важливості людського фактору деякі готелі впроваджують ефективне нововведення – CRM-систему.

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.

У зв'язку з цим виникає потреба у дослідженні змісту та характеристиці терміну, адже подібна орієнтованість на клієнта зачіпає не тільки загальну стратегію ведення бізнесу компанії, але і корпоративну культуру, структуру, бізнес-процеси та операції.

Концепція CRM досить нова, адже з'явилась у 1990-ті роки як автоматизована система управління територіальними продажами, завдання якої полягало в тому, щоб торгові представники могли управляти «точками дотику» своїх клієнтів, а також працювати з планом продаж, узгодженим із календарем [1]. Сучасна CRM спрямована на дослідження ринку і конкретних потреб клієнтів, результати якої допомагають розробляти нові продукти та удосконалювати традиційні – і таким чином готельний суб'єкт може досягати поставлених цілей, поліпшити свій фінансовий показник.

Наукові дослідження охоплюють різні сфери застосування CRM-системи, тому визначення в основному базуються на трьох аспектах: операційний, управлінський та аналітичний (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Трактування терміну CRM

Джерело	Визначення терміну	Узагальнення
Харский К. [31]	основна бізнес-стратегія, яка об'єднує внутрішні процеси і функції і зовнішні мережі, щоб створювати і доставляти цінність цільовому клієнту з прибутком. Він заснований на високоякісних даних про клієнтів та інформаційних технологіях.	операційний підхід
Савченко О. [27]	організований підхід до розробки, управління та підтримання вигідних відносин з клієнтами; система управління взаємовідносинами з клієнтами	управлінський підхід
Семерникова Е.А. [28]	певне програмне забезпечення, що автоматизує процес збору інформації про клієнта для подальшого аналізу	аналітичний
Ярошенко В., Геселева Н., Подольна В. [38]	обробка і зберігання даних в колективних сховищах, розробка баз знань, Інтернет-засоби для інтерактивної взаємодії з клієнтом засобами корпоративних порталів	аналітичний
Чен Р. [33]	комплекс заходів з об’єднання співробітників в єдиний колектив, який знає як і яких цілей можна досягти. Це сукупність програми лояльності клієнтів, сервіс-стратегії та організаційного об’єднання компанії.	управлінський підхід (співробітницький)
Рябоконь Н.П. [26]	реєстрація та оперативний доступ до первинної інформації щодо подій, компаній, проектів, контактів	операційний підхід
Вансович А. [6]	забезпечують безпосередню участь клієнта в діяльності фірми і можливість впливати на процеси розробки продукту, його виробництво, сервісне обслуговування	управлінський підхід (співробітницький)

Джерело: розробка автора на основі літератури

Узагальнюючи наукові підходи до визначення CRM-системи, зазначені в табл. 1.1, можна трактувати її як програмне забезпечення для автоматизації управління взаємовідносинами з клієнтами, включаючи збір, зберігання й аналіз інформації про клієнтів, постачальників та партнерів. Саме таке значення терміну й будемо використовувати в дослідженні питань CRM-стратегії в готелі. Адже автоматизувавши відповідні бізнес-процеси маркетингу, продажів та обслуговування, готель зможе звернутися до «потрібного» клієнта в «потрібний» момент часу з найбільш ефективною пропозицією і по зручнішому для нього каналу взаємодії.

Спираючись на судження, що CRM – це певна ідеологія бізнесу у питанні побудови взаємовідносин із клієнтом розглянемо її застосування в ракурсі стратегічного планування та розвитку готельного суб'єкта. При цьому, необхідно чітко розуміти, що CRM – це стратегія в готельному бізнесі, що визначає взаємодію з клієнтами у всіх організаційних аспектах: вона стосується реклами, продажів, обслуговування клієнтів, дизайну приміщень номерного фонду та для надання додаткових послуг, виробництва нових продуктів, виставляння рахунків тощо (рис.1.1).

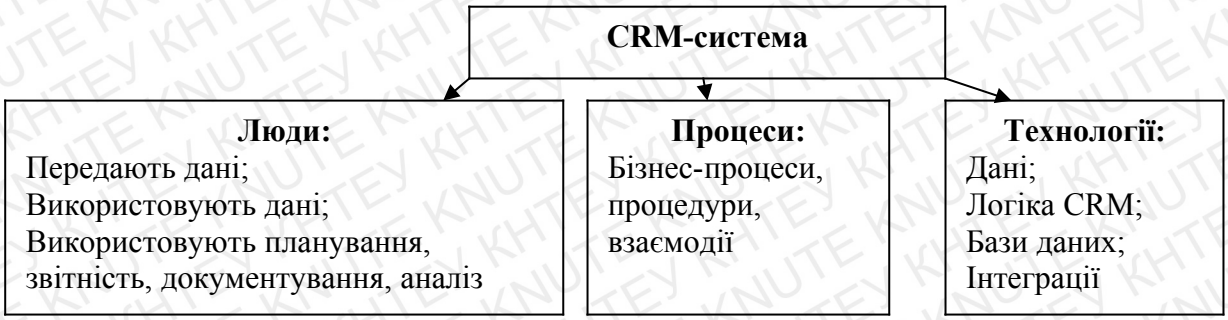

Рис. 1.1. Зміст CRM-системи готелю

Джерело: розробка автора на основі літератури [1; 6-10; 14; 22; 26-28]

Сама назва дає зрозуміти, що це система, згідно з якою працюють із клієнтом, причому з кожним індивідуально. Якщо раніше більше уваги приділялося готельним послугам, поліпшенню їх якості, то сьогодні більша увага звертається на сервіс та роботу з клієнтом, адже кожен діловий та персональний контакт – це можливість укласти угоду.

Визначаючи напрями формування CRM-стратегії зупинимось на базових теоріях стратегічного планування. Так, термін «стратегія» походить від грецького «strategia» («stratos» – «армія» та «agos» – «я керую»), що означає мистецтво воєначальника. За допомогою цього терміну описували найважливішу частину військових дій. Відповідно «стратегія» раніше означала мистецтво або науку введення воєнних дій. Доказом цього є давньокитайський трактат про військове мистецтво «Сунь-Цзи», датований п'ятим століттям до нашої ери [17]. Протягом багатьох століть це був лише військовий термін, але згодом асимільований з економічними

сферами, де були присутні елементи боротьби, протистояння, іншими словами, конкуренція. В цьому сенсі термін «стратегія» розглядають як довгострокові плани менеджменту підприємства, спрямовані на зміцнення їх позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення перспективних цілей через маркетинг, фінанси, персонал і виробництво [19]. За цих обставин стратегія не розробляється і реалізується, а формується і підпорядковується умовам середовища в процесі реальної діяльності на ринку. Як логіка і послідовність дій при запланованій моделі поведінки, CRM-стратегія формується у вигляді певного алгоритму дій, що передбачає покрокове наближення до визначеної цілі (рис.1.2).

Рис. 1.2. Характеристика елементів CRM-стратегії готелю

Джерело: розробка автора на основі літератури [1; 6-10; 14; 22; 26-28]

Як видно з рис. 1.2, модернізована CRM-система містить 11 елементів з переліку Б. Голденберга (засновника ISM Inc, провідного світового експерта

в сфері CRM-технологій): управління контактами; управління продажами; телефонні продажі; тайм менеджмент; підтримка та обслуговування клієнтів; маркетинг менеджмент; звітність для вищого керівництва; інтеграція з іншими системами; синхронізація даних; управління електронною торгівлею; керування мобільними продажами [19].

Разом з тим, включення усіх компонентів на початковому етапі використання системи не є обов'язковим і кожен готель може додавати або видаляти функціональні можливості програми, адаптуючи їх під власні потреби. Таким чином, CRM-системи дають змогу фіксувати всі бізнес-процеси між клієнтами та персоналом, керувати ними, збирати інформацію для підвищення ефективності даних процесів. Отже, збір та систематизація даних про існуючих та потенційних клієнтів, їх потреби, про конкурентів і ринок в цілому є лише одним із завдань, що вирішуються CRM-системами.

Для визначення завдань CRM-стратегії та формування пропозицій щодо поведінки готельного суб'єкта в певних ситуаціях варто розглянути типи конкурентних маркетингових стратегій (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація конкурентних стратегій

Автори	Ознаки	Різновиди конкурентних стратегій
1	2	3
М. Портер	Конкурентна перевага на ринку	стратегія цінового лідерства стратегія диференціації продукту стратегія спеціалізації
А. Літл	Вихідна позиція фірми на ринку	стратегія лідерів стратегія фірм із сильною позицією стратегія фірм, які займають сприятливу позицію стратегія фірм, які займають задовільну позицію
Ф. Котлер	Ринкова частка	стратегія ринкового лідера стратегія челенджера стратегія послідовника стратегія нішера
Г. Азоєв	Спосіб досягнення конкурентних переваг	стратегія зниження собівартості стратегія диференціації продукції стратегія сегментування ринку стратегія впровадження новинок
Л. Раменський	Ступінь стандартизації	віолентна (силова) стратегія патієнтна (нішева) стратегія

	бізнесу	комутантна (з'єднуюча) стратегія експлерентна (піонерна) стратегія

Продовження табл. 1.2

1	2	3
Х. Фрізевінкель	Поведінка на ринку	стратегія лисиці стратегія слона стратегія лева стратегія миші
І. Сіваченко	Сфера діяльності підприємства	стратегія малого бізнесу стратегія в сфері масового виробництва стратегія вузької спеціалізації
І. Ансофф	Спрямованість на розвиток товару /ринку	стратегія максимізації ринкової частки стратегія диференціації товару стратегія диференціації ринку стратегія росту
А. Кузнєцов	Динаміка конкурентної поведінки	наступальна оборонна

Джерело: розробка автора на основі [10-13; 15-16; 21; 27; 29; 34-35]

Огляд запропонованих в табл.1.2 конкурентних стратегій дозволяє визначити досить широкий спектр їх застосування. Проте, на нашу думку, прикладною для визначення напрямів застосування CRM найбільш адекватним є підхід Портера М., адже при розробці стратегії можна спиратися на життєвому циклі клієнта, оскільки контакт із клієнтом в готельному бізнесі не обмежується моментами прийому броні та реєстрації в'їзду-виїзду. Це лише невеликий проміжок у життєвому циклі взаємовідносин. Тому менеджмент готелю повинен чітко відслідковувати «шлях» клієнта, щоб зробити його постійним, а не обмежився одним відвідуванням. Таким чином, життєвий цикл клієнта починається від першого контакту і його зацікавленості готельною послугою і закінчується формуванням лояльності (рис.1.3).

Як видно з рис. 1.3, життєвий цикл клієнта розпочинається з першого контакту, який здійснюється шляхом бронювання та/чи реєстрації гостя в готелі. Від першого контактування гість формує систему початкових вражень, що є основою побудови системи взаємовідносин, що потребує маркетингових інструментів управління для продовження взаємодії – повторного звернення. І це стосується не лише основних послуг, але й додаткових, якими користуються клієнти категорії walk in.

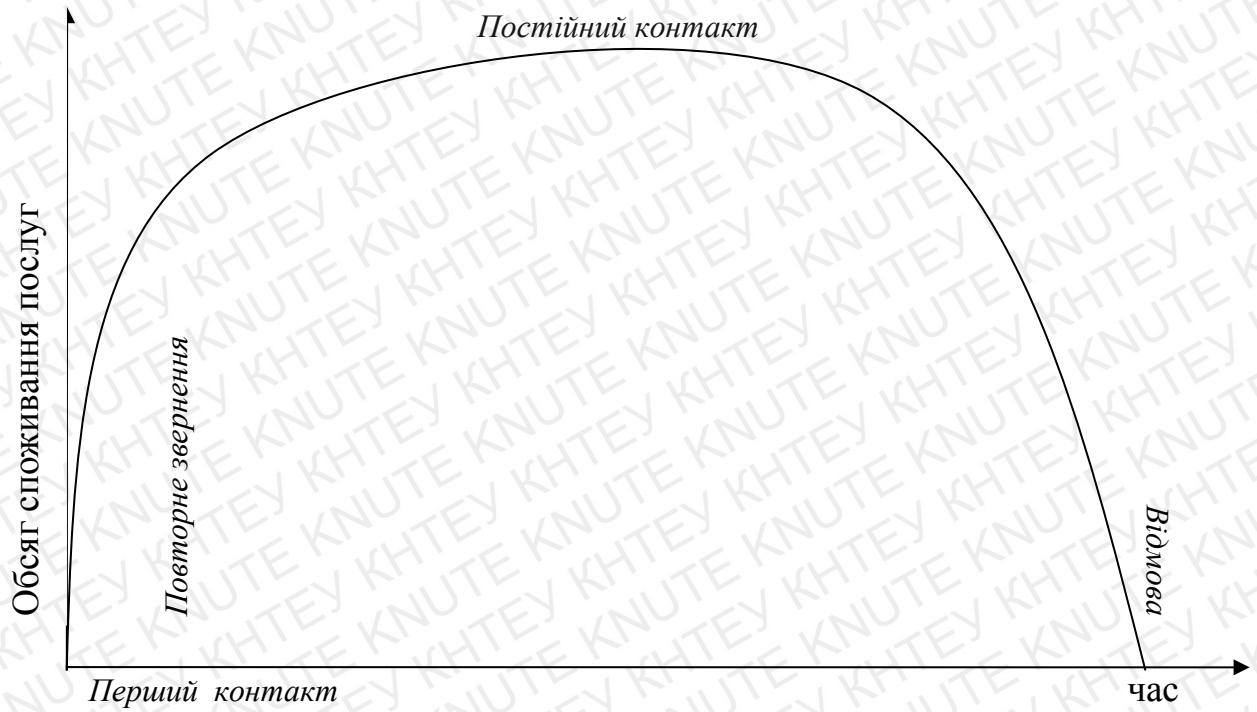

Рис. 1.3. Життєвий цикл клієнта готелю

Джерело: розробка автора

Без спрямованого наукового підходу до підбору інструментів впливу на маркетинг відносин крива життєвого циклу може звестися до нігілізму та повної відмови – коли клієнт для готелю втрачається, а фінансові та часові зусилля невиправдані. Слід зазначити, що етап залучення клієнта – найбільш витратна частина, тому повторні продажі більш прибуткові, ніж залучення нових клієнтів. Адже пропозиція послуги може бути ініційована в будь-який момент, наприклад, на етапі обслуговування (перебування гостя в готелі) чи на етапі утримання (розсиланням повідомлень про нові пропозиції тощо).

Розглянемо можливі стратегії в управлінні CRM на основі моделі Портера М., адаптуючи їх до вимог системи.

Так, стратегію переваги по витратах (стратегію індивідуалізації) можна застосувати у формуванні пропозиції по груповим заїздам та проведенням конференцій та інших івент-заходів. Створюючи комплексні івент-продукти можна зменшити питомі витрати, відповідно, встановити низькі ціни. Перевагою використання такої стратегії є можливість отримати більший

прибуток порівняно з конкурентами, оперативне реагування на зміну цін на ринку готельних послуг.

В свою чергу, застосовуючи стратегію диференціації (персоніфікації) готель орієнтується на VIP-пів. Створюючи інклюзивні лакшері-пакети послуг готель фокусує зусилля на унікальних характеристиках, дизайні, тощо. Стратегія буде ефективною на ринку лакшері-сегменту, де важливим є бренд, а не ціна. Крім того, така стратегія може застосовуватись і в інших сегментах: персональний підхід при застосуванні CRM формує базу даних: повну і докладну інформацію про всі звернення клієнта. І будь-який співробітник, до якого звернувся клієнт, може цю інформацію негайно отримати для того, щоб мати уявлення про історію звернень. Більш того, у цій же базі даних повинна зберігатися й інформація про проблеми клієнтів та можливі шляхи їх вирішення, що надалі, з нагромадженням інформації, дозволяє скоротити час на вирішення аналогічних проблем, адже всі фахівці, які відповідають за обслуговування клієнтів, мають до неї доступ.

Стратегія концентрації (зіставлення потенційних клієнтів і контактних осіб) орієнтується на формування низьких цін або унікальних характеристиках готельного продукту. Використовуючи цю стратегію, навіть міні-готель може бути прибутковим, концентруючись на якій-небудь одній конкурентній ніші, якщо він має в розпорядженні конкурентну перевагу: місцерозташування, рекреаційні ресурси, унікальний дизайн тощо. Таким чином, готельний суб’єкт концентруватиме увагу у формуванні CRM на нових взаємодіях та оцінюванні потенційних клієнтів, спираючись на виявлені потреби клієнтів.

Таким чином, поєднання даних, що враховуються на різних етапах життєвого циклу клієнта готелю, в одну інформаційну систему дозволить сформувати стратегічне бачення потреб клієнта в рамках певного готельного сегмента та принципи її діяльності, побудованої на CRM. Забезпечуючи ефективний менеджмент базою контактів, CRM-система сприяє отриманню конкурентних переваг на ринку та реалізації маркетингової стратегії

підприємства за рахунок орієнтації на споживача та змоги швидко адаптуватися під його потреби.

Таким чином, CRM – це бізнес-стратегія з вибору і управління відносинами із споживачами з метою оптимізації вартості підприємства та розвитку його корпоративної репутації у довгостроковій перспективі.

Серед сучасних наукових підходів до питання CRM-стратегії готелю слід виділити такі завдання:

- підвищення якості та швидкості обслуговування клієнтів;
- стандартизація форматів даних для роботи з клієнтами, зведення їх у консолідовану базу;
- контроль за діяльністю менеджерів;
- доступ до звітів топ-менеджерів у режимі онлайн;
- створення переліку необхідних заходів та їх результатів [35].

Реалізація CRM-стратегії готелю передбачає ідентифікацію клієнтів, їх диференціацію та персоналізацію. Це дозволяє підійти до кожного клієнта як до унікального індивіда зі своїм набором потреб та можливостей до їх вирішення.

Підсумовуючи вищезазначене, варто зауважити, що використання CRM-стратегії підприємства є векторіальною для готельного бізнесу, оскільки дозволяє одноразово встановити підхід до оцінювання. Проте, разом з цим необхідним є використання традиційного інструментарію маркетингу для отримання ефективного результату діяльності готельного підприємства.

1.2. Методологічні засади формування CRM - стратегії

Кожного власника цікавить ефективність та перспективність його бізнесу, в чому проявляються особисті амбіції та фінансовий потенціал. Перспективність вимірюється рівнем конкурентоспроможності, а ефективність – системою економічних та соціальних показників. Стратегія, яка містить цілі забезпечення перспективності та ефективності бізнесу, повинна репрезентувати опис майбутнього образу компанії: її місію, цілі розвитку та місце бізнесу на конкурентному готельному ринку.

Методологія формування стратегії включає наукові засади побудови економічного розвитку готелю, його репутаційного капіталу та амбіції до диверсифікації та диференціації. Окрема функціональна стратегія CRM спрямована на підвищення ефективності діяльності комерційної організації за допомогою побудови і підтримки стабільних відносин з клієнтами і клієнтськими сегментами. Існує багато описів послідовності проходження окремих етапів стратегічного управління (деякі досить детальні, інші — дуже узагальнені), однак з тим, що треба визначити місію (сферу діяльності), проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище, сформулювати цілі та стратегії їхнього досягнення, розробити й виконати стратегічні плани, проекти та програми, — погоджуються всі дослідники цього напряму. На практиці процес стратегічного управління не має таких точних, розділених між собою етапів: порушується послідовність, оскільки більшість робіт виконується одночасно, спостерігається повернення до вже «пройдених» етапів для уточнення; межа між окремими видами робіт є дещо розмитою (наприклад, це твердження є дуже актуальним для етапів встановлення цілей та визначення стратегій їхнього досягнення). З іншого боку, стратегічне управління, що являє собою комплексний інноваційний процес, не може відбуватись ізольовано від того, що відбувається на підприємстві: кризові ситуації, конфлікти або, навпаки, прориви в ту чи іншу сферу знань і діяльності. Це стосується і CRM-стратегії.

Визначення CRM-стратегії для готельного підприємства принципово залежить від конкретної ситуації, в якій воно знаходиться. Однак існують загальні підходи до формулювання стратегії і деякі загальні методи визначення стратегії. Розробка CRM-стратегії діяльності готелю складається з наступних етапів, здійснюваних у вказаній послідовності (рис. 1.4):

Рис. 1.4. Основні етапи розробки CRM-стратегії готелю

Джерело: розробка автора

CRM-стратегія готелю зобов'язана бути ефективною, повинна ґрунтуватися на докорінному знанні ринку, а її реалізація – на відповідних

планах проникнення на ринок. Без цього навіть найкращий план має небагато шансів на успіх. Їхня необхідність зводиться до того, щоб:

а) базувати свою CRM-діяльність на надійних і чітко визначених стратегічних можливостях;

б) розробляти системи моніторингу середовища й аналізу конкурентоздатності;

в) підвищувати здатність адаптації до змін у середовищі;

г) регулярно переглядати бізнес-портфель.

Таким чином, стратегічне CRM-планування охоплює широкий спектр питань, і, ґрунтуючись на положеннях стратегічного маркетингу, з яким тісно пов'язане, дає можливість представити картину майбутнього розвитку відносин зі споживачами та контрагентами, перспективних проектів, кадрових і фінансових складових діяльності готелю на плановій основі:

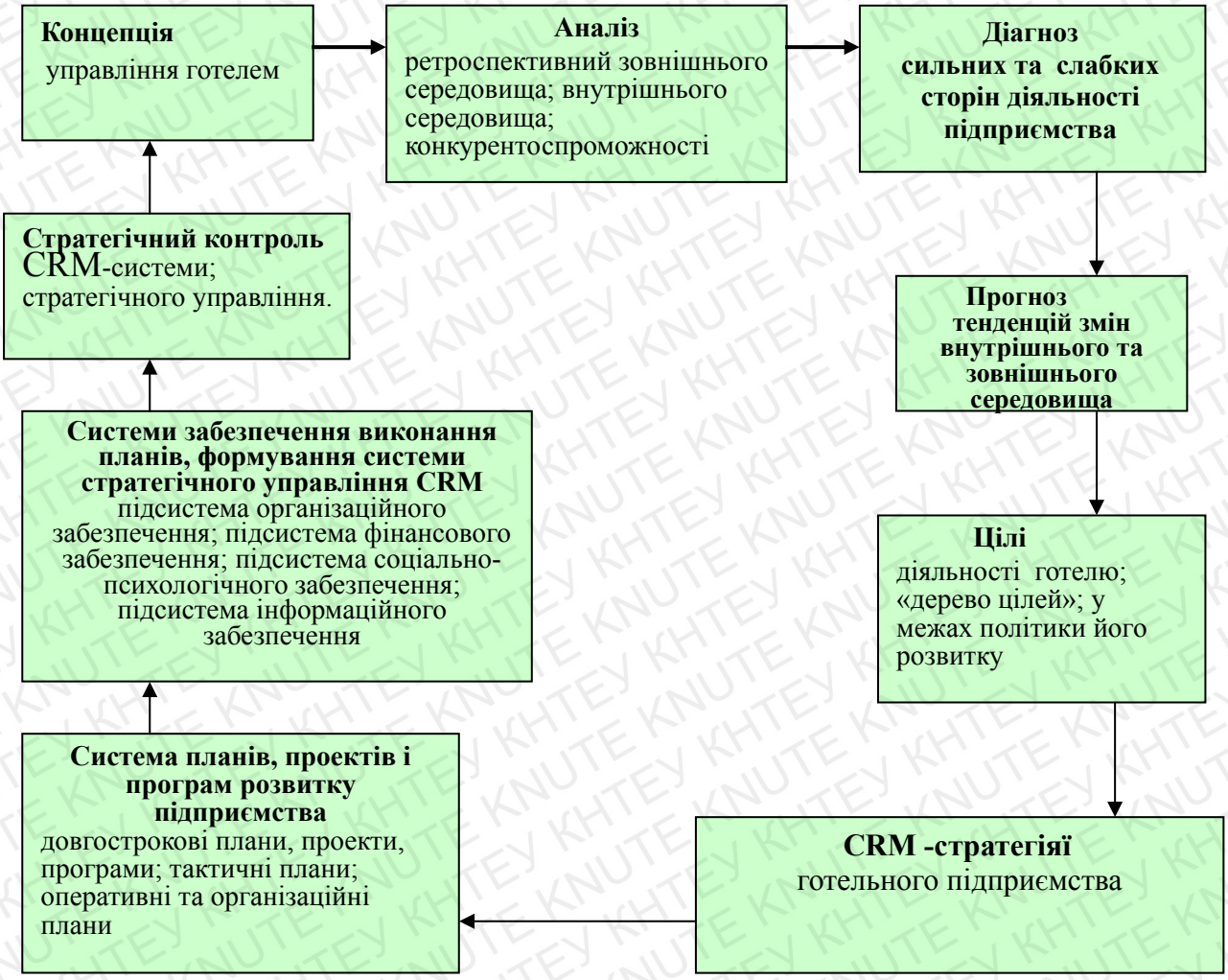

Рис. 1.5. Концептуальна схема CRM-стратегії готелю

Джерело: розробка автора за [34-36].

Загалом, використання даної схеми на практиці є орієнтиром у послідовності розробки та реалізації CRM-стратегії готелю. Успішне виконання поставлених перед системою маркетингу підприємства завдань та контроль за їх своєчасним та повним виконанням забезпечить в подальшою вибудову певного типу поведінки фірми, яка буде вирізняти її в загальній масі подібних підприємств, тобто формувати певний імідж.

Для успішного розв'язання проблеми управління CRM необхідно прогнозувати можливості й загрози для підприємства з боку зовнішнього середовища та його ринкову позицію у перспективі. Однак стратегія – це не тільки слідкування за перманентними змінами зовнішнього оточення, це ще механізм активної взаємодії підприємства з його зовнішнім середовищем та середовищем безпосереднього оточення. Тому раціональність та сприятливий вплив CRM-системи стратегічного управління готелю на результати діяльності залежать від взаємодії таких чинників:

- ринкової ніші (бюджетний, середньої цінової категорії, лакшері);
- розмірів підприємства;
- характерних рис виробничого потенціалу;
- наявності (відсутності) застосовуваних інформаційних технологій;
- рівня та якості управління;
- рівня кваліфікації персоналу тощо.

Таким чином, стратегічне CRM-планування повинно забезпечувати комплекс застосовуваних методів, зокрема маркетингового аналізу. Крім того, стратегічне CRM-планування має ефективно поєднати виробництво, задоволення потреб споживачів, прибуток та розвиток готелю в цілому.

Слід зазначити, що як і будь-який процес, стратегічне CRM-планування має відбуватися з дотриманням певних принципів, що забезпечать його ефективність. Принципи стратегічного CRM-планування такі:

- взаємоузгодженість із загальнофірмовим плануванням – оскільки стратегічне CRM-планування є складовою загальнофірмового плану, воно не може йому суперечити;

- базування на дослідженні маркетингового середовища;
- циклічність – CRM-планування необхідно здійснювати як безперервний процес, а не розглядати як діяльність від випадку до випадку;
- гнучкість – можливість активної адаптації CRM-стратегії згідно зі змінами маркетингового середовища;
- багатоваріантність – передбачає врахування можливих змін навколишнього середовища на етапі формування CRM-стратегії;
- повнота і комплексність – для прийняття рішення мають бути використані всі факти, події та ситуації в їх взаємозв'язку та відповідно до їх значущості;
- чіткість;
- економічність – витрати на планування та здійснення CRM-стратегії мають відповідати отриманому прибутку.

Слід зазначити, що існують різні оцінки стратегії і, загалом, не існує універсального методу. Тому доцільним є розгляд існуючих підходів і здійснення вибору найбільш підходящого. Маркетинговий аудит CRM-стратегії передбачає здійснення аналізу маркетингового середовища підприємства, до якого відносять маркетингове макросередовище (ті фактори, які фірма не може контролювати – політичні, економічні, правові, соціально-демографічні, екологічні) і маркетингове мікросередовище (ті фактори, які фірма може контролювати певним чином – постачальники, посередники, споживачі, конкуренти). Також маркетинговий аудит включає аналіз внутрішнього середовища фірми. Найбільш зручним у використанні для досягнення мети аналізу і пропонування певних поведінкових стратегій є SWOT-аналіз – дозволяє визначити сильні й слабкі аспекти діяльності фірми, а також її можливості та загрози. SWOT-аналіз відбувається на базі даних CRM-системи. На основі результатів SWOT-аналізу можна сформувати чотири різновиди CRM-стратегії:

- CRM-стратегія, яка використовує сильні аспекти діяльності готелю для реалізації можливостей;

- CRM-стратегія, що використовує сильні аспекти готелю для усунення загроз;
- CRM-стратегія, спрямована на мінімізацію слабких аспектів готелю за допомогою наявних можливостей;
- CRM-стратегія, спрямована на мінімізацію слабких аспектів готелю та усунення загроз.

Загалом, розробка і реалізація CRM-стратегії підприємства є творчою справою, основаною на можливостях конкретних особистостей, тобто по суті, ноу-хау. Тому на практиці CRM-стратегія кожного підприємства унікальна. Якщо виділити хоча б 12 компонентів CRM-стратегії і уявити кожен з них лише в чотирьох варіантах, то кількість теоретично можливих комбінацій складе 4^{12} =16,7 млн. варіантів. Тому, щоб наблизитись до оптимальної CRM-стратегії, необхідний покроковий рух вперед.

Саме такий підхід до формування стратегії запропонував німецький маркетолог Г.-Г. Леттау [3] (рис. 1.6).

Перший крок визначає елементи CRM-стратегії, які піддаються вивченню, аналізу і моніторингу: бізнес-процеси, комунікатори та канали комунікації (рис.1.2). Сформований перелік складе набір рядків в майбутній матриці альтернатив (варіантів) CRM-стратегії.

Наступним кроком є виявлення можливих варіацій впливу на елементи CRM-стратегії. По суті, тим самим створюються стовпчики і завершується формування матриці альтернатив як первинного проблемного поля для виробітки CRM-стратегії.

Третім кроком створюються комбінації варіантів, ланцюги рішень в межах сформованої матриці, знаходиться точка відліку, що обмежує загальну кількість ланцюгів, які необхідні для подальшого аналізу.

Четвертий крок фільтрує варіанти впливу на елементи CRM-стратегії. При цьому частина сформованих альтернативних ланцюгів спрощується без детального аналізу. Аргументи – відсутність кількох відповідних ресурсів, протиріччя окремих ланцюгів по відношенню один до одного.

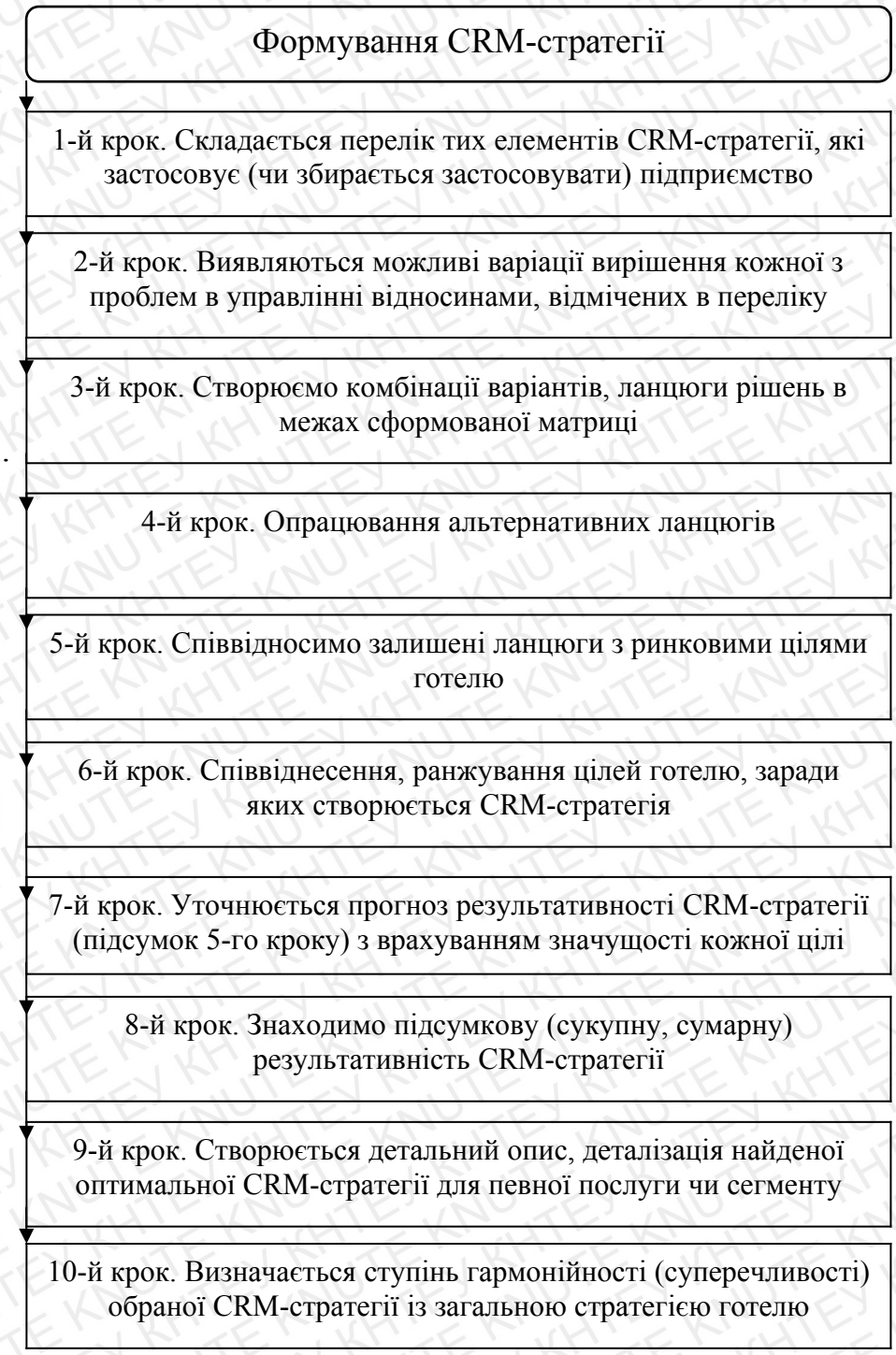

Рис. 1.6. Формування CRM-стратегії за Г.-Г. Леттау

Джерело: розробка автора за [3]

На п’ятому етапі співвідносяться залишені ланцюги зі стратегічними і поточними цілями готелю. Тут важливо визначити, наскільки вдасться наблизитися до досягнення намічених цілей, якщо реалізувати ту чи іншу CRM-стратегію, які вона дасть результати у співставленні з потребами.

Наступним кроком здійснюється співвіднесення, ранжування цілей готелю, заради яких створюється CRM-стратегія. Будується ієрархія цілей, яким привласнюються коефіцієнти значущості.

Сьомий крок. Уточнюється прогноз результативності кожного варіанту CRM-стратегії (підсумок 5-го кроку) з врахуванням значущості кожної цілі. Математично оформлюється прогноз результативності варіантів стратегії за окремими цілями.

Наступним етапом є знаходження підсумкової результативності за кожним з варіантів CRM-стратегії, які порівнюють між собою:

Таблиця 1.3

Прогнозні оцінки результативності альтернативних CRM-стратегій

Цілі готелю	Коєфіцієнт вагомості цілі (Кв)	Альтернатива – 1		Альтернатива – 2	
		Експертна оцінка (Ое)	Результат (Р)	Експертна оцінка (Ое)	Результат (Р)
Реалізація послуг проживання (ліжко-діб)					
Реалізація послуг проживання через сайти бронювання (ліжко-діб)					
Реалізація послуг проживання через турфірми (ліжко-діб)					
Реалізація додаткових послуг певного підрозділу (тис. грн.)					
Індекс лояльності споживачів					
Індекс лояльності партнерів					
Всього					

В цій таблиці, як і в наступній, допустима значна свобода у формуванні переліку основних характеристик і коефіцієнтів їх вагомості.

Таблиця 1.4.

Прогнозні оцінки зусиль (труднощі реалізації) альтернативних CRM-стратегій в готелі

Можливості фірми, умови середовища	Коефіцієнт складності використання (Кск)	Альтернатива – 1		Альтернатива – 2	
		Експертна оцінка (Ое)	Зусилля (З)	Експертна оцінка (Ое)	Зусилля (З)
Фінансування					
Організація					
Тривалість					
Протистояння ринку					
Всього					

Але результативність – ще не ефективність. Щоб спрогнозувати останню, треба провести аналогічну процедуру ранжування необхідних ресурсів за складністю їх використання, за можливою силою протидії ринку, а потім оцінити кожен варіант стратегії по відношенню до того, скільки і яких ресурсів він потребує, якою має бути його сумарна ресурсна забезпеченість. Лише зіставивши майбутній результат кожної CRM-стратегії з необхідним об'ємом ресурсів (зусиль), можна прийти до інтегральної оцінки ефективності CRM-стратегії.

Порівнявши підсумкові експертні оцінки (Кє) ефективності конкретних варіантів CRM-стратегії, що являють собою співвідношення експертних оцінок результативності і величини зусиль за кожною стратегією. Після підрахунку і співставлень значень (Кє) для всіх варіантів CRM-стратегії, що залишилися, обирається преш за все варіант, який має найбільшу величину. Обрана CRM-стратегія, являючись базовим вибором, може включати в себе певні запасні варіанти, які були наявні в інших стратегіях.

Дев'ятий крок. Створюється детальний опис, деталізація найденої оптимальної CRM-стратегії.

Останній крок. Визначається ступінь гармонійності (суперечливості) обраної CRM-стратегії із загальною стратегією розвитку готелю. Підготовлену матрицю варіантів рішень основних проблем готелю в реалізації цілей CRM потрібно апробовувати за узгодженням з власниками готелю.

При прийнятті рішення про вибір CRM-стратегії на підприємстві можна використовувати ряд методів, які допоможуть за допомогою діаграм упорядкувати і оцінити цілі, розглянути задачі, які необхідно вирішити, і розмістити їх в порядку виконання:

- діаграма «оцінка цілей»;
- матриця визначення проблеми;
- лист перевірки впливу;
- оцінка ступеня залежності від клієнта9стейкхолдера);
- аналіз поля сил тощо.

Так, наприклад, метод «Аналіз поля сил» відображає ідею існування в організації сил, що діють «за» і «проти» змін. Даний метод допоможе визначити сили, які сприяють проведенню змін, необхідних для досягнення поставлених цілей, чи заважають цьому. Необхідно намагатися визначити всі сили, що підтримують зміни та оцінити їх відносну величину.

Автором пропонується формувати CRM-систему для готельного бізнесу, дію якої підсилює ґрунтовний аналіз, заснований на класичних підходах моделей SWOT, PEST, моделях Ансоффа та Фішбейна, що дозволяють визначити позиції готелю серед його конкурентів та виокремити вектори подальшого розвитку.

Як показав досвід, 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.

Таким чином, розглянуті підходи до розробки CRM-стратегії дають можливість виявити загальні етапи: виявлення місії, розробка системи стратегічних цілей розвитку підприємства та оцінка факторів, що формують потенціал підприємства. Метою ж впровадження CRM є підвищення ефективності діяльності клієнтських і взаємозалежних служб готелю у реалізації найбільш важливих процесів з утримання, розвитку, залучення клієнтів, а також процесів, пов’язаних з управлінням відносинами із стейкхолдерами.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА CRM-СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «ПРЕМ'ЄР», М. ШОСТКА, СУМСЬКА ОБЛ.

2.1. Стратегічний аналіз діяльності готельного комплексу «Прем'єр », м. Шостка, Сумська обл.

Прийняття стратегічних управлінських рішень щодо впровадження CRM-стратегії повинне базуватися на проведенні стратегічного аналізу, який розглядається як виконання відповідної функції управління, орієнтованої на перспективу та дослідженні економічної системи за параметрами, які визначають її потенціал.

Аналізуючи функції управління оцінимо об'єкт дослідження – готельний комплекс «Прем'єр», який було засновано у 2009 році у формі ТОВ у місті Шостка, Сумської області за адресою: вул. Шевченка, 12. Готель працює на базі орендованого комунального майна. Номерний фонд готелю «Прем'єр» нараховує 33 номери.

Так, готельний комплекс «Прем'єр» має лінійну організаційну структуру управління (рис. 2.1).

Рис. 2.1. Організаційна структура управління готелю «Прем'єр»

Лінійні зв'язки досить обґрунтовані при заданій місткості готелю та відповідає діючій стратегії розвитку. Тому при впровадженні CRM-стратегії організаційна структура потребує удосконалення та введення нових організаційно-виконавчих функцій в діяльність підприємства.

Оцінюючи економічний потенціал для впровадження CRM-стратегії

зосередимося на основних його елементах: фінансовому та інноваційному.

Фінансові параметри потенціалу підприємства описуються динамікою доходів та витрат, а потужність – фінансовими коефіцієнтами.

Проаналізуємо основні показники діяльності підприємства для оцінки його фінансових можливостей за даними фінансової звітності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників діяльності ТОВ «Прем'єр» (тис.грн.)

Показник	роки			Відхилення (+,-)		Темп приросту, %	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	181,8	263,8	213,2	+82,0	-50,6	+45,1	-19,2
2. Інші операційні доходи	-	-	-	-	-	-	-
3. Інші фінансові доходи	-	-	-	-	-	-	-
4. Інші доходи	-	-	-	-	-	-	-
Доходи усього	181,8	263,8	213,2	+82,0	-50,6	+45,1	-19,2
5. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	162,2	202,5	171,0	+40,3	-31,5	+24,8	-15,5
6. Адміністративні витрати	-	-	-	-	-	-	-
7. Витрати на збут	-	-	-	-	-	-	-
8. Інші операційні витрати	11,4	56,0	38,4	+44,6	-17,6	391,2	-31,4
9. Інші витрати	1,1	0,3	-	-0,8	+0,3	-72,7	100
10.Валовий прибуток	7,1	5,0	3,8	-2,1	-1,2	-29,2	-24,0
11. Чистий прибуток (збиток)	6,9	4,8	3,6	-2,1	-1,2	-30,4	-25,0

Представимо динаміку доходів та витрат на рисунку 2.2:

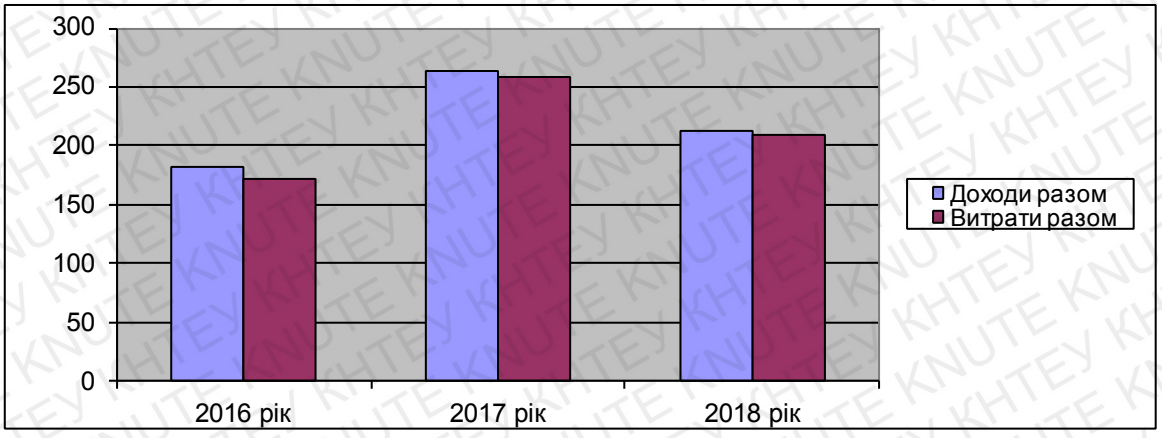

Рис. 2.2. Динаміка доходів та витрат готелю «Прем'єр» за 2016-2018 рр.

Таким чином, протягом досліджуваного періоду спостерігалося зниження загального обсягу доходів порівняно з попереднім роком на 19,2%, чистого прибутку – на 25%, що може спричинити створення негативного ефекту елімінування тенденції спаду діяльності. Проте наявність чистого прибутку свідчить про власні можливості для часткового фінансування CRM-системи.

Важливим у дослідженні фінансового потенціалу є визначення фінансового стану підприємства. Вона залежить від структури зобов'язань підприємства і характеризується співвідношенням власного і залученого капіталу. При цьому, визначають наступні типи фінансової стійкості: абсолютна, нормальна, критична та кризова.

Таблиця 2.2

Аналіз поточної фінансової стійкості готелю «Прем'єр» за 2016-2018 рр.

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення , %	
				2017/ 2016	2018/ 2017
1. Власний капітал	86,0	80,0	81,0	-6,9	1,25
2. Необоротні активи	11,2	14,6	13,3	30,5	-8,9
3. Власні обігові кошти (р.1 - р.2)	74,8	65,4	67,7	-12,5	3,5
4. Довгострокові зобов'язання	-	-	-	-	-
5. Наявність власних і довгострокових джерел покриття запасів (р.3 + р.4)	74,8	65,4	67,7	-12,5	3,5
6. Короткострокові кредити та позики	110,9	115,5	119,1	4,1	3,1
7. Загальний розмір основних джерел покриття запасів (р.5+р.6)	185,7	180,9	186,8	-2,6	3,3
8. Запаси	8,8	9,5	24,4	7,9	156,8
9. Надлишок (+) або нестача (-) власних обігових коштів (р.3 - р.8)	66,0	55,9	43,3	-15,3	-22,5
10. Надлишок (+) або нестача (-) власних коштів і довгострокових кредитів і позик (р.5 - р.8)	66,0	55,9	43,3	-15,3	-22,5
11. Надлишок (+) або нестача (-) основних джерел покриття запасів (р.7 - р.8)	176,9	171,4	162,4	-3,1	-5,2
12. Запас стійкості фінансового стану, днів (р.11×360/Чистий дохід)	350,2	241,4	274,2	-31,1	13,6

13. Тип фінансової стійкості	Абсо-лютна	Абсо-лютна	Абсо-лютна	-	-

Забезпеченість запасів джерелами їх формування дозволяє класифікувати фінансовий стан за ступенем його стійкості. Отже, фінансову стійкість готелю «Прем'єр» можна класифікувати як абсолютну. Дана фінансова стійкість характеризується достатністю власних оборотних засобів для забезпечення діяльності.

Для оцінювання довгострокової перспективи впровадження CRM-системи застосуємо коефіцієнт стійкості економічного зростання:

$$К_{сез} = К_1 \times К_2 \times К_3 \times К_4 \times К_5 \times К_6 \times К_7, \quad (2.1)$$

де, $К_{сез}$ – коефіцієнт стійкості економічного зростання;

$К_1$ - частка прибутку, реінвестована у виробництво;

$К_2$ - рентабельність реалізації, продажу;

$К_3$ - оборотність власного оборотного капіталу;

$К_4$ - коефіцієнт загальної ліквідності;

$К_5$ - частка короткострокових зобов'язань у капіталі підприємства;

$К_6$ - коефіцієнт фінансової залежності.

Таблиця 2.3

Показники оцінки стійкості економічного зростання «Прем'єр» за 2016-2018 рр.

Назва показника	Алгоритм розрахунку	2016	2017	2018	Темп росту,%	
					2017/ 2016	2018/ 2017
Частка прибутку, реінвестована у виробництво	Чистий прибуток за мінусом виплачених дивідендів / Чистий прибуток	1,0	1,0	1,0	100,0	100,0
Рентабельність реалізації	Чистий прибуток / Чиста виручка від реалізації	0,04	0,02	0,02	50,0	100,0
Оборотність власного оборотного капіталу	Чиста виручка від реалізації / Середній розмір власного оборотного капіталу	2,43	4,03	3,14	165,8	77,9
Коефіцієнт загальної	Середній розмір	1,56	1,56	1,56	100,0	100,0

ліквідності	оборотних активів / Середній розмір короткострокових зобов`язань					

Продовження табл. 2.3

Назва показника	Алгоритм розрахунку	2016	2017	2018	Темп росту,%	
					2017/ 2016	2018/ 2017
Частка короткострокових зобов'язань у капіталі підприємства	Середній розмір короткострокових зобов'язань / Середній розмір капіталу	0,59	0,59	0,59	100,0	100,0
Коефіцієнт фінансової залежності	Середній розмір капіталу / Середній розмір власного капіталу	2,50	2,44	2,47	97,6	101,2
Коефіцієнт стійкості економічного зростання	$К_{сез} = К_1 \times К_2 \times К_3 \times К_4 \times К_5 \times К_6$	0,38	0,18	0,14	47,4	77,8

Розрахунки по табл. 2.3 за 2016-2018 рр. оцінки стійкості економічного зростання готелю «Прем'єр» дозволяють констатувати наступні результати:

• коефіцієнт оборотності капіталу (трансформації) збільшився на 65,8% у 2017 році і знизився на 22,1% у 2018 році. Найбільшим був цей показник в 2017 році: він становив 4,03, тому що в цьому році виручка від реалізації була найбільшою за всі аналізовані роки. Можна стверджувати, що цей коефіцієнт має низьке значення і продовж останніх років знижується, це свідчить про низьку оборотність власного капіталу;

• коефіцієнт сталості економічного росту знизився і склав 0,14 у звітному році через зростання поточної заборгованості, що позитивно характеризує діяльність підприємства.

Наступним кроком є оцінка майна готелю «Прем'єр» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Оцінка майна готелю «Прем'єр» за 2016-2018 рр.

Показники	**2016**	**2017**	**2018**	**Відхилення (+-)**	
				2017/2016	**2018/2017**
Чистий дохід (виручка), тис. грн.	181,8	263,8	213,2	+82,0	-50,6
Валовий прибуток, тис. грн.	7,1	5,0	3,8	-2,1	-1,2
Середній залишок оборотних активів,	174,8	180,9	186,8	6,1	5,9

тис. грн..					
Основні засоби, тис. грн.	15,6	14,6	13,3	-1,0	-1,3
Нематеріальні активи, тис. грн.	-	-	-	-	-
Сумарна вартість капіталу, тис. грн.	190,4	195,5	200,1	5,1	4,6

Продовження табл. 2.4

Показники	**2016**	**2017**	**2018**	**Відхилення (+-)**	
				2017/2016	**2018/2017**
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів	1,04	1,46	1,14	0,42	-0,32
Період обороту оборотних активів, днів	346,1	246,6	315,7	-99,5	69,1
Фондовіддача основних засобів, грн.	11,6	18,0	16,0	6,4	-2,0
Рентабельність капіталу, %	3,7	2,5	1,9	-1,2	-0,6

Отже, з проведеного аналізу ефективності використання майна готелю можна зробити наступні висновки:

- зниження ефективності використання основних засобів показує показник фондовіддачі: на кожну вкладену гривну дохід у 2018 році знизився на 2 грн.;
- прискорення оборотності оборотних активів спричинило вивільнення коштів з обороту в сумі: 72,9 тис. грн. у 2017 році (263,8 ×(-99,5) / 360) та додаткове залучення коштів в оборот в сумі 40,9 тис. грн. (213,2 ×(+69,1) / 360).

Таким чином, передумови формування ресурсного потенціалу є, але управлінню фінансовими ресурсами та оборотними активами потрібно приділити більше уваги та контролю. Проблемою у господарських результатах є зниження у підприємства рентабельності протягом усього досліджуваного періоду, що може негативно впливати на процес впровадження CRM-стратегії.

2.2. Визначення впливу чинників на реалізацію CRM-стратегії

Впровадження CRM-системи в сучасних умовах пов’язане з формуванням конкурентного статусу підприємства і підтримкою його в умовах загострення конкурентної боротьби. Вирішенню даних проблем сприяє розробка обґрунтованої стратегії розвитку, що дозволяє визначити

напрямок поведінки підприємства на ринку з урахуванням умов зовнішнього середовища та вірогідного характеру їх зміни, оцінити конкурентоспроможність та стратегічні конкурентні переваги підприємства.

Оцінювання впливу факторів на реалізацію CRM-стратегії проведемо методами SWOT та SPACE-аналізу. Завдяки цим методам можна визначити вплив різних груп факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

На основі вивчення ключових критеріїв за кожною групою складемо матрицю спрямованої базової CRM-стратегії в системі координат SPACE та побудуємо вектор позиції готелю «Прем'єр». Положення вектора визначає тип рекомендованої стратегії. Результати бальної оцінки показників за ключовими критеріями наведено в табл. 2.5 (вищий бал = 5, нижчий = 5). Оцінювання проводить група експертів з числа працівників готелю та науковців, що досліджують ці напрями.

Для оцінювання фінансової сили готелю «Прем'єр» було використано показники рентабельності інвестицій, динаміки прибутку і рівня фінансової стійкості; для оцінювання конкурентоспроможності – показники частки підприємства на ринку, рентабельності реалізації послуг та конкурентоспроможності послуг готелю; привабливість галузі визначається рівнем її прибутковості, ступенем впливу законодавчих змін, туристичною привабливістю локації, а стабільність галузі – стабільністю прибутку, рівнем розвитку інноваційної діяльності та маркетинговими можливостями галузі.

Таблиця 2.5

Бальна оцінка критеріїв за методом SPACE для ТОВ «Прем'єр»

Критерії	Оцінка, бали	Вага	Зважена оцінка, бали
Фінансова сила підприємства (ФС)			
Рентабельність інвестицій	2	0,3	0,6
Динаміка прибутку	5	0,3	1,5
Рівень фінансової стійкості	4	0,4	1,6
Загальна оцінка критерію			3,7
Конкурентоспроможність підприємства (КП)			
Частка підприємства на ринку	3	0,2	0,6

Конкурентоспроможність послуг	4	0,4	1,6

Продовження табл. 2.5

Критерії	Оцінка, бали	Вага	Зважена оцінка, бали
Рентабельність реалізації послуг	5	0,4	2,0
Загальна оцінка критерію			4,2
Привабливість галузі (ПГ)			
Рівень прибутковості галузі	4	0,4	1,6
Ступінь впливу законодавчих змін	2	0,3	0,6
Туристична привабливість локації	4	0,3	1,2
Загальна оцінка критерію			3,4
Стабільність галузі (СГ)			
Стабільність прибутку	3	0,5	1,5
Рівень розвитку інноваційної діяльності в галузі	1	0,3	0,3
Маркетингові можливості	3	0,2	0,6
Загальна оцінка критерію			1,9

Кожен показник, що характеризує ключові критерії, оцінювався за п’ятибальною шкалою на основі порівняння фактичних значень фінансових коефіцієнтів з нормальним їх рівнем для підприємства і на основі вивчення статистичної інформації щодо економічного становища галузі. Результати зваженої оцінки фінансової сили готелю «Прем’єр» − 3,7 − свідчать про можливість в сучасних умовах досить швидкої окупності вкладеного капіталу на впровадження CRM та ефективного використання ресурсів.

Рівень конкурентоспроможності підприємства (4,2 бала) свідчить про високі можливості його конкурентної поведінки, чому сприяють показники привабливості галузі (3,4 бала), але останнім часом рівень її стабільності (1,9 бала) нижчий, що пов’язано з постійним впливом зовнішніх факторів, зокрема політичних і економічних, на діяльність підприємства.

Побудуємо вектор рекомендованої CRM-стратегії готелю «Прем’єр» в системі координат SPACE, що показано на рис. 2.3.

Початок вектору заходиться в точці початку координат, кінець вектору знаходиться в точці з координатами (ф. 2.2, ф. 2.3):

$$X = ПГ - КП \quad (2.2)$$

$$Y = ФС – СГ \quad (2.3)$$

Відповідно вектор стратегії готелю матиме координати:

X= 3,4 – 4,2 = -0,8;

Y = 3,7– 1,9 =1,8.

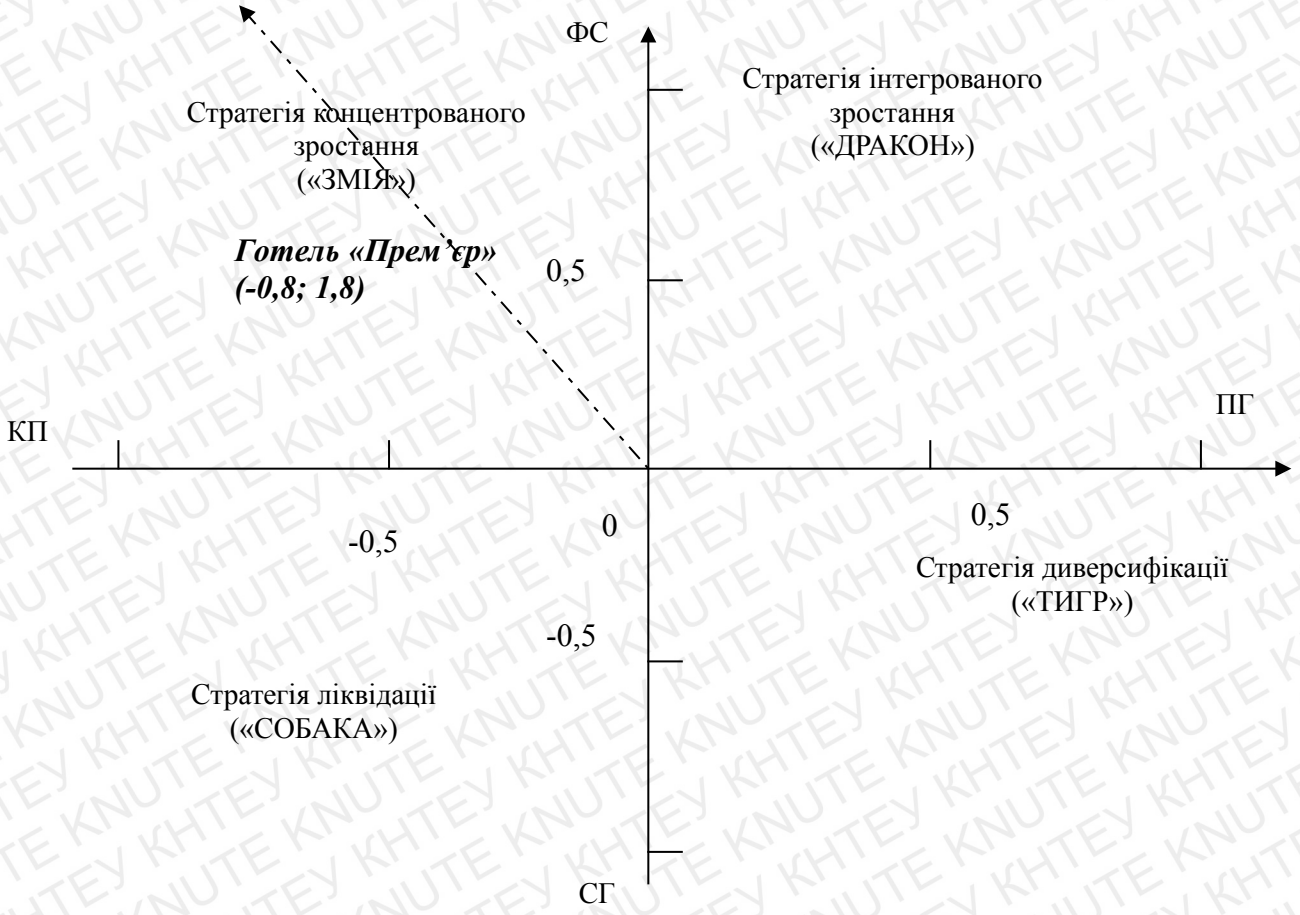

Рис. 2.3. Вектор базової стратегії в системі координат SPACE

Вектор рекомендованої базової CRM-стратегії готелю «Прем'єр» знаходиться в лівому верхньому квадранті, що відповідає інноваційній стратегії «Змія» (базова стратегія концентрованого зростання), для якої характерними у поведінці повинні стати пошук можливостей поліпшення свого положення на існуючому ринку. При її використанні метою готелю є поліпшення готельного продукту, що можливо при підвищення якості обслуговування та впровадженні CRM-системи. Для цього можуть бути залучені нові кваліфіковані службовці або ж краще використаний потенціал наявних менеджерів.

Таким чином, варто переоцінити бізнесові позиції підприємства та знайти шляхи поліпшення діяльності. Для цього проведемо SWOT-аналіз діяльності готелю «Прем'єр» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Матриця SWOT-аналізу готелю «Прем'єр»

		Зовнішнє середовище	
		Можливості Підвищення обсягу надання послуг поліпшення якості, збільшення частки на ринку, можливість вийти на нові ринки з високоякісним наданням послуг.	**Загрози** Економічна та політична нестабільність в Україні, нарощування та модернізація конкурентами своїх виробничих потужностей, інфляція.
Внутрішнє середовище	**Сильні сторонни** імідж підприємства та його репутація, зв'язки з партнерами, сформована мережа постійних клієнтів, стабільний колектив.	**Заходи** Активна рекламна політика, вертикальна інтеграція, складання повномасштабного плану маркетингу	**Заходи** Пошук способів зменшення витрат, коригування цін згідно з умовами конкуренції.
	Слабкі сторонни Недостатньо повне дослідження внутрішнього та зовнішнього ринків, на належному рівні не розробляються нові сегменти ринку, не розширюється коло нових потенційних клієнтів, відсутність плану маркетингу.	**Заходи** Надання більш якісних послуг, розширення асортименту послуг, підтримка грошових потоків на рекламу.	**Заходи** Перегляд стратегії концентрації, горизонтальна інтеграція або злиття, розробка можливості залучення інвестицій.

Як відомо, стратегії ґрунтуються в основному на таких стратегічних альтернативах: інтенсивного зростання, обмеженого зростання, скорочення чи елімінації та поєднання зазначених альтернатив. На основі проведено аналізу за табл. 2.6 можна констатувати, що керівництво готелю «Прем'єр» дотримується стратегії обмеженого зростання і на майбутнє варто дотримуватися такої альтернативи. Для таких стратегій характерне встановлення цілей від досягнутого рівня, скоректованого з урахуванням рівня інфляції. Популярність цієї альтернативи пов'язана з тим, що вона є найлегшим, зручним і найменш ризикованим способом розвитку. Дана

альтернатива застосовується в зрілих і стабільних підприємствах, а також в коли підприємство задоволене своїм становищем.

Щодо інноваційності, то досліджуваний готель «Прем'єр» не має чітко визначеної стратегії, яка давала б змогу закріпити свої позиції на ринку, привабити нових споживачів готельних послуг, а також забезпечити ефективне функціонування.

2.3. Оцінка результативності діючої CRM-стратегії готелю

Основною стратегією готелю «Прем'єр» є забезпечення високоякісного обслуговування: прийому, обслуговування, тимчасового проживання, харчування та надання інших послуг відвідувачам. Окрім цього існують ще й допоміжні, такі як: маркетингова, фінансова, виробнича, стратегія формування та використання персоналу, стратегія управління витратами і прибутками, а також стратегія формування матеріально-технічної бази.

Ефективність діючої стратегії розвитку проведемо шляхом оцінки його сформованого стратегічного потенціалу (табл. 2.7) по 10-бальній шкалі.

Таблиця 2.7

Оцінка стратегічного потенціалу (мобілізаційних можливостей) готелю «Прем'єр»

Фактори оцінки мобілізаційних можливостей	Оцінка потенціалу (можливостей) підприємства (в балах)	
і	**с**	**еталон**
Загальне управління:	***4,4***	***10***
- відповідність системи управління особливостям середовища підприємства;	3	10
- управління ризиком;	4	10
- організація впровадження інновацій;	2	10
- кадровий потенціал;	6	10
- корпоративна культура	7	10
Фінанси:	***7,6***	***10***
- фінансова стійкість;	8	10
- ліквідність;	9	10
- можливість отримання кредитів;	9	10
- управління грошовими потоками;	7	10
- податкова оптимізація	5	10

і	**с**	**еталон**

Маркетинг:	***5,75***	***10***
- аналіз ринку;	5	10
- вибір цільових сегментів ринку;	8	10
- активність використання методів просування;	5	10
- канали комунікацій	5	10
Експлуатаційна діяльність:	***6,25***	***10***
- собівартість послуг;	9	10
- управління запасами;	7	10
- матеріально-технічне забезпечення	5	10
- рівень техніки і технології	4	10
НДДКР:	***2,3***	***10***
- кількість інновацій	3	10
-технічний рівень розробок;	2	10
- новизна	2	10
Всього (як середня арифметична)	***5,3***	***10,0***

Отже, з проведеного аналізу ефективності діючої стратегії готелю «Прем'єр» можна сказати, що у готелю посередні показники. Таким чином, у порівнянні з еталоном готель має задовільний стратегічний потенціал (мобілізаційні можливості).

Зважаючи на незначну конкуренцію (у Шостці лише 3 готелі: «Прем'єр», «Слав'янський», «Guest house on Gertsena» та незначну туристичну привабливість локації можна зазначити стратегічне положення як досить позитивне і перспективне. Відповідно, оцінимо його конкурентний статус (рис.2.4).

Конкурентний статус готелю

Привабливість галузі	низький	середній	високий
висока	Інвестувати або вийти з ринку	Інвестувати	Утримувати або посилювати лідерство
середня	Вийти з ринку, поступово скоротити інвестиції	Зростати або вийти з ринку	Утверджувати лідерство на ринку
низька	Скоротити інвестиції	Поступово скоротити інвестиції	Забрати основний капітал, вибіркова оборонна стратегія

Рис. 2.4. Матриця Мак-Кінсі

Висновки для стратегії за матрицею Мак-Кінсі визначені й однозначні: при середній привабливості галузі та середній конкурентній позиції готель повинен обрати рішення зростати. А це можливо за рахунок впровадження інновацій – клієнтоорієнтованої стратегії розвитку. Це підтверджується стадією його життєвого циклу (рис.2.5).

Конкурентна позиція	Життєвий цикл готельного продукту			
	Зародження	Зростання	Зрілість	Занепад
Домінуюча		Природній розвиток		
Сильна				
Середня			Селекція (відбір)	
Слабка				
Гранична				Відмова

Рис 2.5. Матриця ADL/LC готелю «Прем'єр»

Як видно з графіка життєвого циклу, сьогодні стратегічні альтернативи готелю «Прем'єр» лежать у полі «природного вибору», що у свою чергу вказує можливості «специфічного вибору», а також на ряд «уточнених стратегій», які можуть бути застосовані в цьому випадку для готелю а саме CRM-стратегії.

Таким чином, аналіз діючої стратегії , що його застосування, по-перше, дозволяє встановлювати цілі, що відповідають напрямкам розвитку найбільш успішних конкурентів, по-друге, стимулює керівництво до досягнення більше високих показників ефективності функціонування компанії, по-третє, робить більше достовірною оцінку внеску окремих підрозділів у досягнення намічених цілей, по-четверте, змінює культуру організації, роблячи її більше орієнтованою на зовнішнє оточення.

Для визначення доцільності впровадження клієнторієнтовної стратегії розвитку дослідимо рівень оцінки послуг готелю «Прем'єр».

В цілях оцінки клієнтоорієнтованості готелю нами було проведено анкетне опитування серед співробітників підприємства з метою з'ясування їх оцінки рівня клієнтоорієнтованості готелю:

а) повністю відсутній;

б) присутній частково;

в) вважаю, що на підприємстві корпоративність розвинута).

Результати наведені на рисунку 2.6.

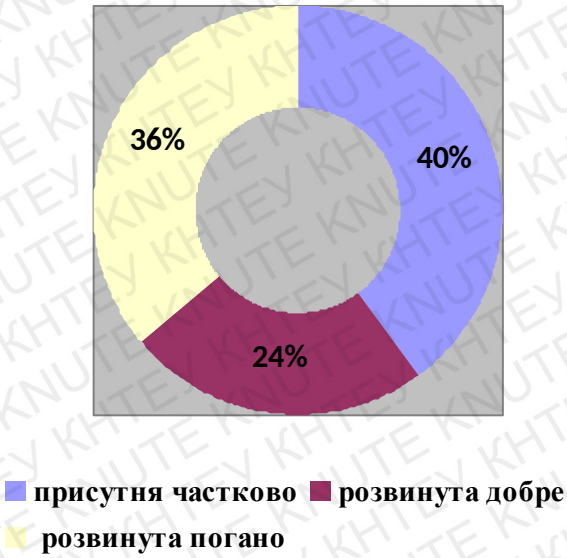

Рис. 2.6. Оцінка персоналом рівня клієнтоорієнтованості готелю «Прем'єр»

З відповідей співробітників виходить, що клієнтоорієнтованість в готелі розвинута недостатньо: 36% виказали думку, що клієнтоорієнтованість розвинута лише частково, 24% - добре; а інші 40% її повністю заперечують.

Ситуацію можна пояснити місцем розташування – містечко невелике. Не вирізняється туристичною привабливістю, рівень конкуренції незначний.

Також з'ясовувалося ставлення гостей після споживання послуг готелю «Прем'єр» (Як Ви оцінюєте готель з точки зору інформування про послуги та ставлення до споживачів?) (рис. 2.7):

а) чудово, гарні умови, добре відношення;

б) задовільно, нормальні умови, нормальне відношення;

в) образ готелю викликає негативні емоції;

д) немає однозначної думки.

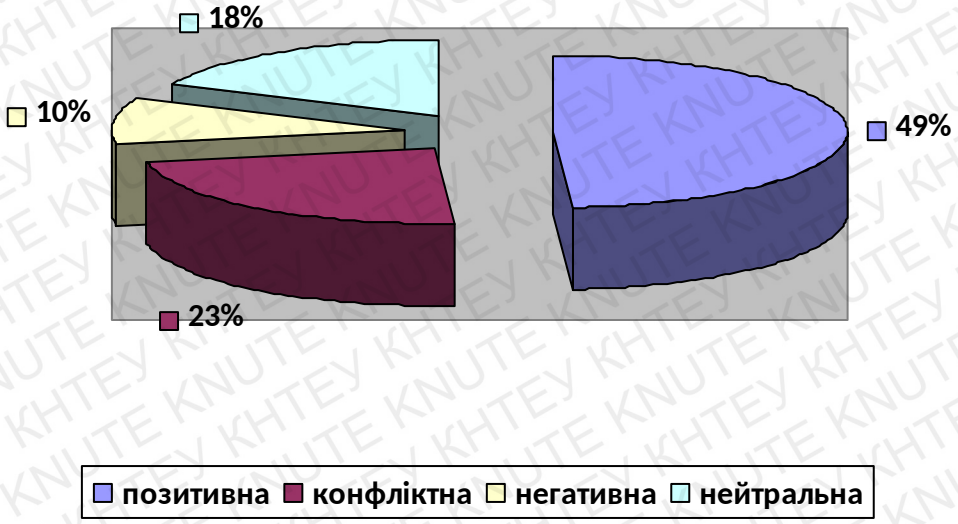

Рис. 2.6. Ставлення споживачів до клієнтоорієнтованості готелю «Прем'єр» у 2017-2019 рр.

Результати виявили наступне: тільки 49% вважають клієнтоорієнтованість позитивною, більшість же не задоволені ситуацією або знаходяться постійно в стані конфлікту з менеджментом компанії. А 18% відвідувачів повністю байдужі до того, чи клієнтоорієнтовані стандарти має готель.

Очевидно, що клієнтоорієнтованість формується під дією таких факторів, як персонал готелю, його матеріально-технічна база та наявність програми лояльності. Тому варто звернути увагу на розробку програми лояльності та розробці стандартів якості, корпоративних стандартів.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ CRM-СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «ПРЕМ'ЄР», М. ШОСТКА, СУМСЬКА ОБЛ.

3.1. Обґрунтування програми заходів з удосконалення CRM-стратегії готелю

Сьогодні підприємства мають змогу оперувати великим потоком інформації, проте, можливості її систематизації та аналізу обмежені та створюють ризики при прийнятті управлінських рішень. Сучасні маркетингові дослідження свідчать про те, що наявність солідної бази клієнтів сьогодні є основним і чи не єдиним фактором стійкості та успішності готельного бізнесу. Інтегрувати клієнта всередину готелю, надати йому реальне індивідуальне (персоніфіковане) обслуговування – це завдання, що прагне вирішити кожен готельний суб'єкт. У рамках цього завдання сформувалась стратегія, спрямована на зміну концентрації зусиль по впорядкуванню бізнес-процесів компанії на користь обслуговування клієнтів, – стратегія CRM. У міру того, як завершується реорганізація базової внутрішньої інфраструктури, питання CRM мають особливу важливість з точки зору конкурентоспроможності підприємства.

Як відомо, CRM – це стратегічний підхід, спрямований на підвищення ефективності діяльності комерційної організації за допомогою побудови і підтримки стабільних відносин з клієнтами і клієнтськими сегментами. Мета впровадження CRM в діяльність готелю «Прем'єр» – підвищення ефективності діяльності клієнтських і взаємозалежних служб у реалізації найбільш важливих процесів з утримання, розвитку, залучення споживачів, а також процесів, пов'язаних з управлінням готельним комплексом.

Впровадження CRM-стратегії пропонуємо здійснити по таким етапам (рис. 3.1).

Рис. 3.1. Впровадження CRM-стратегії в готелі «Прем'єр»

На першому етапі здійснюється ідентифікація клієнта, формування актуальних клієнтських баз з даними про існуючих і потенційних клієнтів, а саме: персональні дані, інформація про кількість відвідувань та тривалість перебування в готелі, сімейне та соціальне становище, контактна інформація, а за результатами роботи з клієнтом – наявність готельних продуктів, потреби, історія взаємин клієнта з готелем.

Сегментація клієнтів – це розподіл клієнтів за сегментами на підставі критеріїв сегментації (новий, постійний, по категоріям VIP). Клієнтська сегментація визначає формування окремих готельних продуктів, які найбільш відповідають потребам клієнтів одного сегмента і будуть ключовими при продажу клієнтам певного сегмента.

Алокація клієнтської бази, в свою чергу, передбачає закріплення за конкретним відділом готелю певної категорії клієнтів з метою персонального обслуговування, що дозволяє сформувати більш міцні, довірчі відносини між готелем і клієнтом, більш глибоко вивчити його потреби.

Формування єдиної IT-платформи, що поєднує автоматизацію сервісу, маркетингу, продажів. CRM-технологія повинна забезпечити формування, аналіз, систематизацію необхідних даних про клієнта, та на їх підставі

можливість спрогнозувати подальшу роботу з клієнтом, а також забезпечити спрощення контактів з клієнтом.

Пропонуємо зорієнтуватися за такими напрямками реалізації CRM-стратегії в готелі «Прем'єр»:

1. Оперативний CRM – забезпечення оперативного доступу до інформації про клієнта при проведенні бізнес-процесів з реалізації основних і додаткових готельних послуг, обслуговування, моніторингу готельного продукту.

2. Аналітичний CRM – передбачатиме консолідацію функціональних масивів даних про клієнта через інтеграцію систем, статистичних даних та аналітичних параметрів, що дозволяє розробити ефективну стратегію маркетингу і продажів.

3. Колаборaційний CRM – забезпечує участь клієнта в розробці готельних комплексних продуктів, визначення бажаних характеристик, врахування пропозицій клієнта, отриманих через систему зворотного зв'язку в просуванні та функціонуванні готельного продукту.

З цією метою, вважаємо за доцільне впровадження в готелі «Прем'єр» інтегрованих бізнес-рішень на прикладі програмного комплексу «1С: CRM» – це CRM надбудова над 1С, забезпечує управління базою контактів, ведення історії взаємин з клієнтами, управління продажами, маркетингом, бізнес-процесами, має вбудований Email-клієнт і інтегрується з Outlook. Можливий онлайн доступ через термінальний клієнт, web-інтерфейс, мобільний клієнт. Доступна в якості SaaS-сервісу. CRM-система дозволяє: вести облік клієнтів, проводити аналіз бази клієнтів, управляти продажами, управляти робочим часом (тайм-менеджмент), управляти маркетингом (анкетування, e-mail розсилки), автоматизувати бізнес-процеси, формувати звітність (воронка продажів, аналіз клієнтської бази і т.п.).

Програмний комплекс «1 С: CRM» включає набір базових додатків (рис. 3.2):

1) управління маркетингом;

2) управління продажами;

3) управління бізнес-процесами;

4) формування звітності;

5) тайм-менеджмент.

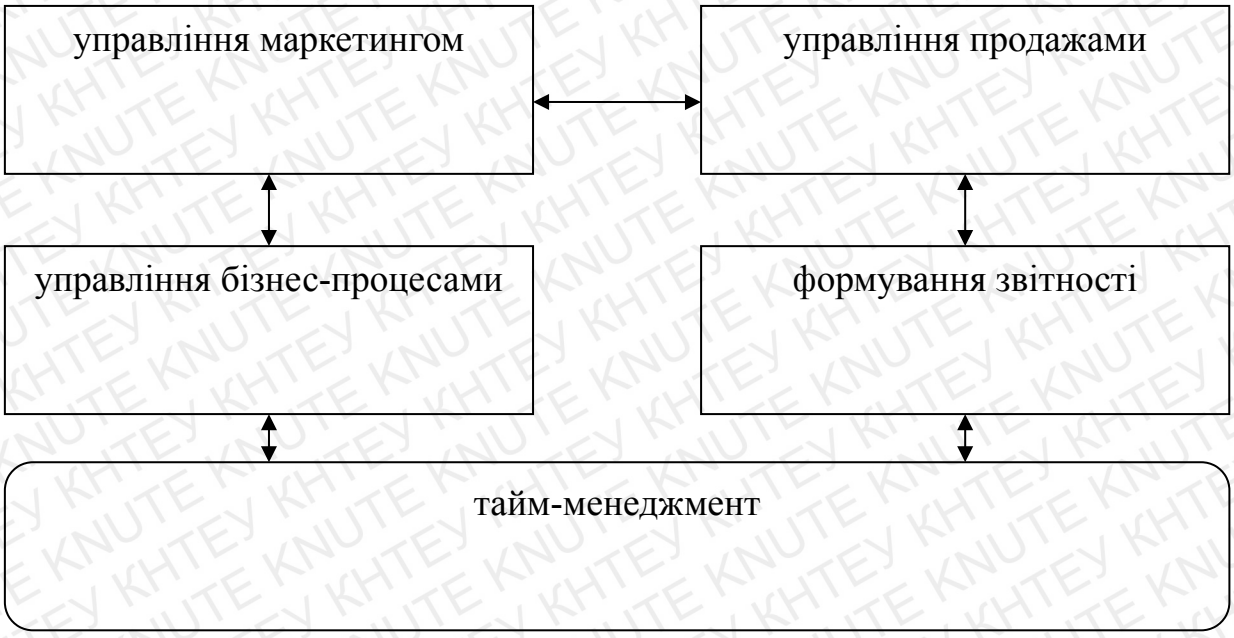

Рис. 3.2.Складові програмного комплексу «1С: CRM», пропонована до впровадження в діяльність готелю «Прем'єр»

Рішення «Управління маркетингом» надає всі засоби і функції, необхідні для управління партнерами по збуту, і дозволяє домогтися більш високої рентабельності непрямих каналів. Рішення забезпечує більш ефективне обслуговування клієнтів, збільшення прибутковості каналів, підвищення цінності клієнтів і скорочення витрат на їх підтримку.

Блок «Управління продажами» дозволяє управляти діяльністю, орієнтованою на клієнта, включаючи продаж продукції, оптимізованості фізичного потоку матеріалів і управління внутрішніми процесами, такими як розрахунок бонусів і комісійних.

Програмний модуль «Управління бізнес-процесами» дозволяє управляти комплексними бізнес-процесами закупівлі і логістики протягом усього бізнес-циклу, починаючи з самостійної подачі заявки і закінчуючи оплатою.

Рішення для формування фінансової звітності надає повноцінну підтримку всіх оперативних та поточних процесів. Крім того, дане рішення забезпечує можливість спільної роботи партнерів, постачальників, субпідрядників, і клієнтів.

Рішення «тайм-менеджмент» готелю «Прем'єр» орієнтоване на оптимізацію бізнес-процесів і зниження сукупних витрат, об'єднує в собі можливості для аналізу, оцінки процесів, вибудовування стратегії і прогнозів через традиційні та електронні канали.

Вартість «1 С: CRM» передбачає:

- підписка в хмарі: доступні різні можливості - щомісячна плата за користування в хмарі;

- локальне розміщення (на власному обладнанні клієнта, безстрокова ліцензія) - вартість індивідуально визначається.

Існують два види поставки ліцензій: Professional і Starter Package. Версія Professional має необмежену кількість користувачів, Starter Package - до 5-ти користувачів. Існують іменні ліцензії. Це означає, що два користувача під одним ім'ям не можуть одночасно використовувати систему. Це забезпечує аудиторський слід і підсилює контроль власника/менеджера.

Серед принципових вигод від впровадження даної CRM-системи для готелю «Прем'єр» за даними експертів ринку можна виділити наступні (табл.. 3.1):

1) розширення можливостей готелю «Прем'єр Палац» по залученню нових ділових партнерів і утримування вже придбаних - до 20%;

2) підвищення цінності ділових партнерів для компанії - від 35 до 40%;

3) підвищення рівня послуг без залучення додаткових витрат на цю задачу - 60%.

Таблиця 3.1

Можливі переваги та бізнес-результати впровадження «1С: CRM» в готелі «Прем'єр» (за даними експертів)

Принципові переваги		Бізнес-результати	
сутність	**показники**	**сутність**	**показники**
розширення можливостей готелю по залученню нових ділових партнерів і утримування вже придбаних	до 20%	скорочення часу формування звітності	до 35%
підвищення цінності ділових партнерів	35-40%	скорочення часу обробки замовлень	від 5 до 1%
підвищення рівня послуг без залучення додаткових витрат на цю задачу	60%	скорочення рівня складських запасів	до 17%
		збільшення виручки від продажів	до 37%

В середньому на ринку бізнес-результати «1С: CRM» стосуються:

- до 35% скорочення часу формування звітності;
- від 5 до 1 дня скорочення часу обробки замовлень;
- до 17% скорочення рівня складських запасів;
- до 37% збільшення виручки від продажів.

Отже, впровадження «1С: CRM» в діяльність готелю «Прем'єр» має підвищити ефективність існуючої системи управління клієнтоорієнтованістю.

Таким чином, впровадження CRM-стратегії забезпечить, на нашу думку, розробку й пропозиції клієнтам індивідуальних комплексних готельних продуктів з урахуванням потреб клієнтів, що динамічно розвиваються.

3.2. Прогнозування результативності реалізації пропонованих заходів

На сьогоднішній день темпи розвитку готельного бізнесу висувають найвищі вимоги до автоматизованих систем управління. Потреби клієнтів і конкурентна боротьба прагнуть від готелю швидкого реагування на всі коливання ринкової кон'юнктури. Для забезпечення розвитку та виживання в довгостроковій перспективі «Прем'єр» повинен мати свій оптимальний стратегічний план як фундамент всіх інших видів планування діяльності.

Тому для обґрунтування впровадження пропонованого модулю CRM у діяльність готелю визначимо стан справ по кожному аспекту згідно передумов (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Оцінка передумов застосування «1С: CRM»

Передумови	Передумови:		
	Визначальні	Вирішальні	Значимі
1. Формування бренд-буку	-	+	+
2. Визначення основних бізнес-процесів	+	-	+
3. Ідентифікація нових споживачів	+	-	+
4. Ідентифікація постійних споживачів	+	-	-
5. Пошук та налагодження зв'язків з новими ефективними партерами, постачальниками	-	+	+
6. Дотримання фінансової і платіжної дисципліни	+	+	+
7. Співпраця з дистриб'юторами з бронювання номерів готелю	-	-	+
8. Підвищення оперативності збору інформації	-	+	+
9. Підвищення оперативності обробки інформації	-	+	+
10. Формування системи лояльності	+	+	+
11. Управління персоналом	-	+	-
12. Управляння процесами забезпечення	+	+	+
13. Зворотній зв'язок зі споживачами.	-	-	+

партнерами			

Такий аналіз підприємства дозволив визначити вигляд і розмір ресурсів, необхідних для інвестицій в програмний модуль для підвищення ефективності роботи підприємства і окупності маркетингових заходів. За допомогою аналізу та результатами обчислень можливо обрати оптимальну форму впровадження маркетингу у діяльність підприємства.

Підрахуємо показник об'єктивної необхідності використання «1С: CRM» на підприємстві за формулою [19]:

$$К = \frac{ПП}{П} \times Пп, \text{ де} \quad (3.1)$$

ПП – кількість позитивних позицій по передумові;

П – кількість позицій усього;

Пп – кількість позитивних позицій по окремій групі.

К = 0,46 × 6 + 0,61 × 8 + 0,84 × 11 = 19,48.

Таким чином, показник дуже високий і дорівнює 19,48, що свідчить про необхідність активізації на підприємстві програмного модулю з управління клієнтоорієнтованістю.

Проведемо розрахунок додаткових витрат підприємства внаслідок вдосконалення програми клієнторієнтованого управління «1 С: CRM» у діяльність готелю. Додаткові витрати готелю будуть мати одноразовий характер і визначатимуться як інвестиційні (табл. 3.2).

Таблиця 3.3

Додаткові витрати на впровадження «1С: CRM» (тис. грн.)

№ з/п	Статті витрат	Розрахунок плану на 2019 р .
1	Витрати на заробітну плату програміста	70,0
2	Витрати на програмне забезпечення	87,5
3	Всього	157,5

На основі розрахованих показників проведемо оцінку ефективності альтернативного проекту вдосконалення програми лояльності готельного

оператора на основі впровадження «1С: CRM» за реалістичним сценарієм впровадження «1С: CRM» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Розрахунок показників економічної ефективності впровадження «1С: CRM» в готель «Прем'єр» за реалістичним сценарієм

№ з/п	Показники	Роки			
		2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1	Грошовий потік, Рк, тис. грн.	0,0	15513,0	15796,4	16079,9
2	Обсяг інвестицій ІС, тис. грн.	157,5	-	-	-
3	Операційні витрати, тис. грн.	-	354,3	389,7	428,7
4	Коефіцієнт дисконтування, α_i	1,0	0,8	0,6	0,5
5	Дисконтовані грошові потоки, CF× α_i тис. грн.	0,0	12410,4	10109,7	8200,7
6	Дисконтовані інвестиції, І× α_i тис. грн.	157,5	283,4	249,4	218,6
7	Чиста приведена вартість проекту, (кумулятивно) NPV_i тис. грн.	-157,5	12127,0	9860,3	7982,1
8	EBITDA / Операційний прибуток, тис. грн.	-157,5	15158,7	15406,7	15651,2
9	Індекс рентабельності інвестицій	35,63	-	-	-
10	Термін окупності, місяці	3	-	-	-

Таким чином, на умовах реалістичного сценарію розвитку за дисконтної ставки 20% отримали позитивне значення показника чиста теперішня вартість проекту (у 2020 р. показник складає 12127,0 тис. грн.), що свідчить про ефективність інвестицій. Варто відзначити, що загальна сума грошового потоку у 1-й рік впровадження «1С: CRM» перевищує інвестиційні витрати на 15158,7 тис. грн., що є позитивним явищем для діяльності підприємства. У результаті впровадження «1С: CRM» модулю готель «Прем'єр» отримає прибуток; індекс рентабельності інвестицій становить 35,63. Так як розрахований індекс рентабельності інвестицій вище 1 та період окупності витрат складатиме 3 місяці, то проект впровадження «1С: CRM» має бути прийнятий до уваги та реалізований у практичній діяльності готелю «Прем'єр».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження щодо формування CRM-стратегії готелю «Прем'єр» дозволяє зробити наступні висновки теоретичного та практичного характеру:

1. Обґрунтовано, що одним з важливих ресурсів розвитку готелю виступає інформаційне забезпечення, яке дозволяє підвищити конкурентоспроможність за рахунок розширення ділових зв'язків та управління клієнтськими відносинами.

2. Узагальнення наукової літератури щодо трактування терміну «Customer relationship management» показало неузгодженість, що полягає в в розгалуженні підходів: аналітичному, операційному та управлінському. Доведено, що програмне забезпечення для автоматизації управління взаємовідносинами з клієнтами, включаючи збір, зберігання й аналіз інформації про клієнтів, постачальників та партнерів.

3. Сформульовано основні напрями формування CRM-стратегії готелю, яка містить 11 елементів: управління контактами; управління продажами; телефонні продажі; тайм менеджмент; підтримка та обслуговування клієнтів; маркетинг менеджмент; звітність для вищого керівництва; інтеграція з іншими системами; синхронізація даних; управління електронною торгівлею; керування мобільними продажами.

4. Визначено, що CRM – це бізнес-стратегія з вибору і управління відносинами із споживачами з метою оптимізації вартості підприємства та розвитку його корпоративної репутації у довгостроковій перспективі, яка передбачає досягнення наступних цілей: підвищення якості та швидкості обслуговування клієнтів; стандартизація форматів даних для роботи з клієнтами, зведення їх у консолідовану базу; контроль за діяльністю менеджерів; доступ до звітів топ-менеджерів у режимі онлайн; створення переліку необхідних заходів та їх результатів [6].

5. Означено, що формування CRM-системи для готельного бізнесу здійснюється на класичних підходах моделей SWOT, PEST, моделях

Ансоффа та Фішбейна, що дозволяють визначити позиції готелю серед його конкурентів та виокремити вектори подальшого розвитку.

6. З'ясовано під час аналізу економічного потенціалу для впровадження CRM-стратегії, що фінансовий та інноваційний потенціал достатній для впровадження програмних продуктів.

7. Установлено, що готельний комплекс «Прем'єр» у формі ТОВ місткістю 33 номери працює на базі орендованого комунального майна.

8. Розрахунки оцінки стійкості економічного зростання готелю «Прем'єр» дозволяють констатувати наступні результати: коефіцієнт оборотності капіталу збільшився на 65,8% у 2017 році і знизився на 22,1% у 2018 році. Найбільшим був цей показник в 2017 році: він становив 4,03, тому що в цьому році виручка від реалізації була найбільшою за всі аналізовані роки. Можна стверджувати, що цей коефіцієнт має низьке значення і продовж останніх років знижується, це свідчить про низьку оборотність власного капіталу; коефіцієнт сталості економічного росту знизився і склав 0,14 у звітному році через зростання поточної заборгованості, що позитивно характеризує діяльність підприємства.

8. Висновки дослідження діючої стратегії наступні: при середній привабливості галузі та середній конкурентній позиції готель повинен обрати рішення зростати. А це можливо за рахунок впровадження інновацій – клієнтоорієнтованої стратегії розвитку.

9. Сформовано пропозицію з впровадження в готелі «Прем'єр» інтегрованих бізнес-рішень на прикладі програмного комплексу «1С: CRM» – це CRM надбудова над 1С, забезпечує управління базою контактів, ведення історії взаємин з клієнтами, управління продажами, маркетингом, бізнес-процесами, має вбудований Email-клієнт і інтегрується з Outlook.

10. У результаті впровадження «1С: CRM» модулю готель «Прем'єр» індекс рентабельності інвестицій вище 1 та період окупності витрат – 3 місяці, що підтверджує привабливість впровадження «1С: CRM» у діяльність готелю «Прем'єр».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. CRM: From «Nice to Have» to Necessity, by Scott Nelson, Gartner Group, August 05, 2014.
2. Narver J.C., and S.F. Slater. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability // Journal of Marketing 1990.54(4):20–35.
3. New Data Leaves No Doubt about Why CRM Results Disappoint, by Dick Lee. URL http://www.crmguru.com/features/2012c/1003dl.html.
4. Бердина Е. Основные положения и элементы клиент-ориентированной стратегии банка / Е. Бердина // Банковское дело. – 2007. – № 15. – С. 13–16.
5. Бусаркина В.В. Понятие клиентоориентированности предприятия и проблемы ее оценки // Проблемы современной экономики, N 4 (24), 2007. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1660
6. Вансович А. CRM – ключ нового маркетингу. Рекламні технології. 2012. №8 (45). С. 15-17.
7. Все про CRM. URL: http: //all-crm.org.ua 4.
8. Гаевская А. CRM как инструмент стратегического управления [Электронный ресурс] / Анна Гаевская. - 2014. - Режим доступа: http://www.marketing. spb/soft/crm/crm+bpm.htm.
9. Гарафонова О. І. Використання CRM-системи та кластеризації у маркетинговій діяльності сучасного підприємства. Науковий вісник Полісся. № 3 (3). 2015. С. 85-89. 206
10. Градов А.П. Економическая стратегия фирмы / А.П. Градов – СПб.: Спец. Лит., 1999. – С. 589. 16. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи / О.В. Корзаченко // Науковий вісник Херсонського державного університету. – Випуск 3. – 2013. – С. 64.

11. Данилова Т. Проблемы формирования сбалансированной клиентской политики банка / Т. Данилова, С. Зиновьева // Финансы и кредит. – 2008. – № 17. – С. 9–11.
12. Картиш С. В., Кульчітская І. М., Поташник М. М. Управління комплексом маркетингу на підприємстві на основі CRM-технології. Маркетинг в Україні і за кордоном. 2012. № 2.
13. Клянченко І.О. Програми лояльності споживачів до бренду [Електронний ресурс] / І.О. Клянченко, О.В. Зозулев // Національний технічний університет України «КПІ». - 2012. - Режим доступу: http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2012-20.pdf.
14. Коваленко О.О. Моделювання інформаційних потоків CRM-системи / О.О. Коваленко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки - Herald of Khmelnytskyi national university. - 2011. - № 5-2. - С. 69-76.
15. Корягіна С.В. Маркетинговий аудит / С.В. Корягіна, М.В. Корягін. - К.: Центр учбової літератури, 2014. - 320 с.
16. Кроксфорд Х. Розничный банкинг : решающие аспекты / Х. Кроксфорд, Ф. Абрам сон, А. Яблоновски // Банковский менеджмент. – 2009. – № 3. – С. 17–24.Христофорова О. Маркетинг партнерських відносин у системі управління клієнт ською базою банку /О. Христофорова // Вісник НБУ. – 2008. – № 7. – С. 41–43.
17. Лошков В. Клиентоориентированность, в чем суть? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.rosbo.ru/ articles.php?cat_id=2
18. Манн И. Клиентоориентированность: что делать, как делать, взять и сделать. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.strategy.com.ua/Articles/Content?Id=1478
19. Нелегкими дорогами CRM. URL http://crm.ibs/ua_UA/articles,pub_id=24365.

20. Обзор систем управления отелем : функции и возможности [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://PROHOTELIA.COM.UA/2012/01/HOTELS-PMS/
21. Окунєва О.В. Питання системи оцінки внутрішнього маркетингу / О.В. Окунєва // Актуальні проблеми економіки, менеджменту, маркетингу. Матеріали VII Міжнар. наук-практ. конф. – 2012 р. – С. 115-117.
22. Рамзан М. CRM-управління відносинами з клієнтами. URL http://www.ecommerce.ru/biz_tech/implementation/management/crm.html.
23. Репин В., Елиферов В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/controlling/fsa/ bp.shtm
24. Русанова А.А. Системный взгляд на клиентоориентированность. // Материалы II Всероссийской научно-практической конференции «Современные тенденции развития теории и практики управления отечественными предприятиями». Ставрополь 2008 г.
25. Рыжковский Б. Когда клиент голосует деньгами? // Управление компанией. – 2005 – № 7. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.advertology.ru/article27313.htm
26. Рябоконь Н.П. До питання формування клієнтоорієнтованості як ключової компетенції компанії // Ефективна економіка. – № 11. – 2015. – [Электронный ресурс]. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4522
27. Савченко О.В. CRM-система та якісні зміни в обслуговуванні клієнтів: світовий досвід / О.В. Савченко // Вісник Хмельницького національного університету - Herald of Khmelnytskyi national university. - 2013. - № 4. - С. 116-119.
28. Семерникова Е.А. Клиентоориентированность: понятие, критерии // Концепт. – 2014. – Спецвыпуск № 17. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://e-kon-cept.ru/2014/14722.htm

29. Тєлєтов О.С. Маркетингові підходи до туристичних послуг в умовах України / О.С. Тєлєтов, М.О. Хижняк // Збірник матеріалів Міжнародної науково- практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О.Ф. / За заг. ред. О.В. Прокопенко. - Суми: СумДУ, 2013. - Т. 4. - С. 91-92.
30. Управління відносинами з клієнтами. URL http://www.marketer.ru/articles/index.443.html. 8. Управління взаємовідносинами з клієнтами. URL http://www.bkg.ru/cgi-bin/article_detail.pl?id=35.
31. Харский К. Клиентоориентированность как она есть / К. Харский // Управление сбытом. – 2007. – № 3. – С. 34.
32. Хлебович Д.И. Клиентоориентированность: теория и практика изучения / Д.И. Хлебович // Клиентинг и управление клиентским портфелем. – 2012. – №03. – С. 170-184.
33. Чен Р.Н. Анализ функциональности программных продуктов, ориентированных на туристическую отрасль / Р.Н. Чен, Т.А. Свердло // Системи обробки інформації. - 2012. - № 4. - С. 172-179.
34. Черкашин П. Маркетинг в стратегії CRM [Електронний ресурс] / П. Черкашин. - Режим доступу: http://www. cherkashin.ru/kniga_PDF/3. CR M_Book_Marketing.pdf.
35. Черкашин П.А. Готовы ли Вы к войне за клиента- Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.read.in.ua/ book91272/?razdel=4&p=1&s=%D7
36. Шарапа О.П. Управление отношениями с клиентами через внедрение CRM-систем как составляющая эффективного ведения бизнеса / О.П. Шарапа // Актуальні проблеми економіки - Actual Problems of Economics. - 2009. - № 7. - С. 175-183.
37. Що таке CRM-системи. URL http://www.ntrlab/crm/index.php.
38. Чабан О. Векторний метод оцінювання якості / Чабан О. // Вимірювальна техніка та метрологія. – 2008. – Вип. 69. – С. 126-129.

39. Чередниченко А. О. Якість надання послуг як ключовий фактор привабливості підприємств готельного господарства / А. О. Чередниченко, Калінін М.В. // Вісник економіки транспорту і промисловості. — 2016. — № 55. С. 68-73. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2016_56_11.

40. Шкабара Т. Особливості формування якості ресторанного продукту / Т. Шкабара // Товари і ринки. – 2008. – № 1. – С. 107-113.

41. ArtBuild Hotel Group завершила маркетингове дослідження готельного ринку Києва [Електронний ресурс] – Режим доступу : www. artbuild.com.ua /ua/ category_13/item_56.html

42. Cronin J.J. Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension / J.J. Cronin, S.A. Taylor // Journal of Marketing. – 1992. – Vol. 56. – P. 55–68. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://www.researchgate.net/profile/J_Cronin_Jr/ publication/225083621_Measuring_Service_Quality__A_Reexamination_And_ Extension/links/54fbd7a70cf20700c5e7dc4c/Measuring-Service-Quality-A-Reexamination-And-Extension.pdf.

43. Feigenbaum A.V. Quality and Productivity / A.V. Feigenbaum // Quality Progress. – 1977. – P. 18–21. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://asq.org/qic/ display-item/index.html?item=6646. 4. Flanagan J.C. The critical Incident Technique. Psychological Bulletin. – 1954. – Vol. 51. – № 4. – 33 p. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http:// citeseerx.ist.psu.edu/ viewdoc/download;jsessionid=46A 381532022A357B8FDAC27915B7783? doi=10.1.1.372.

44. Ярошенко В. А., Геселева Н. В., Подольна В. В. Роль CRM-системи в маркетинговій діяльності підприємства. Вісник КНУТД. Серія «Економічні науки». №3 (87), 2015. С. 81-86.

45. TripAdvisor hotel in [Електронний ресурс] – Режим доступу : www.tripadvisor.com/

Додатки