

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«СТРАТЕГІЯ ВИХОДУ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ «HOLIDAY
INN» НА РИНОК НІМЕЧЧИНИ»**

Студента 2 курсу, 8м групи

спеціальності 241

«Готельно-ресторанна справа»

спеціалізації

«Міжнародний
готельний бізнес»

Лебідь

Олександрю Юрїївни

підпис

студента

Науковий керівник

д.е.н., проф.

Ведмідь

підпис

Надія Іванівна

керівника

Гарант освітньої

програми

д.е.н., проф.

Бойко

підпис

Маргарита Григорівна

гаранта

Київ 2019

**Київський національний торговельно-економічний
університет**

Факультет

ресторанно-готельного
та туристичного бізнесу

Кафедра

готельно-ресторанного
бізнесу

Освітній ступінь

Магістр

Спеціальність

241 «Готельно-ресторанна справа»

Спеціалізація/освітня програма

«Міжнародний готельний бізнес»

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного
бізнесу

проф. Бойко М.Г.

“ ” 2018 р.

Завдання

на випускову кваліфікаційну роботу студентів

Лебідь Олександрі Юріївни

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Стратегія виходу готельної мережі «Holiday Inn» на ринок Німеччини».

Затверджена наказом ректора від “11” жовтня 2018 р. № 3666; “01” листопада 2019 р. № 3741

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 16 листопада 2019 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

Мета випускної кваліфікаційної роботи – дослідити систему стратегічного менеджменту готельної мережі «Холідей Інн» та розробити шляхи удосконалення стратегічного планування виходу на зовнішній ринок з використанням інноваційного підходу.

Об’єкт дослідження – маркетингова діяльність «Холідей Інн» на ринку готельних послуг в Україні.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні засади стратегічного управління готельним підприємством.

4. Перелік графічного матеріалу, рис.: Оцінка цінової політики готелю; Рекомендації щодо покращення реклами готелю «Холідей Інн Київ» в інтернеті. Таблиці: Динаміка показників фінансово-господарської діяльності готелю «Холідей Інн Київ» за 2016-2018 рр.; Табл. Показники рентабельності готелю «Холідей Інн Київ» за 2016-2018рр;

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

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1.Особливості, стан та перспективи розвитку готельного господарства

1.2.Сутність стратегічного управління готельним підприємством в умовах глобалізації

1.3.Класифікація та види сучасних стратегій розвитку міжнародних готельних комплексів

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ «ХОЛІДЕЙ ІНН КИЇВ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства «Холідей Інн Київ»

2.2. Аналіз комплексу маркетингу підприємства «Холідей Інн Київ»

2.3. Дослідження стану стратегічного управління готельним підприємством «Холідей Інн Київ»

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ВИХОДУ НА РИНОК НІМЕЧЧИНИ ГОТЕЛЮ «ХОЛІДЕЙ ІНН КИЇВ» З ВИКОРИСТАННЯМ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДХОДУ

3.1. Регулювання готельного бізнесу в Німеччині в умовах інформатизації

3.2. Розробка плану маркетингу виходу готелю «Холідей Інн Київ» на ринок Німеччини

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2018 р.-	01.09.2018 р.-

		20.12. 2018 р.	20.12. 2018 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускної кваліфікаційної роботи</i>	27.12.2018 р.- 30.12. 2018 р.	27.12.2018 р.- 30.12. 2018 р.
3	<i>Написання та передзахист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	30.01.2019 р.- 31.05.2019 р.	30.01.2019 р.- 31.05.2019 р.
4	<i>Написання та оформлення наукової статті</i>	до 02.06.2019 р.	до 02.06.2019 р.
5	<i>Написання та передзахист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.06.2019 р.- 03. 09. 2019р.	02.06.2019 р.- 03. 09. 2019р.
6	<i>Написання та передзахист 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	04.09.2019 р. - 11.11.2019р.	04.09.2019 р. - 11.11.2019р.
7	<i>Оформлення випускної кваліфікаційної роботи та реферату для попереднього захисту у комісіях</i>	12.11.2019 р.- 15.11.2019 р.	12.11.2019 р.- 15.11.2019 р.
8	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедрі</i>	16.11.2019 р.	16.11.2019 р.
9	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	17.11.2019р. 22.11.2019 р	17.11.2019р. 22.11.2019 р
9	<i>Підготовка матеріалів до захисту випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	25.11.2019 р.- 29.11.2019 р.	25.11.2019 р.- 29.11.2019 р.
10	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Згідно розкладу	Згідно розкладу

7. Дата видачі завдання: 29.12.2018 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи Ведмідь Н.І. _____

(прізвище, ініціали, підпис)

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи Ведмідь Н.І. _____

(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Лебідь Олександри Юрївни _____

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Бойко М.Г. _____

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Бойко М.Г. _____

(підпис, прізвище, ініціали)

“ _____ ” 2019 р.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ	
1.1. Особливості, стан та перспективи розвитку готельного господарства.....	9
1.2. Сутність стратегічного управління готельним підприємством в умовах глобалізації	13
1.3. Класифікація та види сучасних стратегій розвитку міжнародних готельних комплексів.....	17
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ «ХОЛІДЕЙ ІНН КИЇВ»	
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства «Холідей Інн Київ».....	24
2.2. Аналіз комплексу маркетингу підприємства «Холідей Інн Київ».....	31
2.3. Дослідження стану стратегічного управління готельним підприємством «Холідей Інн Київ».....	38
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ВИХОДУ НА РИНОК НІМЕЧЧИНИ ГОТЕЛЮ «ХОЛІДЕЙ ІНН КИЇВ» З ВИКОРИСТАННЯМ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДХОДУ	
3.1. Регулювання готельного бізнесу в Німеччині в умовах інформатизації.....	50
3.2. Розробка плану маркетингу виходу готелю «Холідей Інн Київ» на ринок Німеччини.....	53
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	71

ВСТУП

Актуальність теми. У наш час значення і роль туризму для розвитку економіки держав, задоволення запитів особистості, взаємозбагачення соціальних зв'язків між країнами переоцінити дуже складно. Індустрія туризму займає важливе місце в економіці більшості країн. Її розвиток представляє великий ринок робочих місць. Розміщення - найважливіший елемент туризму. Готельна індустрія, як вид економічної діяльності включає надання послуг і організацію короткострокового проживання в готелях, мотелях, кемпінгах і в інших засобах розміщення за винагороду.

Головними гравцями в цій галузі є великі міжнародні готельні мережі, які мають свої підрозділи більш в 30 і більше країнах світу. В основному - це ринки Європи, Південної Азії та Північної Америки.

Однак існує багато невеликих українських компаній, які позитивно розглядають ідеї проникнення на міжнародний ринок завдяки його великому потенціалу та економічного розвитку. Незважаючи на всю привабливість виходу на зовнішній ринок, необхідно враховувати, що конкуренція при виході на ринок буде більш жорсткою і готельним мережам необхідно ретельно продумувати стратегію проникнення і зміцнення на ринку, в тому числі і маркетингові аспекти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато вітчизняних та іноземних дослідників вивчали питання виходу підприємств на зовнішні ринки. Особливий внесок у цьому напрямі зробили В.А. Алексунін [1], С.І. Васильєва [2], Ф. Котлер [3], Н.В. Скидоненко [4], Л.С. Філатова [5], Т.В. Харчук [6] та ін. Проте специфіка підприємств сфери послуг та управління їх виходом на міжнародний ринок ускладнюється, оскільки обсяги міжнародної діяльності підприємств у сфері послуг останніми роками має тенденцію до збільшення.

Мета дослідження випускної кваліфікаційної роботи – дослідити систему стратегічного менеджменту готельної мережі «Холідей Інн» та розробити шляхи удосконалення стратегічного планування виходу на зовнішній ринок з

використанням інноваційного підходу.

Відповідно до вказаної мети поставлено такі завдання:

- розглянути теоретико-методологічні засади стратегічного управління готельним підприємством;
- дослідити системи стратегічного менеджменту готельної мережі «Холідей Інн Київ»
- визначити шляхи удосконалення стратегічного планування виходу на ринок німеччини готелю «Холідей Інн Київ» з використанням інноваційного підходу.

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність «Холідей Інн» на ринку готельних послуг в Україні.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади стратегічного управління готельним підприємством.

Методи дослідження. У роботі використані такі методи дослідження: аналіз та синтез теоретичних положень маркетингової діяльності підприємства з метою застосування кращих розробок у практиці підприємства, методи спостереження, аналіз маркетингової інформації, аналіз документів, опитування, спостереження. Аналіз документів дозволить отримати більш точні дані в цифрах, які необхідні для виділення найбільш привабливих і прибуткових для готелю сегментів груп клієнтів; спостереження – вивчення специфіки споживчої поведінки клієнтів.

Інформаційну базу дослідження складають наукові праці вітчизняних і закордонних вчених у межах проблемного поля, дані державної статистичної звітності, публікації офіційних і наукових періодичних та спеціалізованих вітчизняних і закордонних видань, звітна й рекламна інформація підприємств, які надають готельні послуги, матеріали міжнародних та українських науково-практичних конференцій, звітність підприємства.

Публікації. Основні положення та результати випускно кваліфікаційної роботи викладені у науковій статті, яку опубліковано у збірнику наукових статей магістрів КНТЕУ (додаток Б).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Особливості, стан та перспективи розвитку готельного господарства

Стан готельного ринку в Європі на ряду з іншими країнами краще, ніж в нашій країні. В даний момент, в зарубіжжі, зокрема, в Європі, все більш популярними стають такі види туризму, як діловий (він же конгресовий) і інсентив, тобто туризм, що включає заходи, які фінансуються компанією для нагородження своїх працівників і заохочення їх активності, поліпшення морального клімату в колективі і т.п. Відповідно, змінюється вигляд туристів. Кількість людей, які подорожують з діловими цілями, вже набагато перевищує кількість звичайних туристів, які подорожують з метою тільки відпочинку та розваг. Тому сучасним готелям доводиться пристосовуватися під новий вид туристів з досить високими вимогами до умов розміщення [11].

В даний час світове готельне господарство нараховує близько 350 тис. комфортабельних готелів, які мають більш ніж 14 млн. номерів (26 млн. місць). При цьому кількість номерів за останні 20 років щорічно зростає в середньому на 3-4%, що свідчить про значну динаміку росту засобів розміщення туристів. Більш того, структура світового готельного господарства адекватно відображає туристські потоки і за географічним принципом: чим більше внутрішніх туристів і іноземних відвідувачів в тому чи іншому регіоні світу, тим більше засобів розміщення має цей регіон. Незважаючи на те, що цифрові дані в різних джерелах розходяться [12].

В останні роки чітко вималювалася картина майбутнього готельної індустрії, якій судилося розвиватися і процвітати. До тенденцій розвитку готельного бізнесу відносяться:

Безпека - готелі намагаються відгородити себе якомога більше від можливих випадків тероризму. Тому в найближчі роки огляд постояльців готелів (нехай навіть не найвідоміших) буде посилено, але співробітники готелів старатимуться це робити якомога акуратніше і коректніше.

Новий менеджмент - набір факторів, пов'язаних з контролем над зайнятістю, безпекою, рухом капіталів і технологіями вимагає наявності зовсім інших управлінських кадрів, здатних адаптуватися до швидких змін, що відбуваються практично в усіх системах менеджменту.

Технології - зростаюче використання "експертних систем" (базова форма штучного інтелекту) зробить виконання стандартних операційних процедур можливим в онлайн режимі 24 години на день, а так само дозволить створювати системи управління доходом, що нагадують приймати цінові рішення.

Консолідація - поглинання, або зливання корпорацій один з одним.

Диверсифікація всередині сегментів готельної індустрії - поділ економічних готелів на заклади нижчого, середнього і вищого класів.

Об'єднання з індустрією розваг - збільшення числа готелів, тісно пов'язаних з обслуговуванням азартних ігор.

Поява спеціалізованих готелів - бізнес-готелів, готелів для довготривалого проживання (готелі квартирного типу або Apartment), будинків-готелів для літніх людей та інвалідів.

Сегментування - пристосування готельних підприємств до потреб і матеріальних можливостей різних категорій клієнтів (тобто поява в готельних мережах 2-х, 3-х, 4-х і 5-ти зіркових готелів).

Індустрія туризму, як і будь-яка інша сфера діяльності, є досить складною системою, ступінь розвитку якої залежить від ступеня розвитку економіки країни.

На промислово розвинені країни доводиться понад 60% всіх прибуттів іноземних туристів і 70-75% чинених у світі поїздок.

Найбільшим учасником міжнародного туристичного обміну є Європейський регіон, за ним слідує Американський континент.

Домінуюче становище Європи в міжнародному туризмі забезпечується тим, що майже 85% її туристів - результат туристського обміну між європейськими країнами, і тільки 15% складають прибуття з інших регіонів. Готельний фонд європейських держав складає близько 46% світового готельного фонду. Значний розрив між часткою Європи по прибуттю іноземних відвідувачів (59%) і потужністю її готельної бази пояснюється тим, що в більшості європейських країн у готелях розміщується близько половини іноземних відвідувачів, а друга половина приймається в так званих додаткових засобах розміщення: приватних квартирах і пансіонатах. У сукупності європейські країни можуть одночасно прийняти близько 20 млн. іноземців. Для інших континентів поки менш характерно настільки широке використання додаткових засобів розміщення. За потужністю готельної бази за Європою йде Американський континент (понад 9 млн. номерів). Загальна частка Американського континенту в світовому готельному господарстві становить 37%. Південно-Східна Азія та Тихоокеанський регіон у своєму розпорядженні понад 2,5 млн. номерів. Готельне господарство в цьому регіоні розвивається в 3 рази швидше, ніж в цілому в світі. Найкращі показники зростання у країн Південної Африки (в основному ПАР) і Східної Африки (Зімбабве, Танзанія, острови Індійського океану). Африканський континент має близько 0,5 млн. номерів. Темпи будівництва нових готелів в африканських країнах вище середньосвітових, проте це все ж не дозволяє істотно підвищити їх частку в світовому готельному господарстві (близько 3%).

Таким чином, можна відзначити стійку провідну роль Європи в світовому готельному господарстві і дуже високі темпи розвитку готельної бази в багатьох країнах Азії.

В даний час для розвитку світової готельної індустрії характерна централізація та інтеграція управління. Практично всі готельні ланцюги світу, незалежно від їхнього рейтингу, зазнаючи на собі постійний тиск жорсткої конкурентної боротьби, шукають будь-які можливості для збільшення свого потенціалу. [12]

Інтеграційні процеси в сфері готельного господарства викликані об'єктивною необхідністю:

- забезпечення стабільного завантаження готелю, тому кожний готельний ланцюг має власну систему бронювання, орієнтовану на першочерговість завантаження;

- формування якісної готельної послуги, що залежить від цілого ряду чинників (оформлення інтер'єру, якість обладнання, кваліфікація персоналу, забезпечення безпеки проживаючих і їх майна). Тому всі провідні готельні об'єднання мають власні нормативи та стандарти оснащення всіх приміщень готелю, а також технологію і стандарти обслуговування;

- підвищення завантаження готелю, пошук нових клієнтів і збереження наявних змушує готелі проводити глибокий аналіз ринку, клієнтури, готелів-конкурентів, постачальників, вести активну рекламну і збутову політику, що вимагає використання великих фінансових, інформаційних та людських ресурсів;

- вдосконалення професіоналізму персоналу готелів, що істотно впливає на якість обслуговування гостя в готелі. Переважна більшість великих готелів вважає підготовку кадрів у державних або комерційних навчальних закладах недостатньою і створює свою власну систему підготовки та підвищення кваліфікації персоналу, витрачаючи на це значні кошти [5].

У світі склалося більше 300 готельних мереж, які вийшли за рамки національних кордонів. На їх частку припадає понад 7 млн. номерів з майже 13 млн. Звичайно, найбільш відомі ті готельні ланцюги, що оперують у багатьох державах, а не обмежуються контролем готелів в одній країні. Так, «Bass Hotels» має готелі в 98 країнах, «Best Western Int» - в 84 країнах, «Accor» - в 81 країні, «Starwood Hotels» - в 80 країнах, «Carlson Hospitality Worldwide» - в 57 країнах [11].

Таким чином, процес зростання значущості готельних мереж в управлінні світовим готельним господарством характеризується істотним протиріччям: з одного боку, укрупнюються провідні готельні ланцюги, що працюють в багатьох

країнах, з іншого - все більше число країн створює власні готельні ланцюги, що успішно конкурують з інтернаціональними монополіями [5].

1.2. Сутність стратегічного управління готельним підприємством в умовах глобалізації

Сучасний стан розвитку готельного господарства в Україні набуває досить швидких темпів розвитку, є бажаною та прибутковою галуззю, якою необхідно займатися задля підняття іміджу держави та можливості надання послуг світового класу. Але, як і в будь-якій іншій галузі, готельному господарству характерні нестійкі тенденції розвитку, що залежать від сезонних коливань попиту та неможливістю створення запасів готельного продукту, зростанням цін на послуги та недостатнім рівнем якості обслуговування. Ситуація ускладнюється нестабільністю зовнішнього середовища, неузгодженістю внутрішніх процесів підприємств, не адекватному ринковим вимогам управлінню господарською діяльністю. Для ефективного функціонування підприємств готельного господарства виникає необхідність наукового обґрунтування стратегій їх розвитку, які кореспондуються із світовим досвідом та вдалою практикою вітчизняних підприємств-лідерів.

Важливим фактором успішного функціонування підприємств в складних ринкових умовах є стратегічне управління, але, на жаль, в діяльності підприємств готельного бізнесу часто можна спостерігати відсутність стратегічності, що і призводить до поразок в конкурентній боротьбі.

Стратегічне управління підприємством готельного господарства це - система управлінських рішень, орієнтованих на вибір дій, синтезуючих різнопланові стратегічні цілі підприємства в умовах нестабільності ринкового середовища та обмеження власного ресурсного потенціалу . Стратегічне управління являє собою процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розроблюють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні

(найсуттєвіші зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються [3].

Розглядається стратегічне управління як багатоплановий, формальноповедінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей [1].

Стратегічне управління є синтезованим поняттям, де основними складовими процесу стратегічного управління є стратегічне бачення і мислення, стратегічне планування і стратегічне програмування.

Сутність стратегії управління готельними підприємствами, як виробниками послуг гостинності в досягненні конкурентних позицій підприємства базується на основних положеннях, що забезпечують системний підхід до здійснення таких видів діяльності:

- надання готельних послуг, орієнтованих на споживача;
- залучення кваліфікованого персоналу;
- створення сучасних умов праці та якості наданих послуг;
- облік і мінімізація витрат;
- адаптація до змін, як внутрішнього, так і зовнішнього середовища;
- впровадження інноваційних технологій;
- розвиток та розширення сервісних послуг.

Стратегія - це багатогранне, ефективне для діяльності підприємства творіння, яке, між іншим, не є панацеєю від всіх негараздів підприємства. Тому важливо чітко визначити, чого саме не треба очікувати від стратегії [6]. Багатофакторність вибору стратегії багато в чому визначає необхідність розробки стратегічних альтернатив, з яких і здійснюється остаточний вибір. Стратегічні альтернативи - набір різних приватних стратегій, що дозволяють досягти стратегічних цілей організації, у рамках обраної базової стратегії й обмежень на

використання наявних ресурсів. Стратегічна альтернатива надає організації різні можливості і характеризується різними витратами і результатами [4].

Під час формування стратегії управління готельними підприємствами необхідно враховувати основні принципи та тенденції базових стратегій, споживчий попит на готельні послуги та формування конкурентного готельного продукту, якість якого визначається професіоналізмом керівника і якісним складом персоналу підприємства. Формування ефективної стратегії управління готельного підприємства передбачає виявлення потенційних можливостей і загроз у зовнішньому середовищі підприємства, а також оцінку ризиків і можливих альтернатив.

Реалізація стратегічного управління підприємством готельного господарства можлива лише за умови, якщо воно є стратегічно орієнтованим, в якому кадри мають стратегічне мислення, де існує система стратегічного планування, що надає можливість розробляти і використовувати інтегровану систему стратегічних планів, а поточна діяльність, спрямована на досягнення стратегічних цілей [2].

Глобалізація та концентрація готельного бізнесу виявляються у створенні великих корпорацій і готельних мереж. Цей підхід дозволяє готельним підприємствам перегрупуватися й сконцентрувати додаткові ресурси для розвитку свого бізнесу. За допомогою внутрішніх готельних систем управління, до основних компонентів входять модулі бронювання, служба порт'є, розрахунків з гостем, управління номерним фондом, безпекою клієнтів, система електронних замків, та головне – інженерної служби, яка створюється на етапі проектування готелю, – автоматизація і диспетчеризація тепло- та енергозабезпечення, зберігання, водопостачання, інтерактивне телебачення. Нині в готелях пропонується велика кількість послуг, що надаються різноманітними закладами харчування і побуту, фітнес-, велнес - і спацентрами, салонами краси. Поширюється тенденція індивідуалізації обслуговування клієнта. Персонал запам'ятовує його ім'я, улюблені напої, намагається створити у нього враження,

що він є бажаним гостем. На це спрямовані й так звані компліментарні послуги. Набуває великого значення екологізація готельного продукту у зв'язку з необхідністю збереження довкілля, зростанням попиту туристів на екологічно безпечні послуги і товари. Диверсифікація туристичного попиту змусила готелі шукати свою нішу на ринку розміщення, це призвело до процесу спеціалізації готелів. В основі спеціалізації лежать види туризму, типи клієнтури й обраного нею транспорту, смаки та інтереси гостей.

Беручи до уваги прагнення України послідовно інтегруватися у світове економічне співтовариство, актуальним завданням для вітчизняного ринку гостинності є пошук стратегічних орієнтирів, збільшення конкурентних переваг, які дозволять більш повно задовольняти потреби споживачів, підвищити рівень сервісу і, як наслідок, сформувати необхідний рівень конкурентоспроможності галузі.

Стратегії управління готельним підприємством визначають напрями в наданні готельних послуг, визначають орієнтири щодо використання потенційних можливостей підприємства та розвитку в контексті змін на ринку послуг із урахуванням місії, що визначає завдання підприємства, як початок діагностичного етапу процесу стратегічного планування.

В умовах формування туристичного ринку все більшої актуальності набувають питання вдосконалення управління процесами обслуговування споживачів на туристичних підприємствах.

Коливання попиту на туристичні послуги вимагає від туристичних підприємств постійного здійснення аналізу кон'юнктури ринку туристичних послуг для того, щоб змінювати їх асортиментну структуру в обсягах, достатніх для задоволення споживачів. Вирішення цих питань потребує підвищення ефективності управління діяльністю підприємств у туристичній сфері, розробки конкретних програм щодо зниження витрат за всіма напрямками діяльності туристичного підприємства. З метою досягнення конкурентоспроможності туристичне підприємство повинне так організувати свою діяльність, щоб

мінімізувати ризики, збитки та витрати, які пов'язані з процесами формування асортименту туристичних послуг, розробкою туристичних маршрутів та їх продажем, максимізувати прибутки від їх реалізації.

1.3. Класифікація та види сучасних стратегій розвитку міжнародних готельних комплексів

Організаційні форми і стратегії розвитку готельних фірм відносяться до числа досить інтригуючих, але поки маловивчених прикладних питань сучасної теорії стратегічного управління. Інтерес до особливостей управління фірмами в індустрії гостинності, важливішою частиною якої є готельний бізнес, визначається рядом причин. По перше, це - один з основних секторів сфери послуг, швидко набирає в останні півстоліття питома вага в ВВП економічно розвинених країн. Активізацію готельного бізнесу можна вважати типовим не прямим індикатором зростання добробуту і мобільності населення в постіндустріальному суспільстві. Розвиток внутрішнього і міжнародного туризму, що грає істотну роль в економіці вже цілого ряду країн Європи, в принципі неможливо поза адекватного йому готельного забезпечення. По-друге, становлення і розширення міжнародних готельних мереж є супутниками експансії транснаціональних компаній і відображають загальну тенденцію до глобалізації інфраструктури бізнесу. По-третє, великий готельний бізнес дає багатий матеріал для осмислення надзвичайно актуальних в теорії і практиці стратегічного управління фірмами на початку ХХІст. проблем їх мережевої організації та конкуренції на основі нематеріальних активів.

Розглянемо дослідження на основі інтерв'ю, проведених з генеральними менеджерами провідних міжнародних готельних мереж, узагальнюючи і класифікуючи найпоширеніші стратегії готельних мереж. Ця типологія стратегій виконана по групах і підгрупах, представленим в додатку Ж.

Група стратегій глобальної експансії включає стратегії, спрямовані на створення великої, глобальної готельної мережі та на широке застосування стандартизації в управлінні її готелями. Ці стратегії припускають одночасну

присутність готелів мережі на основних географічних ринках, розвиток глобальних продажів, створення єдиного мережевого бренду як гарантії якості готельного пропозиції по всій мережі і єдиної системи просування і закупівель і т.д. У цю групу стратегій входять: стратегія експансії продажів, стратегія глобального мережевого бренду, стратегія глобальної вертикальної і горизонтальної інтеграції, стратегія глобального географічного розпорощення і стратегія глобальних систем бронювання та дистрибуції.

Експансія продажів означає відкриття якомога більшого числа точок продажів і резервування по всьому світу, в основних туристичних і ділових центрах. Стратегія глобального мережевого бренду передбачає створення єдиного бренду мережі, впізнаваного у всіх країнах світу. Глобальна вертикальна і горизонтальна інтеграція формує мережі на глобальному рівні з постачальниками і посередниками при використанні впізнаваного глобального мережевого бренду. Таким чином, розвивається мережа з постачальниками і іншими компаніями на зарубіжних ринках з метою подальшої географічної експансії. Це можуть бути мережі з авіакомпаніями, турагентствами, організаторами виставок і конгресів, туристичними опера-торами з відомими в світі глобальними брендами.

Стратегії послідовної сфокусованої експансії - це стратегії:

- 1) фокус-експансії продажів;
- 2) створення місцевих компаній, що управляють;
- 3) створення портфеля брендів;
- 4) створення портфеля нерухомості;
- 5) скупки і реконструкції готелів.

Стратегія фокус-експансії продажів означає відкриття якомога більшого числа точок продажів і резервування в обмеженому числі географічних регіонів, пов'язаних з основними цільовими сегментами мережі. Якщо мова йде про діловий туризм, це може бути відкриття точок продажів в основних містах - ділових центрах.

Стратегія портфеля брендів - це експансія на нові ринки за рахунок диференціації брендів і пропозиції та фокусування на групах готелів під даними брендами. Наприклад, мережа Rocco Forte Hotels це набір унікальних малих готелів категорії п'яти зірок. У 2000 р мережу розробила нову стратегію виходу на європейський ринок, де не було мережі з різними за своїми концепціям готелями. Ставка робилася на створення унікальної готельної мережі малих п'ятизіркових готелів (20-25 готелів по всьому світу). Кожен готель під брендом Rocco Forte, що дає гарантії високої якості обслуговування, має неповторну індивідуальність і відображає особливості країни або регіону. Це може бути ультрасучасний (по дизайну та архітектури) готель або готель, який повністю зберіг історичний вигляд старовинного будинку і відображає його історію і атмосферу, а також історію і колорит міста, де він розташований. У мережі Rocco Forte немає двох схожих готелів, і клієнт, який мандрує по країнах Європи, отримує в готелях мережі унікальну можливість поринути в атмосферу країни перебування. Тому кожен готель мережі стає своєрідним брендом.

Стратегія портфеля нерухомості означає будівництво або придбання особливої категорії нерухомості (єдиної з точки зору дизайну, концепції і т.д.) для відкриття нових готелів і виходу на нові ринкові або географічні сегменти. При цьому в діяльності готельних мереж важливу роль відіграють згадувані девелоперські компанії. З цією стратегією пов'язані стратегія скупки готелів і їх реконструкції, введення мережевих стандартів якості в нових готелях і тим самим впровадження на місцевий ринок шляхом заснування місцевих компаній з управління новими готелями.

Стратегії зовнішньої орієнтації - це стратегії створення мереж з представниками супутніх галузей для спільного впливу на фактори зовнішнього середовища. Наприклад, мережа Hilton при виході на нові ринки створює мережі не тільки з готельними фірмами, але і з фірмами супутніх галузей. Для Hilton компаніями-партнерами є локальні представництва компаній American Express, Coca-Cola, Unilever, відомі компанії-авіаперевізники, а також турагентства, які

проводять рекламні кампанії з просування її бренду на локальному ринку. Вибір партнера затверджується як централізовано, в штаб-квартирі мережі, так і на місцевому рівні, коли кожен мережевий готель самостійно приймає рішення (виходячи з умов місцевого ринку) про вибір стратегічних партнерів. Стратегія Hilton по формуванню мережі полягає в тому, що визначаються ключові напрями, за якими між партнерами відбувається тісна взаємодія і за якими партнери всебічно підтримують один одного (так, готелі Hilton використовують тільки продукцію Coca-Cola і Unilever). У подібних мережевих взаємодіях Hilton грає роль лідера, що направляє розвиток спільної діяльності, що пояснюється силою мережевого бренду.

Далі можна виділити стратегії, засновані на пошуку місцевих стратегічних партнерів для стратегічних альянсів та адаптації готельної пропозиції. Партнери зі стратегічних альянсів отримують доступ на віддалені ринки, розширюють продажі і канали дистрибуції. Альянси в готельному бізнесі охоплюють маркетинг, брендинг, продажі, розвиток, спільне розширення мережі, спільне будівництво нових мережевих готелів і т.д. Неможливо бути фахівцем на всіх ринках, і тому вихід мережі на новий географічний ринок (з урахуванням високої комплексності готельного продукту) часто супроводжується створенням стратегічних партнерств з представниками локальної інфраструктури. Цілі стратегічної експансії мережі багато в чому визначаються присутністю партнера на тому чи іншому потенційному ринку, вигідного для подальшого розвитку мережі і створення мережевих стратегічних компетенцій.

Група стратегій «географія» включає безліч стратегічних варіантів використання географічних переваг мережі, що відображає специфіку готельної галузі. Для її стратегічного розвитку вкрай важлива «географія» готельної мережі, тобто наявність готелів мережі в певних географічних регіонах. У сучасному готельному бізнесі конкуренція стає глобальною - за туристичні потоки, за частку туристів, що віддають перевагу приїжджати в ту чи іншу країну з тих чи інших

міркувань. Йдеться про глобальну конкуренцію локальних економічних, туристичних та готельних інфраструктур.

До групи стратегій «сегментування» входять підгрупи стратегій вибіркової сегментації, фокуса «ціна - якість», розпилення «ціна-якість», вузького сегмента, лідерства в обраних сегментах і адаптації. Вибіркова сегментація передбачає присутність готелів готельної мережі в найбільш важливих, «ходових» ринкових сегментах на даній географічній території.

Стратегія фокуса «ціна - якість» - це концентрація на одному ціновому сегменті і відповідає рівню цін як готельної пропозиції. Готель Westin Rotterdam мережі Starwood позиціонує себе як найдорожчий і фешенебельний готель Роттердама. Головним сегментом для даного готелю є заможні туристи і бізнесмени. Розпилення «ціна - якість» з множинними брендами - це одночасне охоплення декількох сегментів з відповідними кожному поєднанню «ціна - якість» брендами. Нерідко такий підхід дозволяє згладити сезонні коливання попиту на різних географічних ринках готельної мережі. Вузьке фокусування означає спеціалізацію на певному вкрай специфічному сегменті ринку. Наприклад, готельна мережа Marriott створила спеціальний підрозділ по управлінню готелями для найзаможніших туристів. У портфелі брендів Marriott є і бренд «Marriott Executive Apartments» мережі готелів для топ-менеджерів, які приїжджають на більш ніж 30 днів в будь-яку країну з діловими цілями.

Стратегія лідерства в обраних сегментах передбачає, що готельна мережа, незалежно від географічного регіону, повинні докладати максимум зусиль до лідерства на даних сегментах ринку (за обсягом продажів, впізнаваності бренду, якості пропозиції і т.д.

Стратегія адаптації означає широке застосування кастомізації (в тому числі за рахунок координації діяльності зі стратегічними партнерами). Незалежно від готелю і країни його знаходження для того, щоб стати лідером, сформувати важливі компетенції і отримати суттєві конкурентні переваги, необхідно дуже добре знати цільовий ринок: де він знаходиться, які клієнти на даному сегменті і

їх особливості, яким чином можна в максимальному ступені врахувати диференційований попит кінцевих споживачів .

Стратегії розвитку зв'язків з громадськістю також підсилюють мережевий бренд. Тут задіяні зовнішній і внутрішній маркетинг. Створюються привабливі для наявних і потенційних клієнтів можливості проведення зустрічей, «кулінарних тижнів», заходів «клубу друзів» і т.д. У більшості міжнародних мереж поширені програми «набору очок» для забезпечення стабільного і високого рівня повторних повернень в готелі мережі.

Нарешті, значне число готельних мереж застосовують стратегію «історія як бренд», коли в маркетингових кампаніях робиться особливий акцент на історії створення та розвитку мережі, на багаторічних традиціях роботи мережевих готелів, на спадкоємності кращих практик гостинності. У маркетингових кампаніях робиться ставка на те, що готель є найстарішим, зі своїми традиціями, найвищого рівня сервісу і гостинності.

Стратегії «лідерства по витратах» пов'язані з вибором форм чи способів управління готельною мережею, що сприяють зниженню операційних витрат і раціоналізації структури управління нею. Це можуть бути стратегії інвестування та деінвестування; стратегії реструктуризації і оптимізації мережі за рахунок загального зростання числа номерів, але при скороченні кількості готелів. Застосування деяких форм управління дозволяє знизити операційні витрати шляхом ефективною координації та контролю розвитку мережевих готелів. Поширеною формою управління готельним підприємством є франчайзинг, Який вперше став застосовуватися в 1960-і рр. в США багатьма готелями і мотелями як стратегія зростання і розвитку. Однак, хоча франчайзинг як форма управління і як стратегія експансії на нові географічні ринки застосовується багатьма міжнародними готельними мережами, дана стратегія розвитку може бути вкрай ризикованою, якщо готель-франчайзі не дотримується стандартів і, таким чином, завдає непоправної шкоди бренду готельної мережі франчайзера, що особливо

згубно для готелів категорії п'яти зірок. Тому при франчайзингу потрібен дуже жорсткий контроль за дотриманням стандартів сервісу.

Група стратегій «внутрішньої орієнтації» пов'язана з розвитком внутрішніх процесів надання якісного готельного продукту. У цю групу входять стратегії, пов'язані з активним застосуванням інформаційних технологій і розвитком спільних мережевих планів по впровадженню нових технологій, модернізації та автоматизації процесів обслуговування у всіх готелях мережі. Одним з важливих напрямків тут є створення єдиної системи бронювання, передачі інформації за допомогою автоматизованих мережевих баз даних і т.д..

Сюди ж віднесемо стратегії, пов'язані з інвестиціями в «software» готелю. Від того, наскільки кваліфікований персонал і наскільки налагоджені внутрішні робочі процеси і процедури в готелі, залежить якість готельного продукту. Персонал готелів грає пріоритетну роль в якісній пропозиції готельних послуг. Кінцева мета, якої необхідно досягти, - здатність передбачати бажання клієнтів. Це - найвищий рівень сервісу, який тільки можливий в готельному бізнесі.

До стратегій внутрішньої орієнтації можна віднести і стратегічні плани по розробці і впровадженню стандартів обслуговування та комплексного управління якістю. У ресторані готелю ними можуть бути атмосфера, температура повітря, освітлення, музика, поведінка кожного працівника на своїй ділянці. Тільки при правильному поєднанні всіх деталей і контролю над ними можливий високий рівень обслуговування. В іншому випадку зменшуються стратегічні переваги готелю.

До цієї ж групи належать стратегії продуктового міксу, що передбачають постійне вдосконалення спектра послуг і пошук нових точок продажів, що підвищують цінність кінцевої готельної пропозиції.

Отже, розглянуті групи стратегій і кожна стратегія окремо тісно взаємопов'язані. Одна стратегія може бути причиною або наслідком застосування іншої стратегії з тієї ж або іншої групи. Крім того, застосування виявлених стратегій може залежати від етапів життєвого циклу готельної мережі, від

внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на розвиток мережі, таких як компетенції партнерів по мережі, її «географія» і т.д.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ

2.1. .Організаційно-економічна характеристика підприємства

Група готелів «Холідей Інн», є складовою частиною ще більшого об'єднання «Inter Continental Hotels Group». Історію появи «Inter Continental Hotels Group» можна простежити з 1777р., коли Вільям Басс встановив пивоварний завод в Бартон-он-Торенті, які торгують під його власним ім'ям. Бізнес процвітав при Вільямі і його синові Майклу Томасу, який перетворився на провідного внутрішнього пивовара і експортера. У 1876р. їх торгова марка червоний трикутник стала першою торговою маркою, яка була зареєстрована у Великій Британії. Оскільки бізнес ріс, і активно брав участь в консолідації промисловості, набуваючи такі відомі регіональні компанії як «Tennents Caledonian» в Шотландії, і «Mitchells» в Мідлендсі. Бас вирішив об'єднатися в 1967р. з «Charringtons» в Лондоні. Кожен регіональний пивоварний завод мав великі паби, і в результаті Бас став одним з найбільших серед пивоварів і власників пабів в країні.

Вільям Басс, на той час, вже мав маленький ланцюжок готелів, які були придбані в 1987 році, але перший істотний міжнародний рух в готельному бізнес відбувся в 1988р., із закупівлею «Holiday Inns International», і подальшим придбанням північноамериканського бізнесу «Холідей Інн» в 1990р.

Мережа «Холідей Інн» була вже відомим готельним брендом середнього рівня, спочатку заснованим американським підприємцем Кемонсом Вілсоном в Мемфісі, Штат Теннессі в 1952р., щоб обслуговувати і задовольняти потреби

подорожуючих американських сімей. Пан Вілсон повернувся розчарованим після відпустки і вирішив відкрити мережу готелів, яка за його уявленнями відповідає б вимогам хорошого відпочинку.

«Холідей Інн Київ» - 4-зірковий готель, який знаходиться в центрі Києва, ідеально розташований поруч з Хрещатиком в Голосіївському районі у Києві. Залучаючи історичним стилем, готель радо приймає гостей з 2012 року. До послуг гостей в привітному готелі цілодобова охорона, обслуговування номерів і прасування, а для гостей з дітьми надаються дитячі ліжечка і ігрова кімната. Готель «Холідей Інн Київ» згідно Статуту (Додаток Б) здійснює свою діяльність з метою отримання прибутку та здійснення господарської діяльності для реалізації основних статутних завдань власника.

Управління готелем «Холідей Інн Київ» здійснюється відповідно до міжнародних стандартів готельної ланцюга «Холідей Інн», всесвітньо відомою маркою, що поєднує високий рівень сервісу з помірними цінами на послуги, що забезпечує оптимальне співвідношення ціни і якості. «Холідей Інн» налічує понад 1500 готелів по всьому світу і є однією з найбільших і відомих готельних мереж в світі.

Організаційна структура управління підприємством – це сукупність взаємопов'язаних елементів, які функціонують та розвиваються як єдине ціле. В «Холідей Інн Київ» саме організаційна структура відображає взаємозв'язок ланок управління підприємством.

Досліджуючи дану структуру можна зробити висновок, що вона - лінійно-функціональна, керівником даного підприємства є голова правління. На підприємстві існує демократичний стиль управління, оскільки всі рішення обговорюються колективом, але приймає їх та несе відповідальність лише керівник. Організаційна структура управління у «Холідей Інн Київ» наведена на рисунку 2.1.



Рис. 2.1 Організаційна структура управління підприємства «Холідей Інн Київ».

У даному розділі здійснено фінансовий аналіз готелю «Холідей Інн Київ» на основі даних фінансової звітності та бухгалтерського обліку за період 2016-2018 рр., які наведені у додатках В, Г, Д.

Динаміка показників фінансово-господарської діяльності підприємства «Холідей Інн Київ» за 2016-2018 рр. наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка показників фінансово-господарської діяльності готелю «Холідей Інн Київ» за 2016-2018 рр.

№	Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+/-)	
		2016р.	2017р.	2018р.	2017/ 2016 рр.	2018/ 2017 рр.
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	794 544	824 565	1 027 461	30 021	202 896
2.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	625 894	764 918	894 356	139 024	129 438
3.	Валовий прибуток, тис. грн.	204689	257422	361429	52 733	104 477
4.	Рентабельність, %	15,87	21,03	23,03	5	2
5.	Адміністративні витрати, тис. грн.	3195	4162	5471	967	1 309
6.	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	647	740	958	93	218
7.	Фінансові результати від звичайної діяльності: прибуток, тис. грн.	489	578	669	89	91
8.	Чистий прибуток, тис. грн.	647	796	845	149	49

Даний аналіз демонструє як з кожним новим роком чистий прибуток підприємства збільшується.

Ліквідність балансу вказує на можливість своєчасної виплати короткострокових і довгострокових зобов'язань за рахунок реалізації частини активів підприємства.

Ліквідність балансу виражається у ступені покриття зобов'язань підприємства його активами, термін погашення яких у грошовому еквіваленті є приблизно однаковим [26,184].

1) Коефіцієнт поточної ліквідності.

$$k_{\text{пот.лікв}} = \frac{\text{ОА}-\text{Запаси}}{\text{ПЗ}}, \quad (2.1)$$

де ОА – оборотні активи, ПЗ – поточні зобов'язання.

Згідно балансу: $K_{\text{пл}} = \frac{\text{ф.1(ряд.260-100-110-120-130-140)}}{\text{ф.1ряд.620}}$;

2) Коефіцієнт абсолютної ліквідності.

$$k_{\text{абс.лікв}} = \frac{\text{ГК} + \text{ЦП}}{\text{ПЗ}}, \quad (2.2)$$

де ГК+ЦП – це грошові кошти, їх еквіваленти та короткострокові фінансові інвестиції.

Згідно балансу : $K_{\text{а}} = \frac{\text{ф.1 (ряд.230+240)}}{\text{ф.1ряд.620}}$

3) Коефіцієнт загальної ліквідності.

$$K_{\text{заг.лікв}} = \frac{\text{ОА}}{\text{ПЗ}}, \quad (2.3)$$

Згідно балансу : $K_{\text{зл}} = \frac{\text{ф.1ряд260}}{\text{ф.1ряд.620}}$

Результати розрахунків представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.2

Показники ліквідності готелю «Холідей Інн Київ» за 2016-2018 рр.

Показник	2016р.	2017р.	2018р.	Абсол. відх. 2017/ 2016 рр.	Абсол. відх. 2018/ 2017 рр.	Відн. відх.,% 2017/ 2016 рр.	Відн. відх.,% 2018/ 2017 рр.
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,243	2,447	2,941	0,204	0,494	1,090	1,201
Коефіцієнт абсол. ліквідності.	0,077	0,062	0,108	-0,015	0,040	0,805	0,93
Коефіцієнт загальної ліквідності.	3,000	3,200	3,400	0,200	0,200	1,066	1,062

Так як коефіцієнт загальної ліквідності рівний 3,4 – можна сказати, що

підприємство володіє значним обсягом вільних ресурсів, які сформувалися завдяки власним джерелам. З позиції кредиторів підприємства такий варіант формування оборотних коштів є найбільш прийнятним.

Показники оборотності відображають співвідношення між величиною продаж і значенням окремих елементів активу [30,204].

- 1) Коефіцієнт оборотності активів KO_A . За допомогою цього коефіцієнта визначається ефективність використання фірмою всіх наявних ресурсів.

$$KO_A = \frac{B}{\Delta A}, \quad (2.4)$$

де B – чиста виручка від реалізації продукції;

ΔA – середньорічні активи.

Згідно балансу: $KO_A = \text{ф.2ряд.035} / \text{ф.1}((\text{ряд.280гр.3} + \text{ряд.280гр.4})/2)$;

- 2) Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, KO_{OK} характеризує кількість обертів оборотних коштів за період.

$$KO_{OK} = \frac{B}{\Delta OK}, \quad (2.5)$$

де ΔOK – середні за період залишки оборотних коштів.

Згідно балансу: $KO_{OK} = \text{ф.2ряд.035} / ((\text{ф.1ряд.260гр.3} + \text{ф.1ряд.270гр.3} + \text{ф.1ряд.260гр.4} + \text{ф.1ряд.270гр.4})/2)$

- 3) Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, $KO_{\text{деб. заб}}$ показує скільки разів у середньому за аналізований період дебіторська заборгованість перетворюється в грошові кошти.

$$KO_{\text{деб. заб}} = \frac{B}{\Delta \text{Деб. Заб}} \quad (2.6)$$

де $\Delta \text{Деб. Заб}$ – дебіторська заборгованість з векселями одержаними включно.

- 4) Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує, через скільки днів у середньому підприємство погашає свою заборгованість перед постачальниками.

$$KO_{\text{Кред_Заб}} = \frac{\text{Собівартість_реал_прод}}{\Delta \text{Кред_заб}} \quad (2.7)$$

Згідно балансу: Кокз = ф.2ряд.035/((Сума(від ф.1ряд.520гр3 до ф.1ряд600гр3)+ Сума(від ф.1ряд.520гр4 до ф.1ряд600гр4))/2)

Результати розрахунків представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.3.

**Показники ділової активності (оборотності) готелю «Холідей Інн Київ»
за 2016-2018 рр.**

Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Абсол. відх. 2017/2016рр	Абсол. відх. 2018/2017рр	Відн. відх.,% 2017/2016рр	Відн. відх.,% 2018/2017рр
Коеф. оборотності активів	0,967	1,345	1,243	0,378	-0,102	1,39	0,92
Коеф. оборотності оборотних коштів	2,244	2,584	2,492	0,340	-0,092	1,15	0,96
Коеф. оборотності деб. заборгованості	6,454	7,475	5,893	1,021	-1,582	1,16	0,79
Коеф. оборотності кред.заборгованості	5,489	9,784	8,476	4,295	-1,308	1,78	0,87

Виходячи з даних таблиці, можна сказати, що оборот оборотних засобів з кожним роком підвищуються. А зниження коефіцієнту оборотності кредиторської заборгованості свідчить про відносне збільшення виробничих запасів і незавершеного виробництва або про зниження попиту на готову продукцію.

Показники рентабельності дозволяють дати оцінку ефективності використання менеджментом підприємства його активів [37,83].

- 1) Рентабельність реалізованої продукції, визначається діленням чистого прибутку на виручку від реалізації продукції.

$$R_{\text{реал_прод}} = \frac{\Pi}{B} \quad (2.8)$$

де Π – валовий прибуток від реалізації продукції;

B – чиста виручка від реалізації продукції.

2) Рентабельність усього авансованого капіталу або рентабельність активів

$$ROA = \frac{ЧП}{A}, \quad (2.9)$$

де ЧП чистий прибуток за усіма видами діяльності;

A – середньорічна сума активів (підсумок балансу).

Згідно балансу: Кра=ф.2ряд220/(ф.1ряд280гр3+ ф.1ряд280гр4)/2)

3) Рентабельність власного капіталу або рентабельність власних коштів.

$$ROE = \frac{ЧП}{BK}, \quad (2.10)$$

де BK - середня річна сума власних коштів з доходами майбутніх періодів включно.

Згідно балансу: Крвк=ф.2ряд220/(ф.1ряд380гр3+ ф.1ряд380гр4)/2)

Результати розрахунків представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Показники рентабельності готелю «Холідей Інн Київ» за 2016-2018рр.

Показник	2016р.	2017р.	2018р.	Абсол. відх. 2017/2016рр.	Абсол. відх. 2018/2017рр.	Відн. відх.,% 2017/2016рр.	Відн. відх.,% 2018/2017рр.
Рентабельність реалізованих послуг	0,365	0,394	0,305	0,029	-0,089	1,08	0,77
Коеф.рентабельності активів	0,263	0,186	0,099	-0,077	-0,087	0,71	0,53
Рентабельність власного капіталу	0,487	0,395	0,304	-0,092	-0,091	0,81	0,77

Зниження рівня коефіцієнту рентабельності активів свідчить про падаючий попит на продукцію підприємства і перенагромадження активів. Рівень коефіцієнту рентабельності активів у 2018р. дуже знизився порівняно з 2017р. – це дуже погано, адже він показує верхню межу дивідендних виплат і є одним з основних показників інвестиційної привабливості підприємства.

Отже, в результаті аналізу діяльності підприємства за 2018 рік видно, що коефіцієнт абсолютної ліквідності станом на 31.12.2018 року дорівнює 0,108, що свідчить про наявність грошових коштів та їх еквівалентів для покриття

короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт загальної ліквідності, як співвідношення оборотних активів до поточних зобов'язань, дорівнює 3,4 та показує достатність ресурсів, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань.

Отже, на підставі аналізу показників фінансового стану підприємства за 2016-2018 роки можна зробити висновок, що готель «Холідей Інн Київ», підприємство ліквідне та незалежне від зовнішніх джерел фінансування. Готель «Холідей Інн Київ» демонструє хороші економічні показники, обсяги виробництва хоча і зменшуються але доходи падають не суттєво зважаючи на економічну ситуацію в країні.

Досліджуючи загальне управління «Холідей Інн Київ» можна зробити висновок, що воно – лінійно-функціональна, керівником даного підприємства є голова правління, оскільки готель «Холідей Інн Київ» є акціонерним товариством. На підприємстві існує демократичний стиль управління, оскільки всі рішення обговорюються колективом, але приймає їх та несе відповідальність лише керівник.

2.2. Аналіз комплексу маркетингу підприємства

Під комплексом маркетингу для готельного підприємства розуміється сукупність базових елементів, що беруть участь у формуванні маркетингових програм готельного підприємства, які можуть бути ключовими факторами успіху готелю і які необхідно контролювати для отримання відповідної реакції цільових ринків, досягнення конкурентних переваг і збільшення попиту на готельні послуги.

Предметом діяльності готелю «Холідей Інн Київ» є: - надання комплексу готельних послуг відповідно до стандартів сервісу мережі «Холідей Інн»: надання послуг харчування; надання приміщень для конференцій, переговорів, презентацій та інших культурно-дозвілєвих заходів.

У мережі готелів діє, так звана, Holiday Inn Programme, яка включає в себе: Priority Club Rewards; Document shared; Employee Room Benefit Programme;

Holiday Inn Can-do Programme; Holiday Inn “Forget something ?; Holiday Inn Pillow Menu; Holiday Inn “Kids Stay& eat Free” Programme; “Do-not Disturb” Service Offer

Формування цін здійснюється, головним чином, під впливом двох груп факторів: стратегічного і тактичного характеру. Вплив стратегічних факторів полягає в тому, що ціни створюються на основі вартості послуг, орієнтуючись на яку вони зазнають суттєвих коливань. Тактичні фактори знаходять свій прояв у тому, що ціни на додаткові послуги формуються під впливом кон'юнктури ринку, яка також постійно змінюється.

Для визначення вартості послуг розміщення у номері певної категорії підприємство застосовує такі розрахунки: визначає загальний обсяг витрат, що відносяться на собівартість послуг розміщення підприємства; ділить ці витрати на загальну корисну площу житлового фонду і тим самим визначає собівартість одного кв.м. площини; собівартість одного кв.м. множиться на площину номеру певної категорії і визначає собівартість послуги проживання у певному номері; додає в ціну прибутку, яка складає 20% від собівартості; до суми додають вартість сніданку; нараховують ПДВ 20%.

Туристичні послуги мають специфічний характер, на який впливає такий фактор як сезонність. Якщо попит перевищує пропозицію, ситуацію не можна виправити, узявши, як в промисловості, товар зі складу. Аналогічно, під час низького попиту неможливо створити запаси послуг для їх використання в піковий період.

Тому послуга вимагає розробки стратегії, яка забезпечила б вирівнювання попиту і пропозиції на ринку послуг. Існують різні шляхи досягнення ринкової рівноваги. Наприклад, встановлення диференційованих цін, знижок, використання інших стимулів дозволяють рівномірно розподілити попит в часі. Інший поширений спосіб управління попитом – введення системи попередніх замовлень на послуги.

В період піку попиту підприємства збільшують швидкість обслуговування, пропонують додаткові послуги, щоб полегшити клієнтам очікування основної

послуги. Тому при формуванні цін на послуги потрібно велику увагу приділяти вивченню і аналізу цього фактору [38,336].

Основною затратною усіх підприємств є собівартість виробленої продукції (послуг), собівартість послуг готелю «Холідей Інн Київ» у 2018 році становила 13980 тис. грн., а у 2017 – 7993.

Дохід готелю складається з декількох важливих елементів, які його й формують, нижче у табл. 2.5 наведені джерела формування доходу готелю «Холідей Інн Київ» за 2016-2018 рр.

Таблиця 2.5

Джерела формування доходу готелю «Холідей Інн Київ» за 2016-2018 рр.

Джерело формування доходу	2016 р. (тис. грн)	2017 р. (тис. грн)	2018 р. (тис. грн)	Абсол. відх. 2017/2016рр	Абсол. відх. 2018/2017рр	Відн. відх.,% 2017/2016рр	Відн. відх.,% 2018/2017рр
Послуги розміщення	12547,9	13840,7	15380,4	1292,8	1539,7	1,10	1,11
Дохід від надання харчування	4263,6	4856,2	5126,8	592,6	270,6	1,14	1,06
Додатковий прибуток	2187,2	2395,4	2563,4	208,2	168,0	1,10	1,07
Інші послуги	2189,1	2384,6	2513,4	195,5	128,8	1,09	1,05

Як ми бачимо, і це не дивно, основну «левоу» частку доходу формує послуга проживання – 60 %, також серйозний дохід приносить і харчування в готелі – 20 %, решта по 10 % це додатковий прибуток і інші послуги.

Успішна робота маркетингу залежить від правильного вибору методів просування. Неможливо досягти бажаного результату, якщо використовувати тільки один комунікаційний канал. Тому в програмі просування готель «Холідей Інн Київ» використовує наступні методи:

- стимулювання збуту (короткочасні примусові заходи заохочення споживачів до покупки / знижки в ціні, розпродажі, лотереї, тощо);
- реклама (будь-яка платна неособиста форма поширення інформації про фірму і її товар);
- налагодження зв'язків з громадськістю (діяльність людини або групи

людей, спрямована на формування позитивного іміджу фірми у громадськості за допомогою засобів масової інформації);

- участь у конференціях та туристичних виставках.

Стимулювання збуту готель «Холідей Інн Київ», виконує наступними методами:

- проведення стимулювання співробітників (премія, відпустка);
- стимулювання посередників (знижки, спільна реклама, премії);
- стимулювання клієнтів (знижки, програми, презентації).

У стимулюванні працівників готель використовує такі заходи: щомісячні премії і надбавки (від 10 до 15 %, керівники 18-20 %), за виконаний і перевиконаний план продажів, детальну систему навчання, а також надання різноманітних додаткових відпусток, або вихідних.

Стимулювання посередників досить рідке явище, оскільки готель і посередники виступають, як незалежні підприємства працюючі на основі договору, але все ж таки, якщо посередник продасть визначену кількість послуг проживання в готелі «Холідей Інн Київ» у своїх тур-пакетах, то в наступний раз готель надасть свої послуги даній турфірмі за зменшеною ціною.

А основний аспект стимулювання збуту послуг в готелі «Холідей Інн Київ» – це стимулювання клієнтів.

В готелі «Холідей Інн Київ» використовуються два канали збуту готельних послуг:

- прямий метод передбачає встановлення безпосередніх зв'язків між продавцем і покупцем, тобто покупець купує послугу безпосередньо на місці;
- непрямий метод передбачає використання торгово-посередницької ланки.

Переважаючим каналом в готелі є прямий метод збуту, оскільки переважна більшість клієнтів готелю заздалегідь бронюють номери і надають перевагу співпраці з готелем напряму, а не через тур фірми-посередники. Але все ж таки присутній і непрямий метод, це використання готелю у різних програмах турфірм.

Готель «Холідей Інн Київ» використовує як внутрішні так і зовнішні канали

збуту своїх послуг. Зовнішні канали продажів готелю – це зарубіжні туристичні оператори, що прийняли на себе згідно договору зобов'язання продавати в своїй країні послуги готелю «Холідей Інн Київ». Даний готель вдається до цього посередницького апарату, оскільки створення власних агентств за кордоном пов'язане з великими витратами, а також з державною політикою кожної країни. Готель використовує зарубіжні туристичні організації, що мають хороші позиції на місцевому туристському ринку, такі як: «4VIP» TRAVEL CLUB, «Light Travel», «Sevgun travel agency» та інші.

Внутрішні канали продажів готелю – це система філіалів, відділень, представництв і посередницьких організацій в Україні, наприклад туристичні фірми: «Феєрія», «Сам», «Rainbow tours», «Join Up» та інші.

Взаємостосунки готелю «Холідей Інн Київ» з посередниками оформлюються і закріплюються договором. Посередники завдяки своїм контактам, досвіду і спеціалізації дозволяють забезпечити широку доступність послуг і доведення їх до кінцевого споживача. Використання посередників, тобто формування каналів продажів, вигідне перш за все для готелю «Холідей Інн Київ» тим, що забезпечує широку доступність товару при русі його безпосередньо до ринку збуту і досягається більш широкий обсяг ринку і споживачів, ніж при роботі напряму.

Готель «Холідей Інн Київ», як і будь-яке інше готельне підприємство не може обійтися без реклами. На рекламу і інші маркетингові заходи «Холідей Інн Київ» витрачає щороку значну кількість коштів. Отже розглянемо детальніше, як в своїх цілях використовує рекламу даний готель. Для забезпечення ефективності реклами «Холідей Інн Київ» застосовуються практично всі рекламні засоби.

Рекламу на телебаченні «Холідей Інн Київ» подавав лише декілька разів (але це було лише у 2016 році, для популяризації бренда та у форматі 15-20 секундних роликів про готель, на даний час ТВ реклама не використовується).

Щодо реклами у періодичних виданнях, то вона подається у форматі рекламних статей про готель, послуг які надаються. Реклама в періодичних

виданнях в 2017 році повністю замінила рекламу на ТВ. В періодичних виданнях розміщуються рекламні статті (короткі, яскраві, лаконічні) про готель «Холідей Інн Київ», асортимент готельних послуг, акції і знижки, спеціальні пропозиції і програми тощо, ці статті займають 1/2 частин «полоси» (210 x 130, 103 x 267 – вертик., 116 x 297) або 1/3 частина «полоси» (80,5 x 297 – верт., 67,5 x 267), загалом усі сторінки знаходяться всередині журналів. Основні видання, які використовує готель «Холідей Інн Київ» це: «Ділова столиця», «ТурБізнес», «Міжнародний туризм», «Виставки Києва».

Також готель замовляє друк каталогів, брошурів, проспектів. Дана продукція випускається два рази на рік перед зимовим і літнім сезонами. В каталогах, проспектах готелю «Холідей Інн Київ» міститься вся корисна інформація для потенційних клієнтів: описи послуг, які будуть надаватися протягом сезону, фотографії номерів, схема трас, перелік додаткових послуг, туристичні маршрути і т.п. Також замовляють друк буклетів перед виставками і конференціями.

Достатньо велику увагу готель «Холідей Інн Київ» приділяє такому виду рекламі як реклама в мережі «Internet». На офіційному сайті готелю «Холідей Інн Київ», розміщена саме та інформація, яка може знадобитися не клієнту: перелік послуг, ціни, опис готелю, схема проїзд, умови укладання договорів – все це та багато іншої інформації можна знайти на сайті. Але не тільки одним сайтом обмежується реклама в мережі «Internet», готель «Холідей Інн Київ» використовує контекстну рекламу, в цій рекламі знаходиться приблизно 20-30 слів, які рекламують готель або його акції. Дана реклама є ефективною для готелю, оскільки контекстна реклама з'являється лише для тих людей, які дійсно можуть зацікавитися нею, до того ж вона досить дешева: загальне формування і подання контекстної реклами обійшлося для готелю лише в 3000 грн. + 1000 грн. щомісячна абонлата. То ж при малих затратах даний вид реклами дуже ефективний.

Зовнішня реклама: рекламні щити. Використання цього виду реклами

направлене для інформування потенційних клієнтів готель «Холідей Інн Київ» Інформація на щиті подається короткою і ясною, оскільки об'єм інформації, що повідомляється, обмежений не тільки розмірами щита, але і здатністю людини сприйняти її. Велика частина її передається через символи і картинки. Цей вид реклами використовують як доповнення до реклами у вищевказаних ЗМІ.

Зв'язки з громадськістю мають дуже важливе значення для готельного бізнесу, тому, що чим краще враження на клієнтів справляє готель тим більший попит буде на цей самий готель. Тому для налагодження «гарного» іміджу готель «Холідей Інн Київ» впроваджує такі методи PR: прес-реліз; прес-конференція; відеофільми; рекламні акції.

Готель «Холідей Інн Київ» бере участь у різноманітних виставках і конференціях, які займають важливе місце в маркетингу. Цей вид діяльності дає змогу більш повноцінно поінформувати клієнтів про готель. На виставках використовуються каталоги, фотографії, відеозаписи та інші допоміжні засоби, що дають змогу просувати послуги готелю «Холідей Інн Київ» на ринку готельних послуг. Кожен клієнт може дізнатися про повний спектр послуг, нові акції, знижки від менеджерів готелю. Як показав досвід, виставкова діяльність є дуже ефективним засобом інформації по залученню нових клієнтів, що дає змогу готелю продавати більше послуг та збільшувати свій прибуток.

Готель приймав участь в таких виставках як: «WinTec Expo Ukraine», «Brand4Rent», «Kyiv Smart House & Building», «Hotel & Restaurant Expo Ukraine».

Загальний бюджет готелю «Холідей Інн Київ» за 2018 рік мав наступний метод розрахунку маркетингових комунікації – метод «фіксованого проценту», який склав 3 %, тобто у 2018 році готель продав послуг на загальну суму приблизно 25 млн. грн. і 3 % (750 тис. грн.) «пішли» на рекламу. Аналіз комунікаційної політики готелю «Холідей Інн Київ» за 2016-2018 роки представлений у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз комунікаційної політики підприємства готелю «Холідей Інн Київ»

за 2016-2018 рр.

Засоби маркетингових комунікацій	Частота застосування, місяців			Обсяг витрачених коштів, грн.			Частка у загальному обсязі коштів, %		
	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік
Стимулювання збуту	12	12	12	145000	160000	175000	24	24	24
Реклама на телебаченні	4	-	-	130000	-	-	22	-	-
Реклама в пресі	4	6	6	65000	120000	130000	12	18	19
Друкована реклама	6	6	8	20000	75000	90000	6	11	12
Інтернет реклама	12	12	12	70000	100000	120000	13	15	16
Зовнішня реклама	3	6	8	45000	90000	110000	8	14	15
Зв'язки з громадськістю	6	8	6	20000	60000	50000	6	9	6
Участь у виставках	2	4	4	37000	75000	75000	8	11	10
Всього	49	54	56	615000	680000	750000	100	100	100

Отже, маркетингова діяльність готелю «Холідей Інн Київ» в цілому, є досить ефективною і допомагає покращувати свої позиції на ринку. Для цього проводиться значна збутова та комунікаційна політика, яка спрямована на задоволення потреб споживачів. В готелі «Холідей Інн Київ» використовуються два канали збуту готельних послуг: прямий та непрямий метод. В програмі просування готель використовує наступні методи: стимулювання збуту, реклама, налагодження зв'язків з громадськістю та участь у конференціях та туристичних виставках. Але потрібно вдосконалювати використання цих методів, щоб збільшити кількість клієнтів.

2.3. Дослідження стану стратегічного управління готельним підприємством

Для удосконалення стратегічного планування «Холідей Інн Київ» виходу на зовнішній ринок з використанням інноваційного підходу нам потрібно виявити стан й оцінити ефективність діяльності підприємств готельного господарства, проблеми їх розвитку, якості обслуговування, ставлення гостей до готелів та розробити відповідні пропозиції щодо удосконалення існуючих форм і методів управління розвитком готельних підприємств. В дослідженні застосовано

різноаспектні методи оцінки управління діяльністю підприємств готельного господарства: від статистичного аналізу до експертних опитувань. В підприємствах готельного господарства поширеною формою експертного дослідження є визначення основних проблем обслуговування на основі анкетування гостей. Нами запропоновано регулярно проводити експертні опитування менеджерів та експертів готельного бізнесу для співставлення оцінок споживачів та організаторів готельних послуг (анкети наведені у додатку Е).

Згідно з опитувальним аркушем (дод. Е) запитання для менеджерів та експертів готельних підприємств добиралися з метою визначити особливості «Холідей Інн», стан управління підприємствами, галузеві характеристики, проблеми розвитку готельних підприємств. Відповіді на питання сформульовано з вербальними оцінками конкретних аспектів управління готелями.

Загальний висновок менеджерів полягає в тому, що готельний бізнес є прибутковим (27% дали впевнену оцінку, ще 48% логічно підкреслили – «якщо працюємо, отже користь є»). Лише 15% не вважають цю сферу серйозним бізнесом або не вбачають у ньому користі. Щодо самооцінки свого готелю 75% їх менеджерів вважають, що це «гарний готель, і ми нормально працюємо» і 25% думають, що в інших готелях справи йдуть краще і у «себе» потрібно багато чого покращити.

Сподівання на підвищення ефективності готельного бізнесу підкреслюється тим, що 85% респондентів відзначили, що знайшлись би покупці, які б захотіли його купити. Відносно рівня цін, то 52% експертів готельного бізнесу вважають, що ринкова вартість їхнього готелю набагато вища за балансову.

Ця впевненість достатньо фахова, оскільки 89% вказали на те, що відповідні оцінки та розрахунки (щодо ціни бізнесу) проводилися.

Із вищезазначеного випливає вагомий висновок: працівники (керівники, менеджери) готельного бізнесу вважають його ефективним і прибутковим, що розходиться зі статистичними даними, згідно з якими значна частка готельних підприємств працює у збитковому режимі. У той же час, оцінюючи стан системи

та методів управління готельним підприємством, опитані експерти оцінили ситуацію за 6-бальною шкалою в середньому на 4,5 бали, при чому в технічній частині на 5, а в економічній діяльності – на 4 бали (рис. 2.2).



Рис. 2.2 – Середня оцінка експертами стану управління готельним підприємством за 6-бальною шкалою (1 – дуже погано, 6 – дуже гарно)

Таким чином, в управлінні готельними підприємством є як значні недоліки, так і значні резерви, що підтверджується низкою допоміжних оцінок: як з'ясувалося, фактор сезонності менш впливовий (70% запевнили, що не відчують його впливу, або цей вплив вдається відрегулювати), лише 17% респондентів відзначили, що сезонність ускладнює діяльність готелів.

Щодо завантаження готелів, то 43% менеджерів «не мають проблем», і тільки 31% вказують на посилення конкуренції.

Таким чином, менеджери вважають, що їх готельні підприємства працюють у відносно стабільному режимі, займають свою нішу на ринку і проблеми конкуренції не перебувають в центрі їхньої уваги.

Ставлення менеджерів до клієнтів різне: 46% менеджерів упевнені, що наданими готелем послугами гості задоволені, а 30% респондентів підкреслюють, що значна частина тих клієнтів, які мають претензії, висувають їх обґрунтовано. Третій блок запитань сформовано для аналізу ставлення працівників готельних підприємств до проблем розвитку. З цих питань пропонувалося вісім проблемних характеристик. (рис. 2.3).

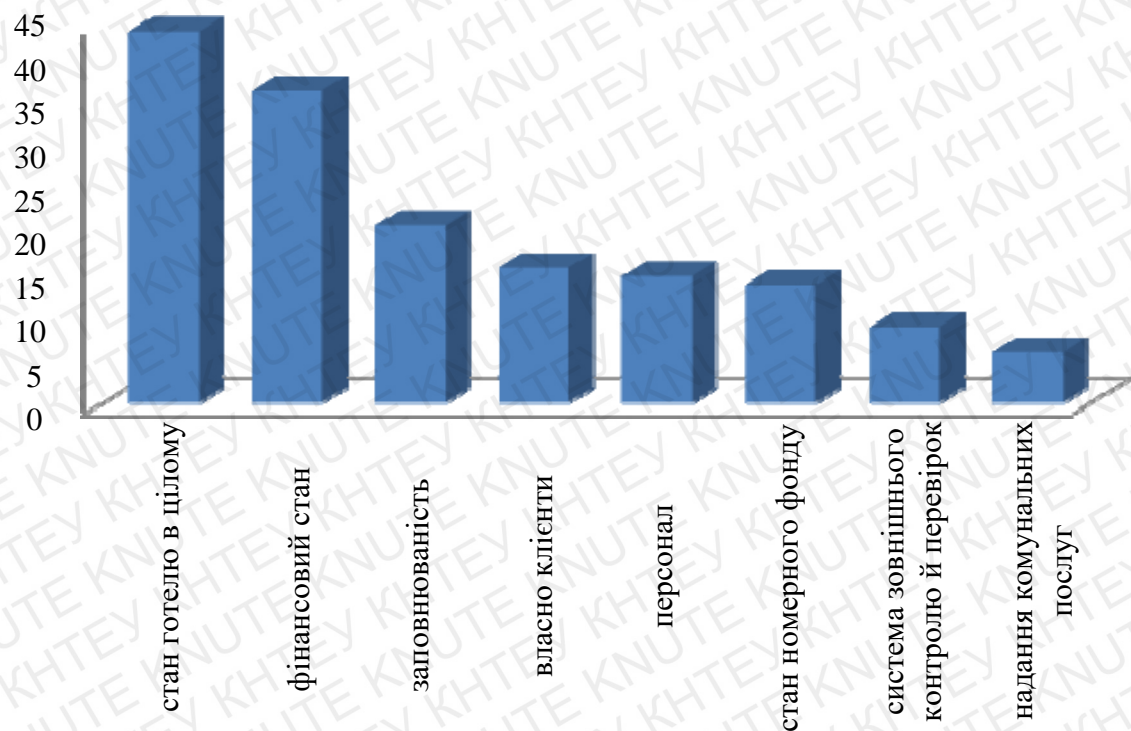


Рис. 2.3 – Проблеми управління готельними підприємствами.

Із відповідей на анкету можна зробити висновок, що менеджери та експерти готельних підприємств відзначають готельну справу реальним і перспективним видом бізнесу; значну кількість проблем діяльності та управління готелями можна вирішити та відрегулювати.

Оцінки менеджерів готельних підприємств зафіксували певні розбіжності зі статистичними даними, щодо вагомості чинників заповнення готелів клієнтами, фактори комунальних послуг, зовнішнього контролю, кваліфікації персоналу не викликають особливих труднощів, але у подальшому вони мають приділити цим чинникам більш значну увагу.

На сьогодні необхідною складовою успіху будь-якого підприємства є вивчення ринку, а саме вивчення споживачів, конкурентів, умов функціонування, цін на товари та послуги та ін. В «Холідей Інн Київ» цією діяльністю займається відділ маркетингу. Відділ маркетингу проводить дослідження, які пов'язані з вивченням ринку готельного господарства України. Дану інформацію працівники беруть із зовнішніх джерел. Одним з основних напрямків діяльності є вивчення конкурентів та споживачів готельних послуг.

З метою оцінки якості готельних послуг нами опитано гостей (респондентів) готелю.

Було розроблено анкету (додаток Є) , метою якої було дослідити ставлення гостей до умов проживання в готелі «Холідей Інн Київ».

У результаті проведеного дослідження серед гостей готелю «Холідей Інн Київ» у віці від 18 до 70 років склалася наступна ситуація.

1. Розподіл респондентів за статтю, %



Рис. 2.4 Розподіл респондентів за статтю, %

З даного рисунку можна зробити висновок, що переважна більшість споживачів – чоловіки. Тому варто привернути увагу відвідувачів жіночої статі, можливо комплімент від готелю у вигляді букетиків, або наборів засобів гігієни.

2. Вікова категорія респондентів, %

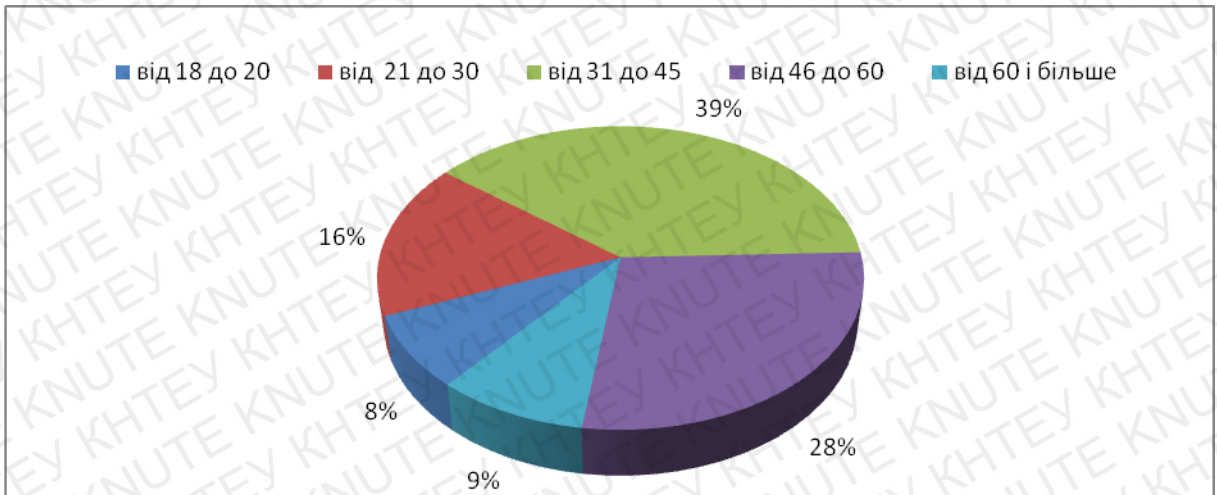


Рис. 2.5 Вікова категорія респондентів, %

З даного рисунку можна зробити висновок, що переважна більшість відвідувачів віком 31-45 років.

3. Рівень доходів споживачів готельних послуг, %

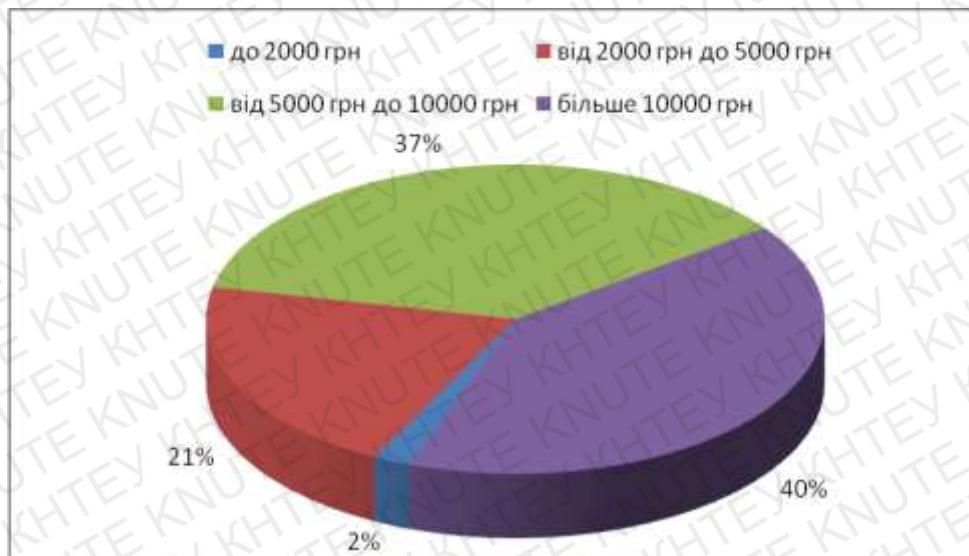


Рис. 2.6 Рівень доходів споживачів, %

У ході дослідження було опитано 2% респондентів з рівнем доходу до 2000 грн., 21% - з доходом від 2000 до 5000 грн., 37% - з доходом від 5000 до 10000, і 40% респондентів - з доходом понад 10000грн. Переважають споживачі з доходом понад 10000 грн. Для того, щоб привернути увагу більшості, можливе зниження вартості ціни на послуги.

4. Частота подорожей респондентів, %



Рис. 2.7 Частота подорожей респондентів, %

З даного рисунку можна зробити висновок, що переважна кількість гостей готелю (33 %) подорожують раз на місяць, а 31% опитаних гостей подорожує раз на тиждень.

5. Мета преребування респондентів у м. Києві, %



Рис. 2.8 Мета преребування респондентів у м. Києві, %

Можна зробити висновок, що більша частина респондентів перебуває у м.Києві з діловою метою.

6. Що найбільше сподобалось респондентам у готелі «Холідей Інн Київ», %



Рис. 2.9 Що найбільше сподобалось респондентам у готелі, %

Отже, найбільше найбільше гостям сподобались асортимент послуг та гостинність.

7. Що потрібно вдосконалити у готелі «Холідей Інн Київ», %

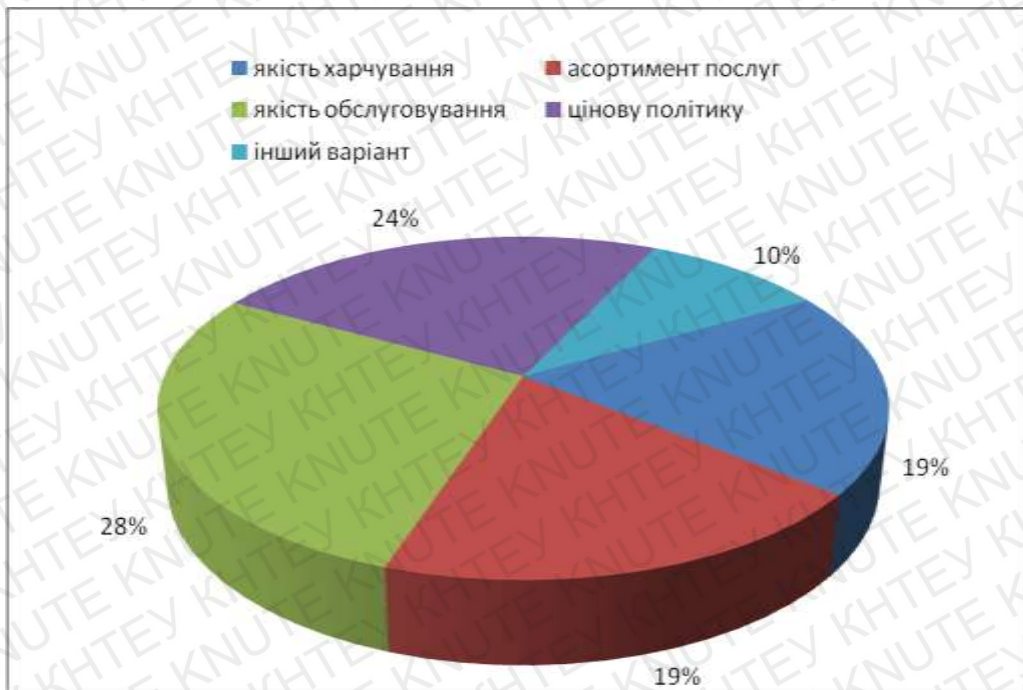


Рис. 2.10 Що потрібно вдосконалити у готелі «Холідей Інн Київ», %

Як видно з рисунку, готелю необхідно вдосконалити якість обслуговування та цінову політику.

8. Оцінка вражень гостей від номерного фонду готеля «Холідей Інн Київ»,

%

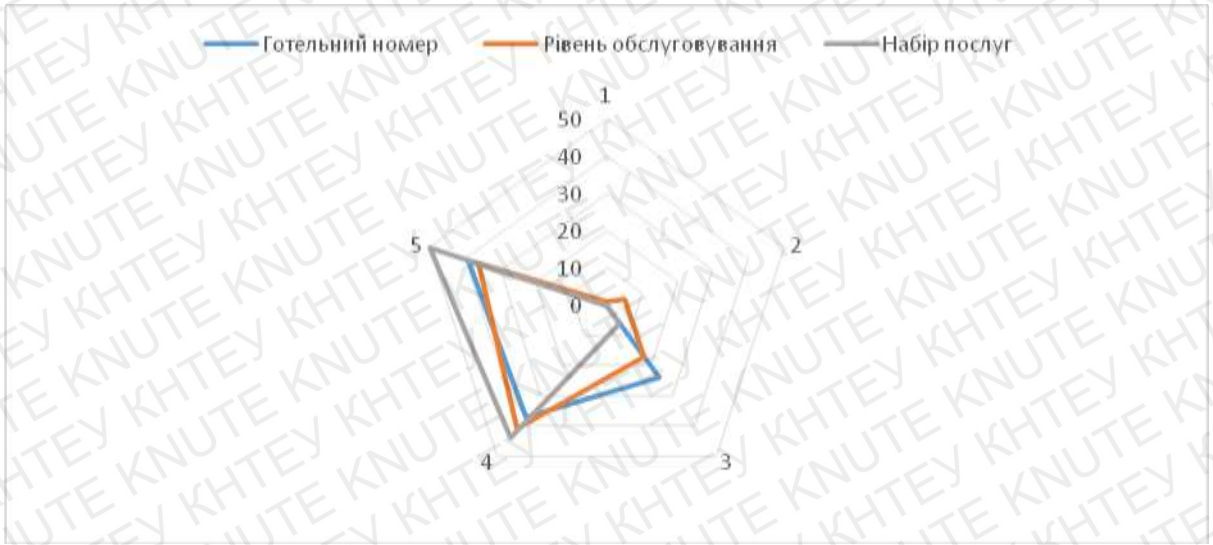


Рис. 2.11 Оцінка вражень гостей від номерного фонду готеля «Холідей Інн Київ», %

Отже, 39% респондентів оцінили готельний номер на 5 балів, 37% – 4 бали, 24 % – 3 бали. Рівень обслуговування гості готелю оцінили так: 4 бали – 41% респондентів, 5 балів – 36%, 3 бали – 17%, 2 бали – 5%, 1 бал – 1%. Набір послуг респонденти оцінили так: 5 балів – 50% гостей готелю, 4 бали – 44%, 3 бали – 6%.

9. Оцінка цінової політики готелю, %



Рис. 2.12 Оцінка цінової політики готелю, %

Як видно з рисунку, найбільша кількість респондентів (38%) вважають ціни готелю середніми, 34% гостей вважають, що ціни зависокі, але відповідають рівню надання послуг, 16% – що ціни є низькими і 12% – що ціни зависокі і не відповідають якості обслуговування та умовам проживання.

За результатами проведених досліджень можна зробити висновок, що готелю «Холідей Інн Київ» при плануванні та проведенні своєї роботи потрібно орієнтуватися на такого споживача: чоловік віком 31-45 років, дохід якого складає більше 10000 грн., який подорожує раз на місяць з діловою метою.

Також потрібно провести навчання персоналу для підвищення рівня та якості обслуговування. Всі ці заходи дозволять зробити перебування гостей у готелі більш комфортним, а це, у свою чергу зробить його більш популярним та конкурентноспроможним серед готелів аналогічної категорії на ринку.

Звертаючи увагу на те, що організація маркетингових досліджень в готелі «Холідей Інн» здійснюється як власними силами та й залученням до їх виконання сторонніх спеціалістів, рекомендується вдосконалити проведення маркетингових досліджень в готелі.

Адже, використання послуг сторонніх спеціалістів у проведенні маркетингових досліджень на замовлення готелю потребує більше фінансових ресурсів та часу на його проведення, що може негативно вплинути на роботу готелю «Холідей Інн».

Окрім цього, необхідно оптимізувати кількісний і якісний склад працівників, які проводять маркетингові дослідження в готелі «Холідей Інн». Політика підвищення ефективності складу працівників допоможе вирішити проблему недостатності окремих фахівців з проведення маркетингових досліджень, а також зменшити витрати на проведення дослідження в результаті чого фінансові результати будуть більшими.

Отже, необхідно проаналізувати ефективність рекламних заходів, проведених в готелі «Холідей Інн Київ». Найкраще ефективність витрат на рекламу характеризує її рентабельність, вона визначається за формулою:

$$P = \frac{\Pi \times 100\%}{B} \quad (3.1)$$

де P – рентабельність рекламування, %;

Π – прибуток, отриманий від рекламування;

B – витрати на рекламу.

Отже, у 2017 році:

Π = 23475 (тис. грн.) – прибуток, отриманий від рекламування;

B = 17672 (тис. грн.) – витрати на рекламу;

$P = 23475/17672 \times 100\% = 132,8\%$.

У 2018 році:

Π = 25751 (тис. грн.) – прибуток, отриманий від рекламування;

B = 18211 (тис. грн.) – витрати на рекламу;

$P = 25751/18211 \times 100\% = 134,8\%$.

Отже, за результатом цього аналізу можна зробити висновок, що рентабельність реклами у 2018 році порівняно з 2017 роком збільшилась, але не в значній мірі.

Причиною незначного збільшення рентабельності реклами є те, що проведені рекламні заходи в готелі «Холідей Інн Київ» є малоефективними, тому їх необхідно удосконалювати.

Для визначення слабких і сильних сторін в «Холідей Інн» використаємо наступні параметри: фактори попиту, конкуренції, збуту, економічні фактори, політичні та правові чинники, науково-технічні фактори, демографічні, соціально-культурні, природно-кліматичні та екологічні фактори.

Виберемо події, які відбудуться з великою часткою ймовірності і розподілимо їх матриці SWOT-аналізу, до неї входять дві порівняльні таблиці, такі як аналіз можливостей та загроз (табл. 2.7) та аналіз сил та слабкостей (таблиця 2.8).

Таблиця 2.7

Аналіз можливостей та загроз

Фактори	Важливість, балів B_i	Можливість		Загроза	
		Імовірність, P_{i^3}	$P_{i^3} * B_i$	Імовірність, P_{ζ^3}	$P_{\zeta^3} * B_i$
Зміна і зменшення попиту	7	0,6	4,2	0,4	2,8
Відсутність постійних постачальників на ринку	8	0,4	3,2	0,5	4
Рівень конкуренції	8	0,4	3,2	0,4	3,2
Купівельна спроможність	10	0,6	6	0,4	3,6
Всього:			16,6		13,6

Відповідно до наведеної табл. 2.7 можна зазначити, що найважливішим фактором зовнішнього середовища для підприємства є купівельна спроможність гостей, далі ідуть такі фактори як: зміна і зменшення попиту, відсутність постійних постачальників на ринку, рівень інфляції. Кореляція даних показників, виявляє в основному можливості для підприємства. Наступні загрози для підприємства такі: малий відсоток постачальників на ринку, рівень конкуренції.

Таблиця 2.8

Аналіз сил та слабкостей

	Вага P_i	К 1		К 2		Підприємство			
		A_{1i}	$* A_{1i}$	A_{2i}	$* A_{2i}$	$A_{\bar{i}}$	$* A_{\bar{i}}$	$\Delta_{\bar{i}}$	$* \Delta_{\bar{i}}$
Якість продукції	0,15	8	1,2	7	1,05	9	1,35	1	0,15
Широта асортименту	0,15	10	1,5	6	0,9	9	1,35	-1	-0,15
Ширина дод. послуг	0,05	5	0,25	10	0,5	8	0,4	-1	0,1
Рівень цін	0,2	7	1,4	5	1	7	1,4	0	0
Рівень обслуговування	0,1	6	0,6	8	0,8	10	1	2	0,2
Програма лояльності	0,1	5	0,5	1	0,1	5	0,5	0	0
Удосконалення технологій	0,05	8	0,4	10	0,5	9	0,45	-1	-0,05
Імідж компанії	0,1	9	0,9	7	0,7	10	1	1	0,1
Конкурентна сила:			6,75		5,55		7,45		0,35

Таблиця 2.9

Перша матриця SWOT-аналізу

<p>Можливості (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Зміна і зменшення попиту (4,2) -Купівельна спроможність(6) 	<p>Загрози (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Відсутність постійних постачальників на ринку(4) -Рівень конкуренції (3,2)
<p>Сили (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Якість продукції (0,15) -Широта дод. послуг (0,1) -Рівень цін (0) -Рівень обслуговування (0,2) -Імідж компанії (0,1) 	<p>Слабкості (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Широта асортименту (-0,15) -Програма лояльності (0) -Удосконалення технологій (-0,05)

І так, з проведеного аналізу можна зробити висновок про те, що готель «Холідей Інн Київ» конкурентоздатний, але потребує вирішення незначної кількості питань для утвердження себе на даному ринку і відповідної реакції на появу нових конкурентів.

Так, як готель займає стійкі ринкові позиції, стабільний розвиток і має на меті подальше зростання обсягів збуту, прибутку та масштабів діяльності, доцільно буде обрати стратегію інтенсивного росту, що наведено в заключній матриці (Додаток 3). Дана стратегія обрана виходячи з того, що готель має можливість підвищити ринкову частку та обсягу збуту послуг на існуючому ринку. Отже, стратегія в готелі «Холідей Інн» повинна бути націлена на зростання і перспективне рішення існуючих проблем шляхом удосконалення, використовуючи власні сильні сторони і можливості зовнішнього середовища, а також, зважаючи на факт наявності сильних конкурентів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ВИХОДУ НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК З ВИКОРИСТАННЯМ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДХОДУ

3.1. Регулювання готельного бізнесу в Німеччині в умовах інформатизації

Для активізації діяльності України на світовому туристичному ринку фахівцям з туризму нашої країни варто ретельно вивчати досвід провідних держав у даній сфері. Німеччина є провідним туристичним ринком та займає сьоме місце в світі за кількістю прибуттів іноземних туристів, що склали 35,6 млн. осіб у 2018 р. У 2018 році доходи від в'їзного туризму Німеччини були 37,4 млрд. дол., що дало змогу Німеччині опинитися на 8 місці у світі за цим показником поступаючись США, Іспанії, Тайланду, Китаю, Франції, Італії, Великій Британії.

Розглядаючи динаміку показників міжнародного туризму Німеччини за 2014-2018 рр. можна зробити висновок, що кількість прибуттів іноземних туристів за даними UNWTO поступово збільшувалось і приріст склав 17,1 %, у той час як доходи від в'їзного туризму скоротились на 1,8 % (змінити 7 місце у 2014 році на 8 місце у 2018 році) при тому, що спостерігається і падіння витрат на виїзний туризм на 1,8% (стабільно займає 3 місце протягом 2014-2018 рр.) (див. Табл. 3.1)

Таблиця 3.1

Динаміка основних показників розвитку міжнародного туризму Німеччини за 2014-2018 рр

Роки	Кількість прибуттів іноземних туристів		Доходи від в'їзного туризму		Витрати на виїзний туризм	
	млн.	місце	млрд дол	місце	млрд дол	місце
2014	30,4	7	38,1	7	81,3	3
2015	31,5	7	41,3	8	91,4	3
2016	33,0	7	43,9	7	93,3	3
2017	35,0	7	36,9	8	77,5	3
2018	35,6	7	37,4	8	79,8	3

Категоризація засобів розміщення в Німеччині здійснюється на добровільній основі. Норми і процедури категоризації встановлюються

недержавними організаціями. Так, єдина загальнофедеральна система категоризації готелів набула чинності в 1996 році, коли члени об'єднання «DEHOGA» («Deutsche Hotel und Gaststättenverband» - «Об'єднання підприємств готельного та ресторанного бізнесу») узгодили спільний перелік критеріїв щодо категоризації. Кожен готель має право самостійно вирішувати, чи хоче він брати участь у системі «DEHOGA», а також ухвалювати рішення щодо припинення членства в цій програмі. Єдина вимога для подачі заявки на категоризацію: готель повинен мати, як мінімум, 8 ліжко-місць. Сертифікація на «зірки» здійснюється щорічно. Готелі вищої категорії в Німеччині зобов'язані брати участь у системі регулярних анонімних перевірок, коли їхніми постояльцями стають інспектори, що перевіряють сервіс, обстановку та ретельність персоналу інкогніто [4-6].

Функціонування німецького емісійного туристичного ринку та реалізація масштабного туристичного попиту ґрунтуються на потужній і добре організованій туристичній індустрії. В Німеччині тільки система «DEHOGA» охоплює понад 7600 готелів, структура яких має такий вигляд: 1* (туристичний клас) – 108 готелів (1,4%); 2* (стандартний) – 1000 готелів (13,2%); 3* (комфортабельний) – 4487 готелів (59%); 4* (першокласний) – 1863 готелі (24,5%); 5* (вища категорія, люкс) – 143 готелі (1,9%).

Кількість ночівель, що надавалися вітчизняним та в'їзним туристами у Німеччині з 2014 по 2018 рр. поступово збільшувалась. У 2018 р. загальна кількість склала 447,3 млн осіб при розподіленні 81,9 % приходилось на внутрішній туризм та 18,1 % на в'їзний туризм (див. Табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Динаміка кількості ночівель у засобах розміщення туристів Німеччини за 2014-2018 рр.

Роки	Всього		Внутрішній туризм		В'їзний туризм	
	млн осіб	%	млн осіб	%	млн осіб	%
2014	407,2	100,0	338,4	83,1	68,8	16,9
2015	411,8	100,0	339,9	82,5	71,9	17,5
2016	424,0	100,0	348,5	82,2	75,5	17,8
2017	436,4	100,0	356,7	81,7	79,7	18,3

2018	447,3	100,0	366,5	81,9	80,8	18,1
------	-------	-------	-------	------	------	------

Рівень завантаження готелів у Німеччині постійно зростає протягом 2014-2018 рр. Так, у 2014 р. він склав 42,2 %, у 2015 р. – 42,9 %, у 2016 р. – 43,9 %, 2017 р. – 45,0 %, 2018 р. – 45,9 %. Це може свідчити про стабілізацію ринку готельних послуг Німеччини [8].

Важливим фактором є те, що ліцензування у сфері туризму Німеччині відсутнє, у даній країні є всі умови для захисту прав споживачів туристичних послуг та інтересів партнерів із бізнесу.

Вся існуюча на сьогоднішній день туристична система Німеччини була створена протягом кількох десятиліть; в даний момент знаходиться на високому сучасному рівні і продовжує прогресувати. Згідно зі статистикою ЮНВТО, в останні роки Німеччина міцно увійшла в десятку країн - лідерів по прийому закордонних туристів, а за валютними надходженнями в галузі вона займає 6-е місце в світі. Найбільше зростання туристичних ночівель відзначається серед туристів з Нідерландів, США, Великобританії і Швейцарії. Кількість туристичних прибуттів збільшується в середньому на 6,1% в рік. Разом з тим, не можна не відзначити диспропорції в розподілі туристопотоку всередині країни - лівова його частка припадає на так звані «старі землі» Німеччини.

Найбільш відвідуваними містами є Берлін, Мюнхен і Франкфурт-на-Майні, Дюссельдорф і Гамбург.

Концепція розвитку національної туристичної галузі базується на 4-х «китах»: «Культурний туризм», «Агротуризм», «туризм», «Діловий туризм».

Основними факторами, що сприяють залученню іноземних туристів в Німеччину, є наступні:

1. Висока концентрація історичних і культурних визначних пам'яток;
2. Спрощений візовий режим або його повна відсутність для громадян держав, що входять у зону Шенгенської угоди, що забезпечує можливість створення широкого спектра комплексних турів;
3. Велика кількість виставок, ярмарків, конгресів і семінарів, що забезпечують приплив ділових туристів;

4. Високий рівень сервісу. Слід додати, що Німеччина має гарне співвідношення «ціна-якість» в готельному бізнесі. Згідно з даними Німецького центру розвитку туризму, вартість номера в Парижі в середньому становить 181 євро, в Мілані - 159 євро, в той час як в Мюнхені - 108 євро, Кельні - 101 євро, Берліні - 88 євро, дозволяючи їй конкурувати з основними туристичними ринками.

Таким чином, Національний туристичний офіс Німеччини є постійним організатором і учасником заходів, спрямованих на висвітлення можливостей Німеччині як туристичного напрямку. Маючи 29 іноземних представництв, Німецький центр розвитку туризму проводить активну рекламно-інформаційну діяльність за кордоном, спрямовану на залучення в Німеччину іноземних туристів, а також на поширення світової популярності бренду «туризм в Німеччині». Це все говорить про те, що Німеччина є економічно привабливим місцем для розвитку туризму.

3.2. Розробка плану маркетингу виходу готелю на ринок Німеччини

На даний момент в Німеччині відкрито 64 готелів «Intercontinental Hotels Group», що є найбільшою світовою мережею готелів за кількістю номерного фонду, серед них до сімейства «Холідей Інн» відносяться 53 діючих і 32 готуються до відкриття готелю. У фінансовому звіті за підсумками першого півріччя 2018р . IHG оголосила про рекордні числа заявлених нових готелів: за перші шість місяців року були підписані угоди про відкриття 4 000 номерів в 24 готелях. Це кращий показник компанії.

Таким чином, мережа готелів «Холідей Інн» гарно розвинута на ринку Німеччини, тому ми запропонуємо шляхи підвищення ефективності готелів «Холідей Інн».

У даний час на світовому ринку склалася ситуація, коли споживачі вимагають від компаній усе більше нових та якісних продуктів. І компанії повинні вчасно відчувати ці потреби, щоб розробити та подати, споживачу той продукт, який він очікує, або ще навіть не бачив і не знає про нього.

Стратегія поведінки на ринку полягає в тому, що компанія, насамперед, розглядає можливість завоювання більшої частки на тому ж самому ринку, для тих же самих продуктів (проникнення на ринок). Після цього вона розглядає можливості нових ринків для тих же самих продуктів (розвиток ринку). Потім вона розглядає можливість пропозиції тому ж самому ринку нових, потенційно цікавих для нього продуктів (розвиток продукту). Вона вивчає можливість запропонувати нові продукти новим ринкам (диверсифікація). Застосовуючи стратегію недиференційованого маркетингу, компанія ігнорує розходження сегментів ринку і виходить на ринок у цілому з якоюсь однією пропозицією. Вона зосереджує свою увагу і зусилля на тому загальному в потребах клієнтів, що поєднує їх, а не на тому що їх розрізняє. Вона розробляє план маркетингу, який охоплює якомога більшу кількість покупців. Масовий розподіл і масова реклама є основними інструментами для створення позитивного іміджу компанії в уявленні споживачів. Недиференційований маркетинг потребує менше витрат. Обмежена номенклатура продуктів забезпечує низький рівень витрат на виробництво, інвентаризацію і транспорт. Недиференційована програма рекламних заходів дозволяє тримати низький рівень їхніх витрат. Відсутність сегментації також визначає низький рівень витрат на маркетингові дослідження і розробку нових продуктів.

Кожен готель, що розраховує на ринковий успіх, прагне до розробки готельних послуг з високою споживчою цінністю. Звичайно це нові послуги, що несуть якісно нові можливості для споживачів.

Кожна готельна послуга проходить певний життєвий цикл, що охоплює всі стадії, починаючи з виходу на ринок, і закінчуючи відходом з ринку.

Для розробки нових послуг готелі повинні здійснювати пошук нових ідей і аналізувати світовий досвід. Доцільно формувати «банк ідей», збираючи та узагальнюючи різноманітну інформацію з цієї проблеми, що отримується як із зовнішніх, так і внутрішніх джерел. До них відносяться професійні періодичні видання, наукова і навчальна література, Інтернет, результати соціологічних

досліджень, монографії фахівців в області готельного бізнесу, аналітичні і кон'юнктурні огляди, матеріали готельних ярмарків, виставок, конференцій тощо.

Готельна послуга може бути новою:

- відносно задоволення нової потреби;
- відносно нового споживача;
- відносно існуючої послуги;
- відносно нового ринку.

Таким чином, замість одномірного розуміння новизни послуги виникає комерційно більш вигідне уявлення про новизну.

Однак ризик роботи з новими послугами досить великий, до 18 % новинок терплять крах на ринку. Серед причин цього слід виділити: неправильне визначення потреб споживачів; невірна оцінка місткості ринку; завищена ціна; погана реклама і т.д.

Готель повинний мати продуману комунікаційну стратегію і підтримувати зв'язки з клієнтурними групами, контактними аудиторіями і широкою громадськістю. Комунікаційні процеси повинні бути безперервними та ефективними. Сучасний готель управляє складною системою комунікаційних зв'язків, тому програма маркетингових комунікацій фактично є системою просування і стимулювання продажів і важливим елементом комплексу маркетингу.

Для того щоб підвищити ефективність проведення маркетингових досліджень в готелі «Холідей Інн Київ» рекомендується використовувати наступні методи маркетингових досліджень (рис 3.1):

1. Лінійне програмування – розглядається як математичний метод для вибору найбільш сприятливого рішення. В готелі «Холідей Інн Київ» необхідно використовувати даний метод при розробці більш вигідного асортименту готельних продуктів і послуг в умовах обмежених ресурсів.

2. Теорія масового обслуговування (теорія черг) – розділ теорії ймовірностей, метою досліджень якого є раціональний вибір структури системи і

процесу обслуговування на основі вивчення вимог покупців. У маркетинговій діяльності готеля «Холідей Інн Київ» дану теорію необхідно застосовувати при раціоналізації роботи персоналу та скорочення часу на обслуговування споживачів готельних послуг.

3. Теорія зв'язку – вивчає основні закономірності обміну інформацією на відстані, дозволяє отримати сигнальні дані про процеси, що виходять за межі встановлених параметрів. У маркетинговій діяльності готеля «Холідей Інн Київ» теорія зв'язку може бути використана для управління процесами виробництва і збуту готельних продуктів і послуг, вдосконалення його взаємодії з ринком, підвищення ефективності використання одержуваної інформації.

4. Методи теорії ймовірностей – допомагають приймати рішення, які зводяться до визначення значення ймовірностей настання певних подій і вибору з можливих дій найбільш пріоритетним. У маркетинговій діяльності готеля «Холідей Інн Київ» дані методи можуть бути використані при оцінці таких ситуацій, як, наприклад, який готельний продукт виробляти - А чи В.

5. Метод мережевого планування – застосовується при розробці плану проведення комплексу взаємопов'язаних робіт. В готелі «Холідей Інн Київ» такий підхід ефективний при створенні програми розробки нових готельних продуктів і послуг, організації пробних продажів, підготовці і проведенні збутових і рекламних кампаній.

6. Методи економіко-математичного моделювання – дають можливість визначити найбільш раціональні стратегії маркетингу та можливі кроки конкурентів з урахуванням діючих факторів, оточити оптимальні витрати для досягнення необхідного рівня прибутку.

7. Методи експертних оцінок («Метод Дельфі», «Мозковий штурм», «Адвокат диявола»). У маркетинговій діяльності готеля «Холідей Інн Київ» дані методи дозволяють отримати відповідь про можливість розвитку тієї чи іншої події на ринку, виявити сильні і слабкі сторони підприємства, оцінити ефективність різних маркетингових заходів.

8. Метод «Таємний покупець» – метод дослідження, який направлений на оцінювання споживчого досвіду, отриманого клієнтом у процесі придбання товару або послуги, з метою вирішення організаційних завдань, наприклад, визначення рівня дотримання стандартів обслуговування клієнтів співробітниками в організації та ін. Дослідження за методом «Таємний покупець» дозволить регулярно проводити оцінку якості обслуговування в готелі «Холідей Інн Київ». Систематизовані дані дозволять виявити недоліки в обслуговуванні і негайно вживати відповідних заходів щодо їх усунення. Оцінка за методом «Таємний гість» дозволить:

- поліпшити якість обслуговування гостей;
- збільшити прибуток готеля «Холідей Інн Київ»;
- побачити проблемні місця в роботі готеля «Холідей Інн Київ»;
- збільшити число постійних гостей;
- знизити ризик втрати гостей;
- підвищити ефективність роботи персоналу;
- коригувати програми навчання для персоналу;
- коригувати систему мотивації співробітників.

9. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера – виділяє фактори, які визначають рівень конкуренції, і, отже, привабливість ведення бізнесу в конкретній галузі. Модель необхідно застосовувати для виявлення привабливості готельної галузі в цілому і її окремих напрямків, загрози появи продуктів-замінників і нових конкурентів і для аналізу рівня конкурентної боротьби.

10. Модель життєвого циклу товару – теорія, згідно з якою період від появи продукту на ринку і до зняття його з продажу розбивається на кілька етапів, на кожному з яких маркетингові заходи мають свої відмінні риси. Дану модель рекомендується використовувати у маркетинговій діяльності готеля «Холідей Інн Київ» для визначення привабливості тих чи інших готельних продуктів, а також раціоналізації маркетингового бюджету.



Рис 3.1 - Методи маркетингових досліджень

Для створення позитивного іміджу та залучення нових клієнтів слід розробити рекламні буклети, які розсилаються потенційним клієнтам та які містять інформацію про заплановані акції та заходи готелю.

Для залучення нових партнерів готелю слід обрати ефективний метод «директ-мейл» - прямого поштового звернення до потенційного клієнта. Окрім тур фірм, необхідно звертатися до солідних державних і громадських організацій, міністерств, відомств, знаних політичних партій, великих компаній. Значною мірою готель завантажується завдяки проведенню такими структурами масових акцій у Києві.

Також рекомендується покращити рекламу готелю в мережі «Інтернет» (рис3.2), а саме:

1. Зробити сайт готелю простіше і зручніше. Знайомство нового клієнта з готелем зазвичай починається з сайту. Важливо, щоб потенційний гість зміг швидко і легко знайти всю важливу інформацію. Тому необхідно спростити головну сторінку, забрати зайві внутрішні сторінки, зробити контактні дані максимально помітними.

2. Адаптувати сайт під планшети і смартфони. Останні статистичні зрізи показали, що трафік, який йде на сайти готелів зі смартфонів. Трафік збільшився

на 40%. Телефони поступово замінюють ноутбуки і стаціонарні комп'ютери: багато людей поза офісом воліють дивитися картинку і вибирати готелі саме з телефона. Тому необхідно думати про зручність своїх клієнтів і адаптувати сайт готелю під смартфони.

3. Формувати лояльність. Для залучення нової аудиторії рекомендовано регулярно вести продуману контекстну кампанію, заводячи потенційних клієнтів на сайт готелю, де вже всіма доступними способами треба намагатися його утримати. До речі, утримати важливо не тільки на сайті — для готелю повторні продажі мають ключове значення. Тому потрібно вибудовувати роботу на лояльності: вести базу клієнтів; тактовно, але наполегливо і регулярно нагадувати про себе за допомогою розсилок і поздоровлень; відштовхуючись від інтересів клієнта, формувати унікальні спецпропозиції і розповідати про це.

4. Додавати інформацію про готель «Холідей Інн Київ» на рекомендаційні і картографічні сервіси. Необхідно бути присутнім на всіх основних рейтингових порталах. Так готель не просто потрапляє в поле зору нових клієнтів — він підвищує до себе інтерес у тих клієнтів, хто вже в одному кроці до оформлення бронювання.

5. Розвивати сторінки в соцмережах. Важливо розповідати на сторінці про все, що відбувається в готелі — показувати відкритість готелю, сучасність і готовність до особистого діалогу з кожним. Головне — вести сторінку регулярно, максимально живо і не забувати про принцип «інформуй, але не рекламай».

6. Використовувати новинки. Наприклад створити 360-градусне відео, яке дозволяє клієнту бачити самому інтер'єр готелю та номерів, вибирати ракурс зйомки, щоб ще краще все собі уявити.

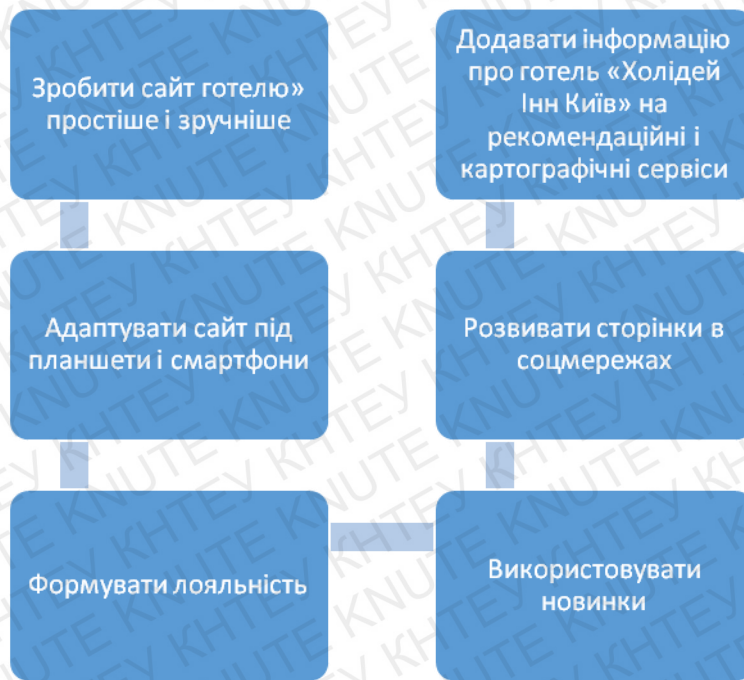


Рис 3.2 – Рекомендації щодо покращення реклами готелю «Холідей Інн Київ» в інтернеті.

Отже, для того щоб підвищити ефективність проведення маркетингових досліджень у готелі «Холідей Інн Київ» рекомендується використовувати наступні методи маркетингових досліджень: лінійне програмування, теорія масового обслуговування, теорія зв'язку, методи теорії ймовірностей, метод мережевого планування, методи економіко-математичного моделювання, методи експертних оцінок, метод «Таємний покупець», модель п'яти сил конкуренції М. Портера, модель життєвого циклу товару.

З проведеного дослідження можна зробити висновок про те, що стратегія в готелі «Холідей Інн Київ» повинна бути націлена на зростання і перспективне рішення існуючих проблем шляхом удосконалення, використовуючи власні сильні сторони і можливості зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Роглянувши теоретико-методологічні засади стратегічного управління готельним підприємством можна зробити такі висновки, розглянуті групи стратегій і кожна стратегія окремо тісно взаємопов'язані. Одна стратегія може бути причиною або наслідком застосування іншої стратегії з тієї ж або іншої групи. Крім того, застосування виявлених стратегій може залежати від етапів життєвого циклу готельної мережі, від внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на розвиток мережі, таких як компетенції партнерів по мережі, її «географія» і т.д.

Проведене дослідження готелю «Холідей Інн Київ» дає змогу зробити наступні висновки.

«Холідей Інн Київ» - 4-зірковий готель, який знаходиться в центрі Києва, який ідеально розташований поруч з Хрещатиком в Голосіївському районі у Києва залучаючи історичним стилем, готель радо приймає гостей з 2012 року.

На підставі аналізу показників фінансового стану підприємства за 2016-2018 роки виявлено, що готель «Холідей Інн Київ» ліквідне та незалежне підприємство від зовнішніх джерел фінансування. Готель «Холідей Інн Київ» демонструє хороші економічні показники, обсяги виробництва хоча і зменшуються але доходи падають не суттєво зважаючи на економічну ситуацію в країні.

На сучасному етапі Готель «Холідей Інн Київ» знаходиться на стадії розвитку. Підприємство має ряд переваг перед конкурентами: категорія готелю, великі розміри підприємства, ефективна система менеджменту (високопрофесійні керівники з великим досвідом роботи), велика кількість додаткових послуг, висока кваліфікація персоналу, фінансова могутність, жорстка дисципліна (висока ефективність виконання кожним співробітником своїх посадових функцій), використання передових технологій в готелі, в ресторані, у вартість сніданку входить велика кількість послуг, високе поєднання понять ціна – якість.

Маркетингова діяльність готелю «Холідей Інн Київ» в цілому, є досить ефективною і допомагає покращувати свої позиції на ринку. Для цього

проводиться значна збутова та комунікаційна політика, яка спрямована на задоволення потреб споживачів. У готелі «Холідей Інн Київ» використовуються два канали збуту готельних послуг: прямий та непрямий метод. В програмі просування готель використовує наступні методи: стимулювання збуту, реклама, налагодження зв'язків з громадськістю та участь у конференціях та туристичних виставках. Але потрібно вдосконалювати використання цих методів, щоб збільшити кількість клієнтів.

Також потрібно провести навчання персоналу для підвищення рівня та якості обслуговування. Всі ці заходи дозволять зробити перебування гостей у готелі більш комфортним, а це, у свою чергу зробить його більш популярним та конкурентноспроможним серед готелів аналогічної категорії на ринку.

За результатами проведених досліджень можна зробити висновок, що «Холідей Інн Київ» при плануванні та проведенні своєї роботи потрібно орієнтуватися на такого споживача: чоловік віком 31-45 років, дохід якого складає більше 10000 грн., який подорожує раз на місяць з діловою метою.

Національний туристичний офіс Німеччини є постійним організатором і учасником заходів, спрямованих на висвітлення можливостей Німеччині як туристичного напрямку. Маючи 29 іноземних представництв, Німецький центр розвитку туризму проводить активну рекламно-інформаційну діяльність за кордоном, спрямовану на залучення в Німеччину іноземних туристів, а також на поширення світової популярності бренду «туризм в Німеччині». Це все говорить проте, що Німеччина є економічно привабливим місцем для розвитку туризму.

На даний момент в Німеччині відкрито 64 готелю IHG, ще 33 заплановано до відкриття. Серед них до сімейства Holiday Inn відносяться 53 діючих і 32 готуються до відкриття готелю. У фінансовому звіті за підсумками першого півріччя 2018р. IHG оголосила про рекордне число заявлених нових готелів: за перші шість місяців року були підписані угоди про відкриття 4 000 номерів в 24 готелях. Це кращий показник компанії.

Таким чином, мережа готелів «Холідей Інн» гарно розвинута на ринку Німеччини, тому ми запропонуємо шляхи підвищення ефективності проведення маркетингових досліджень готелів «Холідей Інн».

Для визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, готелю був проведений SWOT-аналіз. З якого можна зробили висновок про те, що готель конкурентоздатний, але потребує вирішення незначної кількості питань для утвердження себе на даному ринку і відповідної реакції на появу нових конкурентів.

Готелю «Холідей Інн Київ» рекомендовано дотримуватися стратегії зростання, що здійснюється шляхом щорічного значного підвищення рівня короткострокових і довгострокових цілей над рівнем показників попереднього, збільшення асортименту додаткових послуг, розвитку конкурентних переваг в області якості і цінової політики.

Для того щоб підвищити ефективність проведення маркетингових досліджень у готелі «Холідей Інн» рекомендується використовувати наступні методи маркетингових досліджень: лінійне програмування, теорія масового обслуговування, теорія зв'язку, методи теорії ймовірностей, метод мережевого планування, методи економіко-математичного моделювання, методи експертних оцінок, метод «Таємний покупець», модель п'яти сил конкуренції М. Портера, модель життєвого циклу товару.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамов В.С. Підприємства, малий бізнес і ринкова конкуренція. *Економіка України*. 2015. С. 67-72.
2. Агафонова Л.Г. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: Ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: навч. посібник. К.: Знання України, 2016. 358 с.
3. Алейнікова Г.М. Організація і управління турбізнесом: навч. посібник. К.: ДІТБ, 2014. 184 с.
4. Аптекарь С.Т. Ефективність механізму системи платних послуг. *Економіка України*, 2014. С. 95-98.
5. Багулов В.К. Ціноутворення в умовах ринку: навч. посібник. К.: МАУП, 2016. 52 с.
6. Бурлаков О.М. Основи маркетингу: навч. посібник. К.: ІСДО, 2015. 240с.
7. Бутинець Ф. Ф. Економічний аналіз: навч. посібник. К.: ПП «Рута», 2017. 680 с.
8. Восколович Н.А. Маркетинг туристичних послуг : навч. посібник . К.: Економічний факультет, ТЕИС, 2016. 167с.
9. Гейкл П. Вчись аналізувати ринок. К.: Світло, 2015. 270 с
10. Гречко О.В. Перший в Україні п'ятизірковий готель. *Галицькі контракти*. 2014. №9. С. 31.
11. Дайновський Ю.А. Ефективні рішення в мікроекономіці: 505 прийомів бізнесу. К.: Ініціатива, 2016. 160 с.
12. Дикань В.Б. Управління якістю як фактор конкурентоспроможності підприємства. *Економіка України*. 2016. №1. С. 43-47.
13. Дурович А.О. Маркетингові дослідження. К.: Літера, 2015. 348 с.
14. Ільченко В. Б. Не поспішають інвестори в готельний бізнес. *Урядовий кур'єр*. 2014. №39. С. 9.
15. Інформаційний бюлетень з міжнародної стандартизації. Держстандарт України. К.: КМ Академія, 2017. № 1. 283 с.

16. Карпов В.К. Маркетинг - прогнозування кон'юнктури ринку. К.: Знання, 2012. 215 с.
17. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: навч. посібник. К.: Знання, 2014. 378 с.
18. Котлер Ф. Маркетинг, гостинність і туризм: [пер. с англ.]. М.: ЮНИТ, 2014. 426 с.
19. Кошкин М.Д. Організація оцінки бізнеса М.: КМОС, 2014. 204с.
20. Куденко Н.Д. Дискусійні проблеми сутності і змісту маркетингової стратегії підприємства. *Вісник НУ «Львівська Політехніка» «Логістика»*. 2014. №499. С. 72-78.
21. Кудла Н.Є. Маркетинг туристичних послуг: навч. посібник. К.: Вид-во: «Знання». 2015. 351 с.
22. Кузьмін О.Є. Малі форми підприємництва: навч. посібник. К.: Центр Європи. 2016. 96 с.
23. Лапішко М.Л. Основи фінансово-статистичного аналізу економічних процесів: навч. посібник. К.: Світ. 2015. 328 с.
24. Луцій О.П. Міжнародний маркетинг: навч. посібник К.: Європейський університет фінансів, інформ. систем, менеджм. і бізнесу, 2014. 354 с.
25. Маркетинг та логістика в системі менеджменту. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції*. К.: ДУ «Львівська політехніка», 2014. 322 с.
26. Мец В.О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства. К: КНЕУ, 2015. 132 с.
27. Мозгова О.Г. Київські готелі. / *Галицькі контракти* / 2015. № 29. С. 30-31.
28. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: навч. посібник К.: КНЕУ, 2016. 346 с.
29. Прауде В.Р. Маркетинг: навч. посібник. К.: Вища школа. 2014. 256с.
30. Продіус І.П. До розробки маркетингової стратегії підприємства. *Економіка України*. 2016. № 11. С. 47-51.

31. Скибінський С.В. Організіція рекламної діяльності: навч. посібник. К.:Літера. 2014. 160 с.
32. Смак Г. О. Готельний бізнес у столиці: холодно, тепліше, ще тепліше. *Галицькі контракти*. 2014. № 10. С. 34-35.
33. Циганкова Т.М. Сучасні моделі та тенденції розвитку стратегічного маркетингу. *Маркетинг в Україні*. 2014. №2.- С. 31-36.
34. ЗУ «Про курорти» - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2026-14>
35. ЗУ «Про туризм» - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80>
36. ДБН В.2.2-20:2008 «Будинки і споруди. Готелі» - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2019/06/ZM_DBN_V2220.pdf
37. Бойчук І.В. Інтернет у маркетингу. Начальний посібник. 2013 – 8-29 с.
38. Литовченко І.Л., Пилипчук В.П. Інтернет-маркетинг. Навчальний посібник. 2017 – 45-49 с.
39. Мальська М. П. Основи маркетингу у туризмі. Підручник. 2016 – 264-270 с.
40. Мальська М. П. Управління маркетингом у сфері туризму. Підручник. 2016 – 102-130 с.
41. Павленко А. Ф. Маркетинг: Підручник / А. Ф. Павленко, А. В. Войчак. Київ: КНЕУ, 2015 – 43-62 с.
42. Ярликов А. Інструменти Інтернет-маркетингу. 2013. // URL: <http://takmak51.ru/>
43. Біловодська О.А Маркетингова політика розподілу інноваційної продукції промислових підприємств. Монографія. 2018.
44. Дубовик Т.В. Інтернет-маркетингові комунікації: монографія/ Київ: КНТЕУ, 2014 – 9-19 с.
45. Плєскач В. Л. Технології електронного бізнесу : монографія / В. Л. Плєскач. – К. : КНЕУ, 2014. – 223 с

46. Амбросій О.І. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. 2010. - Випуск 1. - С.195-199
47. Гладченко А. Ко-брендинг. Что это? BizTimes - журнал про бізнес. – 2012 - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.biztimes.ru/index.php?artid=390>
48. Даниленко М.І. Інтернет-маркетинг у готельному бізнесі: адаптація інструментів та їх впровадження. Економічний простір. №112. 2016 - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ecpros_2016_112_15.pdf
49. Даниленко М.І. Мобільний маркетинг: реалії та перспективи / М.І. Даниленко // Наук. вісн. Херсон. держ. ун-ту. – № 7. – 2014. – С. 172 – 175.
50. Даниленко М.І. Соціальні медіа у готельному бізнесі: гармонізація експансії / М.І. Даниленко // Економіка: реалії часу. – 2015. – №5 - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/journal.html>
51. Danylenko M. Internet distribution of hotel services / M. Danylenko // Вісн. Київ. нац.торг.-екон. ун-ту. – 2015. – № 6. – С. 79-90.
52. Мозгова Г.В. Інструменти інтернет-маркетингу та їх переваги для сучасних підприємств // Ефективна економіка. №10.2013 - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2429>
53. Мятин Е. Подкастинг – синтез інтернет и радио. Матеріали російськомовного інтернет-видання про комп'ютерну техніку, інформаційні технології і програмні продукти iXBT. 2012 - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ixbt.com/td/podcasting.shtml>
54. Равікович І.Є. Оцінка ефективності впровадження інструментів інтернет-маркетингу в діяльності торгового підприємства // Економіка: реалії часу. №5(21). 2015 - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economics.opu.ua/files/archive/2015/No5/161.pdf>

55. InterContinental и Holiday Inn откажутся от одноразовых шампуней. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/business/news/2019/07/30/807655-holiday-inn>
56. Агентство Fitch повысило рейтинг Украины - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rbc.ua/rus/news/agentstvo-fitch-povysilo-reyting-ukrainy-1567818630.html>
57. Аналіз діяльності підприємств туристської індустрії - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eprints.kname.edu.ua/45171/1/2017%20печ.%20452%20М%20Аналіз%20діяльн%20ПТІ.doc.pdf>
58. В уряді підраховали чисельність туристів за 2018 рік - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://tsn.ua/tourism/ukrayinu-torik-vidvidalo-ponad-14-milyoniv-inozemnih-turistiv-1316523.html>
59. Джгуташвілі Н.М. Клієнтоорієнтований сервіс у готельному бізнесі: теоретичні аспекти - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/2195/1/ек.4_3сек.%20Джгуташвілі.pdf
60. Девальвація української гривні - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/devaluation/>
61. Електронний маркетинг - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/Електронний_маркетинг
62. Загорulyкo X. Чтo тaкoe кoнвeрсия сайта и с чeм ee eдят - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://seranking.ru/blog/seo/konversiya-sajjta-что-это-такое-i-s-chem-ee-edyat/>
63. Індекс інфляції в Україні 2019 - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>
64. Корпоративний маркетинг - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://marketing-now.ru/osnovyi-marketinga/korporativnyi-marketing/>

65. Методичні вказівки «Аналіз діяльності підприємств туристської індустрії» - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eprints.kname.edu.ua/45171/1/2017%20печ.%20452%20M%20Аналіз%20діяльн%20ПТІ.doc.pdf>
66. Рейтинг України повысило Standard & Poor's - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.segodnya.ua/ukraine/rejting-ukrainy-povysilo-standard-poor-s-goncharuk-obyasnil-hto-eto-znachit-1337688.html>
67. Скорбенко С. Інтернет як інструмент просування послуг для індустрії гостинності - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://infotour.in.ua/skorbenko.htm>
68. Софія Стужук - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://instagram.com/sofia_stuzhuk?igshid=qfd69wlejsst
69. Перевірка відвідуваності сайту - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sitechecker.pro/ru/traffic-checker/>
70. Даниленко М.І. Сучасні реалії готельного господарства / М.І. Даниленко // Принципи нової економіки України та формування її фінансово-інвестиційної основи : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (10–11.04.2015). – м. Дніпропетровськ.: НГУ, 2015. – С.50–53.
71. Даниленко М.І. Інтернетизація готельного бізнесу: регіональний аспект / М.І. Даниленко // Сучасні особливості формування і управління інноваційним потенціалом розвитку туризму та рекреації із залученням молодіжного ресурсу: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (15–17.10.2015). – м. Тернопіль, 2015.- С.220-222.
72. Даниленко М.І. Формування web-ресурсів підприємств готельного господарства / М.І. Даниленко // Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернетконф. (30.10.2015).– м. Умань: Уманський національний університет садівництва, 2015. – С.56–59.

73. Даниленко М.І. Технології мобільного маркетингу на ринку готельних послуг / М.І. Даниленко // Актуальні проблеми та перспективи розвитку економіки в умовах глобальної нестабільності : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (10–12.12.2015). – м. Кременчук: Кременчуц. нац. ун-т ім. М. Остроградського, 2015.
74. Фінансовий звіт мережі IHG - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.ihgplc.com/-/media/ihg/annualreports/2018/online-ar-page-downloads/ihg_2018ar.pdf?la=en&hash=CCBA9704737C4A9149BD1DA027AA1782
75. Raymond Frost, Alexa K. Fox, Judy Strauss. E-marketing. 2018 – 160-172 с.
76. Ryan Deiss, Russ Henneberry. Digital Marketing For Dummies. 2016 – 54-60 с.
77. Seth Godin. Purple cow. 2003 – 64-78 с.
78. Simon Kingsnorth. Digital Marketing Strategy: An Integrated Approach to Online Marketing. 2016 – 235-250 с.
79. The implementation of e-marketing in the hotel industry: the case of the Istria country. // URL: https://www.researchgate.net/publication/283716465_THE_IMPLEMENTATION_OF_E-MARKETING_IN_THE_HOTEL_INDUSTRY_THE_CASE_OF_ISTRIA_COUNTRY
80. Digital marketing in hotel industry - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/325117493_Digital_marketing_in_hotel_industry
81. Holiday Inn - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://en.wikipedia.org/wiki/Holiday_Inn
82. Advantages of Digital Marketing in Hospitality Industry - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://blog.wikhotel360.com/digital-marketing-in-hospitality-industry/>

ДОДАТКИ