

**Київський національний торговельно-економічний
університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:

**ДИСТРИБУЦІЯ ПОСЛУГ ГОТЕЛЮ
«INTERCONTINENTAL», М. КИЇВ**

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

Мозгового
Євгенія Миколайовича

підпис студента

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Ткачук Тетяна
Михайлівна

підпис керівника

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

Ведмідь Надія
Іванівна

підпис гаранта

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДИСТРИБУЦІЇ ПОСЛУГ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ	7
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел	7
1.2. Методичні підходи оцінювання ефективності дистрибуції послуг суб'єкта готельного бізнесу.....	14
Висновки до розділу 1	21
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДИСТРИБУЦІЇ ПОСЛУГ ГОТЕЛЮ «Intercontinental», М. КИЇВ	22
2.1. Аналіз економіко-господарської діяльності готелю.....	22
2.2. Конкурентоспроможні концепції дистрибуції послуг суб'єкта готельного бізнесу.....	32
2.3. Оцінка ефективності дистрибуції послуг готелю	39
Висновки до розділу 2	45
РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДИСТРИБУЦІЇ ПОСЛУГ ГОТЕЛЮ «INTERCONTINENTAL», М. КИЇВ	46
3.1. Розробка інноваційної моделі дистрибуції послуг	46
3.2. Практичні засади реалізації запропонованих заходів удосконалення дистрибуції послуг готелю.....	55
Висновки до розділу 3	62
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови розвитку готельного бізнесу характеризуються процесами посилення конкуренції та вимог до якості обслуговування відвідувачів. Зміни у зовнішньому середовищі вносять відповідні корективи у політику збуту та просування готельних послуг. У цьому процесі велике значення має організація дистрибуції послуг готелів, щ забезпечується формування багаторівневою системи каналів збуту.

Використовуючи свої власні розробки і спостереження готельне господарство може отримати значку конкурентну перевагу перед своїми суперниками і дасть можливість першими освоїти новий сегмент ринку. Застосування процедур дистрибуції готельних послуг дозволяє готельному підприємству чітко та однозначно визначати цільовий ринок, формувати стратегію позиціонування та на цій основі визначитися з комплексом маркетингу; досягати максимальної ефективності стратегії просування; мінімізувати зусилля по збуту продукції та знайти конкурентну нішу для підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Особливості дистрибуції готельних послуг розкриті у працях таких науковців, як Мазаракі А.А., Бойко М.Г., Кулик М.І., Босовська М. В., Ведмідь Н.І., Верезомська І.Г., Ворошилова Г.О., Горіна Г.О., Даниленко М.І., Карягін Ю. О., Тимошенко З. І., Демура Т. О., Мунін Г. Б., Кіктенко З.П., Костинець В.В., Мельниченко С.В., Шеєнкова К.А., Пелюх Г., Подлепіна П.О., Поп О.М., Рогова Н., Романчук Л. Д., Ткаченко Т.І. тощо. Вивчення літературних джерел свідчить про необхідність подальшого обґрунтування теоретичних та практичних засад формування систем дистрибуції послуг на підприємствах готельного бізнесу.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування особливостей дистрибуції послуг на підприємствах готельного бізнесу .

Досягнення мети роботи передбачає вирішення таких **завдань**:

- провести аналітичний огляд літературних джерел;

- охарактеризувати методичні підходи оцінювання ефективності дистрибуції послуг суб'єкта готельного бізнесу;
- провести аналіз економіко-господарської діяльності готелю;
- навести конкурентоспроможні концепції дистрибуції послуг суб'єкта готельного бізнесу;
- здійснити оцінку ефективності дистрибуції послуг готелю;
- розробити інноваційну модель дистрибуції послуг;
- обґрунтувати практичні засади реалізації запропонованих заходів удосконалення дистрибуції послуг готелю.

Об'єктом дослідження є процес дистрибуції послуг на підприємствах готельного бізнесу.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні засади дистрибуції послуг готелю «Intercontinental», м. Київ.

Основними методами дослідження в магістерській роботі є як загальнонаукові методи (порівняння, дедукції та індукції, історико-логічний підхід, синтезу наукових категорій, тощо), так і спеціальні методи економічних досліджень (статистичний аналіз, графічний аналіз, економіко-математичні методи, методи статистичного моделювання, тощо).

Інформаційною базою виконання випускної кваліфікаційної роботи є: підручники та посібники з менеджменту, у т.ч. менеджменту підприємств готельного господарства, економічного аналізу, монографії вчених, періодична література, законодавство України, ресурси Інтернет. Особливо важливим інформаційним джерелом в процесі дослідження є дані фінансової та статистичної звітності досліджуваного готелю (форма №1 "Баланс (Звіт про фінансовий стан)", форма №2 "Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)", організаційні документи, тощо).

Апробація результатів дослідження. За результатами проведеного дослідження підготовлено та опубліковано наукову статтю на тему: «Особливості дистрибуції послуг суб'єкта готельного бізнесу».

Практичне значення випускної кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні особливостей формування каналів дистрибуції послуг підприємств готельної галузі та обґрунтуванні напрямків по її забезпеченню.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота структурно складається зі вступу, 3-х розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел зі 57 найменувань та додатків. Загальний обсяг роботи становить 60 сторінок друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДИСТРИБУЦІЇ ПОСЛУГ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

В умовах динаміки ринкової кон'юнктури на ринку готельного обслуговування велике значення має організація дистрибуції послуг готелів. Тому для будь-якого підприємства готельного бізнесу значну роль відіграє процес формування каналів збуту послуг [27, с. 102].

Здійснюючи своєчасний моніторинг діяльності, готельне господарство може отримати значну конкурентну перевагу та першими освоїти новий сегмент ринку. Формування напрямків дистрибуції готельних послуг дозволяє готельному підприємству чітко та однозначно визначати цільовий ринок, формувати стратегію позиціонування та на цій основі визначитися з комплексом маркетингу; досягати максимальної ефективності стратегії просування; мінімізувати зусилля по збуту продукції та знайти конкурентну нішу для підприємства.

Найбільш поширені наукові підходи до визначення дистрибуції готельних послуг наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні наукові підходи до визначення поняття дистрибуції готельних послуг

Автор	Визначення
1	2
Босовська М.В. [7]	систематизований процес формування каналів збуту готельних послуг
Верезомська І.Г., Ворошилова Г.О. [13]	комплекс заходів, що передбачає налагодження стійкої системи збуту готельних послуг через різні канали дистрибуції
Подлепіна П.О.[45]	систематизований процес виділення основних каналів просування готельних послуг
Котлер Ф. [31]	формування заходів зі збуту готельних послуг за групами покупців із загальними потребами, характеристиками або поведінкою

1	2
Ткаченко Т.І. [53]	робота попросування готельних послуг в розрізі цільових сегментів ринку, кількості, цін та термінів постачання товарів і технологій задоволення потреб
Рогова Н.[50], Пелюх Г.[43]	процес його просування на ринок послуг та організації процесу його надання потенційній цільовій аудиторії
Мельниченко С.В., Кудлай Т.В., Шеєнкова К.А. [39]	циклічний процес організації системи збуту послуг
Карягін Ю. О., Тимошенко З. І., Демура Т. О., Мунін Г. Б.[28]	планування обсягу реалізації послуг із урахуванням рівня прибутку, що очікується; пошук і обрання клієнтів; організація обслуговування відвідувачів готелів
Лихоносова Г. С., КривоносН. Ю. [34]	систематичні дії з формування, підтримання та розвитку каналів дистрибуції готельних послуг
Романчук Л. Д. [51]	процес, що охоплює всі операції, починаючи з формування послуги і закінчуючи безпосереднім наданням цих послуг споживачам
Костинець В.В. [30]	процес маркетингового планування просування послуг

Джерело: систематизовано авторами на основі [7, 13, 45, 31, 53, 50, 43, 39, 28, 34, 51, 30]

Босовська М. В. відзначає, що дистрибуція готельних послуг – це систематизований процес формування каналів збуту готельних послуг. Він супроводжується визначенням груп споживачів, що мають схожі потреби, мотивації щодо прийняття рішень про купівлю певного товару чи послуги; рівень доходу та доступ до ринку [7]. Доповнюючи думку автора, відмітимо, що дистрибуція готельних послуг, як ринкова стратегія виникає як реакція на інтенсифікацію конкуренції. Ця стратегія передбачає концентрацію уваги на потребах споживачів, що мають схожі потреби. Дистрибуція для готельного бізнесу потребує більших витрат на її реалізацію, оскільки потребує серйозних маркетингових досліджень ринку і розробки маркетингових програм для кожного сегменту [7].

Мельниченко С.В., Кудлай Т.В. та Шеєнкова К.А. [39] зазначають, що діяльність з просування послуг має циклічний характер та в більшості випадків є безперервним процесом, а налагоджене управління в процесі здійснення дистрибуції послуг дає змогу підприємству готельного бізнесу найкращим

чином розподілити свої ресурси у сфері обігу для отримання максимального прибутку та задоволення попиту споживачів.

Верезомська І.Г. та Ворошилова Г.О. [13] зазначають, що формування системи дистрибуції готельних послуг – це робота по визначенню напрямків просування і збуту послуг за визначеними групами споживачів та цільовими сегментами ринку [13]. Водночас, формування дистрибуції готельних послуг ринку являє собою просування на ринку з метою забезпечення стійкого попиту з боку відвідувачів. До параметрів ринку, які беруться за основу формування каналів дистрибуції послуг, відносяться: функції або потреби, які потрібно задовольнити; групи споживачів по цільових сегментах; об'єми, ціни та терміни продажів по цільових сегментах; технології задоволення потреб [13].

Український фахівець Подлепіна П.О. визначає дистрибуцію послуг готелів як систематизований процес виділення каналів збуту, що потребують зі сторони організації спеціально розробленого комплексу маркетингу з ціллю підвищення конкурентоздатності підприємства на ринку за рахунок реалізації економічних інтересів виробників і споживачів [45].

Згідно класичного визначення Філіпа Котлера, дистрибуція (market distribution) – це просування продукту на ринку за окремими групами споживачів із загальними потребами, характеристиками або поведінкою, яким необхідні певні види товарів або особливий маркетинговий комплекс [31]. Доповнюючи наведений підхід, за визначенням Ткаченко Т.І. дистрибуція готельних послуг базується на різноманітності потреб потенційних клієнтів готельного бізнесу, що створюють ринок [53].

Карягін Ю. О., Тимошенко З. І., Демура Т. О., Мунін Г. Б. [28] під дистрибуцією послуг в сфері готельного бізнесу розуміють це цілісний процес, що охоплює: планування обсягу реалізації послуг із урахуванням рівня прибутку, що очікується; пошук і обрання клієнтів; організація обслуговування відвідувачів готелів, включаючи встановлення ціни відповідно до рівня надання готельні послуги; виявлення й активне використання факторів, здатних прискорити збут послуг та збільшити прибуток від їх надання [28].

Лихоносова Г. С., Кривонос Н. Ю. [34] визначає зміст дистрибуції послуг у сфері готельного бізнесу як систематичні дії з формування, підтримання та розвитку каналів дистрибуції послуг [34].

У доповнення до вищесказаного Романчук Л. Д. стверджує, що для забезпечення ефективною реалізацією послуг підприємство індустрії готельного бізнесу має здійснювати комплекс заходів, що знаходять своє вираження у формуванні маркетингової збутової стратегії. Необхідно враховувати, що в сучасних умовах збут розглядається усього лише як один з багатьох елементів маркетингу. Практика маркетингу свідчить, що збут має розглядатися не як одноразовий захід, а як елемент глибоко продуманої довгострокової стратегії підприємства готельного господарства [51].

Рогова Н. [50] та Пелюх Г. [43] стверджують, що: "...під дистрибуцією послуги необхідно розуміти процес його просування на ринок послуг та організації процесу його надання потенційній цільовій аудиторії". У теорії і практиці формування та поширення послуг до споживачів дистрибуція (distribution) також трактується досить широко.

Значний внесок у вивчення процесів дистрибуції зробила Костинець В.В. [30], яка змістовно описала функції управління дистрибуцією послуг в стратегічному й оперативному вимірах. Розглядаючи збут з позиції логістики (розділ логістики, який присвячений проектуванню, формуванню та оптимізації мікро- і макрологістичних систем розподілу ресурсів в процесі надання послуг), [30] введено поняття системи маркетингового планування дистрибуції послуг. Це поняття є ширшим, ніж поняття дистрибуції послуг, яке застосовується в маркетингу готельного бізнесу, та може використовуватися не тільки в збутовій, а й у інших видах діяльності підприємства готельного бізнесу.

Мальська М. П. характеризує управління дистрибуцією послуг у широкому розумінні та вузькому. В широкому розумінні це поняття означає процес, що охоплює всі операції, починаючи з формування послуги і закінчуючи безпосереднім наданням цих послуг споживачам. Звужене тлумачення дистрибуції послуг охоплює лише фінальну фазу - безпосереднє спілкування на

рівні готелю – потенційногоспоживачаготельних послуг, а всі інші операції «дистрибуції в широкому розумінні» відносять до поняття «розподіл» [36].

Проведений аналіз праць учених дозволяє констатувати, що сучасна наукова думка пропонує декілька підходів до дефініції «дистрибуція послугпідприємства готельного бізнесу»: одні ототожнюють її з поняттями «розподіл» або «збут»; інші розглядають як продаж або як заключну стадія господарської діяльності підприємства, або взагалі трактують дуже широко й, фактично, розкривають через процес управління збутовою діяльністю. Так, одні автори [13] ототожнюють дистрибуцію та збутову діяльність і визначають її як сукупність дій, що виконуються з того моменту, як готельна послуга в тій формі, в якій його буде використано, надходить до споживача, й до того моменту, коли споживач купує її. Основними недоліками такого підходу вважаємо не тільки поєднання різних, на наш погляд, понять, але й виділення однакової сукупності дій як для підприємства-посередника у реалізації послуги [21].

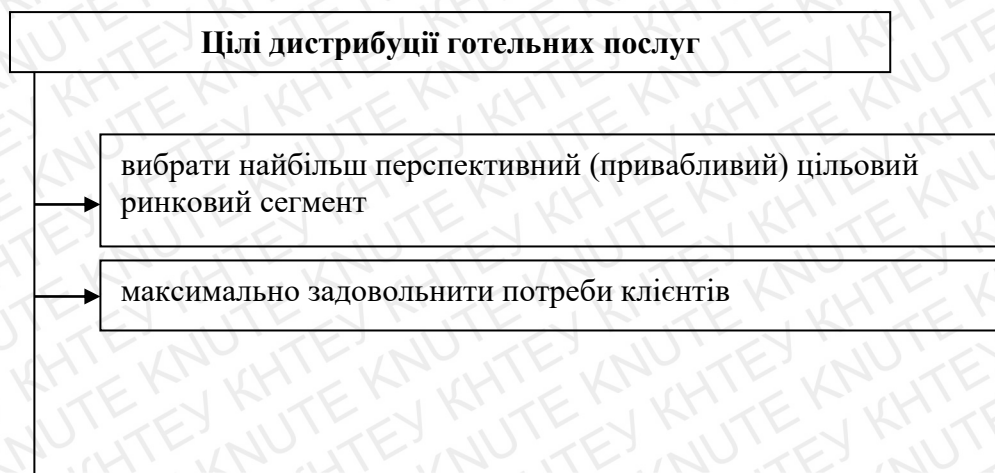
Аналізуючи характеристики дистрибуції готельних послуг, не складно зробити висновок, що на всіх етапах ухвалення рішень щодо просування готельної послуги (розробка нового виду послуг або перепозиціонування наявної) готелю необхідно володіти повною інформацією для чіткого визначення цільової аудиторії: ознаки її класифікації, розділення на групи (сегменти), визначення пріоритетності і перспективності цих груп. Так, наприклад, можна з'ясувати, які властивості готельних послуг краще за все просувати для певних категорій гостей, або, навпаки, які властивості послуг будуть сприйняті цільовою аудиторією як вирішальний аргумент для прийняття рішення зупинитися в певному готелі. На основі цієї інформації будується концепція позиціонування готельних послуг. Процес сегментування передбачає або пошук загального (об'єднуючого) фактору у споживачів в різноманітті їх відмінностей або, навпаки, пошук відмінностей, спільних для деяких груп. Інколи складно описати аудиторію послуги, якщо нею користуються абсолютно різні, з погляду соціо-демографічних або інших «класичних» параметрів, споживачі [27].

Таким чином, діяльність з дистрибуції послуг підприємства готельного бізнесу у широкому розумінні є процесом організації формування, представлення, рекламування та надання готельних послуг з метою задоволення потреб споживачів і отримання на цій основі прибутку.

Підприємства готельного бізнесу прагнуть використовувати існуючі ринкові можливості, надаючи виняткову споживчу цінність, що знаходить свій вираз в пропозиції найрізноманітніших видів основних (проживання) та додаткових (різноманітні сервіси готелів) послуг. Формування каналів дистрибуції готельних послуг у розрізі окремих сегментів споживачів проводиться на підставі засобівотримання клієнтами готельних послуг, їх потреб і переваг, що задовольняються послугами готелю, а також різних моделей ухвалення рішень про вибір конкретного закладу. З урахуванням цих характеристик покупців формуються канали дистрибуції готельних послуг [65].

Головна мета дистрибуції послуг підприємства готельного бізнесу полягає в реалізації економічного інтересу (отримання підприємницького прибутку) на основі задоволення платоспроможного попиту споживачів. Формування системи дистрибуції готельних послуг дозволяє досягти ряду цілей (рис. 1.1).

До недавнього часу дистрибуція послуг готелів проводилася головним чином за географічною ознакою, однак з розвитком комунікативних процесів вплив територіальних факторів значно зменшився. Сьогодні доцільно орієнтуватися на інші істотні фактори, такі, як ієрархія мотивів, потреб, смаків, переваг і стилів життя. Важливі сьогодні також і демографічні фактори - вікові групи, освіта, виховання, традиції.



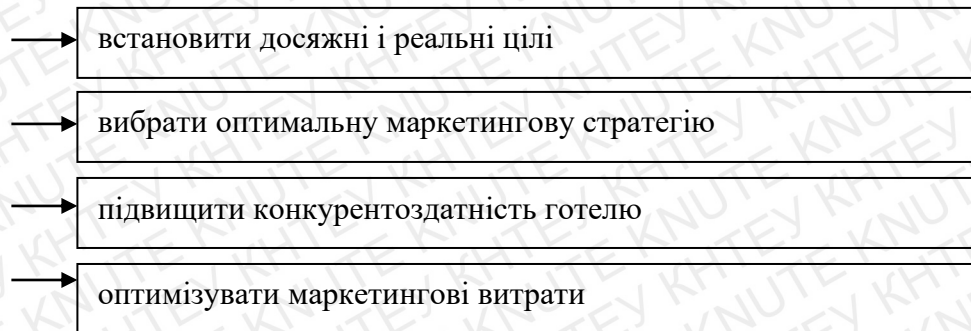


Рис. 1.1. Цілі дистрибуції готельних послуг

Джерело: складено авторами за даними [28, 39]

До недавнього часу дистрибуція послуг готелів проводилася головним чином за географічною ознакою, однак з розвитком комунікативних процесів вплив територіальних факторів значно зменшився. Сьогодні доцільно орієнтуватися на інші істотні фактори, такі, як ієрархія мотивів, потреб, смаків, переваг і стилів життя. Важливі сьогодні також і демографічні фактори - вікові групи, освіта, виховання, традиції.

У сучасних маркетингових дослідженнях існує тенденція виділення однорідних каналів дистрибуції готельних послуг з погляду на такі кількісні фактори, як ціна охоплення, тривалість відпочинку, вікові групи, доходи, витрати. Розробляються способи дистрибуції готельних послуг з погляду потреб і вигод[7].

Отже, діяльність з дистрибуції послуг підприємства готельного бізнесу у широкому розумінні є процесом організації формування, представлення, рекламування та надання готельних послуг з метою задоволення потреб споживачів і отримання на цій основі прибутку. Дистрибуція є потужним засобом просування підприємств готельного бізнесу на ринку готельних послуг, підвищення конкурентоздатності готелів та досягнення лояльності відвідувачів. Формування каналів дистрибуції готельних послуг є важливим елементом при виборі маркетингової стратегії. Готелі діють у складних умовах ринку, тому варто уважно ставитися до питань, кого і як обслуговувати, дбати про свій імідж, про надані послуги, про переваги і смаки клієнтів. Головна мета

дистрибуції послугпідприємства готельного бізнесу полягає в реалізації економічного інтересу (отримання підприємницького прибутку) на основі задоволення платоспроможного попиту споживачів.

1.2. Методичні підходи оцінювання ефективності дистрибуції послуг суб'єкта готельного бізнесу

Розглянемо основні підходи дооцінки дистрибуції готельних послуг, що пропонуються різними науковцями.

Подлепіна П.О. та Поп О.М. пропонують використовувати показник співвідношення комунікаційного та економічного ефектів (у статистиці йому відповідає коефіцієнт варіації), який визначається (V_e) як частка від ділення комунікаційного ефекту (E_k) на економічний ефект (E_e) і показує, яка кількість контактів з клієнтами припадає на одиницю прибутку [45]:

$$V_e = \frac{E_k}{E_e}, \quad (1.1)$$

Цей показник відмінний від показника вартості одного контакту (який ґрунтується на урахуванні витрат) і дозволяє з'ясувати доцільність застосування такого виду заходів з дистрибуції готельних послуг порівняно з іншим аналогічним на основі урахування економічного і комунікаційного ефектів.

Зазвичай, підприємства готельного бізнесу при проведенні рекламної кампанії намагаються максимізувати економічний ефект від неї та кількість комунікаційних контактів з клієнтами[45]:

$$E_k \rightarrow \max \quad E_e \rightarrow \max \quad (1.2)$$

Отже, виходячи з формул (1) та (2) кращим для підприємства готельного бізнесу буде не максимальний чи мінімальний, а оптимальний показник співвідношення комунікаційного та економічного ефектів.

Для визначення оптимального показника співвідношення комунікаційного та економічного ефектів для підприємства готельного бізнесу необхідно розв'язати багатокритеріальну задачу оптимізації. Таким чином, дана модель дозволяє визначати оптимальну структуру інтегрованих маркетингових комунікацій для просування інноваційної промислової продукції на ринку з урахуванням особливостей кожної конкретної ситуації (фінансових можливостей закладу готельного бізнесу, загроз цільового ринку, цілей і завдань рекламної кампанії).

Роглев Х. Й. використовує показник ефективності інвестицій у дистрибуцію[49]. У випадку, коли мова йде про виміри в маркетингу, лише показник рентабельності інвестицій здатний представити повну картину як прибутків, так і інвестицій. Показник рентабельності маркетингових інвестицій розраховується за такою формулою [49]:

$$PMI = \frac{E}{B} \quad (1.3)$$

де, PMI – рентабельність маркетингових інвестицій в організацію системи дистрибуції послуг готелю, E – ефект від збуту послуг за різними каналами дистрибуції, B – витрат на організацію дистрибуції готельних послуг.

Наведений огляд методичних підходів до оцінки ефективності формування каналів дистрибуції готельних послуг свідчить про те, що більшість з них не відрізняється всеосяжним охопленням джерел маркетингової продуктивності, але є безліч способів оцінки кожного з них. Тому вважаємо за доцільне скласти ланцюжок маркетингової продуктивності від стратегії до її втілення, до короткострокових реальних і довгострокових потенційних результатів, які є ключем до ефективної оцінки [49].

Науковець Романчук Л. Д. для оцінки дистрибуції готельних послуг пропонує використовувати такі методи [51]:

1. Витратний метод - оцінює ефективність збуту у відповідності з витратами, понесеними при його формуванні. У цьому методі минулі витрати

на рекламу і розвиток бренду приводяться до поточними цінами і підсумовуються.

2. Ринкова оцінка ефективності дистрибуції готельних послуг здійснюється на підставі даних про продажі порівнянних брендів чи компаній.

3. Економічний метод оцінює чистий внесок окремих заходів дистрибуції готельних послуг в бізнес, при цьому доходи від збутових заходів множаться на відповідний коефіцієнт.

4. Метод дисконтованих грошових потоків (DCF) заснований на використанні всіх грошових потоків, які генеруються комплексом маркетингових комунікацій, спрямованих на дистрибуції готельних послуг [51].

Карягін Ю. О. для оцінки окремих елементів ефективності формування каналів дистрибуції готельних послуг використовувати синергетичний підхід на основі використання коефіцієнта контингенції [28]. Відповідно до даного підходу, рівень ефективності окремого елемента дистрибуції готельних послуг можна визначити наступним чином [28]:

$$R = \frac{ad - bc}{\sqrt{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}} \quad (1.4)$$

де, а – приріст витрат на дистрибуції готельних послуг, які були використані і дали результат; b – приріст витрат на дистрибуції готельних послуг, які були використані і не дали результат; с – приріст витрат на дистрибуції готельних послуг, які ще не використані, але можуть дати результат; d - приріст витрат на дистрибуції готельних послуг, які не використовуються і не дають результату.

Костинець В.В. пропонує наступну послідовність аналізу і розрахунку ефективності дистрибуції готельних послуг) (рис. 1.2).

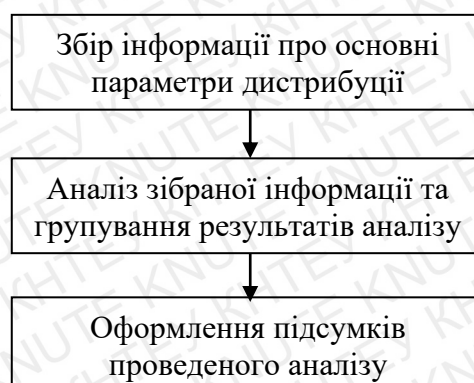


Рис. 1.2. Схема діагностики ефективності дистрибуції готельних послуг

Джерело: систематизовано автором на основі [30].

Основними завданнями оцінки ефективності дистрибуції готельних послуг. Костинець В.В. визначають такі: оцінка ефекту з просування продукту та визначення ефективності використовуваних засобів просування.

Для оцінки загальної ефективності дистрибуції готельних послуг може використовуватися показник кросефективність, що розраховується за такою формулою [45]:

$$CEI = (X_i / I_i) * (X_j / I_j), \quad (1.5)$$

де, CEI - індекс крос - ефективності;

X_i і X_j - обсяг продажів товару фірми I та J, грош.од.

I_i і I_j - витрати на дистрибуції готельних послуг товарів цих фірм за той же період, грош.од.

Даний коефіцієнт говорить про те, у скільки разів більше дають віддачу (у вигляді обсягу продажів товару) витрати на дистрибуції готельних послуг фірми I порівняно з витратами на дистрибуції готельних послуг фірми J [45].

Для оцінки ефективності дистрибуції готельних послуг використовується в основному метод порівняння показників збуту до, під час і після проведення заходів щодо дистрибуції готельних послуг. оцінку результативності дистрибуції готельних послуг Баскакова М.Ю. пропонує визначати також за допомогою даних про обсяг продажів. Також заходи щодо дистрибуції готельних послуг оцінюють за допомогою експерименту, в ході якого визначають ціннісну значимість стимулу, тривалість його дії і засоби поширення про нього. Ефективність знижок, конкурсів, спеціальних пропозицій можна оцінити шляхом вимірювання результатів - збільшення обсягу продажів або росту числа відвідувачів [8].

Даниленко М.І. ефективність дистрибуції послуг визначає через співвідношення між його результативністю та витратами на реалізацію збутових заходів. Порівняльну ефективність формування каналів дистрибуції пропонується оцінювати за формулою [21]:

$$K_e = \frac{P_e}{3_e} = \frac{\sum_{i=1}^m K_{vi}O_i}{\sum_{j=1}^n K_{ci}O_j} \quad (1.6)$$

де, K_e - загальна експертна оцінка ефективності певного варіанта збутових заходів;

P_e – загальна експертна оцінка результативності певного варіанта збутових заходів за всіма цілями;

K_{vi} – коефіцієнт вагомості і-цілі;

o_i – оцінка результативності даного варіанта за і-ціллю;

3_e – загальна експертна оцінка необхідних зусиль і складності реалізації даного варіанта збутових заходів;

K_{cj} – коефіцієнт складності використання j-ресурсу фірми;

O_j – оцінка необхідної величини j-ресурсу для даного варіанта стратегії

[21].

З розвитком сучасних інформаційних технологій та електронних форм торгівлі виникають новітні методи дистрибуції готельних послуг товарів в електронних мережах. Зокрема доволі цікавим з практичної точки зору є вивчення питання оцінки ефективності дистрибуції готельних послуг в соціальних мережах.

Беседіна Т. пропонує оцінювати ефективність заходів дистрибуції готельних послуг в соціальних мережах за формулою [2]:

$$ROI = \frac{D - (3_1 + 3_2)}{(3_1 + 3_2)} \quad (1.7)$$

де, D – дохід від збуту товарів;

Z_1 – загальна собівартість товарів;

Z_2 – витрати на заходи дистрибуції готельних послуг в соціальних мережах (таргетована реклама, купівля гостьових постів, мотивація адміністратора групи, тощо) [27].

Отже, підсумовуючи всі перелічені вище підходи до оцінки ефективності дистрибуції готельних послуг, на нашу думку, їх можна узагальнити в один інтегрований підхід. Даний підхід для оцінки ефективності окремих маркетингових заходів з дистрибуції готельних послуг передбачає використання співвідношення результатів та витрат:

$$Ee = \frac{R}{Cmc} \quad (1.8)$$

де, Ee – ефективність заходів дистрибуції готельних послуг; R – результати від дистрибуції готельних послуг (виручка від реалізації, прибуток); Cmc - витрати на маркетингові заходи зі дистрибуції готельних послуг.

Виходячи з наведених вище підходів, можемо сказати, що діагностика ефективності системи збуту послуг підприємства ретсоранного бізнесу має передбачати проведення аналізу за 3-ма основними напрямками: оцінювання показників загальної економічної ефективності збуту послуг (визначення обсягу прибутку за кожним каналом збуту); характеристика структури каналів збуту та сегментування споживачів підприємства; оцінювання рівня задоволеності споживачів послугами підприємства готельного бізнесу.

Для оцінювання показників загальної економічної ефективності збуту послуг доцільно використовувати показники фінансової звітності, а також аналізувати обсягу доходів, собівартості, валового прибутку. Саме ці показники є ключовими, які характеризують економічну ефективність каналів збуту. На основі проведеного дослідження можна сформулювати узагальнений алгоритм процесу оцінки ефективності заходів дистрибуції готельних послуг підприємства готельного бізнесу, який наведено на рисунку 1.5.

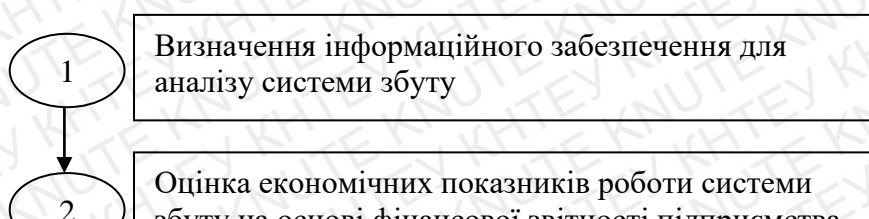


Рис. 1.5. Алгоритм оцінки ефективності заходів дистрибуції послуг підприємства готельного бізнесу

Джерело: складено авторами на основі [21, 30, 28, 45].

Структуру каналів збуту та сегментування споживачів підприємства варто аналізувати за даними обсягів реалізації у розрізі кожного каналу продажу. Здійснення аналізу має відбуватися на основі інформації, яка акумулюється в адміністрації готелів.

На нашу думку, оцінку чистого ефекту від реалізації заходів дистрибуції готельних послуг найбільш доцільно проводити у вартісних грошових вимірниках, що відображають додаткові доходи та витрати від реалізованих збутових заходів в часових межах одного періоду. При цьому, позитивне значення показника ефекту свідчить про позитивну віддачу збутових заходів і навпаки.

Таким чином, економічну ефективність дистрибуції готельних послуг доцільно визначати за допомогою показників економічного ефекту та економічної ефективності операцій з просування послуг підприємств готельного бізнесу за визначеними каналами. Економічний зміст цих показників відповідає поняттям прибутку та рентабельності дистрибуції готельних послуг підприємства готельного бізнесу. Оцінка ефективності окремих маркетингових заходів зі дистрибуції готельних послуг передбачає

використання співвідношення результатів та витрат. Усі розглянуті в дослідженні підходи дозволяють визначати оптимальну структуру маркетингових заходів зі дистрибуції готельних послуг з урахуванням фінансових можливостей підприємства готельного бізнесу, загроз цільового ринку, цілей і завдань дистрибуції послуг.

Висновки до розділу 1

На підставі ґрунтовного аналізу літературних джерел у першому розділі випускної кваліфікаційної роботи доцільно зробити наступні висновки:

1. Діяльність з дистрибуції послуг підприємства готельного бізнесу у широкому розумінні є процесом організації формування, представлення, рекламування та надання готельних послуг з метою задоволення потреб споживачів і отримання на цій основі прибутку.

2. Дистрибуція є потужним засобом просування підприємств готельного бізнесу на ринку готельних послуг, підвищення конкурентноздатності готелів та досягнення лояльності відвідувачів. Формування каналів дистрибуції готельних послуг є важливим елементом при виборі маркетингової стратегії.

3. Готелі діють у складних умовах ринку, тому варто уважно ставитися до питань, кого і як обслуговувати, дбати про свій імідж, про надані послуги, про переваги і смаки клієнтів. Головна мета дистрибуції послуг підприємства готельного бізнесу полягає в реалізації економічного інтересу (отримання підприємницького прибутку) на основі задоволення платоспроможного попиту споживачів.

4. Економічний зміст цих показників відповідає поняттям прибутку та рентабельності дистрибуції готельних послуг підприємства готельного бізнесу. Оцінка ефективності окремих маркетингових заходів зі дистрибуції готельних послуг передбачає використання співвідношення результатів та витрат.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДИСТРИБУЦІЇ ПОСЛУГ ГОТЕЛЮ «INTERCONTINENTAL», М. КИЇВ

2.1. Аналіз економіко-господарської діяльності готелю

Готель «Intercontinental» розташований в унікальному місці, яке поєднує в собі діловий та історичний центр столиці, «Intercontinental» надає можливість отримати якісний сервіс і умови для проведення конференцій. Готель знаходиться в центрі старого Києва.

Готель «Intercontinental» пропонує 272 комфортабельні та елегантні номери, включаючи розкішні апартаменти. Готель є місцем для проведення будь-яких заходів: від невеликих нарад до конференцій, ексклюзивних вечірок і бенкетів. Простори та зручні конференц-зали обладнані за сучасним обладнанням. Робота готелю організована професійною командою з індивідуальним підходом.

З вікна будь-якої кімнати готелю відкривається розкішний вигляд на центр столиці. Основними чинниками привабливості готелю "Intercontinental" для споживачів є такі:

- розташуванні готелю в центрі міста;
- зручних номерах;
- вигідних умовах для проведення банкетів і конференцій;
- вшуканій інтернаціональній кухні;
- професіоналізмі колективу;
- знаменитій українській гостинності;
- різноманітні місць для відпочинку і визначних пам'яток архітектури.

Організаційну структуру готелю наведено у Додатку Б. Модель управління готелем «Intercontinental» є простою та гнучкою. Головними

критеріями системи управління є забезпечення оптимальної взаємодії між окремими відділами та працівниками.

Основними особливостями формування системи стратегічних цілей готелю «Intercontinental» є:

- невелика кількість рівнів управління;
- зосередження уваги на якості надаваних послуг, графіку роботи, що орієнтовані на гостя.

Схему процесу формування системи розвитку готелю «Intercontinental» наведено на рисунку 2.1.

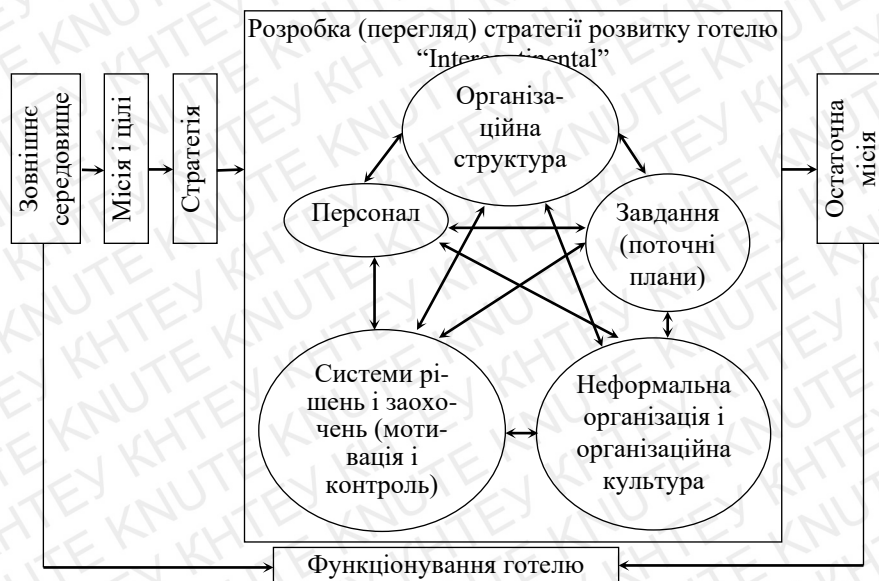


Рис. 2.1. Схema процесу розвитку готелю «Intercontinental»

Джерело: складено авторами за даними адміністрації готелю

Організація розвитку готелю «Intercontinental» є процесом побудови управлінських заходів з удосконалення його діяльності в ході знаходження відповідності між ключовими елементами управління (організаційна і управлінська структури, персонал, завдання, системи рішень і заохочень, неформальна організація й організаційна культура) і його стратегією розвитку.

Місія, якою керувався готель «Intercontinental» до 2017 року, формулювалася наступним чином: «Intercontinental»- готель, що прагне до пропозиції найкращих готельних послуг, домагаючись високого рівня сервісу

та задоволеності гостя». У 2019 році місія готелю «Intercontinental» частково трансформувалася: готель «Intercontinental» прагне відшукати потреби ринку і задовольняти їх якісними готельними послугами з найкращим рівнем сервісу і високою ефективністю, забезпечуючи тим самим повагу до своїх клієнтів».

Відповідно до вищевикладеного, доцільно виділити три складові місії готелю «Intercontinental»: 1) надання якісних готельних послуг; 2) ефективне формування сервісної системи; 3) забезпечення зростання і рівня благополуччя працівників готелю. Внутрішня структура готелю являє собою лінійну організаційну форму, при якій розподіл обов'язків у процесі управління здійснюється централізовано: від найвищої управлінської ланки – до найнижчої.

Для здійснення ґрунтового аналізу фінансово-господарського стану досліджуваного об'єкту проведено моніторинг та діагностику основних показників його діяльності за 2016- 2018 рр., які представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка основних фінансових результатів діяльності готелю
«Intercontinental» за 2016- 2018 рр.**

Показник	Період			Відхилення			
	2016	2017	2018	2017/ 2016		2018/ 2017	
	р.	р.	р.	Абс.	Відн.	Абс.	Відн.
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	30831	34126	38922	3295	10,7	4796	14,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	18305	19131	21615	826	4,5	2484	13,0
Валовий: прибуток, тис.грн	12527	14995	17307	2468	19,7	2312	15,4
Інші операційні доходи, тис.грн	4763	4102	3127	-661	-13,9	-975	-23,8
Адміністративні витрати, тис.грн	1233	1564	1789	331	26,8	225	14,4
Витрати на збут, тис.грн	5013	5211	6122	198	3,9	911	17,5
Інші операційні витрати, тис.грн	5594	3651	2998	-1943	-34,7	-653	-17,9
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток, тис.грн	5450	3379	5362	-2071	-38,0	1983	58,7

Інші доходи, тис.грн	276	276	186	0	0,0	-90	-32,6
Фінансові витрати, тис.грн	5741	5884	5102	143	2,5	-782	-13,3

продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Інші витрати, тис.грн	19	91	84	72	378,9	-7	-7,7
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток, тис.грн	-34	2972	4525	3006	-	1553	52,3
Витрати (дохід) з податку на прибуток, тис.грн	12	756	1284	744	-	528	69,8
Чистий фінансовий результат: прибуток, тис.грн	-46	2216	3241	2262	-	1025	46,3

Джерело: систематизовано авторами на основі звітності про фінансово-господарську діяльність готелю за 2016-2018 рр. (додаток В).

Таким чином, протягом 2016-2017 рр. основні показники діяльності готелю «Intercontinental» зазнали позитивних змін. Чиста виручка від реалізації зросла в 2017 р., порівняно з 2016 р. на 3295 тис. грн. (10,7%). За цей час собівартість реалізованих послуг зросла на 826 тис.грн. Наведені тенденції привели до збільшення валового прибутку від надання готельних послуг на 2468 тис. грн. (19,7%). У 2018 році відбулось зростання чистих доходів від надання послуг готелю – на 4796 тис.грн або на 14,1%. Зростання доходів відбулося під впливом двох факторів – підвищення цін на послуги проживання та зростання кількості гостей готелю.

Чистий фінансовий результат досліджуваного об'єкта у 2017 році склав 2216 тис. грн. прибутку, що на 2262 тис. грн. більше, порівняно з 2016 р. У 2018 році обсяг чистого прибутку готелю зріс на 1025 тис.грн або на 46,2%. Основними факторами зростання чистого фінансового результату було більше швидке збільшення обсягу доходів порівняно зі зростанням поточних витрат.

Оцінку фінансового стану готелю доцільно здійснювати поетапно, на підставі комплексу показників. Комплексна оцінка фінансової стійкості проводиться шляхом розрахунку відносних показників (табл. 2.2).

Коефіцієнт незалежності характеризує питому вагу власного капіталу в загальній сумі балансу. Отже, в 2018 році він становив 0,227, що на 3,8% менше, порівняно з 2017 роком, а в 2017 р. – 0,236, що на 2,6% більше, порівняно з 2016 роком.

Таблиця 2.2

**Коефіцієнти оцінки фінансової стійкості готелю «Intercontinental» у
2016-2018 рр.**

Показник	Рекомендо- ване значення	Станом на кінець року:			Темп приросту, %	
		2016	2017	2018	2018 / 2017	2019 / 2018
Коефіцієнт незалежності	> 0,5	0,230	0,236	0,227	2,6	-3,8
Коефіцієнт фінансової залежності	< 2	0,770	0,764	0,773	-0,8	1,2
Коефіцієнт фінансової стійкості	> 1	0,805	0,906	0,794	12,5	-12,4
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	-	3,343	3,241	3,403	-3,1	5,0
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	> 0,2-0,3	-2,687	-2,722	-2,738	1,3	0,6

Джерело: систематизовано авторами на основі звітності про фінансово-господарську діяльність готелю за 2016-2018 рр. (додаток В).

Значення коефіцієнта незалежності готелю «Intercontinental» не відповідає нормативному, так як менше 0,5 (норматив становить 0,5-0,7 пункти)

Коефіцієнт фінансової залежності свідчить про зростання в 2018 році питомої ваги залучених коштів у фінансуванні готелю на 0,009 порівняно з 2017 роком. Коефіцієнт фінансової стійкості свідчить про наявність тенденції до її зниження у 2017- 2018 рр. Коефіцієнт співвідношення залученого та власного капіталу показує частку власного капіталу, яка вкладена в поточну діяльність. Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу (тобто рівень

забезпеченості власними оборотними засобами) показує, яка частина оборотних активів забезпечується власними джерелами фінансування. У готелі «Intercontinental» він є від'ємною величиною, що свідчить про зменшення джерел власного фінансування оборотних активів. Тобто, оборотні активи профінансовані виключно за рахунок позикового капіталу.

Доцільно здійснити аналіз ефективності досліджуваного підприємства за рахунок дослідження його ділової активності, оскільки саме цей показник зумовлює платоспроможність, фінансову стійкість та стабільність діяльності господарюючого суб'єкта. Основні показники ділової активності готелю «Intercontinental» узагальнено та представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники ділової активності готелю «Intercontinental» у 2016- 2018 рр.

Показник	Рік			Абсолютний приріст	
	2016	2017	2018	2017 / 2016	2018 / 2017
Коефіцієнт оборотності активів	0,221	0,242	0,272	0,021	0,030
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,612	1,764	1,986	0,153	0,222
Коефіцієнт оборотності запасів	9,163	9,484	10,555	0,321	1,071
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,947	1,045	1,186	0,098	0,141
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	9,654	10,563	11,900	0,908	1,338
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,956	0,989	1,102	0,033	0,113

Джерело: систематизовано авторами на основі звітності про фінансово-господарську діяльність готелю за 2016-2018 рр. (додаток В).

Значення коефіцієнта оборотності активів готелю «Intercontinental» становить 0,221 у 2016 р., 0,242 - у 2017 р., 0,272 - у 2018 р., що на 0,03 більше, порівняно з 2017 р. Зростання коефіцієнта оборотності активів

свідчить, що у готеля зросла результативність використання оборотного капіталу, що вплинуло на збільшення доходів у звітному періоді.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів в 2016 р. становив 1,612. Тобто, на одну гривню активів припадала 1,612 грн. доходу, в 2017 р. – 1,764, а в 2018 р. – 1,986. Таким чином, зростання швидкості обороту оборотних активів свідчить про більш ефективне їх перетворення в грошові кошти, а, отже, зниження ефективності їх використання на підприємстві. Значення коефіцієнту оборотності запасів свідчить про відсутність у готелю надлишків неліквідних запасів.

Одним із етапів оцінки діяльності готелю «Intercontinental» є оцінювання показників ліквідності та платоспроможності готелю. Крім абсолютних показників для оцінки ліквідності та платоспроможності готелю варто розрахувати відносні показники ліквідності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Показники оцінки ліквідності та платоспроможності готелю
«Intercontinental» у 2016- 2018 рр.**

Показник	нормативне значення	На кінець року:			Абсолютне відхилення	
		станом на 2017	станом на 2018	станом на 2019	2018 / 2017	2019 / 2018
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	не менше 0,2	0,078	0,050	0,079	-0,028	0,028
Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності	не менше 0,5	0,178	0,141	0,174	-0,038	0,037
Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності (покриття)	не менше 1	0,196	0,160	0,195	-0,036	0,035

Джерело: систематизовано авторами на основі звітності про фінансово-господарську діяльність готелю за 2016-2018 рр. (додаток В).

Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності) показує, скільки гривень оборотних активів готелю припадає на одну гривню поточних зобов'язань.. Нормативне значення цього показника – більше 1. Якщо коефіцієнт буде дорівнювати 1,0, то підприємство, у разі погашення поточної заборгованості, повинно припинити функціонування, так як у нього не буде оборотних засобів для продовження процесу виробництва, ведення поточної діяльності. У готелі «Intercontinental» коефіцієнт покриття має тенденцію до зниження, а також є нижчим за нормативне значення. Отже, в цілому рівень платоспроможності готелю був значно нижчим за норму, що характеризує його фінансовий стан як нестійкий.

Показники рентабельності готелю наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Показники рентабельності діяльності готелю «Intercontinental» за 2016-2018 рр.

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, %	
	2016	2017	2018	2017 / 2016	2018 / 2017
Рентабельність активів, %	-0,03	1,6	2,3	1,6	0,7
Рентабельність власного капіталу, %	-0,1	6,8	9,9	6,9	3,1
Рентабельність поточних витрат, %	-0,2	7,8	10,8	8,0	3,0
Рентабельність послуг, %	17,7	25,4	24,5	7,7	-0,9

Джерело: систематизовано авторами на основі звітності про фінансово-господарську діяльність готелю за 2016-2018 рр. (додаток В).

Виходячи з даних табл. 2.6 мжемо стверджувати, що в цілому рівень ефективності використання активів та власного капіталу упродовж 2016-2018 рр. мав тенденцію до поступового зростання, що позитивно характеризує діяльність готелю. Також відбулося збільшення рентабельності поточних витрат у 2018 році на 3,0%, що зумовлено зростанням їх віддачу на 1 грн сукупних доходів готелю.

Аналіз сильних та слабких позицій «Intercontinental» його маркетингових можливостей та загроз можна визначити на основі SWOT-аналізу (табл. 2.6). Таким чином, готель «Intercontinental» має реальний намір залучити потенційних клієнтів та розширити сферу діяльності, зміцнюючи свої конкурентні позиції.

У ході дослідження було проаналізовано ряд внутрішніх факторів, що впливають на стратегію розвитку готелю. Виходячи з проведеного аналізу можемо говорити про те, що основними політичними факторами макросередовища, які впливають на діяльність досліджуваного готелю, є: зміна уряду, політична стабільність у країні, зміна політичного курсу, позиція державних органів влади щодо бізнесу та інші.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз готелю «Intercontinental»

	Можливості:	Загрози:
	Поліпшення рівня життя населення Зміна рекламних технологій Розвиток інформаційної галузі Поява нових постачальників Зміни смаків Зниження цін на сировину Зниження податків Удосконалювання менеджменту Зниження безробіття Зменшення імперативних норм законодавства Удосконалювання технології виробництва Пропозиції про співробітництво з боку вітчизняних підприємців Наяність переваг порівняно з конкурентами	Зміна споживчих переваг Поява послуг-субститутів Зниження рівня життя населення Зростання темпів інфляції Нестабільність законодавства Зміна рівня цін Коливання курсу валют Посилення конкурентної боротьби Зростання податків Посилення конкуренції Зростання безробіття Погіршення політичної обстановки Націоналізація бізнесу Поява нових фірм на ринку
Сильні сторони:	«Сила і можливості»	«Сила і загрози»
Достовірний моніторинг ринку Налагоджена збутова мережа Різноманітний асортимент послуг Зростання оборотних коштів Висока кваліфікація персоналу Гарна мотивація персоналу Достатня популярність	Вихід на нові ринки, збільшення асортименту дозволить збільшити обсяг фінансових засобів; Достатня популярність буде сприяти виходу на нові ринки; Кваліфікація персоналу, контроль якості, невідале поводження конкурентів і розвиток рекламних технологій дадуть можливість посилити конкурентні позиції на ринку. Чітка стратегія дозволить використовувати всі можливості.	Посилення конкуренції, політика держави, інфляція і зростання податків, зміна смаків споживачів вплинуть на проведення стратегії; Поява конкурентів викликає додаткові витрати фінансових ресурсів; Достовірний моніторинг дозволить відслідкувати зміни вподобань споживачів.
Слабкі сторони:	«Слабкість і можливість»	«Слабкість і загрози»
Високий рівень цін Недозавантаженість номерного фонду	Низький рівень залученості персоналу до прийняття рішень і недостатній контроль виконання	Поява нових конкурентів і середній рівень цін погіршить конкурентну позицію;

Невисока продуктивність роботи персоналу Недостатній контроль виконання наказів і розпоряджень	розпоряджень при зниженні безробіття може привести до саботажу; Зниження рівня цін, розмірів податків при збереженні середнього рівня цін дозволить одержувати великі доходи	Несприятлива політика держави може привести до виходу з галузі; Необхідність розвивати маркетингову стратегію
---	---	--

Джерело: складено авторами за результатами опитування адміністратора готелю

Зокрема, зниження політичної стабільності в суспільстві призводить до збільшення шансів щодо соціальних потрясінь, а це негативно вплине на діяльність готелю. Щодо економічних факторів, то вони також мають вагомий вплив на діяльність готелю. Так, значний рівень інфляції (близько 18,4%) призводить до знецінення грошей. Це впливає на зростання витрат готелю та необхідність піднімати ціни на послуги проживання. Позитивний вплив на діяльність готелю мають соціальні фактори, які складаються зі збереження стилю життя, традицій та підвищення рівня освіти. Тому готель максимально враховує всі побажання споживачів та підтримує зміни на краще, а також активно підвищує кваліфікацію своїм робітникам.

Отже, проведений аналіз дав можливість визначити, що головними критеріями системи управління є забезпечення оптимальної взаємодії між окремими відділами та працівниками. Формування системи розвитку готелю «Intercontinental» є процесом побудови стратегічних заходів з удосконалення його діяльності в ході знаходження відповідності між ключовими елементами управління (організаційна і управлінська структури, персонал, завдання, системи рішень і заохочень, неформальна організація й організаційна культура) і його стратегією розвитку. Аналіз фінансово-економічних показників готелю дозволив виявити ряд невикористаних резервів при формуванні процесу обслуговування туристів готелю. В цілому результати господарської діяльності готелю покращилися, що позитивно характеризує розвиток політики управління збутом готельних послуг.

2.2. Конкуентоспроможні концепції дистрибуції послуг суб'єкта готельного бізнесу

Визначення особливостей організації дистрибуції послуг в готелі «Intercontinental» передбачає дослідження показників використання номерного фонду, а також організаційних аспектів, що визначають роботу служби прийому та розміщення готелю. Формування системи бізнес-процесів дистрибуції послуг можна умовно поділити на декілька елементів, які наведено на рисунку 2.2.

Для деталізації наведеної схеми бізнес-процесів дистрибуції послуг готелю «Intercontinental» варто розглянути основні функції його персоналу за категоріями (Додаток Г)



Рис. 2.2. Структурні елементи системи дистрибуції послуг готелю «Intercontinental», м. Київ

Джерело: складено авторами за результатами опитування адміністратора готелю

Визначивши основні організаційні елементи формування системи дистрибуції послуг варто розглянути операційні особливості сервісної системи. З цією метою проаналізуємо показники, що виражають техніко-економічні характеристики роботи готелю (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка основних техніко-експлуатаційних показників готелю «Intercontinental», м. Київ за 2017- 2018 рр.

Показники	Одиниця виміру	Роки		2017- 2018 рр.		
		2017	2018	Абсолютне відхилення	Темп росту,%	Темп приросту,%
1	2	3	4	5	6	7
Загальна площа	м2	9180	9180	0	100	0
Житлова площа всіх номерів	м2	6800	6800	0	100	0
Не житлова площа	м2	2380	2380	0	100	0
Обслужено гостей	осіб	12815	14122	1307	110,2	10,2
Кількість номерів	од.	272	272	0	100	0
Загальний час перебування у готелі	людино-діб	35882	43778	7896,2	122,006	22,006
Середня тривалість перебування у готелі, дн.	дн.	2,8	3,1	0,3	110,7	10,7
Календарний термін експлуатації	днів	365	365	0	100	0

продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7
Максимальна пропускна спроможність	людино-діб	99280	99280	0	100	0
Коефіцієнт завантаженості номерного фонду, %	%	36,1	44,1	8,0	122,0	22,0

Джерело: складено авторами за на основі інформації про показники роботи готелю

Загальна площа готелю у 2018 році склала 9180 м². Житлова площа усіх номерів у 2018 р. в порівнянні з 2017 р. не змінилась. Нежитлова площа у 2018 р. складала 2380 м². Кількість номерів у готелі у 2018 році склала 272 од.

Структуру загальної площі готелю у розрізі житлової та нежитлової площі готелю наведено на рисунку 2.3. Як свідчать дані рис. 2.3, у структурі загальної площі готелю 74 % припадає на житлову площу, та 26% - на нежитлову. Як видно з таблиці 2.7, в цілому кількість прийнятих готелем гостей зросла у 2018 році порівняно з 2017-м на 1307 осіб, або на 10,2%.

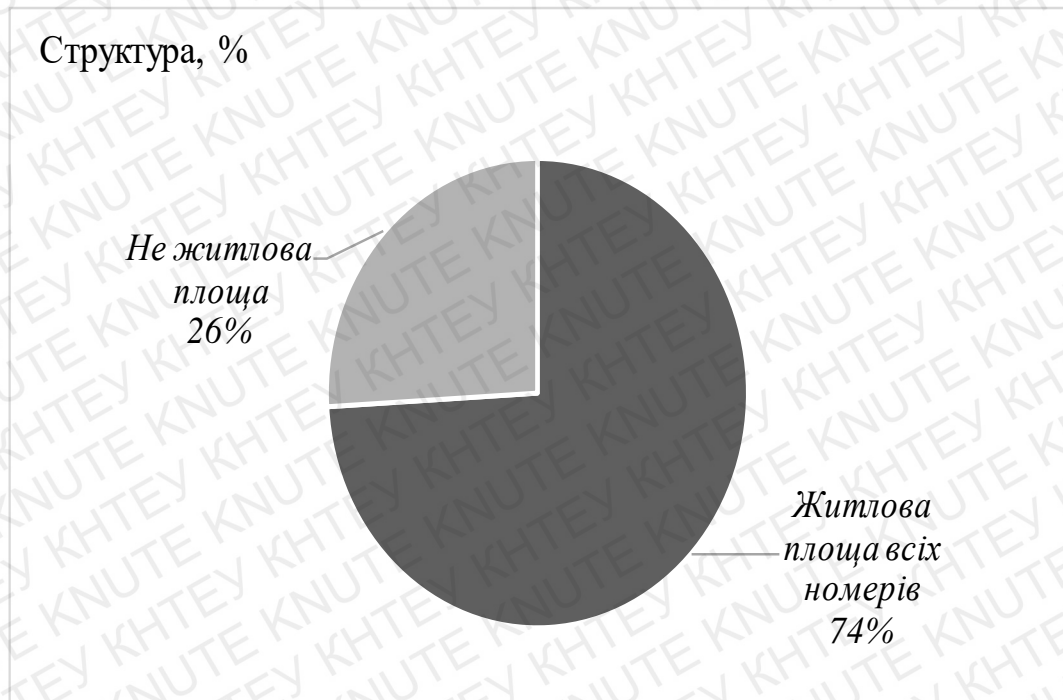


Рис. 2.3. Структура загальної площі готелю «Intercontinental» за 2018 р., %

Джерело: складено авторами за на основі інформації про показники роботи готелю

За проведеними даними максимальна пропускна спроможність у 2018 р. складала 99280 людино-діб. Середній час перебування у 2018 році склав 3,1 доби, що на 10,7 % вище показника 2017 року.



**Рис. 2.4. Динаміка коефіцієнта завантаженості номерного фонду
готелю «Intercontinental» у 2017- 2018 рр., %**

Джерело: складено авторами за на основі інформації про показники роботи готелю

Як свідчать дані рис. 2.4, значення коефіцієнта завантаженості номерного фонду у 2018 році склало 44,1%, що було вищим за показник 2017 року на 8,0 процентних пункти.

Розглянемо основні особливості організації дистрибуції послуг в готелі.

Обслуговування туристів в готелі «Intercontinental» здійснюється на основі принципу room-service. Надання послуг туристам за принципом «room-service» в номерах готелю «Intercontinental» потребує від працівників даного закладу відповідної підготовки. Система обслуговування пов'язана не лише з виконанням побажань гостей, сервіруванням столу, послідовністю подачі страв, технікою обслуговування, але й з правилами поведінки в номері. Розглянемо сервісні особливості номерного фонду готелю (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Сервісні особливості номерного фонду готелю «Intercontinental» у
2018 р.**

Тип номеру	Класифікатор номеру	Площа номеру, м²	Кількість номерів, од	Вартість номеру за добу, грн
Класік	CL	30	122	2850
Делюкс	DL	32	54	3600
Клаб Делюкс	CD	32	48	4800
Клаб Ікзекьютів	CE	52	32	6100
Апартаменти	AP	70	16	10400

Джерело: складено авторами за на основі інформації про показники роботи готелю

Як бачим з табл. 2.8, в цілому у структурі номерного фонду готелю домінуючою є кількість номерів «Классік» - 122 од. вартістю 2850 грн/ добу. Кількість номерів класу «Делюкс» становить 54 од. за ціною 3600 грн / добу.

За результатами аналізу зовнішнього середовища функціонування готелю визначено основних конкурентів, зокрема готелі: «Haytt», «Opera», «City Holiday Resort», «Hilton Kyiv». На основі даних стосовно основних конкурентів та даних готелю можна скласти таблицю конкурентного профілю (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Експертна оцінка стратегічної позиції готелів-конкурентів за рядом показників дистрибуції послуг

Показники	Готелі-конкуренти 5*				
	City Holiday Resort	Opera	Haytt	«Intercontinental»	Hilton Kyiv
1	2	3	4	5	6
1. Місце розташування					
1.1. м. Київ	5	5	5	5	5
1.2. в центр Києва	5	5	5	5	5
1.3. Транспортна розв'язка	5	5	5	5	4

продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6
2. Додаткові послуги					
2.1. Обслуговування гостей у номерах	5	5	5	5	5
2.2. Надання у номер дитячого ліжка	2	5	4	5	5
2.3. Супутникове та кабельне телебачення	4	4	4	4	4
2.4. Парковка автотранспорту	4	5	4	3	4
2.5. Виклик таксі	5	5	5	4	5
2.6. Наявність свіжої преси.	5	5	5	5	5
2.7. Організація та обслуговування бенкетів.	5	4	5	5	5
2.8. Безпроводний безкоштовний доступ до мережі Інтернет типу Wi-Fi	5	5	5	5	5
2.9. Номери для тих, хто не палить	4	3	5	4	5

2.10.Наявність праски та дошки для прасування в номері	5	5	5	5	4
2.11. Постійна зміна предметів гігієни та одноразових речей у номерах	5	5	5	5	5
2.12.Наявність міні-бару в номері	5	5	5	5	5
2.13.Номери для людей з обмеженими фізичними можливостями	3	4	5	5	5
3. Наявність дисконтної програми або спеціальних програм	4	5	5	5	4
Всього	76	80	82	80	80

Джерело: дані отримано від адміністратора готелю

Таким чином, рейтинг усіх 5-ти зіркових готелів конкурентів м. Києва відрізняється не суттєво у розрізі окремих готелів. Усі готелі мають від 76 до 82 балів, тобто показник розмаху варіації за сумарним рейтингом становить усього 6 балів або 7%.

Також розрахуємо показник потенціалу системи дистрибуції послуг досліджуваних готелів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Оцінка відносного рівня потенціалу системи дистрибуції послуг готелями-конкурентами (рейтинговим методом)

Готелі-конкуренти	Загальна рейтингова оцінка, балів	Максимальна оцінка	Відносний рівень потенціалу системи обслуговування туристів, пунктів
А	Б	Г	Д = Б / Г
City Holiday Resort	76	85	0,894
Opera	80	85	0,941
Haytt	82	85	0,965
Intercontinental	80	85	0,941
Hilton Kyiv	80	85	0,941

Джерело: дані отримано від адміністратора готелю

Тобто, можемо стверджувати, що рівень стратегічної позиції готелів-конкурентів у сегменті 5* коливається на 7%. Це може бути наслідком того, що до усіх 5-зіркових готелів висувають досить жорсткі умови щодо ряду

функціональних, інженерно-технічних та організаційних показників роботи. Тому усі готелі мають приблизно однаковий рівень потенціалу системи обслуговування туристів за показниками (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Відносна оцінка потенціалу системи обслуговування туристів готелю «Intercontinental», м. Київ в порівнянні з іншими 5-ти зірковими готелями-кокурентами в м. Києві (2019 р.)

Джерело: дані отримано від адміністратора готелю

Відносний рівень потенціалу системи обслуговування туристів 5-ти зірковими готелями-кокурентами в м. Києві наведено також на рис. 2.6. Рейтинг готелю «Intercontinental» за показниками потенціалу дистрибуції послуг серед його основних конкурентів, якими є 5-зіркові готелі, є високим. На першому місці в системі показників потенціалу системи дистрибуції послуг знаходиться готель «Haytt». Готелі «Intercontinental» «Opera» та «Hilton Kyiv» мають однаковий рівень потенціалу системи обслуговування туристів.

Слабкими сторонами готелю «Intercontinental» є певні проблеми з комунікаціями та паркуванням автотранспорту, в силу специфічного розміщення готелю в історичному місті. Іноді рух автотранспорту біля готелю стає одностороннім, а паркування забороняється.

Таким чином, обслуговування туристів в готелі «Intercontinental» здійснюється на основі принципу room-service. Надання послуг туристам за

принципом «room-service» в номерах готелю «Intercontinental» потребує від працівників даного закладу відповідної підготовки. У структурі номерного фонду готелю домінуючою є кількість номерів «Класік» - 122 од. вартістю 2850 грн/ добу. Кількість номерів класу «Делюкс» становить 54 од. за ціною 3600 грн / добу. Рейтинг готелю «Intercontinental» за показниками потенціалу дистрибуції послуг серед його основних конкурентів, якими є 5-зіркові готелі, є високим. На першому місці в системі показників потенціалу системи дистрибуції послуг знаходиться готель «Haytt». Готелі «Intercontinental» «Opera» та «Hilton Kyiv» мають однаковий рівень потенціалу системи обслуговування відвідувачів.

2.3. Оцінка ефективності дистрибуції послуг готелю

Надалі для оцінки ефективності дистрибуції послуг варто здійснити комплексну оцінку основних критеріїв, що на неї впливають. З цією метою було проведення опитування 10 гостей готелю стосовно їх особистої оцінки якості обслуговування. Кожному опитуваному було надано анкету, в якій він мав проставити кількість балів від 1 до 5) до кожного критерію якості обслуговування. Зразок анкети наведено у Додатку Д.

Результати опитування та оцінки наведено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Результати оцінювання критеріїв ефективності процесу обслуговування туристів готелю «Intercontinental», м. Київ

Критерій ефективності туристичного обслуговування	Рівень значущості показника (оцінка з 5-ти бальною шкалою)		Оцінка критеріїв ефективності розвитку готелю					Загал. сума	Зваже -на оцінка
	B_i	$\frac{B_i}{\sum B_i} * 100$	5 балів	4 бали	3 бали	2 бали	1 бал		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Доброзиливість персоналу	5	0,25	2	3	5	-	-	37	9,3

Чистота у номерах	3	0,15	2	2	6	-	-	36	5,4
Якість роботи служби «Room-Service»	5	0,25	5	1	4	-	-	41	10,3
Якість обслуговування в кафе готелю	4	0,20	4	2	3	1	-	39	7,8
Зручність користування комунікаціями готелю	3	0,15	4	2	4	-	-	40	6,0
Сума	20,0	1	17	10	22	1	-	193	38,7

Джерело: за результатами опитування згідно анкети (Додаток Д)

Також для проведення оцінки кожному критерію якості процесу дистрибуції послуг в готелі було надано відповідний бал значущості за 5-ти бальною шкалою. На основі бальної оцінки вагомості критеріїв було визначено їх відносний показник значущості. Підсумок усіх коефіцієнтів значущості критеріїв становить 1.

Результати проведеного опитування дають можливість зробити висновок про те, що більша частина респондентів позитивно оцінюють критерії якості послуг готелю «Intercontinental» (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Розподіл отриманих балів респондентами щодо оцінки якості послуг готелю, % (2019 р.)

Джерело: за результатами опитування згідно анкети (Додаток Д)

Як свідчать дані рис. 2.6, переважна частина опитаних відвідувачів (54%) готелю високо оцінила якість наданих послуг (4-5 балів). Тобто, більше половини респондентів в цілому були налаштовані позитивно у своїх оцінках критеріїв якості обслуговування. Однак, досить великою є частка респондентів, які оцінили якість обслуговування як «середню» – 44% від усіх опитаних. В цілому результати оцінювання свідчать про позитивне сприйняття відвідувачами елементів (критеріїв) процесу обслуговування на підприємстві.

Також варто здійснити аналіз отриманих результатів відносно кожного критерію якості обслуговування готелю. З цією метою необхідно знайти співвідношення між зваженою оцінкою та максимально можливою оцінкою для усіх критеріїв (табл. 2.12).

Як свідчать результати проведеного оцінювання якості дистрибуції послуг в готелі за окремими критеріями та в цілому, сумарний показник якості складає 0,84. Даний показник може коливатися в межах від 0 до 1 і свідчить про те, наскільки поточна система обслуговування туристів за рядом критеріїв наближається до міри максимальної ефективності.

Таблиця 2.12

**Оцінка критеріїв ефективності процесу обслуговування туристів
готелю «Intercontinental», м. Київ**

Критерії якості обслуговування	Зважена оцінка	Максимальна оцінка	Рівень якості обслуговування
<i>A</i>	<i>B</i>	<i>Г</i>	$D = B / Г$
Доброзиливість персоналу	25,3	31,3	0,81
Чистота у номерах	15,4	18,8	0,82
Якість роботи служби «Room-Service»	30,3	31,3	0,97
Якість обслуговування в кафе готелю	17,8	25	0,71
Зручність користування комунікаціями готелю	16	18,8	0,85
<i>Сумарний показник</i>	<i>104,8</i>	<i>125</i>	<i>0,84</i>

Джерело: складено авторами на основі результатів опитування відвідувачів (Додаток Д)

Готель «Intercontinental» має рівень якості обслуговування на рівні, який наближається або є вищим від 0,8. Тобто, готель використовує наявний потенціал надання високого сервісу, на думку опитаних респондентів. Таким чином, відвідувачі в цілому розцінюють ефективність сервісної системи

обслуговування готелю як таку, що є позитивною, однак має резерви подальшого зростання.

Для оцінювання окремих критеріїв якості обслуговування готелю побудуємо пелюсткову діаграму (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Оцінювання окремих критеріїв якості обслуговування готелю «Intercontinental», м. Київ

Джерело: складено авторами на основі результатів опитування відвідувачів (Додаток Д)

Як свідчать дані рисунку 2.7, фактична (поточна) оцінка майже усіх критеріїв якості обслуговування готелю знаходиться на однаковому рівні. Тобто, ці критерії в однаковій мірі віддалені від оптимального еталонного значення. Отримані результати дозволяють зробити висновок щодо необхідності подальшого удосконалення процесу обслуговування гостей.

Також у даному питанні проведемо оцінювання основних засобів просування послуг готелю. Для цього варто проаналізувати основні елементи маркетингових комунікацій, які використовуються готелем, та їх результативність. З цією метою було проведення опитування відвідувачів готелю стосовно каналу комунікацій, через який ними було отримано інформацію про готель. Також відвідувачам готелю ставилося питання стосовно оцінки якості відповідних каналів маркетингових комунікацій, через які готель здійснює просування своїх послуг. Відповідний анкетний лист опитування наведено у Додатку Ж. Опитування проводилося у вересні 2019

року. Було опитано 40 відвідувачів готелю. За результатами опитування було визначено структуру каналів дистрибуції послуг готелю «Intercontinental», м. Київ (рис. 2.8).

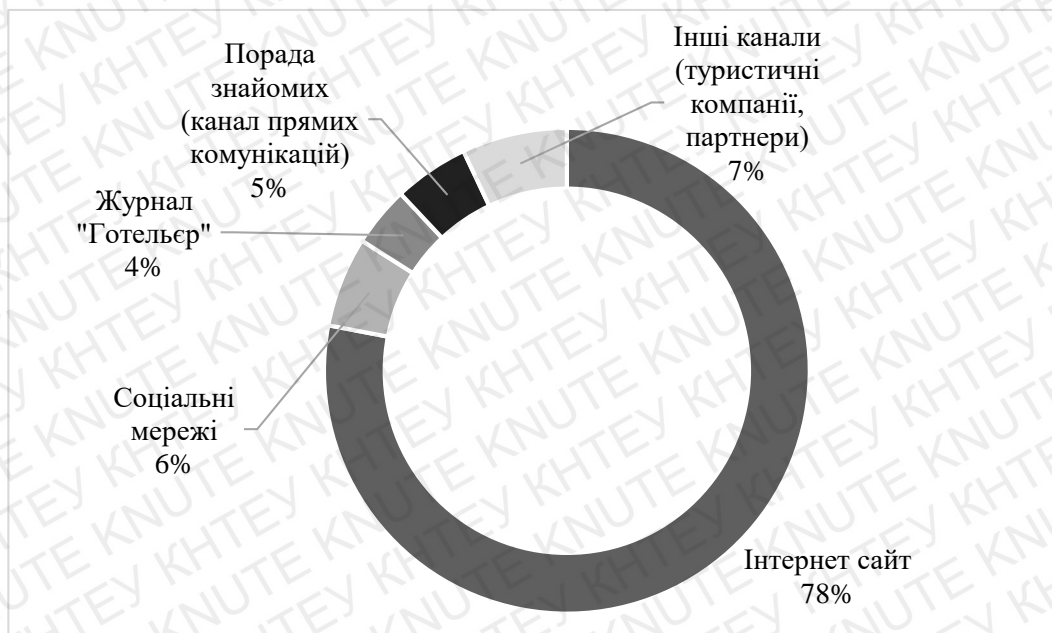


Рис. 2.8. Структура каналів дистрибуції послуг готелю «Intercontinental», м. Київ (2019р.)

Джерело: складено авторами на основі результатів опитування відвідувачів (Додаток Ж)

Як свідчать дані рис. 2.8, у структурі каналів дистрибуції послуг готелю «Intercontinental» переважала частка такого каналу як інтернет-сайт – 78%. Сьогодні даний канал займає дмінуюче місце серед інших засобів просування послуг. Посилання на сайт готелю нині розміщені на кількох інтернет-ресурсах, які доозволяють забронювати послуги готелю:

- безпосередньо сам сайт (<https://www.intercontinental.com/>);
- [booking.com](https://www.booking.com);
- Суперготель - ресурс для бронювання готелів в м. Київ (<http://superhotel.kiev.ua/>).

Варто зауважити, що 7% припадає на такий канал дистрибуції послуг як партнери та туристичні компанії, через яких гості готелю здійснювали бронювання номері. Також сторінка готелю є доступною у соціальних мережах – через неї здійснили бронювання 6% опитаних відвідувачів готелю.

Результати оцінки відвідувачами якості каналів дистрибуції послуг (від 1 до 5 балів) наведено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Результати оцінювання критеріїв ефективності каналів дистрибуції послуг готелю «Intercontinental», м. Київ

Критерії ефективності розвитку	Рівень значущості показника		Оцінка якості каналів дистрибуції послуг готелю				
	<i>Бі</i>	$B_i/\sum B_i*100$	<i>Інтернет-сайт</i>	<i>Соціальні мережі</i>	<i>Журнал</i>	<i>Прямий канал</i>	<i>Партнери, турфірми</i>
Доступність каналу	5	0,33	5	5	2	3	2
Зручність комунікацій через канал	3	0,20	5	3	1	4	5
Повнота інформації про готель у вибраному каналі	5	0,33	4	3	2	1	5
Активність використання каналу	2	0,13	5	2	2	1	3
Зважена середня оцінка, балів	15	1	4,67	3,53	1,80	2,27	3,73

**Джерело: за результатами опитування згідно анкети (Додаток Ж)*

Результати проведеного опитування дають можливість зробити висновок про те, що більша частина гостей віддають перевагу інтернет-каналу дистрибуції як найбільш зручному та ефективному. Інтернет-сайт має середній бал 4,67. Друге місце займає такий канал дистрибуції як партнери та туристичні фірми. Хоча кількість гостей, які бронювали номери в готелі через цей канал була не значною, проте цей канал є дуже ефективним за рядом показників його функціонування (зручність комунікацій через канал, повнота інформації про готель у вибраному каналі). Наступним важливим каналом дистрибуції є соціальні мережі – 3,53 бали.

Таким чином, готель «Intercontinental» має рівень якості обслуговування на рівні, який вище від середнього. Тобто, готель в значній мірі використовує усі свої можливості для розвитку якості, на думку опитаних респондентів. Таким чином, відвідувачі в цілому розцінюють ефективність стратегії готелю як таку,

що має резерви подальшого зростання. Можна сказати, що сервісна система готелю «Intercontinental» здатна забезпечувати підтримку розвитку стратегії лише на 0,333 (або 33,3%). У структурі каналів дистрибуції послуг готелю «Intercontinental» переважала частка такого каналу як інтернет-сайт – 78%. Сьогодні даний канал займає дмінуюче місце серед інших засобів просування послуг. 7% припадає на такий канал дистрибуції послуг як партнери та туристичні компанії, через яких гості готелю здійснювали бронювання номері. Також сторінка готелю є доступною у соціальних мережах – через неї здійснили бронювання 6% опитаних відвідувачів готелю. Більша частина гостей віддають перевагу інтернет-каналу дистрибуції як найбільш зручному та ефективному. Інтернет-сайт має середній бал 4,67. Друге місце займає такий канал дистрибуції як партнери та туристичні фірми. Хоча кількість гостей, які бронювали номери в готелі через цей канал була не значною, проте цей канал є дуже ефективним за рядом показників його функціонування (зручність комунікацій через канал, повнота інформації про готель у вибраному каналі).

Висновки до розділу 2

На підставі ґрунтового аналізу літературних джерел у першому розділі випускної кваліфікаційної роботи доцільно зробити наступні висновки:

1. Обслуговування туристів в готелі «Intercontinental» здійснюється на основі принципу room-service. Надання послуг туристам за принципом «room-service» в номерах готелю «Intercontinental» потребує від працівників даного закладу відповідної підготовки.
2. У структурі номерного фонду готелю домінуючою є кількість номерів «Класік» - 122 од. вартістю 2850 грн/ добу. Кількість номерів класу «Делюкс» становить 54 од. за ціною 3600 грн / добу.
3. Рейтинг готелю «Intercontinental» за показниками потенціалу дистрибуції послуг серед його основних конкурентів, якими є 5-зіркові готелі, є високим. На першому місці в системі показників потенціалу системи

дистрибуції послуг знаходиться готель «Haytt». Готелі «Intercontinental» «Opera» та «Hilton Kyiv» мають однаковий рівень потенціалу системи обслуговування відвідувачів.

4. У структурі каналів дистрибуції послуг готелю «Intercontinental» переважала частка такого каналу як інтернет-сайт – 78%. Сьогодні даний канал займає дмінуюче місце серед інших засобів просування послуг. 7% припадає на такий канал дистрибуції послуг як партнери та туристичні компанії, через яких гості готелю здійснювали бронювання номерів. Також сторінка готелю є доступною у соціальних мережах – через неї здійснили бронювання 6% опитаних відвідувачів готелю.

5. Більша частина гостей віддають перевагу інтернет-каналу дистрибуції як найбільш зручному та ефективному. Інтернет-сайт має середній бал 4,67. Друге місце займає такий канал дистрибуції як партнери та туристичні фірми. Хоча кількість гостей, які бронювали номери в готелі через цей канал була не значною, проте цей канал є дуже ефективним за рядом показників його функціонування (зручність комунікацій через канал, повнота інформації про готель у вибраному каналі).

РОЗДІЛ 3

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДИСТРИБУЦІЇ ПОСЛУГ ГОТЕЛЮ «INTERCONTINENTAL», М. КИЇВ

3.1. Розробка інноваційної моделі дистрибуції послуг

Формування інноваційної моделі дистрибуції послуг готелю «Intercontinental» має виходити з реалізації принципів підвищення якості та економічної доцільності розширеного спектру сервісів готельного обслуговування.

На підставі досліджень, здійснених у дургому розділі випускної кваліфікаційної роботи, визначено, що досліджуваний об'єкт має досить широкий спектр послуг. Увесь спектр основних послуг готелю «Intercontinental» вже остаточно сформовано, а його зміна може торкнутися

зміни ключових операційних показників роботи, що може становити високі ризики в сучасних кризових умовах. Тому реалізацію процесу формування інноваційної моделі дистрибуції послуг готелю «Intercontinental» доцільно здійснювати виключно у сегменті додаткових послуг, оскільки:

- цей варіант має мінімальні операційні ризики, оскільки не стосується зміни ключових механізмів операційної діяльності готелю;
- розширення спектру додаткових послуг дозволяє підвищити імідж готелю, збільшити рівень його позиціонування за асортиментом наданих послуг порівняно з основними конкурентами;
- розширення додаткових послуг дозволить збільшити обсяги доходів готелю без суттєвих капіталовкладень та зростання операційних витрат;
- підвищення привабливості пакету послуг готелю «Intercontinental».

З метою розробки та удосконалення управління готелю «Intercontinental» пропонуємо наступну інноваційну модель, яку наведено на рисунку 3.1.





Рис. 3.1. Структурно-логічна схема інноваційної моделі дистрибуції послуг готелю «Intercontinental»

Джерело: побудовано авторами.

Таким чином, формування інноваційної моделі дистрибуції послуг готелю складається з наступних етапів:

Етап 1. Розробка концепції впровадження стратегії. Для розширення спектру додаткових послуг готелю «Intercontinental», після ретельного вивчення діяльності як самого підприємства, так і ринку готельних послуг м. Києва, варто запропонувати такі додаткові послуги:

- організація екскурсій по м. Києву на засадах аутсорсінгу - є альтернативним варіантом розширення асортименту додаткових послуг готелю. В такому випадку гості самі повинні здійснювати організацію цієї опції відпочинку – шукати туристичні або екскурсійні компанії, організовувати замовлення послуг. Проте, на нашу думку, гостям набагато зручніше було б звернутися на ресепшн готелю зі своїми побажаннями, а відповідні працівники готелю самі б здійснили пошук екскурсій та організували їх для клієнта. При цьому, на готель має покладатися лише суто організаційна роль у цьому процесі. У такому випадку гість готелю не буде витратити час на додаткові пошуки, переговори, бронювання та оплату свого дозвілля – за все це потрубується адміністрація готелю. У якості винагороди, готель отримуватиме певну суму комісії за свої послуги, решту суму буде самостійно переаховувати туристичним та екскурсійним компаніям. Самим же турфірмам також зручніше співпрацювати з готелем, аніж з великою кількістю окремих клієнтів. Тому у даному випадку також можливою є схема організації групових турів-екскурсій від готелю «Intercontinental».

Для гостей така схема організації дозвілля є більш ніж привабливою, оскільки вони зможуть повністю насолодитися відпочинком. Окрім економічної вигоди, готель «Intercontinental» в результаті реалізації такого

напрямку додаткових послуг отримає великий плюс для свого іміджу. Адже, у гостей будуть приємні враження, що будуть пов'язані з іміджем самого готелю «Intercontinental»;

- послуги оздоровчого масажу. Готель має сучасний салон краси, який надає ряд послуг SPA. Однак, аналіз спектру послуг готелю виявив відсутність послуг професійного масажу. Проте, масаж є особливо актуальним фактором для зняття напруги та релаксу для гостей, які були тривалий час у дорозі. В цьому ракурсі виникає управлінське питання: Навіщо гості повинні замовляти та організовувати самостійно даний вид послуг, якщо готель це зможе зробити замість них. Гостям залишеться лише насолоджуватися результатом ефективної організаторської роботи адміністрації готелю «Intercontinental».

Параметри салону-краси готелю дозволяють розширити спектр спа-послуг, у тому числі і організовувати послуги масажистів. З професійними масажистами готелю «Intercontinental» доцільно укласти юридичні договори на надання послуг;

- таксі-сервіс. Даний вид послуг можна здійснити за рахунок шляхів пошуку резервів економії операційних витрат готелю. Оскільки у адміністрацію готелю є декілька зайвих авто престиж-класу, які були придбані раніше, то їх можна використати з метою організації додатковою послуги «таксі-сервіс». Готелю «Intercontinental» необхідно взяти на роботу 2-3 водіїв, які будуть курсувати по м. Києву та забирати або розвозити гостей. Модна також запропонувати опцію «власний водій», відповідно до якої заможний відвідувач зможе винайняти водія готелю разом з авто на певний проміжок часу у своїх цілях. Для самих гостей готелю – це, на нашу думку, безперечний плюс. У такому випадку, гості (особливо іноземці), будуть цілковито впевнені у своїй безпеці (у наш неспокійний час в Україні), якщо вони своє переміщення по столиці, або ж навіть по Україні довірять працівникам готелю.

Перевагами такої послуги для готелю будуть: додаткові доходи від організації даного виду послуг; можливість використовувати 2-3 авто

адміністрації, які в даний час просто простоюють; зростання іміджу готелю в очах відвідувачів;

- сервіс організації ділових зустрічей та презентацій. У даний час готель має першокласний конференц-зал, а також всі умови для проведення ділових зустрічей та конференцій, лекцій. Однак, клієнти в даний час здійснюють організацію даних заходів виключно самостійно, користуючись лише послугами надання приміщення. Це не завжди зручно, особливо для гостей-іноземців, які прагнуть провести ділові зустрічі або конференції зі своїми партнерами в м. Київ. Тому для розширення спектру додаткових послуг можна розвивати «конференц-сервіс», який включає:

- організаційну роботу персоналом готелю «Intercontinental» з визначення та повідомлення про місце зустрічі усіх гостей;
- підготовку та організацію технічного супроводу зустрічі або конференції;
- організацію колективного фуршету.

Така послуга не вимагає від готелю якихось особливих витрат, оскільки готель вже має для її реалізації усю необхідну інфраструктуру та відповідний компетентний персонал.

Етап 2. Формування програми впровадження інноваційної моделі

Розробка програми впровадження удосконалення управління в готелі «Intercontinental» передбачає три основні кроки:

- визначення відповідальних за розробку програми;
- визначення бюджету реалізації заходів;
- визначення системи мотивації персоналу для реалізації стратегії.

Визначаючи відповідальних осіб за реалізацію удосконалення управління варто врахувати зони відповідальності персоналу та перелік осіб, які можуть генерувати управлінські рішення та впливати безпосередньо на бізнес-процеси готелю. Основні функції та зони відповідальності управлінського персоналу готелю в процесі реалізації удосконалення управління наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Функції та зони відповідальності управлінського персоналу готелю в процесі реалізації удосконалення сервісної системи готелю

«Intercontinental»

<i>Відділ (центр відповідальності) готелю</i>	<i>Характеристика функції</i>	<i>Джерело отримання інформації</i>	<i>Функція</i>
1	2	3	4
Директор, заступник директора,	Складання, затвердження планів розвитку готелю	Статут, посадова інструкція	Загальне адміністративне управління (тактичний, стратегічний рівень)
Керуючий службою готельного господарства	Забезпечення надання послуг	Посадова інструкція	Управління операційною діяльністю
Служба безпеки готелю, аутсорсінг – приватне охоронне підприємство «Шериф-холдинг»	Забезпечення безпеки гостей та їх майна, охорона приміщень готелю	Штатний розпис, договір з «Венбест»	Управління безпекою
Директор з маркетингу, господарські служби	своєчасне та оптимальне забезпечення виробництва необхідними матеріальними ресурсами відповідної комплектності та якості	Посадова інструкція	Управління логістикою

продовження табл. 3.1

1	2	3	4
Директор з маркетингу	Логістика, реклама, стимулювання збуту, сервіс	Посадова інструкція	Управління маркетингом
Відділ персоналу	Набір персонал, навчання персоналу, розробка планів з персоналу	Посадові інструкції	Управління кадрами
Фінансово-економічний відділ	Облік і аналіз господарської діяльності готелю, складання кварталних т річних планів і звітів	Посадова інструкції	Планування облік і аналіз господарської діяльності
Фінансовий директор	Затвердження звітів, планів	Посадова інструкція	Управління фінансами
Фінансовий директор	Затвердження	Посадова	Управління

	інвестиційних проєктів, складання бізнес-планів	інструкція	інвестиціями
Директор, заступник директора, керуючий службою готельного господарства	Складання бізнес-планів, стимулювання застосування інновацій	Посадова інструкція	Управління інноваціями
Керуючий службою готельного господарства	Придбання та впровадження найсучасніших інформаційних систем	Договори з ІТ-компаніями	Автоматизація, інформаційні технології

Джерело: побудовано авторами.

Надалі визначимо основні параметри бюджету на реалізацію впровадження послуг в рамках удосконалення управління, що були запропоновані в рамках 1-го етапу реалізації стратегії. Орієнтовний бюджет заходів було визначено експертно на основі як вивчення інтернет-джерел відносно роботи підприємств готельної галузі, так і на основі усного інтерв'ю з керівниками структурних підрозділів готелю «Intercontinental». Показники бюджету витрат на реалізацію заходів удосконалення управління наведено у табл. 3.2.

Таким чином, загальний обсяг бюджету витрат на впровадження додаткових послуг готелю складе 489,0 тис.грн.

Таблиця 3.2

Бюджет впровадження додаткових послуг в рамках реалізації удосконалення сервісної системи готелю «Intercontinental» на 2020 рік

<i>Назва додаткової послуги</i>	<i>Обґрунтування витрат на здійснення заходу</i>	<i>Бюджет на 2020 р., тис.грн.</i>
Організація екскурсій по м. Києву на засадах аутсорсінгу	Витрати на укладення договорів з туроператорами та екскурсійними бюро	15,0
Послуги оздоровчого масажу	Витрати на поалут послуг професійного масажиста. Орієнтовно – 12 тис.грн. на місяць, враховуючи середній графік роботи 12 годин на тиждень (робота масажиста за викликом)	244
Таксі-сервіс	Прийом на роботу та оплата праці водіїв –	192

	2 особи. Щомісячна ставка – 8 тис.грн.	
Сервіс організації ділових зустрічей та презентацій	Витрати на підготовку презентаційних плакатів. Організація додаткових заходів з налагодження роботи ервісу	38
Загальний обсяг витрат	-	489

Джерело: побудовано авторами.

До основних принципів мотивації персоналу у процесі удосконалення управління в готелі «Intercontinental» можна віднести такі:

- орієнтація на вимоги законодавства про працю;
- врахування поточних і перспективних потреб готельного підприємства в персоналі, виходячи з його сучасного стану та процесу обслуговування гостей, кон'юнктури на ринках праці та готельних послуг, тенденцій руху трудових ресурсів;
- забезпечення умов для стабілізації кадрового складу та мінімізації плинності кадрів;
- притягнення до співробітництва всіх зацікавлених сторін, у тому числі профспілок, з питань формування та реалізації кадрової політики в загальній стратегії управління якістю на підприємстві готельного господарства;
- максимальне піклування про кожного співробітника готелю, створення умов для розвитку його творчих здібностей, забезпечення поваги до його прав, свобод, думок.

Завдання впровадження системи мотивації персоналу у процесі диверсифікації послуг готелю успішно вирішуються за рахунок впровадження гнучких систем оплати праці. Розглянемо, як подібна система може бути застосована в досліджуваному нами готелі «Intercontinental». Принципи реалізації даної системи оплати праці для керівників і службовців, керівників підрозділів можуть бути наступними.

Оскільки зарплата за підсумки роботи у більшості співробітників, особливо у керівників і провідних фахівців, в гнучких безтарифних системах складає значну частку в ставці, номенклатура та кількість планових показників у системі стимулювання мають особливе значення.

Тому для різних категорій керівників і службовців «Intercontinental» необхідно встановити не тільки комплексні планові показники-завдання, але і вимірювані вартісні, і на основі даних критеріїв підводити узагальнюючі підсумки. Такими для гнучкої безтарифної системи встановимо:

- по готелю в цілому - обсяг реалізації, прибутковність;
- для загально-експлуатаційному персоналу - обсяг наданих послуг, кількість відвідувачів, якість обслуговування відвідувачів;
- для фінансового відділу та обслуговуючих працівників виконання функціональних обов'язків.

Оптимальна кількість критеріїв оцінки роботи працівників, як правило, повинна бути не більше чотирьох; практично може бути використано два-три. При розрахунку комплексного підсумку для оцінки трудового внеску працівника критерії слід ранжувати за своєю значущістю (питомою вагою).

Коефіцієнти значущості можуть змінюватися в кожному плановому періоді в залежності від завдань планування, тим самим стимулюючи просування підприємства в обраному керівництвом стратегічному напрямку його розвитку.

Отже, у даному питанні було обгрунтовано основні напрямки розвитку формування інноваційної моделі дистрибуції послуг готелю «Intercontinental», м. Київ. Дана модель включає наступні напрямки: розробка концепції удосконалення стратегії, формування програми стратегії, розробка механізмів контролю за реалізацією стратегії, розробка механізмів підвищення якості послуг готелю. Удосконалення стратегії готелю пропонується здійснювати на основі розвитку диверсифікації напрямків його діяльності. З цією метою запропоновано здійснити розширення спектру додаткових послуг готелю «Intercontinental», до яких відносяться: організація екскурсій по м. Києву на засадах аутсорсінгу; послуги оздоровчого масажу; таксі-сервіс; сервіс організації ділових зустрічей та презентацій.

3.2. Практичні засади реалізації запропонованих заходів удосконалення дистрибуції послуг готелю

Практичні засади реалізації запропонованих заходів удосконалення дистрибуції послуг готелю передбачають формування відповідної програми та бюджету, а також обґрунтування можливого економічного ефекту від їх реалізації. Про граму заходів з реалізації запропонованих заходів удосконалення дистрибуції послуг можемо представити у вигляді відповідного графіка, який наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Впровадження програми заходів з удосконалення системи бізнес-процесів готелю «Intercontinental»

Заходи	Відповідальний	Період впровадження заходів програми			
		1 міс	2 міс	3 міс	4 міс
1	2	3	4	5	6
1. Формування комплексу заходів з оптимізації переліку сервісів готелю					
- аналіз ринку готельних послуг	Адміністратор готелю	x			
- оцінювання ресурсних можливостей розширення переліку послуг готелю	Директор готелю	x			
- вибір напрямків диверсифікації послуг готелю	Директор готелю	x			

продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5	6
2. Розробка комплексу заходів з удосконалення комунікацій готелю					
- оцінка слабких сторін у комунікаціях готелю	Адміністратор готелю	x			
- формування плану розвитку та оптимізації комунікації між підрозділами готелю	Адміністратор готелю		x		
- розробка напрямків удосконалення зовнішніх комунікацій	Маркетолог готелю		x		
3. Визначення напрямків удосконалення процесів					

бронювання послуг					
- пошук компаній, які можуть здійснити доопрацювання сайту та його інтеграції з новими сервісами бронювання	Адміністратор готелю	х			
- формування технічного завдання на підключення додаткових сервісів бронювання	Адміністратор готелю	х	х		
- формування концепції електронного кабінету замовлень готелю	Адміністратор готелю		х		
- розробка технічних рішень для удосконалення бронювання послуг готелю	ІТ-компанія		х	х	х
4. Напрямки удосконалення маркетингового управління					
- визначення напрямків подальшого розвитку іміджу готелю	Адміністратор готелю		х		
- формування програми івент-заходів стосовно просування послуг готелю на ринку	Компанія, яка буде здійснювати організацію PR-готелю		х	х	х

Джерело: складено автором

Відповідно до запропонованого графіку орієнтовний термін реалізації програми заходів становить 4 місяці. Відповідальними за впровадження заходів є директор готелю та його адміністратор. Для визначення загальних напрямків розвитку процесу обслуговування гостей готелем в аспекті забезпечення якості послуг запропоновано удосконалити через створення підсистеми його науково-технічного забезпечення шляхом впровадження комплексної інформаційної системи підтримки прийняття управлінських рішень (ІСППР). Удосконалення організаційно-правового забезпечення управління якістю готельних послуг рекомендовано здійснювати через упровадження 3-рівневої моделі (на державному рівні, галузевому та рівні підприємства) [6]. За умови, коли моніторинг виконання показників бюджету проводиться лише в межах

учасників, виникає ризик фальсифікації даних з метою приховування порушень.

Розроблення та впровадження системи якості в готелі «Intercontinental» дасть змогу задовольнити потреби споживачів послуг, забезпечити динамічний розвиток готельного господарства в Україні, сприятиме покращенню стимулювання працівників підприємства та задоволенню інтересів власників (акціонерів, інвесторів). Розробка системи контролю за реалізацією процесу обслуговування гостей готелем «Intercontinental» передбачає такі кроки: встановлення періодичності контролю в розрізі видів бюджетів та бюджетних показників – раз на місяць, квартал, рік. Визначення основних бюджетних критеріїв контролю (конкретні показники та їх характеристики) – планові обсяги надання послуг, надходження грошових коштів, ліміти витрат, норматив заборгованості перед постачальниками та контрагентами.

Оцінка економічного ефекту від реалізації удосконалення процесів обслуговування гостей передбачає визначення прогнозних значень показників Форми 2 без урахування покращень та з урахуванням запропонованих заходів відповідно. Різниця у фінансових результатах (приріст операційного прибутку) і буде економічним ефектом від запропонованих заходів.

Планування фінансових показників форми 2 на 2020 рік без урахуванням запропонованих заходів з реалізації удосконалення процесів обслуговування гостей передбачає: планування виручки виходячи з наявних тенденцій; планування показників витрат готелю на основі наявних тенденцій; прогнозування показники позаопераційної діяльності не здійснюється – їх значення приймає на рівні значень минулого періоду. Прогнозування показників форми 2 (без урахування заходів з удосконалення процесів обслуговування гостей) базується на використанні показників середньорічних темпів росту – для чистого доходу (виручки), собівартості, інших операційних доходів, інших операційних, адміністративних та збутових витрат.

Результати прогнозування прогнозної форми Звіту про фінансові результати без врахування запропонованих заходів наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Результати прогнозування ефективності діяльності готелю
«Intercontinental» без врахування запропонованих заходів на 2020 р.**

Показники	Періоди				Прогноз, виходячи з ретроспективних тенденцій	
	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік (очікуване)	Алгоритм прогнозування	2020 прогноз
Чиста виручка від реалізації (ЧД)	30 831	34 126	38 922	40 122	ЧД*Тр	43 804
Темп росту середньорічний чистого доходу (Тр)	1,092					
Собівартість (СВ)	18 305	19 131	21 615	22 105	СВ*Тр	23 540
Темп росту середньорічний собівартості (Тр)	1,065				Рсв = СВф / ТОф	
Валовий: прибуток (ВП)	12 527	14 995	17 307	18 017	ВП = ЧД - СВ	20 264
Інші операційні доходи (ІОД)	4763	4102	3127	4125	ІОД*Тр	3 932
Середній темп росту інших операційних доходів	0,953					
Адміністративні витрати (АВ)	1 233	1 564	1 789	1 811	АВ*Тр	2 059
Середній темп росту адміністративних витрат (Тр)	1,137					
Витрати на збут (ВЗ)	5 013	5 211	6 122	6 389	ВЗ*Тр	6 927
Середній темп росту витрат на збут (Тр)	1,084					
Інші операційні витрати (ІОВ)	5 594	3 651	2 998	3 015	ІОВ*Тр	3 021
Ланцюговий темп росту інших операційних витрат (Тр)		1,002				
Фінансові результати від операційної діяльності до оподаткування	5 450	8 671	9 525	10 927	ФР = ВП + ІОД – АВ – ВЗ – ІОВ	12 190

Джерело: складено автором

Як видно з табл. 3.4, прогнозний фінансовий результат до оподаткування від операційної діяльності у 2020 році становитиме 12190 тис.грн. Основними чинниками зростання операційну збитку готелю буде подальша тенденція зниження доходів та зростання собівартості наданих послуг і реалізованої продукції. Нівелювати негативні тенденції у фінансових показниках, а також покращити результати роботи готелю покликана програма реалізації удосконалення процесів обслуговування гостей. Запропоновані у питанні 3.1

заходи з програми реалізації удосконалення процесів обслуговування гостей мають забезпечити збільшення виручки від впровадження нових видів послуг, а також у цілому сприяти підвищенню іміджу готелю з подальшим зростанням його відвідуваності, а відповідно і доходності.

Чітко визначити кількісно, яка буде міра впливу кожного заходу на доходи готелю досить складно, оскільки критерії якості обслуговування є досить умовними і не піддаються чіткому математичному прогнозуванню. Для можливості визначення економічного ефекту окреслимо окремі орієнтири зростання доходності та витрат готелю від кожного заходу експертним шляхом (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Орієнтири зростання доходів та витрат готелю в результаті реалізації програми заходів з удосконалення процесів обслуговування гостей

Назва заходу	Зростання доходів	Зростання витрат
1	2	3
Впровадження нових додаткових послуг, у т.ч.:	+7%	489,0 тис.грн
Організація екскурсій по м. Києву на засадах аутсорсінгу	+3% до доходів (визначено експертно, на основі вивчення ринку готельних послуг)	15,0
Послуги оздоровчого масажу	+1% до доходів (визначено експертно, на основі вивчення ринку готельних послуг)	244 тис.грн.
Таксі-сервіс	+1% до доходів (визначено експертно, на основі вивчення ринку готельних послуг)	192 тис.грн.
Сервіс організації ділових зустрічей та презентацій	+2% до доходів (визначено експертно, на основі вивчення ринку готельних послуг)	38 тис.грн.

продовження табл. 3.5

1	2	3
Впровадження системи мотивації персоналу у процесі реалізації стратегії	+2% до доходів за рахунок можливості збільшення продуктивності роботи персоналу	+350 тис.грн. (додаткові витрати на преміювання працівників)
Удосконалення системи управління якістю	+15% до доходів за рахунок покращення рівня сервісу, -15% від собівартості та операційних витрат	+450 тис.грн. (додаткові витрати на впровадження системи управління якістю - аутсорсінг)
Разом	+24% до товарообороту та -10% від витрат	+1289,0 тис.грн.

Джерело: складено автором

Таким чином, впровадження програми заходів з удосконалення процесів обслуговування гостей дасть можливість отримати зростання товарообороту на рівні 14%. При цьому за рахунок покращення системи якості та впровадження елементів контролю можливим буде скорочення собівартості послуг до 10%. Загальний бюджет витрат на реалізацію усіх заходів складе 1289,0 тис.грн. Даний бюджет розглядається як своєрідні інвестиції, які необхідно здійснити задля покращення роботи готелю.

Прогнозування показників форми 2 з урахуванням заходів з реалізації удосконалення процесів обслуговування гостей передбачає накладення на прогнозні показники з табл. 3.6 коригуючих індексів, які визначені у табл 3.5.

Так, наприклад, якщо прогнозне значення виручки на 2020 рік у табл. 3.6 становить 43804 тис.грн., то прогнозне значення виручки з урахуванням стратегії буде складати:

$$\text{Впр} = 43804 * (1+24\%) = 54317 \text{ тис.грн.}$$

Прогноз показників Звіту про фінансові результати з урахуванням усіх наведених заходів програми з удосконалення процесів обслуговування гостей наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Результати прогнозування ефективності діяльності готелю «Intercontinental» з урахуванням запропонованих заходів на 2020 р.

Показники	Періоди				Прогноз, виходячи з ретроспективних тенденцій	
	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік (очікуване)	Алгоритм прогнозування	2020 прогноз
Чиста виручка від реалізації	30831	34 126	38 922	40 122	ЧД*Гр	54 317

(ЧД)						
Темп росту середньорічний чистого доходу (Тр)	1,092					
Собівартість (СВ)	18305	19 131	21 615	22 105	СВ*Тр	29 926
Темп росту середньорічний собівартості (Тр)	1,065				$P_{св} = СВф / ТОф$	
Валовий: прибуток (ВП)	12 527	14 995	17 307	18 017	ВП = ЧД - СВ	24 391
Інші операційні доходи (ІОД)	4763	4102	3127	4125	ІОД*Тр*Кз	3 932
Середній темп росту інших операційних доходів	0,953					
Адміністративні витрати (АВ)	1233	1564	1789	1 811	АВ*Тр	2 059
Середній темп росту адміністративних витрат (Тр)	1,137					
Витрати на збут (ВЗ)	5013	5211	6122	6 389	ВЗ*Тр	6 927
Середній темп росту витрат на збут (Тр)	1,084					
Інші операційні витрати (ІОВ)	5594	3651	2998	3 015	ІОВ*Тр	3 021
Ланцюговий темп росту інших операційних витрат (Тр)	1,002					
Витрати на реалізацію удосконалення процесів обслуговування гостей	-	-	-	-	будуть понесені витрати у сумі 1289,0 тис.грн.	1 289
Фінансові результати від операційної діяльності до оподаткування	5 450	8 671	9 525	10 927	$ФР = ВП + ІОД - АВ - ВЗ - ІОВ$	15 028

Джерело: складено автором

Як видно з табл. 3.6, у 2020 році значення перспективного прогнозу показника фінансового результату від операційної діяльності до оподаткування складе +2838 тис.грн, що вище порівняно зі значенням звичайного ретроспективного прогнозу. Приріст обсягу доходів готелю становить +10513 тис.грн. Це значення і буде економічним ефектом від реалізації удосконалення процесів обслуговування гостей (рис. 3.2.)

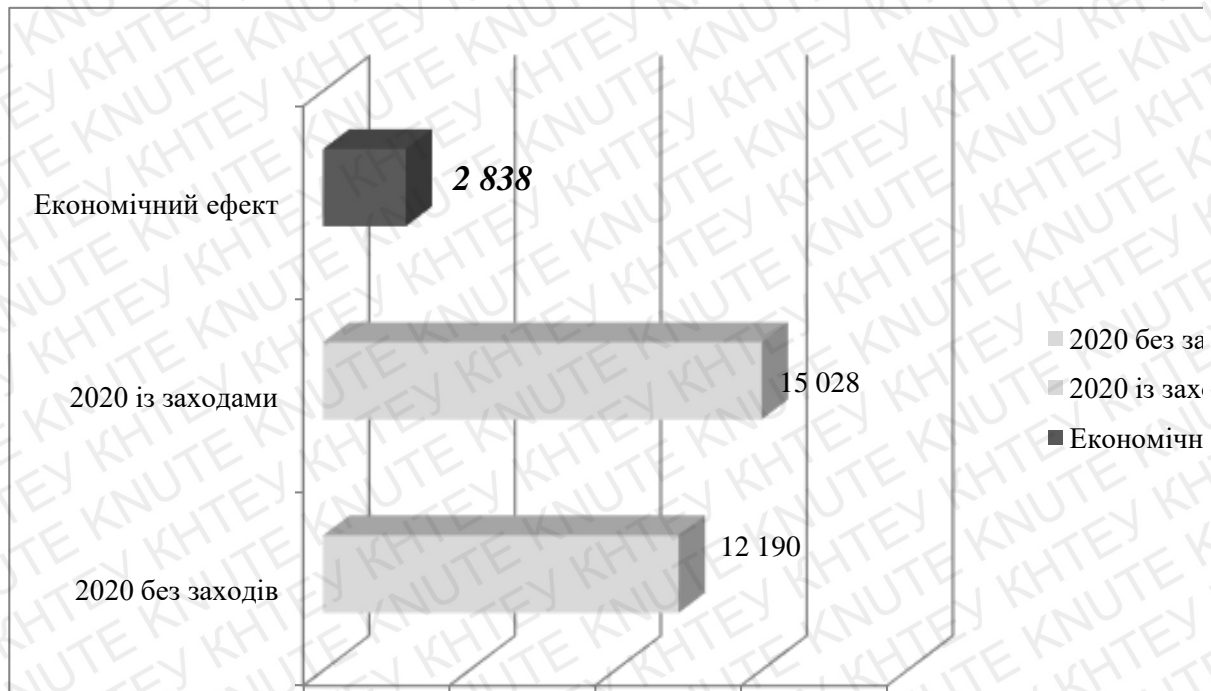


Рис. 3.2. Значення економічного ефекту від удосконалення сервісної системи готелю на 2020 рік

Джерело: складено автором

Отже, реалізація заходів програми з впровадження напрямків удосконалення процесів обслуговування гостей дасть можливість отримати економічний ефект у розмірі 2838 тис.грн. Отримання економічного ефекту у вказаному розмірі буде можливим за рахунок очікуваного зростання обсягу доходів готелю на 24%, зниження обсягу витрат на 10%, а також понесення додаткових інвестиційних витрат на впровадження стратегії у розмірі 1289 тис.грн.

Висновки до розділу 3

1. Обґрунтовано напрямки формування інноваційної моделі дистрибуції послуг готелю «Intercontinental». Розробка програми впровадження інноваційної моделі в готелі «Intercontinental» передбачає три основні кроки: визначення відповідальних за розробку програми; визначення бюджету реалізації заходів; визначення системи мотивації персоналу для реалізації стратегії. Загальний обсяг бюджету витрат на впровадження додаткових послуг

готелю складе 489,0 тис.грн. В рамках формування програми удосконалення управління готелем сформовано програму оптимізації бізнес-процесів готелю.

2. Розробка програми впровадження удосконалення дистрибуції послуг в готелі «Intercontinental» передбачає три основні кроки: визначення відповідальних за розробку програми; визначення бюджету реалізації заходів; визначення системи мотивації персоналу для реалізації стратегії. Визначаючи відповідальних осіб за реалізацію удосконалення дистрибуції послуг варто врахувати зони відповідальності персоналу та перелік осіб, які можуть генерувати управлінські рішення та впливати безпосередньо на бізнес-процеси готелю.

3. Впровадження програми заходів з удосконалення процесів обслуговування гостей дасть можливість отримати зростання товарообороту на рівні 14%. При цьому за рахунок покращення системи якості та впровадження елементів контролю можливим буде скорочення собівартості послуг до 10%. Загальний бюджет витрат на реалізацію усіх заходів складе 1289,0 тис.грн. Даний бюджет розглядається як своєрідні інвестиції, які необхідно здійснити задля покращення роботи готелю.

4. Реалізація заходів дасть можливість отримати економічний ефект у розмірі 2838 тис.грн. Отримання економічного ефекту у вказаному розмірі буде можливим за рахунок очікуваного зростання обсягу доходів готелю на 24%, зниження обсягу витрат на 10%, а також понесення додаткових інвестиційних витрат на впровадження стратегії у розмірі 1289 тис.грн.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ:

Таким чином, за результатами проведеного дослідження можемо сформулювати такі висновки і пропозиції:

1. Діяльність з дистрибуції послуг підприємства готельного бізнесу у широкому розумінні є процесом організації формування, представлення, рекламування та надання готельних послуг з метою задоволення потреб споживачів і отримання на цій основі прибутку. Дистрибуція є потужним

засобом просування підприємств готельного бізнесу на ринку готельних послуг, підвищення конкурентноздатності готелів та досягнення лояльності відвідувачів. Формування каналів дистрибуції готельних послуг є важливим елементом при виборі маркетингової стратегії.

2. Готелі діють у складних умовах ринку, тому варто уважно ставитися до питань, кого і як обслуговувати, дбати про свій імідж, про надані послуги, про переваги і смаки клієнтів. Головна мета дистрибуції послуг підприємства готельного бізнесу полягає в реалізації економічного інтересу (отримання підприємницького прибутку) на основі задоволення платоспроможного попиту споживачів. Економічний зміст цих показників відповідає поняттям прибутку та рентабельності дистрибуції готельних послуг підприємства готельного бізнесу. Оцінка ефективності окремих маркетингових заходів зі дистрибуції готельних послуг передбачає використання співвідношення результатів та витрат.

3. Обслуговування туристів в готелі «Intercontinental» здійснюється на основі принципу room-service. Надання послуг туристам за принципом «room-service» в номерах готелю «Intercontinental» потребує від працівників даного закладу відповідної підготовки. У структурі номерного фонду готелю домінуючою є кількість номерів «Класік» - 122 од. вартістю 2850 грн/ добу. Кількість номерів класу «Делюкс» становить 54 од. за ціною 3600 грн / добу.

4. Рейтинг готелю «Intercontinental» за показниками потенціалу дистрибуції послуг серед його основних конкурентів, якими є 5-зіркові готелі, є високим. На першому місці в системі показників потенціалу системи дистрибуції послуг знаходиться готель «Haytt». Готелі «Intercontinental» «Opera» та «Hilton Kyiv» мають однаковий рівень потенціалу системи обслуговування відвідувачів.

5. У структурі каналів дистрибуції послуг готелю «Intercontinental» переважала частка такого каналу як інтернет-сайт – 78%. Сьогодні даний канал займає домінуюче місце серед інших засобів просування послуг. 7% припадає на такий канал дистрибуції послуг як партнери та туристичні компанії, через яких

гості готелю здійснювали бронювання номері. Також сторінка готелю є доступною у соціальних мережах – через неї здійснили бронювання 6% опитаних відвідувачів готелю. Більша частина гостей віддають перевагу інтернет-каналу дистрибуції як найбільш зручному та ефективному. Інтернет-сайт має середній бал 4,67. Друге місце займає такий канал дистрибуції як партнери та туристичні фірми. Хоча кількість гостей, які бронювали номери в готелі через цей канал була не значною, проте цей канал є дуже ефективним за рядом показників його функціонування (зручність комунікацій через канал, повнота інформації про готель у вибраному каналі).

6. Обґрунтовано напрямки формування інноваційної моделі дистрибуції послуг готелю «Intercontinental». Розробка програми впровадження інноваційної моделі в готелі «Intercontinental» передбачає три основні кроки: визначення відповідальних за розробку програми; визначення бюджету реалізації заходів; визначення системи мотивації персоналу для реалізації стратегії. Загальний обсяг бюджету витрат на впровадження додаткових послуг готелю складе 489,0 тис.грн. В рамках формування програми удосконалення управління готелем сформовано програму оптимізації бізнес-процесів готелю. Розробка програми впровадження удосконалення дистрибуції послуг в готелі «Intercontinental» передбачає три основні кроки: визначення відповідальних за розробку програми; визначення бюджету реалізації заходів; визначення системи мотивації персоналу для реалізації стратегії. Визначаючи відповідальних осіб за реалізацію удосконалення дистрибуції послуг варто врахувати зони відповідальності персоналу та перелік осіб, які можуть генерувати управлінські рішення та впливати безпосередньо на бізнес-процеси готелю.

7. Впровадження програми заходів з удосконалення процесів обслуговування гостей дасть можливість отримати зростання товарообороту на рівні 14%. При цьому за рахунок покращення системи якості та впровадження елементів контролю можливим буде скорочення собівартості послуг до 10%. Загальний бюджет витрат на реалізацію усіх заходів складе 1289,0 тис.грн.

Даний бюджет розглядається як своєрідні інвестиції, які необхідно здійснити задля покращення роботи готелю. Реалізація заходів дасть можливість отримати економічний ефект у розмірі 2838 тис.грн. Отримання економічного ефекту у вказаному розмірі буде можливим за рахунок очікуваного зростання обсягу доходів готелю на 24%, зниження обсягу витрат на 10%, а також понесення додаткових інвестиційних витрат на впровадження стратегії у розмірі 1289 тис.грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Блейчик А.В. Сучасні інструменти маркетингу пслуг / А.В. Блейчик // Вісник ТНЕУ, 2015. - №1. – Ч.1. – С. 29-34
2. Богуславська М. В. Новітні технології інтернет-маркетингу / М. В. Богуславська // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука" . - 2017. - № 5. - С. 108-110.
3. Бойко М. Г. Концептуальні основи розвитку корпорацій у туристичному та готельно-ресторанному бізнесі / М. Г. Бойко, А. Г. Охріменко, А. М. Расулова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – Випуск 13. Частина 2. – 2015. – С. 35-38.
4. Бойко М. Г. Туристична система: генеза та пріоритети розвитку / М. Г. Бойко, М. В. Босовська, А. Г. Охріменко // Економіка та суспільство, 2017. – № 11. – Режим доступу до журналу: <http://economyandsociety.in.ua>
5. Бойко М. Г. Ціннісно-орієнтоване управління в туризмі: монографія / М. Г. Бойко. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 524 с.
6. Бойко М.Г. Детермінанти ревен'ю менеджменту в готельному бізнесі / А.А. Мазаракі, М.Г. Бойко, М.І. Кулик // Вісник КНТЕУ, 2017 – № 4– С. 66-78.
7. Босовська М. В. Інтеграційні процеси в туризмі: монографія / М. В. Босовська - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. - 832 с.
8. Босовська М.В. Інтеграційні платформи формування та реалізації стратегічного партнерства в туризмі / М.В. Босовська // Стратегічні імперативи розвитку туризму та економіки в умовах глобалізації: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Запоріжжя, 30–31 березня 2017 р. : в 2 т. / колектив авторів ; за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої ; Запорізький національний технічний університет. – Запоріжжя : «Просвіта», 2017. – Т. 2.- С.61-63

9. Бойко В.М. Характеристика маркетингових інформаційних систем просування / В.М. Бойко // Маркетинг та управління, 2016. - №4. – С. 42-47
10. Бурак Т.В. Контрактне управління готельними мережами / Т.В. Бурак // Економічний простір, 2015. - №95. – С. 166-179
11. Ведмідь Н.І. Санаторно-курортний комплекс як системний об'єкт наукового пізнання / Н.І. Ведмідь // Збірнику наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2014. – Випуск 36 Частина I. Том 1. – С. 43–51
12. Ведмідь Н.І. Регіональні особливості формування маркетингових комунікацій курортно-рекреаційних підприємств / Н.І. Ведмідь, Л.Л. Романчук // Ефективна економіка, 2018. - №8. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6478>
13. Везомська І.Г., та ін. Організація роботи готелю з корпоративними клієнтами / І.Г. Везомська, Г.О. Ворошилова // Науковий вісник Мукачівського державного університету, 2016. - №1. – С. 101-106
14. Віннікова І. І. Особливості використання інструментів SMM у маркетинговій діяльності українських підприємств / І. І. Віннікова, Г. М. Гребньов, Ю. О. Пузанова // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2017. - № 14. - С. 275-280
15. Віновська Х. Сучасні методи популяризації готелів у мережі Інтернет / Х. Віновська // Вісник Львівського політехнічного національного університету, 2015. – №2 - [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/33156/1/030-74-75.pdf>
16. Горіна Г.О. Стратегії розвитку міжнародних готельних мереж: теоретичні засади та механізм реалізації / Г.О. Горіна // Торгівля і ринок України: темат. зб. наук. пр. - Донецьк: ДонНУЕТ, 2011. - Вип. 31 . - Т.1. - С. 162-169

17. Горіна Г.О. Сутність та специфіка мережевої організації міжнародного готельного бізнесу / Г.О. Горіна // Економіка та держава: зб. наук. пр. - К.: КНЕУ, 2011. - № 3. - С. 107-109
18. Господарський кодекс України: Кодекс України; Закон, Кодекс від 16.01.2003 № 436-IV [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
19. Готельне господарство м. Києва. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ua.kyivconvention.com.
20. Даниленко М. І. Соціальні медіа у готельному бізнесі: гармонізація експансії / М. І. Даниленко // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2015 - № 5 (21). - С. 124-130.
21. Даниленко М.І. Вектори «мобільності» сучасного готелю / М.І. Даниленко // Науковий вісник Херсонського державного університету, 2017. - №1. – С. 131-134
22. Даниленко М.І. Пошуковий маркетинг готелів / М.І. Даниленко // Вісник КНТЕУ, 2018. - №3. – С. 90-95
23. Дані Державної служби статистики [Електронний ресурс] – режим доступу: www.gov.ua
24. Данько Н. І. Брендинг як напрям вдосконалення рекламної стратегії туристичного підприємства / Н. І. Данько // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, 2015. - №2. – С. 133-137.
25. Державна служба туризму і курортів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.tourism.gov.ua>.
26. Джашеев І.К. Маркетингові стратегії та інновації готельного підприємства // Молодий вчений. 2016. № 11. С. 708–710
27. Зубарева М.А. Головні тренди готельного господарства на digital-ринку / М.А. Зубарева // Економічний часопис-XXI, 2015. - № 7-8(2). – С. 36-39
28. Карягін Ю. О. Маркетинг готельних послуг / Ю. О. Карягін, З. І. Тимошенко, Т. О. Демура, Г. Б. Мунін. - К. : Кондор, 2009. - 394 с.

29. Кіктенко З.П. Особливості регулювання розвитку готельного господарства в Україні / З.П. Кіктенко // Економіка та підприємництво, 2015. - № 3 (84). – С. 50-56
30. Костинець В.В. Маркетингові інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку готельних послуг / В.В. Костинець // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії, 2017. - №3. – С. 66-70
31. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – СПб. : ЛИТЕРА-ПЛЮС, 2015. – 859 с.
32. Крамаренко В. І. Маркетинг [Текст] : навч. пос. / В. І. Крамаренко, Б. І. Холода. - К : ЦУЛ, 2016. - 258 с.
33. Кучечук Л.В. Види інтернет-реклами на підприємствах готельного господарства / Л.В. Кучечук // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, 2017. - №6. – С. 167-174
34. Лихоносова Г. С. Маркетингові важелі стратегічного розвитку готельного бізнесу / Г. С. Лихоносова, Н. Ю. Кривонос // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2018. - Вип. 18(2). - С. 70-73.
35. Мазаракі А. А. Проектування готелів : навч. посіб. / А. А. Мазаракі. - Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. - 340 с.
36. Мальська М. П. Готельний бізнес: теорія та практика: підручник / М. П. Мальська, І. Г. Пандяк. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 472 с.
37. Мельников С. Маркетингові стратегії в умовах інформаційної та цінової асиметрії : [монографія] / С. Мельников ; Одес. нац. мор. ун-т. - О. : ОНМУ, 2015. - 107 с.
38. Мельниченко С.В., Ведмідь Н.І., Босовська М.В., Єсіпова К.А., Романчук Л.Д. «Менеджмент підприємства» для студентів професійного спрямування «Менеджмент туристичного бізнесу» Опорний конспект лекцій.- К.: КНТЕУ.- 2014. –141 с.

39. Мельниченко С.В., та ін. The integration of international hotel chains in the national market / С.В. Мельниченко, Т.В. Кудлай, К.А. Шеєнкова // Mechanisms and model of development of entities tourist business. – Riga : ISMA University, 2016. – P. 177-186

40. Мельниченко С.В., та ін. Інновінг в туризмі: монографія / С.В. Мельниченко, М.Г. Бойко, Н.І. Ведмідь, Т.І. Ткаченко, Г.І. Михайліченко, М.В. Босовська, та ін. – К. : КНТЕУ, 2016. – 396 с.

41. Мельниченко С.В., та ін. Управління бізнес-процесами в туризмі: монографія / С.В. Мельниченко, К.А. Шеєнкова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 270 с

42. Пан О.В. Організація маркетингової діяльності підприємства / О.В. Пан // Вісник ТНЕУ, 2015. - №1. – Ч.1. – С. 102-103

43. Пелюх Г. Український готельний бізнес: дефіцит середнього класу і грамотного менеджменту [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://news.finance.ua/ua/news/-/301768/ukrayinskyj-gotelnyj-biznes-defitsyt-serednogo-klasu-i-gramotnogo-menedzhmentu>.

44. Податковий кодекс України: Кодекс України; Закон, Кодекс від 02.12.2010 № 2755-VI [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

45. Подлепіна П.О. Підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності / П.О. Подлепіна, О.М. Поп // Туристичний бізнес: світові тенденції та національні пріоритети: матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції.– Х. : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2012. – С. 214-216.

46. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. - К.: Основи, 2007. - 390 с.

47. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 р. № 2210-III [Електронний ресурс] – режим доступу: www.rada.gov.ua

48. Рижкова І. О. Розвиток підприємств готельного господарства України в сфері інновацій / І.О. Рижкова // Економіка. Управління. Інновації, 2014. - №1. – С. 55-59
49. Роглев Х. Й. Основи готельного менеджменту: Навчальний посібник / Христо Роглев // Київський ун-т туризму, економіки і права. – К.: Кондор, 2009. – 405 с.
50. Рогова Н. Комунікації як ефективний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного господарства України / Н. Рогова, С. Рибаківа, А. Жукова // Матеріали XXXIX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку», 24 січня 2018 р. – URL: <http://www.dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/6139/1/3.pdf>
51. Романчук Л. Д. Моделювання стратегії маркетингових комунікацій курортно-рекреаційного підприємства / Л. Д. Романчук // Європейський вектор економічного розвитку. - 2017. - № 2. - С. 72–77
52. Романчук Л.Д. Методичний базис оцінки ефективності маркетингової комунікаційної стратегії курортно-рекреаційного підприємства / Л.Д. Романчук / Економіка та держава, 2018. - №8. - URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4141&i=24>
53. Ткаченко, Т.І. Сталій розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу [Текст]: Монографія. / Т.І.Ткаченко. – К.:КНТЕУ, 2006. – 537 с.
54. Шершньова З.Є., Оборська С.В., Ратушний Ю.М. Стратегічне управління: Навч. - метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни. - К.: КНЕУ, 2001. - 232 с.
55. HoReCa : навч. посіб.: у 3 т. - Т.1. Готелі (2-вид.) / за заг. ред. А.А. Мазаракі. Мазаракі А.А., Шаповал С.Л., Мельниченко С.В., Бойко М.Г., Ведмідь Н.І., Босовська М.В. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – 426 с.
56. Mazaraki A., Boiko M., Bosovska M., Vedmid N., Okhrimenko A. Formation of National Tourism System of Ukraine // Problems and Perspectives in

Management (Проблеми і перспективи в менеджменті). – 2018. – №16(1). – С.68-84.

57. Porras J., Silvers R. Organization Development and Transformation// Annual Review of Psychology - 42. - 2001. - P. 51-78.