

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

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:

**СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПОСЛУГ ГОТЕЛЮ
“ПРЕЗИДЕНТ ГОТЕЛЬ”, М.КИЇВ**

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

Огурченко
Вячеслав Сергійович

*підпис
студента*

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Кулик
Марія Володимирівна

*підпис
керівника*

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

Ведмідь Надія
Іванівна

*підпис
гаранта*

Київ 2019

Київський національний торговельно-економічний університет

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

_____ М. Г. Бойко
« » _____ 2018 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентові
Огурченко Вячеславу Сергійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

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

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПОСЛУГ ГОТЕЛЮ

1.1. Поняття та сутність стратегії диверсифікації, особливості її розробки

1.2. Класифікація факторів, що впливають на диверсифікацію діяльності готелю

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПОСЛУГ ГОТЕЛЮ «ПРЕЗИДЕНТ ГОТЕЛЬ», М.КИЇВ

2.1. Оцінка системи стратегічного управління диверсифікації послуг готелю «Президент Готель»

2.2. Аналіз стратегій диверсифікації послуг готелю «Президент Готель»

2.3. Оцінка ефективності стратегій диверсифікації послуг готелю «Президент Готель»

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПОСЛУГ ГОТЕЛЮ «ПРЕЗИДЕНТ ГОТЕЛЬ», М.КИЇВ

3.1. Напрямки розробки стратегії диверсифікації послуг готелю «Президент Готель»

3.2. Обґрунтування та оцінка ефективності запропонованих заходів

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи:

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

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

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи Кулик М. В.
(прізвище, ініціали, підпис)9. Гарант освітньої програми Ведмідь Н.І.
(прізвище, ініціали, підпис)10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник Огурченко В.С.
(підпис студента)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ (підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

_____ Огурченко В.С.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

_____ Ведміль Н.І.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

_____ М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » 2019 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....
..7	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПОСЛУГ	
ГОТЕЛЮ.....	10
1.1. Поняття та сутність стратегії диверсифікації, особливості її розробки.....	10
1.2. Класифікація факторів, що впливають на диверсифікацію діяльності готелю.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПОСЛУГ ГОТЕЛЮ «ПРЕЗИДЕНТ ГОТЕЛЬ», М.КИЇВ.....	21
2.1. Оцінка системи стратегічного управління диверсифікації послуг готелю «Президент Готель».....	21
2.2. Аналіз стратегій диверсифікації послуг готелю «Президент Готель».....	25
2.3. Оцінка ефективності стратегій диверсифікації послуг готелю «Президент Готель».....	3
2	
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПОСЛУГ ГОТЕЛЮ «ПРЕЗИДЕНТ ГОТЕЛЬ», М.КИЇВ	36
3.1. Напрямки розробки стратегії диверсифікації послуг готелю «Президент Готель».....	3
6	
3.2. Обґрунтування та оцінка ефективності запропонованих заходів.....	44
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	50

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ

ДЖЕРЕЛ.....52

ДОДАТКИ.....

57

ВСТУП

Актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи. Індустрія готелів займає важливе місце в економіці більшості країн. На її частку припадає до 10 % світового валового національного продукту, 11 % світових споживчих витрат. Готельні послуги складають значну частину нашого життя, мають специфічний характер, тобто сполучають у собі економічний, соціальний, виховний і естетичний чинники. У зв'язку з цим виникає множина готельних підприємств.

Готельний бізнес залучає українських підприємців невеликими стартовими інвестиціями, швидким терміном їх окупності, постійним попитом на послуги, високим рівнем рентабельності понесених при цьому витрат. Проблема якості надання готельних послуг є дуже актуальною для готелів в умовах ринкової економіки, оскільки ті готелі, що не приділяють уваги забезпеченню якості, приречені на банкрутство. Будь-які інвестиції в модернізацію готелів доцільні лише в тому випадку, якщо готель надаватиме якісні послуги, що користуватимуться попитом у споживачів. Успіх будь-якої справи залежить від вдалого поєднання натхненної праці з не менш натхненним відпочинком. Тому, туристична діяльність, готельне господарство та громадське харчування - одні з найбільших галузей світового господарства, що приносять постійні прибутки. Ці послуги, будучи вигідними галузями

економіки, при відповідних умовах можуть стати найважливішою статтею валового національного доходу України.

Актуальність дослідження теми обумовлена тим, що сучасний готельний комплекс займає важливе місце в соціальній сфері країни і сприяє задоволенню першорядних потреб подорожуючих в проживанні. Без готелів і ресторанів неможливе створення сучасної індустрії туризму.

Готельні підприємства є складовою частиною сфери послуг. Надання цих послуг позитивно відбивається на фінансово-економічній діяльності і відіграє велику роль в підвищенні ефективності суспільного виробництва. Організація обслуговування туристів в частині проживання і харчування є найважливішим завданням, як для підприємців готельного комплексу, так і для туристичних підприємств.

Більшість підприємств готельної сфери, що починали свою діяльність в якості вузькоспеціалізованих підприємств, з плином часу приймають рішення про диверсифікацію своєї діяльності.

Необхідність диверсифікації викликана неможливістю досягнення фірмою своїх цілей в рамках існуючого бізнес-портфеля, недостатністю прибутку для реалізації планів з розширення діяльності. В даному дослідженні був узагальнений досвід розвитку готельного господарства, відбитий в роботах Кускова А.С., Отнюкова М. С., Черняєва Т. І. та ін.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів діяльності готелю, а також аналіз диверсифікації готельних послуг в готелі «Президент Готель»

Безпосередньо мета зумовила вирішення наступних завдань:

- Визначення цілей та стратегій диверсифікації
- Аналіз фінансового стану готелю за останні три роки
- Визначення особливостей диверсифікації готельних послуг;
- Аналіз диверсифікації послуг в готелі;
- Рекомендації по впровадженню стратегії диверсифікації на

підприємстві.

Об'єктом дослідження процес формування стратегії диверсифікації послуг суб'єкта готельного бізнесу.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні, практичні питання ефективності функціонування готелю та диверсифікація готельних послуг.

Методи дослідження. У роботі застосовані наступні методи дослідження: економіко-статистичний, монографічний, порівняльний аналіз, нормативний, логічний, абстрактний, аналіз і синтез.

Інформаційна база дослідження. У якості інформаційної бази дослідження слугували нормативно – правові акти з питань готельної індустрії, дані статистичної та фінансової звітності готелю «Президент Готелю» праці іноземних та вітчизняних вчених, інформація з джерел Інтернет – видань.

За результатами дослідження підготовлена стаття на тему «Стратегія диверсифікація послуг готелю», яка була опублікована у виданні «HORECA-нові формати» (додаток А) 2019 році.

Структура роботи. Випускної кваліфікаційної роботи викладена на 56 сторінках тексту, 18 таблиць, 4 рисунків, список використаних джерел нараховує 50 позицій, а також 2 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПОСЛУГ ГОТЕЛЮ

1.1. Диверсифікація підприємства: поняття, види та цілі

Готельні підприємства є складовою частиною сфери послуг. Надання цих послуг позитивно відбивається на фінансово-економічній діяльності і відіграє велику роль в підвищенні ефективності суспільного виробництва. Організація обслуговування туристів в частині проживання і харчування є найважливішим завданням, як для підприємців готельного комплексу, так і для туристичних підприємств.

Більшість підприємств готельної сфери, що починали свою діяльність в якості вузькоспеціалізованих підприємств, з плином часу приймають рішення про диверсифікацію своєї діяльності. В сучасних умовах ефективною є стратегія диверсифікації, яка в першу чергу пов'язана з розширенням сфери діяльності підприємства, наданих послуг та номенклатури виготовленої продукції. Диверсифікація підприємства охоплює усі напрямки діяльності підприємства і тим самим дає змогу діяти так, щоб закріпити свої позиції у різних галузях і забезпечити отримання найкращого результату.

На думку І. Ансоффа, диверсифікація – це термін, що застосовується до процесу перерозподілу ресурсів, які існують на підприємстві, в інші сфери діяльності, що істотно відрізняються від попередніх.

Існують тлумачення даного поняття з погляду маркетингу, а саме Корінько М.Д. вважає, що диверсифікованість – це інвестування в різні цінні папери, або внесок фінансів у різні сфери виробництва з метою зменшення середнього комерційного ризику, або маркетингова стратегія, яка полягає в освоєнні виробництва нових товарів а також видів послуг, що включає розповсюдження підприємницької діяльності на нові, та не пов'язані з основними видами діяльності фірми області.

Основні підходи щодо тлумачення поняття «диверсифікація» наведені у табл. 1.

Таблиця 1.1

Основні підходи щодо тлумачення поняття «диверсифікація»

Джерело	Визначення	Особливості
1	2	3
Ансофф І., 1956 р.	Диверсифікація – це термін, що застосовується до процесу перерозподілу ресурсів, які існують на даному підприємстві, в інші сфери діяльності, які суттєво відрізняються від попередніх.	Загальне визначення дефініції «диверсифікація»
Портер М., 1987р.	Диверсифікація виробництва – одночасний розвиток багатьох, не пов'язаних один з одним виробництв, розширення товарного асортименту.	Запропоновано загальногалузеве визначення категорії «диверсифікація»
Борисова В.А., 2002 р.	Диверсифікацією промислового виробництва є розширення, зміна продукції, освоєння нових видів виробництв, отримання економічної вигоди з урахуванням екологічних та соціальних потреб суспільства.	Запропоновано визначення категорії «диверсифікація» промислового виробництва
Корінько М.Д. 2008 р.	Диверсифікація – це інноваційний процес різностороннього розвитку господарюючого суб'єкта шляхом перерозподілу ресурсів, проникнення в інші галузі виробництва та на ринки нових товарів і послуг з метою зниження ризиків та збільшення доходу.	1. Введено поняття «інноваційний процес»; 2. Означена мета диверсифікації.
Ткачук В. І., 2011р.	Диверсифікація становить собою розмаїтість кількісних та якісних змін в економічній діяльності підприємства, які супроводжуються одночасним розвитком декількох не взаємопов'язаних технологічних видів виробництва та обслуговування, розширенням асортименту виробленої продукції або послуг у рамках єдиної системи – підприємства.	1. Розвиток декількох не взаємопов'язаних технологічних видів виробництва; 2. Введено поняття «послуги» та «обслуговування».
Ткаченко С.О., 2014 р	Диверсифікацію можна визначити як розширення діапазону діяльності суб'єкта господарювання, пов'язаного з проникненням в інші нові галузі, що часто не пов'язані з основною спеціалізацією. У свою чергу, з фінансового боку диверсифікацію можна розглядати як урізноманітнення фінансової діяльності через здійснення коротко і довгострокових фінансових вкладень.	1. Диверсифікація розглядається як форма проникнення нові галузі; 2. Розглядається як спосіб зниження фінансових ризиків.

Продовж. табл. 1.1

1	2	3
Перегуда Є.Ф., 2014 р.	Диверсифікація – (від середньовічного лат. Diversificatio – зміна – різноманітність); 1) проникнення фірм в галузі, що не мають прямого виробничого зв'язку або функціональної залежності від основної галузі їхньої діяльності; 2) У широкому сенсі – поширення господарської діяльності на нові сфери (розширення номенклатури продукції, видів послуг тощо).	Диверсифікація розглядається як спосіб структурної перебудови господарства.
Забуранна Л.В., 2016 р.	«Диверсифікація – загальна ділова практика, направлена на розширення номенклатури товарів і послуг та/або географічної території, для того, щоб розосередити ризик і знизити залежність від циклічності бізнесу».	Диверсифікація розглядається як можливість зниження залежності від циклічності бізнесу.

Деякі автори узагальнюють поняття «диверсифікація діяльності» і «диверсифікація виробництва». Так, Азрилян А. Н. розглядає визначення, диверсифікацію діяльності (виробництва), як розширення діапазону діяльності підприємства, фірми, корпорації за межі основного бізнесу; проникнення їх в інші галузі виробництва і на ринки нових товарів і послуг, прямо не пов'язані з основною сферою їх діяльності

Стратегія диверсифікації передбачає освоєння виробництва нових товарів, товарних ринків, а також видів послуг, що включає не просто диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності фірми області

Або ж стратегія диверсифікації – це система заходів, що використовується для того, щоб підприємство не стало занадто залежним від одного стратегічного господарчого підрозділу чи однієї асортиментної групи. Стратегія диверсифікації передбачає розробку нових видів продукції одночасно з освоєнням нових ринків. При цьому товари можуть бути новими для всіх підприємств, працюючих на цільовому ринку, або тільки для даного

підприємства. Така стратегія забезпечує прибуток, стабільність і стійкість фірми у віддаленому майбутньому.

Вона є найбільш ризикованою та потребує значних витрат. Займатися диверсифікацією підприємства змушує ряд причин, серед яких одними з головних є прагнення зменшити або розподілити ризик, а також прагнення піти з ринків, що стагнують та отримати фінансові вигоди від роботи в нових областях. Останні два чинники – стагнуючий ринок і прагнення освоїти нові області діяльності – є головними причинами диверсифікації українських підприємств.

Аналіз численних публікацій показав, що погляди науковців на поняття диверсифікації діяльності поступово змінювалися разом зі зміною економічних відносин в суспільстві. На сучасному етапі під диверсифікацією діяльності розуміють у найширшому значенні несхожість, відмінність, урізноманітнення, розширення, множинність. Існування величезної кількості наукових підходів та концепцій, через призму яких намагаються пояснити сутність даного поняття, ускладнює можливості визначення диверсифікації діяльності у більш вузькому значенні

Під диверсифікацією одночасно розуміють і розподіл капіталів між різними об'єктами вкладень, і проникнення в нові галузі та сфери діяльності, і розширення географічних меж діяльності, і розширення асортименту, номенклатури продукції підприємства, і навіть її модифікація теж вважається диверсифікацією. Деякі науковці схильні вважати, що диверсифікація (під якою розуміють розширення номенклатури продукції) є повною протилежністю спеціалізації (яка передбачає звуження номенклатури продукції підприємства). Остання думка дуже цінна, проте не є абсолютною, оскільки явище диверсифікації має багато зовнішніх проявів, що в свою чергу залежить від специфіки кожної конкретної ситуації, зокрема від стадії життєвого циклу відповідної галузі, в якій діє компанія.

Диверсифікація передбачає виявлення саме того виду діяльності, в якому можна найбільш ефективно реалізувати конкурентні переваги підприємства

Диверсифікація має свої позитивні та негативні сторони. Головна небезпека диверсифікації пов'язана з розпиленням сил, а також з проблемами управління диверсифікованими підприємствами. Ця проблема привела до розвитку методів портфельного аналізу

Диверсифікація діяльності підприємства – означає оновлення (диференціацію) і товару, і ринку підприємства одночасно, вихід за межі основного бізнесу, яким підприємство займалось досі, проникнення в нові галузі та сфери економіки

Якщо вектор росту спрямований на розвиток ринку, то йдеться про формування попиту на нові товари підприємства і вибирається напрямок діяльності підприємства – розвиток маркетингу. Якщо ж вектор росту вказує на розвиток товару, то йдеться про створення нового товару і вибирається напрямок – зміна технології. Якщо ж вектор росту спрямований одночасно і на оновлення ринку, і на оновлення товару, тобто вибирається стратегія диверсифікації, то загальний напрямок простежується слабкіше ніж у попередніх двох випадках, оскільки одночасно вдосконалюються і маркетингова діяльність і технологія виробництва

Тобто, як уже зазначалось, диверсифікація означає (переважно) вихід за межі основного бізнесу, яким підприємство займалось досі, проникнення в нові галузі та сфери економіки. Здійснюватись вона може як через створення нових підприємств, так і шляхом скуповування з існуючих або злиття з ними. В результаті відбувається перехід від односторонньої виробничої структури (спеціалізації) до багатопрофільного виробництва

Диверсифікація покликана до життя науково-технічною революцією, а саме необхідністю пристосування бізнесу до швидких структурних змін, посилення конкурентної боротьби внаслідок насичення ринку. В цих умовах диверсифікація використовує переваги комбінування, проникнення в нові прибуткові галузі

Ансофф І. поділяє диверсифікації на «пов'язану» і «непов'язану». У першому випадку йдеться про розвиток підприємством сфер виробництва, що

пов'язані з існуючою її діяльністю, в другому – про нові напрями діяльності, що не мають відношення до профілю підприємства. У свою чергу, пов'язана (синергетична) диверсифікація може здійснюватися двома напрямками: горизонтальною і вертикальною диверсифікацією. На рис. 1.1. зображені види диверсифікації діяльності підприємства



Рис. 1.1. Види диверсифікації діяльності підприємства [24]

При горизонтальній диверсифікації капітал підприємства спрямовується на виробництво продуктів, споріднених з первинними, але не схожих за технологією. Ця форма диверсифікації характеризується появою на підприємстві нової продукції в рамках своєї галузі або суміжних галузей.

Вертикальна диверсифікація характеризується розширенням і розгалуженням діяльності з метою виробництва або контролю над виробництвом усіх компонентів, частин і матеріалів. Таким чином, ця форма диверсифікації є поглинанням постачальників і посередників, і головним її

результатом є контроль над усім ланцюжком виробництва – від сировини до готового продукту. При цьому можлива повна вертикальна диверсифікація або часткова, коли частина продукції виготовляється на підприємстві, а частина закупається в інших підприємств .

Найчастіше вертикальна диверсифікація реалізується двома напрямками:

- а) зворотна вертикальна інтеграція, коли підприємство приєднує функції, які раніше виконувалися постачальниками, встановлює контроль над джерелами сировини, виробництвом комплектуючих виробів, напівфабрикатів;
- б) пряма вертикальна інтеграція припускає приєднання підприємством функцій, що виконувалися раніше дистриб'юторами, тобто отримуються транспортні, сервісні служби, канали збуту і інші функціональні служби, що пов'язані з основною діяльністю підприємства.

1.2. Класифікація факторів, що впливають на диверсифікацію діяльності готелю

Сучасний стан господарювання вітчизняних підприємств готельного бізнесу характеризується нестійкими тенденціями розвитку, що в основному обумовлено сезонними коливаннями попиту й неможливістю створення запасів специфічного продукту – готельної послуги, зростанням цін на послуги та недостатнім рівнем якості обслуговування при невисокій еластичності попиту за ціною. За останні роки завантаження підприємств готельного господарства України не перевищувало 25 % пропускнує спроможності; питома вага збиткових підприємств у загальній кількості готельних підприємств складала близько 30%, майже 80% потребують модернізації, автоматизації та комп'ютеризації [1].

Ситуація також ускладнюється нестабільністю зовнішнього середовища, неузгодженістю процесів, які відбуваються всередині підприємств, неадекватністю управління господарською діяльністю ринковим вимогам.

Вивченню аспектів диверсифікації міжнародних туристичних послуг

готельних підприємств присвячено відносно небагато публікацій. У них автори переважно розкривають важливість ринку туристичних послуг у соціально-економічному розвитку України й обґрунтовують необхідність подальшої диверсифікації ринку туристичних послуг, наслідком чого може бути більш ефективне використання рекреаційно-ресурсного потенціалу та більш конкурентоздатна туристична сфера України [8].

Підприємства різних галузей в умовах глобалізації світової економіки, пов'язаної з взаємопроникненням технологій та капіталів, проводять диверсифікацію власної господарсько-фінансової діяльності. Сутність процесу диверсифікації як економічного процесу має велике значення для підтримання можливості подальшого ведення господарської діяльності. Саме питання обґрунтування економічного розвитку підприємства пов'язані перш за все з розробкою методики реалізації таких проектів.

Основною причиною застосування диверсифікації є прагнення підвищити ефективність діяльності підприємства не лише на сьогодні та в найближчому майбутньому, але й на тривалу перспективу. Диверсифікація охоплює широкий спектр можливостей, варіюючись від досить обмеженого вторгнення в нову область виробництва лише в межах країни („вужька” диверсифікація) до широкого вторгнення у виробничі сфери інших країн („широка” диверсифікація).

В економічній літературі виділяють такі напрями диверсифікації готельних підприємств:

концентричну – розширення номенклатури продуктами, послугами, схожими на ті, що є; горизонтальну – поповнення асортименту продуктами, послугами, не пов'язаними з тими, що вже є, але можуть викликати інтерес в існуючої клієнтури

конгломеративну – поповнення асортименту продуктами, що не мають відношення ні до вживаних технологій, ні до існуючих ринків [6].

Диверсифікація діяльності підприємства – це різнобічний та багатогранний процес, який за своєю специфікою є складним, але в той же самий час і дуже практичним як варіант розвитку [18]. Проте лише знання всіх можливих

варіантів результату діяльності дозволить правильно обрати подальший шлях розвитку підприємства.

Доцільно зазначити, що на процес диверсифікації міжнародних туристичних послуг впливають фактори внутрішнього й зовнішнього середовища готельного підприємства.

Серед складових внутрішнього середовища потрібно відзначити: цілі, структуру, технологію, завдання й персонал, який виконує ці завдання за допомогою відповідної технології, та організаційну культуру [23].

Успіх втілення диверсифікації залежить не лише від досконалості внутрішнього середовища готельного підприємства, а й від зовнішніх щодо нього чинників. Серед них можна виділити: економічні, політичні, соціокультурні, науково-технологічні, природно- кліматичні, демографічні тощо [36].

Зовнішнє середовище підприємств готельного бізнесу складається з: *макросередовища* - віддаленого оточення, що утворюють загальні фактори, які не стосуються прямо короткотермінової діяльності підприємства, але можуть вплинути на стратегічний план його розвитку [17]; *мікросередовища* – безпосереднього оточення, що включає зацікавлені угруповання, які прямо впливають або перебувають під безпосереднім впливом основної діяльності підприємства, а саме акціонерів, постачальників, місцеві організації, конкурентів, споживачів послуг, кредиторів, профспілки, торговельні та інші організації.

У сфері готельного господарства мають місце такі рухомі сили: оновлення послуг і продукції; технологічні інновації; інновації в маркетингу, які сприяють зростанню попиту; вхід на ринок або вихід із нього великих підприємств готельної індустрії; тривала зміна попиту; зміни в державній політиці; зміни у витратах та ефективності; поглиблення знань про галузь.

Диверсифікація у наданні послуг готелів спрямована на комплексне задоволення максимальної кількості потреб клієнтів. Здебільшого диверсифікація здійснюється у напрямках забезпечення розважальних, спортивно-оздоровчих, торговельних, а також окремих спеціалізованих послуг [43]. Додаткові послуги розглядаються власниками готелів як важливе джерело

доходів, засіб продовження туристичного сезону, створення та зміцнення власної неповторної торговельної марки. Прикладами диверсифікації міжнародних туристичних послуг у готелях є: відмова від будь-яких форм самообслуговування (замість автоматів для чищення взуття обслуговування нічними чистильниками – «Frankfurter Hof», Німеччина); привітання гостя коктейлем "Ласкаво просимо" та кураторство кожного гостя («Giardino Segreto», Італія); створення центру здоров'я та краси, діяльність якого активізується в неsezонний період, коли необхідні додаткові стимули для залучення клієнтів («Kulm Hotel St. Moritz», Швейцарія).

Серед конкретних напрямів диверсифікації міжнародних готельних підприємств варто перерахувати:

- включення до набору послуг клінічного обслуговування: послуги спортивної медицини, курси вітамінного лікування, лікування морською водою й водоростями;
- спеціалізоване обслуговування конгресів, конференцій, семінарів, симпозіумів; організація обслуговування клієнтів спеціалізованими видами туризму: пішим, велосипедним, водним, круїзним, рибальським, мисливським, верховою їздою й альпінізмом; обслуговування інвалідів із фізичними й розумовими відхиленнями (обладнання спеціальними ліфтами і туалетами, широкими проходами й гаражами для колясок);
- створення при готельних підприємствах полів для гольфу та впровадження інших заходів щодо приємного проведення дозвілля;
- організація екскурсійних турів для клієнтів готельних підприємств;
- підвищення зірковості готельних підприємств за рахунок переорганізації приміщень нежитлової групи готелю, внесення сейфу для зберігання особистих речей клієнтів, збільшення кількості багатокімнатних номерів;
- надання розважальних, спортивних, оздоровчих послуг, послуг гастрономічних закладів, плавального басейну, солярію, нічних клубів, косметичних і масажних салонів, spa- та wellness-послуг.

На підставі розглянутого матеріалу можна зробити висновок, що диверсифікація виступає однією зі стратегічних альтернатив розвитку готельного підприємства, яка дозволяє отримати додаткові економічні вигоди в умовах складної ринкової кон'юнктури. Серед пропонованих перспективних напрямів диверсифікації сучасних готельних підприємств потрібно виділити: включення до набору послуг клінічного обслуговування, спеціалізоване обслуговування конгресів, конференцій, семінарів, надання розважальних, спортивних, оздоровчих послуг, послуг гастрономічних закладів, плавального басейну, фітнес-клубу, сауни, солярію, нічних клубів, косметичних і масажних салонів, spa- та wellness-послуг, які варто впроваджувати в діяльність готелів з метою розширення конкурентних переваг для успішного функціонування в сучасних умовах.

РОЗділ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПОСЛУГ ГОТЕЛЮ «ПРЕЗИДЕНТ ГОТЕЛЬ», М.КИЇВ

2.1. Оцінка системи стратегічного управління диверсифікації послуг готелю «Президент Готель»

Готельний комплекс «ПРЕЗИДЕНТ ГОТЕЛЬ» знаходиться у самому центрі Києва, у парковій зеленій зоні, поруч з торговельною, культурною, діловою, частинами міста та головними спортивними спорудами. На території комплексу, на алеї «Дружби країн світу» відкритий пам'ятний знак «За Європейську співдружність». Це викликано тим, що готель був орієнтований переважно на іноземних гостей. «ПРЕЗИДЕНТ ГОТЕЛЬ» було відкрито у вересні 1990 року, отже зараз йому вже 29 років. Але називався він тоді просто «Київський» і разом з готелем «Русь» входив до складу комплексу «Київська Русь», що був призначений для прийому іноземних громадян. Ще цей комплекс називали Інтуристом. Після розділення готель «Київський» переіменували у «ПРЕЗИДЕНТ ГОТЕЛЬ». Зараз дане підприємство є прекрасним готельним комплексом, який класифікується як чотиризірковий готель, і пропонує своїм гостям першокласне надання основних готельних послуг та широкий асортимент додаткових послуг на будь-який смак. Основним завданням готелю є надання тимчасового житла та харчування, організація повноцінного відпочинку та створення гарних умов для ділових зустрічей, як іноземним гостям, так і відвідувачам з нашої країни. В цих цілях готель створює нормальні житлові та побутові умови, забезпечує гостей необхідним побутовим інвентарем та організує культурно - масове і спортивно-оздоровче обслуговування. Готель має 374 номер: люкси та апартаменти, значну кількість одномісних номерів із «King size» ліжками та кондиціонерами з дистанційним пультом, двомісні номери.

Кожна кімната має супутникове телебачення, радіо, прямий телефон, ванну та душ, прес для прасування, міні-бари, одне ліжко king-size або два

окремі ліжка queen-size, звукоізолювані стіни і вікна, прямий телефонний зв'язок, телевізор з дистанційним пультом, фен, цілодобове обслуговування номерів, платні розважальні канали. Деякі номери мають також прямий доступ до електронної пошти та мережі інтернет. У кожній ванній кімнаті є декілька рушників, що постійно змінюються, чеpecь та гель для душу, мило та шампунь. В номерах «люкс» гостям також пропонуються халати. Слід, також, зазначити, що матраци, ковдри та подушки в номерах, виконані на замовлення за спеціальними технологіями. В їх склад входять морські водорості, що надає надзвичайної м'якості. Великої уваги приділяється інтер'єру. Кожний номер виконано у певному кольоровому тоні, і прикрашено картинами, квітами та різноманітними елементами декору. Кімнати обладнані якісними дерев'яними меблями, на підлозі - паркет та коврові доріжки. Для ділових людей є номери «люкс», обладнані офісними меблями та просторою «робочою зоною». Для тих, хто подорожує з дітьми, пропонуються номери сімейного типу з суміжними кімнатами. На один поверх приходитьcя від 1 до 4 номерів «люкс». В даний час проводяться ремонтні роботи на деяких поверхах. Також є весільний номер та номер для інвалідів .Планується об'єднання декількох номерів і створення супер-люкс-апартаментів, з басейнами у номерах. На кожному поверсі розміщена зона відпочинку, обладнана шкіряними диванами та журнальним столиком. Там гості завжди можуть ознайомитись зі свіжою пресою ділового та розважального характеру, а також з рекламними прайсами готелю. Біля ліфтів (також, на кожному поверсі) знаходиться засіб для чищення взуття. А у самих ліфтах завжди грає приємна музика, є телефон для зв'язку зі службами готелю та інформація про додаткові послуги, якими гість може скористатися.

Діловим бізнес-гостям готель може запропонувати послуги бізнес-центру(факсимільні повідомлення, ксерокопіювання, міжнародні переговори), актового залу та конгрес-холу. Президент готель має, також, лобби бар вишукані ресторани та бенкетні зали.

Готель «Президент готель» співпрацює з підприємствами-посередниками, що входять до збутових каналів закладу, особливо з центром бронювання

готельних номерів – Booking.com Варто відзначити, що Booking.com є найбільшим оператором бронювання готелів усього світу, він надає онлайн-базу, за допомогою якої всі засоби розміщення можуть виставляти номери для бронювання, а відвідувачі даного порталу – бронювати дані номеру.

До прийому гостя включають зустріч його на поверсі, допомогу в орієнтації в закладі та розміщенні, ознайомлення гостя з номером та його обладнанням. Гостя супроводжують у номер, відчиняють двері, пояснюють, як користуватися ключем. Світлої пори дня його запрошують увійти першим до номеру, темної – спочатку входить працівник готелю, вмикає у номері освітлення і після цього запрошує гостя. Гостю повідомляють усі особливості устаткування номера та його експлуатацію. Це робиться не тільки з поваги до гостя, але й з метою збереження готельного майна. Також контролюється доставка багажу гостя. Якщо багаж прибув раніше за гостя, покоївка відкриває двері номера і допомагає піднощику багажу внести його.

Клієнти «Президент готель»: іноземці та мешканці України, які приїхали з інших міст, та перебувають довгий час далеко від власної домівки у відрядженні, або ж люди, які, перебуваючи у місті, просто цінують домашній затишок, при цьому бажають отримувати весь перелік додаткових готельних послуг.

Основну частину клієнтів складають люди, які приїхали по службовим справам, або у відрядження, як серед українців, так і серед іноземних громадян.

Обслуговування у готелі «Президент готель» – це система заходів, що забезпечують високий рівень комфорту та задовольняють найрізноманітніші побутові, господарські і культурні запити гостей. З кожним роком ці запити і вимоги до послуг підвищуються. Причому, чим вища культура і якість обслуговування гостей, тим вищий імідж готелю, тим привабливіший він для клієнтів і тим успішніша його діяльність.

Висока якість обслуговування туристів забезпечується колективними зусиллями працівників усіх служб готелю, постійним і ефективним контролем з боку адміністрації, проведенням роботи з удосконалювання форм і методів

обслуговування, вивчення і впровадження передового досвіду, нової техніки і технологій, розширення асортименту та вдосконалення якості наданих послуг.

Отже, послуги проживаючим може надавати персонал «Президент готель» (сервісне і номерне обслуговування) і персонал інших підприємств (підприємства торгівлі, перукарня тощо), розташованих у готелі «Президент готель».

Аналізуючи тенденцію розвитку готельного господарства України, можна відзначити, що конкурентоздатність вітчизняних підприємств готельного господарства з року в рік знижується порівняно з європейськими та азіатськими підприємствами туристичних та рекреаційних зон. Це спричинено рядом чинників, зокрема політичного та економічного характеру, та вимагає адаптації існуючих управлінських механізмів діяльності таких підприємств, з одного боку, до потреб ринку послуг з тимчасового розміщування та харчування серед населення України та зарубіжних туристів, з іншого, підвищення ефективності господарської діяльності самих підприємств як самостійних господарських одиниць.

Організаційна структура управління «Президент готель» представлена на рис. (додаток Б). Оптимізація організаційної структури підприємства націлена на створення такої моделі, що є адекватною внутрішнім та зовнішнім умовам функціонування підприємства, що постійно змінюються.

Удосконалення організаційної структури як напрям управління організаційним розвитком підприємства направлено на рішення організаційних проблем шляхом формування нової організаційної структури, розподіл та перерозподіл функцій та відповідальності.

«Президент готель» має класичну лінійну структуру. Вона передбачає зосередження основних управлінських функцій в одних руках. Усі повноваження є прямими і виходять від вищої ланки управління. В готелі існує чітка ієрархія управління, в межах якої місце кожного її члена визначено відповідно його статусу.

2.2. Аналіз стратегій диверсифікації послуг готелю

«Президент Готель»

Одним з основних фінансових індикаторів, які відображають дієвість операційної системи вважається дохід від основної операційної діяльності та позареалізаційних операцій [51, с.80]. З метою здійснення оцінки доходу готель «Президент Готель» потрібно здійснити аналіз джерел його доходів за звітом про фінансові результати готелю (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка доходів операційної системи готель «Президент Готель»

Показники	Роки			2018 р. до 2016 р.	
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	100228	110397	170531	70303	71,40
Інші операційні доходи, тис.грн.	180	330	710	53	294,44
Інші фінансові доходи, тис.грн.	10	10	00	-1	-100,00
Інші доходи, тис.грн.	110	0	210	10	90,91
Разом	100258	110431	170623	70365	710,80

Отже, за результатами аналізу даних таблиці 2.14., можна зробити висновок, що готель в 2018 році одержав доходів на загальну суму 170531 тис.грн., що на 70303тис.грн., або на 71,80 % більше за рівень 2016 року. В структурі доходів найбільшу частку посідає чистий дохід від надання послуг, а саме 17531 тис.грн. в 2018 році.

В ході діяльності операційної системи готель «Президент Готель» відбуваються витрати щодо споживання вартості матеріальних ресурсів, заробітної плати працівників, здійснених соціальних заходів, амортизації необоротних матеріальних та нематеріальних активів.

Витрати підприємства готель «Президент Готель» вважаються одним з результативних індикаторів розвитку операційної системи. Будь-який прибуток підприємства обумовлений, з одного боку, доходами, які воно отримує за певний проміжок часу, а з іншого – витратами, необхідними для отримання цих доходів. Виходячи з цього аналіз витрат підприємства стає необхідним для характеристики результативності операційного менеджменту [26, с.132].

Проведемо оцінку формування операційних витрат готель «Президент Готель» за звітом про фінансові результати (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка операційних витрат готель «Президент Готель»

Показники	Роки			2018 р. до 2016 р.	
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	+, -	%
Матеріальні витрати, тис.грн	5709	7283	3167	-2542	-44,53
Витрати на оплату праці, тис.грн	1090	1389	2704	1614	148,07
Відрахування на соціальні заходи, тис.грн	435	544	1021	586	134,71
Амортизація основних фондів, тис.грн	463	562	703	240	51,84
Інші операційні витрати, тис.грн	1066	844	7550	6484	608,26
Разом	8763	10621	15145	6382	72,83

Таким чином, загальні операційні витрати готель «Президент Готель» в 2016 році склали 80763 тис.грн; в 2018 – 15145 тис.грн. У 2018 році спостерігалось скорочення матеріальних витрат на 2542 тис.грн, збільшення витрат на оплату праці на 1614 тис.грн., витрат на соціальні заходи на 586 тис.грн. та інших операційних витрат на 6484 тис.грн. В структурі операційних витрат готель «Президент Готель» найбільшу частку посідають матеріальні витрати (74-78%). Питома частка інших елементів витрат є значно меншою.

Також, в процесі аналізу системи операційного менеджменту готелю необхідно проаналізувати витрати господарської діяльності готель «Президент Готель» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка витрат господарської діяльності готель «Президент Готель»

Показники	Роки			2018 р. До 2016 р.	
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	+, -	%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	7152	8737	12127	4975	69,56
Адміністративні витрати, тис.грн.	1193	1259	1737	544	45,60
Витрати на збут, тис.грн	418	612	953	535	127,99

Продовження табл.2.3

Інші операційні витрати, тис.грн.	43	136	167	124	288,37
Фінансові витрати тис.грн	14	0	20	6	42,86
Втрати від участі в капіталі, тис.грн	0	0	0	0	0
Інші витрати, тис.грн	85	55	21	-64	-75,29

Витрати з податку на прибуток, тис.грн	503	113	0	-503	100,00
Разом	9408	10912	15025	5617	59,70

В результаті аналізу встановлено, що загальні витрати господарської діяльності готель «Президент Готель» у 2018 році становили 150025 тис.грн., що на 50617 тис.грн., або на 59,70 % більше, ніж у 2016 році. Основою витрат становить собівартість наданих послуг, яка зросла на 40975 тис.грн., або на 69,56 %. Підприємство значні ресурси направляє на стимулювання збуту, тому що у 2018 році визначено велику вартість витрат на збут в обсязі 9053 тис.грн. Інші операційні витрати готель «Президент Готель» у 2018 році становили 1067 тис.грн., що на 124 тис.грн., або на 288,37 % більше, ніж у 2016 році.

Прибуток готель «Президент Готель» - це фінансовий результат роботи готелю, що найточніше характеризує ефективність системи операційного менеджменту. Також, це і база для розвитку готелю, і запорука добробуту працівників, і значні дивіденди для власників [1, с. 45].

Динаміка фінансових результатів готелю за інформацією фінансової звітності готель «Президент Готель» представлена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка фінансових результатів готель «Президент Готель»

Показники	Роки			2018 р. до 2016 р.	
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	+, -	%
Валовий прибуток, тис.грн.	3077	2660	5405	2328,00	75,66
Операційний прибуток, тис.грн	1441	685	2619	1178,00	81,75
Прибуток до оподаткування, тис.грн	1354	631	1918	564,00	41,65
Чистий прибуток, тис.грн.	851	518	1918	1067,00	125,38

Аналіз засвідчив, що готель «Президент Готель» визначається великою прибутковістю власної діяльності. Валовий прибуток у 2018 році становив 5405 тис.грн., що на 2328 тис.грн., або на 75,66 % більше, ніж у 2016 році. Водночас, великим є прибуток до оподаткування, а саме 1918 тис.грн. Після виплати податків підприємство одержало чистий фінансовий результат в розмірі 1918 тис.грн.

Динаміка основних показників ліквідності готелю «Президент Готель» представлена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз ліквідності операційної системи готель «Президент Готель»

Показник	Роки			2018 р. до 2016 р.
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	
Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	2,92	2,16	3,53	2,92
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,93	0,94	1,92	0,93
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,01	1,14	0,01
Чистий оборотний капітал	923	879	2149	923
Частка оборотних активів в загальній сумі активів	0,29	0,29	0,39	0,29

Як засвідчив аналіз, готель готель «Президент Готель» володіє досить значним запасом ліквідності. Загальний коефіцієнт покриття вважається головним індикатором платоспроможності. У 2018 році значення даного індикатора було в межах нормативного, а саме 3,53, що на 2,92 більше, ніж у 2016 році.

Величина показника швидкої ліквідності, за умов нормативного значення не менше 0,5, у 2018 році склала 1,92, що більше ніж у 2016 році на 0,93. Потрібно зауважити, що готель у 2016-2017 роках не був забезпечений найліквіднішими засобами – грошима, тому що коефіцієнт абсолютної ліквідності одержав значення менше за критичне (більше 0,2).

Найпоказовішим методичним підходом, який дає можливість оцінити фінансовий потенціал операційної системи та ефективність його використання вважається аналіз фінансової стабільності й стійкості готель «Президент Готель». Фінансова стабільність готель «Президент Готель» оцінюється системою показників, які характеризують існування, розміщення і використання ресурсів готелю, його реальні та ймовірні фінансові можливості. Вона напряду чинить вплив на ефективність операційної системи готелю [17, с. 115].

Передусім, аналіз фінансової стійкості готелю готель «Президент Готель» будемо здійснювати з використанням коефіцієнтного підходу на основі даних табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз фінансової стійкості операційної системи

готель «Президент Готель»

Показник	Роки			2018 р. до 2016 р.
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії, концентрації власного капіталу)	0,90	0,87	0,89	-0,01
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,10	0,13	0,11	0,01
Коефіцієнт фінансової залежності	1,11	1,15	1,12	0,01
Коефіцієнт фінансової стійкості (забезпечення загальної заборгованості власним капіталом)	9,16	6,52	8,05	-1,11
Коефіцієнт фінансового левериджу (фінансового ризику)	0,11	0,15	0,12	0,02
Коефіцієнт забезпечення запасів власним капіталом	0,97	0,95	1,57	0,60
Коефіцієнт маневреності оборотних активів	0,66	0,54	0,72	0,06
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,21	0,18	0,31	0,10
Коефіцієнт маневреності позикового капіталу	1,92	1,16	2,53	0,61
Коефіцієнт поточних зобов'язань	1,00	1,00	1,00	0,00

Як встановив аналіз, здійснений в таблиці 2.19., підприємство готель «Президент Готель» має позитивний стан по ряду індикаторів його фінансової стійкості. Так, коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу) в 2018 році становить 0,89 при нормативній оцінці не нижче 0,5, проте спостерігалось скорочення значення цього індикатора на 0,01 пунктів.

Позитивним є значення індикатора коефіцієнта фінансової залежності. При нормативному значенні не більше 2,0 в 2016 році його значення складало 1,11, а в 2018 році спостерігалось його збільшення на 0,01 пункт, що склало 1,12.

Коефіцієнт фінансової стабільності в 2016 році склав 9,16, а в 2018 році – 8,05, при нормативній оцінці більше за 1. Розрахунки встановили, що

коефіцієнт фінансової стабільності скоротився у 2018 році на 1,11. Це означає, що готель втрачає фінансову міцність.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу засвідчує на ступінь мобільності (гнучкості) використання власних активів готелю. В 2018 році значення даного індикатора було на рівні критичного (0,5), що засвідчує на недостатність гнучкості у користуванні власними активами.

В готелі надається широкий спектр послуг, які поділяються на основні та додаткові. Основні послуги надаються в обов'язковому порядку та входять до вартості номеру. Додаткові послуги надаються і з метою створення максимальних зручностей для гостей, що проживають у готелі, більш повного задоволення їхніх вимог. Перелік послуг «Президент готель» представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Послуги готелю «Президент готель»

Основні послуги	Додаткові послуги	
	Платні	Безкоштовні
<ul style="list-style-type: none"> - проживання; - прибирання номерів; - регулярна заміна постільної білизни й рушників; - надання питної води; - інтернет. 	<ul style="list-style-type: none"> - room-service; - міні-бар; - трансфер на вокзал і назад; - камера схову багажу; - організація екскурсій; - послуги перекладача; - замовлення квітів; - бронювання квитків: авіа-, залізничних, автобусних, а також у театри, на концерти, спортивні заходи; - доставка їжі з ресторанів; - харчування в ЗРГ при готелі; - продукція фабрики н/ф; - послуги фітнес клубу; - послуги масажного кабінету; - парковка. 	<ul style="list-style-type: none"> - додаткова постільна білизна й рушники; - замовлення столиків у ресторанах міста; - доставка кореспонденції в номер; - відправлення факсу/ксерокопювання; - піднос багажу; - чистка взуття; - виклик швидкої допомоги.

До набору санітарно-гігієнічних засобів у готельному сервісі відносяться всі предмети індивідуального користування особистої гігієни (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Послуги готелю «Президент готель» індивідуального

користування

Нормативна продукція (тривалого користування)	Додаткова продукція	Обов'язкова продукція
<ul style="list-style-type: none"> - тапочки махрові - рушник банний - рушник для рук - рушник для ніг - серветка для обличчя - халат махровий 	<ul style="list-style-type: none"> - зарядні пристрої - рідина для зняття лаку - запонки - гель (лак) для волосся - інформаційна карта міста 	<p>Аксесуари в номері:</p> <ul style="list-style-type: none"> - шампунь - кондиціонер - гель для душа - лосьйон - шапочка для душа - губка для тіла - ватні палочки - туалетний папір - туалетне мило (маленьке, велике) - рідке мило - паперові серветки - зубна щітка та паста - набір для гоління - туалетний папір - манікюрний набір - гребінець - швейний набір - щітка для одягу - губка для взуття - лопатка для взуття <p>Засоби особистої гігієни.</p>

Отже, «Президент готель» виконує наступні послуги: здійснення готельної діяльності, організація харчування, надання якісних послуг (персонал, зв'язок, і інші), надання транспортних послуг. Готель завжди йде в ногу з часом. Перебування гостей в готелі буде максимально комфортним, адже в їх розпорядженні широкий спектр послуг. Традиційні послуги, що надаються готелем: замовлення і бронювання квитків, екскурсійне обслуговування, послуги перекладачів, ресторан, бар, конференц-зал на 50 осіб, пральня та хімчистка, під охороною зручна парковка. Крім традиційних – цілий комплекс додаткових послуг: бізнес-центр з доступом в Інтернет, фітнес-центр, басейн для занять аквааеробікою, сауна, масажний кабінет.

Проведемо визначення питомої ваги кожного виду послуг у загальному обсязі реалізації (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Визначення питомої ваги кожного виду послуг у загальному обсязі
реалізації для «Президент готель»**

Перелік послуг	Реальна місткість ринку, тис. грн		Питома вага кожного виду послуг	
	2017	2018	2017	2018
Проживання в готелі	3366,0	3769,9	44,7%	47,75%
Room-service	575,6	565,1	7,6%	7,10%
Міні-бар	559,1	496,7	7,43%	6,29%
Трансфер на вокзал і назад	501,9	442,9	6,67%	5,60%
Камера схову багажу	379,4	355,7	5,04%	4,50%
Організація екскурсій	306,2	317,9	3,93%	4,02%
Послуги SPA	296,3	272,7	3,93%	3,45%
Бронювання квитків	303,2	241,0	4,03%	3,05%
Доставка їжі з ресторанів	209,6	229,3	2,78%	2,90%
Харчування в ЗРГ при готелі	243,0	225,0	3,22%	2,84%
Послуги фітнес-клубу	220,1	203,3	2,92%	2,57%
Доставка квітів в номер	205,1	199,1	2,72%	2,52%
Доставка кореспонденції в номер	203,1	195,8	2,69%	2,48%
Послуги стиліста	198,2	192,9	2,63%	2,44%
Послуги масажного кабінету	161,8	187,7	2,15%	2,37%
Разом	7523,5	7895,0	100%	100%

Отже, найбільшу питому вагу у загальній структурі готельних послуг складають проживання в готелі, послуги Room-service, міні-бару та трансферу на вокзал і назад.

2.3. Оцінка ефективності стратегій диверсифікації послуг готелю «Президент Готель»

Для визначення стратегії розвитку проведемо SPACE-аналіз готелю «Президент готель» (табл. 2.9), використовуючи дані щодо впливу таких чинників як: 1) фінансова сила підприємств (ФС); 2) конкурентоспроможність підприємств (КП); 3) привабливість економіки країни (ПЕ); 4) стабільність економіки країни (СЕ).

На основі вивчення ключових критеріїв за кожною групою складається матриця спрямованих базових стратегій (пропонуються відповідно до базових стратегій – інноваційні стратегії) в системі координат SPACE та будується

вектор позиції «Президент готель». Положення вектора визначає тип рекомендованої стратегії. Результати експертної оцінки показників за певними ключовими критеріями визначено на рівні: вищий бал – 100, нижчий – 1.

Таблиця 2.10

Оцінка критеріїв за методом SPACE для готелю «Президент готель»

Критерії	Показник	Вага	Зважена оцінка
Фінансова сила підприємства (ФС)			
Рентабельність інвестицій, %	-28,5	0,3	-8,55
Динаміка прибутку, %	-122	0,3	-36,6
Рівень фінансової стійкості	1,44	0,4	0,56
Загальна оцінка критерію			-44,59
Конкурентоспроможність підприємства (КП)			
Частка підприємств в економіці (% ВВП)	1,5	0,2	0,3
Конкурентоспроможність послуг (експертна оцінка)	20	0,4	8
Рентабельність реалізації продукції (послуг), %	-6,83	0,4	-2,73
Загальна оцінка критерію			5,57
Привабливість економіки (ПЕ)			
Рівень прибутковості економіки, %	-0,48	0,4	-1,92
Ступінь впливу політичних чинників (експертна оцінка)	80	0,3	24
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури (експертна оцінка)	30	0,3	9
Загальна оцінка критерію			31,08
Стабільність економіки (СЕ)			
Стабільність економіки (Грошова база / Кредитні зобов'язання)	19,1	0,5	9,55
Рівень розвитку інноваційної діяльності в економіці (місце у світовому рейтингу)	63	0,3	18,9
Маркетингові та рекламні можливості (експертна оцінка)	30	0,2	6
Загальна оцінка критерію			34,45

Початок вектору заходиться в точці початку координат, кінець вектору знаходиться в точці з координатами (ф. 2.1, ф. 2.2):

$$\chi = \text{ПЕ} - \text{КП}, \quad (2.1)$$

де ПЕ – привабливість економіки,

КП – конкурентоспроможність підприємств [82, с. 78].

$$Y = \text{ФС} - \text{СЕ}, \quad (2.2)$$

де ФС – фінансова сила,

СЕ – стабільність економіки [82, с. 78].

Відповідно для готелю «Президент готель» координати дорівнюють: $X = 31,08 - 5,57 = +25,51$; $Y = -44,59 - 34,45 = -79,04$.

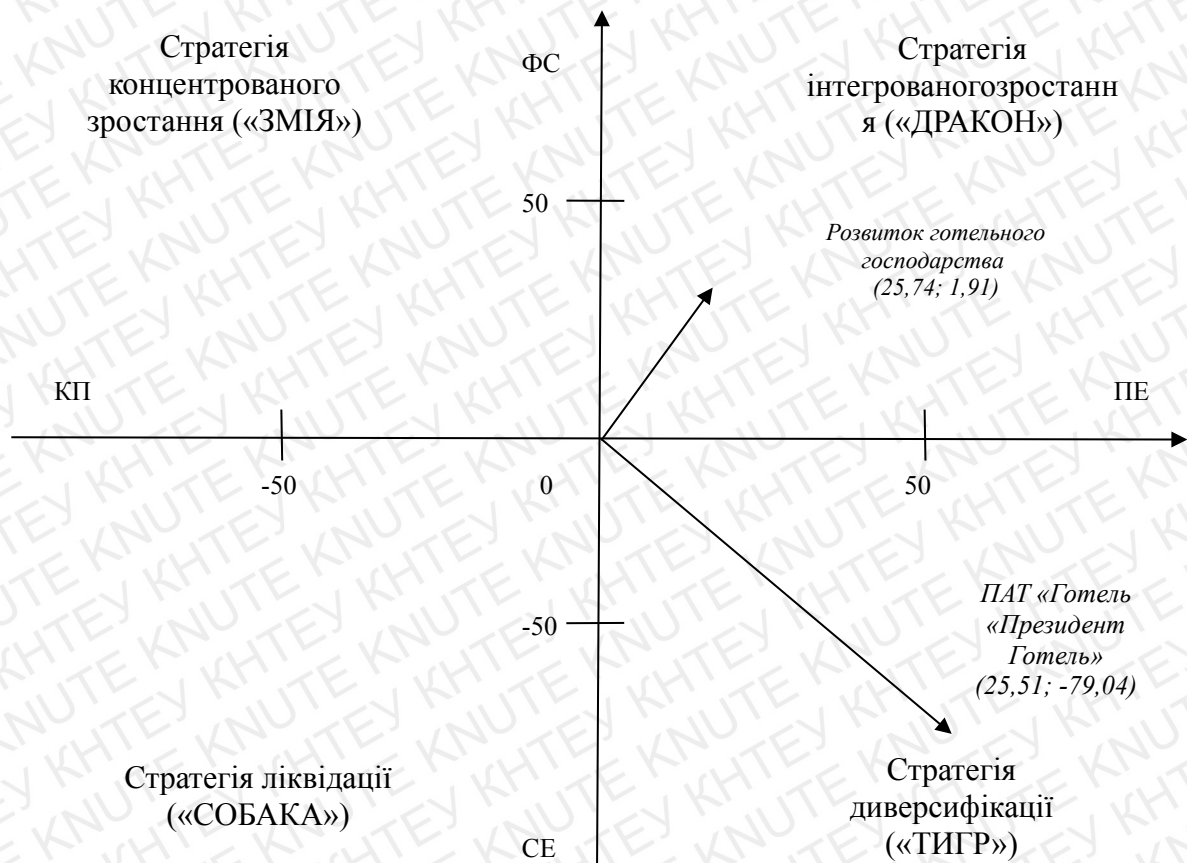


Рис. 2.1. Базові стратегії розвитку готелю «Президент готель» в системі координат SPACE-аналізу

Варто зазначити, що розвиток готельна сфера нерозривно пов'язаний з безпосереднім вітчизняним ринком надання готельних послуг. Відповідно, для підприємств, які функціонують у сфері готельного господарства, координати дорівнюють:

$$X = 31,08 - 5,34 = +25,74; Y = 36,36 - 34,45 = +1,91.$$

Слід зазначити, що позитивна динаміка прибутку пов'язана, перш за все, зі зміною валютного курсу, до якого прив'язана вартість послуг готельного господарства, а не зі збільшенням обсягів реалізації послуг підприємства.

Так, вектор рекомендованої базової стратегії розвитку для «Президент готель» знаходиться в правому нижньому квадранті, що відповідає стратегії «Тигр» (базова стратегія диверсифікації). Основні чинники, що зумовлюють вибір цієї стратегії: ринки для здійснюваного бізнесу знаходяться в стані насичення або ж скорочення попиту на готельні послуги.

Тому рекомендаціями буде очікування в традиційному бізнесі та пошук додаткових видів діяльності, що мають перспективи розвитку. В сфері розвитку готельного господарства базовою стратегією є «Дракон», або стратегія інтегрованого розвитку.

Отже, стратегією готелю «Президент готель» передбачається раціональна політика ціноутворення. Враховуючи економічну ситуацію в Україні, необхідно реально підійти до встановлення надбавки на готельні послуги. Слід встановити таку ціну, яка буде психологічно приваблива для споживачів та нижча ніж ціна конкурентів. Для того, щоб встановлена ціна забезпечувала зростання реалізації продукції на ринку, отримання максимального прибутку і задовільного доходу і забезпечення безбиткового існування в умовах гострої конкуренції та зміні потреб споживачів. Надбавку необхідно встановити в межах 25%. Така цінова політика вигідна на початковому етапі проникнення на новий ринок. Далі, по мірі завоювання деякої долі ринку і формування постійної клієнтури, ціни на послуги поступово будуть підвищуватися до рівня цін конкурентів.

Також для визначення ефективності стратегії розвитку асортиментної політики підприємства визначимо стратегічне положення «Президент готель» за матрицею БКГ. Матриця портфельного аналізу БКГ, одна із найвідоміших та найпростіших, розроблена в 60-х роках ХХ ст. Бостонською консультативною групою. В ній розглядаються лише два чинники, дві змінні: відносна частка ринку і темп зростання ринку.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПОСЛУГ ГОТЕЛЮ «ПРЕЗИДЕНТ ГОТЕЛЬ», М.КИЇВ

3.1. Напрямки розробки стратегії диверсифікації послуг готелю «Президент Готель»

У сучасних ринкових відносинах будь-яке підприємство, а також і готель «Президент Готель», зацікавлене у підвищенні конкурентоспроможності власної продукції й послуг. Чинник конкуренції має примусовий характер, заставляючи виробників під ризиком втрати ринку постійно підвищувати конкурентоспроможність власних товарів та послуг, а ринок об'єктивно і негайно оцінює результати їх функціонування [25, с. 205].

Підвищення ефективності сучасного виробництва та забезпечення конкурентоздатності продукції та послуг ґрунтується в основному на нових рішеннях у сфері операційних стратегій підприємства, а також на застосуванні нових організаційних форм та економічних методів господарювання, які використовують на різних стадіях циклу «наука-виробництво» та реалізують відповідні ланки управління на рівні підприємств, об'єднань, наукових і проектних організацій.

Робота готельного підприємства у ринковому оточенні забезпечує роль і значення якості життєдіяльності операційної системи та реалізацію конкурентоспроможного обслуговування клієнтів.

Так, у відповідності з міжнародними стандартами ISO 8402, якість слід вважати комплексом властивостей та характеристик послуг, що дають можливість задовольняти існуючі чи передбачувані потреби. Даний стандарт запроваджує такі терміни, як «здійснення якісного обслуговування», «управління якістю», «спіраль якісного сервісу» [36, с. 54].

Якість готельного сервісу готель «Президент Готель» відображається такими аспектами [9, 13]: технічним і функціональним. Перший аспект відображає одержання клієнтом того, що для нього є дуже важливим і його

можливо виміряти. Функціональний аспект відображає як взаємовідносини персоналу та клієнтів, так і структуру обслуговуючого процесу.

Очікування споживачів формуються з урахуванням сформованого досвіду та інформації, яка поступає за каналами маркетингових досліджень. Враховуючи це, споживачі обирають готель «Президент Готель» та здійснюють порівняння свого враження з очікуваннями. У випадку, коли якість сервісу не відповідає очікуванням, споживачі не зацікавлені у послугах готелю якщо виявляється відповідність якості і навіть її перевищення, вони здатні ще раз звернутися до готельного комплексу [10, с. 73].

Потреба у формуванні та забезпеченні роботи системи управління якістю сервісу клієнтів в українських готельних підприємствах обумовлюється численними причинами (рис. 3.1).

Ця ситуація потребує розробки, втілення та покращення діяльності операційної системи менеджменту якістю обслуговування для постояльців готельного підприємства «Президент Готель». Проектні роботи у сфері розробки цієї системи мають передувати встановленню її складових і проведення моделювання.

За базу успіху готелю «Президент Готель» прийнята конкурентоздатність його готельного продукту, тобто співвідношення ціни й якості. Слід зазначити, на ступінь конкурентоздатності готельних послуг чинять вплив інші фактори, зокрема: рекламна діяльність, PR-заходи, імідж готелю, прямі продажі, директ-маркетинг тощо. Водночас, позаопераційні фактори є так би мовити призмою, що викривлює сприйняття вже впроваджених у готельний продукт споживчих властивостей. Отже, конкурентоздатність формується у фазі розробки та надання послуг і втілюється в ході операційної діяльності з обслуговування клієнтів [17, с. 226].

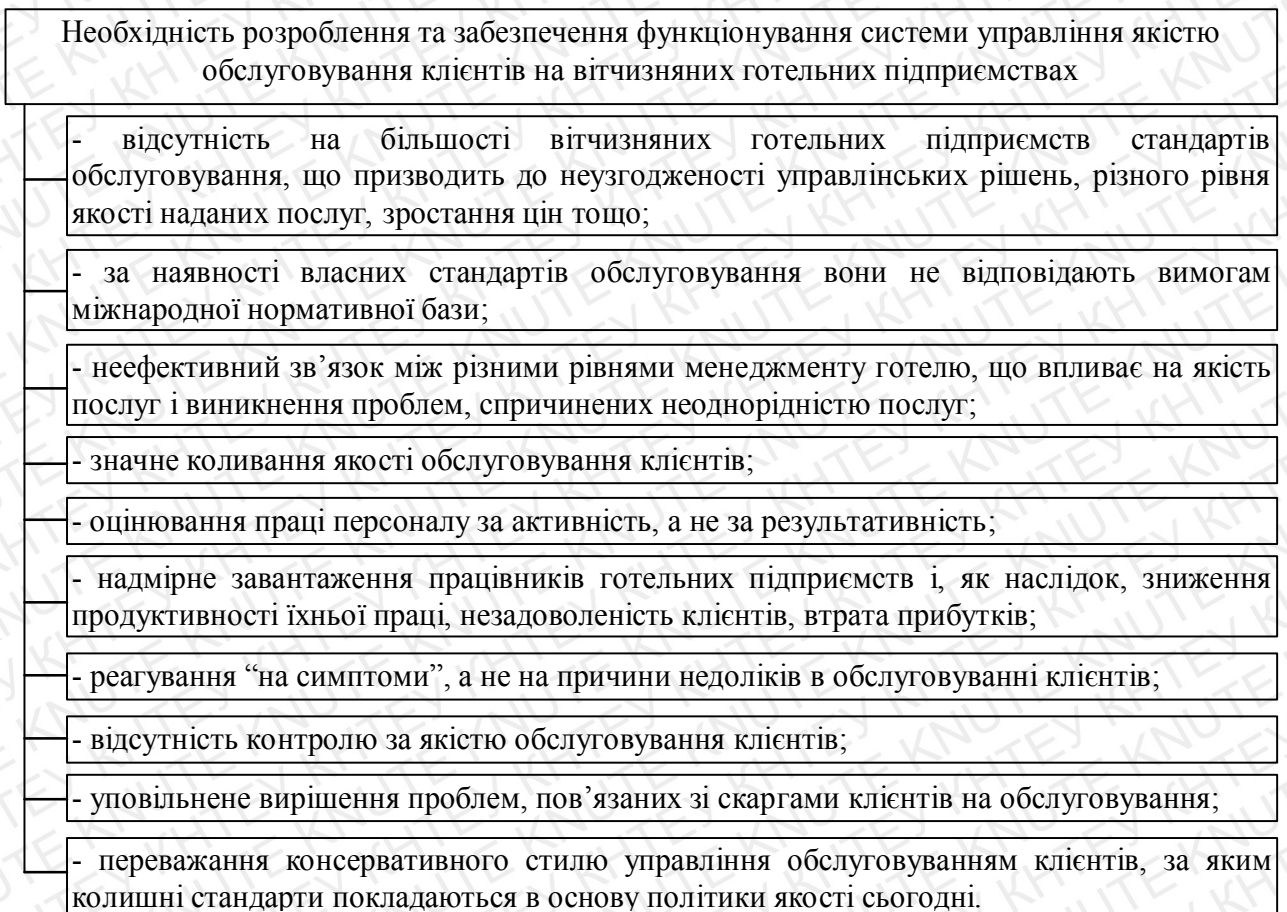


Рис. 3.1. Необхідність розроблення й забезпечення функціонування системи управління якістю обслуговування клієнтів на вітчизняних готельних підприємствах

Джерело: розроблено автором [3, с. 79]

Звідси головними елементами менеджменту якістю обслуговування клієнтів готелю «Президент Готель» слід вважати складові конкурентоздатності: корисний ефект та ціна. Також, на ринку готельна послуга виявляється продуктом відповідної якості, який має ціну продажу, в основу якої встановлені операційні затрати. За таких умов, зусилля направляються на досягнення стратегічних цілей, таких як зростання рівня якості, скорочення операційних затрат, підвищення оперативності сервісу.

Управління якістю сервісу у готелі готель «Президент Готель» має на увазі вплив на усю систему менеджменту операційно-збутовою діяльністю готелю з ціллю надання оптимальних послуг [4, с. 26].

Таким чином, між філософією сервісу та намаганням підвищити реціональність усієї діяльності готелю не існує суперечності. Навпаки, зорієнтованість на якість сервісу клієнтів характеризує надійний шлях до одержання та забезпечення значного прибутку. Таким чином, філософія якості не підміняє базових засад доцільності роботи готельного підприємства «Президент Готель», а пропонує інший підхід до прикладної реалізації послуг.

Отже, управління якістю обслуговування клієнтів слід вважати сукупністю заходів, що здійснюються в ході діяльності операційної системи (розробки, виготовлення, реалізації готельних послуг) з ціллю забезпечення потрібного рівня їх якості та мають на увазі збалансований вплив на усі індикатори розвитку готелю «Президент Готель», враховуючи критерій ефективності.

Враховуючи вищезначене, основними завданнями системи управління якістю сервісу клієнтів (СУЯОК) готельного підприємства «Президент Готель» виокремлено наступні (рис. 3.2).

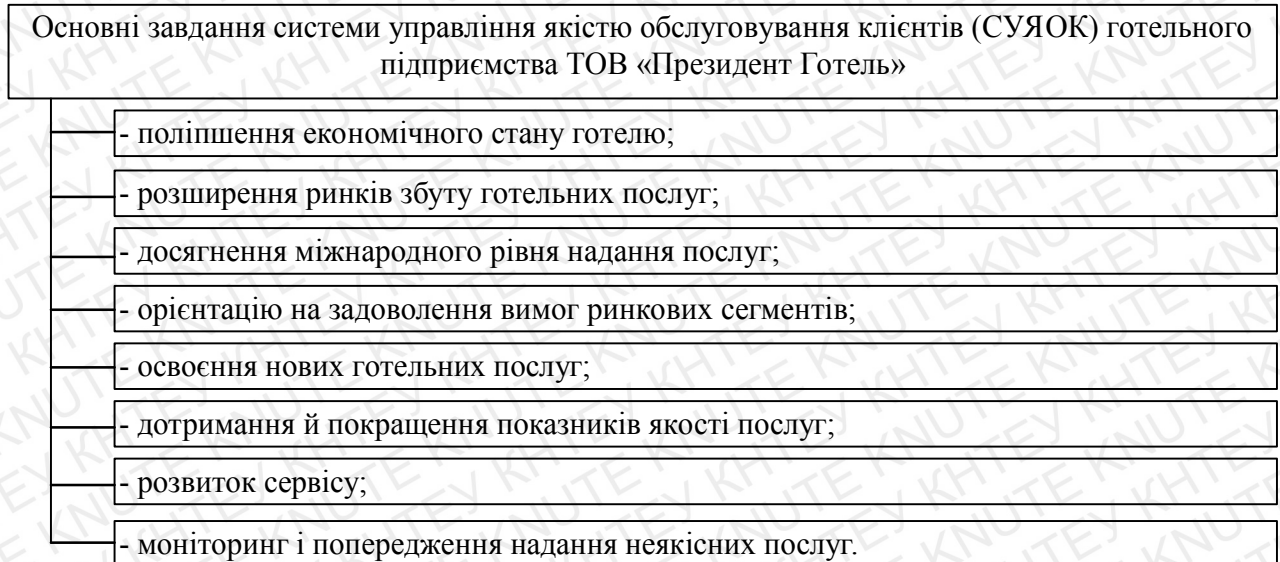


Рис. 3.2. Основні завдання системи управління якістю обслуговування клієнтів (СУЯОК) готельного підприємства Готель «Президент Готель»

Джерело: розроблено автором

Суб'єкти й об'єкти системи управління якістю обслуговування клієнтів готелю «Президент Готель» потрібно виділяти на базі розробленої моделі функціонування операційної системи «П'ять М» [10, с. 25]. У відповідності з

моделлю, головними об'єктами і суб'єктами вважаються персонал (men); обладнання (machine); матеріал (material); метод (method); зовнішнє оточення, мікроклімат (milieu). Кожен із визначених суб'єктів й об'єктів вміщує сукупність представлених елементів (рис. 3.3).

Основні елементи моделі функціонування операційної системи «П'ять М» готельного підприємства «Президент Готель»	
1.	Персонал (men): склад кадрів, досвід, професійні навички, кваліфікація, навчання, організаційна культура.
2.	Обладнання (machine): устаткування, облаштування, прилади, інженерно-технічна система.
3.	Матеріал (material): продукція для готелів (постільна білизна, рушники, посуд, килимові покриття тощо).
4.	Метод (method): система, організація, технологія, стиль керівництва, стандарти якості послуг та обслуговування.
5.	Навколишнє середовище, мікроклімат (milieu): імідж, економічний успіх, конкурентоспроможність, захист довкілля, умови праці.

Рис. 3.3. Основні елементи моделі функціонування операційної системи «П'ять М» готельного підприємства «Президент Готель»

Закордонний та вітчизняний досвід засвідчує, що управління якістю обслуговування клієнтів вважається складним процесом, що вміщує різнонаправлені напрями розвитку готельного підприємства. У відповідності до системного підходу управління якістю обслуговування клієнтів слід представляти, як систему взаємопов'язаних суб'єктів, об'єктів, підходів, принципів та функцій менеджменту, націлених на формування й задоволення потреб щодо якості й скорочення їх витрат. Водночас, зусилля направляються на реалізацію пріоритетних завдань, серед яких – зростання рівня якості, скорочення операційних затрат, підвищення оперативності сервісу, одержання оптимального фінансового результату [13, с. 116].

На основі здійснення досліджень розроблено структурно-функціональну модель системи операційного менеджменту якості сервісу клієнтів готельного підприємства «Президент Готель» (рис. 3.4).

Операційна система управління якістю обслуговування клієнтів (СУЯОК)							
Мета СУЯОК							
Досягнення довготривалого успіху через покращення якості обслуговування клієнтів, зниження операційних витрат, отримання вигоди для усіх співробітників готелю та суспільства, враховуючи критерій прибутковості							
Завдання СУЯОК							
Поліпшення економічного стану готелю	Розширення ринку збуту послуг	Досягнення міжнародного рівня надання послуг	Орієнтація на задоволення вимог ринкових сегментів	Освоєння нових послуг	Дотримання й покращення показників якості послуг	Розвиток сервісу	Моніторинг і попередження надання неякісних послуг
Об'єкти і суб'єкти СУЯОК							
Персонал (men)	Обладнання (machine)	Матеріал (material)	Метод (method)	Мікроклімат (milieu)			
Елементи СУЯОК							
Склад кадрів Досвід Професійні навички Кваліфікація Навчання	Устаткування Прилади Інженерно-технічна система	Меблі Постільна білизна Посуд Килимові покриття	Система Організація Технологія Стиль керівництва Стандарти якості послуг та обслуговування	Імідж Економічний успіх Конкурентоспроможність Захист довкілля Умови праці			
Функції СУЯОК							
Планування	Організування	Мотивування	Контролювання	Регулювання			
Часові періоди СУЯОК							
Стратегічний		Тактичний			Оперативний		
Складові забезпечення СУЯОК							
Доступність, комунікації, компетентність, ввічливість, надійність, довіра, відповідальність, безпека, відчутність, розуміння клієнта							

Рис. 3.4. Модель системи управління якістю обслуговування клієнтів готелю «Президент Готель»

Джерело: розроблено автором

Як бачимо з дослідження, суб'єкти та об'єкти визначеної системи управління якістю обслуговування клієнтів відрізняються за елементами, найвизначальнішими з яких вважається правова регламентація якості послуг. Воно повинно вміщувати міжнародні стандарти, інструкції Всесвітньої туристичної організації (ВТО), державні нормативні акти та законодавчі документи, міжнародні і внутрішні стандарти готелю «Президент Готель».

Ефективна діяльність СУЯОК за фазами гостьового циклу чинить стимулюючий вплив на клієнтів ще раз відвідати готель на основі комфортності проживання, індивідуального підходу у процесі надання послуг та збільшить завантаження номерного фонду та одержання прибутків.

Вирішальну роль у забезпеченні високої якості послуг та, як наслідок, задоволенні гостей готелю, відіграє відношення виконавців до своєї діяльності, їх спрямованість на досягнення цілей організації. Якісне обслуговування можуть забезпечити лише зацікавлені в цьому працівники. Отже, важливим завданням управління готелем є сприяння формуванню та підтримання бажання й готовності ефективно (а не формально) виконувати свої обов'язки у всіх членів трудового колективу [44, с.15].

Результати проведеного дослідження засвідчили, що в основі впровадження мотиваційного механізму операційної діяльності може бути покладена новітня система «коучінгу», як основа для формування новітнього кадрового потенціалу готелю «Президент Готель».

Впровадження системи коучингу в діяльність готелю «Президент Готель» - це не тільки потужний інструмент особистісного розвитку персоналу, але і один з сучасних підходів до стратегічного управління розвитком готелю.

В цілому, коучинг-підхід в операційному менеджменті готелю «Президент Готель» буде спрямований на організацію пошуку максимально ефективних шляхів досягнення цілей компанії і втілення їх в життя самими співробітниками. При цьому він додатково вирішує завдання розвитку стратегічного мислення співробітників у готелі «Президент Готель».

Реалізація проекту впровадження системи коучингу в готель «Президент Готель» відбуватиметься шляхом залучення в штат персоналу готелю на тимчасовій основі (за трудовою угодою) коучів з організаційного розвитку та професійного зростання. Усі коучі - це сильна команда цілеспрямованих і творчих людей. Ядро компанії - консультанти, тренери і фахівці - практики в різних областях готельного бізнесу, в тому числі і в питаннях інноваційного розвитку [18, с. 54].

Реалізація проекту втілення системи коучингу в готель «Президент Готель» матиме, передусім, соціальний ефект.

1. Соціальний ефект від розробки проекту. Слід виявити в кількісному виразі вплив коучингу на діяльність операційної системи готелю «Президент Готель». Виявилось, що готелі, що реалізовували коучинг для власного керівництва, зафіксовано значні поліпшення у різних аспектах їх операційної діяльності (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Кількісні показники покращення розвитку готельних підприємств, які впроваджували коучинг у систему менеджменту

Джерело: розроблено автором

Зростання продуктивності праці помітили 53% опитаних керівників. Практично половина з них зазначала, що при втіленні коучингу їхнє готель стає більш потужним, і при цьому значною мірою підвищується якість комунікацій з клієнтами (зазначило 39% керівників) та скорочується чисельність скарг від них. Також вагомим є й скорочення плинності керівників, тому що чим вищого рангу менеджер йде з готелю, тим більше втрат несе операційна система. У підсумку, на основі усіх вищезазначених позитивних аспектів, підвищується прибутковість готелю [18, с. 54].

Спостерігаються також зміни у місленні власне керівників, і це дає можливість досягти поліпшення за наступними аспектами (рис. 3.6).

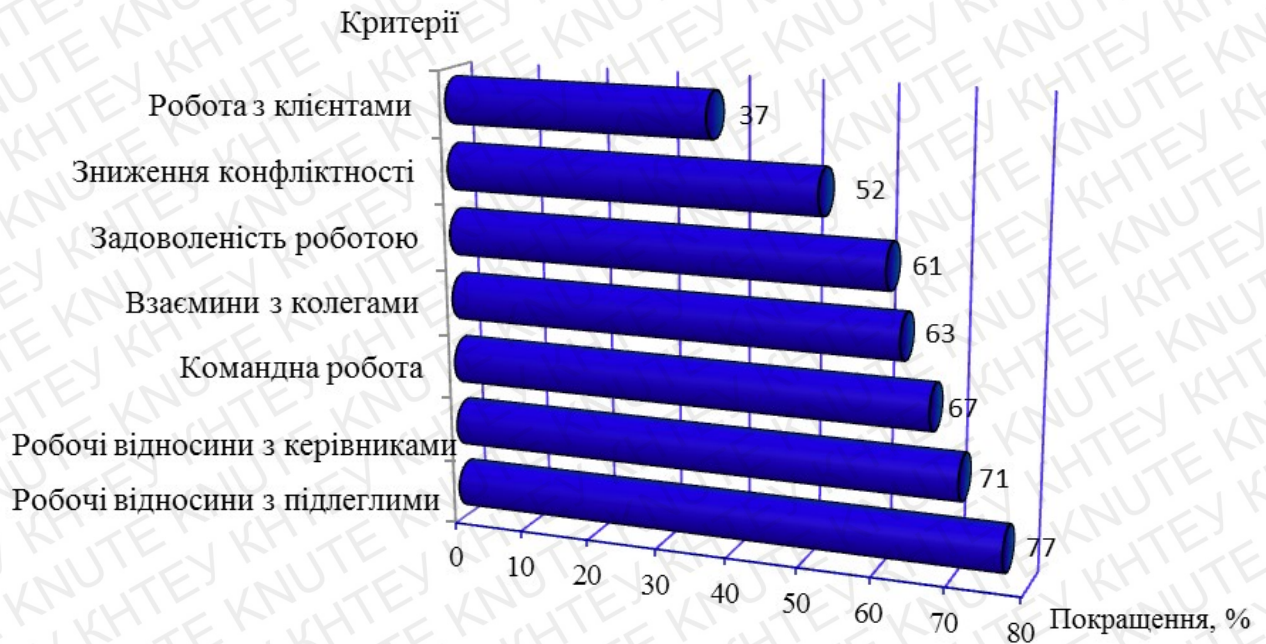


Рис. 3.6. Кількісні показники покращення особистих якостей керівників готельних підприємств, які впроваджували коучинг у систему менеджменту

Реалізація даного проекту матиме важливе соціальне значення, адже дозволить підвищити рівень майстерності й професіоналізму персоналу у готелі «Президент Готель». Таким чином, коучинг сприяє розвитку готелю зсередини, починаючи з найпростішого елемента – рядового співробітника і до керівника.

3.2. Напрямки розробки стратегії диверсифікації послуг готелю «Президент Готель».

Отже, беручи до уваги все вище сказане, слід зазначити, що своєчасно введення нових послуг у готелі підвищить конкурентний статус та підсилить вже існуючі позиції в галузі, де конкуренція є високою і вимагає активної діяльності з боку готелю.

Нами пропонується створення у готелі ігрової дитячої кімнати (м'які

іграшки, міні-гірки, качелі, комп'ютерні ігри, куточок для читання).

Впровадження такої інновації в «Президент готелі» стане конкурентною перевагою та приверне увагу сімей з дітьми.

Первісні витрати на відкриття ігрової дитячої кімнати у 2019 році приведені в табл.3.1

Таблиця 3.1

Розрахунок бюджету витрат на відкриття дитячої ігрової кімнати

Стаття витрат	Сума, грн.
Разові витрати на відкриття кімнати	
Ремонт приміщення	9 800,00
Іграшки	3 500,00
Комп'ютерні техніка	10 050,00
Міні-гірка	1 940,50
Килим	1305,90
Усього	26 596,4
Річні витрати операційної діяльності	
Витрати на персонал (зарплата, страхування, навчання)	14745,2
Експлуатаційні і комунальні послуги	400,40
Усього	15 145,6
Разом всіх витрат	56885,0

Отже, загальна сума на відкриття дитячої ігрової кімнати склала 56885,0 грн.

В якості наступного заходу з реалізації стратегії диверсифікації пропонуємо провести рекламну компанію.

Реклама відіграє величезну роль у збереженні і зміцненні позицій підприємства на ринку. Реклама послуг – це найважливіша складова частини комплексу маркетингових заходів, своєрідний інформаційний вихід на споживача. При правильній організації, реклама дуже ефективна і сприяє швидкої безперебійної реалізації продукції підприємства.

Ціль реклами зводиться до того, щоб переконати гостей у корисності наданої послуги.

Після визначення цілей реклами потрібно сформувати бюджет на рекламну кампанію. Для цього скористаємось методом відсотка обсягу продажу

[30], що враховує 3% загального обсягу продажу минулого року. Формула розрахунку бюджету на рекламу буде мати вигляд:

$$(3.2) \quad РБ = \text{виручка від реалізації номерів} * 0,03,$$

де РБ – рекламний бюджет; 0,03 – 3 % загального обсягу наданих послуг підприємства за минулий рік.

Отже, для нашого підприємства рекламний бюджет складатиме:

$$РБ = 568850 * 0,03 = 170655 \text{ грн.}$$

Тобто, 170655 грн. ми можемо витрати на рекламну кампанію.

Далі треба визначити, якими каналами ця реклама доходить до цільового ринку: за допомогою газет, журналів, телебачення чи інших засобів. Вибір носіїв для поширення рекламного повідомлення і планування процесу поширення реклами обраними носіями називають *медіа-плануванням*. Цей вибір ґрунтується на особливостях цільової аудиторії, специфіці продукту, суті повідомлення, цілях рекламної кампанії, виділеному бюджеті та вартості використання можливих засобів [30, с. 502].

Враховуючи особливості цільової аудиторії та цілі рекламної кампанії, передбачається застосування реклами таких видів:

- розміщення реклами у журналах;
- непряма реклама в Інтернеті;

Вибору варіанту розміщення реклами в журналі сприяла перевага даного носія реклами, а саме, висока вибірковість аудиторії, адже більшість журналів мають чітке спрямування і орієнтовані на певний сегмент читачів, виділений не лише за соціально-демографічними ознаками, такими як стать, вік, освіта, але і за способом життя і навіть за уподобаннями.

Висока якість журнальної поліграфії дає змогу створити яскраву, образну рекламу, що разом із вибірковістю аудиторії забезпечить ефективність даного рекламного носія.

Дослідження українського ринку періодичних видань, в якості журналів, дозволив обрати для рекламного звернення ті видання, які найбільше

враховують специфіку цільової аудиторії готелю «Президент готель». Передбачається розміщення реклами в журналах: „Pink”, „Magazin” та „Афіша”.

Аналіз періодичних видань за головними критеріями вибору наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Вибір періодичних видань для розміщення рекламних повідомлень

№	Найменування видання	Цільова аудиторія видання	Короткий опис видання
1	2	5	6
1	Журнал „Pink ”	Молодь, дохід середній	Молодіжний журнал.
2	Журнал „Magazin”	Молоді жінки віком 18-35 років, дохід „середній+”, вищий за середній	Мода, краса, вітрина.
3	Журнал „Афіша”	Дохід „середній+”	Інформаційно-розважальний журнал для самих модних та стильних.

Непряма реклама передбачає написання статті в Інтернеті на сайті готелю, який націлюється на цільову аудиторію та освітлює тематику надання послуг готелями. Кількість відвідувачів сайту в день складає 133521 осіб. В статті передбачається зосередити увагу про унікальність, ексклюзивність та гостинність. Послугу з розміщення реклами надає компанія „Mediagroup”, компанія що займається створенням та розміщенням PR-матеріалів в Інтернет-ЗМІ та друкованих виданнях України. Досі цей вид реклами підприємства рідко використовують, тому свідомість споживачів ще не насичена ним.

Кошторис витрат на рекламну діяльність розрахований на рік, наданий в табл. 3.3 .

Кошторис витрат на рекламу дитячої ігрової кімнати

№	Шляхи просування	Характер розміщеної реклами	Кількість подач	Вартість реклами, грн.
1	2	3	4	5
1	Реклама в журналі „Pink”	1/3 (горизонтальна смуга)	2	2 000 \$ = 16000 * 2 = 32 000 грн.
22	Реклама в журналі „Magazin”	1/3 (вертикальна смуга)	2	1 700 \$ = 13600 * 2 = 27 200 грн.
3	Реклама в журналі „Афіша”	1/4 (вертикальна смуга)	2	2000 \$ = 16000 * 2 = 32 000 грн.
4	Непряма реклама (стаття в Інтернеті)	стаття	1	1480 \$ = 11 840грн.
	Разом			103 040 грн.

Як бачимо, кошторис витрат на рекламу не перевищує, а навіть менший за запланований бюджет на рекламу в сумі 170655 грн. Отже, готель «Президент готель» зможе зекономити, а залишені кошти в сумі 67625 грн. (170655 – 103 040) витратити на інші цілі.

Для розрахунку планованої ефективності витрат на проведення рекламної кампанії готелю «Президент готель» скористаємося формулою, запропонованої Ж.-Ж. Ламбенон [29]:

$$Q_t = 2,024 * Q_{t-1}^{0,565} * S_t^{0,190}, \quad (3.1)$$

де Q_t - планований приріст валового доходу за період t , Q_{t-1} - фактичний валовий дохід за попередній період, S_t - витрати на рекламу [17, с.20].

Підставимо дані доходу компанії за 2018 рік і плановані витрати на рекламу у запропоновану формулу.

$$Q_t = 2,024 * 4312800^{0,565} * 103040^{0,190} = 101699,93 \text{ \textit{\textit{}}}$$

Економічний ефект витрат на рекламу в друкованих виданнях складає 0,98 грн. $(101699,93 / 103\ 040)$ на кожну гривню, витрачену на рекламу. Планований ріст річного доходу складає $2,36\% ((101699,93 / 4312\ 800) * 100)$.

Підводячи підсумки економічної ефективності рекламних заходів, необхідно відзначити, що сукупне зростання доходу готелю від їхнього впровадження повинне скласти 101699,93 грн.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Результати проведених досліджень дозволяють зробити наступні висновки.

Диверсифікація (від лат. *Diversificatio*-зміна, різноманітність) - це поширення господарської діяльності на нові сфери (розширення асортименту вироблених виробів, видів надаваних послуг, географічної сфери діяльності і т. д.). У вузькому сенсі слова під диверсифікацією розуміється проникнення підприємств в галузі, які не мають прямої виробничої зв'язку або функціональної залежності від основної їх діяльності. В результаті диверсифікації підприємства перетворюються в складні багатогалузеві комплекси або конгломерати.

Диверсифікація (лат. *diversificatio* — зміна, різноманітність;) готельного підприємства визначається розширенням послуг за рахунок раціонального використання ресурсів.

Ринкова конкуренція та зростаючі вимоги клієнтів зробили розвиток диверсифікації послуг неминучим і динамічним, тому готельні заклади постійно намагаються всіляко модернізувати і урізноманітнити свої послуги.

Проведений аналіз світового досвіду в сфері готельної індустрії показав, що диверсифікація найбільш продуктивна, коли досягається синергетичний ефект, який виражається в об'єднанні взаємодоповнюючих одиниць, що приносять прибуток і управлінських можливостей, при цьому необхідний ретельний відбір послуг, сегмента ринку.

За результатами проведеного дослідження у розділі 2 магістерської роботи доцільно зробити відповідні висновки:

Виявлено, що вектор рекомендованої базової стратегії розвитку для готелю знаходиться в правому нижньому квадранті, що відповідає стратегії «Тигр» (базова стратегія диверсифікації).

Основні чинники, що зумовлюють вибір цієї стратегії: ринки для здійснюваного бізнесу знаходяться в стані насичення або ж скорочення попиту на готельні послуги. Тому рекомендаціями буде очікування в традиційному бізнесі та пошук додаткових видів діяльності, що мають перспективи розвитку. В сфері розвитку готельного господарства базовою стратегією є «Дракон», або стратегія інтегрованого розвитку.

Дослідження структури ринку готельних послуг показує, що Найбільш перспективними напрямками розвитку підприємств готельне сфери є розширення системи додаткових послуг, і вихід на нові ринки збуту (синергетична диверсифікація). На основі проведених досліджень можна зробити наступні висновки.

Індустрія гостинності посідає важливе місце в економіці країни. Функціонування готельної індустрії неможливе без державного регулювання і координування, без розробки та реалізації заходів, що сприяють розвитку туристичної сфери, без наявності ефективного законодавства.

У комплексі заходів з підвищення економічної ефективності важливим є диверсифікація готельних послуг, максимальне використання як основних так і додаткових, ефективного використання прилеглих територій. Ці завдання успішно вирішуються світовими лідерами в галузь гостинності.

Отже для збільшення прибутку в готелі пропонується диференціювати додаткові послуги, що призведе до збільшення прибутку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Економіка підприємства. Пелих А.С. .: Видавництво: Фенікс. 2002. - 416с.
2. Милованов, Є. Стратегія диверсифікації - основа фінансової стійкості багатопрофільного підприємства / Є. Милованов // Проблеми теорії і практики управління. - 2006. - № 10. - С. 96-104.
3. Стратегії диверсифікації діяльності підприємства. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.managerhelp.org/hoks-442-1.html>
9. Диверсифікація сфери послуг як пріоритетний механізм інноваційної направленості регіону. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.stattionline.org.ua/ekonom/81/14384-diversifikaciya-sferi-poslug-yak-prioritetnij-mexanizm-innovacijno%D1%97-napravlenosti-regionu.html>
10. Розширення і підвищення ефективності готельних послуг. [Електронний ресурс]– Режим доступу : http://revolution.allbest.ru/economy/00428751_0.html
11. Лупич О.О. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності / О.О. Лупич // Регіональні проблеми розвитку територіальних систем: теорія, практика, перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, Частина 3, 15-16 квітня 2017 р. / ред. кол. М.А. Лендел (гол. ред.) та ін. – Ужгород: Вид-во «ФОП Сабов А.М.». – 204 с. – С. 83 – 87.
12. Полюга В.О. Визначення показників оцінки конкурентно-спроможності економіки регіону/ В.О. Полюга, І.В. Прокопович-Павлюк // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Інвестиційна привабливість регіону та механізми її забезпечення: зб. наук. пр. / НАН України. Ін-т регіональних досліджень. – Львів, 2010. – Вип. 3 (83). – С. 55 – 63.
13. Карпенко, О.В. Диверсифікація як спосіб збереження економічної стійкості компанії / О.В. Карпенко // Науковий вісник морського гірничого університету. - 2010.- №7. -З. 31-35.

14. Милонова, Н.С. Створення конкурентних переваг російських готельних підприємств на основі стратегії центральної диверсифікації / Н.С. Милонова // Управління економічними системами, 2011. - №35. - С.1-9.
15. Чурбанова, Р.А. Механізм формування конкурентних переваг в сфері готельних послуг / Р.А. Чурбанова, Г.Р. Стекалова // Вісник казанського технологічного університету. - 2012. - Том 15.- №14. - С. 215 - 219.
16. Закон України "Про туризм" (ВР України, Закон № 324/95-ВР від 15 вересня 1995 р. (із змінами та доповненнями)
17. Агафонова Л.Г., Агафонова О.С. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: Ціноутворення, конкуренція, державне регулювання / Навч. посібник. -- К.: Знання України, 2002. - 358 с.
18. Бейдик О.О. Тлумачний словник термінів з рекреаційної географії (географія туризму): Роздавальний матеріал для студ. географ. фак. - К., 1993. -- 56 с.
19. Внутрішній туризм в Україні: окремі аспекти. - К., 2002. -- 162 с.
20. Лабскір В.М., Любієв А.Г., Юшко О.В., Курило С.І., Копієвська Л.А. Туристичні об'єкти України: Навч. посіб. - Х.: НТУ "ХПІ", 2002. - 175 с.
21. Фінансовий стан підприємства: показники ліквідності. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://fin-admin.com>.
22. Фінансовий аналіз звітності: показники рентабельності. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.audit-it.ru>.
23. Нечаюк Л.І., Нечаюк Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 348 с.
24. Опанащук, Ю.Я. Развитие гостиничного хозяйства в Украине: тенденции и перспективы / Ю.Я. Опанащук // Гостиничный и ресторанный бизнес. – 2004. - №3. – С. 70-72.
25. Регіональна політика розвитку рекреаційної сфери: механізм формування та реалізації: Монографія / З.Герасимчук, М.В. Глядіна. – Луцьк: Надстир'я, 2006. – 161с.
26. Туризм і ресторанний бізнес: сучасні тенденції та перспективи розвитку :

- матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 7–9 лютого 2007 р.): [тези доповідей] / відп. ред. А. А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. – 350 с. 36 Економіка
27. Матеріали журналу „Гостиничный и ресторанный бизнес в Украине”. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.hotelbiz.com.ua
28. Про туризм: закон України станом на 18.11.2003 / Верховна Рада України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
29. Свиридова Н. Д. Готельна індустрія України : навчальний посібник / Свиридова Н. Д. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2006. –132 с.
30. Стратегія розвитку туризму і курортів : розпорядженням Кабінету Міністрів України : від 6 серпня 2008 року // Офіційний вісник України. – 2008. – № 60.
31. Бойко М. Г. Організація готельного господарства : підручник / М. Г. Бойко, Л. М. Гопкало. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 448 с.
48. Готелі та інші місця для тимчасового проживання : статистичний бюлетень.– К. : Державний комітет статистики України, 2007. – 170 с.
49. Ефимова Р. Стоит ли строить в кредит? / Р. Ефимова // Отельный бизнес. – 2008. – № 8. – С. 16–20.
50. Захарін С. Туманні лабіринти райдужних звітів / С. Захарін // Дзеркало тижня. – 2008. – № 42. – С. 24.
51. Княжанський В. Микола Євдокіменко : готелям потрібні справжні фахівці / В. Княжанський // День. – 2007. – № 222. – С. 3.
52. Джонсон С. Как я бронировал номер в украинском отеле / С. Джонсон // Отельный бизнес. – 2008. – № 3. – С. 26–29.
54. Офіційний сайт Державної служби статистики України. [Електронний ресурс]– Режим доступу : <http://ukrstat.gov.ua>
55. Інтернет сайт міні-готелю «Ноктюрн» [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://nokturn.com.ua/>

