

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:
ІВЕНТ-МЕНЕДЖМЕНТ ГОТЕЛЮ «ФЕОФАНІЯ»,
М. КИЇВ

Студента 2 курсу, 5-М групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанный
менеджмент»

Шпанко
Анастасії Віталіївни

*підпис
студента*

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Даниленко Марія
Іванівна

*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
Шпанко Анастасії Віталіївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Івент-менеджмент готелю «Феофанія», м. Київ.

Затверджена наказом ректора від «29» грудня 2018 р. № 4854, від «01» листопада 2019 р. №3742.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 16 листопада 2019 року

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

Мета роботи – дослідження теоретичних засад івент-менеджменту та формування практичних рекомендацій щодо їх імплементації у діяльність суб'єкта готельного бізнесу

Об'єкт дослідження – процес реалізації івент-менеджменту у діяльності суб'єкта готельного бізнесу

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні реалізації івент-менеджменту суб'єкта готельного бізнесу

4. Перелік графічного матеріалу, рис.: «Наукові підходи до класифікації івентів», «Організаційна структура івент-менеджменту підприємств готельного господарства», «Інфраструктура для проведення банкетів готелю «Феофанія», «Мінімальна вартість номерів та івент-сервісу готелю «Феофанія» у конкурентному середовищі», «Радар конкурентоспроможності готелю «Феофанія» у наданні івент-сервісу», «Приклад весільного пакету у готелі «Феофанія».

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

ВСТУП

Розділ 1. Теоретичні засади івент-менеджменту у діяльності суб'єкта готельного бізнесу

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методологічні засади івент-менеджменту у готельному бізнесі

Розділ 2. Діагностика розвитку івент-менеджменту готелю «Феофанія», м. Київ

2.1. Стратегічний аналіз діяльності готелю

2.2. Дослідження системи івент-менеджменту готелю

2.3. Моніторинг ресурсів івент-менеджменту готелю у конкурентному середовищі

Розділ 3. Удосконалення системи івент-менеджменту готелю «Феофанія», м. Київ

3.1. Обґрунтування пропозицій щодо удосконалення івент-менеджменту готелю

3.2. Прогнозування успішності реалізації запропонованих заходів

Висновки

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>	01.09.2018 р.- 31.10. 2018 р.	31.10. 2018 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2018 р.- 31.12.2018 р.	31.12.2018 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2019 р.- 11.05.2018 р.	11.05.2018 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2019 р.- 18.05.2019 р.	18.05.2019 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2019 р.	18.05.2019 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2019 р.- 07. 09. 2019 р.	07. 09. 2019 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2019 р.- 10. 09. 2019 р.	10. 09. 2019 р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2019 р. - 28.10.2019 р.	28.10.2019 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2019 р.- 31.10.2019 р.	31.10.2019 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	16.11.2019 р	16.11.2019 р
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2019 р. 18.11.2019 р	18.11.2019 р
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2019 р.- 01.12.2019 р.	01.12.2019 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» грудня 2018 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Даниленко М.І.*(прізвище, ініціали, підпис)*

9. Гарант освітньої програми

Ведмідь Н.І.*(прізвище, ініціали, підпис)*

10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

(підпис студента)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
Розділ 1. Теоретичні засади івент-менеджменту у діяльності суб'єкта готельного бізнесу	
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел.....	10
1.2. Методологічні засади івент-менеджменту у готельному бізнесі.....	16
Розділ 2. Діагностика розвитку івент-менеджменту готелю «Феофанія», м. Київ	
2.1. Стратегічний аналіз діяльності готелю.....	23
2.2. Дослідження системи івент-менеджменту готелю.....	30
2.3. Моніторинг ресурсів івент-менеджменту готелю у конкурентному середовищі.....	38
Розділ 3. Удосконалення системи івент-менеджменту готелю «Феофанія», м. Київ	
3.1. Обґрунтування пропозицій щодо удосконалення івент-менеджменту готелю.....	45
3.2. Прогнозування успішності реалізації запропонованих заходів.....	51
Висновки	56
Список використаних джерел.....	59
Додатки.....	64

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах високого рівня конкуренції на ринку готельних послуг однією з нинішніх умов функціонування підприємств є розвиток івент-менеджменту. Перерозподіл джерел доходів від напрямків діяльності готелів показує, що із окремої додаткової послуги івент-менеджмент перетворився на механізм досягнення підприємством готельного господарства конкурентоспроможності. Це система, що постійно змінюється і удосконалюється, набуває нових рис у взаємодії з підрядниками та постачальниками. Поруч з цим у багатьох суб'єктах готельного бізнесу івент-менеджмент не є окремою структурною одиницею, а обов'язки з організації та проведення спеціальних заходів розподіляються між різними ланками готелю. Існує проблема невизначеності у питаннях просування заходів та встановлення параметрів їхньої ефективності. Ці аспекти обумовлюють необхідність наукових досліджень івент-менеджменту у готельному бізнесі.

Питання імплементації івент-менеджменту у діяльність підприємств сфери гостинності розкриті у працях багатьох науковців на теренах світового наукового простору. На ряду з гуру івент-менеджменту Дж. Нева, П. Нортон, Б. Перрі, А. Шона вагомими дослідження у зазначеній області відзначаються вітчизняні вчені: Ю. Забалдіна, С. Герасимов, Г. Тульчинський, та ін. Поруч з цим специфіка застосування івент-менеджменту у готельному бізнесі розкрита неповною мірою. Уточнення потребують як питання, пов'язані з проведенням спеціальних заходів, так і аспектами функціонування івент-менеджменту як системи.

Мета та завдання дослідження. Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад івент-менеджменту та формування практичних рекомендацій щодо їх імплементації у діяльність суб'єкта готельного бізнесу.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань:

- дослідити економічну сутність та структуру івент-менеджменту підприємств готельного господарства;

- проаналізувати методичні підходи до оцінювання системи івент-менеджменту підприємств готельного господарства;
- здійснити дослідження фінансово-господарських показників діяльності суб'єкту господарювання;
- оцінити систему івентивного менеджменту готелю;
- здійснити моніторинг можливостей івент-менеджменту готелю у конкурентному середовищі;
- обґрунтувати пропозиції щодо розвитку івент-менеджменту готелю;
- здійснити прогнозування успішності реалізації запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – процес реалізації івент-менеджменту у діяльності суб'єкта готельного бізнесу.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні реалізації івент-менеджменту суб'єкта готельного бізнесу.

Методи дослідження. Дослідження у межах запропонованої проблематики проводилися на основі загальноприйнятих методів: наукового абстрагування; аналізу і синтезу; індукції і дедукції (для ідентифікації івент-менеджменту з точки зору науки і практики, визначення змістових характеристик його видів, систематизації напрямів, методів та форм їх застосування на підприємствах готельного бізнесу); статистичного та порівняльного аналізу; систематизації та узагальнення (для обробки даних статистичних органів, визначення тенденцій розвитку підприємств та виявлення впливу івент-менеджменту на результати їх діяльності); анкетування споживачів готельних послуг (для визначення конкурентоспроможності івент-менеджменту досліджуваного підприємства); графічного (для покращення сприйняття досліджень).

Інформаційну базу випускної кваліфікаційної роботи становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові дослідження та публікації закордонних, вітчизняних учених, офіційні дані Державної служби статистики України, інтернет-сайти готелів, форми фінансової звітності досліджуваного підприємства, а також результати особистих досліджень

діяльності вітчизняних підприємств готельного господарства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретичних засад та вирішенні наукових проблем застосування івент-менеджменту у діяльності підприємств готельного господарства.

Практичне значення полягає у тому, що теоретичні і практичні положення, висвітлені у випускній кваліфікаційній роботі, можуть бути використані для формування ефективного впровадження івент-менеджменту підприємств готельного господарства за рахунок застосування його основних інструментів та покращення системи управління.

Публікації. Теоретичні та практичні положення випускної кваліфікаційної роботи були опубліковані у Збірнику наукових статей студентів КНТЕУ «HORECA – нові формати» (дод. А).

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел та додатків. Основний текст роботи викладено на 63 сторінках. Зміст випускної кваліфікаційної роботи проілюстровано 13 таблицями, 19 рисунками та 5 додатками. Список використаних джерел налічує 43 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІВЕНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ У ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

У світовій практиці ведення бізнесу поняття івент-менеджменту сформувалося досить давно. Проте у нашій країні ринок івент-послуг став активно розвиватися на початку ХХ ст. За період свого становлення ринок значно змінився не лише кількісно, але і якісно: підвищилася якість послуг, що надавалися; розширився спектр послуг; застосовується гнучка цінова політика компаній; стають доступними ціни для більшості з них [1]. Активним поштовхом до застосування елементів івент-менеджменту у готельній сфері стала нестабільна політична та економічна ситуація, що супроводжувалась зниженням попиту на основні готельні послуги. З метою оптимізації доходів від операційної діяльності все частіше вітчизняні готелі почали розширювати інфраструктуру для проведення конференц-заходів та концентруватися на проведенні приватних івентів. Саме у цей період все частіше у вжитку почав з'являтися термін «івент», що замінило близькі за змістом поняття «подія», «захід», «свято».

Поняття «event» в загальному розумінні пов'язано з проведенням будь-яких зібрань з певною метою [2, 3]. Термін event запозичений з англійської мови і вживається українськими фахівцями в незмінному вигляді, або у вигляді транслітерації «event» чи «івентивний». В українській мові йому найбільше відповідають два поняття: подія і захід.

Намагаючись встановити відмінності між цими поняттями, погодимося з позиціями [6], де подію трактують як «те, що порушує усталений, звичний хід життя; що-небудь важливе, видатне», а захід – як «сукупність дій або засобів для досягнення, здійснення чого-небудь». Таким чином, в дефініції «подія» акцент робиться на неординарність явища, а в терміні «захід» – на його усвідомлену підготовку. Слушними вважаємо погляди зарубіжних

дослідників, які акцентують увагу на унікальності івентів [5]. Саме ця властивість вирізняє івент-заходи і ставить унікальну в кожному окремому випадку задачу перед менеджером [3]. Кожен івент унікальний та не може бути повторений вдруге.

Відомі науковці А. Шон і Б. Перрі розділяють поняття event і special event. Друге увійшло в українську практику як «спеціальна подія». Спеціальна подія розглядається як одноразова або подія, що рідко відбувається і виходить за рамки звичайної організаційної та спонсорської активності фірми, яка відкриває для його учасників можливість отримати незвичайний культурний чи соціальний досвід [6]. Спеціальні події завжди сплановані заздалегідь, на відміну від event, якими, на думку Д. Гетца, є тимчасові події, як сплановані заздалегідь, так і незаплановані. Для позначення таких заходів, Д. Гетц також вводить термін «planned events» – «сплановані заходи» [3]. А. Шон і Б. Перрі, розглядаючи event як послугу, подають характеристики, якими має відрізнятися спеціальна подія. Підтримуємо думку, що термін «special event» або спеціальна подія, є найбільш влучним, тому що враховує два найважливіших аспекти: унікальність і усвідомлення важливості запланованої події [2].

Достатньо схожі підходи до визначення сутності поняття «івент» знаходять розбіжності у класифікації спеціальних заходів. Групування думок науковців з цього питання представлено на рис.1.1.

Значна кількість учених схиляється до простого поділу івентів на ділові та розважальні. На наш погляд, для розуміння івент-менеджменту підприємствами такий поділ не дасть повної картини з точки зору побудови структури та організації заходів.

Науковець [3] виділяє класифікацію івентів за принципом цільової аудиторії:

- ✓ "trade events" - це ділові заходи, розроблені для партнерів по бізнесу і клієнтів, на яких наочно демонструють, представляють, презентують товари і послуги, показують їх переваги, обмінюються досвідом,

шукають нових партнерів (конференції, презентації, прийоми, конгреси, саміти, спеціальні заходи на виставках і ярмарках);

- ✓ "corporate events" - спеціальні заходи, які організуються для співробітників компанії; це одна з важливих частин корпоративної культури компанії, а також мотивації співробітників;
- ✓ "special events" - спеціальний комплекс заходів, які позитивно впливають на імідж компанії або торгової марки, що включають фестивалі, вручення премій, концерти, призначені для широкої аудиторії.

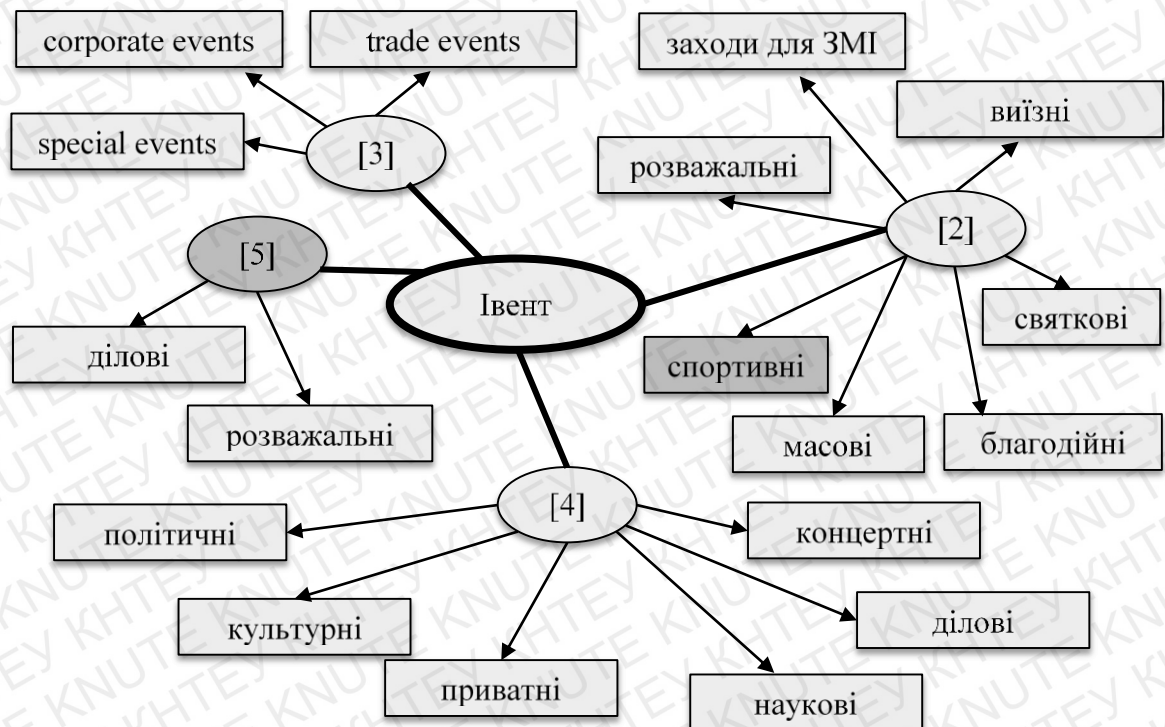


Рис.1.1.Наукові підходи до класифікації івентів

Джерело: розроблено автором

Інші науковці розглядають класифікацію івентів, виділяючи види заходів та моделює можливий результат, що може отримати від них підприємство [2]:

- ✓ заходи для ЗМІ (прес-конференції, прес-тури);
- ✓ виїзні заходи (презентації, заходи щодо стимулювання збуту);

- ✓ розважальні заходи (корпоративні свята, внутрішньо корпоративні свята для розвитку командного духу);
- ✓ святкові (банкети, фуршети, ювілеї, прийом гостей);
- ✓ благодійні заходи (благодійні обіди, концерти, акції зі збору засобів);
- ✓ масові заходи (міські свята, фестивали, виставки, концерти);
- ✓ спортивні заходи (спортивні змагання).

Наш співвітчизник О. Власенко поділяє івенти на приватні, бізнес-події, культурні, політичні, наукові, концерні заходи.

На наш погляд, кожна з досліджених класифікацій має право на існування та враховує особливості івентів з різних точок зору. Для підприємств готельного господарства не усі з них є притаманними. Найвагоміше місце серед них займають ділові заходи (конференції, конгреси, форуми). Проте інфраструктура багатьох суб'єктів готельного бізнесу дозволяє розвивати інші заходи приватного і розважального характеру.

У наукових джерелах поняття «івент-менеджмент» трактують як впровадження методів управління проектами – project management в практику проведення подій [4]. Розкриваючи зміст цього поняття більш глибоко, івент-менеджмент включає вивчення особливостей бренду, визначення цільової аудиторії, розробку концепції події, логістичне планування і координацію технічних аспектів, які безпосередньо впливають на проведення заходу [2].

Варто звернути увагу на те, івент-менеджмент може розглядатися у двох основних аспектах [1]:

- ✓ використання спеціальних заходів для досягнення різних корпоративних і суспільних цілей;
- ✓ це методи і прийоми управління унікальними подіями, які розглядаються як окремі бізнес-проекти.

Для підприємств готельного бізнесу важливими є обидва аспекти. Крім того, розвиток івент-менеджменту для суб'єктів господарювання може вирішувати ряд завдань у межах менеджменту підприємства (див рис. 1.2).



Рис.1.2. Завдання івент-менеджменту для підприємств готельного бізнесу

Джерело: розроблено автором

Як бачимо за представленого рисунку, наше бачення завдань івент-менеджменту для підприємств готельного бізнесу полягає у значній кількості завдань. На вершині піраміди завдань знаходяться задоволення потреб споживачів та отримання доходів від організації і проведення заходів різного характеру. Це може відбуватися як з частковою участю (надання приміщень в оренду, організація харчування на банкетах), так і організація заходів «під ключ» (наприклад, конференції з організацією трансферу, проживання, ділових заходів, надання бізнес-послуг, організація дозвілля).

Симбіотичний розвиток готельних послуг пов'язаний з останньою наведеною тезою. Навіть якщо початковою метою замовника може бути проведення івенту, супутніми послугами може бути організація проживання, трансферу, замовлення декорацій, фото-відео-супровід та ін. Формування спеціальних івент-пакетів буде взаємовигідним готелю та споживачам та дозволить підвищити їхню лояльність до підприємства. Нарощування обсягів надання послуг дасть можливість підприємству готельного господарства розвивати структуру та навички персоналу. У подальшому персонал готелю може отримувати доходи від надання консультативних з проведення івентів.

Оскільки для готелів івент-менеджмент є лише частиною діяльності, важливим завданням для них є створення міцних зв'язків зі стейхолдерами (івент-агенціями, туристичними фірмами, окремими артистами, ведучими). Це є необхідною складовою ефективної роботи підприємства готельного господарства при організації та проведенні приватних івентів.

Важливим питанням розвитку івент-менеджменту є побудова необхідної структури персоналу. Згідно з типовою структурою слід відзначити, що ключовою фігурою івент-менеджменту є івент-менеджер або івентор. До його основних обов'язків належить контроль усіх процесів при організації та проведенні заходів. Напряму йому підпорядковується координатор події. Також можуть виділятися окремі координатори по напрямкам (координатори з поселення, роботи з пресою, організаційних питань та ін.) [3]. На наш погляд, такий склад персоналу івент-менеджменту не цілком відображає особливості діяльності підприємств готельного господарства. Власне бачення цього представлено на рис. 1.3.

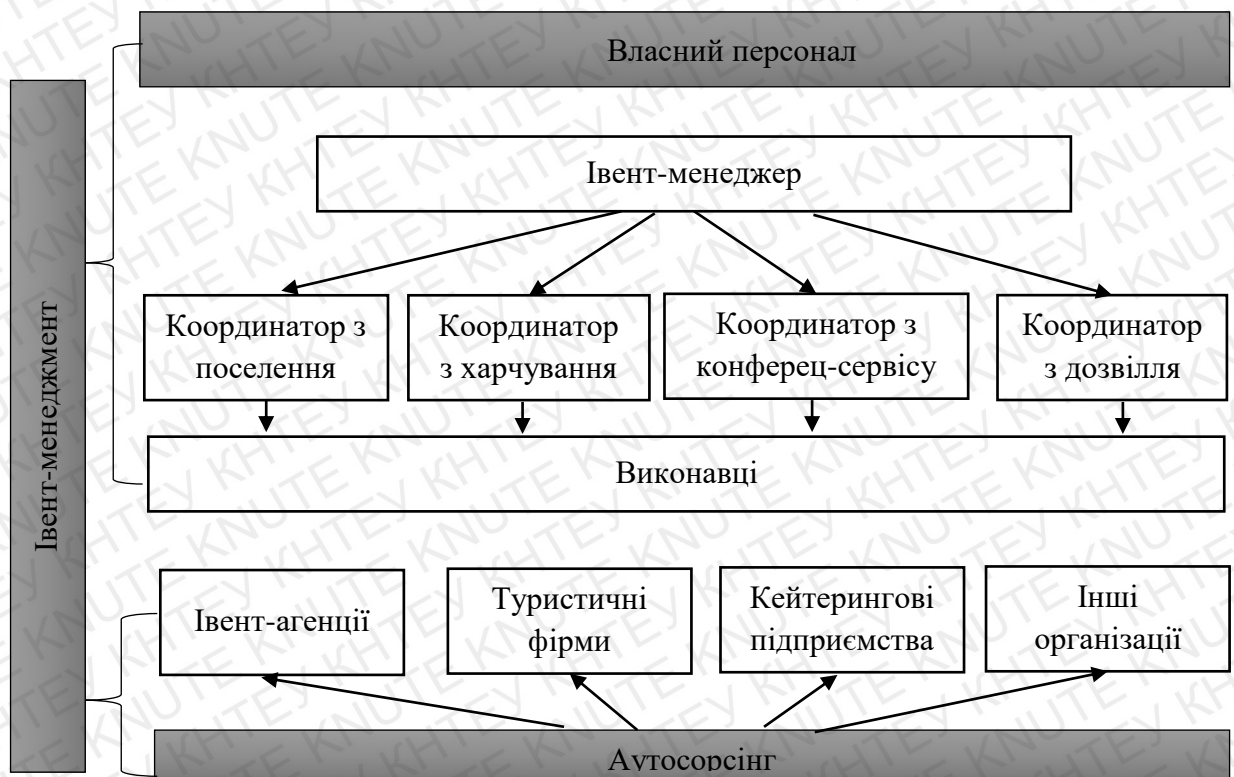


Рис. 1.3. Організаційна структура івент-менеджменту підприємств готельного господарства

Джерело: розроблено автором

Сутність запропонованої розробки поділяє увесь персонал, який бере участь у плануванні, організації та проведенні івентів, на дві групи: власних працівників та залучених персон на умовах аутсорсінгу. Розгалуженість структури власного персоналу залежить від категорії готелю, наявного пакету послуг, інфраструктури для створення івентів. При невеликих обсягах діяльності від організації заходів та неможливості у подальшому розвитку інфраструктури для цього, на нашу думку, достатньо буде виділення однієї посади – івент-менеджера (івентора). При цьому він може самостійно координувати цей напрямок діяльності при взаємодії з відділами F&B та прийому і розміщення.

При розширенні діяльності у сфері проведення івентів, підприємству готельного господарства необхідно буде введення у штат посад координаторів, які поділять між собою важливі напрямки роботи. Виконавцями при даному поділі можуть бути офіціанти, помічники, техніки, водії та ін.

До процесу організації заходів доречним вважаємо залучення підрядників та виконавців на умовах аутсорсінгу. Ними можуть виступати як організації, так і окремий персонал (офіціанти, фотографи, декоратори та ін.). Такий підхід на наше переконання дозволить підприємствам готельного господарства більш повно використовувати наявні можливості для розвитку івент-менеджменту.

1.2. Методологічні засади івент-менеджменту у готельному бізнесі

Івент-менеджмент став неодмінною складовою діяльності підприємств готельного господарства, що підвищує рівень його конкурентоспроможності та покращує фінансово-економічні показники. Втім оцінка ефективності івент-менеджменту викликає ряд дискусій та не є сформованою на теренах українського наукового простору.

На підставі дослідження вітчизняних та зарубіжних наукових джерел, а також поглядів практичних маркетологів, можемо виділити два основні підходи до оцінки ефективності івент-менеджменту:

- ✓ через оцінку івент-заходів;
- ✓ через визначення інтегрального показника івент-менеджменту.

На наш погляд, обидва з запропонованих методів мають право на застосування підприємствами готельного бізнесу, а вибір залежить від розвинутості асортименту конференц та дозвіллевих послуг, місткості готелю та його стратегічних цілей в контексті розширення цього напрямку.

Вважаємо, що оцінка ефективності івент-менеджменту через призму ефективності івент-заходів є доречною у тих випадках, коли підприємство має нерозвинуту організаційну структуру та використовує обмежену інфраструктуру для проведення заходів. Для такої групи підприємств івент-менеджмент формує незначну частку доходів, а ефективність проведених заходів може розглядатися з різних точок зору.

Методологія оцінки івент-заходів є комплексним підходом, який дозволяє отримати якісний зворотній зв'язок організаторів та учасників заходу. Необхідність визначення ефективності івент-заходу у готельному бізнесі пояснюється в першу чергу тим, що їх проведення спрямоване на досягнення довгострокових завдань – просування іміджу і підвищення лояльності до його бренду. Критерії оцінки ефективності івент-проекту безпосередньо залежать від тих цілей, на досягнення яких вони спрямовані: думки учасників події; публікації і реклама в ЗМІ; результати спостереження за учасниками заходу безпосередньо під час його проведення; економічний ефект [6].

Виокремимо основні групи вимірів ефективності: прямі, безпосередні, точні вимірювання; непрямі, приблизні, орієнтовні вимірювання. До групи прямих, безпосередніх, точних вимірювань відносять: кількість людей, які відреагували на отриману інформацію про майбутній захід (під реакцією мається на увазі запит з їх боку на отримання додаткових відомостей –

самостійний пошук інформації про майбутню подію в мережі Інтернеті, дзвінки за номерами гарячої лінії і так далі); кількість людей, які прийшли на захід; кількість публікацій в ЗМІ. До групи непрямих, приблизних, орієнтовних вимірювань відносять: відсоток учасників заходу, які змінили в результаті своє ставлення до продукту; відсоток учасників заходу, які вчинили бажані для організаторів дії; відсоток учасників заходу, які змінили свої інтереси, потреби або цінності відповідно до очікувань організаторів заходу [1].

Варто зазначити, що загально визначене поняття ефективності заходів містить в собі два основних критерії: економічний та комунікативний ефект [2]. Економічний ефект полягає в досягненні бажаного рівня споживчого попиту і визначається такими параметрами як збільшення обсягів продажів і прибутковості бренду після проведення івент-заходів. В цілому, на основі отриманих даних можна розрахувати наступні показники економічної ефективності: ROI (від англ. Return on Investment) – фінансовий коефіцієнт, який ілюструє рівень прибутковості або збитковості бізнесу, враховуючи суму зроблених в цей бізнес інвестицій, який можна визначити таким чином [2]:

$$ROI = (\text{дохід} - \text{собівартість}) / \text{сума інвестицій} * 100\% \quad (1.1)$$

Іншим показником економічної ефективності івентів можна назвати коефіцієнт окупності інвестицій – конкретний показник рентабельності вкладень в проект. Він демонструє прибутковість або збитковість інвестицій в конкретний проект. CPC (від англ. Costper Contact) – вартість контакту – показник, що відображає ефективність вкладення коштів на встановлення одного якісного контакту з представником цільової аудиторії в рамках проекту. Даний метод оцінки економічної ефективності проекту івент-заходу використовується переважно на виставках, конференціях. Формула для розрахунку даного показника така [2]:

$$CPC = \text{загальні витрати} / \text{кількість контактів} \quad (1.2)$$

З метою розуміння того, який прибуток (або збиток) відображає подія, організована готелем, і як підприємство може продовжувати поліпшувати цей коефіцієнт для майбутніх заходів, важливе також дослідження співвідношення витрат і доходів.

Комунікативний ефект дозволяє встановити, наскільки конструктивно івент-заходи передають цільовій аудиторії необхідні відомості або формують бажану для підприємства точку зору [2]. Таким чином, в основу дослідження ефективності івент-менеджменту може бути покладений івент-маркетинг.

Погоджуємося з авторами, які при дослідженні оцінки комунікативного ефекту від івент-заходів, поділяють організовану подію на етапи: Pre-Event, Event, Post-Event [2]. На нашу думку, таке виокремлення дає змогу більш чітко розділити необхідні завдання та мету. Розглянемо основні завдання, які можуть бути поставлені підприємством на кожному етапі та можливі критерії визначення комунікативного ефекту (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Етапи проведення та оцінка комунікативного ефекту івенту [2]

	Pre-Event	Event	Post-Event
Основна мета	залучення необхідного числа відвідувачів та привернення уваги до проекту в цілому	досягнення основних цілей та ініціювання публікацій	Підведення підсумків, отримання позитивних відгуків від учасників
Основні завдання	формулювання чітких цілей і завдань заходу, розробка ефективної стратегії, формування оргкомітету, залучення спонсорської допомоги, складання плану заходу, просування заходу, формування бюджету	проведення заходу згідно затвердженого плану, моніторинг кількості відвідувачів, постійне рекламування заходу, хешування, дотримання кошторису	розсилка матеріалів за підсумками заходу, зворотний зв'язок від гостей (feedback), здійснення публікації в ЗМІ – follow-up.
Методи розрахунку	прогноз потенційної кількості учасників, моніторинг діяльності соціальних мереж, оцінка ефективності рекламних каналів	оцінка кількості учасників, оцінка рівня активності учасників. На основі отриманих даних можна розрахувати точку беззбитковості та ROI (рентабельність інвестицій) –	оцінка рівня задоволення учасників, збір та аналіз інформації, аналіз проекту за підсумками, включаючи виявлення помилок, проектний менеджмент

Виділяють наступні види оцінки комунікативної ефективності івент-заходу: оцінка кількості учасників заходу (загальна і за різними категоріями); оцінка активності учасників; оцінка ефективності рекламних каналів; оцінка рівня задоволення учасників. При побудові алгоритму оцінки ефективності івенту слід враховувати специфіку фінансових та індикативних показників і головним принципом виступає комунікаційна спрямованість. Це пов'язано з тим, що подія націлюється на психологічне задоволення потреб, лояльність до бренду, створює позиціонування споживачів, на яких базується збутова політика івент-менеджерів.

Оцінка ефективності івент-менеджменту за рахунок визначення інтегрального показника є більш складним процесом, на відміну від попередньої методики. Найбільш доречною, на наш погляд, вона буде для підприємств готельного бізнесу, що надають широкий спектр дозвіллевих та конференц-послуг та мають розвинуту структуру івент-менеджменту. Зазначимо, що нам імпонує методика автора [3], який досліджує інтегральний показник ефективності івент-менеджменту кейтерингового підприємства. В основу цього дослідження покладено такі показники: кадри, логістика, техніко-технологічні показники, лояльність клієнтів, конкурентоспроможність підприємства та ефективність івент-менеджменту.

Кадрова складова є основою реалізації івент-менеджменту, від якої залежить якість здійснення усіх етапів івенту. Вважаємо, що до критеріїв оцінки цього показника повинні бути включені такі:

- ✓ рівень професійної підготовки (наявність профільної освіти, досвід роботи, рівень володіння іноземними мовами, мотивація, комунікабельність);
- ✓ відсоток незадовільних відгуків на дії персоналу на всіх етапах підготовки івентів;
- ✓ норма обслуговування споживачів працівниками.

Логістика проведення івентів у готельному бізнесі має свою специфіку. Так, більшість івентів, які організуються на підприємствах готельного

бізнесу, проводяться на його території у наявних для цього приміщеннях. Проте уподобання споживачів у цьому сегменті є найрізноманітнішими. Їх задоволення напряму залежить від ступеня роботи з підрядниками та працівниками на аутсорсінгу. До найважливіших показників логістичної підструктури ми відносимо: надійність постачальників та підрядників; ступінь виконання договірних умов постачальниками та підрядниками; відсоток організованих заходів з відхиленням у графіку проведення будь-якої тривалості.

Техніко-технологічна підсистема має на меті показати забезпеченість підприємства ресурсами для проведення івентів: розвинутість інфраструктури, забезпеченість необхідними меблями, технікою, матеріалами та доступність виробничих потужностей для проведення кави-брейк, бізнес-ланчів та ін.

В основу критеріїв лояльності споживачів покладено такі критерії: клієнтська база підприємства, стабільність клієнтської бази, середня частота замовлень постійної клієнтської бази, питома вага нових клієнтів за рекомендацією у базі нових клієнтів підприємства, питома вага позитивних відгуків замовників.

Для формування конкурентоспроможності системи івент-менеджменту ключовими показниками виступають рівень креативності послуг (питома вага унікально організованих заходів), якість обслуговування заходу (питома вага позитивних відгуків про підприємство), ціна послуг (середня ціна послуги на одну особу), широта асортименту послуг.

Узагальнена інформація про зміст складових, вагові коефіцієнти показників складових та частинних інтегральних показників системи івент-менеджменту підприємства готельного господарства представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Методика інтегральної оцінки системи івент-менеджменту
підприємства готельного господарства**

Показник	Вага показника	Вага складової	Межі показника	
<i>Кадрова складова</i>				
Рівень професійної підготовки	0,35	0,2	0 – 0,35 – низький рівень івент менеджменту; 0,36 – 0,80 – середній рівень івент менеджменту; 0,81 – 1 – високий рівень івент менеджменту.	
Відсоток незадовільних відгуків на дії персоналу на всіх етапах підготовки івентів	0,35			
Норма обслуговування гостей одним працівником	0,3			
<i>Логістична складова</i>				
Надійність постачальників та підрядників	0,3	0,15		
Рівень виконання договірних умов постачальниками	0,4			
Відсоток організованих заходів з відхиленням у графіку проведення будь-якої тривалості	0,3			
<i>Техніко-технологічна складова</i>				
Розвинутість інфраструктури	0,4	0,2		
Забезпеченість необхідними меблями, технікою, матеріалами	0,35			
Доступність виробничих потужностей для проведення кави-брейк, бізнес-ланчів та ін	0,25			
<i>Лояльність клієнтів</i>				
Клієнтська база підприємства	0,15	0,15		
Стабільність клієнтської бази	0,25			
Середня частота замовлень постійної клієнтської бази	0,10			
Питома вага нових клієнтів за рекомендацією у базі нових клієнтів підприємства	0,25			
Питома вага позитивних відгуків замовників	0,25			
<i>Конкурентоспроможність івент-послуг</i>				
Рівень креативності послуг (питома вага унікально організованих заходів)	0,25	0,15		
Якість обслуговування заходу (питома вага позитивних відгуків про підприємство)	0,25			
Ціна послуг (середня ціна послуги на одну особу)	0,25			
Широта асортименту послуг	0,25			
<i>Ефективність івент-менеджменту</i>				
Рентабельність продукції	0,30	0,15		
Рентабельність продажів	0,30			
Рентабельність за рівнем збутових витрат	0,10			
Рентабельність за рівнем витрат на оплату праці обслуговуючого персоналу	0,10			
Рентабельність за рівнем матеріальних витрат	0,20			

Джерело: розроблено автором на основі

Отже, використання вищеописаних методів і критеріїв ефективності в процесі оцінки івент-менеджменту допоможуть підприємству швидко виявляти слабкі сторони, оперативно їх виправляти, що тим самим дозволить реалізовувати їх з максимальним ефектом як для готелю, так і для споживачів готельних послуг.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА РОЗВИТКУ ІВЕНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ «ФЕОФАНІЯ», М. КИЇВ

2.1. Стратегічний аналіз діяльності готелю

Досліджуваним підприємством для написання випускної кваліфікаційної роботи є готель «Феофанія». Він розташований та здійснює свою діяльність за адресою: вул. Мірошніченко 11/6, м. Київ, Україна. За організаційно-правовою формою це Державне підприємство, яке протягом тривалого часу спеціалізувалося на наданні санаторно-готельних послуг. У 2017 році керівництвом підприємства було прийнято рішення щодо зміни типу на готель.

Підприємство здійснює свою діяльність на підставі Конституції України, Цивільного та Господарського кодексів України, Закону України «Про підприємництво», інших законів, Правил роботи підприємств готельного господарства, Статуту та внутрішніх документів. Підприємство має самостійний баланс, круглу печатку та штамп, торговельну марку, бланки, емблеми та інші засоби візуальної ідентифікації.

З метою отримання прибутків та адаптації до потреб споживачів у даному регіоні у 2018 році керівництвом підприємства було прийнято рішення про реорганізацію основної діяльності. Так зараз суб'єкт господарювання позиціонує себе як готель, а не санаторій. У окремих інтернет-ресурсах підприємство зазначається як готель-санаторій.

Організаційна структура готелю «Феофанія» є достатньо типовою для суб'єктів готельного бізнесу середньої місткості. Вона передбачає сукупність підрозділів, які забезпечують формування та реалізацію послуг, керівників цих підрозділів та іншого персоналу закладу. Графічно організаційна структура готелю «Феофанія» відображена на рис. 2.1.

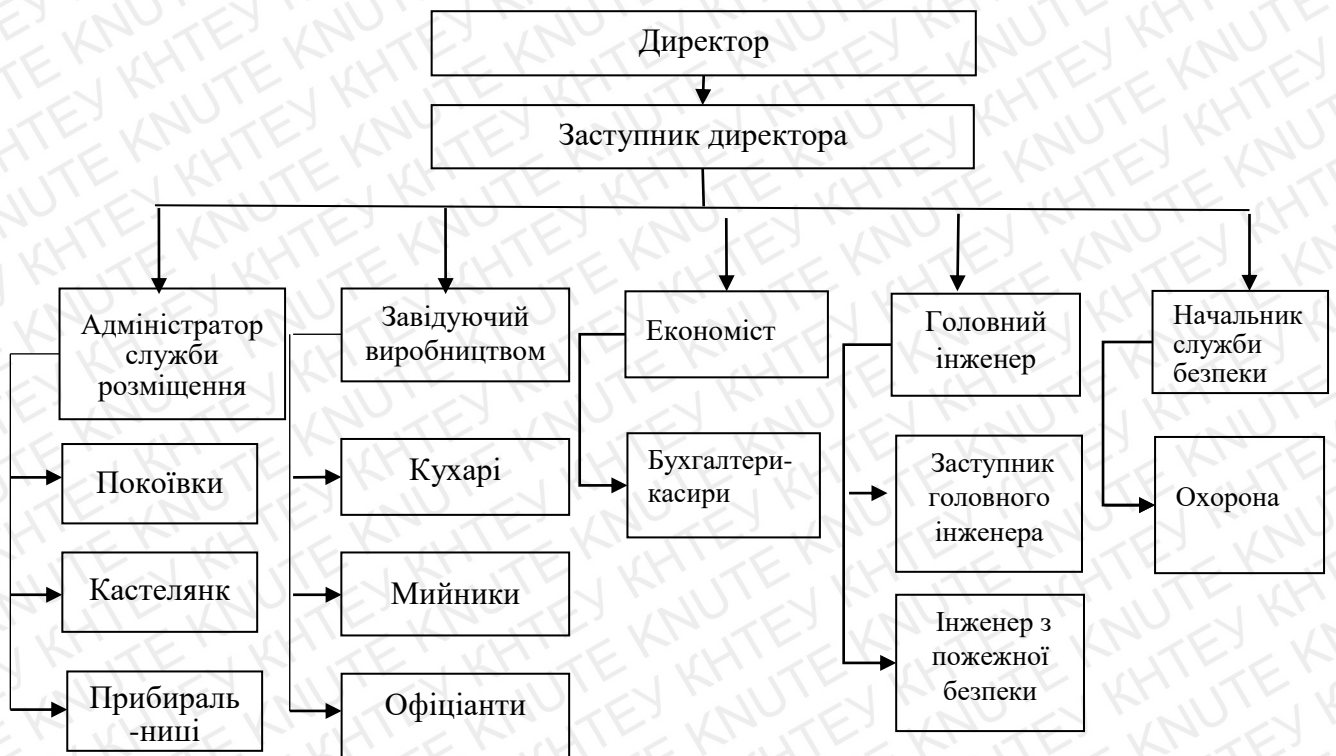


Рис. 2.1. Організаційна структура готелю «Феофанія»

Джерело: розроблено автором

Як бачимо з представленого рисунку, організація структура підприємства є лінійною, що передбачає пряме підпорядкування керівнику підрозділу. Варто звернути увагу на те, що на підприємстві в окремий підрозділ не виноситься служба хаускіпінгу, а покоївки та кателянка підпорядковуються безпосередньо адміністратору. В окремі підрозділи виокремлено службу харчування, економічний та технічний відділи, службу безпеки.

З огляду на невисокий ступінь розгалуженості асортименту послуг, в організаційній структурі не передбачено посад, які б відповідали за конференц-сервіс та дозвілєву діяльність споживачів. Вважаємо це суттєвим недоліком в управлінській структурі підприємства.

Основною метою будь-якого суб'єкта господарювання, що здійснює свою діяльність в умовах ринкової економіки, є зростання ринкової вартості, яка визначається вартістю контрольованих та належних йому ресурсів.

Динаміку ресурсного забезпечення готелю «Феофанія» за 2016-2018 рр. можна визначити за даними балансу (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка ресурсного забезпечення готелю «Феофанія» за 2016-2018 рр.

тис. грн

№ пор.	Показник	Роки			Відхилення			
		2016	2017	2018	2018/2016		2018/2017	
					Абс.	Відн.,%	Абс.	Відн.,%
1	Основні засоби за залишковою вартістю	13760	14643	14095	335	2,43	-548	-3,74
2	Основні засоби за первісною вартістю	28187	29862	30757	2570	9,12	895	3,00
3	Необоротні активи, всього за розділом I	14480	15091	15206	726	5,01	115	0,76
4	Запаси	1680	1332	1204	-476	-28,33	-128	-9,61
5	Товари	29	34	29	0	0,00	-5	-14,71
6	Дебіторська заборгованість -за товари, роботи, послуги	563	442	605	42	7,46	163	36,88
7	Дебіторська заборгованість за бюджетом	293	170	172	-121	-41,30	2	1,18
8	Інша поточна дебіторська заборгованість	478	523	202	-276	-57,74	-321	-61,38
9	Гроші та їх еквіваленти	1159	1909	1392	233	20,10	-517	-27,08
10	Витрати майбутніх періодів	56	63	44	-12	-21,43	-19	-30,16
11	Оборотні активи, всього за розділом II	4755	5267	3954	-801	-16,85	-1313	-24,93
12	Актив балансу, всього	19235	20358	19160	-75	-0,39	-1198	-5,88

Джерело: розраховано автором за даними додатку Б

За даними табл. 2.1 можемо констатувати зниження вартості основних засобів у 2018 році у порівнянні з попереднім роком на 3,7%, що створює негативну картину функціонування підприємства. У діяльності готелю простежується поступовий знос основних засобів та зменшення запасів на 28,3 % або 476 тис. грн у досліджуваній період.

Оборотні активи є ресурсами, призначеними для поточного використання у господарській діяльності підприємства протягом періоду менше одного року. Склад оборотних активів готелю «Феофанія» формують

декілька статей таких як «запаси», «товари», «дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги», «інша поточна дебіторська заборгованість», «гроші та їх еквіваленти», «витрати майбутніх періодів». Із позитивних тенденцій слід відмітити зниження рівня дебіторської заборгованості за бюджетом на 121 тис. грн або 41,3% у 2018 році у порівнянні з 2016 роком та іншої дебіторської заборгованості у аналогічний період на 277 тис. грн або 57,7%. При цьому зростає дебіторська заборгованість за товари і послуги. Так зіставлення цих показників у 2016-2018 роках показує збільшення заборгованості на 42 тис. грн або 7,5%. У 2017-2018 роках сума заборгованості зросла на 163 тис. грн, що у відсотковому вираженні складає 36,9%.

Невтішні результати діяльності готелю «Феофанія» проявляються також при дослідженні грошових ресурсів підприємства. Зазначимо, що за останній рік їх кількість зменшилась на 517 тис. грн або 27,1%. За таких умов підприємству слід звернути увагу на оптимізацію своєї діяльності за рахунок пошуку нових партнерів для забезпечення ресурсами для основного виду діяльності.

Підприємство готельного господарства - многогранне у своїй діяльності. Тому важливим елементом економічного аналізу є дослідження його фінансових результатів за окремими складовими (див. табл. 2.2).

За аналітичної табл. 2.2 можемо зробити висновок про неоднозначні фінансові результати підприємства. Як і будь-який суб'єкт господарювання, готель «Феофанія» функціонує з метою отримання прибутку. У звітному періоді підприємство є прибутковим. Поруч з цим можемо спостерігати суттєве коливання показників прибутковості. Так у 2017 році чистий фінансовий результат склав 899 тис. грн, що на 633 тис. грн більше, ніж у той період 2016 року. Порівняння 2018 та 2017 років за цим параметром викладає занепокоєння. Оскільки прибуток підприємства знизився на 56,62% або 509 тис. грн та становив 390 тис. грн. На наш погляд, такий стан речей пов'язаний з намаганням технічного переоснащення номерного фонду та розширенням

масштабів операційної діяльності, викликаних зміною типу досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.2

**Динаміка доходів, витрат та фінансових результатів готелю «Феофанія»
за 2016-2018 рр.**

тис. грн

№ пор.	Показник	Роки			Відхилення			
		2016	2017	2018	2018/2016		2018/2017	
					Абс.	Відн.,%	Абс.	Відн.,%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Чистий дохід від реалізації послуг	36449	46452	52250	15801	43,35	5798	12,48
2	Собівартість реалізованих послуг	32918	41287	46737	13819	41,98	5450	13,20
3	Валовий прибуток (збиток)	3531	5165	5513	1982	56,13	348	6,74
4	Інші операційні доходи	56	77	69	13	23,21	-8	-10,39
5	Адміністративні витрати	2923	3631	4196	1273	43,55	565	15,56
6	Витрати на збут	377	435	505	128	33,95	70	16,09
7	Інші операційні витрати	28	158	470	442	1578,57	312	197,47
8	Фінансовий результат від операційної діяльності	259	1018	411	152	58,69	-607	-59,63
9	Інші доходи	58	46	48	-10	-17,24	2	4,35
10	Фінансовий результат до оподаткування	325	1096	476	151	46,46	-620	-56,57
11	Витрати з податку на прибуток	59	197	86	27	45,76	-111	-56,35
12	Чистий фінансовий результат	266	899	390	124	46,62	-509	-56,62

Джерело: розраховано автором за даними додатку Б

Наші спостереження підтверджуються зіставним збільшенням інших операційних витрат. У 2018 році, у порівнянні з попереднім роком, вони зросли на 312 тис. грн або 197%. Звернемо увагу на те, що підприємство тільки розпочало етап трансформації та збільшення витрат у подальшому є неминучим. Підвищення рівня витрат переноситься на собівартість послуг та товарів. Значення цього показника збільшилось з 32918 тис. грн у 2016 році до 46737 тис. грн у 2018, що у відсотковому вираженні складає 42%.

У зв'язку з реорганізацією у останні роки перед підприємством постало питання про розширення каналів збуту. Це відобразилося на збільшенні витрат на збут з 377 тис. грн у 2016 році до 505 тис. грн у 2018 році, що на 34 % більше, ніж у попередньому періоді. Також спостерігається збільшення витрат адміністративних витрат на 1273 тис. грн або 43,6% за досліджуваний період. У натуральному вираженні адміністративні витрати підприємства становлять 2923 тис. грн у 2016 році та 4196 тис. грн у 2018 році.

Для більшої наочності досліджень відобразимо окремі фінансові результати готелю «Феофанія» у динаміці у вигляді рис. 2.2.



Рис. 2.2. Значення фінансових результатів готелю «Феофанія» у 2016-2018 рр.

Джерело: побудовано автором за даними додатку Б

Динаміка фінансових результатів напряму залежить від показників собівартості послуг та продукції. Її зниження дає можливість створення резервів для розвитку суб'єкта господарювання та позитивно впливає на показники чистого доходу від реалізації послуг та продукції. Розглянемо порівняння цих показників графічно (див. рис. 2.3).



Рис. 2.3. Значення показників чистого доходу та собівартості послуг та продукції готелю «Феофанія» у 2016-2018 рр.

Джерело: побудовано автором за даними додатку Б

Динаміка фінансових результатів готелю «Феофанія» відповідно відобразилася на зниженні ефективності господарської діяльності закладу, яку характеризують показники чистої, операційної та виробничої рентабельності підприємства (див. рис. 2.4).

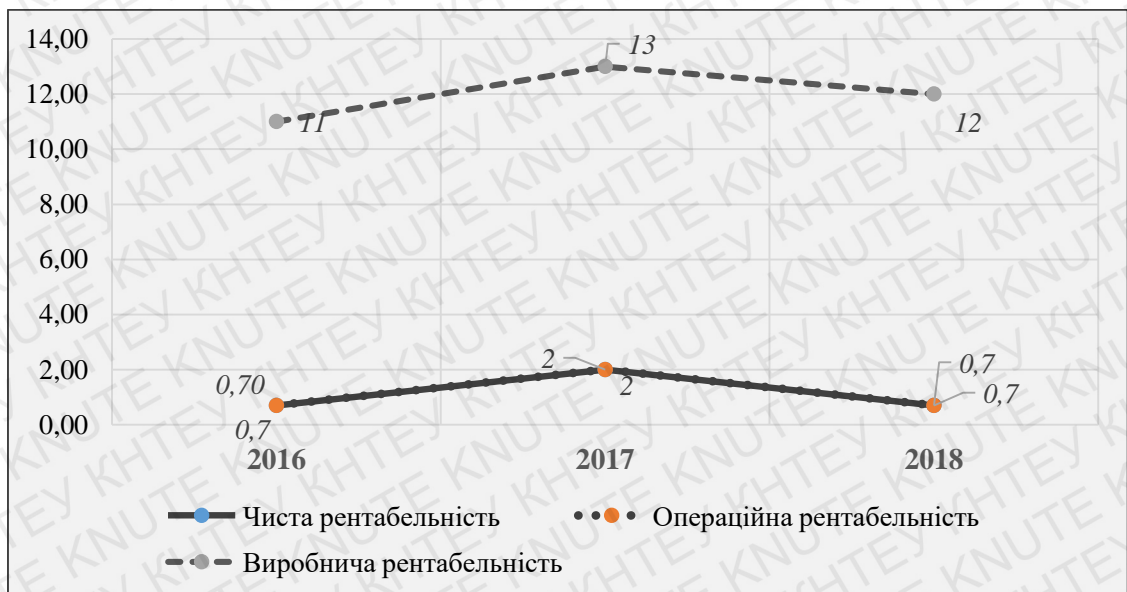


Рис. 2.4. Динаміка чистої, виробничої та операційної рентабельності готелю «Феофанія» у 2016-2018 рр.

Джерело: побудовано автором за даними додатку Б

Підводячи підсумки здійсненого дослідження економічної діяльності готелю «Феофанія» за 2016-2018 рр. можемо відзначити, що коливання його основних показників пов'язано з зі зміною типу підприємства та необхідними для цього заходами: збільшенням витрат на переоснащення номерів, підвищенням собівартості послуг, розширенням каналів збуту готельних послуг. В цілому підприємство є прибутковим, але чистий фінансовий результат суттєво знизився у порівнянні з попереднім періодом. Зростання собівартості послуг та продукції є зіставним зі зростанням чистого доходу від основного виду діяльності.

Вищезазначене дає підстави говорити про існування потреби у підвищенні ефективності господарювання досліджуваного підприємства. Позитивно оцінюючи окреслені вище дії керівництва щодо подальшого функціонування, постає проблема диверсифікації основних і додаткових послуг, які підвищуватимуть попит та рівень завантаженості готелю «Феофанія». У зв'язку з цим поруч з модернізацією номерного фонду, підвищенням рівня обслуговування необхідно зробити акцент на формування портфелю івент і конференц-послуг, а також розширення обсягів діяльності підприємства ресторанного господарства при готелі.

2.2. Дослідження системи івент-менеджменту готелю

Формування структури івент-менеджменту у діяльності підприємств готельного господарства набуває усе більшого значення. Його напрямки обираються виходячи із типу підприємства, місця розташування та основних можливостей надання івент-послуг.

Готель «Феофанія» є державним підприємством, що працює на ринку готельних послуг протягом тривалого часу та спеціалізується на наданні готельних та санаторних послуг. Підприємство не має категорії, тому може формувати пакет послуг із власних міркувань та цілей.

Досліджуване підприємство має достатньо вдале місце розташування – на відстані 400 м від відомого рекреаційного парку Феофанія, що і стало

основоположним створення готелю та обґрунтовує його назву. У радіусі менше 2 км. знаходяться 2 станції Київського метрополітену – Шулявська та Берестейська. Відстань до залізничного вокзалу складає 5,6 км, автовокзалу – 5,3 км, аеропорту «Київ» - 8,3 км. З огляду на це, можемо зробити висновки, що потенційними споживачами можуть бути як гості Києва, так і люди, які спеціально приїжджають для відвідування відомого парку.

У сучасній науковій літературі є декілька підходів щодо дослідження структури івент-менеджменту. Прихильність у нас викликає умовний поділ, який розділяє його на конференц-сервіс та банкетинг. Розглянемо можливості досліджуваного підприємства у обох напрямках.

Конференц-сервіс володіє багатьма інструментами, які можуть приносити готелю додатковий дохід. Зокрема:

- ✓ надання повного пакету конференц-послуг, включаючи організацію, модерацію, формування рекламного пакету та проведення івенту;
- ✓ надання в оренду конференц-залів;
- ✓ оренда технічного обладнання;
- ✓ отримання доходу на основі консультування з питань проведення заходів;
- ✓ організація виїзних конференцій;
- ✓ надання дозвілєвих послуг та послуг трансферу.

Оскільки готель «Феофанія» протягом більшості часу свого існування позиціонувало себе як санаторій, то зрозуміло, що надання конференц-сервісу не могло бути основою його діяльності. Однак слід відмітити, що у діяльності підприємства цей напрямок взагалі не розвивається. На базі підприємства не організуються конференції, а інфраструктура для цього відсутня. Вважаємо, що в даних реаліях такий стан речей є неприпустимим. Якщо досліджуване підприємство прагне досягти сталих конкурентних переваг, слід у подальшому розробити план дій щодо створення належної інфраструктури та підбору компетентного персоналу.

Служба банкетингу зазвичай займається організацією заходів різного типу на базі підприємств ресторанного господарства. Це можуть бути як приватні або корпоративні івенти, так і заходи, організовані самим підприємством з певною метою. Інфраструктура для проведення банкетів є недостатньо розвинутою. Вона представлена рестораном на 76 місць, паб-кафе на 50 місць та літньою терасою (працює 4 місяці на рік) на 30 місць. Розподіл закладів представлено на рис. 2.5.

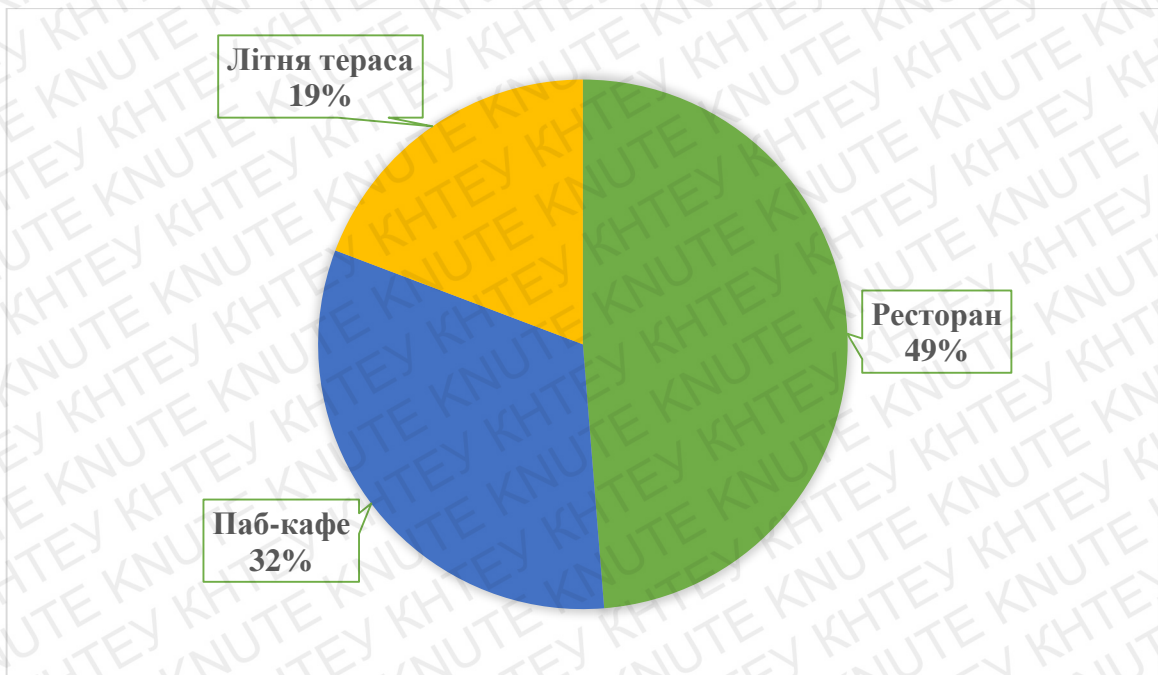


Рис. 2.5. Інфраструктура для проведення банкетів готелю «Феофанія»

Джерело: побудовано автором

Підприємство знаходиться біля мальовничого місця, де часто відбуваються фотосесії. На наш погляд, це відкриває для готелю широкі можливості. Зокрема:

- ✓ організація банкетного обслуговування;
- ✓ кейтерінг;
- ✓ дозвіллевий супровід банкету;
- ✓ надання фото-відеозйомок та ін.

Проаналізуємо рівень банкетного обслуговування у розрізі основних сервісних можливостей у динаміці. Результати представимо у вигляді табл.

2.3.

Аналіз банкетного сервісу готелю «Феофанія» у 2016-2018 рр.

Роки	Сервіси					
	Банкетне обслуговування	Жива музика	Ведучий	Фотограф/відеограф	Виїзні церемонії	Система лояльності
2016	+	-	-	-	-	-
2017	+	-	-	-	-	-
2018	+	+	+	-	-	-

Джерело: розроблено автором

З даних аналітичної табл. 2.3. стає очевидно, що досліджуване підприємство не повною мірою використовує ресурси банкетного сервісу. Поруч із можливостями для організації банкетного обслуговування майже не застосовуються супутні послуги: пошук ведучих, відеографів, залучення музикантів. Маючи у наявності чудову локацію, до сих пір досліджуване підприємство не здійснює організацію виїзних весільних церемоній. Не діє також система лояльності.

Особливість функціонування підприємства, яка була нами зафіксована у процесі досліджень, полягає у тому, що завантаженість номерного фонду не корелюється із показниками завантаженості ресторану під час проведення івентів. Тобто проведення банкетів у ресторані при готелі не підвищує рівень завантаженості самого готелю. На наш погляд, причиною цього є не цілком коректна робота відділу маркетингу. Переконані, що акцентування уваги на даному аспекті дозволить значно підвищити завантаженість підприємства та доходи від основного виду діяльності. З іншого боку, наприклад, при замовленні банкету доречно було б пропонувати послуги на проживання за спеціальними цінами.

Номерний фонд готелю представлений 58 номерами від номеру на 6 осіб до номеру люкс на 2 особи (3 номери). Розглядаємо можливість переоснащення одного з цих номерів на весільний люкс та розроблення спеціального тарифу для молодят.

Рівень завантаженості номерного фонду та підприємств ресторанного господарства при готелі представлено на рис 2.6.

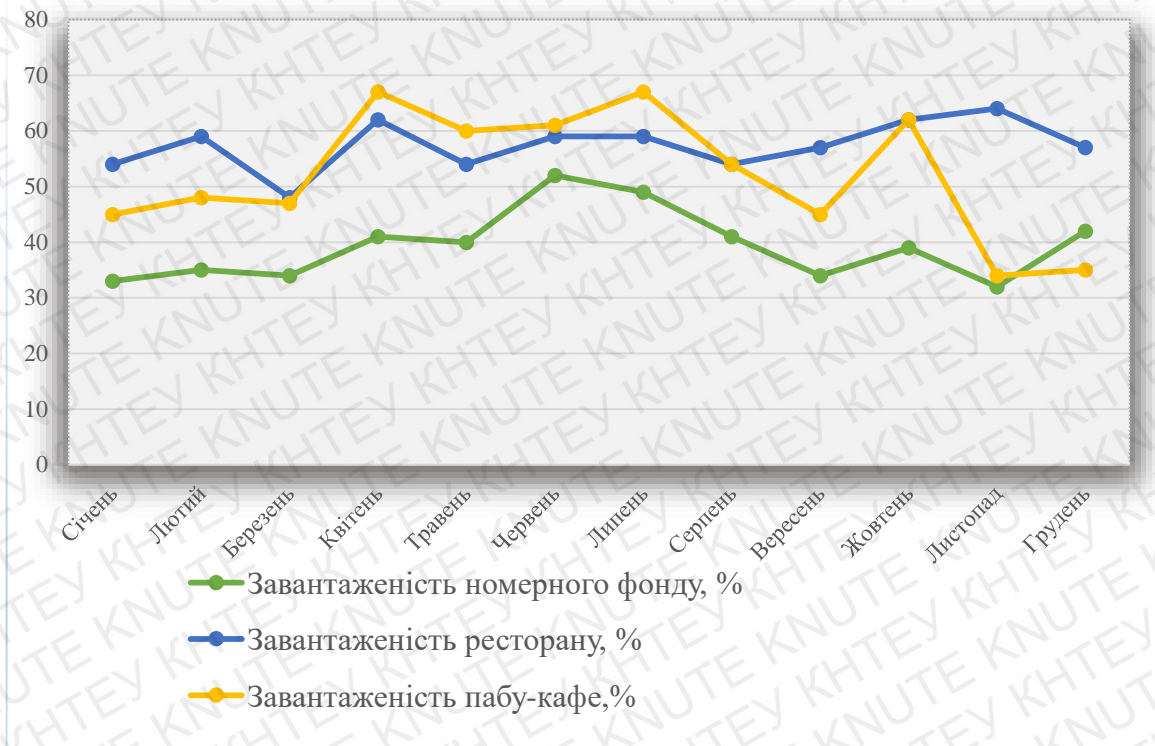


Рис. 2.6. Завантаженість номерів та підприємств ресторанного господарства готелю «Феофанія» у 2018 році

Джерело: побудовано автором

Як бачимо з даних представленого рис., найбільший відсоток івентів, які відбуваються у ресторані, припадає на весну, літо та першу частину осені. Попит спадає у листопаді та зимові місяці. Дослідимо розподіл доходів підприємства від проживання та харчування (див. рис. 2.7).

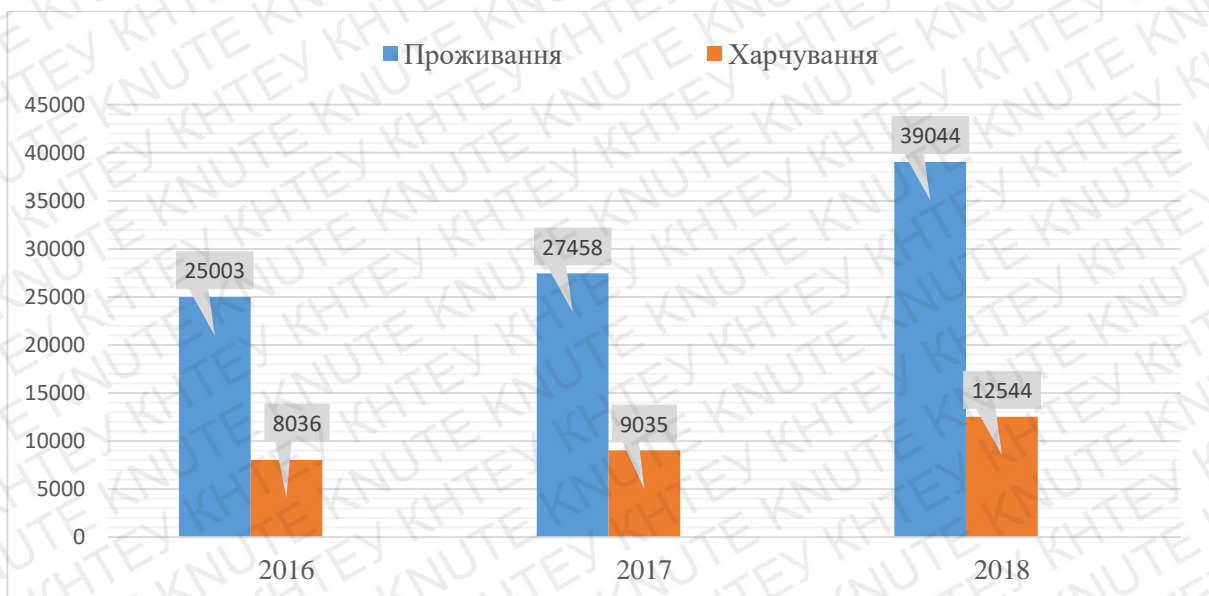


Рис. 2.7. Динаміка доходів від проживання та харчування готелю «Феофанія» у 2016-2018 рр. (тис. грн)

Дані рисунку показують, що найбільшу питому вагу у частці доходів займає чистий дохід по основному виду діяльності. Доходи від харчування поступово збільшуються, що свідчить про зростання попиту на ці послуги.

Згідно з даними проведеного дослідження, можемо констатувати, що протягом останнього часу зросла привабливість проведення івентів у ресторані при готелі «Феофанія». Зміна їх структури представлена на рис. 2.9.

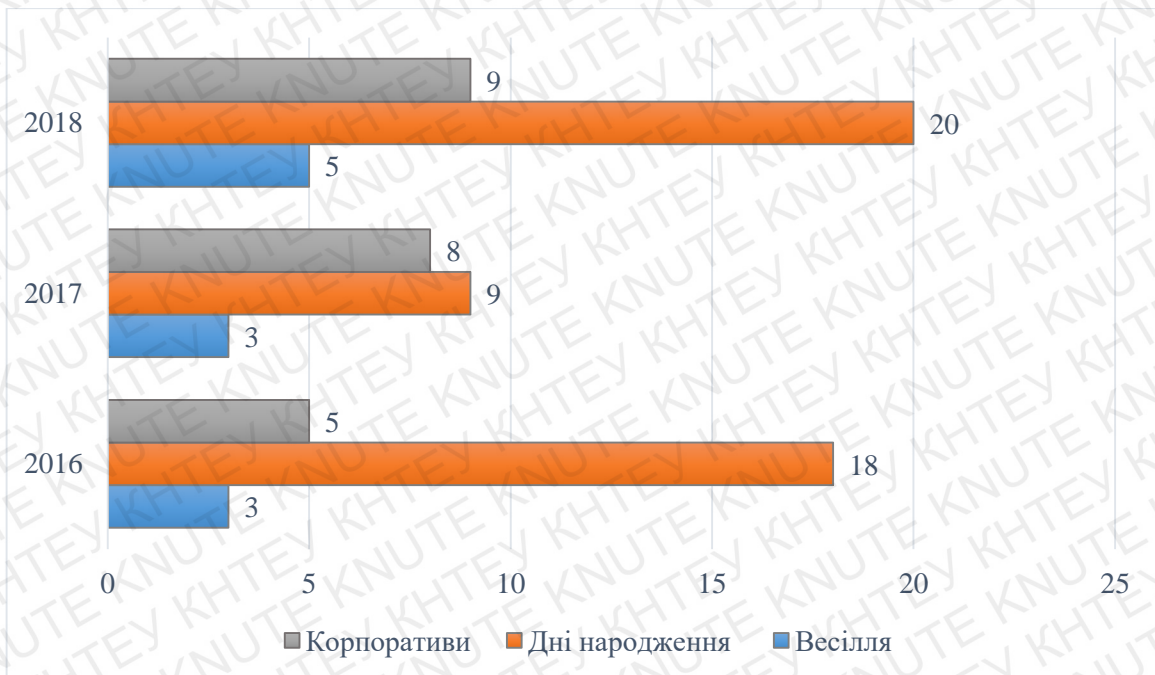


Рис. 2.9. Розподіл видів івентів у готелі «Феофанія» у 2016-2018 рр.

Джерело: побудовано автором

З аналітичного рис. 2.9 можемо констатувати позитивну динаміку зростання івентів у ресторані при готелі «Феофанія». Попри це не можемо не звернути увагу на те, що суб'єкт господарювання не є ініціатором будь-яких івентів. Також, на нашу думку, доходи від проведення івентів, могли б бути значно вищими при умові розвитку конференц-сервісу.

Вартість банкету у ресторані при готелі «Феофанія» при частковому обслуговуванні мінімально становить 450 грн з особи. Приклад банкетного меню представлено у додатку В. Порівнюючи ці показники з ринковими цінами, можна сказати, що вони є прийнятними.

З метою дослідження якості організації івентів нами було здійснено

опитування споживачів банкетного обслуговування. Було виділено такі критерії: якість страв, якість обслуговування, цінова політика, рівень виправдання очікувань. Респондентам пропонувалося поставити оцінки по кожному параметру від 1 (дуже погано) до 5 (дуже добре). Узагальнені результати 96 осіб наведено на рис. 2.10.

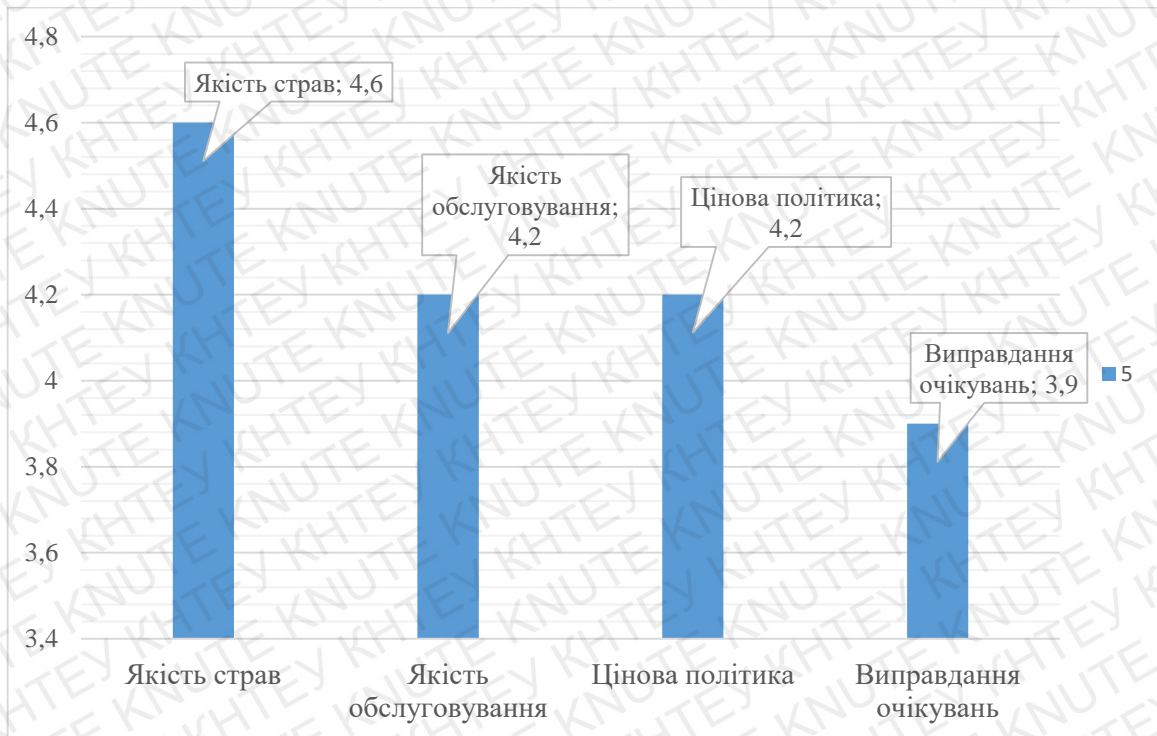


Рис. 2.10. Ступінь задоволеності споживачів організацією банкетного обслуговування готелю «Феофанія»

Джерело: побудовано автором

Як бачимо за даних представленого рисунку, ступінь задоволення потреб споживачів організацією банкетного обслуговування є достатньо високою. Найвищими показниками (4,6) відзначається якість страв, які подаються у підприємстві ресторанного господарства. Прийнятні позиції (4,2) мають якість обслуговування та цінова політика. Найнижчий бал (3,9) зафіксованого за параметром виправдання очікувань. У приватних розмовах респонденти звертали увагу на те, що загалом кількість пропонованих послуг могла бути ширшою. Доцільно на їхню думку було б запрошення музикантів для проведення вечорів.

Проведені дослідження дають змогу оцінити систему івент-

менеджменту за методикою, яка була запропонована у першому розділі випускної кваліфікаційної роботи. Узагальнені результати представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Інтегральна оцінки системи івент-менеджменту готелю «Феофанія»

Показник	Значення	Вага складової	Загальне значення	
<i>Кадрова складова</i>				
Рівень професійної підготовки	0,25	0,2	0,29 – низький рівень івент менеджменту;	
Відсоток незадовільних відгуків на дії персоналу на всіх етапах підготовки івентів	0,1			
Норма обслуговування гостей одним працівником	0,2			
<i>Логістична складова</i>				
Надійність постачальників та підрядників	0,2	0,15		
Рівень виконання договірних умов постачальниками	0,3			
Відсоток організованих заходів з відхиленням у графіку проведення будь-якої тривалості	0,2			
<i>Техніко-технологічна складова</i>				
Розвинутість інфраструктури	0,1	0,2		
Забезпеченість необхідними меблями, технікою, матеріалами	0,2			
Доступність виробничих потужностей для проведення кави-брейк, бізнес-ланчів та ін	0,1			
<i>Лояльність клієнтів</i>				
Клієнтська база підприємства	0,1	0,15		
Стабільність клієнтської бази	0,1			
Середня частота замовлень постійної клієнтської бази	0,1			
Питома вага нових клієнтів за рекомендацією у базі нових клієнтів підприємства	0,15			
Питома вага позитивних відгуків замовників	0,2			
<i>Конкурентоспроможність івент-послуг</i>				
Рівень креативності послуг (питома вага унікально організованих заходів)	0,1	0,15		
Якість обслуговування заходу (питома вага позитивних відгуків про підприємство)	0,2			
Ціна послуг (середня ціна послуги на одну особу)	0,25			
Широта асортименту послуг	0,2			
<i>Ефективність івент-менеджменту</i>				
Рентабельність продукції	0,07	0,15		
Рентабельність продажів	0,07			
Рентабельність за рівнем збутових витрат	0,10			
Рентабельність за рівнем витрат на оплату праці обслуговуючого персоналу	0,10			
Рентабельність за рівнем матеріальних витрат	0,08			

Джерело: розроблено автором на основі

Згідно з даними табл. 2.4, можемо констатувати, що досліджуване підприємство має низький рівень системи івент-менеджменту. Із окремих показників, які знаходяться у межах норми, слід відмітити рівень професійної підготовки персоналу 0,25 та налагоджену схему взаємодії із

постачальниками. Втім, складність проведення заходів є невисокою. Тому компетентність дій персоналу скоріше пов'язана за обслуговуванням банкетів, ніж проявленням креативності у його організації.

Рівень задоволеності споживачів якістю проведених івентів достатньо високий, а клієнтська база стала, що розцінюємо як позитивний показник івент-менеджменту підприємства. Вважаємо, що готелю «Феофанія» у майбутньому слід активізувати роботу з рекламування та просування заходів. Це дозволить підвищити рівень завантаженості підприємства та доходи від проведення банкетів. Особливої актуальності це набуває за умови невисокої частоти замовлень постійними споживачами.

Найбільшу проблему у структурі івент-менеджменту досліджуваного підприємства ми вбачаємо у недостатній інфраструктурі для проведення заходів. Таким чином готель має мало можливостей для формування організаційної структури івент-менеджменту та активно розвивати цей напрямок.

2.3. Моніторинг ресурсів івент-менеджменту готелю у конкурентному середовищі

Як і будь-яка система, яка впроваджується у діяльності підприємства, івент-менеджмент формується з урахуванням наявних для цього ресурсів у конкурентному середовищі. Для успішної реалізації системи івент-менеджменту перед підприємством готельного бізнесу постає питання створення конкурентоспроможного пакету івент-послуг та досягнення конкурентних переваг у окремих видах івент-менеджменту.

Готель «Феофанія» має гарне місце розташування та відзначається насиченою кількістю конкурентів (див. рис. 2.11).

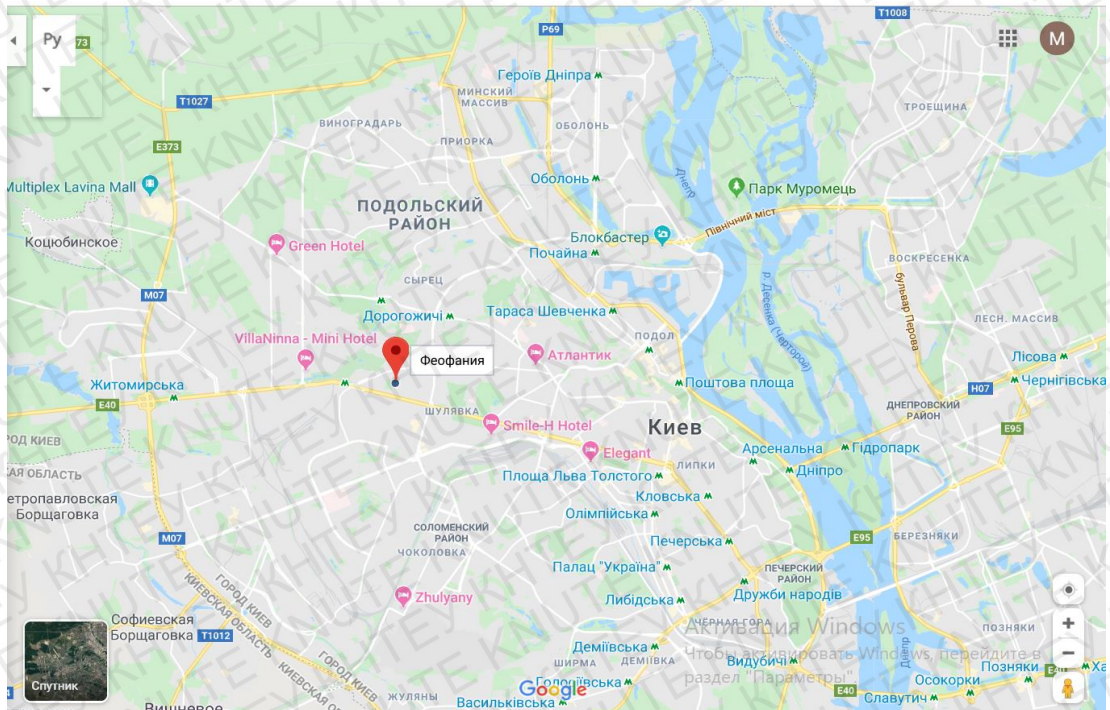


Рис. 2.11. Місце розташування готелю «Феофанія»

З даних рис. 2.11. спостерігаємо, що найближчими за місцем розташування до готелю «Феофанія» є такі суб'єкти господарювання: «Атлантик», «Smile-N Hotel», «Елегант». Всі із представлених підприємств відносяться до засобів розміщення малої місткості та мають недостатньо розвинуту інфраструктуру у напрямку наукових досліджень. Втім варто звернути увагу на те, що їхня робота акцентована дещо на іншого споживача, ніж у досліджуваного підприємства.

Готель «Феофанія» не має категорії, але на наш погляд, зараз знаходиться на шляху пошуку нових можливостей для свого розвитку, розширення асортименту послуг та в перспективі може претендувати на присвоєння категорії 3*. Тому при формуванні конкурентного середовища були обрані такі підприємства, які мають приблизно таку ж віддаленість від центру міста, близькі за місткістю та асортиментом наданих послуг. До основних з них можна віднести готелі категорії 3* «Дружба», «Мир», «Оберіг».

Для загального розуміння лояльності споживачів до досліджуваного підприємства та його конкурентів нами проаналізовано відгуки інтернет-

користувачів у інтернет-системах «Booking», та «TripAdvisor» за параметрами: місце розташування, якість послуг, цінова політика. Результати досліджень представлені на рис. 2.12.

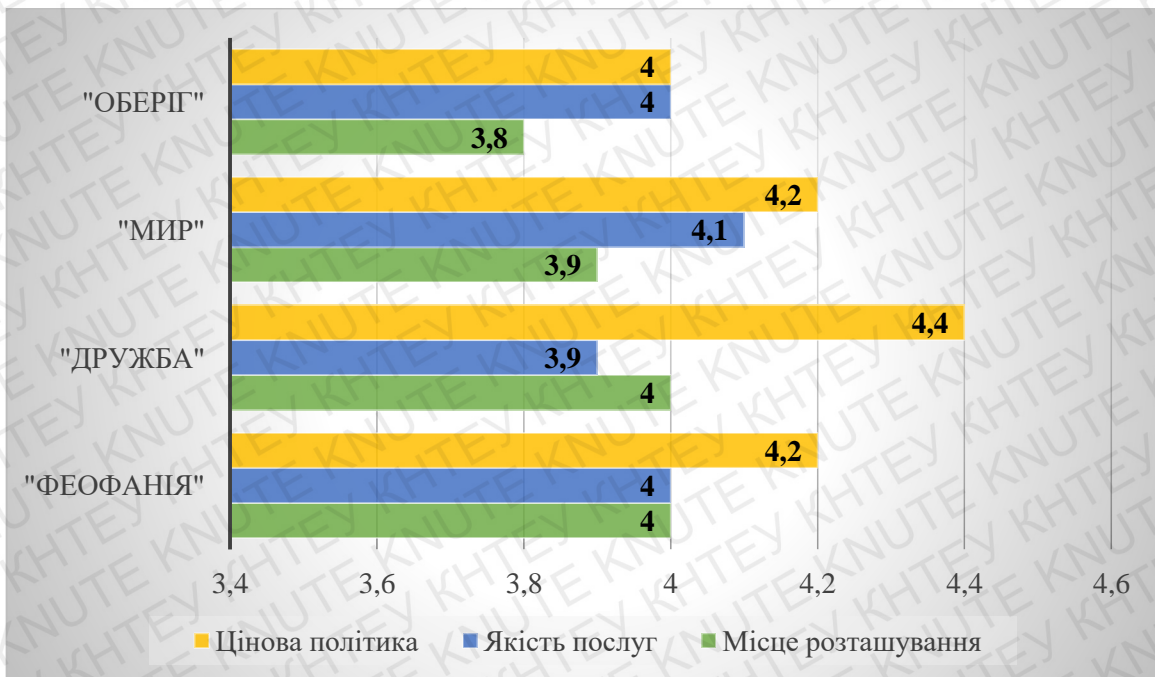


Рис. 2.12. Оцінка відгуків готелю «Феофанія» у конкурентному середовищі

Джерело: побудовано автором на основі інтернет-ресурсів «Booking», «TripAdvisor»

Узагальнення оцінок інтернет-користувачів відбувалося за п'ятибальною шкалою, де «1» означає повне невдоволення, «5» - повне задоволення. Як видно з даних рис. 2.12 жодне із представлених підприємств не відрізняється надто високими позиціями у задоволенні потреб споживачів. З цього можемо зробити висновки, що при ефективному менеджменті досліджуване підприємство має усі можливості для покращення своїх конкурентних позицій.

Дослідимо основні можливості підприємств-конкурентів у контексті реалізації івент-менеджменту, враховуючи номерний фонд. У першу чергу, порівняємо наявну інфраструктуру, яка може бути використана суб'єктами господарювання для проведення різного роду заходів. Зокрема кількість місць у конференц-залах та підприємствах ресторанного господарства при готелях. Результати досліджень представимо на рис. 2.13.

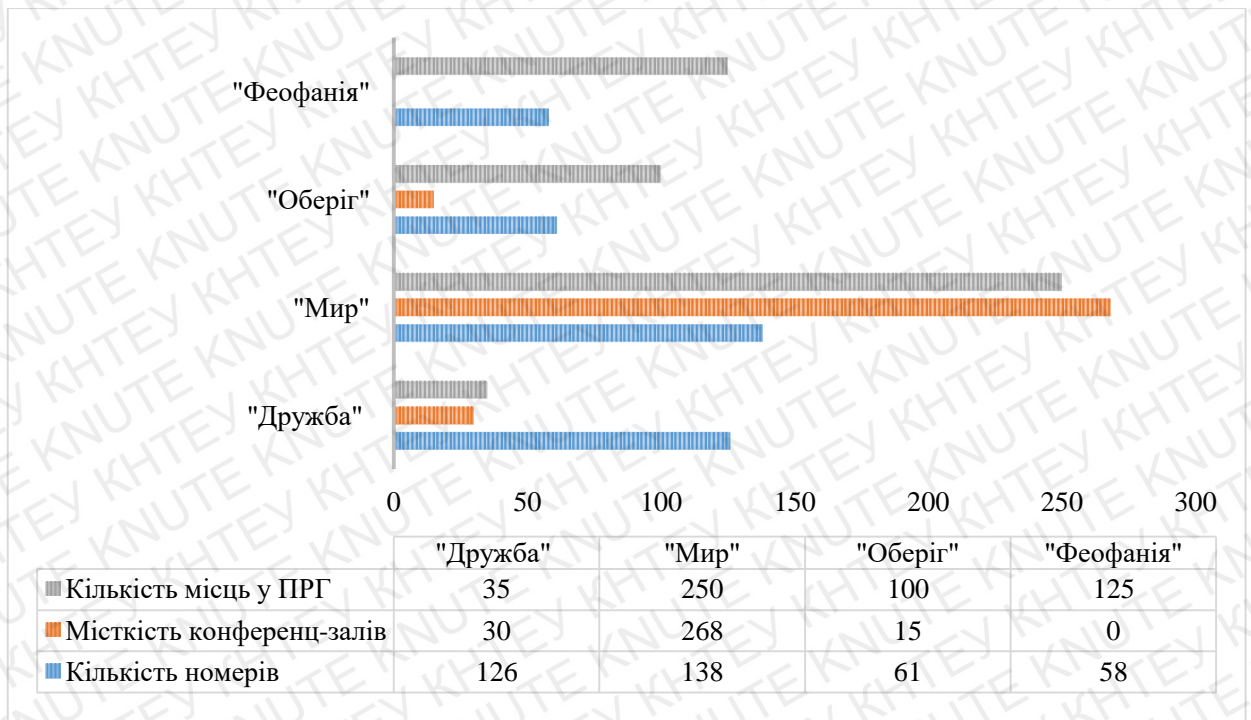


Рис. 2.13. Інфраструктура для проведення івентів готелю «Феофанія» у конкурентному середовищі

Джерело: побудовано автором

Аналізуючи конкурентне середовище досліджуваного підприємства на щодо наявності інфраструктури для проведення івентів, які представлено на рис. 2.13, можемо сказати, що досліджуване підприємство єдине з перелічених не має можливостей для проведення конференцій. Найбільш ресурс у контексті конференц-сервісу має готель «Мир», загальна кількість місць у конференц-залах якого складає 258 місць.

При зіставленні кількості місць у підприємствах ресторанного господарства при готелі з кількістю номерів у ньому досліджуване підприємство має досить розвинуту структуру у конкурентному середовищі. При умові, що місце розташування готелю «Феофанія» обумовлює скоріше відпочинок, а не роботу, вважаємо це перевагою для проведення івентів приватного характеру.

Важливим для оцінки позиції івент-менеджменту підприємства у порівнянні з конкурентами є дослідження основних івент-послуг, які надаються. Групуємо цю інформацію у вигляді табл. 2.5.

Система івент-сервісу готелю «Феофанія» та його конкурентів

Івент-послуги	Назва підприємства			
	«Феофанія»	«Дружба»	«Мир»	«Оберіг»
Оренда конференц-зали	-	+	+	+
Організація кави-брейк	+	+	+	+
Бізнес-центр	-	-	-	-
Оренда технічного обладнання	-	-	+	-
Секретар, перекладач	-	-	+	+
Фото-відео-супровід	-	+	+	-
Онлайн-трансляція	-	+	+	-
Трансфер	+	+	+	+
Організація банкетів	+	+	+	+
Послуги кондитера	+	-	-	-
Модератор, ведучий	-	-	-	-
Музиканти	-	-	+	-
Складання сценарію	-	-	-	-
Організація шоу-програм	-	-	-	-
Організація кейтерингу	-	+	+	-
Консультаційні послуги	-	-	-	-

Джерело: побудовано автором

Аналізуючи дані табл. 2.5, бачимо, що найбільшу сервісну систему івент-менеджменту має готель «Мир». Досліджуване підприємство та інші його конкуренти знаходяться приблизно на одному рівні. Відсутність значної кількості із переліку представлених послуг у готелю «Феофанія», з одного боку, вказує на суттєві недоліки у роботі івент-менеджменту. З іншого боку, нерозвинутість івент-сервісу у його конкурентів дає підстави говорити про широкі можливості, які відкриваються перед досліджуваним підприємством.

Одним з ключових факторів, що впливають на вибір споживача при замовленні івентів різних типів, є цінова політика. Як уже зазначалося у попередніх параграфах випускної кваліфікаційної роботи, найбільш популярні для івент-менеджменту підприємств готельного господарства проведення конференцій та банкетів. При цьому найбільшу вигоду для готелю приносить комплексне замовлення послуг, які включають проживання, організацію конференцій та харчування. Аналіз мінімальної вартості цих послуг наведено на рис. 2.14.

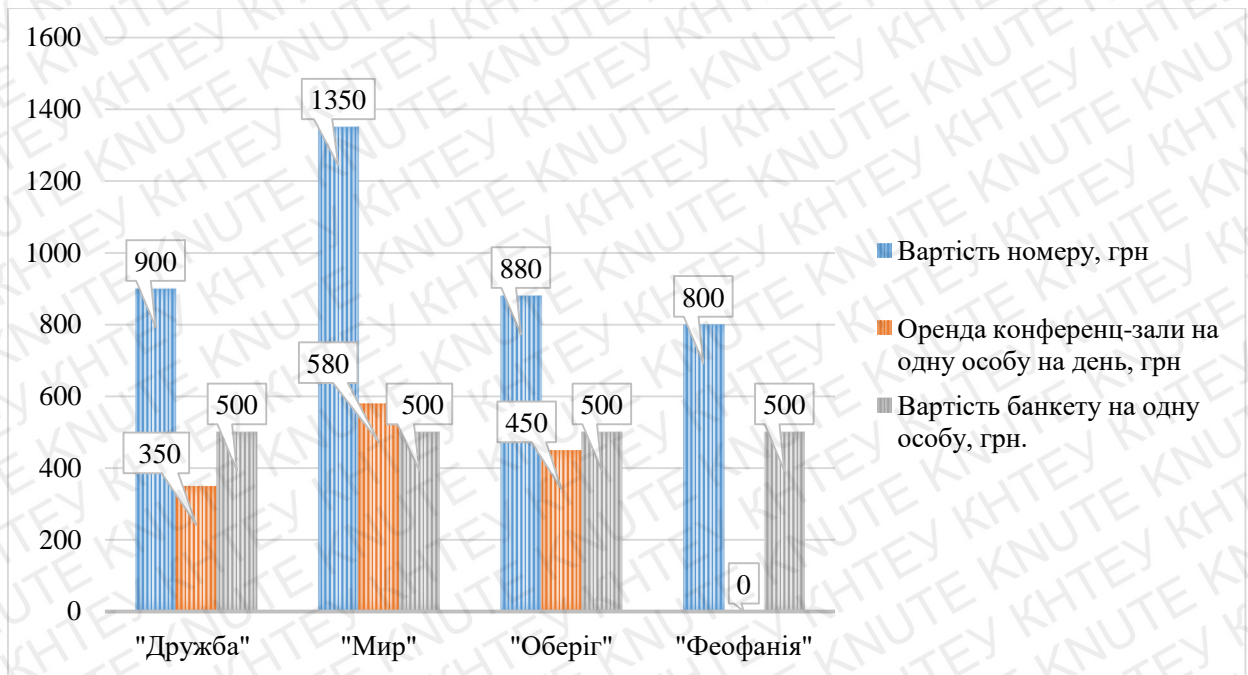


Рис. 2.14. Мінімальна вартість номерів та івент-сервісу готелю «Феофанія» у конкурентному середовищі

Джерело: побудовано автором

За даними представленого рисунку можемо побачити помірність цін на івент-сервіс готелю «Феофанія», порівняно з основними конкурентами. Варто також відзначити ціновий паритет на організацію банкетів. У всіх обраних для дослідження підприємствах мінімальна ціна на банкетне обслуговування становить 500 грн. Вищими цінами на номери та конференц-сервіс відзначається готель «Мир». На нашу думку, це пов'язано з ширшим асортиментом конференц-послуг та можливістю обслуговування найбільшого числа учасників, у порівнянні з конкурентами.

Для кращого розуміння позицій досліджуваного підприємства у конкурентному середовищі проведемо побудуємо радар конкурентоспроможності у контексті розвитку івент-менеджменту. Включимо до оцінювання такі параметри:

- ✓ інфраструктура (наявність конференц-залів, банкетних залів, їх оснащення, меблі);
- ✓ організаційна структура (окремо виділені ланки, компетентність, готовність до розвитку);

- ✓ асортимент івент-послуг;
- ✓ ціна івент-сервісу.

Для компетентної оцінки були залучені експерти з івент-менеджменту. Найвищий бал по кожному параметру склав – 5 балів. Узагальнена думка 5 експертів представлена у вигляді рис. 2.15.

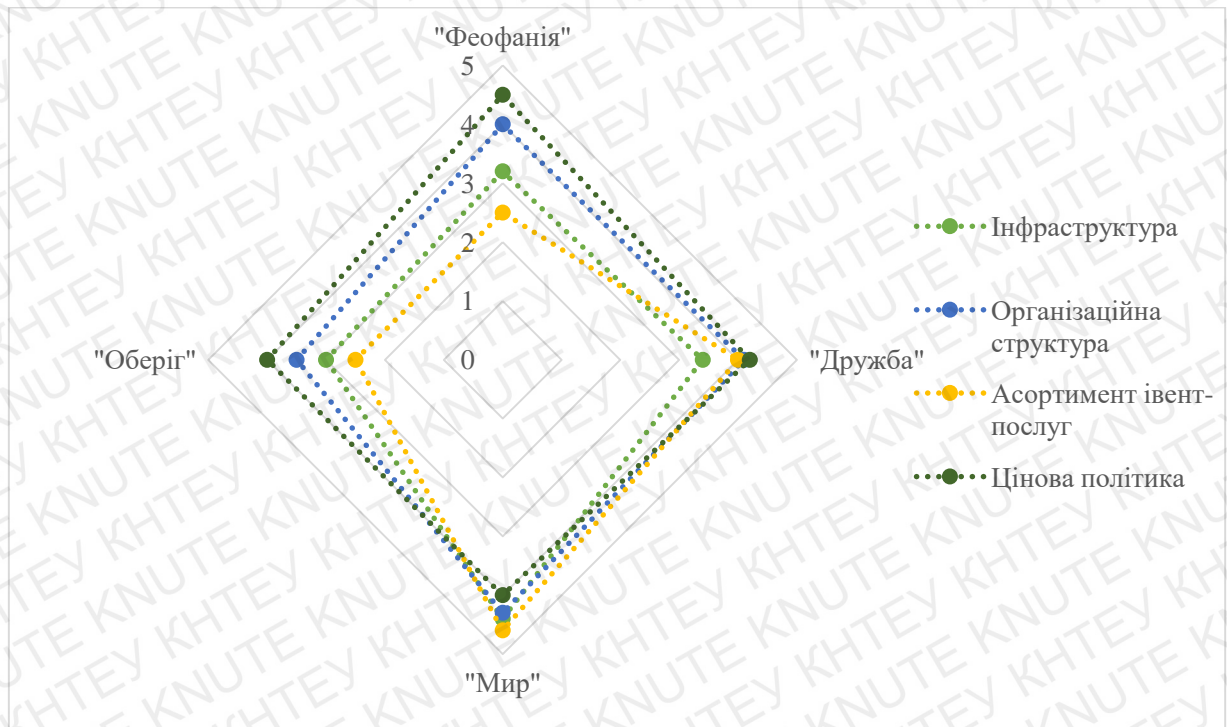


Рис. 2.15. Радар конкурентоспроможності готелю «Феофанія» у наданні івент-сервісу

Джерело: побудовано автором на основі опитування експертів

Узагальнюючи проведене дослідження конкурентоспроможності готелю «Феофанія» у наданні івент-сервісу, констатуємо недостатність ресурсів для повноцінного використання івент-менеджменту. Суб'єкт господарювання на даний момент не займається організацією конференцій та кейтерингом. Із сильних сторін можна виділити достатньо високий ступінь задоволення споживачів організацією банкетів. Оскільки цей напрямок має позитивні відгуки, на наш погляд, слід акцентувати увагу саме на організації приватних заходів, максимально розширивши дозвіллієві послуги. Розглядаємо також можливість надання конференц-сервісу.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ІВЕНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ «ФЕОФАНІЯ», М. КИЇВ

3.1. Обґрунтування пропозицій щодо удосконалення івент-менеджменту готелю

Сучасний розвиток підприємств готельного бізнесу незалежно від типу та категорії безпосередньо залежить від одного з напрямків діяльності – івент-менеджменту. З одного боку, він розширює асортимент наданих послуг та підвищує дохідність готелю. З іншої сторони, дозволяє підвищити рівень завантаженості підприємства за рахунок проведення на його території заходів різного масштабу.

Формування системи івент-менеджменту стає актуальним питанням у зв'язку зі зростаючою роллю організованих заходів, що включає в себе як професійну складову (кваліфікований персонал), так і ефективне використання наявної інфраструктури. Практичний досвід використання цього напрямку в готельному бізнесі підтверджує складність побудови системи, яка б була ефективною та відповідала вимогам сьогодення. Вона потребує докладання значних фінансових витрат та часу.

Досліджуване підприємство знаходиться на етапі трансформації, що проходить через призму зміни типу та поступового оновлення матеріально-технічної бази. Готель має невеликі масштаби діяльності та місткість. Інфраструктура для проведення івентів нерозвинута. Існує також проблема кваліфікованого у сфері івентів персоналу. Таким чином говорити про системність івент-менеджменту на даний момент немає сенсу. Поруч з цим, на наш погляд, підприємство має потенціал у розвитку івент-менеджменту в майбутньому.

В силу обставин, які склалися, пропонуємо готелю «Феофанія» розпочати активну фазу розбудови системи івент-менеджменту по завершенню ремонтних робіт з переоснащення номерного фонду. Вважаємо, що задоволення потреб споживачів у аспекті надання основних послуг має

першочергове значення. На першому етапі акценти івент-менеджменту, на наше переконання, мають формуватися виходячи із сильних сторін підприємства у цьому напрямку. Зокрема:

- ✓ наявна інфраструктура для проведення банкетів;
- ✓ висока якість кухні та привабливі ціни;
- ✓ гарне місце розташування для відпочинку та проведення святкових заходів.

Загалом план розвитку івент-менеджменту представимо у вигляді табл.

3.1.

Таблиця 3.1

План розвитку івент-менеджменту готелю «Феофанія»

Назва етапу	Складові	Період
Розвиток служби банкетингу	✓ розширення організаційної структури;	Січень-лютий 2020р.
	✓ формування пакету послуг банкетного обслуговування;	Січень-лютий 2020р.
	✓ підписання угод з івент-агентствами та іншими організаціями, що надають супутні послуги;	На постійній основі
	✓ проведення рекламної кампанії	Лютий- березень 2020 р.
Розвиток конференц-сервісу	✓ виділення площ та їх переоснащення для проведення конференцій (100 м2 за рахунок частини виробничих приміщень);	Лютий-червень 2021р.
	✓ закупка та встановлення обладнання для організації конференц-сервісу;	Лютий-червень 2021 р.
	✓ формування пакету конференц-послуг;	Лютий-червень 2021р.
	✓ складання варіантів фуршетів, кави-брейк, бізнес-ланчів;	Лютий-червень 2021р.
	✓ підбір та навчання персоналу, у тому числі на умовах аутсорсінгу;	Квітень-травень 2021 р.
	✓ підписання договорів про співпрацю з підрядниками;	На постійній основі
	✓ проведення рекламної кампанії	Травень-червень 2021 р.
Формування кейтерингового обслуговування	✓ розробка бізнес-ідеї реалізації заходів, формування кошторису;	Лютий-березень 2022 р.
	✓ реєстрація документів по створенню служби виїзного обслуговування;	Березень-квітень 2022 р.
	✓ технічне переоснащення приміщень;	Березень-травень 2022р.
	✓ підбір, оплата, доставка обладнання;	Березень-травень 2022р.
	✓ підбір та навчання персоналу;	Березень-травень 2022р.
	✓ робота у тестовому режимі;	Травень 2022р.
	✓ проведення рекламної кампанії.	Квітень-червень 2022р.

Згідно з запропонованим планом, ми визначаємо 3 стратегічні напрямки розвитку для досліджуваного підприємства: розвиток банкетингу, формування конференц-сервісу та кейтерингу. Умовно реалізація етапів розділена на декілька років. Вони не є остаточними та можуть корегуватися в залежності від особливостей здійснення першого етапу розвитку банкетингу. Тому пропонуємо сконцентруватися на ньому більш детально.

Як нами зазначалось у другому розділі, підприємство знаходиться у мальовничому місці, де постійно проходять фотосесії, весільні церемонії, прогулянки споживачів у теплу пору року. Із весільного пакету послуг підприємство на даний момент пропонує лише проведення весільного банкету. Супутні послуги при цьому не пропонуються, хоча переконані, що вони користуватимуться попитом. Серед них, на наш погляд варто запропонувати організацію виїзних весільних церемоній, прикрашання зали, фото-відео-зйомки, послуги ведучих та аніматорів, музикантів, обслуговування Sandy-бару, оренда та прикрашання автомобіля та ін.

Розуміємо, що для реалізації такої діяльності власними силами готелю необхідне суттєве розширення організаційної структури та великі затрати на формування бази для проведення заходів. Тому більш раціональним вважаємо у більшості процесів зберегти посередницькі функції та мати відсоток від реалізації в залежності від основних виконавців. Разом з тим, на наш погляд, організаційна структура все ж повинна бути розширена за рахунок посади банкетного менеджера. До його основних функцій відноситимуться організація банкетів, складання їх графіку, оптимізація заповненості зали та взаємодія з партнерами і підрядниками. Питання, пов'язані з розробленням та гармонізацією меню, на нашу думку, мають бути покладені на завідувача виробництвом.

Усі контакти з підрядниками та організаторами повинні підкріплюватися укладеними договорами, що дозволять розділити зону відповідальності та врегулювати спірні аспекти.

Приблизний пакет послуг для святкування весілля представлено на рис.3.1.

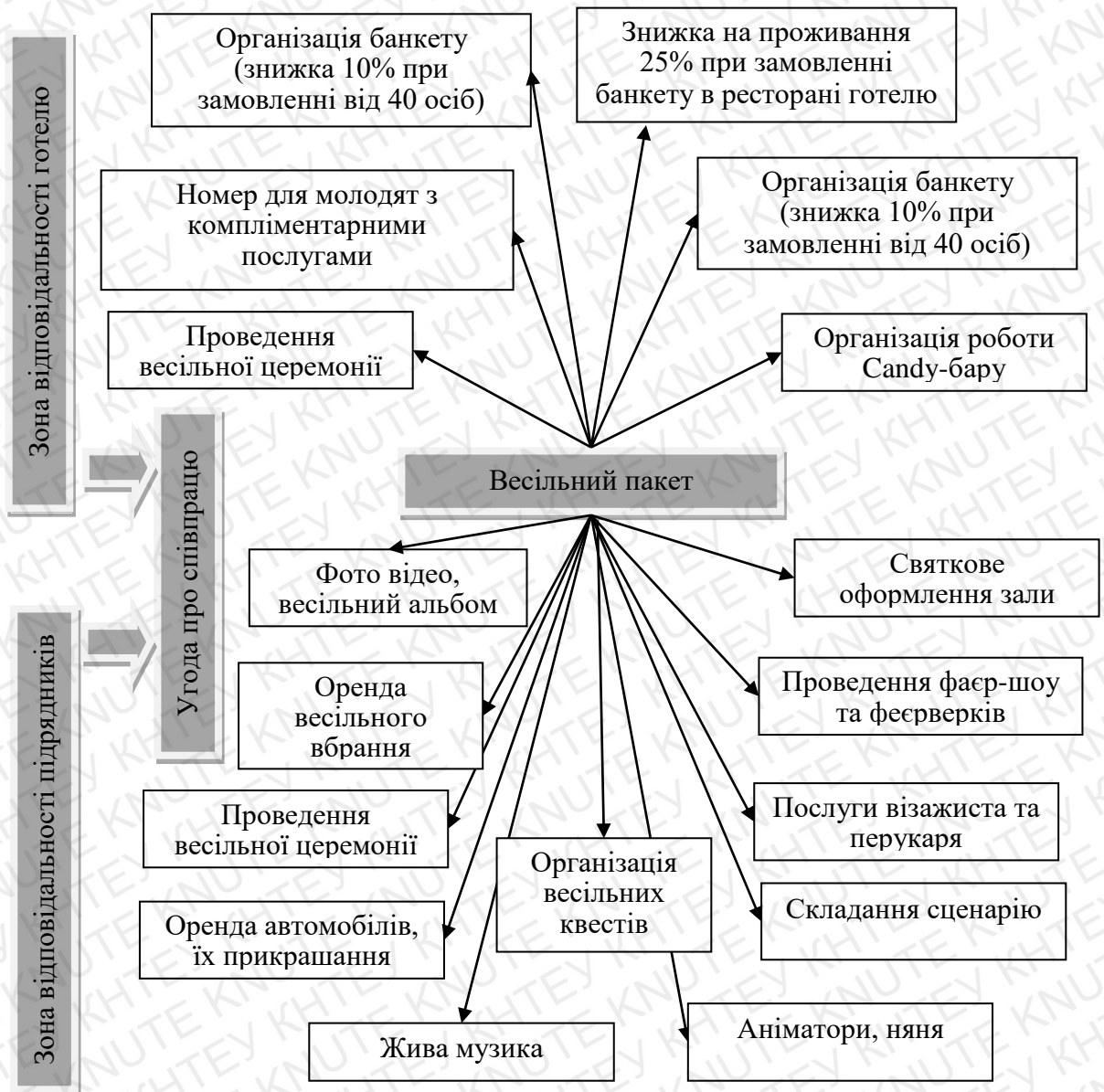


Рис.3.1. Приклад весільного пакету у готелі «Феофанія»

Джерело: запропоновано автором

У практиці функціонування підприємств готельного господарства коефіцієнт його заповнення часто напряму залежить від графіку проведення у ньому конференцій та банкетів. Виходячи з цього, вбачаємо недолік у діяльності готелю «Феофанія» факт, що у ньому не взаємопов'язані послуги проживання та організації банкетів. У запропонованій розробці однією з пропозицій є впровадження системи лояльності. При замовленні банкету від 40 осіб споживачам надається знижка у розмірі 10%. Також вона діє при

замовленні банкету імениннику на кількість осіб, яка менше 40 осіб. Пропонуємо надавати знижку при комплексному замовленні послуг. Зокрема при проведенні банкету у ресторані при готелі, споживачам запропонована знижка у розмірі 25% на проживання.

Однією з пропозицій у цьому напрямку івент-менеджменту є переоснащення двомісного номеру люкс у весільний номер, надання компліментарних послуг у вигляді прикрашання ліжка, пляшки шампанського та фруктової тарілки для молодят. На нашу думку, такі зміни дозволять досліджуваному підприємству поступово підвищувати ціни на основні і додаткові послуги та покращувати його фінансово-економічні показники.

З метою обґрунтування пропозицій щодо удосконалення івент-менеджменту нами проаналізовано діючі пропозиції організацій, які можуть стати партнерами. Свідомо обираємо одиничні підприємства, які не пропонують комплексних послуг з організації весіль. Це пов'язано з бажанням прийняти на себе ці функції. Представимо основні можливості роботи з підрядниками у табл.3.2.

Таблиця 3.2

Пропозиція щодо умов співпраці з підрядниками при організації банкетів у готелі «Феофанія»

Назва організації	Основні послуги, які надаються	Запропоновані умови співпраці при замовленні за рекомендацією від готелю
Весільний салон «Грация»	Продаж та оренда весільних суконь, фраків, костюмів. Створення Family Look. Підшив вбрання під розміри безкоштовно.	10% знижка для споживача та безкоштовний підшив вбрання при проведенні банкету у готелі.
Оренда автомобілів «Limuzin24kiev.ua»	Оренда лімузинів, Party Bus, авто представницького класу. Прикрашання автомобілів.	10% комісійних для готелю. Додаткова година оренди для споживача при замовленні від 5 годин.
Студія флористики та декору «Орхідея»	Створення арки з живих і штучних квітів. Виготовлення букетів, бутоньєрок, прикрашання по бажанню гостя.	15% комісійних для готелю; 25% комісійних для готелю при замовленні 5 і більше разів на місяць.

Закінч. табл.3.2.

Назва організації	Основні послуги, які надаються	Запропоновані умови співпраці при замовленні за рекомендацією від готелю
Шоу розваг «Ortus»	Неонове, світлове, феєр-шоу. Організація феєрверків. Шоу повітряних ліхтарів.	15% комісійних для готелю; 25% комісійних для готелю при замовленні 5 і більше разів на місяць.
Агенція «Майстерня мрії»	Ведучі. Аніматори. Дитячі аніматори. Організація дитячих свят. Послуги няні.	10% комісійних для готелю. Додаткова знижка 5% для споживача.
Салон краси «Eden Matin»	Весільні зачіски і макіяж. Манікюр, педикюр. Татуаж. Нарощування вій.	10% комісійних для готелю. Додаткова знижка 15% для споживача.
Музично-танцювальна студія «JFB ART STUDIO»	Музичні програми. Живий вокал. Музичні симфонії. Танцювальні програми.	25 % комісійних для готелю. 35 % комісійних для готелю при замовленні 5 та більше разів на місяць.
Фотограф Б.Ковирьов	Фото-зйомка. Обробка фото. Створення сімейного альбому. Інста-сторі. Романтик-сторі.	15 % комісійних для готелю. 25 % комісійних для готелю при замовленні 5 та більше разів на місяць.
Відеограф С. Петрушенко	Відео-зйомка. Створення сімейного фільму. Інста-сторі. Романтик-відео.	15 % комісійних для готелю. 25 % комісійних для готелю при замовленні 5 та більше разів на місяць.
Оренда обладнання «TurboPR»	Обладнання для конференцій, свят, мікрофони, світлове оформлення свят. Виготовлення банерів.	За домовленістю в залежності від обсягів і складності

Джерело: запропоновано автором

Представлений перелік організацій та окремих осіб умовний та може змінюватися в залежності від попиту на одні чи інші послуги. В основі умов співпраці з більшістю з них, на наше переконання, мають бути покладені комісійні, які платить організація підприємству готельного господарства за сприяння просуванню її послуг. Також у окремих випадках передбачається додаткова знижка для споживача, якщо він звернувся за товаром чи послугою за рекомендацією досліджуваного готелю.

В подальшому частину функцій, що виконуються на умовах аутсорсінгу, зможе перейняти на себе підприємство. Серед таких функцій можемо виділити фото і відео-зйомку, оскільки розвиток готелю у соціальних медіа передбачає наявність у штаті професійного фотографа, який

якісно позиціонувати підприємство у інтернет-просторі. Крім того, з розширенням організаційної структури івент-менеджменту обов'язки по проведенню заходів у ролі модератора і ведучого можливо буде перекласти на персонал готелю. Переконані, що запропоновані заходи позитивно вплинуть на показники діяльності готелю та стануть підґрунтям для створення системи івент-менеджменту.

3.2. Прогнозування успішності реалізації запропонованих заходів

Прогнозування показників діяльності від реалізації певних впроваджень у функціонування підприємств готельного бізнесу є необхідністю. Варто звернути увагу на те, що запропоновані заходи з удосконалення івент-менеджменту розділені на етапи. Така пропозиція пов'язана з необхідністю поступового залучення коштів до проекту та більш наочної оцінки результатів. Прийняття рішення про розширення діяльності івент-менеджменту будуть прийматися керівництвом на основі виправдання очікувань від попереднього етапу. Таким чином при прогнозуванні діяльності підприємства будемо враховувати лише перший етап запропонованих заходів.

Розрахунок ефективності удосконалення системи івент-менеджменту готелю «Феофанія» будемо проводити у класичній формі через витратно-дохідні показники за 3 сценаріями: песимістичним, реалістичним та оптимістичним. В основі досліджень спробуємо спрогнозувати як зміниться діяльність підприємства в результаті впровадження весільного пакету (див. рис. 3.1).

Для початку необхідно проаналізувати основні інвестиційні потреби для впровадження запропонованих заходів. До їх складу ввійдуть переоснащення номеру люкс у номер для молодят, маркетингові та інші витрати. Узагальнені дані представимо у вигляді табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Обсяг інвестиційних потреб для впровадження запронованих заходів івент-менеджменту

Назва статті витрат	Сума, тис. грн.
Переоснащення номеру люкс у весільний номер	150,6
Транспортні витрати	10,3
Закупка обладнання та посуду для організації Candy Bar	120,4
Витратні матеріали	12,6
Інші витрати	8,9
Загальна вартість	302,8

Джерело: розроблено та розраховано автором

Впровадження змін у системі івент-менеджменту обумовлюють потребу у посиленні маркетингової діяльності, спрямованої на інформування споживачів про нові послуги та пропозиції. План маркетингових комунікаційних заходів впливу на потенційних клієнтів щодо реалізації івентивного менеджменту представлено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

План маркетингових комунікаційних заходів розвитку івент-менеджменту в готелі «Феофанія»

Найменування	Кількість, шт.	Вартість, грн. за од. товару	Вартість, тис.грн.
Листівки з рекламою	200	10	2,0
Розроблення нового меню	15	150	2,25
Визитівки	5000	0,25	1,25
Оптимізація веб-сайту	-	15 000	15,0
Створення та підтримка аккаунту в Instagram	-	15 000	15,0
Реклама у соціальних медіа (Facebook, Instagram)	-	30 000	30,0
Всього:			65,5

Джерело: розроблено та розраховано автором

На сучасному етапі розвитку інформаційних технологій необхідно приділяти велику увагу позиціонуванню підприємства у інтернет-середовищі. На даний момент підприємство має власний веб-сайт, проте використовує його неефективно. Передбачається здійснення реконструкції веб-сайту, де будуть чітко виділені послуги івент-менеджменту з розробленим меню, прейскурантом цін та контактами. На нашу думку, такий

захід є необхідним у зв'язку зі споживчою незручністю інтернет-ресурсу підприємства готельного господарства.

Також вважаємо необхідним створення та ведення акаунту у соціальній мережі Instagram та замовлення реклами у мережі Facebook. Іншими заходами, спрямованими на розширення потенційної цільової аудиторії вважаємо розроблення нового меню з оптимізованими цінами, листівок та візиток, плакату з рекламою, що буде встановлено біля фасаду досліджуваного підприємства.

Планові операційні витрати на здійснення запропонованих заходів представлено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Планові операційні витрати на здійснення запропонованих заходів на рік

Витрати	Тис. грн
Заробітна плата координатора	96,0
Амортизація виробничого обладнання	12,0
Витрати на пальне	25,0
Витрати на поточний ремонт виробничих активів	17,0
Витрати на збут	35,4
Інші витрати	15,0
Разом	200,4

Джерело: розроблено та розраховано автором

Як бачимо, основу виробничих витрат реалізації проекту формування системи івент-менеджменту готелю «Феофанія» складають витрати на оплату праці, витрати на пальне, витрати на збут. У статтю витрат табл. 3.5 не включено витрати на сировину, оскільки вони будуть напряму залежати від попиту.

Впровадження зазначених пропозицій не призведе до суттєвих змін в організаційній структурі досліджуваного підприємства. Для реалізації івент-менеджменту для готелю на даний момент необхідно, на наш погляд, долучення до управлінської структури 1 особи, яка буде координувати роботу по організації банкетного обслуговування та відповідатиме за

взаємодію з партнерами та підрядниками. Її заробітна плата закладена у даних табл. 3.5.

Розрахуємо планові надходження від реалізації запропонованих заходів івент-менеджменту у перший рік. У другому розділі випускної кваліфікаційної роботи зазначалося, що в середньому на підприємстві відбувається 5 весіль на 40-50 осіб. Прогнозуючи зміну попиту на цей вид банкетів та аналізуючи наявну інфраструктуру для їх проведення, можемо визначити, що за кількістю осіб організація банкетів для підприємства є оптимальною. Тому закладаємо у планові показники розрахунок банкетів з середньою кількістю учасників - 50 осіб.

За песимістичного сценарію, на нашу думку, підприємство може збільшити попит на проведення весіль до 10 свят на рік. При реалістичному сценарії кількість проведених свят повинна скласти 20 разів на рік. При оптимістичному сценарії цей показник становитиме 25 весіль на рік.

Дохідну частину буде складати реалізація номеру для молодят. Пропонуємо після реконструкції номеру люкс реалізувати його за новою вартістю 3000 грн. З урахуванням знижки у розмірі 25% при організації банкету у ресторані при готелі вартість номеру становитиме 2250 грн.

На сьогодні у ресторані при готелі реалізується банкетне меню з мінімальною вартістю 500 грн з особи. З огляду на аналіз ринкових цін у конкурентному середовищі, можемо сказати, що споживач готовий до зміни цінової політики. При незначному апгрейті меню пропонуємо мінімальну вартість весільного меню з однієї особи збільшити на 300 грн. Таким чином закладаємо у розрахунки вартість банкету 800 грн з особи.

Важливо також здійснити прогнозування доходів від діяльності з партнерами та підрядниками, що надаватимуть супутні весільні послуги (ведучі, музиканти, оренда автомобіля та ін.). Зіставимо ці показники з витратною частиною. Узагальнені дані наших розрахунків за 3 сценаріями представлено у вигляді табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Прогнозування доходів від реалізації весільного пакету послуг

Стаття доходів	Сума, тис. грн.		
	песимістичний сценарій	реалістичний сценарій	оптимістичний сценарій
Доходи			
Доходи від реалізації весільного номеру (2250 грн X 2 дні)	45,0	90,0	112,5
Організація весільного банкету	400,0	800,0	1000,0
Доходи від підрядників:			
-послуги салону краси	6,0	12,0	15,0
-послуги фотографа і відеографа	15,0	30,0	37,5
-послуги декораторів та флористів	15,0	3,0	37,5
-послуги музикантів та танцюристів	20,0	40,0	50,0
-послуги фаср-шоу	25,0	50,0	62,5
-послуги оренди автомобіля	20,0	40,0	50,0
-послуги ведучого	3,0	6,0	7,5
Всього	549,0	1071	1372,5
Витрати			
Початкові інвестиції	302,8	302,8	302,8
Маркетингові витрати	65,5	65,5	65,5
Вартість сировини	180,0	270,0	450,0
Заробітна плата координатора	96,0	96,0	96,0
Амортизація виробничого обладнання	12,0	12,0	12,0
Витрати на пальне	25,0	25,0	25,0
Витрати на поточний ремонт виробничих активів	17,0	17,0	17,0
Витрати на збут	35,4	35,4	35,4
Інші витрати	15,0	15,0	15,0
Всього	748,7	838,7	1018,7
Чистий прибуток	-199,7	232,3	353,8
Рентабельність, %	-26,6	27,7	34,7

Джерело: розроблено та розраховано автором

Згідно з даними розрахунків табл. 3.6, можемо зробити висновок про рентабельність запропонованих заходів при реалістичному та оптимістичному сценаріях. Це свідчить про ефективність розвитку івент-менеджменту в готелі за рахунок розроблення весільного пакету послуг. Зауважимо, що значна частина доходів формується за рахунок підрядників та партнерів. Переконані, що подальший розвиток івент-менеджменту дозволить зменшити роль партнерів у формуванні доходів.

ВИСНОВКИ

За результатами досліджень теоретичної сутності івент-менеджменту та визначення особливостей його впровадження у діяльності суб'єкту готельного бізнесу стає можливим сформулювати висновки та надати пропозиції щодо стратегічних напрямків розвитку підприємства:

1. Питання імплементації івент-менеджменту у діяльність підприємств сфери гостинності розкриті у працях багатьох науковців на теренах світового наукового простору. Проте його впровадження у діяльність підприємств готельного господарства у науковій літературі висвітлені недостатньо повно. Важливим питанням розвитку івент-менеджменту є побудова необхідної структури персоналу. Згідно з типовою структурою слід відзначити, що ключовою фігурою івент-менеджменту є івент-менеджер або івентор. До його основних обов'язків належить контроль усіх процесів при організації та проведенні заходів. Напряму йому підпорядковується координатор події. Також можуть виділятися окремі координатори по напрямкам (координатори з поселення, роботи з пресою, організаційних питань та ін.)

2. Івент-менеджмент став неодмінною складовою діяльності підприємств готельного господарства, що підвищує рівень його конкурентоспроможності та покращує фінансово-економічні показники. Втім оцінка ефективності івент-менеджменту викликає ряд дискусій та не є сформованою на теренах українського наукового простору. На підставі дослідження вітчизняних та зарубіжних наукових джерел, а також поглядів практичних маркетологів, можемо виділити два основні підходи до оцінки ефективності івент-менеджменту: через оцінку івент-заходів; через визначення інтегрального показника івент-менеджменту. Вибір методики залежить від обсягів діяльності та місткості підприємства.

3. Київський готель «Феофанія» спеціалізується на наданні послуг з тимчасового проживання та банкетного обслуговування. У своїй діяльності підприємство керується чинним законодавством та має усі можливості для

розвитку бізнесу. Проте дослідження фінансово-господарських показників діяльності готелю засвідчують неоднозначність його розвитку. У звітному періоді підприємство є прибутковим. Поруч з цим можемо спостерігати суттєве коливання показників прибутковості. Так у 2017 році чистий фінансовий результат склав 899 тис. грн, що на 633 тис. грн більше, ніж у той період 2016 року. Порівняння 2018 та 2017 років за цим параметром викладає занепокоєння. Оскільки прибуток підприємства знизився на 56,62% або 509 тис. грн та становив 390 тис. грн. На наш погляд, такий стан речей пов'язаний з намаганням технічного переоснащення номерного фонду та розширенням масштабів операційної діяльності, викликаних зміною типу досліджуваного підприємства.

4. Аналіз системи івент-менеджменту на досліджуваному підприємстві дає підстави констатувати відсутність посад, які можуть забезпечити повноцінне надання івент-сервісу. Виявлено, що суб'єкт господарювання має обмежену інфраструктуру для проведення івентів, а попит на дану послугу залишається нереалізованим. Організація ресторанного обслуговування у ресторані готелю відзначається достатньо високими показниками відгуків споживачів. За результатами оцінювання інтегрального показника досліджуване підприємство має низький рівень системи івент-менеджменту. Із окремих показників, які знаходяться у межах норми, слід відмітити рівень професійної підготовки персоналу 0,25 та налагоджену схему взаємодії із постачальниками. Втім, складність проведення заходів є невисокою. Тому компетентність дій персоналу скоріше пов'язана за обслуговуванням банкетів, ніж проявленням креативності у його організації.

5. Конкурентне середовище досліджуваного підприємства формують готелі категорії 3* «Мир», «Оберіг», «Дружба». Встановлено, що однією з переваг досліджуваного суб'єкту готельного бізнесу є нижча вартість на організацію ресторанного обслуговування. Рівень сервісу та технічне оснащення при цьому поступаються, що негативно позначається на фінансових показниках підприємства. Це стимулює необхідність пошуку

шляхів щодо формування системи івентивного менеджменту як складової стратегічного розвитку готелю «Феофанія».

6. Розроблення системи івент-менеджменту стає основою діяльності для багатьох підприємств готельного господарства. У зв'язку з нерозвинутою інфраструктурою для проведення івентів для досліджуваного готелю івент-менеджмент може бути як додатковий інструмент отримання доходів. На основі аналізу нинішнього стану системи управління готелю «Феофанія» запропоновано стратегічні напрямки, основані на розширенні весільного пакету послуг. Проведено оцінку ефективності запропонованих заходів та визначено їх доцільність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Carter L. Event Planning / L. Carter. – 2nd Ed. – Author House: Blumington, Indiana, 2013. – 192 p.
2. Carter L. Event Planning. Author House, 2007. P. 3.
3. Getz D. Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events / D. Getz. – Butterworth-Heinemann, 2007. – P. 18.
4. Getz D. Event tourism: Definition, evolution, and research / D. Getz // Tourism Management. – 2008. – № 29. – P. 403–428.
5. Godlblatt J. Special Events. Fourth edition, 2012. – 535 p.
6. Golob A. Standardization and classification of events in tourism / A. Golob, J. Jakulin // The European Journal of Applied Economics. – 2014. – Vol. 14. – № 1. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://journal.singidunum.ac.rs/paper/standardization-and-classification-of-events-in-tourism-based-on-a-systems-approach.html>.
7. Moss S. Entertainment management : towards best practice / S. Moss, B. Walmsley. – Boston, MA: CABI, 2014. – P. 3
8. Müller M. What makes an event a mega-event? Definitions and sizes / M. Müller // Leisure Studies. – 2015. – Vol. 34. – Issue 6. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02614367.2014.993333>.
9. Tassiopoulos D. Event Management: A Professional and Developmental Approach / D. Tassiopoulos ed. – Juta Pty Ltd, 2013. – 510 p.
10. Thomas O. Reference model-based event management // International Journal of Event Management Research. Vol. 4. N 1. – 2008. – P. 8 – 16
11. Tum J. Management of Event Operations / J. Tum, P. Norton, J. Nevan Wright. – Oxford: Elsevier/Butterworth-Heinemann, 2006. – 280 p.
12. Бабанчикова О.А. Управління конкурентоспроможністю готельного підприємства: теорія и практика / О. А. Бабанчикова. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://rguts.ru/files/electronic_journal/

number18/1.doc.

13. Виноградська А. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку: Монографія. – К.: Центр навчальної літератури, 2014. – 807 с.
14. Горбаченко С. Стратегія розвитку підприємства: поняття та сутність [Електронний ресурс] / С. Горбаченко, К. Моїсеєнко // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. - 2016. - № 10. - С. 31-44. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2016_10_5
15. 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.
16. Електронний журнал «Hotelier.PRO». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hotelier.pro>. 5. Офіційне видання державної фіскальної служби України «Вісник». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.visnuk.com.ua/ua/pubs/id/5521?issue=126>.
17. Єпіфанова І. Ю. Фінансовий аналіз та звітність : практикум / І. Ю. Єпіфанова, В. В. Джеджула. – Вінниця: ВНТУ, 2017. – 143 с.
18. Забалдіна Ю.Б. Формування івентивного портфеля туристичних дестинацій / Ю.Б. Забалдіна, А.П. Тараненко – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_5/9.pdf
19. Завідна Л.Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку : монографія. Київ : Київський нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 600 с.
20. Зеленська Л., Романова А. Івент-менеджмент: словник-довідник організатора заходів. К.: НАКККІМ, 2015. 84 с.
21. Івент-індустрія в Україні: проблеми, перспективи, возможности. URL: <https://www.work.ua/articles/career/1245>.
22. Івашина Л. Л. Перспективи та проблеми кейтерингу в Україні / Л. Л. Івашина // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – Вип. 17. – С. 314 – 317

23. Індустрія гостинності в Україні: стан і тенденції розвитку / [за заг. ред. В. М. Зайцевої]. – Запоріжжя : Просвіта, 2017. – 240 с.
24. Карпюк О.А., Сингаєвська А.О. Event-менеджмент в туристичній галузі: світовий досвід та перспективи для України. Актуальні проблеми, сучасний стан та перспективи розвитку індустрії туризму в Україні та Польщі: матеріали дев'ятої міжнародної науково-практичної конференції; за ред. І.В. Саух. Житомир: ЖФ КІБІТ, 2016. С. 39-42.
25. Колонтаєвський О.П., Гиря М.В. Креативний маркетинг в готельно-ресторанному бізнесі. Комунальне господарство міст. 2018. Т. 6. № 145. С. 50–53.
26. Копылова Н. С чего начинается событие / Н. Копылова // Альманах лаборатория рекламы, маркетинга и Public Relation. 2014. – № 5(36). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.advlab.ru/articles/article340.htm>
27. Корінев В. Л. Дослідження зв'язку основних засобів з платоспроможністю підприємства / В. Л. Корінев // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. - 2016. - № 1. - С. 53-58. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2016_1_12.
28. Лесечко М. Д., Чемерис А.О., Чемерис О. М. Інвестиційний клімат: теорія і практика: монографія / За ред. Чемериса А.О. — Львів: ЛФ УАДУ, 2013. — 160 с.
29. Мазаракі А., Мельниченко С., Даниленко М. Інтернет-маркетинг у готельному бізнесі // Вісник КНТЕУ. – К. : КНТЕУ, 2018. - №5. – С. 46-58.
30. Мазаракі А.А., Бойко М.Г., Охріменко А.Г. Форсайт розвитку національної туристичної системи // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2018. – №3(119) – С. 5-22. <http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2018/03/02.pdf>
31. Мальська М.П., Кізіма В.Л., Жук І.З. Управління сферою готельного господарства: теорія та практика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 336 с.

32. Манов М.А., Каролоп О.О. Проблеми розвитку готельно-ресторанного бізнесу в період подолання кризи. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2018. № 1. С. 31–40.
33. Мельниченко С.В., Кудлай Т.В., Шеєнкова К.А. The integration of international hotel chains in the national market // Mechanisms and model of development of entities tourist business. – Riga : ISMA University, 2016. – P. 177-186
34. Назимко А. Событийный маркетинг: руководство для заказчиков и исполнителей / А. Назимко. – М.: Вершина, 2016. – С. 5 – 94
35. Немченко В.В. Оцінка ліквідності (платоспроможності) підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу :<http://westudents.com.ua/glavy/5175-otsnkalkvdnost-platospromojnost-pdprimstva.html>
36. Нестеренко О. О., Коробкіна І. С. Класифікація кейтерингових послуг для організації їх обліку / О. О. Нестеренко, І. С. Коробкіна // Бізнесінформ. – 2014. – № 4. – С. 251 – 256
37. П'ятницька Н. О. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства: підручник / Н. О. П'ятницька – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 584 с.
38. Пашкевич М. Ю. Івент-технології у сфері дозвілля / Ю. М. Пашкевич // Культурно-дозвіллева діяльність у сучасному світі: кол. монографія. – Київ: Вид-во: Ліра-К, 2017. – 328 с.
39. Радіонова О. М. Конспект лекцій з курсу «Івент-технології» (для студентів 2-го курсу денної та заочної форм навчання напрямів підготовки 6.140101 – «Готельно-ресторанна справа», 6.140103 – «Туризм») / О. М. Радіонова; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. – 67 с.
40. Ратова З. Т. Організація кейтерингу в Україні в умовах економічної кризи / З. Т. Ратова, А. В. Попеляр [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://tourlib.net/statti_ukr/ratova.htm

41. Симановская О. М. Организация HR-событий – успешная российская практика / О. М. Симановская. – Мн: Вершина, 2016. – 192 с.
42. Толкачев А. Н. Special events : секреты эффективности / А. Н. Толкачев // Личные продажи. – 2014. – № 3. – С. 216 – 231
43. Топ-5 кейтеринговых компаний України [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ckp.in.ua/lifestyle/19603>