

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

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**ТЕХНОЛОГІЇ ІНТЕГРАЦІЙНОГО ЗРОСТАННЯ
ГОТЕЛЬНОГО ОПЕРАТОРА «REIKARTZ HOTEL
GROUP»**

Студента 2 курсу, 8м групи
спеціальності 241
«Готельно – ресторанний бізнес»
спеціалізації
«Міжнародний готельний
бізнес»

Лісовець Аліни
Вадимівни

*підпис
студента*

Науковий керівник
к.е.н., доц.

*підпис
керівника*

Сененко Інна
Анатоліївна

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

*підпис
гаранта*

Бойко Маргарита
Григорівна

Київ 2019

Київський національний торговельно-економічний університет

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

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

М. Г. Бойко

« _____ » 2019 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентів
Лісовець Аліні Вадимівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Технології інтеграційного зростання готельного оператора «Reikartz Hotel Group». Затверджена наказом ректора від «11» жовтня 2018 р. № 3666.

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

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

Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування і реалізації технологій інтеграційного зростання та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта готельного бізнесу

Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації технології інтеграційного зростання суб'єкта готельного бізнесу

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації технології інтеграційного зростання суб'єкта готельного бізнесу

4. Перелік графічного матеріалу, рис.:

Рис. 1.2. Організаційно-економічні цілі об'єднання готелів

Рис. 1.3. Етапи формування інтеграційної моделі готельного оператора

Рис. 1.4. Методи управління інтеграційними формуваннями готельних операторів

Рис. 2.1. Рейтингова оцінка провідних готелів станом на вересень 2019 року

Рис. 2.2. Розташування Reikartz на карті

Рис. 2.3. Структура персоналу готелів «Reikartz Hotel Group» за рівнем освіти у 2016-2018 рр., %

Рис. 3.1. Термінал бронювання номерів та приклад його графічного інтерфейсу

Рис. 3.2. Графік кількісного співвідношення відповідей респондентів на запропоновану технологію інтеграційного зростання

Рис. 3.3. Основні повітряно-транспортні точки країни

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

ВСТУП

Розділ 1. Теоретичні засади формування технологій інтеграційного зростання готельного оператора

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методологічні засади формування технології інтеграційного зростання

Розділ 2. Діагностика технологій інтеграційного зростання у «Reikartz Hotel Group»

2.1. Стратегічний аналіз діяльності готелю

2.2. Визначення впливу чинників на реалізацію технологій інтеграційного зростання

2.3. Оцінка результативності діючої технології інтеграційного зростання

Розділ 3. Удосконалення технологій інтеграційного зростання готельної мережі «Reikartz Hotel Group»

3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації технологій інтеграційного зростання

3.3. Прогнозування результативності реалізації технологій інтеграційного зростання

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

6. Календарний план виконання роботи:

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

7. Дата видачі завдання: 29.12.2018 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи Сененко І.А.
(прізвище, ініціали, підпис)9. Гарант освітньої програми Бойко М.Г.
(прізвище, ініціали, підпис)10. Завдання прийняв до виконання
Студент Лісовець А.В.
(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

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

12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ (підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Лісовець Аліні Вадимівні

(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

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ІНТЕГРАЦІЙНОГО ЗРОСТАННЯ ГОТЕЛЬНОГО ОПЕРАТОРА.....	9
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел.....	9
1.2. Методологічні засади формування технології інтеграційного зростання.....	16
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ТЕХНОЛОГІЙ ІНТЕГРАЦІЙНОГО ЗРОСТАННЯ У «REIKARTZ HOTEL GROUP».....	23
2.1. Стратегічний аналіз діяльності готелю.....	23
2.2. Визначення впливу чинників на реалізацію технологій інтеграційного зростання.....	30
2.3. Оцінка результативності діючої технології інтеграційного зростання.....	38
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ІНТЕГРАЦІЙНОГО ЗРОСТАННЯ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ «REIKARTZ HOTEL GROUP».....	48
3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації технологій інтеграційного зростання.....	48
3.2. Прогнозування результативності реалізації технологій інтеграційного зростання.....	56
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ.....	78

ВСТУП

Актуальність теми. Сфера готельних послуг в даний час є однією з найбільш динамічно розвиваючих ланок економіки, яка формує значну частину доходів регіонів і окремих держав, і виконує ключові функції в розвитку сфери послуг та інших видів діяльності. Готельний бізнес, за умови його збалансованого розвитку, несе в собі величезний потенціал розвитку для української економіки в цілому і для окремих регіонів країни, пов'язаних з обслуговуванням великого туристичного потоку.

В еру постіндустріального суспільства, в умовах інформаційного вибуху заклади гостинності повинні приділяти увагу таким сферам, як реалізація і збут продукції, збільшенню доходів і поліпшенню свого фінансового стану куди більше уваги, чим власне управлінню виробництвом, з метою зниження витрат.

Тому для виживання і успішного функціонування готелями активно використовуються різноманітні технології інтеграційного зростання закладів, тому що побудова збалансованої системи готельних послуг неможливо без збільшення фінансових і організаційних витрат на аналіз ринку, впровадження елементів стратегічного планування та управління тощо.

Об'єкт дослідження є процес формування і реалізації технології інтеграційного зростання суб'єкта готельного бізнесу «Reikartz Hotel Group».

Предмет випускної кваліфікаційної роботи є теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації технології інтеграційного зростання суб'єкта готельного бізнесу.

Мета даної випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад формування і реалізації технологій інтеграційного зростання та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта готельного бізнесу.

Для досягнення мети роботи висуваються такі **завдання**:

- Провести аналітичний огляд літературних джерел за тематикою інтеграційного зростання готелів;

- Розглянути методологічні засади формування технології інтеграційного зростання;
- Провести стратегічний аналіз діяльності готелю;
- Визначити вплив чинників на реалізацію технологій інтеграційного зростання;
- Оцінити результативність діючої технології інтеграційного зростання;
- Обґрунтувати програми заходів з реалізації технологій інтеграційного зростання;
- Спрогнозувати результативність реалізації технологій інтеграційного зростання готелю.

Методи дослідження. Випускна кваліфікаційна робота ґрунтується на використанні загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. У ході написання роботи використовуються економічні, статистичні методи дослідження методи порівняння, SWOT-аналізу, опитування, системного підходу.

Інформаційна база. Основними інформаційними джерелами, що були використані в процесі виконання випускної кваліфікаційної роботи є матеріали наведені в вітчизняній та закордонній літературі, законодавчих та нормативних актах, наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених та мережі Інтернет, статистичні дані Державної служби статистики України, внутрішня звітність туристичних підприємств.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає у обґрунтуванні теоретичних положень інноваційного розвитку туристичних підприємств та визначенні видів інновацій, що є актуальними для впровадження у процесі розроблення інноваційного туристичного продукту у сегменті внутрішнього туризму.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні положень, висновків та рекомендацій, що можуть бути методичною основою для розроблення ефективного інструментарію управління інноваційним розвитком туристичних підприємств.

Публікації. Основні положення випускної кваліфікаційної роботи опубліковано у збірнику наукових статей (Додаток А).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається з 3-х розділів, підсумовуючих висновків та пропозицій, списку використаних джерел із 83 джерел і 4 додатків. У вступі обґрунтовуються актуальність теми дослідження, вказується мета й завдання, конкретизуються методи дослідження.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ІНТЕГРАЦІЙНОГО ЗРОСТАННЯ ГОТЕЛЬНОГО ОПЕРАТОРА

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Проблемі ефективного управління суб'єктом господарювання завжди приділялася значна увага в економічній науці починаючи із класиків економічної теорії в особі К. Маркса, А. Сміта, Д. Рікардо, У. Петті, П. Буагільбера, Ф. Кене, Ж.Б. Сей і ін. Наступні генерації економістів досить значно просунули вперед розробку теоретичних і практичних шляхів вирішення проблем управління підприємством.

З плином часу, в економічному просторі почала складатись нова система світоустрою, в якому на новому інформаційно-технологічному рівні спостерігається інтеграція товарних ринків, ринків послуг та капіталу, що зумовила поступове інтеграційне об'єднання всіх господарюючих одиниць. Базою таких інтеграційних об'єднань підприємств технологічна економія, тотальне підвищення конкурентоздатності продукції на внутрішніх та зовнішніх ринках та забезпечення максимальної ефективності діяльності підприємств, які вступають в інтеграційні зв'язки [1].

Світова інтеграційна тенденція торкнулася й готельного бізнесу. Тож останні два з половиною десятиліття були самими бурхливими в розвитку світової готельної галузі. Під час інвестиційного буму 1980-х рр. готельні ланцюги (hotel chain) укрупнювалися завдяки будівництву нових і придбанню вже існуючих готелів. Паралельно почався процес об'єднання самих готельних ланцюгів один з одним за допомогою злиттів і поглинань. Ці процеси в сукупності послужили поштовхом до інтенсивної глобалізації готельної галузі. В результаті на сучасному ринку готельних послуг крім великих компаній, що об'єднали численні бренди, працюють як окремі міжнародні готельні ланцюги,

так і самостійні готелі, що не ввійшли до складу глобальних корпорацій. [2, с.73]

Для того, щоб дослідити особливості формування технологій інтеграційного зростання готельного бізнесу, варто визначитися із сутністю самого поняття «інтеграція» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення сутності поняття «інтеграція» [1]

Науковий погляд	Характеристика
	Рання економічна думка
Прихильники раннього неолібералізму (В. Репке, М. Аллэ)	Розглядали процедуру інтеграції як сукупний ринковий простір у масштабі декількох країн, де діють стихійні ринкові сили незалежно від політики держав і національних і міжнародних законодавчих актів.
Представники пізнього неолібералізму (Б. Баласса)	Інтеграція як процес означає заходи, покликані усунути дискримінацію між господарськими одиницями, які висуваються до різних держав, а інтеграція, розглянута в якості стану може бути представлена як відсутність різних форм дискримінації між національними господарствами.
Прихильники корпоративізму (С. Рольф, У. Ростоу)	Інтеграцію міжнародної економіки здатні забезпечити не ринковий механізм і державне регулювання, а міжнародні корпорації, функціонування яких сприяє раціональному й збалансованому розвитку світогосподарських зв'язків.
Представниками структуралізму (Г. Мюрдаль)	Економічна інтеграція розглядалася як процес структурних перетворень в економіці країн із центрами розвитку інтеграції - великими фірмами й цілими галузями промисловості. Результатом цих перетворень, на їхню думку, стає якісно новий інтегрований простір з більш досконалим господарським механізмом.
	Сучасна економічна думка
М. Альошин	Визначає інтеграцію як організаційно-економічне злиття двох або більше елементів в єдине ціле, при якому з'являється нова якість. Воно знаходить своє відбиття в синергії інтегрованого капіталу.
В. Рибалкін	Визначає інтеграцію як об'єктивний, усвідомлений процес, який є спрямованим на зближення, взаємоприспосовування й зрощування національних господарських систем, що володіють потенціалом саморегулювання й саморозвитку.
М. Мендес	стверджує, що «економічна інтеграція сприяє формуванню більш однорідних господарських відносин між державами, розширює можливості для вирівнювання рівнів їх економічного розвитку, оскільки в ході прискорення вільного руху всіх виробничих елементів відбувається взаємопроникнення економік держав-членів»

Таким чином, підсумовуючи та аналізуючи визначення вчених-економістів, щодо сутності поняття «інтеграція», варто підкреслити, що сам термін «інтеграція» може бути застосований як у загальному, так і у економічному розумінні. У загальному розумінні інтеграція трактується як процес, що означає стан зв'язку окремих елементів системи в єдине ціле та

означає включення, залучення, вrostання. В економіці інтеграція – це процес взаємного пристосування, розширення економічного й виробничого співробітництва, об'єднання господарств.

Незважаючи на відсутність єдиної думки серед науковців і практиків про позитивний або негативний вплив інтеграційних процесів на діяльність фірм, готельний бізнес в процесі свого розвитку пройшов саме через ці процеси. Така ситуація зумовлена рядом переваг від створення формування технологій інтеграційного зростання підприємств готельного бізнесу [3]:

1. Можливість придбання великих партій товарів і послуг за оптовими цінами.
2. Економія витрат на підготовку персоналу. вдосконалення професіоналізму персоналу готелів, що суттєво впливає на якість обслуговування гостей в готелі. Переважна більшість великих готелів вважають підготовку кадрів у державних або комерційних навчальних закладах недостатньою й створюють свою власну систему підготовки й підвищення кваліфікації кадрів, затрачаючи на цю мету значні кошти.
3. Формування якісної готельної послуги залежить від цілого ряду факторів: оформлення інтер'єру, якість обладнання, кваліфікація персоналу й забезпечення безпеки гостей і їх майна. Для того щоб забезпечити відповідність готелів прийнятим нормативам і стандартам оснащення, готелі йдуть на створення не тільки потужних централізованих постачальницьких організацій, але й спеціалізованих підприємство з виробництва й ремонту обладнання й меблів.
4. Ефективне просування готельних послуг на ринок і економія на рекламних заходах. Проведення організованої рекламної кампанії потребує значних витрат, що відчутно для бюджету окремих незалежних готелів. Готельні мережі дозволяють своїм членам розподіляти між собою витрати на рекламу і просування, а рекламну функцію виконує торгова марка мережі.

5. Забезпечення стабільного завантаження готелю. У зв'язку із цим в основі кожного готельного ланцюга лежить власна система бронювання, орієнтована на першочергове завантаження вхідних у ланцюг готелів.
6. Прагнення до підвищення завантаження готелю, пошук нової клієнтури й утримання старої змушує готелю проводити глибокий аналіз ринку, клієнтури, готелів-конкурентів, постачальників і т.д., вести активну рекламну й збутову політику, що вимагає використання більших фінансових, інформаційних і людських ресурсів.
7. Використання централізованої системи бухгалтерського обліку, проведення загальних маркетингових досліджень, будівництво, здійснення операцій з нерухомістю [4].
8. Інвестування. Групі готелів, що здійснюють колективний бізнес, легше обґрунтувати одержання інвестицій, мобілізувати капітал і направити його на розширення і підвищення ефективності своєї діяльності [19].

Таким чином, основні організаційно-економічні цілі формування технологій інтеграційного зростання готелів такі (рис. 1.1).

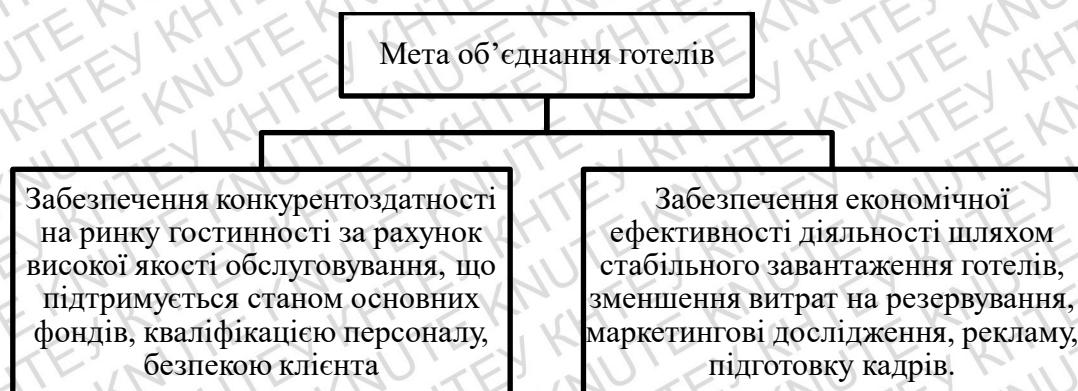


Рис. 1.2. Організаційно-економічні цілі об'єднання готелів [3]

У світовій практиці сформувалося кілька моделей формування інтеграційних технологій готельного бізнесу :

- Модель Ритца. Основна увага в цих готелях приділяється підтриманню європейських традицій вишуканості і аристократизму, але в даний час ця модель переживає кризу [5].

– Модель, що отримала ім'я Кемонса Вілсона, орієнтована на велику гнучкість в поєднанні з досить високими стандартами обслуговування. Важливі вимоги готельного ланцюга, організованого за цією моделлю, включають: єдність стилю; швидкість реєстрації клієнтів; наявність номерів, передбачених для постійних клієнтів; сніданок «шведський стіл». Такі ланцюга управляються одним власником - головним холдингом [6].

– Третя модель - «незалежні» готельні мережі. В цьому випадку під єдиною торговою маркою об'єднують готелі за будь-якими однорідними ознаками, що витримують певні стандарти і набори послуг, незалежно від країни розташування. При цьому повністю зберігається їх фінансово-економічна й управлінська самостійність [7, с. 20].

Отже, згідно з перерахованим вище моделям інтеграції готельного бізнесу, виділяють наступні різновиди готелів за характером взаємовідносин між власником і управлінською ланкою готелю:

1) незалежні готелі, що знаходяться у володінні, розпорядженні і користуванні власника:

- керовані самим власником;
- керовані за допомогою найманих фахівців-менеджерів, в т. ч. має власний торговий знак або знак обслуговування, що не тягне за собою зміни статусу готелю як незалежної по відношенню до інших суб'єктів ринкових відносин.

2) готелі, що входять в готельні ланцюги (об'єднання), які розрізняються в залежності від умов входження в ці об'єднання:

- готелі, що є повноправними членами ланцюгів, об'єднаних спільною власністю власників, які здійснюють колективний бізнес, і готелі, керовані адміністрацією ланцюга - представниками власників. Керівництво (Адміністрація) ланцюга несе повну відповідальність за результат бізнесу та управління і, отже, має повне право на отримання прибутку;

- готелі, що є асоційованими (приєдналися) членами ланцюга, беруть участь в бізнесі на основі договору франшизи;

Преваги застосування даної технології інтеграції наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Преваги застосування технології франчайзингу [8]

Франчайзер (великий бізнес)	Франчайзі (малий бізнес)
Здатність вийти на ринки інших країн, при цьому забезпечується захист марки.	Використовується відомий імідж фірми, її торгова марка.
Розширення збуту продукції і швидка реакція на зміну попиту.	Дається можливість усунути причини, пов'язані з початком бізнесу, зменшуються ризики.
Залучення додаткового капіталу за рахунок коштів дрібних і середніх підприємців.	Здатність розгорнути діяльність зі порівняно невеликим обсягом капіталовкладень
Не витрачаються кошти на реалізацію товарів і послуг, будівництво і організацію власної збутової мережі.	Гарантується постійна допомога в менеджменті, маркетингу, дослідженнях і розробках.

3) готелі, що входять в об'єднання готелів на умовах контрактного управління ними (їх власністю) з боку професійної готельної компанії (готельного оператора), що одержує від власника операційне винагороду за цю діяльність. Такі операційні (або контрактні) ланцюга мають три основні різновиди по стосункам між власником (власником) і оператором, яке обумовлюється в контракті на управління:

- власник передає оператору повне право на управління власністю та відмовляється від втручання в процес управління, отримуючи лише підсумковий чистий дохід від готельної діяльності; оператор при це несе відповідальність за фінансові та операційні ризики в своїй діяльності;
- власник залишає за собою право втручання в процес управління шляхом контролю над діяльністю, але при цьому виробляє всі операційні витрати по управлінню та оплату всіх операційних і фінансових ризиків, що впливають із його права власності; оператор несе частку відповідальності за результат своєї діяльності в тій частини, яка обумовлюється в контракті;

- власник достатньо щільно контролює діяльність керуючої компанії (оператора), але при цьому повністю звільняє її від відповідальності за результат готельного бізнесу, за винятком умисних випадків і випадків грубої необережності [9];

Переваги і недоліки управління за контрактом для керуючої компанії в індустрії туризму представлені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Переваги та недоліки управління готельним ланцюгом за контрактом [8]

Переваги	Недоліки
Розширення сфери впливу	Зменшення доходу на суму управлінського винагорода
Збільшення доходів з мінімальними затратами	Залежність від фінансового становища власника
Відсутність необхідності виплат власнику	
Забезпечення якості обслуговування	Можливість припинення діяльності в разі відмови однієї із сторін
Передача управлінського досвіду	

- 4) готелі, що входять в об'єднання готелів на комбінованих умовах;
- 5) готелі, що входять до асоціації незалежних готелів:
 - готелі, що входять до асоціації з метою збільшення прибутку і комерційних можливостей. Наприклад, асоціації «взаємного інформування», які об'єднують готелі з метою перерозподілу по членам асоціації надлишку туристів (клієнтів), періодично виникає у того чи іншого члена асоціації. В результаті такого підходу середній за часом коефіцієнт завантаження готелів і їх дохід зростають;
 - готелі, що входять до асоціації (добровільні союзи підприємців в сфері гостинності), не переслідують мети одержання додаткового прибутку, а створювані для надання допомоги членам асоціації в таких питаннях, як взаємини з урядовими органами, консультації з юридичних питань та бухгалтерського обліку, з кадрових питань та освіти, з розповсюдження позитивного досвіду в управлінні і з інформаційного обслуговування [10].

Таким чином, готельні підприємства не повинні обмежуватися використанням якої-небудь однієї концепції керування. В умовах зростаючої конкуренції, глобалізації й інтернаціоналізації готельного й туристичного бізнесу доцільно знаходити й застосовувати оптимальні на даний період часу форми й методи керування та інтеграції.

1.2. Методологічні засади формування технології інтеграційного зростання

Сучасна практика організації готельного господарства за кордоном детермінована країнами Європи (переважно південної лінією - Іспанія, Італія, Франція) як в найбільшій мірі касовим напрямком для придбання, підстави і раціоналізації готельного бізнесу.

Узагальнено сучасний характер міжнародного готельного бізнесу доцільно відобразити комплексом наступних детермінант, які обґрунтовують бурхливий підйом світового готельного ринку [12]:

- 1) централізація управління: єдиний центр бронювання і доведення повсякденної інформації до місць виконання, дозволяє забезпечити стабільне завантаження готелю, формування якісної готельної послуги, активізацію всіх господарсько-експлуатаційних служб, вдосконалення професіоналізму і постійний моніторинг персоналу готелів;
- 2) інтеграція готельного бізнесу з іншими галузями обслуговування: промисловістю громадського харчування (підприємствами ресторанного сервісу), розважальними, спортивними і територіально-виробничими комплексами, - в рамках вдосконалення надання готельних послуг, заходів уніфікації території закладу;
- 3) демократизація: готелі намагаються залучити не тільки заможні верстви населення, а й середні і нижчі соціальні страти суспільства, - установка на системність і масовість завантаження номерного фонду;

- 4) поглиблення спеціалізації готелів: обслуговування категорій клієнтів з певними цілями в'їзду, - призводить до полегшення роботи служби маркетингу, готельного менеджменту за допомогою обробки чіткого сегмента ринку, а також до максимального задоволення певного спектру потреб сукупного попиту;
- 5) глобалізація готельного бізнесу: об'єднання декількох готелів в консорціуми (рідше - встановлення корпоративних зв'язків світових готельних мереж, злиття) для оптимізації діяльності в умовах сучасних конкурентних відносин горельєфів закордонного готельного господарства; ампліфікації експансії на іноземні ринки послуг розміщення;
- 6) тотальне впровадження інноваційних інформаційних технологій, «експертних систем» в операційному управлінні і навчанні персоналу готелів, формуванні фінансової звітності і т. д.

Послідовність етапів формування інтеграційної моделі готельного оператора представлена на рис. 1.3 [13].

	Стадії технологічної складності формування інтеграційної моделі готельного оператора					
	Ресурсна стадія	Стадія діяльності низької складності	Стадія діяльності середньої складності	Стадія діяльності високої складності	Стадія генерації знань	
Етапи формування інтеграційної моделі готельного оператора	Посилення інтеграційної моделі за рахунок переміщення на більш технологічно складні і високовартісні сегменти	-	-	-	-	Ефективна інноваційна інфраструктура, розвинена мережа постачальників
				Базова високотехнологічна інфраструктура, пул висококваліфікованих кадрів		
Формування початкової інтеграційної моделі – нарощування виробництва і доданої вартості всередині існуючих сегментів виробничого ланцюжка			Наявність внутрішніх постачальників, наявність дешевої кваліфікованої робочої сили			
		Наявність внутрішніх споживачів і постачальників, наявність відносно дешевої напівкваліфікованої робочої сили				

Початок інтеграційного процесу	Сприятливе торгове та інвестиційне Середовище, наявність дешевої робочої сили, базова інфраструктура				
--------------------------------	--	--	--	--	--

Рис. 1.3. Етапи формування інтеграційної моделі готельного оператора [13]

Послідовність, що представлена на рис. 1.3, визначає і базові методологічні принципи формування інтеграційної моделі готельного оператора:

1. Націленість політики головного готелю в цілому і стратегій окремих його організаційних структур в середньо і довгостроковій перспективі на включення в інтеграційну систему.
2. Спряженість етапів формування інтеграційної моделі готелю з послідовністю стадій технологічної складності регіональних ланцюжків.
3. Створення умов для припливу виробничих інвестицій в цільовий сектор та інфраструктурних передумов інтеграції.
4. Мінімізація ризиків залучення локальних структур готелю в зовнішні інтегровані ланцюжки вартості через відповідне регулювання.
5. Синергізм ринкового становища і конкурентних переваг локальних підприємств регіону в паралельних вертикально інтегрованих (стадійних) і припиняти горизонтально.

Слід також наголосити, що економічна стабільність готельних структур визначається ступенем ефективності їх інтеграційних відносин з бізнес-партнерами – туроператорами, іншими готельними організаціями;

транспортними компаніями; ланками інформаційно-комунікаційної інфраструктури; постачальниками продовольства й інших ресурсів.

Форми, напрямки, масштаби й специфіка інтеграційних процесів у сфері готельного обслуговування визначаються з урахуванням завдань підвищення конкурентоспроможності, проникнення на нові сегменти ринку готельних послуг, зростання прибутку.

Адже раціонально організована інтеграція забезпечує формування в готельних організаціях додаткових переваг на основі спільного з партнерами використання ресурсів і можливостей ринкової інфраструктури.

Синергетичний підхід, характерний для інтеграційних процесів забезпечує досягнення більших результатів у кожній із взаємодіючих готельних бізнес-структур, ніж ті, що могли б бути отримані без розвитку інтеграції. Трансформація організаційно-економічних моделей управління готелями обумовлює необхідність коректування багатьох елементів їх діяльності. [14, с.74]

Слід також наголосити, що основними методами управління інтеграційними формуваннями готельних операторів є: адміністративний, соціально-економічний, фінансовий та правовий (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Методи управління інтеграційними формуваннями готельних операторів [14]

Важливим нюансом у процесі формування інтеграційних структур готельних операторів є оцінка доцільності таких заходів, що складається у відповідну методику аналізу.

В свою чергу, методика системно-структурного аналізу суспільно-географічного дослідження ефективності формування інтеграційної структури готельного господарства включає такі етапи:

- 1) вивчення факторів, які мають активний вплив на рівень розвитку, функціональні особливості та регіональні характеристики готельного господарства;
- 2) вивчення характеристики розвитку готельного оператора та його особливостей регіонального розташування;
- 3) вивчення динаміки розвитку готельного господарства в цілому та в розрізі регіонів і виявлення рушійних сил динамічних процесів;
- 4) виявлення та типізація елементів територіальної структури готельного господарства;
- 5) виявлення особливостей процесу територіальних змін у розвитку готельного господарства;
- 6) визначення механізму територіальної організації готельного господарства на сучасному етапі;
- 7) розробка пропозицій щодо удосконалення механізму територіальної організації готельного господарства країни та регіонів.

Методика визначення рівня розвитку готельного господарства в розрізі регіонів включає визначення рівня розвитку за трьома ознаками: а) рівень споживання послуг готельного господарства; б) рівень зайнятості в готельному господарстві; в) рівень розвитку потужностей готельної мережі (табл. 1.4).

Розрахункові показники рівня розвитку готельного господарства в розрізі регіонів [11]

Назва показника	Формула розрахунку	Характеристика
Рівень споживання послуг, які надаються закладами розміщення	$w_o^i = \frac{W_o^i}{H_o^i}$	де, w_o^i – показник споживання готельних послуг, грн./1000 осіб; W_o^i – обсяг споживання готельних послуг в і-ій області за певний рік, тис. грн.; H_o^i – чисельність населення в і-ій області за певний рік, тис. осіб.
Рівень зайнятості в готельному господарстві	$p_o^i = \frac{P_o^i}{H_o^i}$	де, p_o^i – показник забезпеченості готельного господарства кадрами, осіб/1000 осіб; P_o^i – кількість зайнятих в готельному господарстві і-ої області за певний рік, осіб; H_o^i – чисельність населення в і-ій області за певний рік, тис. осіб.
Рівень розвитку мережі готельного господарства	$l_o^i = \frac{L_o^i}{H_o^i}$	де, l_o^i – показник потужності закладів розміщення, кількість місць/1000 осіб; L_o^i – загальна кількість місць в закладах розміщення в і-ій області за певний рік, тис.місць;

Окрім показників споживання готельних послуг, рівня зайнятості та рівня розвитку мережі, для оцінки діяльності готельного оператора доцільно розраховувати показники прибутковості (1.1) та рентабельності (1.2).

$$F = Z - G, \quad (1.1)$$

де, F – прибуток готелю за певний проміжок часу (рік), тис.грн.

Z – сукупні доходи готельного підприємства, тис.грн.

G – сукупні витрати готелю, тис. грн.

$$Y_h = F / Ch \times 100 \%, \quad (1.2)$$

де, Y_h – рівень рентабельності готельного підприємства, %

F – прибуток готелю за певний проміжок часу (рік), тис.грн.

Ch – собівартість одиниці готельної послуги (ліжка/місця або номеру), грн.

Одним з основних показників діяльності готелю є й показник завантаженості готелю. Рівень завантаженості готельного підприємства розраховується за формулою (1.3):

$$R_{з.} = Q_{п.н} / Q_{з.н} \times 100\%, \quad (1.3)$$

де $R_{з.}$ – рівень завантаженості готельного підприємства;

$Q_{п. н.}$ – кількість проданих номерів;

$Q_{з. н.}$ – кількість номерів, запропонованих до продажу.

Рівень та якість обслуговування відвідувачів готелю значною мірою залежить від персоналу: його кваліфікації, фондо- та енергоозброєності, мотивації до праці та інших ознак. Одним з показників аналізу діяльності готелю можна вважати показник навантаження на робочу одиницю (1.4):

$$R_p = H_n / P_n, \quad (1.4)$$

де, R_p – кількість номерів, яка припадає на 1 особу обслуговуючого персоналу;

H_n – кількість номерів у готелях, од.

P_n – середньооблікова кількість штатних працівників готелів, од.

Середня кількість гостей, що припадає на один проданий номер розраховується за формулою (1.5):

$$Q_{г. сер.} = Q_{г.} / Q_{п. н.}, \quad (1.5)$$

де, $Q_{г. сер.}$ – середня кількість гостей;

$Q_{г.}$ – кількість гостей;

$Q_{п. н.}$ – кількість проданих номерів [11].

Таким чином, методика оцінки ефективності готельного оператора та рівня його інтеграції включає застосування низки загальнонаукових, конкретно-наукових методів дослідження тощо, які характеризують розміщення та потужності готельної мережі, економічну діяльність готелів і використовуються з метою визначення рівня розвитку готельного господарства та його регіональної інтеграції.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ТЕХНОЛОГІЙ ІНТЕГРАЦІЙНОГО ЗРОСТАННЯ У «REIKARTZ HOTEL GROUP»

2.1. Стратегічний аналіз діяльності готелю

Діагностика технологій інтеграційного зростання готелів буде проведено за матеріалами та результатами діяльності мережі готельних підприємств, що об'єднані у великий комплекс під назвою «Reikartz Hotel Group».

Історія компанії Reikartz почалася в Україні в 2003 році, коли група бельгійських архітекторів на чолі з Франсуа Рейкарц (Francois Ryskaerts) придбала старовинний особняк в центрі Львова на Друкарській вулиці. Партнери відзначили, що в Україні практично відсутні мережеві готелі європейського рівня 3 і 4 зірки, і з'явився сміливий проект створення української мережі готелів під брендом Reikartz Hotels & Resorts.

На сьогоднішній день національна мережа готелів Reikartz Hotel Group об'єднує більше 40 готелів в Україні та за її межами. Карта готелів представлена у Додатку Б [15].

Слід також зазначити, що п'ять готельних мереж в Україні об'єднані під брендом Reikartz Hotel Group. Такими брендами є: Reikartz Collection Hotel, Reikartz Hotels & Resorts, Optima Hotel, Vita Park, Raziotel. Коротка характеристика кожного з них наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика брендів національної мережі готелів «Reikartz Hotel Group» [15]

Назва	Характеристика
1	2
Reikartz Collection Hotel	Reikartz Collection Hotel - бренд, який об'єднує готелі рівня 4+ зірок, розташовані у великих містах і курортах України. Це особливі готелі з підвищеним рівнем комфорту і строгою відповідністю європейським стандартам сервісу.

Закінчення табл. 2.1

1	2
Reikartz Hotels & Resorts	Об'єднує готелі рівня 3 і 4 зірки, розташовані у великих містах і привабливих курортах України. Кожен готель мережі відрізняє високий рівень комфорту і сервісу, суворе відповідність європейським стандартам обслуговування, тепле і уважне ставлення до гостей.
Optima Hotel	Оптимальний готель для кожного мандрівника. Готелі під брендом Optima Hotel запропонують гостям з різних бюджетом найбільш оптимальний варіант по співвідношенню ціна / якість.
Vita Park	Це мережа велнес-курортів в найкрасивіших і екологічно чистих місцях України. Курорти пропонують активний відпочинок для всієї сім'ї та оздоровчі процедури за допомогою найкращих природних матеріалів.
Raziotel	Мережа економ-готелів «3 зірки» для бізнес аудиторії. Слоган нової мережі «Рациональний готель від Reikartz» максимально точно відображає її концепцію - гість Raziotel керується принципом: «Я плачу тільки за те, що мені дійсно потрібно».

До послуг гостей готелів «Reikartz Hotel Group» номера в сучасному стилі і безкоштовний Wi-Fi. Загалом номери в готелях мережі вишукано оформлені в теплих бежевих і кремових тонах. У числі зручностей телевизор із супутниковими каналами, міні-бар і власна ванна кімната.

Характеризуючи детальніше номерний фонд можемо зазначити наступне, див. табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристика номерів готелів бренду «Reikartz Hotels&Resorts»

Тип номеру	Ціна, грн/добу	Характеристика
Класик одномісний	1218,00	1 односпальне ліжко (900 * 2000), міні-бар, міні-сейф, фен, кондиціонер, телевизор, супутникове ТБ, Wi-Fi, телефон, робочий стіл, тумба під багаж, шафа, ванна кімната з душовою кабіною.
Класик двомісний	1344,00	2 односпальні (900 * 2000) або 1 двоспальне ліжко (1800 * 2000), міні-бар, міні-сейф, фен, кондиціонер, телевизор, супутникове ТБ, Wi-Fi, телефон, робочий стіл, тумба під багаж, шафа, ванна кімната з душовою кабіною, біде.
Стандарт	1570,00	2 односпальні (900 * 2000) або 1 двоспальне ліжко (1800 * 2000), міні-бар, міні-сейф, фен, телевизор, супутникове ТБ, Wi-Fi, кондиціонер, телефон, робочий стіл, тумба під багаж, шафа, ванна кімната з ванною, біде, балкон (в деяких номерах).
Суперіор	1798,00	2 односпальні (900 * 2000) або 1 двоспальне ліжко (1800 * 2000), міні-бар, міні-сейф, фен, телевизор, супутникове ТБ, Wi-Fi, кондиціонер, телефон, робочий стіл, тумба під багаж, шафа, диван або два крісла, журнальний столик (в деяких номерах), банні халати, ванна кімната з ванною, біде, балкон (в деяких номерах).

Закінчення табл. 2.2

Люкс	2920,00	Двокімнатний номер У номері: 2 односпальні (900 * 2000) або 1 двоспальне ліжко (1800 * 2000), міні-бар, міні-сейф, фен, телевізор, кондиціонер, супутникове ТБ, Wi-Fi, телефон, робочий стіл, тумба під багаж, диван і два крісла, журнальний столик, шафа, банні халати, ванна кімната з ванною, біде, балкон.
Люкс-бізнес	2920,00	Двокімнатний номер зі спальнею, вітальнею, ванною кімнатою і гостьовим санвузлом. 2 односпальні (900 * 2000) або 1 двоспальне ліжко (1800 * 2000), міні-бар, міні-сейф, фен, кондиціонер, 2 телевізори, супутникове ТБ, Wi-Fi, телефон, робочий стіл, тумба під багаж, барна стійка з барними стільцями, диван, 3 крісла, журнальний столик, 2 шафи, банні халати, ванна кімната, біде, гостьовий санвузол, балкон.

Отож, як видно з табл. 2.2, бренд «Reikartz Hotels & Resorts» пропонує сучасні європейські номери категорій: «Класик Одномісний», «Класик Двомісний», «Стандарт», «Суперіор», «Люкс», «Люкс Бізнес». Така пропозиція характеризується нешироким асортиментом номерного фонду для клієнтів. Ціновий діапазон номерного фонду можна віднести до рівня вище середнього.

Послуга харчування у готелях реалізується у світлих залах ресторанів готелю Reikartz. Із 07:00 подають повний англійський сніданок, а також страви української та європейської кухні. У стильному барі можна замовити напої. Залежно від обраного мережі готелю «Reikartz Hotel Group» у розпорядженні гостей 1 або 2 багатофункціональних конференц-залу.

Слід також зазначити, що окрім послуг проживання та харчування майже в усіх готелях готельного оператора «Reikartz Hotel Group» пропонують широкий спектр додаткових послуг: безкоштовний Wi-Fi, паркінг, допускається розміщення домашніх тварин, сімейні номери, фітнес-центр, трансфер від / до аеропорту, бар.

Варто також ознайомитися із правилами розміщення клієнтів у готелях мережі «Reikartz Hotel Group» (табл. 2.3).

Умови розміщення клієнтів у готелях мережі «Reikartz Hotel Group»

Умови	Роз'яснення
Заїзд	14: 00 - 14: 30. При реєстрації заїзду необхідно пред'явити посвідчення особи з фотокарткою та кредитну картку.
Виїзд	12.00-12.30
Скасувати/ передоплата	Правила скасування бронювання і передоплати залежать від типу обраного варіанту. Будь ласка, введіть дати перебування та ознайомтесь з умовами бронювання необхідного номера.
Ліжка для дітей	Дозволяється проживання дітей будь-якого віку. В цьому готелі діти у віці 6 років і старше вважаються дорослими. Щоб побачити точні ціни і інформацію про наявність місць, при пошуку вкажіть кількість дітей у вашій групі і їх вік. Від 0 до 2 років можуть спати на дитячому ліжечку (на вимогу) безкоштовно. Можуть спати на додатковому ліжку (на вимогу). УАН 350 за дитину за ніч Від 3 років можуть спати на додатковому ліжку (на вимогу).
Домашні тварини	Розміщення з домашніми тваринами допускається. Дана послуга може бути платною.

Як видно з табл. 2.3, у процесі діяльності «Reikartz Hotel Group» закарбовано стандартні правила прийому, розміщення гостей та їх виїзду із закладу.

Важливою складовою готелю є працівники закладу. Від результатів їх праці, рівня вихованості, професіоналізму та якості обслуговування залежить рівень задоволеності клієнтів та рівень їх відвідування. Тому варто оцінити трудовий потенціал готелю в розрізі кількісних показників (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Трудові ресурси «Reikartz Hotel Group» на прикладі одного з готелів мережі та їх фонд оплати праці за 2016 – 2018 рр.

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення 2016 – 2018 рр., +/-	Відносне відхилення 2016 – 2018 рр., %
Облікова кількість штатних працівників, чоловік	39	29	26	-13	50

Фонд оплати праці штатних працівників, тис.грн	27918	31614	44814	16896	- 37,7
Кількість укладених та зареєстрованих колективних договорів, шт	3	2	5	2	- 40
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки, встановленої у колективному договорі, грн	5700	6200	7600	1900	- 25

Отож, за даними таблиці 2.4 варто сказати, що чисельність працівників протягом досліджуваного періоду помітно зменшилася (на 13 чоловік у 2018 році, порівняно із 2016 роком). Така ситуація може бути пояснена скороченням обсягів діяльності та рівня відвідуваності закладу клієнтами.

Варто також наголосити, що форма управління готельним підприємством є ключовим фактором його успіхів в діяльності, адже інтегрованість до готельної мережі повністю формує основні базові ключові стратегії діяльності..

Слід також розглянути якісний склад персоналу мережі «Reikartz Hotel Group» за рівнем освіти (рис. 2.1).

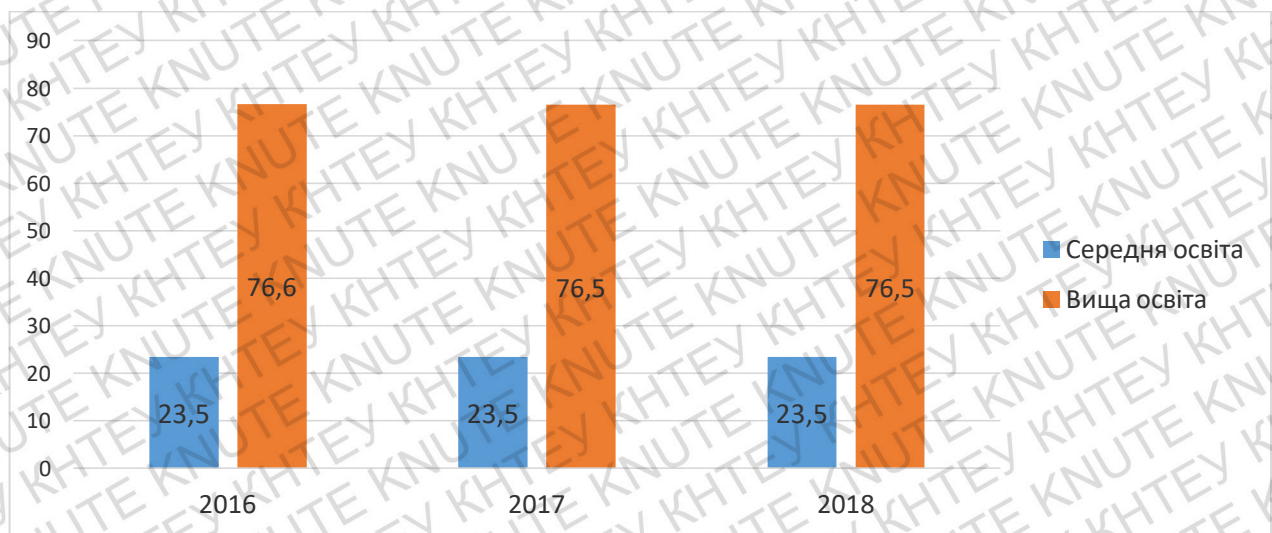


Рис. 2.1. Структура персоналу «Reikartz Hotel Group» за рівнем освіти у 2016-2018 pp., %

За рівнем освіти переважає персонал із вищою освітою – 76,6 % (станом на 2018 рік.). Персонал із середньою освітою нараховує 23,5%, адже у закладі також працюють студенти вищих навчальних закладів, які приходять на підробіток.

Наступним кроком стратегічного аналізу діяльності готельного оператора «Reikartz Hotel Group» є оцінка його фінансово-економічних показників (табл.2.5).

Таблиця 2.5

**Фінансово-економічні показники діяльності «Reikartz Hotel Group»
на прикладі одного з готелів мережі за 2016 – 2018 pp.**

Показник	2016 p.	2017 p.	2018 p.	Абсолютне відхилення 2016 – 2018 pp., +/-	Відносне відхилення 2016 – 2018 pp., %
Чистий прибуток, тис.грн	-400,10	-183,63	176,58	576,68	- 326,58
Відрахування до бюджету, тис.грн	121,48	103,25	128,46	6,98	- 5,43
Дебіторська заборгованість, тис.грн	54,43	62,48	85,96	31,53	- 36,68
Кредиторська заборгованість, тис.грн	317,60	434,66	438,60	121,00	- 27,59
Активи, тис.грн	468,75	666,48	688,15	219,40	- 31,88
Власний капітал, тис.грн	134,40	134,40	134,40	0,00	0,00

Таким чином, за результатами фінансового зрізу основних фінансово-економічних показників діяльності готелю, можна відмітити, що прослідковується позитивна тенденція діяльності – підприємство почало

отримувати прибутки. Проте негативним залишається той факт, що готель має високу залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Таким чином, пропозиція номерного фонду становить сучасні європейські номери категорій: «Класик Одномісний», «Класик Двомісний», «Стандарт», «Суперіор», «Люкс», «Люкс Бізнес». Правила розміщення гостей у готелях є стандартними, але в той час зручними як для відвідувачів, так і для працівників готелю. Фінансовий зріз діяльності готелю показав, що його становище поступово покращується, проте залишається проблема залежності від зовнішніх джерел фінансування. В такому випадку слід детально визначити вплив чинників на реалізацію технологій інтеграційного зростання готелю.

2.2. Визначення впливу чинників на реалізацію технологій інтеграційного зростання

Важливим показником діяльності будь-якого підприємства готельного господарства є його клієнтська база. Саме тому для визначення впливу чинників на реалізацію технологій інтеграційного зростання «Reikartz Hotel Group» спочатку було проведено емпіричні дослідження споживчого ринку досліджуваного готелю.

Першочергово важливо визначити рівень постійних клієнтів. Для цього було взято показники зі статистичної звітності «Reikartz Hotel Group». З'ясовано, що за останній рік в готелях мережі дуже велика частка постійних клієнтів у 2018 році (рис. 2.2), що спонукає зробити висновок про високу якість роботи персоналу та ефективність пропонованих готельною мережею послуг.



Рис 2.2. Частка постійних клієнтів мережі «Reikartz Hotel Group» у 2018 році

З вищенаведеної діаграми видно, що показник постійних клієнтів в досліджуваній мережі більше ніж 60 % від загальної суми клієнтів. Варто зазначити, що такий показник є одним з найкращих серед готелів України, а як наслідок це говорить про раціонально підібраний асортимент послуг та високу їх якість, крім цього це характеризує персонал готелів як висококваліфікованого, професійного, відповідального та оперативного.

Важливим показником, що впливає на рівень та методи реалізації готельних послуг є контингент споживачів. Тому також варто з'ясувати частку іноземних туристів, адже саме вони є потенційним джерелом доходів заклаів такого рівня. Наведемо динаміку зміни частки іноземних туристів в мережі «Reikartz Hotel Group» за останні 3 роки (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Динаміка зміни частки іноземних туристів в готельній мережі «Reikartz Hotel Group» за 2016 – 2018 pp., %

Оцінюючи наведену на рис. 2.3 динаміку, слід виділити, що рівень іноземних туристів з роками зростає, проте становить дуже низькі показники. Звичайно можна зробити висновок, що це пов'язано з нестабільною політичною, соціальною та економічною кризою в Україні, але вивчаючи статистичні показники інших готелів, то кількість в'їзних туристів кардинально не зростає протягом останніх років. Отже, можемо зробити висновок, що це може бути пов'язано з недостатнім рівнем обслуговування іноземців.

Для подальшої оцінки споживачів готелів «Reikartz Hotel Group», варто оцінити якість обслуговування. Тому варто проаналізувати вподобання клієнтів у розрізі характеристики номерів досліджуваних готелів.

Таким чином, для оцінки було взято обсяг реалізації мережі «Reikartz Hotel Group» номерного фонду за останні 3 роки (2016-2018 роки) (рис.2.4).

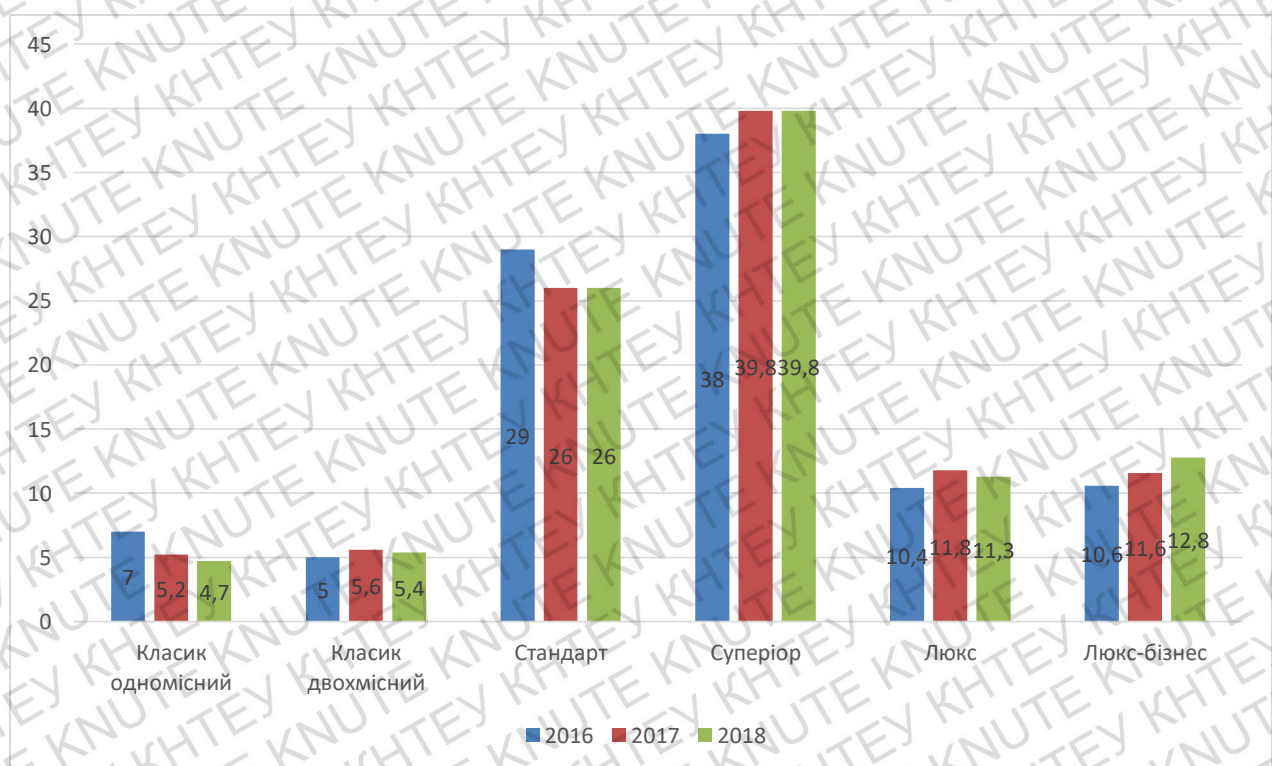


Рис. 2.4. Структура обсягу реалізації номерного фонду готелів «Reikartz Hotel Group» за 2016-2018 рр.

Таким чином, за результатами проведеної оцінки обсягів реалізації номерного фонду мережі «Reikartz Hotel Group» варто відмітити, що загальний

обсяг зазнав незначних змін. Проте відбувалися помітні зміни в розрізі структури залежно від характеристики номерів.

Тобто номери класу «Класик одномісний» та «Класик двохмісний» зменшили свої частки в динаміці років: у 2016 році їх частка складала 7% та 5%, у 2017 році – 5,2% та 5,6%, а у 2017 році – 4,7% та 5,4%.

На противагу номерам стандарт, більше почали користуватися номерами класу «Люкс»: у 2016 році їх частка складала 21,0%, у 2017 році – 23,4%, а у 2018 році вже становила 24,1%. Причиною такої тенденції може бути підвищення доходів населення, вимог до класу готелю та до обслуговування, а також динамікою вибагливості.

Але в той час, найбільшу питому вагу в реалізації готелю займають номери класу «Стандарт». Але за рахунок росту вподобань до номерів класу «Люкс», їх частка поступово зменшується.

Багато в чому рівень продажів може залежати від зовнішніх факторів, наприклад, бажання людей відпочивати в дорожчих номерах, модних тенденцій і т.д.

Таким чином, з огляду на структуру обсягів реалізації готелів «Reikartz Hotel Group» можна виділити чотири основних сегменти ринку: споживачі з низькими доходами, працюючі, середній клас і найбагатші споживачі (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Цільові сегменти мережі «Reikartz Hotel Group»

Сегмент	Характеристика	Тип продукції
Перший сегмент ринку –споживачі з низькими доходами.	15-20% клієнтів. Це – пенсіонери, студенти, значна частина сільського населення, яка веде підсобне господарства, споживачі з низьким рівнем доходів.	Ця група споживачів може дозволити орендувати одномісні та двомісні номери. Дуже рідко орендуються номери класу «стандарт» та «люкс»
Другий сегмент	20-35 % споживачів. Його утворюють як фізичні, так і розумові працівники разом з сім'ями. Дана категорія має більший рівень доходів.	Дана група є однією з основних і цільових для готелів Reikartz. Проте ця група дуже відрізняється за рівнем доходів і вимог, в основному орендує номери класу «стандарт» та «суперіор».

Третій сегмент «середній клас»	35% споживачів. Він включає працівників (спеціалістів) різних галузей та дрібних бізнесменів.	Більше зорієнтовані на високоякісні послуги, очікують урізноманітнення послуг, менше вразливі на ціни.
Четвертий сегмент	15 % споживачів . Середовище вітчизняного (офіційного і неофіційного) бізнесу, високопоставлені службовці та їх сім'ї.	Для цієї групи споживачів враховується якість, смак, а ціна не є істотною.

Тобто, за результатами табл. 2.6 варто зазначити, що основними цільовими клієнтами готельної мережі «Reikartz Hotel Group» є другий та третій сегменти. Готельні заклад націлені на задоволення вподобань даних категорій, але в цей час враховує смаки та вподобання інших сегментів споживачів. Така стратегія диктується технологіями інтеграційного зростання та дозволяє збільшувати оборот товарів, виручку, а, отже, і прибутковість готелю.

Слід також відмітити, що на рівень та технологію інтеграційного зростання готелю головним чином впливає внутрішнє середовище діяльності готелю. Тому потрібно проаналізувати та оцінити основні фактори внутрішнього середовища. На їх основі визначити фактори, що описують сильні сторони готелю та фактори, що описують слабкі сторони готелю.

З огляду на це, варто провести оцінку внутрішнього середовища готельної мережі «Reikartz Hotel Group» з використанням SNW-аналізу, який допоможе структурувати наявну інформацію про внутрішні можливості підприємства, виділивши при цьому фактори нейтрального впливу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

SNW-аналіз впливу факторів на рівень реалізації технології інтеграційного зростання «Reikartz Hotel Group»

Перелік внутрішніх ресурсів підприємства	Якісна оцінка позиції		
	S-Strength	N-Neutral	W-Weakness
1. Досвід роботи мережі	+	-	-
2. Репутація на внутрішньому ринку готельних послуг	+	-	-
3. Репутація на зовнішніх ринках	+	-	-
4. Взаємовідносини з місцевими органами влади	+	-	-
5. Організаційна структура діяльності	+	-	-
6. Рівень рентабельності діяльності	-	+	-
7. Якість матеріальної бази та номерного фонду	+	-	-

8. Вдосконалення та модернізація існуючих технологічних процесів	-	+	-
9. Наявність інноваційних технологій	+	-	-
10. Платоспроможність підприємства	-	-	+
11. Стабільність та безперервність діяльності	+	-	-
12. Відносини з обслуговуючим персоналом закладу	+	-	-
13. Реалізація номерного фонду готелю	+	-	-
14. Цінова політика	-	+	-
15. Контроль якості послуг	+	-	-
16. Організаційна структура кадрів	-	+	-
17. Рівень корпоративної культури	+	-	-
18. Умови праці	+	-	-
19. Мотивація та стимулювання працюючих	+	-	-
20. Якість персоналу	+	-	-
Всього	15	4	1

За результатами аналізу зазначимо, що готельна мережа «Reikartz Hotel Group» має досить сильну конкурентну позицію, адже за більшістю ключових позицій (15) знаходиться в стані S(15) і N(4) і лише (1) в стані W.

Виділення факторів, які впливають на реалізацію технологій інтеграційного зростання готелю (зміцнюючи та послаблюючи), та розділення їх на ті, що описують сильні та слабкі сторони діяльності за результатами проведеного SNW-аналізу згруповано в таблицю 2.8.

Таблиця 2.8

Виділення факторів, що впливають на реалізацію технологій інтеграційного зростання «Reikartz Hotel Group» за даними SNW-аналізу

Фактори, що описують сильні сторони підприємства	Фактори, що описують слабкі сторони підприємства
1. Досвід роботи готелю	6. Рівень рентабельності діяльності
2. Репутація на внутрішньому ринку готельних послуг	10. Платоспроможність підприємства
3. Репутація на зовнішніх ринках	14. Цінова політика
4. Взаємовідносини з місцевими органами влади	16. Організаційна структура кадрів
5. Організаційна структура діяльності	-
9. Наявність інноваційних технологій	-
11. Стабільність та безперервність діяльності	-
12. Відносини з обслуговуючим персоналом закладу	-
13. Реалізація номерного фонду готелю	-

15. Контроль якості послуг	-
17. Рівень корпоративної культури	-
18. Умови праці	-
19. Мотивація та стимулювання працюючих	-
20. Якість персоналу	-

За результатами табл. 2.8 випливає, що факторів, які описують слабкі сторони мережі, мало. В такому випадку «Reikartz Hotel Group» повинні звернути увагу та працювати над підвищенням рівня рентабельності та платоспроможності, врегулювати цінову політику, переглянути організаційну структуру кадрів. Але фактори, що описують сильні сторони підприємства, потрібно постійно тримати в тонусі та орієнтуватися на зміни внутрішнього середовища готелю та загальні тенденції розвитку галузі, з метою підтримки рівня розвитку інтеграційного зростання готелю на високому рівня із метою максимізації прибутків та створення позитивного іміджу.

Таким чином, на основі проведеного дослідження варто сформувати матрицю SWOT-аналізу переваг та недоліків готельної мережі «Reikartz Hotel Group» у процесі реалізації технологій інтеграційного зростання (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз рівня інтеграційного зростання готельної мережі «Reikartz Hotel Group»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Вкрай привабливе розташування готелю. 2. Зручність під'їзних шляхів 3. Номерний фонд готелю відповідає міжнародним вимогам, що пред'являються готелям цього класу. 4. Високий рівень кваліфікації персоналу 5. Значний досвід роботи на ринку готельних послуг. 6. Знання сфери курортних послуг	1. Плинність кадрів, нестача дипломованих фахівців. 2. Слабка рекламна кампанія. 3. Потреба в оновленні деяких об'єктів готелю. 4. Незадовільний володіння обслуговуючим персоналом іноземними мовами.
Можливості	Загрози
1. Розширення мережі за рахунок оренди (менеджмент викупу) інших готелів. 2. Можливість проведення внутрішніх реформ управління. 4. Вихід на нові ринки. 5. Підвищення рівня сервісу.	1. Ведення переговорів з представниками глобальних мереж про різні форми співпраці. 2. Нестабільність соціально-економічної і політичної ситуації. 3. Низький рівень доходів більшої частини населення. 4. Загострення конкурентної боротьби.

З даного SWOT - аналізу видно, що готельна мережа «Reikartz Hotel Group» володіє досить стійкими фінансовими ресурсами, які дозволяють проводити як внутрішній ремонт і реконструкцію готелів, так і реформу внутрішнього управління персоналом.

У той же час неповоротка організація вищого менеджменту не дозволяє готелям оперативно реагувати на постійно мінливі запити споживачів готельних послуг і в довгостроковій перспективі це може призвести до несприятливих наслідків для організації в цілому.

Слід також відмітити, що на обсяг реалізації готелів, а, відповідно, і їх інтеграційне зростання, активно впливає їх рекламна діяльність. При проведенні активної рекламної компанії на користь продажу нових видів послуг, варто скорочувати реалізацію «старих» видів послуг продукції. Такий стан повинен в основному зберігатися до тих пір, поки споживач не звикне до нової послуги. Надалі рівень продажів по всьому асортименту послуг вирівнюється. В якості рекомендації для підвищення продажів «старої» продукції, при введення нової, розумно використовувати активну рекламну компанію по стимулюванню збуту колишніх послуг.

Але варто відмітити, що останнім часом заклади готельного бізнесу, приділяючи увагу нововведенням та намагаючись здивувати споживача, ігнорують найголовніше, культуру обслуговування, високоякісний сервіс, а для залучення додаткових споживачів потрібен системний підхід, що дозволить об'єднати всі напрями та підходи, стандарти та напрацювання у певну систему для забезпечення якісного обслуговування та задоволення усіх вимог клієнтів.

Таким чином, результатом оцінки факторів впливу на рівень реалізації технологій інтеграційного зростання стало те, що готельна мережа «Reikartz Hotel Group» повинна звернути увагу та працювати над підвищенням рівня рентабельності та платоспроможності, врегулювати цінову політику, переглянути організаційну структуру кадрів. Але фактори, що описують сильні сторони підприємства, потрібно постійно тримати в тонусі та орієнтуватися на зміни внутрішнього середовища готелю та загальні тенденції розвитку галузі, з

метою підтримки рівня розвитку інтеграційного зростання готелю на високому рівня із метою максимізації прибутків та створення позитивного іміджу.

2.3. Оцінка результативності діючої технології інтеграційного зростання

Оцінку результативності діючої технології інтеграційного зростання мережі «Reikartz Hotel Group» слід розпочати через визначення та аналіз суб'єктивної думки постійних клієнтів готелю та їх потенційних відвідувачів. Для цього, на офіційному сайті «Reikartz Hotel Group» було розроблено та оформлену анкету опитування клієнтів. Опитування гостей також проводилося і на рецепції закладів в усній чи письмовій формі. Форми запитань та відповіді на них представлено у Додатку В. Анкета складалася із 10 основних питань, які найбільше цікавили маркетологів компанії. Така кількість питань також не обтяжує клієнтів під час опитування.

За результатами опитування кожне питання було опрацьовано та встановлено відсоткове співвідношення на кожну відповідь. Для формування рекомендаційних закладів для діяльності мережі «Reikartz Hotel Group» варто проаналізувати ці відповіді (рис.2.5 – 2.9).

Більшість респондентів, що давали відповіді на запитання виявилися чоловіки (76%) віком від 25 до 45 років, 24% становили жінки віком від 21-45 років. Більшість відвідувачів та респондентів, що давали відповідь – це українці (79%), решта 21% - іноземні відвідувачі.

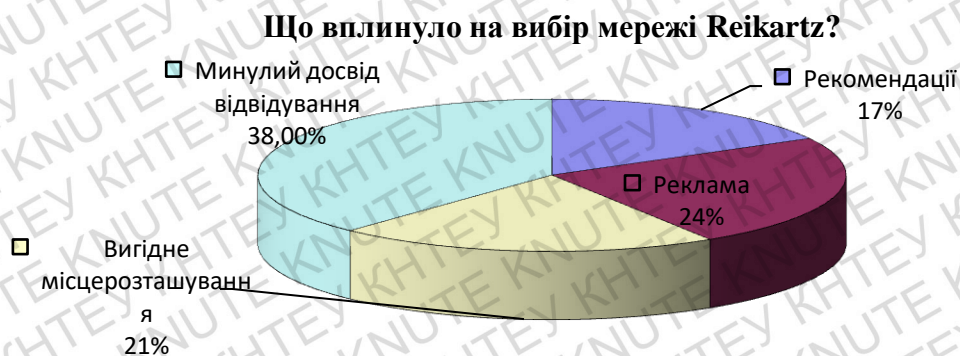


Рис.2.5. Результати анкетування гостей у готелях мережі «Reikartz Hotel Group» за 2019 рік

За результатами опитування «що вплинуло на вибір мережі?» встановлено, що клієнти віддали перевагу готелям мережі «Reikartz Hotel Group» через минулий досвід відвідування. З цього можна зробити висновок, що діяльність готелю є ефективною.

Ваше відношення до цінової політики готелів Reikartz?

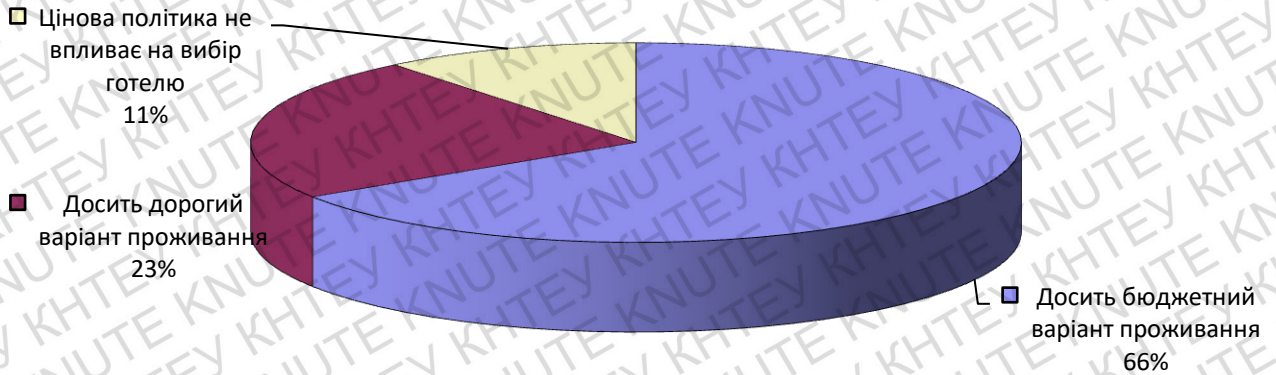


Рис.2.6. Результати анкетування гостей у готелях мережі «Reikartz Hotel Group» за 2019 рік

З рис.2.6 слідує пряма залежність відповідей клієнтів по їх відношенню до цінової політики готелю та структури відвідувань номерного фонду закладу. Тобто для більшості клієнтів, що користувалися номерами класу стандарт цінова політика досить прийнятна. Для клієнтів, що знімали напівлюкс – цінова політика не грає ролі.

Оцініть рівень якості послуг готелів «Reikartz Hotel Group»

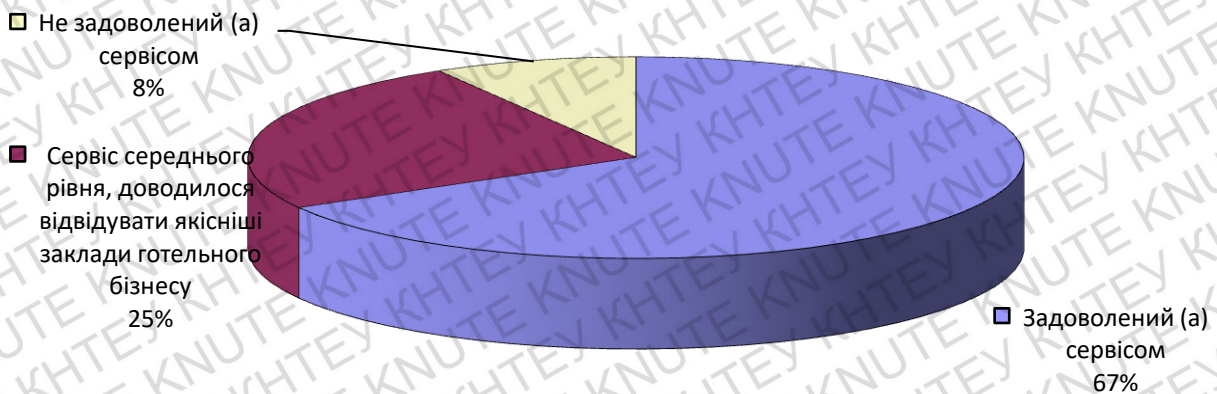


Рис.2.9. Результати анкетування гостей у готелях мережі «Reikartz Hotel Group» за 2019 рік

За рівнем якості послуг готелю більшість відвідувачів задоволені сервісом та якістю послуг (67%), але є частина яка залишилась незадоволеною – 8%.

Анкетування гостей готелю дало зрозуміти, що рівень чистоти та атмосферності у готелі неідеальний та потребує вдосконалення, адже 8% відвідувачів відповіли, що в номерах було брудно та неатмосферно.

Оцініть чистоту та атмосферність вашого номеру?

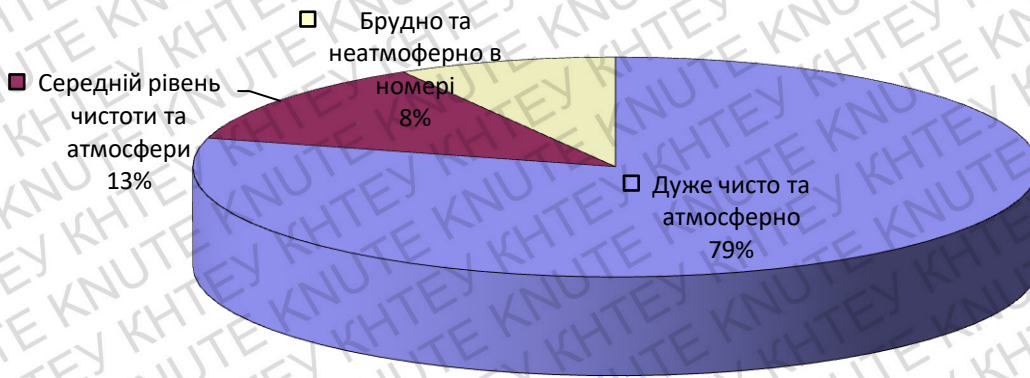


Рис.2.8. Результати анкетування гостей у готелях мережі «Reikartz Hotel Group» за 2019 рік

Чи будете Ви користуватися послугами мережі Reikartz при нагоді?

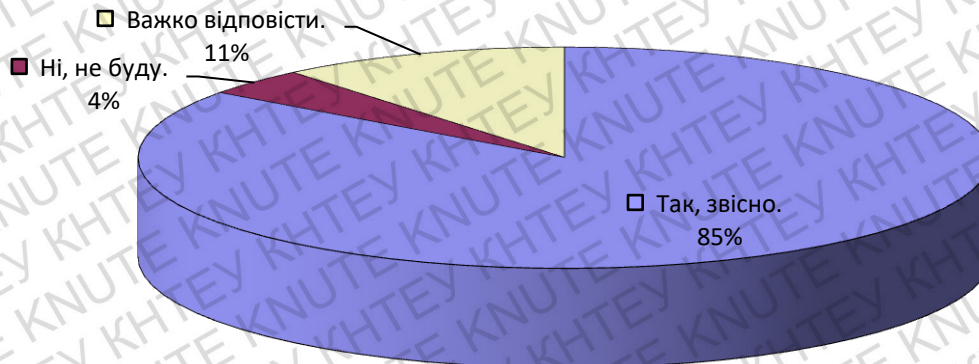


Рис.2.9. Результати анкетування гостей у готелях мережі «Reikartz Hotel Group» за 2019 рік

Приємним результатом проведеного опитування стало встановлення переважної більшості позитивних відповідей на те, чи будуть гості користуватись послугами готелю знову. Переважаючою відповіддю стало – так (85%).

Проаналізувавши відповіді відвідувачів у мережі «Reikartz Hotel Group» можна відмітити, що у 85% гостей залишилося позитивне враження від свого перебування у закладах та вони бажають повернутися сюди знову та будуть його рекомендувати своїм знайомим. Такий відсоток позитивних відгуків про заклад говорить про ефективну діяльність закладу. Технологія інтеграційного зростання є дієвою та забезпечує розвиток готелю. Проте є 15% відвідувачів, які мають негативне враження про заклад. Для того, щоб підвищувати ефективність до 90-100%, керівництву варто звернути особливу увагу на недоліки та виправити їх.

Слід також відмітити, що одним із основних аспектів результативності реалізації технологій інтеграційного зростання готельного комплексу є розробка дієвої та рентабельної маркетингової стратегії закладу. Тому слід оцінити ефективність маркетингової стратегії мережі «Reikartz Hotel Group» для аналізу основного із факторів реалізації технології інтеграційного зростання готелю.

Отож, у процесі оцінки маркетингової стратегії підприємства варто розглянути основні аспекти маркетингової стратегії готельної мережі «Reikartz Hotel Group» (табл.2.11).

Таблиця 2.11

Характеристика маркетингової стратегії «Reikartz Hotel Group»

Аспекти	Характеристика
Сутність стратегічного підходу	постійно вводить в сферу обігу нові інноваційні послуги, рекламує їх, наголошуючи на їх унікальності, забезпечує високу якість уже наданих послуг, готель орієнтується також на уже існуючий та новий цільовий сегмент споживачів з високим рівнем доходів.
Стратегічна ціль	Частка ринку зростає з 2,2% до 2,8%, в майбутньому очікується зростання швидшими темпами.

Основа конкурентної переваги	Підприємство пропонує якісні та унікальні послуги за рахунок використання різних маркетингових комунікацій.
Асортимент послуг, що пропонуються	Досить широкий асортимент, що дає змогу обрати споживачам відповідні їх запитам послуги, в той час послуги готелю рекламуються та славляться своєю якістю та унікальністю.
Організація основної діяльності	Для якнайкращого задоволення потреб періодично відбувається розширення номенклатури, постійно проводяться дослідження ринку готельно-ресторанного бізнесу.

Таким чином, готельна мережа «Reikartz Hotel Group» має маркетингову політику досить високого рівня, що відповідає потребам ринку та споживачів. Але все-таки їм необхідно удосконалити існуючу маркетингову політику комунікацій задля збільшення попиту та рівня задоволеності клієнтів (існує 15% незадоволених відвідувачів закладу).

Окрім цього, варто ще й провести економічну оцінку маркетингової політики готельної мережі «Reikartz Hotel Group».

У вітчизняній практиці найбільш використовувані є кількісні показники оцінювання ефективності маркетингових заходів. За допомогою аналізу ефективності поточних витрат на маркетингове планування, ефективність маркетингових процесів та ефективність використання маркетингових ресурсів, виникає змога дати більш повну оцінку ефективності використання маркетингу на підприємстві. Отож, проведемо розрахунок кількісних показників ефективності маркетингової діяльності для готелю. Для цього обґрунтуємо вихідні дані для розрахунків (табл.2.12).

Таблиця 2.12

**Вихідні дані для розрахунку ефективності маркетингової діяльності
«Reikartz Hotel Group»**

Показник		2016 р.	2017 р.	2018 р.
Приріст обсягу реалізації товарів та послуг	ΔPr	21822	13943	15408,6
Сукупні витрати на маркетинг	Vm	5815,14	6422,43	74061
Обсяг реалізованих товарів і послуг на кінець періоду	Ve	21 812,00	35 745,00	51 273,60
Обсяг реалізованих товарів та послуг на початок періоду	Vb	-	21 822,00	35 765,00

Закінчення табл. 2.12

Матеріальні витрати на маркетинг	I_c	579,28	2398,2	4020,39
Фонд оплати праці менеджерів	I_v	0,05	0,06	0,08
Приріст обсягу реалізації товарів і послуг на певному ринку	ΔPr_i	2508530	1603445	1773489
Витрати на дослідження на певному ринку	V_{mr}	67291,1	278479,45	467015
Витрати на реалізацію стратегічних планів на певному ринку	V_{sp_i}	2509430	4113975	5896464
Витрати на реалізацію комплексу маркетингу на певному ринку	V_{mix_i}	1525705	2509530	4112975

Отож, в табл.2.12 було розраховано вихідні дані для подальшого аналізу ефективності маркетингової діяльності «Reikartz Hotel Group». На основі цих даних можемо сказати, що ΔPr – приріст обсягу реалізації послуг за досліджуваний період зменшився. Сукупні витрати на маркетинг збільшилися, адже в динаміці років (2016-2018 роки) мережа почала розвиватися, але необхідної ресурсної бази маркетингова діяльність готелю так і не отримала.

Що стосується цільового ринку, то маркетингова діяльність процвітає, зважаючи на це, підприємства-конкуренти готельного бізнесу, що розвивають свою маркетингову діяльність відповідно отримують більші вигоди.

Проте зарубіжні вчені відмічають, що орієнтація лише на показники обсягів продажів та доходи є недоцільною. Адже максимізація таких показників не завжди демонструє рівень успіху фірми на ринку. В такому випадку віддають перевагу показнику максимізації чистого прибутку, з якого вже відраховано витрат на маркетинг.

Тому наступним етапом дослідження є оцінка відносного показника ефективності маркетингової діяльності «Reikartz Hotel Group» (табл.2.13).

Кількісні показники ефективності маркетингу «Reikartz Hotel Group» за 2016 – 2018 рр.

Показник	Метод розрахунку	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Ефективність витрат на маркетингові програми	$E_{md} = \frac{\Delta Pr}{V_m}$ де $\Delta Pr = V_e - V_b$ $V_m = I_c + I_v$	3,73	5,76	3,82
Ефективність маркетингових процесів (упровадження та адаптація)	$E_{md} = \frac{\Delta Pr_i}{Vmr_i}$ $E_{md} = \frac{\Delta Pr_i}{Vsp_i}$ $E_{md} = \frac{\Delta Pr_i}{Vmix_i}$	1,87	2,89	1,92
Загальна ефективність маркетингу	$E_m = \frac{\sum \Delta Pr_i}{\sum (Vmr_i + Vsp_i + Vmix_i)}$	1,44	0,39	0,10

У Табл. 2.13 говориться про наступне, що як зазначалося раніше, виручка від реалізації не є показником, який характеризує доцільність маркетингової діяльності, їх доцільність характеризує ефект, отриманий від їх використання. Отже, як бачимо, ефективність маркетингової діяльності мережі «Reikartz Hotel Group» помітно зменшується, адже готель стрімко розвивається. В ногу із загальним темпом розвитку підприємства повинна розвиватись і маркетингова діяльність. У діяльності «Reikartz Hotel Group» відбувається навпаки – діяльність розвивається, маркетингова діяльність помітно відстає.

Таким чином, ефективність маркетингової діяльності — важливий показник діяльності підприємства, який показує ступінь виконання маркетингового плану та досягнення маркетингових цілей. Для об'єктивної оцінки ЕМД необхідно оцінити такі її напрямки, як реалізація управлінських функцій до застосування маркетингових інструментів, включаючи використання маркетингових ресурсів.

Наступним показником для оцінки результативності технології інтеграційного зростання готелю є визначення рівня розвитку готельного господарства. Методика розрахунку цих показників була розглянута у першому розділі даної випускної кваліфікаційної роботи. Результати розрахунків для «Reikartz Hotel Group» представлено у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Показники рівня розвитку готельного господарства «Reikartz Hotel Group» за 2016 – 2018 рр.

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення	
				+/-	%
Показник споживання готельних послуг у готелі, тис.грн.	21812,00	35745,00	51273,60	29461,60	135,07
Обсяг споживання готельних послуг у за певний рік, тис. грн.	164365,73	176841,68	183178,68	18812,95	11,45
Рівень споживання послуг, які надаються, %	13,27	20,21	27,99	14,72	110,93
Показник забезпеченості готельного господарства кадрами, осіб	39,00	29,00	26,00	-13,00	-33,33
Кількість зайнятих в готельному господарстві за певний рік, осіб	311,00	456,00	569,00	258,00	82,96
Рівень зайнятості в готельному господарстві, %	12,54	6,36	4,57	-7,97	-63,56
Показник потужності закладів розміщення, кількість місць	77,00	79,00	86,00	9,00	11,69
Рівень розвитку мережі готельного господарства	2,28	2,37	2,66	0,38	16,53

Таким чином, зважаючи на показники табл. 2.14, слід відмітити, що для мережі «Reikartz Hotel Group» за 2016-2018 роки помітно збільшився показник споживання послуг, які надаються. Така динаміка є позитивною, адже свідчить про досить ефективну політику інтеграційного зростання готельного оператора та збільшує прибутковість підприємства.

Але рівень зайнятості в готельному готельній мережі «Reikartz Hotel Group» на ринку готельних послуг демонструє спадну динаміку (показник знизився на 63,56% із 2016 року по 2018 роки). Така ситуація є проблемною та потребує негайного вирішення, адже нестача кваліфікованого персоналу в закладах може викликати невдоволення клієнтів і тим самим зменшуючи відвідуваність готелю.

Показник загального рівня розвитку мережі «Reikartz Hotel Group» збільшився на 16,53% у 2018 році, порівняно із 2016 роком, що є надзвичайно позитивним явищем. Проте така величина рівня розвитку не відповідає поставленим цілям, адже стратегією інтеграційного розвитку «Reikartz Hotel Group» передбачено щорічне зростання кожного закладу на 25%. З огляду на це, слід відкоригувати тактичні показники із стратегічними цілями мережі.

Окрім показників споживання готельних послуг, рівня зайнятості та рівня розвитку мережі, для оцінки діяльності готельного оператора доцільно розраховувати показники прибутковості та рентабельності. Методика розрахунку цих показників також представлена у першому розділі випускної кваліфікаційної роботи. Результати розрахунків наведено у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Показники рівня розвитку готельного господарства «Reikartz Hotel Group» за 2016-2018 рр.

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення	
				+/-	%
1	2	3	4	5	6
Сукупні доходи готельного підприємства, тис.грн	480,12	381,95	580,12	100,00	20,83
Сукупні витрати готелю, тис. грн.	880,22	565,58	403,54	-476,68	-54,15
Прибуток готелю, тис.грн	-400,1	-183,63	176,58	576,68	144,13
Собівартість одиниці готельної послуги (ліжко/місця або номеру), грн	1366,492	1687,028	1961,66	595,17	43,55
Рівень рентабельності готельного підприємства, %	-29,28	-10,88	9,00	38,28	130,74
Кількість проданих номерів	27	18	25	-1,62	-5,99
Кількість номерів, запропонованих до продажу	77	79	86	9,00	11,69
Рівень завантаженості готельного підприємства	35,14	22,64	29,57	-5,56	-15,83
Кількість номерів у готелях, од.	77	79	86	9,00	11,69

Закінчення табл. 2.15

Середньооблікова кількість штатних працівників готелів, од.	39	29	26	-13,00	-33,33
Кількість номерів, яка припадає на 1 особу обслуговуючого персоналу	1,97	2,72	3,31	1,33	67,53
Кількість гостей	98	67	71	-27,00	-27,55
Кількість проданих номерів	27	18	25	-1,62	-5,99
Середня кількість гостей, що припадає на один проданий номер	3,62	3,75	2,79	-0,83	-22,93

Отже, аналіз табл. 2.15 показав, що прибуток готелю за досліджуваний період збільшився, а тому і збільшився рівень рентабельності підприємства. Рентабельність за досліджуваний період зростає на 130,74%, що є надзвичайно позитивно, враховуючи сьогоденні умови функціонування готельно-ресторанного бізнесу.

Протилежним показником від рентабельності є рівень завантаженості закладу, що зменшився на 15,83% у 2018 році порівняно із 2016 роком. Тому ріст прибутковості не може бути спричинений рівнем відвідуваності, скоріш за все на ріст прибутків вплинуло зростання цін на номери закладу.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ІНТЕГРАЦІЙНОГО ЗРОСТАННЯ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ «REIKARTZ HOTEL GROUP»

3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації технологій інтеграційного зростання

В попередньому розділі даної випускної кваліфікаційної роботи було проаналізовано готельну мережу «Reikartz Hotel Group», головним чином було з'ясовано, що маркетингова політика має величезний вплив на діяльність та ефективність роботи готелів у процесі інтеграційного зростання. На нашу думку головним напрямком розвитку інтеграційного зростання готельної мережі «Reikartz Hotel Group» є розвиток систем бронювання та умов розповсюдження зручності залучення клієнтів, здійснювати пошук нових методів розширення власних послуг бронювання мережі.

Тому проаналізувавши розвиток сучасних тенденцій систем та методів бронювання можна запропонувати наступний проект. Цей проект має на меті розробку програмного забезпечення для терміналів, які допоможуть гостям забронювати місце, номер, конференц-зал, тощо в готельній мережі «Reikartz Hotel Group», а також різноманітні послуги від партнерів.

Термінали такого роду дозволять забронювати номер в готелі не маючи під руками комп'ютера та мобільного пристрою, а також коли по певних причинах відсутній доступ до Інтернету. Термінали в місцях транспортних сполучень є актуальним та зручним засобом бронювання. Ця інноваційна ідея ще не знайшла свого втілення в багатьох країнах і не виключенням є Україна. Опишемо детальніше дану технологію бронювання.

Ідея даного проекту покладена на встановлення програмного забезпечення для терміналів, в якому кожен може легко забронювати номер в готельній мережі «Reikartz Hotel Group», крім того в даних терміналах варто дати доступ до важливих комунікаційних та інформаційно-довідкових

матеріалів, щоб у гостей міста не виникало проблем та незручностей. Це хороша реклама та зручний засіб для отримання споживачів готельних послуг. Допоміжними функціями може бути поповнення рахунку, банківські операції, замовлення та придбання квитків на різні заходи, тощо. Така система дозволить готелю значно розширити рамки бронювання. Приклад графічного інтерфейсу терміналу на рис 3.1.



Рис. 3.1. Термінал бронювання номерів та приклад його графічного інтерфейсу

Зазначимо, що не кожен має при собі ноутбук чи планшет, а якщо і має, то варто зазначити, що техніка часто виходить з ладу чи заряд батареї не дозволяє скористатись в публічному місці, а доступ до Інтернету також може бути обмеженим, тому термінали є дуже ефективним методом бронювання номерів. Це інноваційний підхід до системи бронювання, який дозволить охопити широкі верстви населення, а особливо туристів. Установка такого терміналу можлива практично в будь-якій точці міста. Для роботи терміналу потрібна тільки розетка. Перевага платіжного терміналу в тому, що він добре

помітний для користувача, та друга перевага терміналу, в тому, що він працює цілодобово.

Провідні фахівці, по розробці та встановленню терміналів рекомендують встановлювати антивандальні сенсорні монітори. Це важливо, оскільки без сенсорного скла – термінал оплати можна вважати неробочим. Сенсорні монітори та сенсорні екрани – сучасний і зручний інтерактивний пристрій. Подібні монітори мають найширшу сферу застосування – мобільні пристрої, платіжні термінали, банкомати, інформаційні кіоски.

Технології виробництва сенсорних екранів можуть істотно відрізнятись. Це – інфрачервоні, поверхнево-акустичні, резистивні, емнісні сенсорні монітори. Але призначення у них одне – забезпечити працездатність інтерактивного інтерфейсу терміналу. Сенсорний монітор повинен мати швидкий відгук, яскраві кольори, високу чіткість і контрастність.

Необхідність наявності інтуїтивно зрозумілого інтерфейсу для платіжних терміналів обумовлена тим, що кожен «новачок» повинен легко розібратися з функціями апарату. Сенсорні монітори допомагають у цьому.

Емнісні сенсорні монітори – антивандальні, так як є можливість виготовити сенсорне скло самої великої товщини. Вони володіють високою прозорістю. Емнісні сенсорні монітори пило- та вологостійкі, не бояться перепадів температур. Сенсорні монітори емнісного виконання підтримують технологію введення мульти-тач (multi-touch).

Наприклад, у компанії «Куб» можна придбати надійні сенсорні монітори та укомплектувати ними платіжні термінали. Установка терміналу бронювання номерів у бізнес центрі, торговому павільйоні, автовокзалі чи аеропорті це зручно і сучасно.

Це дозволяє подбати про своїх клієнтів – мережі «Reikartz Hotel Group» варто знайти можливість встановити термінали у всіх великих містах України у місцях транспортних сполучень, щоб туристи чи бізнес-партнери могли з легкістю забронювати номер перед виїздом. Крім того, установка такого роду

терміналів не потребує складних процедур. Варто просто обрати фірму постачальника, яка організує доставку і установку терміналу.

Наприклад, компанія «Куб» займається продажем і установкою платіжних терміналів більше 5 років у багатьох містах України. Ними встановлені вуличні, навісні, внутрішні термінали оплати в Києві, Київській області, Вінниці, Вінницької області, Львові, Львівській області, Дніпровській області та м. Дніпро.

Дана компанія пропонує:

1. переміщення від машини до точки установки терміналу;
2. кріплення анкерами до підлоги або стіни;
3. установку вуличних, внутрішніх, навісних та інших терміналів.

Загалом такого роду термінал складається з таких частин: корпус; системний блок; купюроприймач; принтер для друку чеків; модем; сенсорний екран; сторожовий таймер; система відтворення звуку.

Тобто можемо ствердити, що такого роду науково-технічні досягнення як термінали, які можна активно використовувати в технологіях бронювання, просто підключивши даний пристрій до глобальної мережі бронювання де зареєстрований досліджуваний готель, є ефективним напрямком розвитку готельних мереж. Таким чином зробимо висновок, що установка терміналу бронювання номерів і місць готелю – є новою інноваційною технологією бронювання, що дозволяє залучити до бронювання широкі верстви населення, як в Україні так і за кордоном.

Перш, ніж прослідкувати доцільність просування запропонованого маркетингового заходу задля підвищення продуктивності діяльності готельної мережі «Reikartz Hotel Group» варто визначити сильні сторони та переваги, що можуть стати резервами просування подібного проекту. В такому разі варто скористатися SWOT-аналізом. Для проведення SWOT-аналізу перш за все необхідно визначити сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози просування запропонованого проекту.

Для цього побудуємо матрицю SWOT-аналізу для готельної мережі «Reikartz Hotel Group», що базується на визначення його можливостей та загроз (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Аналіз можливостей та загроз «Reikartz Hotel Group» у процесі реалізації інноваційного проекту

Фактори	Важливість, балів B_i	Сприятлива зміна (можливість)		Несприятлива зміна (загроза)	
		Імовірність, P_{i^3}	$P_{i^3} * B_i$	Імовірність, P_{ζ^3}	$P_{\zeta^3} * B_i$
Висока ціна на термінали	8	0,2	1,6	0,8	6,4
Застосування інформаційних технологій	2	0,7	1,4	0,3	0,6
Наявність попиту на пропоновані послуги	3	0,4	1,2	0,6	1,8
Наявність можливості диверсифікації послуг	4	0,6	2,4	0,4	1,6
Висока ціна на обслуговування терміналів	5	0,2	1	0,8	4
Можливість виходу на нові географічні зони	4	0,5	2	0,5	2
Залежність попиту від можливостей клієнтів	6	0,3	1,8	0,7	4,2
Низькі бар'єри виходу на ринок для потенційних конкурентів	3	0,2	0,6	0,8	2,4
Високі ставки на кредити та обмеженість доступу до них	4	0,1	0,4	0,9	3,6
Дорога комунікаційна політика готелю	8	0,2	1,6	0,8	6,4
Зростання вимог споживачів щодо якості послуг	3	0,4	1,2	0,6	1,8
Орієнтація на високу якість пропозиції	8	0,8	6,4	0,2	1,6
Всього:			17,4		32,6

Отже, за даними табл.3.1 впливає, що у «Reikartz Hotel Group» більший вплив мають загрози ($32,6 > 17,4$). Тому при планування подальших стратегічних дій керівництво повинно оцінювати ситуацію, враховуючи несприятливі загрози.

Наступним етапом є оцінка сильних та слабких сторін мережі «Reikartz Hotel Group» при реалізації запропонованого заходу (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Аналіз сильних та слабких сторін «Reikartz Hotel Group» у процесі реалізації інноваційного проекту

Фактори	Вага P_i	Reikartz Hotel Group			
		Звичайна A_{ii}	P_i $* A_{ii}$	Абсолютна Δ_{ii}	P_i $* \Delta_{ii}$
Широкий асортимент послуг	0,2	6	1,2	-4	0,8
Гнучкість надання послуг (здатність швидко адаптуватися до зміни попиту)	0,1	5	0,5	5	0,5
Вигідне місце розташування	0,15	10	1,5	0	0
Наявність новітнього матеріально-технічного забезпечення	0,1	8	0,8	2	0,2
Діапазон цін не для всіх сегментів споживачів	0,1	6	0,6	4	0,4
Низька впізнаваність підприємства	0,1	6	0,6	5	0,5
Конкурентна сила:			5,2		2,4

Отож, дані таблиці 3.2 вказують на те, що готельна мережа «Reikartz Hotel Group» має 5,2 бала, тобто підприємство має недостатньо конкурентних переваг. Щодо абсолютної конкурентної сили, то у підприємства, що розглядається, абсолютна конкурентна сила додатна ($0 < 2,4$), тобто воно має більше слабких сторін, ніж сильних.

Для комплексного отримання результатів варто скласти повну матрицю SWOT на основі допоміжних. Матриця SWOT-аналізу інноваційного проекту «Reikartz Hotel Group» (табл. 3.3).

Тобто, з табл.3.3 візуально видно, що мережа «Reikartz Hotel Group» має більше загроз, ніж сил та можливостей. Проте, якщо підприємство впорається із рішенням цих проблем, то його діяльність буде надзвичайно ефективною завдяки його високим адаптивним можливостям.

Таблиця 3.3

Матриця SWOT-аналізу для доцільності просування інноваційного проекту мережі «Reikartz Hotel Group»

<p align="center">Можливості (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Орієнтація на високу якість пропозиції (6,4) - Можливість виходу на нові географічні зони торгівлі (2); - Зростання вимог споживачів щодо якості послуг (1,8); - Наявність попиту на пропоновані послуги (1,8); - Дорога комунікаційна політика готелю (1,6). 	<p align="center">Загрози (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Висока ціна на термінали (6,4) - Дорога комунікаційна політика готелю (6,4); - Залежність попиту від можливостей клієнтів (4,2); - Висока ціна на обслуговування терміналів (4); - Високі ставки на кредити та обмеженість доступу до них (3,6); - Низькі бар'єри виходу на ринок для потенційних конкурентів (2,4); - Застосування інформаційних технологій (1,4);
<p align="center">Сили (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Широкий асортимент послуг (0,8) - Гнучкість надання послуг (здатність швидко адаптуватися до зміни попиту) (0,5); - вигідне місце розташування (0,1); 	<p align="center">Слабкості (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Низька впізнаваність підприємства (0,5); - Діапазон цін майже не для всіх сегментів споживачів (0,4); - Наявність новітнього матеріально-технічного забезпечення (0,2).

Отже, результати SWOT-аналізу доцільності просування інноваційного проекту «Reikartz Hotel Group» дозволили визначити сильні та слабкі його сторони. Водночас вони засвідчили і наявність широкого спектра можливостей, які можуть бути використані підприємством подолання загроз, пов'язаних із проблемами виходу на ринок України.

Тому, орієнтуючись на результати SWOT-аналізу, є можливість сформулювати перелік стратегічних та операційних дій, спрямованих на підвищення ефективності просування даного інноваційного проекту та прискорити цей процес.

Також можемо провести маркетингові дослідження, для з'ясування доцільності використання такого роду систем бронювання. Розробимо анкету та реалізуємо її гостям готелю, також доцільно проводити опитування і в Інтернет мережах. Проведення анкетного опитування варто запровадити і на рівні працівників готелю. Зіставити та підсумувати всі відповіді і

сформулювати відповідну картину ставлення до даного інноваційного проекту. Приклад анкети опитування наведено у Додатку Г.

За результатами опитування кожне питання було опрацьовано та встановлено відсоткове співвідношення на кожну відповідь. Для визначення доцільності просування терміналів, що матимуть функцію бронювання номерів, варто розглянути суб'єктивну думку за результатами анкетного опитування відвідувачів, потенційних відвідувачів та працівників готельної мережі «Reikartz Hotel Group».

Більшість респондентів, що давали відповіді на запитання виявилися чоловіки (76%) віком від 25 до 45 років, 24% становили жінки віком від 21-45 років. Більшість відвідувачів та респондентів, що давали відповідь – це українці (79%), решта 21% - іноземні відвідувачі

На наступному кроці дослідження варто систематизувати відповіді та профільтрувати їх.

Подальше опрацювання анкет полягало в аналізі кожного питання, виявлення позитивних та негативних аспектів, які являються рушійним поштовхом до виявлення доцільності запропонованого нами проекту. Результати опрацьованих анкетних даних зведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Кількісна характеристика позитивних та негативних відповідей

№ п/п	Питання	Відповіді	Місце анкетування	
			В готелі (87)	На сайті (102)
1.	Стать	чоловіча	69	76
		жіноча	18	26
2.	Сімейне Положення	неодруж.	31	48
		одруж.	56	54
3.	Відношення до терміналів бронювання	позитивне	74	75
		негативне	13	27
4.	Зручність запропонованої системи	позитивне	59	81
		негативне	28	21

Тобто в наведеній таблиці зведено результати проведеного анкетування. Висвітливо графічно ключове питання, яке обґрунтовує доцільність запропонованого інноваційного проекту (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Графік кількісного співвідношення відповідей респондентів

Таким чином ми можемо зробити висновок, що з усіх отриманих відповідей більшість (з відривом у 109 голосів) підтримує ідею встановлення такого роду терміналів, та вважають, що це забезпечить швидкий, оперативний та легкий доступ до бронювання. Тобто, запропонований проект є ефективним до впровадження.

3.2. Прогнозування результативності реалізації технологій інтеграційного зростання

Задля економічного обґрунтування проекту, варто першочергово обґрунтувати його вартість. Важливо зазначити, що для базового плану маркетингової програми просування продажу готельного продукту необхідно придбати описані вище термінали та встановити їх в основних аеропортах країни та найбільших транспортних вузлах.

Головні повітряно-транспортні точки країни наведено на рис. 3.3.

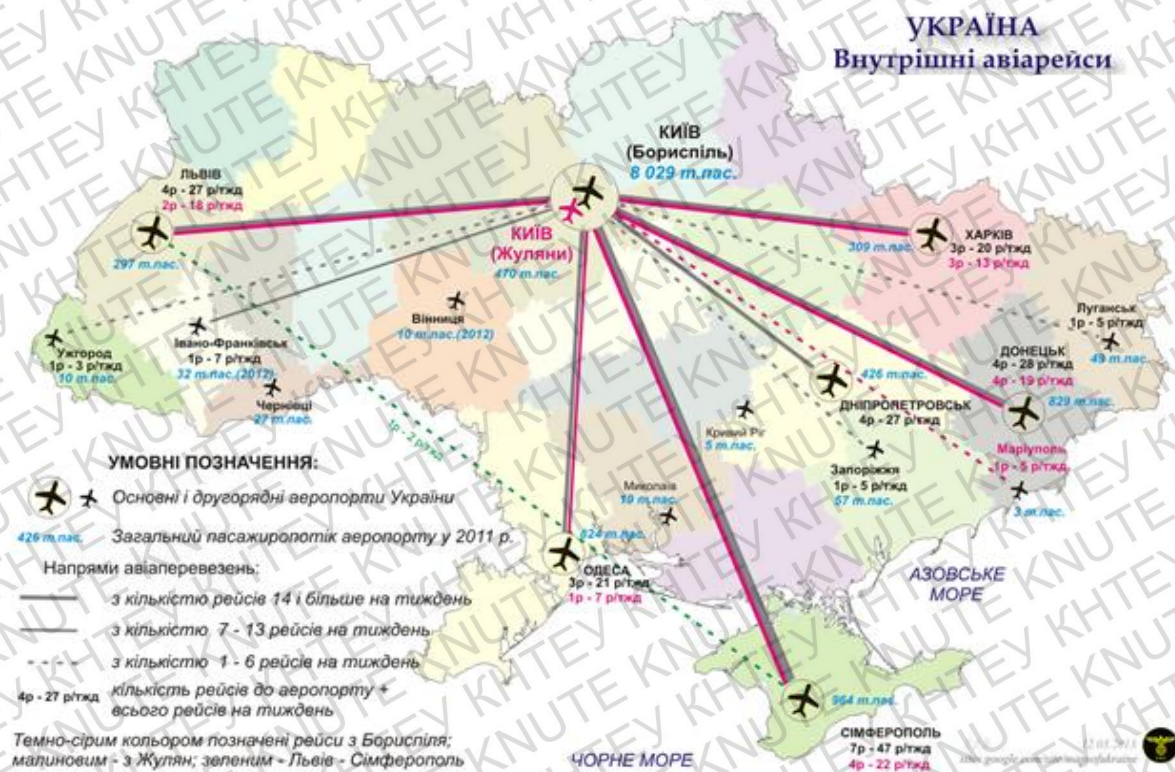


Рис. 3.3. Основні повітряно-транспортні точки країни

На основі даного рисунка, за винятком анексованих територій, в Україні функціонує 13 основних аеропортів. Тобто в кожному з них має бути встановлено термінал. Окрім того, варто встановити термінали мінімум в десяти найбільших залізничних вокзалах України.

Таким чином необхідна базова кількість терміналів для реалізації запропонованого проекту становить 23 штуки. Встановлення даних терміналів та їх обслуговування становить 10% на рік від вартості терміналу.

Окрім того в вартість проекту також важливо включити вартість індивідуального програмного забезпечення. Зведемо кошторис розробленого маркетингового проекту в таблицю 3.5.

Таблиця 3.5

Кошторис розробленого маркетингового проекту

Категорія витрат	Кількість	Ціна, грн . (станом на 02 лютий 2018 року)	Вартість, грн .
Платіжний термінал індивідуального дизайну	23 штук	63 200	1 453 600

Вартість установки та обслуговування на рік 10% від вартості	5 років	145 360	726 800
Індивідуальне програмне забезпечення	1	117 600	117 600
Разом			2 298 000

Тобто, вартість запропонованого маркетингового проекту становитиме 2 298 000 грн. на перші 5 років.

Наступним кроком важливо визначити термін окупності проекту.

Отож, для оцінювання «ефективності» функціонування інноваційного проекту готелю, які впродовж значного періоду часу не мають прибутків, необхідні спеціальні показники й методики розрахунків. Часто методи оцінювання прибутковості даних маркетингових інвестицій базуються на методиках оцінки звичайних інвестиційних проектів. Для цього сформуємо таблицю необхідних розрахункових показників (табл.3.6).

На підставі виконаних розрахунків можна зробити такі висновки:

- застосування методу дисконтування дозволило визначити теперішню вартість майбутніх грошових потоків, яка становить – 74579 від майбутньої;
- за індексом теперішньої вартості проект доцільний до впровадження;
- за критерієм рентабельності проект має видатися ефективним, цей показник становить 27,691%;
- термін окупності становить більше 8 років;
- внутрішня норма доходності дозволила визначити поріг беззбитковості (Cd), за якого CTV дорівнюватиме 0.

Таблиця 3.6

Прогнозна оцінка доцільності запровадження інноваційного проекту для готельної мережі «Reikartz Hotel Group» на 2020 р.

Показник	2020
Обсяг інвестицій, тис.грн	2298
Термін реалізації проекту	5
Щорічний прибуток, тис.грн	190,71
Ставка дисконту	0,1
Теперішня вартість прибутку, тис.грн	278737

В т.ч. за роками	
1	1018,95
2	926,32
3	842,11
4	749,48
5	651,25
Чиста теперішня вартість, тис.грн	74579
Індекс теперішньої вартості	1,394
Рентабельність проекту, %	27,691
Період окупності, рок2	8,934
Внутрішня норма прибутковості	0,180

Для того щоб розрахувати економічну ефективність даного проекту використаємо фінансові показники діяльності досліджуваного готелю, отримані з бухгалтерських звітів (табл.3.7) та розрахунки економічної ефективності за рахунок окупності проекту та прогнозів фінансової прибутковості від запропонованого проекту.

Таблиця 3.7

**Фінансово-економічні показники роботи «Reikartz Hotel Group»,
витяг зі звіту станом на 2018 рік**

№ п/п	Показник	Результати, тис.грн
1.	Валовий прибуток	300,186
2.	Чистий прибуток	176,58

Зазначимо, що за результатами статистичних даних провідних готельних ланцюгів світу, які запровадили запроповану вище систему бронювання, проект дозволяє збільшити кількість клієнтів мінімум на 22%. Оскільки прогнозована мінімальна кількість постійних клієнтів збільшиться на 22%, то і річний прибуток збільшиться мінімум на 8%.

Отже прогнозований прибуток від маркетингового проекту становить 190 706,40 грн.

Виходячи з того, що вартість проекту становить 2 298 000, а прогнозований прибуток 190,71 тис.грн, то термін окупності проекту

становитиме більше 8 років.

Наступним кроком розробимо прогноз на 5 років вперед, користуючись тим, що з кожним наступним роком прибутки збільшуватимуться мінімум на 5% (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Планування основних результатів діяльності готелю після запровадженого проекту

Рік	Чистий прибуток	
	грн .	Рівень рентабельності
2019	185409	5%
2020	194679,5	5%
2021	204413,4	5%
2022	214634,1	5%
2023	225365,8	5%

Отже, з наведеної вище таблиці слід зробити висновок, що прибутки кожного року зростатимуть та досягнуть позначки понад 10 тис. грн.. Наведемо графік прогнозованих результатів (рис 3.4).

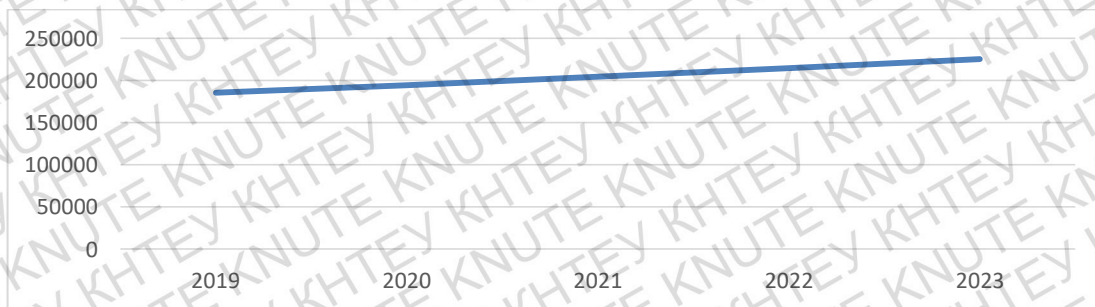


Рис 3.4. Графік прогнозованої економічної ефективності досліджуваного готелю після впровадження запропонованого інноваційного проекту

Відповідно до результатів даного графіку, економічна ефективність запропонованого проекту забезпечить стабільний ріст прибутковості досліджуваному готелю.

Отже, в даному розділі, було здійснено аналіз ринку інноваційних науково-технічних технологій в готельній індустрії та розроблено інноваційний напрямок розвитку досліджуваного підприємства. Розроблено проект вдосконалення системи бронювання та обґрунтовано його доцільність.

Далі запропоновано ще декілька показників оцінки ефективності впровадження таких заходів на підприємстві.

Серед них, зокрема, виділено такі [79]:

– вартість просування й продажу одиниці продукції підприємства через персональний продаж (3.1).

$$B = \frac{B1+B2}{K}, \quad (3.1)$$

де $B1$ – витрати на впровадження власних інструментів та методів персонального продажу (у т. ч. на розроблення аналогів) у теперішньому періоді, грн.;

$B2$ – витрати на замовлення зовні інструментів персональних продажів у розрахунковому періоді, грн.;

K – обсяг проданої продукції з використанням засобів і інструментів маркетингу за допомогою персональних продажів у розрахунковому періоді, грн.

Оптимальне значення – максимізація. Обрахунок такого показника дозволяє визначити обсяги загальних витрат на просування й продаж товару засобами Інтернет-маркетингу у загальній вартості продукції;

– показник фондоємності впровадження заходів персонального продажу (оптимально – максимізація) (3.2):

$$\Phi = \frac{\Pi1 * K}{O\Phi}, \quad (3.2)$$

де $\Pi1$ – вартість одиниці реалізованої продукції з використанням інструментів персонального продажу, грн.;

$O.\Phi.$ – середньорічна вартість основних фондів підприємства, грн.;

– показник активності реалізації пропозицій щодо впровадження засобів персонального продажу (здатність до генерації нових рішень щодо просування продукції через систему CRM (оптимально – максимізація)) (3.3):

$$A = \frac{P}{\Pi}, \quad (3.3)$$

де P – кількість реалізованих пропозицій щодо впровадження заходів CRM-системи персональних продажів в теперішньому періоді, од.;

П – загальна кількість фахівців відділу маркетингу, які працюють в напрямку впровадження заходів персонального продажу, осіб;

– показник прибутковості продажу продукції з використанням методів та інструментів систему CRM персональних продажів (оптимально – максимізація) (3.4):

$$Pr = \frac{П1*К-(В1+В2)}{ч}, \quad (3.4)$$

де Ч – чистий дохід (виручка) від реалізації продукції із застосуванням інструментів та методів маркетингу персональних продажів за системою CRM, грн.

Отже, розрахунок вказаних показників дозволить отримати загальну картину ефективності впровадження запропонованих заходів для готелю. Порівняння порашованих коефіцієнтів за попередні періоди дасть можливість зрозуміти, чи в правильному напрямку рухається політика просування запропонованих послуг, розроблена маркетологами підприємства. Якщо значення показників не підвищується, значить, стратегію персонального продажу.

Отож, розрахункові показники для готельного оператора «Reikartz Hotel Group» наведено в табл.3.14.

Таблиця 3.9

Розрахункові показники доцільності запровадження терміналів для бронювання номерів «Reikartz Hotel Group» на 2020 – 2022 рр.

Показник	Позначення	2020	2021	2022
витрати на впровадження інноваційного проекту	В1	1018,95	926,32	842,11
витрати на замовлення ззовні інструментів персонального продажу у розрахунковому періоді	В2	652,128	592,8448	538,9504
обсяг проданої продукції з використанням інноваційних технологій	К	74000	88800	124320
вартість одиниці реалізованої продукції з використанням інструментів та методів персональних продажів	П1	450	500	520
середньорічна вартість основних фондів підприємства	О.Ф.	202012	258990	291000
кількість реалізованих пропозицій щодо впровадження інноваційних заходів	Р	20100	21708	23444,64

Закінчення табл. 3.9

загальна кількість фахівців відділу маркетингу, які працюють в напрямку впровадження інноваційних заходів	П	17	19	33
чистий дохід (виручка) від реалізації продукції із застосуванням інструментів та методів маркетингу персональних продажів	Ч	58355,52	70026,62	98037,274
вартість просування й продажу одиниці продукції підприємства через мережу Інтернет	$V = \frac{B1 + B2}{K}$	2,258213	1,71077	1,110892
показник фондоемності впровадження заходів Інтернет-маркетингу	$\Phi = \frac{\Pi * K}{O\Phi}$	164,841	34,95	37,61
показник активності реалізації пропозицій щодо впровадження засобів Інтернет-маркетингу	$A = \frac{P}{\Pi}$	1182,35	1182,35	1182,35
показник прибутковості продажу продукції з використанням методів та інструментів Інтернет-маркетингу	$\frac{\Pi_{Pr}}{\chi} = \frac{\Pi1 * K - (B1 + B2)}{\chi}$	570,61	634,023	659,3923

За результатами дослідження визначено, що проект доцільний до впровадження. Адже всі запропоновані показники в динаміці років збільшено, всі показники прямують до максимізації. Така тенденція характеризується високою доцільністю запропонованих вище заходів.

ВИСНОВОК

У процесі написання випускної кваліфікаційної роботи було досягнуто поставленої мети - досліджено теоретичні засади формування і реалізації технологій інтеграційного зростання та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта готельного бізнесу.

Також було виконано поставлені завдання та отримано відповідні результати:

1. підсумовуючи та аналізуючи визначення вчених-економістів, щодо сутності поняття «інтеграція», варто підкреслити, що сам термін «інтеграція» може бути застосований як у загальному, так і у економічному розумінні. У загальному розумінні інтеграція трактується як процес, що означає стан зв'язку окремих елементів системи в єдине ціле та означає включення, залучення, вростання. Готельний бізнес в процесі свого розвитку пройшов саме через ці процеси, маючи при цьому ряд переваг: економія витрат, формування якісної готельної послуги тощо.
2. методика оцінки ефективності готельного оператора та рівня його інтеграції включає застосування низки загальнонаукових, конкретно-наукових методів дослідження тощо, які характеризують розміщення та потужності готельної мережі, економічну діяльність готелів і використовуються з метою визначення рівня розвитку готельного господарства та його регіональної інтеграції.
3. діагностика технологій інтеграційного зростання готелів буде проведено за матеріалами та результатами діяльності мережі готельних підприємств, що об'єднані у великий комплекс під назвою «Reikartz Hotel Group». За рейтинговою оцінкою посідає передове місце на ринку готельних послуг в Україні. Правила розміщення гостей у готелі є стандартними, але в той час зручними як для відвідувачів, так і для працівників готелю. Фінансовий зріз діяльності мережі показав, що його становище поступово покращується, проте залишається проблема залежності від зовнішніх

джерел фінансування. В такому випадку слід детально визначити вплив чинників на реалізацію технологій інтеграційного зростання готелю.

4. результатом оцінки факторів впливу на рівень реалізації технологій інтеграційного зростання стало те, що готельна мережа «Reikartz Hotel Group» повинна звернути увагу та працювати над підвищенням рівня рентабельності та платоспроможності, врегулювати цінову політику, переглянути організаційну структуру кадрів. Але фактори, що описують сильні сторони підприємства, потрібно постійно тримати в тонусі та орієнтуватися на зміни внутрішнього середовища готелю та загальні тенденції розвитку галузі, з метою підтримки рівня розвитку інтеграційного зростання готелю на високому рівні із метою максимізації прибутків та створення позитивного іміджу.
5. оцінка діючої технології інтеграційного зростання показала, що «Reikartz Hotel Group» є витратним процесом, проте ефективним. Проаналізувавши відповіді відвідувачів готельної мережі «Reikartz Hotel Group» можна відмітити, що у 85% клієнтів залишилося позитивне враження від свого перебування у закладі та вони бажають повернутися сюди знову та будуть його рекомендувати своїм знайомим. Такий відсоток позитивних відгуків про заклад говорить про ефективну діяльність закладу. Технологія інтеграційного зростання є дієвою та забезпечує розвиток закладу. Проте є 15% відвідувачів, які мають негативне враження про заклад. Для того, щоб підвищувати ефективність до 90-100%, керівництву варто звернути особливу увагу та недоліки та виправити їх.
6. головним напрямком розвитку інтеграційного зростання мережі «Reikartz Hotel Group» є розвиток систем бронювання та умов розповсюдження зручності залучення клієнтів, здійснювати пошук нових методів розширення власних послуг бронювання не лише готелю, що досліджується, а й загалом мережі до якої відноситься готель. Тому проаналізувавши розвиток сучасних тенденцій систем та методів бронювання можна запропонувати наступний проект. Цей проект має на

меті розробку програмного забезпечення для терміналів, які допоможуть гостям забронювати місце, номер, конференц-зал, тощо в будь-якому готелі мережі «Reikartz Hotel Group», а також різноманітні послуги від партнерів. Термінали такого роду дозволять забронювати номер в готелі не маючи під руками комп'ютера та мобільного пристрою, а також коли по певних причинах відсутній доступ до Інтернету.

7. вартість запропонованого маркетингового проекту становитиме 2 298 000 грн. на перші 5 років. На підставі виконаних розрахунків можна зробити такі висновки: застосування методу дисконтування дозволило визначити теперішню вартість майбутніх грошових потоків, яка становить – 74579 від майбутньої; за індексом теперішньої вартості проект доцільний до впровадження; за критерієм рентабельності проект має видатися ефективним, цей показник становить 27,691%; термін окупності становить більше 8 років; внутрішня норма дохідності дозволила визначити поріг безбитковості (Cd), за якого CTV дорівнюватиме 0. Відповідно до результатів проведеного дослідження, економічна ефективність запропонованого проекту забезпечить стабільний ріст прибутковості досліджуваному готелю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Головченко Г. Я. Еволюція та сутність інтеграції як економічної категорії / Г. Я. Головченко // Економічний вісник Національного гірничого університету. - 2009. - № 4. - С. 21-25. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2009_4_5/
2. Малышкина Е. А., Селиванова М. А. Международные кулинарные фестивали как направления развития событийного туризма // Развитие индустрии туризма и гостеприимства: опыт, проблемы, инновации: сб. науч. ст. I Междунар. науч.-практ. конф., 18 мая 2010 г. / гл. ред. О. Ю. Тарасова; отв. ред. С. Н. Морева. Тамбов, 2010.
3. Стратегічне управління готельними підприємствами в умовах глобалізації : монографія [Електронний ресурс] / колектив авторів ; за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої . – Запоріжжя : ЗНТУ, 2018. – 1 електрон. опт. диск (DVD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана.
4. Морозова М. А. Інноваційні процеси в організації управління коштами розміщення на сучасному етапі // Проблеми сучасної економіки. 2009. № 2 (30).
5. Пфлегер А. Готель. Як вибудувати справу з нуля до п'яти зірок. К., 2008., - 56с.
6. Браймер Р.А. Основи управління в індустрії гостинності. К., 2005., - 81с.
7. Ляпіна І.Ю. Організація і технологія готельного обслуговування. К., 2018., - 29с.
8. Морозов М.А. Моделі управління підприємницькими структурами в туризмі в умовах ризику і невизначеності М.А.. Морозов та ін. // Прикладна інформатика. - 2012. - № 6. С. 102-108.
9. Байлик С.І. Готельне господарство. Організація, управління, обслуговування. К., 2008.

10. Лісник О.Л., Смирнова М. Н. Тарифна політика готельних підприємств. К., 2005. – 35с.
11. Пуцентейло П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва: Навчальний посібник /П.Р. Пуцентейло. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 344 с.
12. Буторіна О.В. Особливості євразійської моделі економічної інтеграції // Сучасна Європа. 2016. № 2. С. 28-32.
13. Романова М.М. Формування індустрії гостинності як механізм стратегічного розвитку регіону. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. - Москва, 2006.- 172 с.
14. Пуцентейло П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва: навч. посіб. / П. Р. Пуцентейло. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 344 с.
15. Головна Інтегрент-сторінка «REIKARTZ HOTEL GROUP». Режим доступу: <https://reikartz.com/ru/>.
16. Рейтинги готелів м.Дніпро. Режим доступу: <https://www.booking.com>.
17. Сасенко М. Г. Стратегія підприємства: підручник / М. Г. Сасенко. – Тернопіль: Економічна думка. – 2006. – 390 с.
18. Свиридова Н.Д. Готельна індустрія України : навч. посіб. / Н.Д. Свиридова. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2006. – 132 с.
19. Семенов І. Стратегический маркетинг в формировании конкурентных преимуществ// Маркетинг. – 2011. - № 1. – с.20-40
20. Томпсон А. А., Стрікленд А. Дж. Стратегический менеджмент / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд – М.: Вильямс, 2009. – 307с.
21. Гаврилюк, С. П. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу [Текст] : навч. посібник / С. П. Гаврилюк – К. : КНТЕУ, 2006. – 180 с.

22. Герасименко, В. Г. Експрес-аналіз якості та конкурентоспроможності готельного господарства курортного міста [Текст] / В. Г. Герасименко // Економіка розвитку. – 2010. – №3 (55). – с. 35-40.
23. Кузнєцова, Н. М. Науково-методичні підходи до визначення стратегічних напрямків конкурентоспроможності готельних підприємств [Текст] / Н. М. Кузнєцова // Вісник соціально- економічних досліджень ОДЕУ. – 2010. – №41 (2). – с. 54-59.
24. Семенов, В. Ф. Методи оцінювання конкурентоспроможності туристичного підприємства [Текст] / В. Ф. Семенов // Науковий вісник ОДЕУ. – 2010. – №14 (115). – с. 75-85.
25. Обущак, Т. А. Сутність фінансового стану підприємства [Текст] / Т. А. Обущак // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 9. – с. 92–98
26. Устинова Г.М. Інформаційні системи менеджменту. – До.:Диасофт, 2010. – 386 с.
27. Розвиток українського та світового готельного господарства [Електрон. ресурс]: – 05.02.17. – Режим доступу: [http:// osvita.ua/ vnz/ reports/ management/ 1528](http://osvita.ua/vnz/reports/management/1528)
28. Сайт агенції з науки і інновацій <http://www.fasi.gov.ru>
29. Сайт Державного фонду фундаментальних досліджень, режим доступу: <http://www.dffd.gov.ua>
30. Сайт аналітичної та статистичної інформації. [http://www.rispond.analitic. ua](http://www.rispond.analitic.ua)
31. Krakhmalova N. A. Evaluating the effectiveness of the use of integrated organizational structures of exhibition marketing as a factor of hotel and restaurant business development // N. A. Krakhmalova // Management. 2016. № 24. – с. 19-28.
32. Shcherbak V. Open innovations as a tool of restaurant business effective activity. / V. Shcherbak// Managment. – Issue 24. – 2016. – С.115–128.
33. Гаврилюк, С. П. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу [Текст] : навч. посібник / С. П. Гаврилюк – К. : КНТЕУ, 2006. – 180 с.

34. Герасименко, В. Г. Експрес-аналіз якості та конкурентоспроможності готельного господарства курортного міста [Текст] / В. Г. Герасименко // Економіка розвитку. – 2010. – №3 (55). – с. 35-40.
35. Кузнєцова, Н. М. Науково-методичні підходи до визначення стратегічних напрямків конкурентоспроможності готельних підприємств [Текст] / Н. М. Кузнєцова // Вісник соціально- економічних досліджень ОДЕУ. – 2010. – №41 (2). – с. 54-59.
36. Семенов, В. Ф. Методи оцінювання конкурентоспроможності туристичного підприємства [Текст] / В. Ф. Семенов // Науковий вісник ОДЕУ. – 2010. – №14 (115). – с. 75-85.
37. Солнцев С.О. Комплексна оцінка інвестиційних ризиків на основі аналізу чинників маркетингового середовища / С.О. Солнцев, А.В. Овчиннікова // Проблеми системного підходу в економіці. – 2010. – № 2. – [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/index.html/>.
38. Хулей Г., Сондерс Д., Пирси Н. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование. – Днепропетровск.: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 800 с.
39. Єрмошенко М.М. Стратегічна інформація та стратегічний аналіз в маркетинговому плануванні // Маркетинг та бізнес. – 2002. – №1. – С. 43 – 46.
40. Позяк С. Особливості та проблеми маркетингової стратегії розвитку харчової промисловості // Економіка України. – 2002. – №10. – С.89-92.
41. Конспект лекцій з курсу «Економічна діагностика» (для студентів 5 курсу денної і 6 курсу заочної форм навчання спеціальності 7.050107, 8.050107 – «Економіка підприємства») / Укл.: Глухарев С.М. – Харків: ХНАМГ, 2008 – 118с.
42. Похабов, В. Методика оцінки системи управління маркетингом на підприємстві [Текст] / В. Похабов, І. Пономаренко // Маркетинг. — 2001. — № 5. — С. 102–120.
43. Щедрина О.І, Інтернет-технології в бізнесі: навч.посі./ О.І.Щедрина, М.М.Агутін. – К.: КНЕУ, 2012. – 303 с.

44. Стасюк Н.Р., Греськів І.Р. Методи оцінювання ефективності інвестиційних проектів: переваги та недоліки. // Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. - Випуск №6. -2015. Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/62.pdf>.

45. Менеджмент, ориентированный на рынок. 2-е изд./Пер. с англ. под ред. В.Б. Колчанова.- СПб : Питер, 2008.-720 с .: ил.- (Серия «Классика МВА»).

46. Шарков Ф. И. Интегрированные PR-коммуникации: Связи с общественностью как компонент интегрированных маркетинговых коммуникаций [Текст] / Ф. И. Шарков. – М. : РИП-холдинг, 2004. – 271с. – ISBN 5-900045-60-9.

47. Новак М.В. Особливості формування та надання послуг у підприємствах готельного господарства / М.В. Новак // Стратег. розвиток регіону – екон. зростання та інтеграція : матеріали XV Між нар. наук.-практ. конф. (11-12 травня 2006 р., м. Чернівці ; Чернів. торг.-екон. ін-т). – Чернівці, 2006. – С. 228–232.

48. Новак М.В. Організаційні передумови розроблення та впровадження систем якості на підприємствах готельного господарства / М.В. Новак // Структур.-інституційні зміни та інвест.-інноваційний розвиток регіону : матеріали XVI Між нар. наук.-практ. конф. (17-18 травня 2007 р., м. Чернівці ; Чернів. торг.-екон. ін-т). – Чернівці, 2007. – С. 201–203.

49. Новак М.В. Концептуальні підходи до управління якістю послуг підприємств готельного господарства / М.В. Новак // Туризм і ресторанний бізнес: сучасні тенденції та перспективи розвитку : матеріали Між нар. наук.-практ. конф. (7-9 лютого 2007 р., м. Київ) – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. – С. 138–140.

50. Ткаченко Т.І. Методологічні основи функціонування та формування механізму управління якістю готельних послуг / Т.І. Ткаченко, М.В. Новак // Готельне господарство та турист. індустрія в ринкових умовах : зб. наук. пр. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2003. – С. 141–149.

51. Ткаченко Т.І. Теоретичні аспекти управління якістю готельних послуг / Т.І. Ткаченко, М.В. Новак // Турист.-краєзнавчі дослідження. – 2002. – Вип. 4. – С. 261–276.
52. Ткаченко Т.І. Особенности управления качеством гостиничных услуг / Т.І. Ткаченко, М.В. Новак // Туризм как фактор регионального развития : материалы II Междунар. науч.-практ. конф. – Смоленск, 2002. – С. 170–172.
53. Ткаченко Т.І. Механізм управління якістю послуг в сучасних умовах господарювання / Т.І. Ткаченко, М.В. Новак // Турист. феномен: екон., соц., екол. и культ.-истор. предпосылки и последствия : материалы IV Междунар. науч.-практ. конф. (14–16 мая 2002 г., г. Святогорск ; Донец. ин-т турист. бизнеса). – Донецк, 2002. – С. 156–157.
54. Новак М.В. Удосконалення правового механізму управління якістю послуг в готельному господарстві в контексті європейської інтеграції України / М.В. Новак // Наук. вісн. Чернів. торг.-екон. ін-ту. – 2005. – Вип. 3. – С. 435–439.
55. Новак М.В. Фактори управління якістю послуг на підприємствах готельного господарства / М.В. Новак // Турист. феномен: екон., соц., екол. и культ.-истор. предпосылки и последствия : материалы IV Междунар. науч.-практ. конф. (14–16 мая 2002 г., г. Святогорск ; Донец. ин-т турист. бизнеса). – Донецк, 2002. – С. 139–141.
56. Новак М.В. Роль маркетингових досліджень в оцінці якості готельного продукту / Новак М.В. // Маркетингові дослідження в Україні : матеріали III Міжнар. науч.-практ. конф. (25–28 травня 2004 р., м. Ялта). – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. – С. 58–60.
57. Босовська М.В. Використання інформаційних технологій в управлінні якістю послуг підприємств готельного господарства / М.В. Босовська // Транскордонне співробітництво як фактор активізації євроінтеграційних процесів : матеріали XVII Міжнар. науч.-практ. конф. (6-7 травня 2008 р., м. Чернівці ; Чернів. торгов.-екон. ін-т). – Чернівці, 2008. – С. 350–353.

58. Ткаченко Т.І. Управління якістю готельних послуг / Т.І. Ткаченко, С.В. Мельниченко, М.В. Новак : монографія. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 234 с.
59. Катькало В. С. Сетевые стратегии гостиничного бизнеса / В. С. Катькало, В. Н. Шемракова. — СПб. : Высш. школа менеджмента, 2008. — 384 с.
60. Франчайзинг у готельно-ресторанному бізнесі : навч. посіб. / Г. Б. Мунін, Ю. О. Карягін, А. С. Артеменко, Ю. В. Кошиль ; за заг. ред. Л. С. Трофименко і О.О. Гаца. — К. : Кондор, 2008. — 370 с.
61. 9. Филипповский Е. Е. Экономика и организация гостиничного хозяйства /Е. Е. Филипповский, Л. В. Шмарова. — М. : Финансы и статистика, 2006. —176 с.
62. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии / В.А. Винокуров. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. — 458 с.
63. Горіна Г.О. Аналіз розвитку міжнародних та національних готельних мереж в Україні / Г.О. Горіна // Економіка розвитку. — Харків: ХНЕУ, 2011. — № 1. — С. 78—79.
64. Маначинська Ю.А. Готельне господарство України: проблеми та перспективи функціонування в сучасних умовах кризової економічної ситуації / Ю.А. Маначинська // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. — 2014. — Вип. 2. — С. 217—222.
65. 5. Томпсон А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. Томпсон, А. Стрикленд. — 12"ое изд.; пер. с англ. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2006. — 928 с.
66. Мальська М.П., Пандяк І.Г. Готельний бізнес: теорія та практика: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 472 с.
67. Парфіненко А.Ю. Міжнародний туризм в Україні: геополітичні аспекти глобального явища. Актуальні проблеми міжнародних відносин. 2015. Вип. 126. Ч. I. С. 12-23.

68. Відоменко І.О., Діденко Н.С. Дослідження сучасного стану готельного господарства України та його вплив на формування стратегії просування послуг індустрії гостинності. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2016. № 21. С. 64-68.
69. Коваленко Н.О. Перспективи розвитку готельно-ресторанної справи України. Наука й економіка. 2015. № 4(40). С. 106-112.
70. Остапенко О.Я. Статистичний аналіз підприємств готельного господарства і прогнозування його розвитку. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 8. С. 1216-1220.
71. Подлепіна П.О. Тенденції розвитку готельного господарства України в умовах турбулентності. Вісник ХНУ ім. В.Н. Каразіна. 2016. № 5. С. 154-159.
72. Необхідність та передумови розвитку персоналу для підприємств готельного господарства. Індустрія гостинності в країнах Європи: матеріали III міжнародної науково-практичної конференції. 2015.
73. Поворознюк І.М. Коучинг як один із сучасних методів мотивації персоналу індустрії гостинності. Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Умань, 30 листопада – 1 грудня 2017 р.). Умань: ВПЦ «Візаві», 2017. С. 350–351.
74. Пуцентейло П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва: навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2007. 300 с.
75. Руденко В. П. Основи готельної справи. К.: Центр учбової літератури, 2011. 368 с.
76. Бабанчикова О.А. Управління конкурентоспроможністю готельного підприємства: теорія и практика / О. А. Бабанчикова. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://rguts.ru/files/electronic_journal/number18/1.doc
77. Грабовенська С.П. Стратегія розвитку готельного господарства / С. П. Грабовенська. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://joomla.spkneu.org>.

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

79. Равікович І.Є. ЕФЕКТИВНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАХОДІВ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ НА МАШИНОБУДІВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ/ - Випуск 8. 2015/ // Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/8-2015/125.pdf/>

80. Марцин Т.О., Бурак Т.В. Эффективные подходы к развитию предприятий, отраслей, комплексов : [монографія] : в 3-х кн. / Т.В. Бурак, Т.О. Марцин [та ін.]. – Одеса : Куприенко С.В., 2013 – 172 с

81. Архіпова О. В. Цифрові технології як основа просування готельного підприємства на корпоративному ринку / О. В. Архіпова, С. О. Квятковська, К. Ю. Антіпіна // Укр. індустрії гостинності: науч. зб. - СПб., 2018. - С. 72-76.

82. Чипига К. В. Просування готельних послуг за допомогою інструментів інтернет-маркетингу // Синергія наук. - 2018. - № 23. - С. 277-282.

83. Тарабановська С. В. Особливості формування стратегії збуту послуг підприємств індустрії гостинності // Туристська індустрія: сучасний стан та пріоритети розвитку: матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф. (Луганськ, 22-23 березня 2018 г.) // редкол. : Г. А Сорокіна (гл. Ред.), А. В.Медянік (відп. Ред.) [Та ін.] - Луганськ, 2018. - Вип. 11. - С. 142-147

Додатки