

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПОСЛУГ ГОТЕЛЮ «ТЕРРА НОВА», СЕЛО ГАТНЕ.»

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

*підпис
студента*

Иваніна
Ігоря Вікторовича

Науковий керівник
к.е.н., доц.

*підпис
керівника*

Компанець
Катерина Андріївна

Гарант освітньої програми
докт. екон. наук, проф.

*підпис
гаранта*

Ведмідь Надія
Іванівна

Київ 2018

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
«___» _____ 2017 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентові
Іваніну Ігорю Вікторовичу

_____ (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Стратегія диверсифікації послуг готелю «Терра Нова», село Гатне., Києво-Святошинський район, Київська обл. Затверджена наказом ректора від «18» грудня 2017 р. № 4328
2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 1 листопада 2018 року
3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:
Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування і реалізації стратегії диверсифікації послуг та розроблення рекомендацій щодо її імплементації в діяльність суб'єкта готельного бізнесу
Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації стратегії диверсифікації послуг суб'єкта готельного бізнесу
Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації стратегії диверсифікації послуг суб'єкта готельного бізнесу
4. Перелік графічного матеріалу, рис.: «Алгоритм формування стратегії диверсифікації», «Динаміка основних показників господарської діяльності ГК „Терра Нова” за 2013-2017 рр.», «Завантаженість готелю «Терра Нова»», «PEST-аналіз ТОВ „Терра Нова”», «Фактори зовнішнього середовища та їх вплив на діяльність підприємства ТОВ „Терра Нова”», «Витрати на запропоновані нововведення в ГК „Терра Нова”», «Прогноз витрат з урахуванням запропонованих послуг ГК „Терра Нова”».

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПОСЛУГ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Проблеми і перспективи розвитку готельної індустрії.

1.2. Формування маркетингової стратегії диверсифікації послуг підприємств готельного господарства

1.3. Методологічні підходи до оцінювання ефективності застосування стратегії диверсифікації готелю

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ГОТЕЛЮ «ТЕРРА НОВА»

2.1. Стратегічний аналіз діяльності готелю «Терра нова»

2.2. Аналіз ефективності діючої стратегії диверсифікації послуг готелю

2.3. Визначення впливу чинників на реалізацію стратегії диверсифікації послуг

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПОСЛУГ ГОТЕЛЮ «ТЕРРА НОВА», СЕЛО ГАТНЕ.

3.1. Оцінювання пріоритетних стратегій підвищення конкуренто-спроможності ТОВ «Терра Нова»

3.2. Визначення напрямків диверсифікації послуг готельного комплексу «Терра Нова»

3.3. Економічне обґрунтування заходів реалізації стратегії диверсифікації в готелі «Терра Нова»

Висновки до розділу 3

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>	01.09.2017 р.- 31.10. 2017 р.	31.10. 2017 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускню кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2017 р.- 31.12.2017 р.	31.12.2017 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2018 р.- 11.05.2018 р.	11.05.2018 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2018 р.- 18.05.2018 р.	18.05.2018 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2018 р.	18.05.2018 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р.	07. 09. 2018 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р.	10. 09. 2018 р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2018 р. - 28.10.2018 р.	28.10.2018 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2018 р.- 31.10.2018 р.	31.10.2018 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедрі</i>	01.11.2018 р	01.11.2018 р
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	12.11.2018р. 16.11.2018 р	16.11.2018 р
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	19.11.2018 р.- 10.12.2018 р.	10.12.2018 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

7. Дата видачі завдання «28» грудня 2017 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Компанець К.А.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми

Ведмідь Н.І.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

(підпис студента)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Іванін Ігорь Вікторович виконав випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні аспекти формування стратегії диверсифікації послуг суб'єкта готельного бізнесу. Здійснено оцінювання проблеми і перспективи розвитку готельної індустрії. Розглядаються методологічні підходи до оцінювання ефективності застосування стратегії диверсифікації готелю. Досліджено систему маркетингових стратегій готелю «Терра Нова» та проведено аналіз ефективності діючої стратегії диверсифікації послуг готелю. На основі отриманих результатів економічно обґрунтовано заходи реалізації стратегії диверсифікації в готелі «Терра Нова».

Випускна кваліфікаційна робота є звершеною наукою працею, виконана самостійно, рекомендується до захисту в ЕК.

12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ (підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента І. В. Іваніна може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

_____ Н.І. Ведмідь

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

_____ М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

«___» _____ 2018р.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПОСЛУГ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Проблеми і перспективи розвитку готельної індустрії.

1.2. Формування маркетингової стратегії диверсифікації послуг підприємств готельного господарства.

1.3. Методологічні підходи до оцінювання ефективності диверсифікаційної стратегії готелю.

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ГОТЕЛЮ «ТЕРРА НОВА»

2.1. Загальна характеристика об'єкту дослідження.

2.2. Стратегічний аналіз діяльності готелю «Терра Нова».

2.3. Визначення впливу чинників на ефективність стратегії диверсифікації послуг готельного комплексу.

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ У ГОТЕЛІ «ТЕРРА НОВА»

3.1. Оцінювання пріоритетних стратегій підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Терра Нова».

3.2. Визначення напрямків диверсифікації послуг готельного комплексу «Терра Нова».

3.3. Економічне обґрунтування заходів реалізації стратегії диверсифікації в готелі «Терра Нова».

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Стратегія диверсифікації видів діяльності, продукції, послуг підприємства має на меті підвищення його конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність — це можливість успішної реалізації продукції на конкурентному ринку у певний момент. У загальному розумінні конкурентоспроможність — це здатність випереджати інших, використовуючи свої переваги для досягнення поставлених цілей. Важливим атрибутом і регулятором ринкової економіки є конкурентоспроможність підприємства.

Актуальність теми. Проблема підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на основі опрацювання і впровадження стратегії диверсифікації є актуальним питанням.

Теоретичні засади цього питання були застосовані для розгляду і аналізу функціональних стратегій сучасного підприємства, в нашому випадку до ТОВ «Терра Нова».

Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації стратегії диверсифікації послуг суб'єкта готельного бізнесу

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації стратегії диверсифікації послуг суб'єкта готельного бізнесу

Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування і реалізації стратегії диверсифікації послуг та розроблення рекомендацій щодо її імплементації в діяльність суб'єкта готельного бізнесу

Відповідно до зазначеної мети передбачено виконання таких **завдань**:

- проаналізувати теоретичні основи системи стратегій готельного підприємства;
- здійснити аналіз оточення та внутрішнього середовища ТОВ «Терра Нова»;
- проаналізувати конкурентну позицію ТОВ «Терра Нова»;

- розробити заходи підвищення ефективності стратегії диверсифікації підприємства ТОВ «Терра Нова» та рівня конкурентоспроможності;
- здійснити прогноз поліпшення фінансово-господарської діяльності закладу за умови реалізації стратегії на основі диверсифікації діяльності (надання послуг).

Методи дослідження. Теоретико-методичними засадами випускної кваліфікаційної роботи є сукупність загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання, використання яких зумовлено окресленою метою і завданнями, а саме: аналізу для формування пізнання, який дає змогу поділити предмет дослідження на складові частини та синтез, що з'єднує окремі частини чи риси предмета дослідження в єдине ціле, порівняння – для встановлення подібностей та відмінностей досліджуваних явищ, індукції для формування висновків для основних досліджуваних явищ, системний для упорядкування шляхом встановлення єдності і відмінності елементів, що підлягають систематизації, визначення місця кожного елемента відносно один одного, структурний аналіз для ефективно представлення даних, прогнозний - на основі накопичення інформації минулого досвіду так і на основі поточних припущень прогнозування результатів досліджуваних явищ, процесів, результатів.

Інформаційну базу дослідження становлять офіційні документи досліджуваного підприємства, нормативно-правові акти, офіційні публікації та статті, монографії і підручники відомих вітчизняних та закордонних науковців з досліджуваної проблематики.

Наукова новизна. полягає у поглибленому вивченні та удосконаленні теоретичних, розробленні й обґрунтуванні науково-практичних рекомендацій щодо управління підприємством готельного господарства. Також були визначені фактори досягнення ефективності застосування стратегії диверсифікації, що відповідатимуть критеріям ділової активності готельного підприємства за всіма напрямками та доповнено їх перелік з урахуванням мінливості внутрішнього та зовнішнього середовища.

Практична значимість дослідження. Для більш детального аналізу рівня розробленої стратегії диверсифікації ТОВ «Терра Нова» необхідно провести маркетингові дослідження серед споживачів, проаналізувати попит на запропоновані послуги, визначити ефективність використання матеріально-технічної бази, управління і використання трудових, матеріальних та фінансових ресурсів.

Результати дослідження: обробка та аналіз отриманих даних дозволить дати об'єктивну оцінку фінансового стану готельного закладу, організаційно-технічного рівня надання сервісу, якості та організації надання запропонованих послуг і, відповідно запропонувати стратегії диверсифікації послуг для підвищення прибутковості ТОВ «Терра Нова». Діяльність підприємств повинна приносити їм прибуток. А, як відомо, прибуток – це кінцева мета та головний мотив розвитку готельного закладу.

Публікації. Основні положення та результати випускної кваліфікаційної роботи опубліковано у збірнику наукових статей магістрів КНТЕУ. (Дод. А).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПОСЛУГ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.2 Проблеми і перспективи розвитку готельної індустрії

Готельний бізнес є головною складовою туристичної діяльності. Від рівня розвитку його матеріально-технічної бази, розгалуженості та різноманітності мережі, від якості обслуговування значною мірою залежить розвиток міжнародного і внутрішнього вітчизняного туризму.

Основну функцію — забезпечення комфортним житлом і якісними побутовими послугами при обслуговуванні туристів виконують готелі.

В туристичному бізнесі головне місце посідає саме готельне господарство, оскільки потоки туристичного напрямку пов'язані з обсягом цього сектора і якістю пропонованих послуг, а також приміщеннями для розміщення гостей.

Готельний бізнес є вагомим джерелом надходження іноземної валюти, і прямо та побічно створює робочі місця, будучи видом економічної діяльності, яка бурно розвивається.

Концепції готельного бізнесу постійно оновлюються, створюються і освоюються нові, модернізауються старі.

Найважливішим у готельних послугах є питання якості їх надання. Готельні підприємства не здатні досягти прибутків (своєї головної цілі) без якісного обслуговування гостей. Отже, результатом якості послуг є отримання прибутку готелем.

Розробка стратегії поліпшення якості обслуговування є завданням будь-якого готельного підприємства.

Концепція готельного бізнесу і виробництва готельного продукту дуже проста: надання послуг комерційної гостинності підприємством, що пропонує свій сервіс і зручності споживачу.

До цієї концепції входять кілька факторів:

- місце розташування, від якого залежать привабливість інфраструктури готелю і оточення, зручність доступу гостя до готелю, які багато в чому пов'язані з метою відвідування (відпочинок, бізнес, оздоровлення, навчання тощо);
- зручність: бари, ресторани, СПА-салони, перукарня, рекреаційні підрозділи, спальні, комп'ютерне обслуговування, тобто засоби обслуговування, диференційовані за, розмірами, типами, цінами, які є доступними для клієнтів;
- рівень сервісу, сприятливий для задоволення потреб гостей, що включає асортимент послуг, їхній стиль і якість;
- імідж — забезпечення позитивного сприйняття готелю, який визначається місцем розташування готелю, зовнішнім сприйняттям самої будівлі і оточуючої території, внутрішньою атмосферою готелю, кваліфікацією обслуговуючого персоналу, пропонованими послугами і зручностями,;
- ціна — вартість обслуговування, яка відповідає якості і рівню сервісу.

Послуги розміщення у визначений час і у визначеному місці — це специфічний готельний продукт, послуги, що купуються, але не припускають володіння, а дозволяють тільки доступ до них.

Основні характеристики готельних послуг:

1. Невіддільність. Створення і споживання послуги одночасно на території виробника, а не споживача за участі як клієнта, так і виробника. При цьому персонал, що надає послуги, має безпосередній контакт зі споживачем.
2. Неможливість збереження. Надання послуги фіксоване у просторі і часі: якщо готельний продукт не реалізований у визначений час, то потенційний прибуток втрачається і не може бути відтвореним. Оскільки готельні послуги призначені на задоволення реальних потреб клієнтів у певний момент, оскільки готель не може «накопичувати і складувати» послуги для реалізації їх у майбутньому [75, с. 10].

3. Невідчутність — послуги не можна оцінити і вимірити, до їх реалізації.

4. Сезонність коливання попиту в залежності від пори року. Бізнесмени резервують місця в готелях протягом тижня, але не у вихідні дні. Багато людей подорожують винятково на уїк-енд.

Більшість туристів бажають відпочивати у теплі місяці року. Періодами високого попиту є спортивні та культурні події, великодні чи різдвяні канікули тощо.

5. Взаємозалежність. Вибір готелів, які відповідають запитам споживачів, на який впливають вище зазначені чинники.

6. Високі фіксовані витрати виробництва і надання послуг, та відносно низькі перемінні витрати виробництва готельного продукту:

- витрати на технічний розвиток і капітальні витрати;
- витрати на ремонт обладнання, приміщень і устаткування;
- витрати на енергетичні ресурси (освітлення, опалення, паливо для транспорту тощо);
- страхування клієнтів;
- заробітна плата персоналу, накладні витрати [21, с. 101].

Ці витрати є постійними і незалежними від кількості обслужених клієнтів, прийнятих за рік гостей, при цьому «робочий рік» готелю часто є меншим за 12 місяців.

Проблеми і задачі, які стосуються виробництва готельного продукту і надання відповідних послуг, повинні вирішуватися дуже оперативно. Клієнти бажають швидкого і якісного обслуговування, це впливає на вибір готелю. Отже, процес надання послуги протікає в обмеженому часі.

Маркетинг є філософією готельного бізнесу, проте він не тотожний продажам. Продаж фокусується на інтересах продавця щодо отримання прибутку, а маркетинг на задоволенні запитів і реальних потреб клієнтів.

Попит на розміщення й інші складові готельного продукту (послуг) може коливатися щоденно, щотижнево і щомісячно (за сезонами). Як наслідок —

готелі можуть простоювати при зниженні попиту чи, навпаки, на піку сезону бути переповненими [45, с. 52].

Завдяки створенню нових готелів в Україні у 2010-2017 рр., їх кількість збільшилася майже на 80 одиниць, або на 6,5 %, у т.ч.:

- Луганська обл. – 23,
- Львівська обл. – 10,
- м. Київ – 8,
- Чернівецька обл. – 5,
- Івано-Франківська обл. – 4,
- АР Крим – 3,
- Житомирська обл. – 3 [40, с. 257].

Найбільше готельних підприємств від загальної кількості розміщено у:

- Києві – 9,2%,
- Львові – 8,7%,
- Дніпропетровську – 8,4%,
- АР Крим – 6,3%,
- Луганську – 6,3%,
- Одесі – 6,0%
- Донецьку – 5,5 % [44, с. 129].

Наразі в Україні функціонує 4 п'ятизіркові готелі: «Прем'єр Палас» у Києві, «ДонбасПалас» у Донецьку, «Україна» в Дніпропетровську, «Ортодос» в Одесі. Гостей обслуговують близько 38 чотирьохзіркових готелів, 280 – тризіркових та однозіркових, решта – майже 490 готелів – не мають категорії.

Зараз у столиці за даними головного управління статистики й управління туризму КДМА функціонує 167 об'єктів, що надають послуги тимчасового розміщення людей (від п'ятизіркових готелів до хостелів і апартаментів) [45, с. 214].

У 2015 р. у Києві були відкриті всього два готелі на 136 та 116 місць, причому один із них побудований за державні кошти. Дати відкриття

заявлених, але так і не запускених торік готелів, знову перенесені. Найбільше шансів почати ухвалювати постояльців у готелі «Санкт-Петербурґ» на бульварі Шевченко й *Ibis* 2 вул. Ползунова, 6 — на цих об'єктах ідуть активні будівельні роботи [37, с. 243].

На сайті готелю «Renaissance Kyiv» (вул. Прорізна, 24/39) датою відкриття зазначався грудень 2016 р., але бронювання номерів і досі поки не доступно. В «Aloft» (бул. Л. Українки, 2) почали працювати із січня 2017 р.

Навіть у компаніях, що обіцяли стартувати 2018 року, зараз дуже обережно називають точні дати. Будівельні роботи на об'єкті ще йдуть, але бронювання не розпочате. Можна відкрити бронювання і за три місяці до початку роботи. Шанси відкриття «Ibis» 2 у 2018 році є, але точно можна буде сказати ближче до літа.

Ще одна мережа готелів «Reikartz» наприкінці минулого року запустила знову "Борисфен" під брендом "Віта Парк Борисфен". Номерний фонд виросте з 30 до 70 номерів. Старі приміщення реконструювали, а нові побудують за внутрішніми стандартами, вже звичними для своїх клієнтів. Але ще не визначено, як збільшиться будинок — нарощуватимуть поверхи або просто добудують крило. Зараз проводяться роботи в старому корпусі.

Проте, приїжджі до Києва не поспішають селитися в готелях. У київських готелях пустує, як мінімум, половина номерів. І це при тому, що за даними Colliers International (Україна) пожвавлення ділової активності в країні збільшило заповнюваність готелів верхнього цінового сегмента в столиці. Якщо на початок 2017 р. цей показник становив 30%, то до кінця виріс до 35-37%. При цьому середня вартість проданого номера в день (ADR) для готелів категорії 5* досягає 155-160 євро.

Перелік готелів, запланованих до відкриття в м. Києві наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Перспективні готелі м. Києва, які заплановані до відкриття
в 2017-2018 рр. [44, с. 255]**

Назва	Адреса	Категорія	Кіл-ть номерів	Оператор	Дата відкриття
Park Inn by Radisson	Вул. Червоноармійська, 55-а	3*	196	The Redizor Hotel Group	2017
Sheraton Kiev Olympiysky	Вул. Червоноармійська, 55	4*	190	Starwood Hotels	2016
Renaissance Kyiv	Вул. Прорізна, 24/39	4*	173	Marriot International	2017
Sofitel	Вул. Лютеранська, 14-в	5*	285	Accor Hotels	2017
Aloft	Вул. Л. Українки, 2	4*	320	Starwood Hotels	2016
Azimuth Hotel	Вул. Олесья Гончара, 69	4*	235	Azimuth Hotel Company	2017
Indigo	Вул. Горького, 44	4*	240	Inter Continental I HG	2017
Best Western Plus	Вул. Горького, 125	3*	120	Best Western	2017
Санкт-Петербург	Вул. Т. Шевченко, 4	4*	50	н/д	2016
Ibis 2	Вул. Ползунова. 6	3*	350	Accor Hotels	2016

Якісні готелі середнього цінового сегмента відпрацювали 2017 рік із заповнюваністю 40-50%. Серед іноземців традиційно затребувані готелі вищого цінового сегмента, яких зараз у м. Києві вже існує багато. Внутрішні туристи орієнтуються, у першу чергу, на невисокі ціни, зручне місце

розташування і гарний сервіс. Пропозиція якісних бюджетних готелів на даний момент обмежена, і активного розвитку цього сегмента в 2018 р. не очікується.

Підвищення завантаження готелів зовсім не свідчить про те, що на ринку все добре. Завантаження на 40% може видатися відмінним результатом тільки на тлі 30%. Про вихід із кризи можна буде говорити, якщо показник заповнюваності номерів досягне 55-60%. Тільки тоді доцільно розморожувати вже готові об'єкти й інвестувати в нові. А поки, швидше за все, навіть ті мережі, які продовжують видавати новини про відкриття нових готелів, однаково будуть постійно переносити дати прем'єр.

Середній рівень заповнюваності і середня вартість номера, 2009-2015 рр. наведені на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Середній рівень заповнюваності і середня вартість номера [44]

Для врегулювання діяльності готельних підприємств в Україні було прийнято ряд нормативних документів, зокрема:

– закон «Про туризм» [1];

- постанова КМУ «Про затвердження Порядку встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання)» [4];
- постанова КМУ «Про затвердження Порядку надання послуг з тимчасового розміщення (проживання)» [5];
- наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України «Щодо скасування обов'язкової сертифікації готельних послуг та послуг харчування» [6];
- Державний стандарт України «Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги» [11];
- Державний стандарт України «Послуги туристичні. Класифікація готелів» [12];
- правила обов'язкової сертифікації послуг з тимчасового розміщення (проживання) [7];
- постанова КМУ «Про утворення Координаційної ради з питань туристичної діяльності» [14];
- постанова КМУ «Загальне Положення про санаторно-курортний заклад» [12];
- правила користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг [15];
- державні будівельні норми «Громадські будинки та споруди. Основні положення» [18].

1.2 Формування маркетингової стратегії диверсифікації підприємств готельного господарства

За Ф. Котлером «Маркетинг – соціальний та управлінський процес, спрямований на задоволення потреб та бажань як індивідів, так і груп людей шляхом створення пропонування та обміну наділених цінністю товарів» [51, с. 25].

Американською асоціацією маркетингу (АМА) з 1985 р. визначення маркетингу трактується так: «Маркетинг — це процес планування і втілення задуму щодо ціноутворення, просування і реалізації продукції та послуг шляхом обміну, який задовольняє цілі власників і співробітників та контрагентів конкретного підприємства» [51, с. 27].

«Концепція маркетингу — задум (підхід) щодо організації маркетингової діяльності, який базується на основній ідеї, ефективній маркетинговій стратегії та конкретному інструментарії для досягнення визначених цілей» [46, с. 34].

Стратегія маркетингу — це опрацювання домінуючих принципів, цілей маркетингу на перспективу та відповідних рішень щодо визначення агрегуванню інструментів організації для здійснення ділової активності, орієнтованої на ці цілі [44, с. 32].

Вчені визначають три основні напрямки маркетингової стратегії: інтернаціоналізація, сегментація, диверсифікація.

Інтернаціоналізація — освоєння нових закордонних ринків, у т.ч. для експорту капіталів, а не тільки продукції і послуг, для обходу обмежувальних торгових і податкових бар'єрів і використання пільгового бізнесового законодавства.

Сегментація — це виявлення таких зон ринку (ринкових ніш), які складаються зі споживачів, схожих поведінкових та мотиваційних характеристик (потреб), та концентруванням на тих сегментах, де можна повніше задовольнити споживачів і, відповідно, отримати більші прибутки.

Кожне підприємство повинно планувати свою діяльність як на найближчий час, так і на довготривалу перспективу. Саме такий підхід до організації діяльності сприятиме ефективній роботі підприємства, та забезпечить йому конкурентоспроможність на ринку. Стратегічне планування забезпечує прийняття керівництвом важливих рішень.

Розглянемо більш докладно базову модель процесу стратегічного планування та три її основні модифікації.

1) Модель Гарвардської школи бізнесу:

Модель Гарвардської школи бізнесу (Гарвардської групи) ґрунтується на широко відомій процедурі SWOT-аналізу і проходила розробку вченими Гарварду протягом досить тривалого періоду часу (головним чином К. Ендрюсом, іноді в співавторстві з К. Крінстенсеном) [101].

При цьому Г. Мінцберг називає дану модель «моделлю школи проектування», оскільки в її основі лежить віра, що формування стратегії як процесу ґрунтується на декількох базових постулатах, що забезпечують «проектування стратегії» [63, 105].

В загальному вигляді процес формування стратегічного плану (процес стратегічного планування) є певною точкою перетину виявлених можливостей і погроз зовнішнього ділового навколишнього середовища, виражених у формі ключових факторів успіху, а також сильних і слабких сторін ресурсного потенціалу підприємства, виражених, в свою чергу, у його відмітних здатностях до розвитку.

Звичайно, що можливості зовнішнього середовища мають бути затребувані за рахунок використання сильних сторін ресурсного потенціалу.

Крім того, повинні бути виявлені загрози зовнішнього середовища, а слабкі сторони ресурсного потенціалу підприємства - зведені до мінімуму. На формулювання стратегії, її оцінку й вибір найкращого варіанту впливають цінності вищого керівництва, а також етичні норми суспільства, які виражаються у вигляді соціальної відповідальності.

Методологічними принципами даної моделі є:

1. Формулювання стратегії має бути контрольованим, усвідомленим процесом мислення. Це означає, що стратегія з'являється не інтуїтивно і не в результаті раптової появи з «потоків проблем», а є продуктом ретельно контрольованого процесу обмірковування. К. Ендрюс вказує на те, що стратегічне мислення має ґрунтуватися не на інтуїтивному, а на

усвідомленому досвіді, називаючи при цьому раптово виникаючі стратегії як «опортунізм» і «концептуальний ворог стратегії».

2. Відповідальність за процес формування стратегії має бути покладена на топ-менеджера організації. Виконавчий директор є своєрідним «архітектором» стратегії, що визначає, хто конкретно буде залучений до процесу стратегічного планування.

3. Модель формування стратегічного плану має бути досить простою та інформативною. Можна стверджувати, що це досить традиційна вимога до будь-якого процесу прийняття управлінських рішень, оскільки вона забезпечує уніфікацію і раціональність.

4. Стратегії мають бути унікальними, тобто єдиними у своєму роді, і бути результатом процесу творчого проектування. Інакше кажучи, стратегії повинні відбивати сутнісні (концептуальні), відмітні для даного підприємства особливості його розвитку, а не будуватися по стандартному шаблону.

5. Стратегія як результат процесу стратегічного планування повинна мати завершений характер. Процес формулювання стратегії є кінцевим продуктом, коли повністю проаналізовані і оцінені всі альтернативні його варіанти та здійснений вибір найкращого з них. В силу чого оцінка стратегій в одному із блоків моделі Гарвардської групи розуміється як процес ухвалення рішення, пов'язаний з вибором найкращого варіанту стратегії.

6. Стратегія має бути проста, лаконічна і виражена ясною, членороздільною мовою, має полегшити діяльність підприємства, і в силу цього, дати можливість її розуміння і сприйняття працівниками підприємства. Так, наприклад, одним із принципів працівників планових служб компанії General Electric є наступний: «Гарна стратегія може бути описана на двох сторінках. Якщо це неможливо зробити, то дана стратегія не є гарною».

7. Якщо стратегія є унікальною, повністю розробленою і чітко сформульованою, то вона реалізується таким чином, що всі елементи

організаційної структури підприємства володіють необхідними знаннями, ресурсами і бажанням перетворити обрану стратегію в реальність.

Принципова схема даної моделі наведена на рис.1.2.

Одночасно з розробками Гарвардської групи І. Ансофф запропонував власну принципово відмінну модель формування стратегічного плану розвитку підприємства.

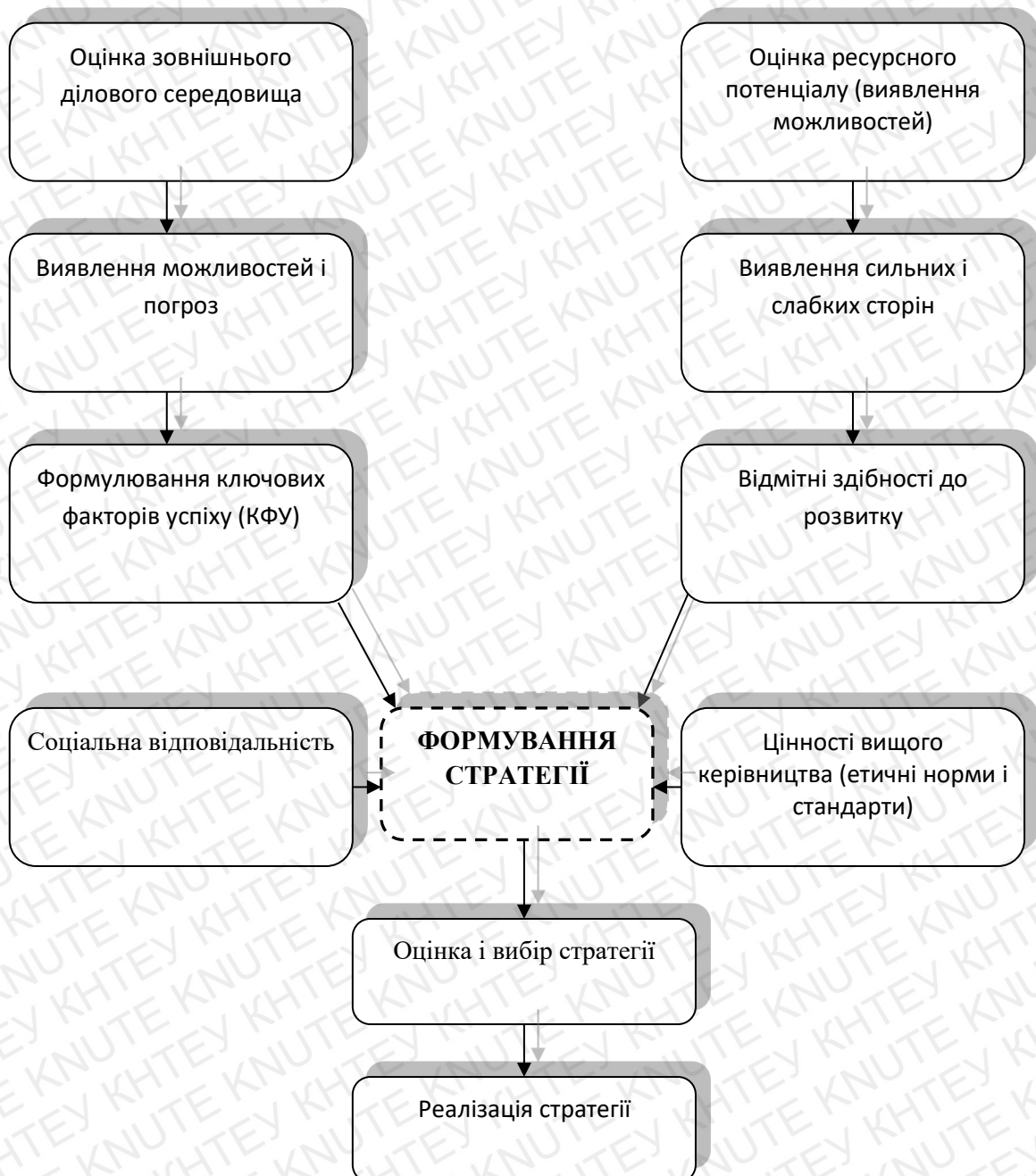


Рис.1.2. Модель Гарвардської групи [25]

2) Модель І. Ансоффа:

Можна назвати дві істотні відмінності цих моделей:

- по-перше, І. Ансофф використовує поняття формалізованих цілей на відміну від неявно виражених цінностей вищого керівництва, пропонованих у моделі Гарвардської групи [21, с. 154; 89].
- по-друге, з погляду І. Ансоффа, формування стратегічного плану можна представити у вигляді вкрай формалізованого процесу, доведеного до певної блок-схеми (модель І. Ансоффа складається з 57 блоків) [78, с. 233].

«Інженерний ухил» моделі І. Ансоффа проявляється в тому, що на кожному етапі формування стратегічного плану співробітникам, які займаються його розробкою, пропонуються докладно розроблені переліки факторів, які необхідно враховувати в процесі прийняття планових рішень. У цих переліках фактори розставлені в пріоритетному порядку з певними ваговими коефіцієнтами. Більше того, ці переліки доповнюються різними діаграмами і правилами вибору тієї або іншої альтернативи. Оскільки основна схема формування стратегічного плану, яка складається з 57 блоків, настільки деталізована, що за словами самого І. Ансоффа стає «не видно лісу через дерева», тому дослідити його погляд пропонується на укрупненій моделі.

Згідно з даною моделлю реакцією на зовнішні сигнали є визначення цілей розвитку підприємства, причому до початку встановлення цілей розвитку здійснюється оцінка ресурсного потенціалу підприємства і зовнішнього, ділового, навколишнього середовища. Мета такого аналізу – виявлення можливостей для прийняття основних стратегічних рішень по подальшому проникненню на освоєні ринки збуту і диверсифікованості виробництва.

Перед формуванням стратегії диверсифікації, на думку І. Ансоффа, необхідно прийняти важливе стратегічне рішення, що пов'язане із забезпеченням синергічного (системного) ефекту від усіх елементів організаційної структури підприємства. На підставі перерахованих вище

стратегічних рішень розробляються конкретні стратегії диверсифікації і здійснюється розширення ринків збуту для вже вироблених товарів. У сумі або окремо стратегічні рішення і відбивають загальну стратегію «продукт/ринок» для підприємства. Однак, для забезпечення цілісності, як вважає І. Ансофф, стратегічний план має містити як фінансову, так і адміністративну стратегії. Фінансова стратегія являє собою сукупність правил і засобів, що забезпечують приріст фінансового потенціалу підприємства. Вона обов'язково містить в собі аналіз грошових потоків, співвідношення між нагромадженням і споживанням, а також дивідендний дохід.

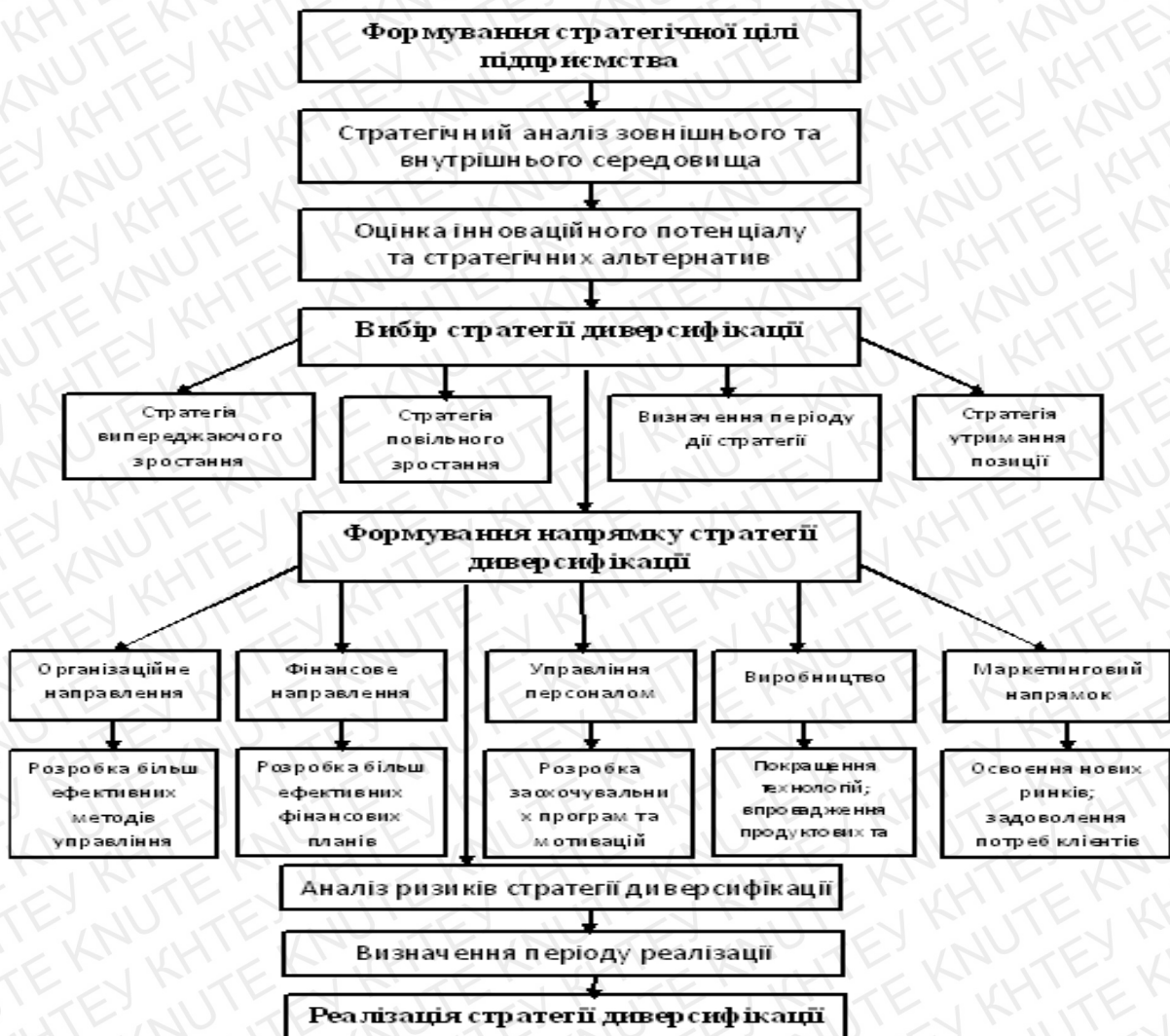


Рис.1.3. Алгоритм формування стратегії диверсифікації [25]

Адміністративна стратегія — це набір правил по організаційному розвитку підприємства. Зрозуміло, що вона, з одного боку, пов'язана з конкретними стратегічними альтернативами (розширенням ринку і диверсифікованістю), а з іншого боку — синергічним ефектом як характеристикою цілісності підприємства. Істотною відмінністю від моделі Гарвардської школи бізнесу є введення І. Ансоффом зворотного зв'язку, що забезпечує інтерактивність процедури формування стратегічного плану і безперервність процесу його реалізації.

3) Модель Г. Стейнера:

Модель Г. Стейнера [99] у порівнянні з моделлю І. Ансоффа виглядає більш умовною і менш прив'язаною до конкретної практики.

Первісний аналіз моделі Г. Стейнера дає підставу зробити висновок про її близькість до моделі Гарвардської школи бізнесу (якщо не брати до уваги блок перегляду і розвитку планів та зворотнього зв'язку). Разом з тим, у ній є моменти, які дають підставу виділити її в ряд самостійних.

По-перше, це припущення про всесторонність охоплення, повноту подання процесу планування, тверду послідовності етапів формування і деталізації результатів. Саме тому модель Г. Стейнера може розглядатися як спроба об'єднати дві розглянуті вище моделі (Гарвардської групи та І. Ансоффа).

По-друге, Г. Стейнер у своїй моделі досить чітко і однозначно вказує на зв'язок стратегічного планування (як довгострокового) із середньостроковим і тактичним, що має принципове значення для моделювання процесу формування стратегічного плану. Автор так описує їхнє співвідношення: «довгострокове — середньострокове — оперативне планування» [99, с. 234].

За минулі більш ніж чотири десятиліття, після створення описаних вище трьох базових моделей процесу формування стратегічного плану, багато дослідників намагалися зробити свій внесок у дану галузь стратегічного менеджменту. Однак, як показує аналіз літератури по даному напрямку,

більшість із пропонованих моделей у своїй основі мають принципові підходи або Гарвардської групи, або І. Ансоффа, або Г. Стейнера.

Оскільки стратегічне планування є циклічним і безпервним процесом, переформулювання базового плану необхідно також і тоді, коли він повністю реалізований.

У будь-якому випадку опрацювання і впровадження маркетингових і фінансових стратегій підприємства націлене на підвищення його конкурентоспроможності для виживання на жорсткому ринку.

Диверсифікацію діяльності підприємства доцільно визначати як одну із альтернативних стратегій функціонування бізнесу. Отже, складовою частиною концепції маркетингу є стратегія диверсифікації діяльності підприємств.

Наразі, диверсифікація набула актуальності в зв'язку з розширенням конкуренції, із зростанням економічної свободи підприємств, а також із бурхливим розвитком НТП і конверсії.

Багато вітчизняних підприємств, що функціонують у різних галузях, почали обирати стратегію диверсифікованості виробництва продукції і надання послуг, хоча вони переслідують різноманітні цілі. Проте, головними з них є отримання прибутку [50].

Готельний продукт має певні специфічні відмінності від загальних характеристик послуг, а саме:

- комплекс послуг і товарів, що мають складні взаємини між складовими;
- попит на готельні послуги дуже еластичний щодо рівня статків клієнтів доходу та цін, проте, залежить і від гео-політичних, економічних, кліматичних і соціальних умов;
- споживач зазвичай не може оцінити якість послуг до моменту споживання, а споживання відбувається безпосередньо на місці підготовки і реалізації готельної туристичної послуги;
- споживання готельного продукту залежить від коливань попиту на нього, та таких характерних змінних, як простір і час;

– готельний продукт є результатом роботи багатьох підприємств, кожне з яких використовує свої специфічні методи, релізує свої потреби і досягає різних бізнесових цілей;

– оскільки обслуговування клієнтів складається з дрібних деталей, досягнення високої якості послуг за наявності навіть мінімальних недоліків неможливо;

– на якість готельних послуг здійснюють суттєвий вплив зовнішні чинники, які можуть носити форс-мажорний характер (погодні умови, політика в галузі туризму, міжнародні події тощо) [72, с. 167].

М. Портер виділяє наступні фактори диференціації (джерела унікальності):

– характеристики продукту (специфічні споживчі властивості, особливо поліпшена якість тощо), а також ефективність його використання;

– додаткові послуги, пропоновані фірмою (доставка, ремонт, продаж у кредит тощо);

– якісна перевага сировинних матеріалів;

– технологічні і науково-технічні переваги;

– рівень і інтенсивність маркетингових досліджень;

– процедури виконання різних функцій (контроль якості товару, система обслуговування споживачів);

– дислокація;

– якість робочої сили (навички і досвід працівників);

– рівень вертикальної інтеграції (впливає на можливість фірми контролювати якість напівфабрикатів, а також проміжних процесів) [57, с. 169].

На формування стратегічних альтернатив поведінки підприємства суттєвий вплив здійснюють зовнішні фактори: існуючий рівень споживання, економічні, техніко-технологічні, ринкові, соціальні, політичні, міжнародні фактори, конкуренція [74, с. 324].

У якості найбільш перспективної стратегії може розглядатися стратегія диференціації. У числі напрямків реалізації стратегії диференціації можуть бути виділені: акцентування уваги на підвищенні якості продукції та культури обслуговування в готелях та ресторанах, створення та підтримка сприятливого іміджу підприємства готельно-ресторанного бізнесу, забезпечення відповідності рівня цін рівню пропонованого сервісу, облік індивідуальних потреб різних груп споживачів, формування системи диференційованого якісного обслуговування відвідувачів.

Оскільки, зважаючи на специфіку готельного сектору економіки і пов'язаних галузей, а саме залежність від багатьох обставин (наприклад, від політичних — міжнаціональні конфлікти, коливання курсів валют тощо); сезонний характер туристичної діяльності і, відповідно, коливання попиту на готельні послуги, щоб знизити фінансові ризики доцільно обирати супутні напрямки бізнесу, які були б пріоритетними на тривалу перспективу. Диверсифікація діяльності закладає чинники профілактики від банкрутства.

Успішна диференціація дозволяє підприємству:

- 1) установити підвищену ціну на товар/послугу, що дозволяє мати так названу премію, що представляє собою різницю між ціною, призначуваною виробником, і середньою ціною в галузі;
- 2) збільшити обсяг продажів (тому що велика кількість покупців залучається завдяки відмітним характеристикам товару);
- 3) завоювати лояльність покупців до своєї товарної марки (тому що деякі клієнти стають дуже прив'язаними до додаткових характеристик продукції).

Плануючи диверсифікацію діяльності готельного чи іншого туристичного підприємства, топ-менеджер повинен отримати інформацію про таке:

- фінансові кошти, необхідні для опрацювання і втілення нового напрямку діяльності;
- очікуваний прибуток від реалізації нового напрямку діяльності;
- рентабельність (ефективність) вкладень (інвестицій);

- термін окупності інвестицій;
- дислокації впровадження стратегій диверсифікації;
- ринок збуту продукції (послуг);
- конкурентоспроможність обраних до впровадження регіонів;
- ємність цього ринку [24, с. 16].

Визначивши ємність ринку, аналізують конкурентне середовище (кількість підприємств галузі, зареєстрованих у цьому регіоні, їхні обсяги реалізації послуг, цінові чинники, наявність монополістів, відмінність власних готельних послуг від схожих послуг потенційних конкурентів.

Далі, після аналізу конкурентного середовища, приймається одне з трьох рішень:

1. Відхід з даного сегменту ринку (регіону).
2. Опрацювання стратегії конкурентоспроможності для завоювання сегменту.
3. Розробка конкурентного набору готельних послуг і робота на новоствореному сегменті.

Опрацьований маркетинговий план має містити:

- технологію реалізації продукту;
- засоби стимулювання продажів;
- ціноутворення;
- стратегію рекламної кампанії;
- роботу з після продажного обслуговування клієнтів;
- формування іміджу підприємства, створення позитивної громадської думки.

Це визначає шляхи для отримання конкурентної переваги над суперниками, які не здійснили диверсифікації взагалі або провели її так, що не змогли отримати доступу до переваг стратегічної відповідності.

Як бачимо, стратегія диверсифікації пов'язана з високим рівнем невизначеності, тому необхідні ретельний аналіз і оцінка ризиків на основі якісного і кількісного підходів.

Чим більше існує переваг стратегічної відповідності, тим більшу конкурентну перевагу забезпечує пов'язана диверсифікація.

Найчастіше використовують такі підходи пов'язаної диверсифікації:

1. Вхід у такі бізнеси, у яких може бути використаний наявний персонал, який опікується виробництвом рекламою і розподілом (збутом) готельного продукту.
2. Використання суміжних технологічних ноу-хау.
3. Перенесення «ноу-хау» і досвіду з інших галузей.
4. Використання іміджу (репутації у споживачів), бренду (торговельної марки) підприємства на нову послугу.
5. Купівля нового бізнесу, який поліпшить стан підприємства в її попередньому бізнесі.

При тому, що відносини стратегічної відповідності можуть виникнути на будь-якій фазі сервісного (виробничого) циклу підприємства, здебільшого їх можна виокремити у три широкі основні категорії:

1. Відповідність пов'язаних ринків.
2. Виробнича відповідність.
3. Управлінська відповідність.

Перенесення досвіду і знань, а також спільне використання потужностей дають можливість підприємству, яке диверсифікує свою діяльність отримати вищий прибуток, ніж раніше. Це означає ефект масштабу. Основою спільного використання можливостей (ресурсів, потужностей, використання набутої кваліфікації і лояльності персоналу, економії витрат) є диверсифікація в напрямки бізнесу зі стратегічною відповідністю.

Оскільки застосування перенесеного досвіду є основою стратегічної відповідності, необхідно зробити цей досвід ефективним, не втративши при

цьому кваліфікованих працівників. Чим тісніше стратегія диверсифікації компанії, пов'язана з перенесенням (передаванням) набутого досвіду, тим більш кваліфікований колектив співробітників вона повинна забезпечити, як для опрацювання, впровадження і ведення нового напрямку бізнесу, так і для набуття вищого рівня майстерності, що забезпечить конкурентну перевагу над іншими галузевими підприємствами в цій ринковій ніші.

Незважаючи на переваги стратегічної відповідності, які пов'язані зі спорідненою диверсифікацією, багато підприємств обирають стратегію непов'язаної диверсифікації, демонструючи готовність диверсифікуватися і вкладати ресурси в будь-яку галузь з хорошими перспективами отримання вищих прибутків.

Якщо керівництву готельного підприємства необхідно «оздоровити портфель» використовуються стратегія його реструктуризації та перебудови або скорочення підприємства. Передкризовий або скрутний стан готельного підприємства може бути наслідком значних збитків в одному або декількох напрямках бізнесу, а може бути спричинене надмірним тиском невиконаних термінових платіжних зобов'язань, боргів, не вивірених і необґрунтованих придбань бізнесів, чи приміщень, обладнання тощо.

Стратегія скорочення звужує кількість і обсяги напрямків диверсифікації діяльності. Вона проводиться, якщо власники і керівництво підприємства вважає, що необхідно сконцентрувати ресурси і зусилля тільки на самих прибуткових напрямках діяльності. Іноді скорочення проводять через те, що вдалося досягти прибутковості певних напрямків бізнесу, або через брак коштів та інших ресурсів, необхідних для інвестування в нові напрямки диверсифікації діяльності.

Ефект від застосування нововведень може характеризувати обсяг прибутку, який, з одного боку, може складатися з економії від зниження собівартості, а з другого — від підвищення ціни, внаслідок нової якості інноваційної продукції.

Інноваційна політика держави повинна створювати сприятливі умови для індустрії гостинності, для впровадження новітніх управлінських технологій управління в секторі розміщення для всебічного задоволення потреб клієнтів (туристів).

Впровадження інновацій має відбуватися як на рівні держави, так і на рівні самих підприємств. Подальше інноваційне зростання дозволить підняти конкурентоспроможність України на світовому ринку готельної нерухомості. Однак, це можливо у разі нормалізації економічної і політичної ситуації в країні та створення умов для інвестиційної привабливості готельного сегмента.

Система стратегій конкретного підприємства характеризується певними особливостями, оскільки вона об'єктивно визначається своєрідністю впливу зовнішнього середовища на діяльність готельного підприємства та його власним ресурсним потенціалом, специфічністю реакції на сигнали ринку.

«Готель майбутнього — це спеціалізований готель», — стверджують дослідники перспектив розвитку галузі [98].

Диференціація послуг — це процес додавання у товар (послугу) відмінної характеристики, яка робить його (її) привабливішим для певного цільового ринку. Це означає, що послуга відрізняється від товарів інших конкурентів, а також від інших послуг даного підприємства.

Диференціація допомагає готелю одержувати з конкуренції вигоду для себе. Вона дає йому конкурентну перевагу. Якщо готель не виділяється серед решти конкурентів, то він буде змушений вдатися до цінової конкуренції [81].

Диверсифікація послуг готельного підприємства визначається їх розширенням (розважальні, спортивно-оздоровчі, торговельні, спеціалізовані).

Послуги, які надаються в готелях, бувають основними і додатковими. До основних послуг відносяться проживання та харчування.

У наш час готелю вже недостатньо надати клієнту звичайний номер зі сніданком. Запити гостей стають все ширше, і, щоб задовольнити їх, готельним підприємствам доводиться вигадувати масу додаткових послуг.

Перелік і якість надання платних додаткових послуг повинен відповідати вимогам присвоєної готелю категорії, від його «зірковості».

Якщо підприємці вирішили не відкривати нову справу, а купити готель, то для створення оптимальної пропозиції додаткових послуг слід ознайомитися з переліком уже наявних і тим, наскільки якісно вони виконуються. Для оптимізації пропозиції можливе проведення опитування серед постояльців, аналіз послуг конкуруючого бізнесу (бенчмаркінг) і актуальних тенденцій ринку.

Додаткові послуги не повинні насильно нав'язуватися клієнтам, однак, добір оптимальної пропозиції дозволить зробити їх максимально привабливими. Для цього важливо чітко уявляти собі цільову аудиторію, її фінансові можливості.

Перелік додаткових послуг може доповнюватися, змінюватися і диференціюватися в залежності від розмірів готелю, його розташування та цільового призначення, рівня комфортабельності й інших причин. Найчастіше готелі пропонують своїм гостям скористатися послугами підприємств харчування (бари, ресторани, кафе, буфети, коктейль-бару, фітобара), продуктового та сувенірного магазинів, торгових автоматів.

Провести вільний час і відпочити можна на дискотеці, в казино, нічному клубі, залі ігрових автоматів, залі відеоігор, більярдної і кегельбані. Для любителів активного відпочинку готелі пропонують скористатися послугами сауни, лазні, масажною, басейну (відкритим, критим і дитячим).

У сучасних реаліях вибір додаткових послуг практично не обмежений. Причому, має сенс орієнтуватися не тільки на постояльців, але і на жителів міста. Надання ексклюзивних послуг може стати візитною карткою готелю або іншого засобу розміщення.

«The Cairns Hotel», Cairns (Австралія) безкоштовно надає в оренду малолітражні автомобілі тим, хто зупинився в готелі на строк більш 7-мі днів.

Уже кілька років готель «Grand Hyatt» у Мельбурні пропонує своїм постійним гостям оригінальну послугу — *Leave it at Hyatt (Залиши це в Hyatt)*. Ідея полягає в тому, що всі бізнес-мандрівники, які регулярно зупиняються в готелі, можуть залишити там увесь свій багаж і одержати його під час свого наступного візиту. Для того, щоб скористатися послугою «Залиши це в Hyatt», гості повинні заповнити спеціальний бланк. Обмежень за обсягом немає, так що залишити в готелі можна безкоштовно навіть громіздкий багаж. Крім того, є можливість віддати брудні речі в прання і хімчистку за стандартною ціною даних послуг у готелі, одержавши потім під час заселення в номер чистий і випрасований одяг. Це є вагомою перевагою для бізнес-мандрівників, оскільки в багатьох готелях немає послуги експрес-прання і прасування одягу, а в таких випадках оперативна підготовка до запланованої зустрічі зразу після прильоту є проблемою. Найчастіше в рамках даної послуги гості залишають спортивний і діловий одяг, а також свої власні косметичні засоби (шампунь, бальзам, гель для душу і пінка для гоління).

Оскільки кількість корпоративних клієнтів і ділових мандрівників постійно зростає, дана концепція вже використовується і в інших готелях мережі «Hyatt». Головна мета послуги *Leave it at Hyatt* — підвищити лояльність гостей і спонукати їх зупинитися в тому ж готелі під час наступний приїзду. Завдяки даній послугі бізнес-мандрівники, які зупиняються в готелях, де діє послуга «Залиши це в Hyatt», можуть подорожувати вільно, або з невеликою ручною поклажею, не переплачуючи за додатковий багаж. Це особливо важливо для тих, хто подорожує авіалініями, де багаж оплачується додатково.

Цікавий маркетинговий хід придумали в готелях преміум класу, щоб підвищити рівень комфорту постояльців. Тепер гостям пропонують не просто лазневі халати, а брендові піжами, створені спеціально для конкретного готелю.

Гостям, які зупиняються в певних номерах, пропонують один набір на вибір. Також піжами можуть подарувати гостям, які приїжджають повторно, або тим, хто святкує знаменну дату під час проживання.

Цікаву послугу пропонує готель «Le Royal Monceau Raffles Paris». У вересні 2017 року гості готелю мали можливість відправитися в ретро-поїздку по французькій столиці на радянських винтажних мотоциклах з коляскою «Урал».

Унікальна прогулянка дозволила гостям готелю відчувати атмосферу Парижа і поглянути на місто по-новому. У компанії з досвідченими водіями у військовій формі гості проїхалися по жвавих авеню і вузьким вуличкам міста, послушали барвисті і кумедні історії про визначні пам'ятки Парижу.

«Hilton Sao Paulo Morumbi» у Бразилії пропонує послугу – польоти на вертольоті по магазинах, у музеї та інші місця, куди бажають потрапити туристи. Аматорам пропозиція дивитися на місто не з вікна наземного транспорту, а з висоти пташиного польоту прийшлася до душі.

Люди, які подорожують із тваринами, часто відчують себе дискримінованими, адже не всі готелі дозволяють привозити тварин, а якщо й дозволяють, то з безліччю умов. У бостонском готелі «Nine Zero» все навпаки: собакам, кішкам і навіть більш екзотичним тваринам настільки раді, що готові і вигулювати їх, і посидіти з ними в номері, і навіть зробити домашньому улюбленцеві масаж, підстригти шерсть чи кігті. Тварині запропонують окрему постіль і приготують улюблену їжу. Отже, в готелі Бостона («Nine Zero», США) не тільки вважається припустимим приїхати зі своїм чотириногим улюбленцем, але навіть усіляко вітається. Сервіс на вищому рівні та розваги передбачені і для тварин, і для їхніх хазяїв.

Якщо спекотні сауни і лазні не для Вас, тоді Вам прийде до смаку нова процедура в готелі Лас-Вегасу – «Caesars Palace» (США). Це анти-сауни (кріогенні лазні). Гості заходять у приміщення, в якому повітря охолоджене до екстремальної позначки, а навколо кружляють сніжинки, зроблені із кристалів води і мила. Після такої процедури помітно звужуються пори і, напевно, піднімається настрій.

В «Gran Hotel La Florida» (Іспанія), який є частиною асоціації «The Leading Hotels of the World», гості можуть випробувати лікування киснем. Процедура являє собою крісло, оточене прозорою герметичною кулею. Усередині кабіни міститься 99,5% чистого кисню, який сприяє оздоровленню і відновленню організму.

В готелі «Geejam» (Ямайка) є звукозаписна студія. Гостям пропонують стати поп-зіркою на день: записати пісню або навіть цілий альбом. У студії у свій час встигнули попрацювати відомі естрадні виконавці Емі Уайнхаус і Бьорк.

Студія звукозапису і караоке впроваджені також у готелі «Nhow». Гостям також інколи надається можливість взяти напрокат музичні інструменти, а для розваги у вестибюлі встановлені ігрові приставки «Wii». Надаються різні музичні інструменти для гостей готелю.

У хьюстонському готелі «Houstonian» (США) для шанувальників спорту і фітнесу передбачили понад сто різних видів активності, окрім звичайного плавання в басейні і занять у тренажерному залі, є можливість пограти в баскетбол і зайнятися скелелазінням.

Салонами краси або перукарнями вже нікого не здивуєш – у розважальних комплексах це вже звичні заклади. Але готель-казино «RIO», де найчастіше проходять чемпіонати *WSOP*, пішов далі. Окрім послуг перукаря і візажиста, у цьому салоні клієнтам пропонують нанести тату. Салон татуювань користується величезним попитом у клієнтів, основна маса яких – гравці казино. Багато клієнтів ідуть на те, щоб на своєму тілі увічнити числа, які принесли їм виграш, дату, коли вони розбагатіли, а деякі набивають клятву про те, щоб не підходити і близько до ігрових автоматів та столів. Для більш консервативних відвідувачів пропонуються послуги перукаря, візажиста або косметолога.

Збільшить прибуток співпраця із сторонніми організаціями. Найбільш популярна співпраця із службами таксі й екскурсійними компаніями.

Популярністю користується доставка їжі в номер, особливо в міні-готелях і хостелах, де не організоване власне харчування. Співпраця з турфірмами забезпечить додатковий потік туристів і туристичних груп для повного наповнення готелю в сезон.

Плюсом будуть домовленості з інформаційною службою, яка дозволить постояльцям бути в курсі всіх планованих у столиці подій і заходів. Можливе створення своєї інформаційної служби. Для її наповнення і відновлення досить одного співробітника, координацію туристів зможуть здійснювати адміністратори готелю.

Додатковий зарібок забезпечить також послуга «Бронювання квитків». Мова йде як про організацію трансферу, бронювання квитків на літаки і потяги, так і про броні на культурні заходи. Послуги бронювання тісно пов'язані з рекламою тих або інших заходів. Реклама може здійснюватися на наступних вигідних умовах: взаємозалік, рекламування засобу розміщення як партнера заходу, або реклама на платній основі.

Організація форумів і тренінгів. Тут може бути як просто аренда конференц-залу, так і розміщення гостей заходу і додаткова організація їхнього дозвілля. У рамках подібних заходів передбачається розміщення учасників з різних міст. Ця робота багато в чому схожа на співпрацю з корпоративними клієнтами. Однак, цільова аудиторія ширше, і у випадку висвітлення заходу в ЗМІ забезпечена реклама бізнесу. Співпраця з організаторами форумів можлива на партнерських засадах.

Отже, основною статтею додаткових доходів для готелів поки залишається організація різних конгресів, виставок і інших корпоративних заходів.

Короткі строки перебування клієнта в готелі (у середньому 1-2 ночі), характерні для цього сегмента, компенсуються високими обсягами попиту.

Середня корпоративна група звичайно дозволяє заповнити готель відразу на 60-65%.

Переважає більшість організаторів будь-яких міжнародних заходів обирають для своїх цілей комфортабельні готелі рівня трьох-чотирьох, рідше — п'яти зірок. Серед найбільш важливих критеріїв при виборі готелю організатори, зазвичай, називають його місце розташування, ціни, якість харчування, безпека, високий рівень технічного забезпечення й наявність залів засідань.

Конгресний туризм також має свою сезонність. Спад ділової активності настає влітку й у Новий рік. У ці періоди готелі можуть одержувати додаткові доходи з інших своїх ресурсів. Наприклад, від ресторанів, у які ходять відвідувачі «з вулиці». Наплив відвідувачів ззовні, що не проживають у готелі, вважається основним критерієм успішності готелю. Крім того, непоганий прибуток дає організація новорічних, різдвяних і інших святкових програм.

У проведенні різних фестивалів, конгресів і інших заходів зацікавлені не тільки столичні готелі, але й засоби розміщення, розташовані в курортних місцях.

Орієнтація на бізнес-туристів характерна зараз і для готелів обласних центрів України. Їхні основні клієнти — ділові люди, які перебувають у відрядженні з інших міст — і, в першу чергу, з Києва, який дає до 60% заповнюваності регіональних готелів. Поїздки, що викликають потребу в засобах розміщення, усередині однієї й тієї ж області або району становлять не більш 10-15%, а закордонні гості тут взагалі рідкість. Для працівників, які перебувають у відрядженні, велику роль відіграє наявність у готелях таких послуг, як можливість користуватися послугами бізнес-центру або орендувати кімнати для проведення переговорів, наявність розеток для підключення комп'ютера й Інтернету в номерах.

Корпоративні клієнти забезпечують наповнюваність готелю в низькі сезони. Основна їхня вимога — розміщення в межах одного готелю всього необхідного для проведення корпоративних заходів: зали для тренінгів і

конференцій, мінімум офісного встаткування для роботи, потужний *Wi-Fi*, банкетний зал, трансфер.

При розробці стратегії диференціації необхідно враховувати, що фірма, стратегія диференціації якої орієнтована на створення незначних додаткових цінностей і характеристик, активно пропагуючи таку додаткову цінність, може встановлювати більш високі ціни, ніж компанія, що створює реальні цінності для покупця і не повідомляє йому про це. У своїх дослідженнях М. Портер відзначає: «Покупці рідко платять за цінність, яку вони не усвідомлюють, якою б дійсно унікальною вона не була» [91].

Таким чином, підвищена ціна — це те, що стратегія диференціації пропонує за дійсно збільшену цінність для покупця і за цінність, усвідомлену ним. Реальна й усвідомлена цінності можуть розрізнятися в тому випадку, якщо покупці, виходячи зі свого досвіду, недостатньо оцінюють усі характеристики і властивості товару.

Отже, стратегія маркетингу і диверсифікації та диференціації, як її складової — це приведення можливостей підприємства у відповідність до ситуації на ринку.

1.3 Методологічні підходи до оцінювання ефективності диверсифікаційної стратегії готелю

Ефективність, результативність діяльності фінансово-господарської діяльності — це співвідношення результатів та докладених зусиль, ресурсів коштів [8].

Ефективність маркетингової діяльності — це співвідношення результатів, отриманими від неї, та інвестицій, залучених у цю діяльність.

У наукових дослідженнях питанням оцінки ефективності маркетингової стратегії підприємства приділено недостатньо уваги, хоча саме критерії оцінки ефективності лежать в основі її розробки і реалізації.

Ефективність маркетингової політики підприємства, на думку деяких вчених, складається з результатів вдосконалення виробничо-збутової діяльності за такими напрямками, як використання потенціалу ринку для нових продуктів (послуг), достовірність прогнозних оцінок, визначення вигідного сегмента ринку для товару (послуги), точність аналізу ринку тощо [41, с. 33-34].

Дехто пропонує визначати ефективність маркетингу за такими показниками, як оперативна ефективність, клієнти (споживачі послуг, покупці товарів), достовірність економічної інформації, маркетингові інтеграції, стратегічна орієнтація. При цьому ні система показників для оцінки ефективності цих напрямків, ні алгоритм розрахунку в літературі не визначаються [20, с. 27].

Загальним принципом оцінювання ефективності інноваційної діяльності є порівняння ефекту (результату) від застосування нововведень і витрат на їх розробку, виробництво та споживання. Ефект від застосування нововведень може характеризувати показник прибутку, який, з одного боку, може складатися з економії від зниження собівартості, а з другого боку — від підвищення ціни, внаслідок нової якості інноваційної продукції. Окремі дослідники наводять показники ефективності маркетингової політики за конкретними функціями (збутова діяльність, комунікаційна діяльність, дослідження ринку, цінова політика, асортиментна політика, конкурентні стратегії) і такі узагальнюючі результатні показники, як прибутковість, рентабельність, активність стратегії [48. 53, 71]. Ці вчені і практики розробили алгоритм розрахунку ефективності маркетингу, проте до практики цей оцінювальний показник не був доведений, оскільки не розроблені шкали для якісної оцінки і сама модель розрахунку зведеного показника його ефективності.

До складу притоку (надходження) реальних грошей від інвестиційної діяльності включаються доходи (за винятком податків) від реалізації майна й нематеріальних активів (зокрема, при припиненні проекту), повернення

(наприкінці проекту) оборотних активів, зменшення оборотності капіталу на всіх кроках розрахункового періоду.

У відтік реальних грошей від інвестиційної діяльності включаються вклади в основні кошти на всіх кроках розрахункового періоду, ліквідаційні витрати, вкладення коштів на депозити й у цінні папери інших господарюючих суб'єктів, у збільшення обігового капіталу, компенсації (наприкінці проекту) оборотних пасивів.

Основним критерієм, за яким повинне ухвалюватися рішення про диверсифікованість за окремим напрямком, повинне бути перевищення його прибутковості над середнім рівнем прибутковості (рентабельності) готельного підприємства в цілому. Кращими, звичайно, є ті напрямки (форми) диверсифікованості, які мають найбільш високий рівень такого перевищення.

У якості основного надходження реальних коштів від операційної діяльності відповідно до методичних рекомендацій приймається виторг від реалізації полуг (продукції), визначена від кінцевої реалізовано продукції, а також інші поза-реалізаційні доходи. Підсумкові дані грошових потоків від операційної діяльності формуються у вигляді таблиці.

До складу надходження реальних коштів від інвестиційної діяльності включаються доходи (за винятком податків) від реалізації майна і нематеріальних активів (зокрема, і при зготанні проекту диверсифікації), повернення (наприкінці реалізації проекту) оборотних активів, зменшення оборотності капіталу на ітераціях розрахункового періоду.

У відтік реальних коштів від інвестиційної діяльності включаються вкладення в основні кошти на всіх етапах розрахункового періоду, ліквідаційні витрати, вкладення коштів на депозити й у цінні папери інших господарюючих суб'єктів, у збільшення обігового капіталу, компенсації (наприкінці реалізації проекту) оборотних пасивів.

У якості обмежень повинні бути прийняті:

– обсяги інвестиційних ресурсів, виділюваних для проведення диверсифікованості по всіх кроках планованого періоду;

– наявність обладнання, устаткування, машин і виробничих площ, які враховуються при визначенні планованих додаткових обсягів випуску продукції (реалізації послуг) у результаті диверсифікованості, здійснюваною будівельною організацією.

Основним критерієм, за яким повинне ухвалюватися рішення про диверсифікованість щодо окремого напрямку діяльності, повинне бути перевищення його прибутковості над середнім рівнем прибутковості (рентабельності) будівельної організації в цілому. Кращими, звичайно, є ті напрямки (форми) диверсифікованості, які мають найбільш високий рівень такого перевищення.

За кожним із варіантів оцінки комерційної ефективності проектів диверсифікації готельного бізнесу також повинно бути виконано декількох альтернативних розрахунків.

Найбільш відомим і найчастіше застосовуваним у практиці прийняття інвестиційних рішень по проекту диверсифікації є показник чистої теперішньої вартості (net present value – NPV), що також відомий як «чиста приведена цінність», «чиста дисконтована вартість», «дисконтовані вигоди» або «чистий приведений дохід». Цей показник відображає приріст цінності фірми в результаті реалізації проекту диверсифікації, оскільки він являє собою різницю між сумою грошових надходжень (грошових потоків – припливів), які виникають при реалізації проекту і приводяться (дисконтуються) до їх теперішньої вартості, та сумою дисконтованих вартостей усіх витрат (грошових потоків – відтоків), необхідних для здійснення цього проекту. Щоб розрахувати цей показник, скористаємося такими формулами:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t} \quad (1.2)$$

де B_t – повні вигоди за рік t ;

C_t – повні витрати за рік t ;

t – відповідний рік проекту (1, 2, 3, ... n);

n – строк служби проекту, глибина горизонту в роках; i – ставка дисконту (процентна).

$$NPV = \frac{B_1 - C_1}{(1+i)^1} + \frac{B_2 - C_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{B_n - C_n}{(1+i)^n}, \quad (1.3)$$

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^t} \quad (1.4)$$

У випадках, коли проект передбачає значні первісні вкладення коштів I_0 , розрахунок NPV можна провести за формулою:

$$NPV = \frac{CF_1}{(1+i)^1} + \frac{CF_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+i)^n} - I_0 = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t}, \quad (1.5)$$

де CF_t (*cash flow*) – грошовий потік у кінці періоду t .

Критерій відбору за чистою теперішньою вартістю означає, що проект схвалюється у випадку його позитивного значення, тобто внаслідок реалізації проекту цінність фірми зросте.

Поширення методу оцінки ефективності проектів за допомогою NPV обумовлено можливістю безпосередньо визначити ефект від проекту, а також оцінити сумарні чисті вигоди від кількох незалежних проектів (властивість адитивності надається тільки показнику чистої теперішньої вартості). Однак, даний показник не відображає відносну міру приросту цінності в результаті реалізації проекту.

Іншим загальним критерієм, що значно рідше використовується в практиці проектних рішень, є коефіцієнт вигоди – витрати (*benefit cost* – B/C).

Він визначається як сума дисконтованих вигід, поділена на суму дисконтованих затрат, і обчислюється за формулою:

$$\frac{B}{C} = \frac{\sum_{t=1}^n B_t / (1+i)^t}{\sum_{t=1}^n C_t / (1+i)^t} \quad (1.6)$$

Критерієм відбору проектів за допомогою коефіцієнта вигоди-затрати полягає в тому, що при значенні коефіцієнта, який перевищує чи дорівнює одиниці, реалізація проекту визнається доцільною. При виборі із взаємовиключаючих проектів перевага надається тому, в кого більш високі значення чистої поточної вартості. Проте, невеликий проект може мати значно більший коефіцієнт вигоди-витрати, ніж великий проект, і, якщо не скористатися додатковими розрахунками критерію *NPV*, то можна прийняти помилкове рішення щодо вибору проекту.

Формула розрахунку бюджету в умовах обмеженості капіталу має такий вигляд:

$$\frac{B}{C} = \frac{\sum_{t=1}^n (B_t - O_t) / (1+i)^t}{\sum_{t=1}^n K / (1+i)^t} \quad (1.7)$$

де O – виробничі та експлуатаційні затрати;

K – капітальні витрати.

У випадках, коли проект передбачає значні первісні вкладення коштів I_0 , розрахунок *NPV* можна провести за формулою:

$$NPV = \frac{CF_1}{(1+i)^1} + \frac{CF_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+i)^n} - I_0 = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t}, \quad (1.8)$$

де CF_t (*cash flow*) – грошовий потік у кінці періоду t .

Саме критерії *NPV*, коефіцієнт B/C та *IRR* найчастіше застосовуються при оцінюванні ефективності інноваційних проектів [54].

Під час розгляді конкретного проекту *NPV* майже завжди є більш основним критерієм, оскільки цей показник націлений на максимізацію чистих вигід для інвестора (фінансовий аналіз).

Треба зазначити необхідність підготовки в Україні висококваліфікованих управлінських кадрів, економістів, які володіють принципами і навичками стратегічного управління.

Висновки до розділу 1

На підставі розглянутого теоретичного і практичного матеріалу досліджень можна зробити висновок, що готельний бізнес України знаходиться в тяжкому становищі.

Для вирішення проблем подальшого інноваційного шляху розвитку готельного бізнесу України необхідно розробити стратегію та політику його розвитку, а також визначити найбільш важливі завдання галузі та необхідні для цього механізми та інструментарії. Інноваційна стратегія розвитку готельного сектору повинна бути спрямована на розробку ефективних шляхів його розвитку шляхом реалізації нововведень із урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників та наявних ресурсів.

Інноваційна політика держави повинна включати в себе комплекс заходів щодо створення сприятливих умов розвитку індустрії готельного бізнесу і всебічного задоволення потреб туристів, нових конкурентоспроможних продуктів і послуг, впровадження сучасних технологій управління в секторі розміщення.

Впровадження інноваційних стратегій диверсифікації має відбуватися як на рівні держави, так і на рівні самих готельних підприємств. Подальше інноваційне зростання дозволить підняти конкурентоспроможність України на світовому ринку готельної нерухомості. Однак, це можливо у разі нормалізації економічної і політичної ситуації в країні та створення умов для інвестиційної привабливості готельної галузі.

Якщо раніше наявність великої кількості додаткових послуг свідчила про «зірковість» готелю, то тепер додаткові послуги – це «обличчя» закладу розміщення.

При розробці стратегії диференціації необхідно враховувати, що фірма, стратегія диференціації якої орієнтована на створення незначних додаткових цінностей і характеристик, активно пропагуючи таку додаткову цінність, може встановлювати більш високі ціни, ніж компанія, що створює реальні цінності.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ГОТЕЛЮ «ТЕРРА НОВА»

2.1 Загальна характеристика об'єкту дослідження

Готель «Терра Нова» розташований у тихому районі на околиці Києва. Адреса: вул. Інститутська, 73, с. Гатне, Київська обл. Телефон: (044) 481 0000.

До послуг гостей безкоштовний *Wi-Fi*, безкоштовна автостоянка, бізнес-центр і обладнані конференц-зали. Гості можуть поплавати в басейнах, відвідати водний бар, тренажерний зал, спа-центр та масажний кабінет у фітнес-центрі.

Готель «Терра Нова» знаходиться в селищі Гатне на околиці м. Києва. До найближчої станції метро – «Теремки» відстань становить 5 км, а сама межа міста – в 300 метрах. У двох хвилинах ходьби є чудовий ліс.

Готель «Терра нова» розміщений за 7 км. від виставкового центру «Експоцентр України», за 16 км від центрального залізничного вокзалу Києва і за 200 метрів від лісу. Гості можуть зайнятися пішим туризмом.

До центру м. Києва 15 хвилин їзди від готелю. Відстань до міжнародного аеропорту Бориспіль становить 42 км.

Заміський готельно-ресторанний комплекс «Терра Нова» з басейнами і СПА розташований у мальовничому пригороді, в 5 хвилинах їзди від ст. метро «Теремки» (1-м км. траси Київ-Одеса), у безпосередній близькості від природного етнічного заповідника Пирогово і парку Голосіївський, а також міжнародного виставочного центру ВДНГ. До послуг гостей банкетний зал, ресторан із просторою літньою терасою, баром і лаунж-зоною, бізнес-центр, 2 конференц-залу місткістю до 80 осіб для проведення конференцій і семінарів, просторе безкоштовне охоронюване паркування. Гостям нашого комплексу надається можливість відвідування спортивно-оздоровчого комплексу, у

послуги якого входять: авазона (3 басейни), тренажерний зал, SPA, масажний кабінет.

Готель «Терра Нова» був визнаний гідним нагороди «Award of Excellence 2014», а також «Guest Review Award 2015 і 2016» від порталу Booking.com за відмінні відкликання гостей в 2014, 2015 та 2016 року.

Гості готельного комплексу (ГК) «Терра Нова» – це дорослі і діти, ділові люди і туристи, сімейні пари, це кожен житель нашої країни і світу».

Місія готелю «Терра Нова» — «Забезпечити своїм гостям краще індивідуальне обслуговування, комфорт, спокійні і вишукані умови проживання, створюючи атмосферу затишку і благополуччя».

Філософія готелю – це турбота про своїх гостей, оскільки вони найбільша цінність.

Головною задачею підприємства — розширення ринку споживачів та закріплення позицій за допомогою розширення асортименту послуг готелю.

Цілі готелю — зайняти абсолютне лідерство за показниками якості першокласного сервісу в індустрії гостинності, стати лідером за рівнем продажів, прибутковості та сервісу серед готелів класу 3*** на готельному ринку міста Києва, асоціюватися зі стабільністю та індивідуальним підходом до побажань і запитів гостей.

Організаційна структура готельного підприємства «Терра нова» обумовлена призначенням готелю, його місце розташуванням, специфікою відвідувачів та інших чинників.

Структура управління готельним комплексом (ГК) «Терра Нова» – лінійно-функціональна. На чолі усього комплексу знаходиться керівник, який займається координацією роботи менеджерів різних підрозділів. Також він є представником готелю «Терра Нова» перед контрагентами, державними і місцевими органами управління та контролю (рис 2.1)

Основні служби готелю:

– служба управління номерним фондом;

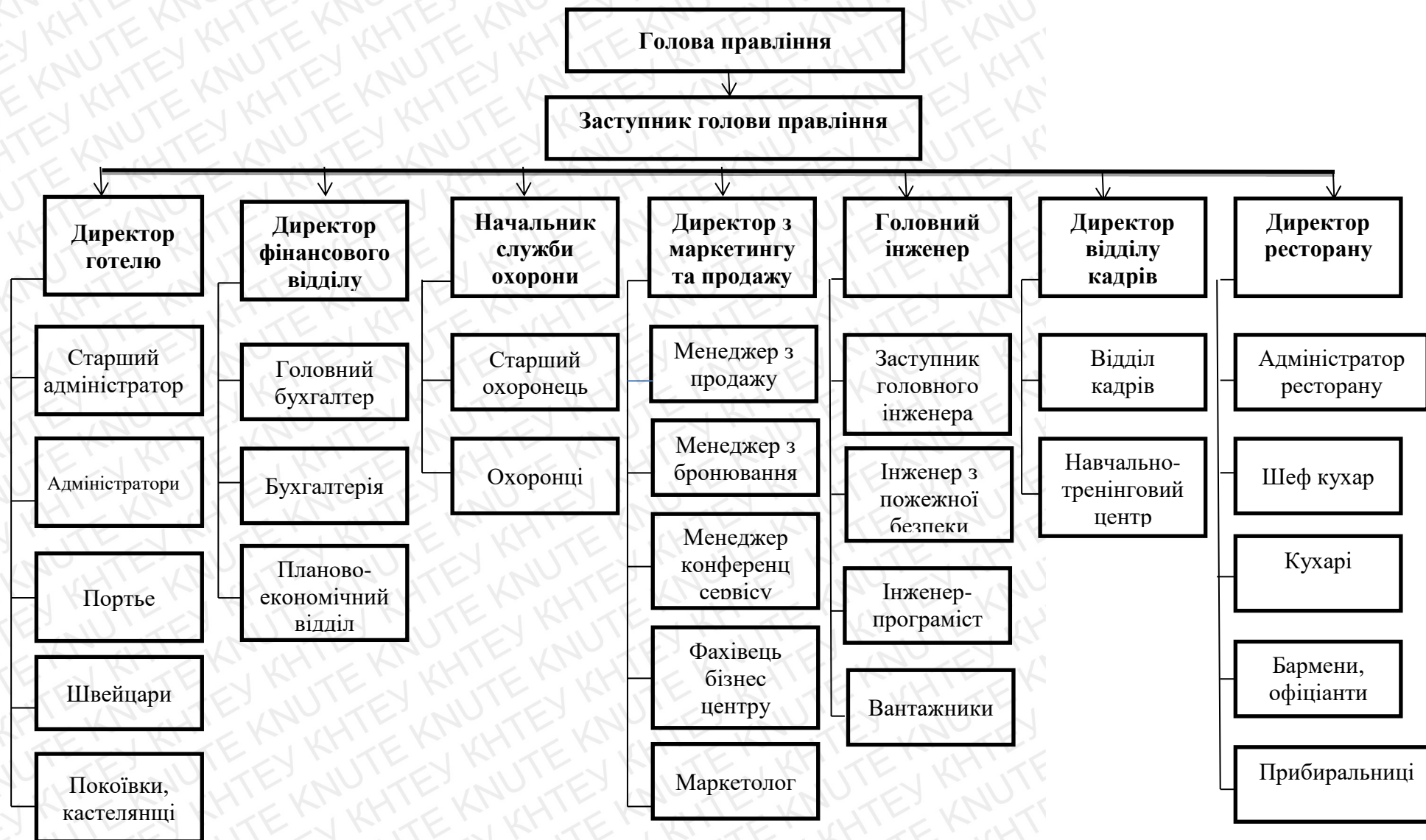


Рис. 2.1. Організаційна структура готелю «Терра Нова»

- адміністративна служба;
- служба організації харчування;
- комерційна служба;
- інженерні (технічні) служби;
- допоміжні та додаткові служби.

Отже, «Терра Нова» — це заміський готельно-ресторанний комплекс із басейнами і СПА європейського рівня. Для того, щоб відпочивати в «Терра Нова», не обов'язково тут жити. До ваших послуг ресторан, літня тераса, банкетний зал, бізнес-центр, конференц-сервіс і інші послуги, які надаються без проживання в номері. Гостям нашого комплексу надається можливість відвідування спортивно-оздоровчого комплексу, у послуги якого входять: аквазона (3 басейни: спортивний 25-метровий басейн із сучасною системою очищення води, дитячий басейн і басейн для немовлят, аквабар), тренажерний зал, SPA (лазневий лаунж: 2 російські лазні, одна з віниками, римська парна, фінська сауна, масажний кабінет, кабінет косметології. Для проживання Ви можете вибрати один з 24 просторих номерів, площа яких становить 30-65 кв. м. Комфортабельні і сучасні номери обладнані всім необхідним для того, щоб Вам було максимальне зручно і комфортно. Кожний номер обладнаний комфортабельними меблями, оснащений великим санвузлом, є сейф, мінібар, телевизор, доступ до мережі Інтернет, також для Вашої зручності номери оснащені системою кондиціонування й автономним опаленням. Команда високопрофесійних і кваліфікованих кухарів приготує для Вас найсмачніші блюда європейської кухні, а також порадує авторськими кулінарними шедеврами.

Ресторан «Терра Нова», який знаходиться на одеській трасі пропонує гостям заміського комплексу під Києвом затишну атмосферу, простору літню терасу, увічливе обслуговування, блюда європейської та української кухні, фітнес, дитяче і гриль-меню. А для святкування і проведення врочистих заходів можна скористатися готелем та банкетним залом із проживанням і СПА.

Ресторан готелю «Терра Нова» розташований всього в 5 хвилині від метро «Теремки» у с. Гатне. Двері заміського ресторану «Терра Нова» відкриті для гостей цілий рік. Комплекс запрошує насолодитися справжнім заміським відпочинком під Києвом недорого, який запам'ятається на довгі роки.

Отже, на території готелю «Терра Нова» цілодобово працює ресторан і бар з літньою терасою, де готують страви європейської й української кухні. Також тут можна провести ділові зустрічі в обладнаному конференц-залі. Увечері гості зможуть пограти в більярд. За попереднім замовленням адміністрацією здійснюється трансфер. Стійка реєстрації й послуги room-service працюють 24 години на добу. Можливе замовлення сніданку в номер за додаткову плату.

Це цілодобовий ресторан для проведення урочистостей, романтичної вечері для двох, сімейного відпочинку або зупинки під час подорожі. Відвідавши ресторан «Терра Нова», відчувши гостинність, турботливе обслуговування персоналу і скуштувавши смачніші страви, гостям захочеться не тільки вертатися до готелю знову й знову, але і рекомендувати «Терра Нова» своїм друзям.

Це затишний ресторан (місткість до 80 людей) із просторою літньою терасою (місткістю до 40 людей), бар і лаунж-зона. Також є Vip-зал на 12 персон для закритих урочистостей. Команда кваліфікованих кухарів готує найсмачніші страви європейської й української кухні. Персонал готелю також радий запропонувати харчування учасникам заходів (сніданки, обіди, вечері, кава-брейки). Завдяки проектору й екрану, які розміщені в залі, під час проведення сімейних урочистостей є можливість перегляду домашнього відео. Якщо Ви аматор футболу або будь-якого іншого виду спорту, у залі ресторану і на терасі розташовано сім Led-Телевізорів. Заміський готельно-ресторанний комплекс «Терра Нова» — це прекрасне місце для проведення будь-якого банкету, весілля, дня народження, ювілею, корпоративного вечора або дитячого свята тощо.

У вартість послуг включене: ПДВ у розмірі 20%. Окремо буде нарахований міський податок у розмірі 1% від вартості. До вартості проживання додається 1% туристичний збір.

Будь-яке проведене у стінах ресорану «Терра нова» свято залишить тільки світлі спогади в серцях гостей. Тут можна проводити і ділові заходи, і дні народження, сімейні і корпоративні вечірки, романтичні уїк-енди на двох. Приймаються замовлення будь-якого рівня і формату, які дозволяють досягти максимального успіху під час проведення банкету, фуршету, корпоратива, весілля, кава-брейка тощо, адже виголошувати важливі слова, привітання, побажання і дарувати теплі емоції своїм близьким найкраще в затишній атмосфері заміського ресторану, відстороненого від метушні великого міста.

Мандрівникам подобається цей готельний комплекс через розташування, відмінний сервіс, чистоту, дуже великі просторі номери з високою стелею приблизно 4 м., прекрасну атмосферу (комфорт) у номері.

Готель включає 24 просторих номери, площа яких становить від 30 до 65 кв. м. До послуг гостей є усі необхідні умови для проживання. Для романтичних зустрічей готель «Терра Нова» пропонує унікальні стильні дзеркальні номери з ілюмінацією. А якщо гості приїхали надовго або з родиною, рекомендується 3-х кімнатні апартаменти з вітальнею і кухню-студією. Усі номери обладнані необхідним для комфортного проживання: зручні меблі, високошвидкісний *Wi-Fi* інтернет, телевізор *LCD* з 80 каналами, балкон, великий санвузол, сейф, міні-бар, кондиціонер, система автономного опалення.

В «Hotel Terra Nova» є 22 номери таких категорій:

- стандартний двомісний номер з 1 ліжком;
- стандартний двомісний номер з 2 окремими ліжками;
- напівлюкс;
- поліпшений напівлюкс;
- люкс;

- апартаменти-студію;
- апартаменти з 1 спальнею;
- апартаменти з 2 спальнями;

Стильні номери оформлені в спокійних тонах, тут великі вікна, тому багато світла. У розпорядженні гостей телевізор, сейф, міні-бар, кондиціонер, а також сучасні меблі. У номерах класу Люкс є вітальня з м'якими меблями, а в апартаментах власна міні-кухня. У ванній кімнаті ви знайдете халати й фен. Відпочиваючи тут, Ви забудете, що перебуваєте всього в декількох хвилинах їзди від мегаполіса.

Сучасні номери готелю оснащені кондиціонером, телевізором з плоским екраном, міні-баром і сейфом. Власні ванні кімнати укомплектовані безкоштовними туалетно-косметичними засобами і феном.

Кожний з номерів обладнаний за останніми технологіями, маючи доступ до швидкісного інтернету, двоканальний інтернет з голосовою поштою, супутникове телебачення, систему індивідуального контролю температури, заповнений мінібар, приладдя для приготування чаю та кави та інше обладнання, що забезпечує комфортний відпочинок, а також надає всі необхідні умови для роботи сучасної ділової людини протягом перебування у готелі. Крім того, вийнярковою особливістю номерів є розкішні ванні кімнати з підігрівом підлоги та душові кабінки з ефектом тропічного дощу.

Для аматорів футболу або іншого виду спорту, заміський комплекс із басейном і SPA «Терра Нова» завжди радий надати сім *LCD*-телевізорів на терасі й у залі.

Крім того, гості урочистостей можуть зупинитися в комфортабельних номерах готелю, розташованого в стінах комплексу, а після свята скористатися послугами СПА, відвідати басейн, тренажерний зал або кабінет масажу. Ресторанний комплекс «Терра Нова» пропонує кращий заміський відпочинок з басейном за Києвом.

На всій території готелю Terra Nova працює Wi-Fi.

«Terra Nova Sport&Spa Hotel» приймає гостей Booking.com з 18 травня 2012 р. Найпопулярніші зручності: бар, який дуже гостям подобається (є і бар на відкритому повітрі – садові меблі, тераса), сніданок континентальний, дуже смачна кава; у «Terra Nova Restaurant» подається місцева, європейська кухні, гриль/барбекю, також подають сніданок, ранч, обід, вечерю, полуденок, є час коктейлів; безкоштовний *Wi-Fi*, безкоштовна приватна автостоянка на території комплексу.

Тут більше лояльних гостей, які повертаються, порівняно з іншими готелями-конкурентами. Місцевий податок у розмірі 1% не включено у повну вартість проживання.

За додаткове розміщення дітей старшого віку або дорослих на додаткових ліжках стягується плата у розмірі *UAH 300* за ніч.

Максимальна кількість додаткових ліжок у номері – 1. Додаткові ліжка надаються за запитом. Необхідно підтвердження від адміністрації помешкання.

Додаткові послуги не включаються автоматично в загальну вартість проживання і повинні бути оплачені окремо в помешканні. Розміщення з домашніми тваринами заборонено. У готелі приймаються кредитні картки *Terra Nova Sport&Camp. Spa Hotel* приймає зазначені кредитні картки і залишає за собою право тимчасово утримати кошти на вашій картці до вашого приїзду.

2.2 Стратегічний аналіз діяльності готелю «Терра Нова»

Величина собівартості всіх послуг готелю й одної ліжко-добі залежить від його технічної оснащеності, ступеню використання номерів, досягнутого рівня організації експлуатації і праці, рівня норм витрат матеріалів, води, палива, електроенергії. Аналіз собівартості послуг має велике значення, оскільки при зниженні витрат по експлуатації збільшується прибуток, заохочувальні фонди готелю, підвищується рентабельність. Аналіз повинен виявити рівень виконання плану по собівартості в цілому та за окремими статтями і

елементами витрат, а також фактори, які вплинули на відхилення від плану; розмір втрат та невиробничих витрат; внутрішньогосподарчі резерви та шляхи їх використання для подальшого зниження собівартості та збільшення прибутку.

Працівники готелю повинні систематично контролювати виконання плану доходів і аналізувати фактичні витрати по заробітній платі, воді, електроенергії тощо. Поряд з оперативним аналізом необхідно проводити аналіз витрат по економічним елементам і статтям калькуляції та даним первинного бухгалтерського обліку.

На основі звітів встановлюється виконання завдань по зниженню повної собівартості і на одиницю послуг, співвідносяться фактичні витрати звітного року за окремими статтями порівняно з плановими витратами, а також визначається вплив експлуатаційної програми на відхилення фактичних витрат від планових на економію або перевитрати коштів по кошторису витрат. Резерви зниження собівартості одного ліжка за добу містяться в механізації та науковій організації робіт, зниженні витрат на утримання будівель, більш раціональному використанні води, палива, електроенергії, скороченні витрат на управління та збільшенні коефіцієнту завантаженості готелю. Збільшення коефіцієнту завантаженості є особливо важливим у зв'язку з значною питомою вагою умовно-постійних витрат у собівартості ліжко-діб у готелі.

Ми можемо спостерігати що дохід досліджуваного готельного комплексу збільшується швидшим темпом, ніж витрати.

Продовжуючи дослідження господарської діяльності, проаналізовано собівартість готельних послуг.

Завершальним етапом дослідження є аналіз виконання фінансового плану.

Організація контролю за виконанням фінансового плану проводиться шляхом щорічного оперативного контролю, щомісячного, квартального та річного комплексного аналізу діяльності готелю «Терра нова». Основні задачі

аналізу — виявити на якій стадії виконана дохідна та витратна частини плану та особливо плану по прибутку та рентабельності, взаємозв'язки з бюджетом, встановити забезпеченість готелю оборотними коштами, ступінь їх використання. На виконання плану по прибутку впливають: об'єм реалізації послуг, рівень їх собівартості, зміна цін. Рентабельність роботи готелю дозволяє судити про якість її діяльності і показує, який прибуток одержує готель на кожен грошову одиницю фондів експлуатаційного призначення.

Розглянемо основні показники фінансово-господарської діяльності готелю.

У процесі аналітичного дослідження фінансово-економічного стану ГК «Терра Нова» приділено увагу аналізу господарської діяльності підприємства.

Проведемо маркетинговий аналіз впливу зовнішніх факторів на поточну діяльність ГК «Терра Нова». Найбільш доцільним підходом до вивчення загального "зовнішнього середовища" є системний підхід, який дає змогу відслідковувати не лише зміни в межах окремих складових, а й їхній взаємний, перехресний вплив.

Інформаційною основою аналітичного дослідження є матеріали фінансової звітності ГК «Терра Нова», що представлені в додатках, а саме баланси (Додатки А.1-А.5) та звіти про фінансові результати (Додатки Б.1-Б.2) за 2013-2017 рр. Динаміка основних показників господарської діяльності ГК «Терра Нова» за 2013-2017 рр. наведена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників ефективності використання фінансових ресурсів готелю «Терра Нова» за 2013-2017 рр., %

Показники	Періоди					Абсолютне відхилення (+/-)		
	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2015 від 2014	2016 від 2015	2017 від 2016
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,35	0,32	0,98	0,99	0,99	-0,03	0,01	0

Закінчення таблиці 2.1

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,63	0,67	1,08	0,8	0,9	+0,04	-0,28	+0,1
Коефіцієнт фінансового ризику (плече фінансового важеля)	1,77	2,09	1,099	0,81	0,82	+0,32	-0,28	+0,02

Аналізуючи обсяг та структуру капіталу ГК «Терра Нова», слід відзначити позитивні моменти, що впливають на фінансово-господарську діяльність:

- суттєве зменшення позикового капіталу у 2015-2016 рр. на 6007,9 та 36,9 тис.грн., або на 97,73 та 26,39 відсотків відповідно;
- суттєве збільшення власного капіталу у 2015 р. на 9706 тис.грн., або на 331,25 відсотків відповідно, така тенденція спостерігалася і в 2016 р. – величина власного капіталу склала 12663 тис. грн.; у 2017 р., порівняно з 2016 р. сума власного капіталу залишилася незмінною.

Виходячи з даних табл. 2.6 можна зробити наступні висновки щодо динаміки результатів господарської діяльності даного підприємства.

Дохід від реалізації товарів, робіт, послуг у ГК «Терра Нова» за 2013-2017 рр. зростав нерівномірно. Так, у 2014 р. порівняно з 2013 р. спостерігається збільшення на 106,6 тис. грн. (або на 6,59%), у 2015 р. порівняно із 2014 р. спостерігається збільшення на 226,0 тис. грн. (або на 13,1%), у 2016 р. порівняно із 2015 р. спостерігається збільшення на 89,2 тис. грн. (або на 4,57%).

Дохід від реалізації товарів, робіт, послуг на ГК «Терра Нова» у 2017 році порівняно з 2016 р. спостерігається збільшення на 140,3 тис. грн. (або на 6,88%). Чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг у ГК «Терра Нова» за 2013-2017 рр. зростав нерівномірно.

Валовий прибуток на ГК «Терра Нова» за 2013-2017 рр. також зростав нерівномірно. Так, у 2014 р. порівняно з 2013 р. спостерігається збільшення на 85,7 тис.грн. (або на 12,34%), у 2015 р. порівняно з 2014 р. спостерігається

збільшення на 143,1 тис. грн. (або на 18,34%), у 2016 р. порівняно з 2015 р. спостерігається збільшення на 77,1 тис. грн. (або на 8,35%). У 2017 р. порівняно з 2016 р. спостерігається збільшення на 94,1 тис. грн. (або на 9,41 %).

В динаміці показників господарської діяльності ТОВ «Терра Нова» спостерігається збільшення прибутку від реалізації протягом перших трьох років, та зменшення у 2016 р. проти 2015 р., а от у 2017 р. порівняно з 2016 р. спостерігається збільшення на 91,8 тис. грн. (або на 36,97 %).

Так, у 2014 р. порівняно з 2013 р. спостерігається збільшення прибутку від реалізації на 79,9 тис. грн. (або на 59,97%), у 2015 р. порівняно з 2014 р. спостерігається збільшення на 75,2 тис. грн. (або на 35,37%), у 2016 р. порівняно з 2015 р. спостерігається зменшення прибутку від реалізації на 39,5 тис. грн. (або на 13,72 %).

У динаміці показників господарської діяльності ГК «Терра Нова» спостерігається збільшення чистого прибутку протягом перших трьох років та зменшення у 2016 р. проти 2015 р.

Подальший аналіз передбачає вивчення динаміки основних фінансових показників ГК «Терра Нова», з'ясування причин змін окремих їх складових і оцінку цих змін, що детально розглянуто в таблиці.

Найбільш поширеною є думка, що питома вага власного капіталу має бути достатньо високою, на рівні 50 %. У ГК «Терра Нова» питома вага власного капіталу у 2015-2016 рр. була достатньо високою, ним покривалися всі необоротні активи підприємства й ті оборотні активи, які забезпечували безперебійну діяльність.

Як бачимо з табл. 2.2, яка характеризує динаміку основних фінансових показників ГК «Терра Нова» за 2013-2017 рр., на аналізованому підприємстві коефіцієнти ліквідності нижче рекомендованих, що свідчить про не досить високу платоспроможність ГК «Терра Нова».

Таблиця 2.2

Динаміка основних показників господарської діяльності ГК „Терра Нова” за 2013-2017 рр. (тис.грн.)

Показники	Рік					Абсол. Відхилення (+,-)				Темп приросту,%			
	2013	2014	2015	2016	2017	2014 / 2013	2015 / 2014	2016 / 2015	2017 / 2016	2014 / 2013	2015 / 2014	2016 / 2015	2017 / 2016
Обсяг капіталу в тому числі:	9736,5	9077,8	2765,9	2765,9	12785,9	-658,70	3698,10	-10,00	20,00	-6,77	40,74	-0,08	0,16
Власний капітал	3474,2	2930,1	2636,1	12663	12663	-544,10	9706,00	26,90	0,00	-15,66	331,25	0,21	0,00
Позиковий капітал	6262,3	6147,7	139,8	102,9	122,9	-114,60	6007,90	-36,90	20,00	-1,83	-97,73	26,39	19,44
Обсяг активів, в тому числі:	9736,5	9077,8	2765,9	2765,9	12785,9	-658,70	3698,10	-10,00	20,00	-6,77	40,74	-0,08	0,16
Необоротні активи	7619,5	4560,5	10706	10404	10414	-3059,00	6145,50	-302,00	10,00	-40,15	134,75	-2,82	0,10
Оборотні активи	2117,0	4515,4	2069,9	2361,9	2371,9	2398,40	2445,50	292,00	10,00	113,29	-54,16	14,11	0,42
Дохід від реалізації товарів, робіт, послуг	1618,4	1725,0	1951,0	2040,2	2180,5	106,60	226,00	89,20	140,30	6,59	13,10	4,57	6,88
Чистий дохід (без ПДВ)	1347,0	1439,2	1622,5	1703,0	1817,1	92,20	183,30	80,50	114,10	6,84	12,74	4,96	6,70
Собівартість реалізованих послуг	652,6	659,1	699,3	702,7	722,7	6,50	40,20	3,40	20,00	1,00	6,10	0,49	2,85
Валовий прибуток	694,4	780,1	923,2	1000,3	1094,4	85,70	143,10	77,10	94,10	12,34	18,34	8,35	9,41
Сукупні операційні витрати	1214,1	1226,6	1334,7	1454,7	1477,0	12,50	108,10	120,00	22,30	1,03	8,81	8,99	1,53
Прибуток від реалізації	132,9	212,6	287,8	248,3	340,1	79,70	75,20	-39,50	91,80	59,97	35,37	13,72	36,97
Чистий прибуток	104,1	149,1	212,9	175,7	238,6	45,02	63,80	-37,21	62,91	43,23	42,78	17,47	35,80

Таблиця 2.3

Динаміка основних фінансових показників ГК „Терра Нова” за 2013-2017 рр.

Показники	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Абсолютне відхилення (+,-)			
						2014 від 2013	2015 від 2014	2016 від 2015	2017 від 2016
Коефіцієнт фінансової автономії	0,36	0,32	0,99	0,99	0,99	-0,03	0,67	0,00	0,00
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	0,36	0,32	0,99	0,99	0,99	-0,03	0,67	0,00	0,00
Коефіцієнт фінансування	1,80	2,10	0,01	0,01	0,01	-0,03	0,67	0,00	0,00
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	-0,03	-0,36	0,93	0,96	0,95	-0,34	1,29	0,02	-0,01
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,02	-0,56	0,15	0,18	0,18	-0,54	0,71	0,03	0,00
Коефіцієнт покриття	0,98	0,752	14,9	23,15	23,12	-0,23	14,15	8,25	0,03
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,25	0,36	0,42	0,29	0,3	0,11	0,06	-0,13	0,01
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,008	0,05	0,28	0,18	0,19	0,042	0,23	-0,1	0,01

Таблиця 2.4

Динаміка витрат операційної діяльності ГК „Терра Нова” за 2013-2017 рр., (тис.грн.)

Показники	Рік					Абсолютне відхилення (+,-)			
	2013	2014	2015	2016	2017	2014 від 2013	2015 від 2014	2016 від 2015	2017 від 2016
Матеріальні затрати	98,2	132,5	157,3	105,4	370,2	+34,3	+24,8	-51,9	+264,8
Витрати на оплату праці	11,2	12,5	12,8	3,4	13,7	+1,3	+0,3	-9,4	+10,3
Відрахування на соціальні заходи	6,7	7,6	7,8	1,3	5,6	+0,9	+0,2	-6,5	+4,3
Амортизація	6,5	11,3	13,2	-	3,9	+4,8	+1,9	-13,2	+3,9
Інші операційні витрати	57,6	76,3	69,2	73,3	274,0	-18,7	-7,1	+4,1	+200,7
Разом	180,2	240,2	260,3	183,4	667,4	+60	+20,1	-76,9	+484

Коефіцієнт покриття визначається як співвідношення усіх оборотних активів до поточних зобов'язань, характеризує достатність оборотних засобів для покриття боргів. Високий коефіцієнт покриття, який спостерігається у 2015-2016 рр. та 2017 р., можна пов'язати з уповільненням оборотності коштів, вкладених у запаси, невиправданим зростанням дебіторської заборгованості. Постійне зниження коефіцієнта означає зростання ризику неплатоспроможності.

У 2014 р., порівняно з 2013 р. спостерігається зменшення коефіцієнта покриття на 0,04, що свідчить про зростання ризику неплатоспроможності. Значення показника у 2013 р. – 0,76 і у 2014 р. – 0,72 є значно нижчими від нормативного значення, що є досить негативною тенденцією і свідчить про низьку ліквідність та платоспроможність за аналізований період.

Коефіцієнт швидкої ліквідності (суворої ліквідності) у ГК «Терра Нова» у 2013-2017 рр. є значно нижчими рекомендованого значення, що є також негативною тенденцією діяльності підприємства.

На підприємстві ГК «Терра Нова» коефіцієнт абсолютної ліквідності також є значно нижчими від нормативного значення (крім 2015 р. – 0,28), що свідчить про низьку ліквідність та платоспроможність підприємства.

Фінансовий стан досліджуваного об'єкту характеризується такими коефіцієнтами.

Коефіцієнтом фінансової незалежності (його ще називають коефіцієнтом автономності, коефіцієнтом власності), який розраховується як відношення власного капіталу до загального капіталу (валюти балансу):

$$K_{фн} = BK / ВБ, \quad (2.1)$$

де: $K_{фн}$ – коефіцієнт фінансової незалежності;

BK – власний капітал;

$ВБ$ – загальний капітал (валюта балансу);

Коефіцієнтом концентрації залученого капіталу, який характеризує

частку боргу у загальному капіталі і розраховується як відношення позикового капіталу до загального капіталу (валюти балансу):

$$Kфз = ПК / ВБ, \quad (2.2)$$

де: Кфз – коефіцієнт фінансової залежності;

ПК – позиковий капітал;

ВБ – загальний капітал (валюта балансу);

Коефіцієнтом фінансового ризику (плече фінансового важеля), який розраховується відношенням позикового капіталу до власного:

$$Kфр = ПК / ВК, \quad (2.3)$$

де: Кфр – коефіцієнт фінансового ризику (плече фінансового важеля);

ПК – позиковий капітал;

ВК – власний капітал.

Чим вище рівень першого показника і нижче рівні другого і третього, тим стійкіший фінансовий стан підприємства.

На тих підприємствах, де коефіцієнт обертання низький, плече фінансового важеля не повинно бути більше 0,5, а на підприємствах, де обертання капіталу високе, цей показник може бути більше 1.

Розглянемо динаміку основних показників господарської діяльності (табл. 2.3) і фінансових показників (табл. 2.4) досліджуваного підприємства за п'ять років – 2013-2017 рр. в таблицях, поданих вище за текстом.

За даними звітності ГК «Терра Нова» коефіцієнт фінансової незалежності за 2013р. склав 0,35 %, за 2014р. – 0,32 %, тобто зменшився на 0,03%; коефіцієнт фінансової незалежності за 2015 р. склав 0,98%, за 2016 р. – 0,99 %, тобто зріс на 0,01%; у 2017 р. його значення порівняно з 2016 р. залишалось незмінним.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу збільшився у 2014 р, порівняно з 2013 р. на 0,04% з 0,63 % до 0,67%; коефіцієнт концентрації залученого капіталу зменшився у 2016 р., порівняно з 2015 р. на 0,28% з 1,08% до 0,8%; у 2017 р. його значення порівняно з 2016 р. збільшилося на 0,1 %.

Коефіцієнт фінансового ризику у 2014 р. порівняно з 2013 р. відповідно збільшився з 1,77% до 2,09 %; коефіцієнт фінансового ризику у 2016 р. порівняно з 2015 р. відповідно також зменшився з 1,099% до 0,81%; у 2017 р. його значення порівняно з 2016 р. збільшилося на 0,02 %.

Це коефіцієнти, за допомогою яких можна визначити динаміку залежності платоспроможності фінансової стійкості ГК «Терра Нова» від зовнішніх джерел фінансування.

Групування витрат за економічними елементами у ГК «Терра Нова» здійснюється з метою визначення загальної вартості використаних матеріальних, трудових та інших виробничих ресурсів, а також організації контролю за рівнем цих витрат.

Показники, що характеризують динаміку операційних витрат ГК «Терра Нова» за 2013-2017 рр. наведені в табл. 2.8 вище за текстом.

У структурі витрат операційної діяльності ГК «Терра Нова» у 2013 р. найбільшу частку займали матеріальні витрати 54 %, а найменші – по 4 % відрахування на соціальні заходи та амортизація.

У структурі витрат операційної діяльності ГК «Терра Нова» у 2014 р. найбільшу частку займали матеріальні витрати 55 %, а найменші – 3 % відрахування на соціальні заходи.

Аналізуючи дані табл. 2.3, можна сказати, що витрати операційної діяльності у ГК «Терра Нова» у 2014 р. порівняно з 2013 р. збільшилися на 60,0 тис грн. Так, збільшення відбулося за рахунок збільшення за наступними статтями витрат:

- збільшення матеріальних затрат на 34,3 тис.грн.;
- витрат на оплату праці на 1,3 тис. грн.;
- відрахувань на соціальні заходи на 0,9 тис. грн.;
- амортизації на 4,8 тис. грн.

У структурі витрат операційної діяльності ГК «Терра Нова» у 2015 р. найбільшу частку займали матеріальні витрати 60 %, а найменші – 3 % відрахування на соціальні заходи.

Витрати операційної діяльності у ГК «Терра Нова» у 2015 р. порівняно з 2014 р. збільшилися на 20,1 тис грн. Так, збільшення відбулося за рахунок збільшення за наступними статтями витрат:

- збільшення матеріальних затрат на 24,8 тис.грн.;
- витрат на оплату праці на 0,3 тис. грн.;
- відрахувань на соціальні заходи на 0,2 тис. грн.;
- амортизації на 1,9 тис. грн.

А за статтею «інші операційні витрати» відбулося зменшення на 7,1 тис.грн.

Аналізуючи дані табл. 2.3, можна сказати, що витрати операційної діяльності на ГК «Терра Нова» у 2016 р. порівняно з 2015 р. зменшилися на 76,9 тис грн. Так, зменшення відбулося за рахунок збільшення по наступним статтям витрат:

- зменшення матеріальних затрат на 51,9 тис.грн.;
- витрат на оплату праці на 9,4 тис. грн.;
- відрахувань на соціальні заходи на 6,5 тис. грн.;
- амортизації на 13,2 тис. грн.;

А за статтею «інші операційні витрати» відбулося збільшення на 4,1 тис.грн.

Динаміка структури витрат операційної діяльності ГК «Терра Нова» за 2013-2017 рр. наведена вище за текстом у табл. 2.4.

Аналізуючи дані табл. 2.4, можна зробити наступні висновки:

- у структурі витрат операційної діяльності ГК «Терра Нова» у 2016 р. та 2017 р. найбільшу частку займали матеріальні витрати 57 % у 2013 р. та 55 % у 2017 р.,

Таблиця 2.5

Динаміка структури витрат операційної діяльності ГК «Терра Нова» за 2013-2017 рр.

Показники	2013 рік		2014 рік		2015 рік		2016 рік		2017 рік	
	Сума	%	Сума	%	Сума	%	Сума	%	Сума	%
Матеріальні витрати	98,2	54	132,5	55	157,3	60	105,4	57	370,2	55
Витрати на оплату праці	11,2	6	12,5	5	12,8	5	3,4	2	13,7	2
Відрахування на соціальні заходи	6,7	4	7,6	3	7,8	3	1,3	1	5,6	1
Амортизація	6,5	4	11,3	5	13,2	5	-	0	3,9	1
Інші операційні витрати	57,6	32	76,3	32	69,2	27	73,3	40	274,0	41
Всього витрат за економічними елементами	180,2	100	240,2	100	260,3	100	183,4	100	667,4	100

- збільшення у структурі елементів витрат у відсотках до загальної суми витрат за економічними елементами у 2017 р. у порівняння з 2016 р. відбулося за наступними статтями: витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, інших операційних витрат,

- зменшення у структурі елементів витрат у відсотках до загальної суми витрат за економічними елементами у 2017 р. у порівняння з 2016 р. відбулося за статтею матеріальні витрати на 2 %.

Динаміка структури витрат операційної діяльності ГК «Терра Нова» за 2013-2017 рр. Наведена в табл. 2.5.

Аналізуючи дані табл. 2.5, можна сказати, що витрати операційної діяльності у ГК «Терра Нова» у 2017 р. порівняно з 2016 р. збільшилися на 484,0 тис. грн. (або майже в три рази).

Так, збільшення відбулося за рахунок збільшення за наступними статтями витрат:

- збільшення матеріальних затрат на 264,8 тис.грн (на 351,2 %),
- витрат на оплату праці на 10,3 тис. грн. (на 402,9 %),
- відрахувань на соціальні заходи на 4,3 тис. грн. (на 430 %),
- інших операційних витрат на 200,7 тис. грн. (на 373,8 %).

Так у 2014 р. порівняно з 2013 р. спостерігається збільшення на 92,2 тис. грн. (або на 6,84%), у 2015 р. порівняно з 2014 р. спостерігається збільшення на 183,3 тис. грн. (або на 12,74%), у 2016 р. порівняно з 2015 р. спостерігається збільшення на 80,5 тис. грн. (або на 4,96%).

У 2017 р. порівняно з 2016 р. спостерігається збільшення на 114,1 тис. грн. (або на 6,7 %).

Собівартість реалізованих робіт, послуг, товарів у ГК „Терра Нова” за 2013-2017 рр. зростала також нерівномірно. Так, у 2014 р. порівняно з 2013 р. спостерігається збільшення на 6,5 тис. грн. (або на 1%), у 2015 р. порівняно з 2014 р. спостерігається збільшення на 40,2 тис. грн. (або на 6,1%), у 2016 р. порівняно з 2015 р. спостерігається збільшення на 3,4 тис. грн. (або на 0,49%). У 2017 р. порівняно з 2016 р. спостерігається збільшення на 20 тис. грн. (або на 2,85 %).

2.3 Визначення впливу чинників на ефективність стратегії диверсифікації послуг готельного комплексу

Готель не має спеціального відділу, який би працював у напрямку маркетингу та опрацювання стратегії. Ці функції частково розподіляються між директором, заступником директора, планово-економічним відділом та референтом.

Маркетинговою діяльністю в готелі займаються окремі посадові особи, які мають на меті підвищити рівень продаж своїх основних та додаткових послуг. Для цього проводяться різні дослідження туристичного ринку, вивчаються сезонні коливання попиту, специфічні уподобання клієнтури, особливості внутрішнього середовища готелю, світовий досвід.

Керівництво готелю «Терра нова» визначає основну маркетингову стратегію, яка полягає у прогнозуванні кон'юнктури ринку, визначенні туристичних фірм-партнерів, підписанні договорів з ними, розробці поліграфічних видань, рекламі в ЗМІ.

Маркетингові стратегії з просування бренду «Терра Нова» на локальному ринку розробляються і впроваджуються, в першу чергу, відповідно до прийнятих стандартів цього бренду. У такий спосіб дотримуючи загальні керівні принципи маркетингу: готель представляє єдину концепцію, стратегію і сприйняття бренду від цільової аудиторії, тим самим забезпечуючи високий рівень презентації іміджу підприємства, його упізнаність і лояльність клієнтів.

Тільки твердо дотримуючись стандартів своєї марки, підприємство може оцінювати лідерство торгової марки «Терра Нова» і підтримувати своє лідерство в майбутньому.

Треба відмітити, що готель «Терра Нова» використовує Інтернет-ресурси в рекламно-інформаційних цілях на повну потужність. Досить на високому рівні знаходиться така форма реклами, як рекламні банери та текстові блоки: вони розміщені на українських та іноземних Інтернет-сторінках.

Досліджуючи рекламну політику на підприємстві можна зазначити, що робота по рекламним заходам налагоджена дуже добре, інформація про діяльність готелю, його послуги доступні кожному, хто бажає і має таку можливість.

Основні форми Інтернет-реклами, які використовуються готельним комплексом «Терра Нова»:

– банери (прямокутні графічні зображення, має активну гіперссилку на сервер готелю «Терра Нова»)

– текстові блоки (тестові звернення до користувачів Інтернет-ресурсів, які інформують про послуги готельного комплексу та надають інформацію про контактні реквізити)

– *web*-сайти та міні *web*-сайти (розроблені *web*-дизайнерами Інтернет-сторінки, на яких розміщується найбільш повна інформація про готель; мають широкий функціональний простір: починаючи докладною характеристикою номерного фонду і закінчуючи можливістю бронювання в режимі *on-line*. Варто відмітити, що майже всі зазначені форми Інтернет реклами готелю «Терра Нова» містять активні посилання на *web*-сторінки готельного комплексу [50].

– обмін посиланнями (посилання на Інтернет-сторінку готелю «Терра Нова» розміщені на сайтах його основних партнерів – (студія *web*-дизайну «ТОТ»), і навпаки – готель «Терра Нова» інформує користувачів мережі про своїх партнерів на власній Інтернет-сторінці.

– *E-mail*–маркетинг (розсилка новин та цікавих пропозицій на *e-mail*-адресу, яку (за наявності) зазначають у персональній анкеті гості готелю)

Офіційний сайт готелю «Терра Нова» оформлений дуже професійно та надає весь спектр інформації про діяльність готелю, впровадження спеціальних пропозицій, нових готельних послуг та сервісних технологічних нововведень. Сайт оформлений яскравим фото-зображенням готелю в ніжних, приємних відтінках, що створює враження гостинності та затишку, впевненості в стабільності та комфорті проживання.

Система маркетингових стратегій готелю «Терра Нова» сформована дуже вміло та професійно, що безпосередньо впливає на результати господарської діяльності підприємства. Впровадження спеціальних пакетів- пропозицій для поселення гостей дало свої результати в фінансовому вираженні. Діяльність підприємства протягом останніх років є прибутковою.

Просування бренду *Terra Nova* на новому ринку поєднує у собі наступну маркетингову цінову стратегію: слід встановлювати на свої послуги такі ціни і так змінювати їх залежно від ситуації на ринку, аби опанувати певну частку ринку, отримати бажаний об'єм прибутку.

Цінова стратегія ГК «Терра Нова» спрямована на реалізацію таких цілей як:

- підвищення прибутковості діяльності готелю;
- закріплення своїх позицій на певному сегменті ринку, або проникнення на нові сегменти ринку;
- просування нових видів послуг;
- забезпечення виживання підприємства в кризових умовах.

Зазначені цілі підкреслюють стратегічну важливість встановлення оптимального рівня цін і унеможливають їх розрахунок без ретельного аналізу ціноутворюючих факторів.

Адже ринкова ціна на послуги готелів залежить від впливу значної кількості обставин, які можуть бути зовнішніми або внутрішніми по відношенню до підприємства. Основним з них є співвідношення попиту та пропозиції.

Саме від рівня встановлених цін значною мірою залежить фінансова забезпеченість готелю, його здатність завоювати лідерство на ринку, що в цілому впливає на всі аспекти бізнесу. Отже, політика цін є одним з найважливіших елементів в межах загальної стратегії підприємства «Терра Нова».

Цілеспрямована цінова політика полягає в тому, що слід встановлювати на свої послуги такі ціни і так змінювати їх залежно від ситуації на ринку, аби опанувати певну частку ринку, отримати бажаний об'єм прибутку.

Формування тарифів (вартості проживання) на готельні номери (місця), послуги – один із важливих напрямків діяльності менеджерів готелю, що визначає ефективність його функціонування на ринку послуг гостинності. Вирішення цієї проблеми необхідно здійснювати комплексно з урахуванням багатьох факторів.

У рамках цінової конкуренції застосовується значна кількість моделей ціноутворення. Найбільш популярним у ГК «Терра Нова» є метод ціноутворення за існуючими цінами, що ґрунтується на оцінці цін конкурентів з меншою увагою до своїх витрат і рівня попиту на послуги.

Ціни встановлюються керівництвом на кожний день в залежності від вище перерахованих чинників. Ціноутворення відбувається наступним шляхом: існує стандартна ціна номеру (наприклад, «Стандартного/*King Room*») для іноземних туристів – 100 євро (мінімальна ціна), та «щоденна змінна» («*modifier*») яка має своє значення, наприклад 50 євро. Додаючи два значення утворюється ціна на номер – 150 євро на добу без сніданку. Мінімальна ціна на кожну категорію номеру ніколи не змінюється (за виключенням корпоративних та спеціальних цін), змінюється щодня тільки значення «*modifier*». Додаючи нове значення «*modifier*» до стандартної ціни, готель знову отримує нову ціну дня. Ціни також коливаються від днів тижню, у будні ціни зростають, та відповідно зменшуються на вихідні.

Існують також спеціальні корпоративні ціни для компаній, постійних та дуже важливих для готелю гостей. Такі ціни можуть стосуватися не тільки розміщення, а і додаткових послуг (транспортного обслуговування, послуг конференц-залів, бізнес-центру тощо). Вони завчасно аналізуються та узгоджуються із директорами відділу продажу, фінансів та заступником генерального менеджера ГК «Терра Нова».

Фактор сезонності впливає не тільки на ціну номерів, але і на рівень завантаженості готелю. Середньорічна завантаженість складає 77%, що є дуже великим показником для м. Києва, при такому рівні цін на розміщення. Одразу ж після відкриття, в осінній сезон середня завантаженість складала приблизно 65–75%. Дійшовши свого максимуму у замку, ближче до святкового періоду, ці

показники почали помітно і різко спадати, проте на короткий період (від Нового Року до кінця лютого), 25–35%. Весняний період показує прогнозований підйом заповнюваності від 65% до 90% в середньому.

Найнапруженішим є період з початку квітня до кінця травня. Він відобразився як на найбільшій завантаженості від початку функціонування 70–100%, так і на рівні цін на номери.

1. Цінове стимулювання

Зниження цін на загальному рівні, як правило, ініціюється безпосередньо готелем «Терра Нова» з метою збільшення обсягів продажу та/або з метою здобуття репутації готельного комплексу, послуги якого є найкращими за співвідношенням “ціна – якість”.

Зниження ціни за допомогою прямої знижки в діяльності готелю «Терра Нова» включає:

- знижки у відсотках (готель проводить наступний рекламний захід на постійній основі: знижки до 15% на заїзди в готель (для агенцій – групові тури).
- знижки постійним клієнтам;
- знижки молодятим тощо;
- знижки при замовленні пакету послуг

Досить успішно готель «Терра Нова» використовує такий метод цінового стимулювання споживачів, як т. з. “поєднаний” продаж” (або “комплексна реалізація”). Адже реалізація сформованого комплексу послуг є більш фінансово вигідною для готельного підприємства, ніж по одиничні або несистематичні продажі. Наприклад, готель «Терра Нова» пропонує своїм клієнтам такі системи послуг, як “Конгресний пакет” та “Весільний пакет”.

Переваги системи послуг “Конгресний пакет” та “Весільний пакет” :

- відчутні економія часу на вирішення організаційних питань;
- заздалегідь сформована програма заходів;
- надання 10 % знижки на проживання;

- надання безкоштовної автостоянки, що охороняється цілодобово (для “Конгресного пакету”) та подарунку – сюрпризу від готельного комплексу (для “Весільного пакету”).

Загальною перевагою для споживачів у випадку “поєднаного продажу” є те, що ціна комплекту послуг встановлена на істотно нижчому рівні, ніж сума всіх його складових послуг окремо.

2. Стимулювання в натуральному вираженні

Готель «Терра Нова» також пропонує своїм гостям отримувати додатково деякі послуги – за значно зниженими цінами або безкоштовно (в залежності від умов, наприклад, при бронюванні за 3 і більше тижні або при довгостроковому проживанні в готелі). Це також є дієвим інструментом стимулювання продажів, що спрямований безпосередньо на споживачів.

3. Морально-психологічне стимулювання

Мова йде, насамперед, про якісне обслуговування на високому рівні, про вміння персоналу створити комфортні умови для перебування гостей в готелі, про забезпечення гостинної атмосфери. Як відомо, невиробнича сфера (сфера послуг), до якої відноситься готель «Терра Нова», характеризується високим рівнем людського фактору і над важливістю позитивно спрямованого спілкування з клієнтом.

4. Стимулювання за допомогою реклами

Персональний продаж – усне подання товару та послуг при спілкуванні з одним або кількома потенційними покупцями для здійснення продажу.

Варто також відмітити: готель «Терра Нова» приділяє багато уваги співпраці з корпоративними клієнтами, для них передбачені :

- спеціальні знижки;
- спеціальні пропозиції;
- подарунки та сувеніри від готельного комплексу;
- особлива увага та лояльність (одна з привітальних листівок, що надсилались корпоративним клієнтам готелю «Терра Нова» напередодні Нового року).

Програма «персональній продаж» – отримання, утримання й розвиток клієнта. має на меті впровадження наступних дій:

- встановлення стосунків і зв'язків з усіма групами й сегментами ринку
- розвага клієнта
- організація промоушена події (коктейлі, обіди тощо)
- відвідування торговельні покази, комерційні поїздки на ринки потенційних клієнтів

Розглянемо напрямки підвищення ефективності системи стратегії диверсифікації діяльності готельного комплексу «Терра Нова».

При формуванні маркетингової стратегії необхідно розглянути як вплив цієї стратегії на оточуюче середовище, так і дію на підприємство факторів зовнішнього середовища.

Вплив економічних чинників на діяльність готелю «Терра Нова» має велике значення. Економічна криза 2009-2010 рр. і тієї, що почалася в 2014 р. і наразі триває, завдала помітної шкоди діяльності готелю. Вона відбилася як на зниженні завантаженості готелю, на зменшенні кількості замовлень на проведення конференцій та заходів у відділі банкетнику готелю, на зменшенні відвідуванні ресторану та барів готелю, так і на скороченні чисельності робочого персоналу.

Можна стверджувати, що діяльність ГК «Терра Нова» є досить ефективною, хоча і наявні деякі проблеми з показниками фінансової стійкості та ліквідності. Деякі, показники фінансової стійкості не досягають свого оптимального значення. Розрахунки свідчать, що за аналізований період 2013-2017 рр. у «Терра Нова» спостерігається такий фінансовий стан, який характеризується тим, що зберігається можливість відновлення фінансової стійкості за рахунок поповнення власного капіталу та збільшення власних оборотних засобів. Фінансова стійкість підприємства «Терра Нова» за вказаний період характеризується нерівномірним використанням власних оборотних засобів, довгострокових джерел формування, надлишком або рівністю загальної величини основних джерел формування запасів та вартістю запасів, що визвано

порушеннями фінансової дисципліни, в надходженні грошових коштів на поточний рахунок.

Динаміка оборотності місця в готелі «Терра Нова» за 2016-2017 рр. наведена в табл. 2.6.

На основі проведених розрахунків можна зробити висновки, що оборотність місця у 2017 р. в порівнянні з 2016 р. збільшилася, а саме: у добах оборотність місця зросла на 7,82%, а у кількості осіб збільшилася на 7,2 %. Кількість приїжджих щороку зростає, загальний час перебування гостей теж. В 2016 р. також зменшилась кількість місць в готелі на 44 місця. Середній термін перебування гостя складає 1,89 діб.

Система маркетингових стратегій готелю «Терра Нова» сформована дуже вміло та професійно, що безпосередньо впливає на результати господарської діяльності підприємства.

Таблиця 2.6

Динаміка оборотності місця в готелі «Терра Нова» за 2016-2017 рр.

Показники	Одиниці виміру	Роки		Абсолютні відхилення	Темп приросту, %
		2016	2017	2017-2016	2017-2016
Місткість	місць	684	640	-44	-6,4
Загальний час перебування приїжджих	людино-діб	135300	136500	1200	0,9
Середній термін перебування гостя у готелі	доба	1,88	1,89	1,00	1,00
Обслуговано приїжджих	осіб	72000	72200	200	0,3
Оборотність місця:					
У добах	доба	197,80	213,28	15,47	7,82
У кількості осіб	осіб	105	113	7,55	7,2

Впровадження спеціальних пакетів-пропозицій для поселення гостей дало свої результати в фінансовому вираженні. Діяльність підприємства протягом останніх років (2014-2017) є прибутковою.

Успішна робота спеціалістів з маркетингу залежить не тільки від потрібного продукту (послуги) хорошої якості, доступної ціни, досконалого каналу збуту, але і від правильного вибору методів просування готельних послуг. Неможливо досягти бажаного результату, якщо використовувати тільки один комунікаційний канал. Тому в програмі просування послуг готелю «Терра Нова» використовує наступні методи, а саме:

- реклама;
- стимулювання збуту;
- налагодження зв'язків з громадськістю;
- участь у туристичних виставках та салонах.

Як і всі готелі, готель «Терра Нова» також досить суттєво відчуває вплив факторів сезонності на свою економічну діяльність. Це, перш за все фактори, пов'язані зі змінами пори року та днів тижня. Найбільш несприятливі періоди для діяльності готелю «Терра Нова» є зимовий період, починаючи з середини січня і до третьої неділі лютого та літній період, починаючи із середини травня і до кінця липня. Найбільш несприятливі дні тижня - субота та неділя, оскільки готель відноситься до категорії СПА- і бізнес-готелів і розрахований більшою мірою на бізнесменів та осіб, котрі подорожують з метою укладання ділових зав'язків та угод. Разом із тим, треба зауважити, що гості, які приїжджають з оздоровчими цілями та для фізичної релаксації, саме на вікенд, частково компенсують це «недовантаження».

Вивчення сезонності дозволяє впливати на нерівномірність попиту в туризмі. В даний час на туристському ринку економічно розвинених країн простежується тенденція до зниження сезонної нерівномірності в послугах туризму за рахунок випереджального розвитку пропозиції щодо попиту.

До негативних наслідків сезонності можна віднести той факт, що протягом більшої частини року основна маса місць в готелях практично залишається

незадіяною. Для залучення туристів поза сезоном або для розвитку ще одного сезону – зимового, підприємства розміщення змушені проводити гнучку цінову політику або освоювати нові послуги. Розширенню сезону сприяє і надання бізнес-послуг – організація конференцій, семінарів, зустрічей.

Якщо проаналізувати та порівняти завантаженість готелю «Терра Нова» у 2016 та 2017 рр., то дані можна подати у вигляді таб. 2.7.

Таблиця 2.7

Завантаженість готелю «Терра Нова» у 2016–2017 рр.

Місяць	Завантаженість готелю		Абсолютні відхилення, %
	2016 рік, %	2017 рік, %	
Січень	35	30	-5
Лютий	70	66	-4
Березень	73	62	-11
Квітень	74	55	-19
Травень	72	60	-12
Червень	37	33	-5
Липень	39	35	-4
Серпень	68	65	-3
Вересень	85	79	-6
Жовтень	87	85	-2
Листопад	89	86	-3
Грудень	72	65	-7

Отже, як ми бачимо з табл. 2.7, завантаженість готелю «Терра Нова» протягом 2016–2017 рр. змінювалася в залежності від пори року та від впливу інших факторів, таких як, поглиблення економічної кризи та впливів дій уряду країни в соціально-економічній галузі.

Дані табл. 2.11 наведемо в графічному вигляді (рис. 2.2).

Якщо оцінювати вплив факторів сезонності, то добре видно, що в січні починається спад у порівнянні з груднем з 72% в 2016 р. до 40% в 2017 р.

Різкий спад завантаженості спостерігається і в червні, порівняно з травнем з 72 % до 37% в 2016 р. та з 60% до 33% в 2017 р.

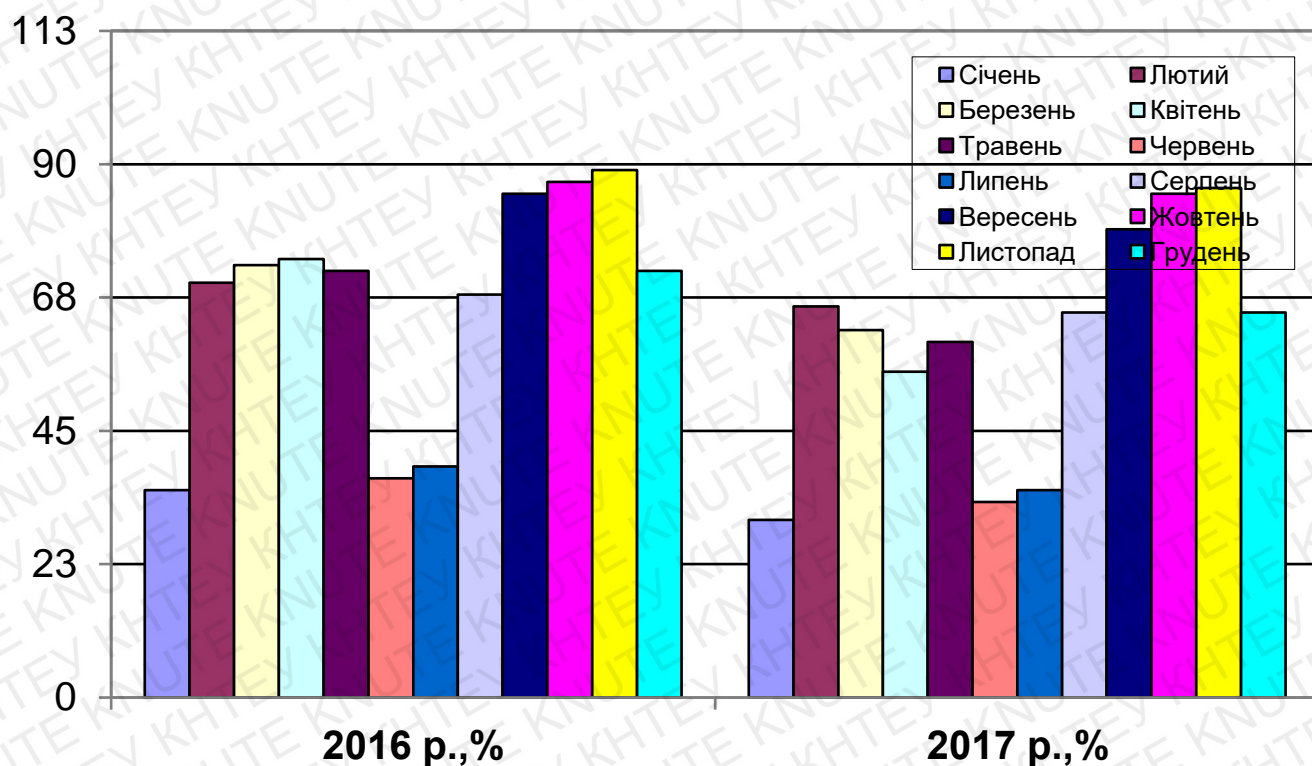


Рис 2.2. Завантаженість готелю «Терра Нова» у 2016–2017 рр.

Ця тенденція тримається весь червень та липень, а в серпні підвищується рівень завантаженості готелю майже вдвічі. Щодо впливу політичного та економічного факторів, то їх вплив також суттєво помітний. В січні 2017 р. в порівнянні із січнем 2016 р. завантаженість готелю «Терра Нова» знизилася на 5 % . Найбільше зниження завантаженості готелю спостерігалось в квітні 2017 р. у порівнянні із квітнем 2016 р., аж на 19%. Найменші ж відхилення в жовтні та листопаді.

Для того щоб забезпечити туристичні потоки у міжсезонний період, відділом маркетингу необхідно провести ряд стимулюючих заходів:

- збільшення важливості засобів масової інформації у рекламі туристичних продуктів;
- зміна, за допомогою реклами та рекламних акцій, уподобань споживачів для переходу від стандартного послуг до більш диференційованих;

- встановлення державою переліку пілґ для туристів та туристичних фірм у період міжсезоння;
- стимулювання розвитку видів туризму, які не залежать чи залежать, але несуттєво, від сезонності з подальшим їх переорієнтуванням на «низький» та «мертвий» сезони у туризмі;
- формування екологічної свідомості у туристів та інших представників туристичної сфери.

Для залучення гостей у готелі готелю «Терра Нова» в «низький» сезон необхідно більш активно використовує маркетинг подій. Це традиційні українські свята: Різдво, Новий рік, масниця; унікальні міські події (день Києва, день Перемоги), свята і фестивалі, наприклад, фестивалі «Чікен Фест» та «Французька весна».

Відзначимо, що, незважаючи на багату програму ділових, оздоровчих спортивних і розважальних заходів, що проводяться в місті, лише деякі події здатні залучити іногороднього клієнта. Останнім часом краще за все на заповнюваність готелю «Терра Нова» впливають концерти закордонних естрадних зірок.

Негативний вплив сезонності пом'якшується за допомогою цін: встановлюється такий їх рівень, який забезпечує хороший попит і відповідну рентабельність надання послуг.

Одночасно з диференціацією цін для вирішення проблеми рентабельності застосовуються й інші методи. Одним з них є розвиток несезонний форм відпочинку та обслуговування. Це організація хобі-турів у зимовий та літній періоди; використання матеріальної бази для проведення фестивалів, з'їздів, конгресів, симпозіумів; організація пізнавальних маршрутних турів по історичних місцях з оглядом визначних пам'яток тощо. Все це дозволяє завантажувати матеріальну базу поза сезоном, активізувати діяльність агентсько-операторських компаній і згладжувати економічні проблеми рентабельності ГК «Терра Нова» в різні сезони року.

Літо – один з найбільш складних періодів для багатьох підприємств. Для готелю «Терра Нова» це обумовлено значним відтоком вітчизняних

потенційних і постійних клієнтів на морський відпочинок за кордон. Тому, щоб утриматися на плаву, готелю «Терра Нова» необхідно активно боротися із загальним падінням попиту. Причому підготовка до літнього затишшя повинна починатися задовго до його настання шляхом опрацювання рекламних заходів для залучення іноземних туристів.

Розглянемо деякі прийоми, які використовує готель «Терра Нова» під час спаду продажів.

1. Розширення асортименту за рахунок сильних груп готельних послуг

Іншими словами, робиться ставка на весняно-літні позиції. Причому задовго до початку сезону. Для цього проводиться маркетингове дослідження, вивчається купівельний попит, його динаміка, стан справ у конкурентів. Наприклад, вводяться спеціальні пропозиції весняно-літнього меню в ресторані та барах, відкривається літня тераса та розробляється програма для жінок, які прагнуть схуднути «Витончена фігура» в тренажерному залі та у СПА-центрі.

2. Ставка на новинки

Ефективний спосіб підвищення обсягу продажів готельних послуг є введення новинок, які завжди привертають увагу потенційних клієнтів. Отже, уміння представити вдалу новинку, здатну стати хітом сезону, – це відмінний спосіб підвищити попит на продукцію підприємства. як, наприклад, заснувати в басейні тренажерного залу курсів із навчання плавання для дітей та дорослих, сформувати абонемент на літо зі спеціальними пропозиціями та знижками.

3. Ще один спосіб нівелювати спад продажів – різноманітнити бізнес за рахунок продажу так званих суміжних послуг

Звичайно, така політика вимагає глибокого аналізу і серйозного стратегічного розрахунку, проте дозволяє практично повністю подолати залежність від сезону. Наприклад, додати до вартості номеру в літній сезон тригодинну екскурсію по Дніпру на приватному, елегантному катері з легкими закусками та напоями.

4. Диверсифікація замовлень

Яким би сильним не був сезонний спад, завжди є категорії замовників, у яких в цей час наступає підйом. Наприклад, влітку це проведення конференцій у багатьох фірм, туристичних агентств тощо. Націливши свою рекламно-маркетингову діяльність саме на цих замовників, можна зробити «мертвий сезон» цілком сприятливим.

5. Переорієнтація на іншу цільову аудиторію

Оскільки готельний бізнес «завмирає» в зимовий час, готель «Терра Нова» «перемикаються» на корпоративних клієнтів, яким він пропонує послуги з проведення вечірок, конференцій, з'їздів тощо. Також розробляється спеціальний пакет пропозицій для тих, хто полюбляє зимні види спорту і завжди мріяв побувати і в Києві і в Карпатах. Для цього укладаються угоди з базами відпочинку в Буковелі на вигідних умовах про співпрацю.

Умовами спеціальної пропозиції можуть бути знижки на проживання в готелі з екскурсією по м. Києву та трансфер до аеропорту Бориспіль, де гостей зустрічають представники бази відпочинку в Буковелі та супроводжують їх до готелю.

6. Проведення різних промозаходів

При відвідуванні ресторану «Терра Нова» гостями, що не проживають в готелі, більше 10 разів на суму від 400 грн на особу, кожен з яких закріплюється спеціальною акційною печаткою ресторану, гостям надається безкоштовно номер на двох з прекрасним видом на місто.

7. Ще один спосіб – так звані "спеціальні пропозиції"

Мова йде про літні або новорічні пропозиції. Наприклад, спеціальне зимове, святкове, новорічне меню в ресторані та барах. Звичайно, в цьому випадку мова йде про збільшенні витрат на рекламу, але ці витрати виправдані: привертаючи клієнта на «спеціальних», вигідних умовах співпраці, готель «Терра Нова» дістає гарну можливість показати свої переваги і зберегти партнерство в майбутньому.

Крім того, під час спаду ділової активності підприємство приділяє велику увагу питанням підготовки і підвищення кваліфікації персоналу, особливо стосовно знання іноземної мови. У «спокійний» сезон є можливість

відправляти персонал на тренінги, семінари, навчальні заходи. Це дозволяє ефективно підготувати людей до успішної роботи в «гарячий» період.

Задля визначення перспектив розвитку організації у взаємозв'язку з чинниками зовнішнього середовища проведемо стислий *PEST*-аналіз ТОВ „Терра Нова” (табл.2.8).

Таблиця 2.8

***PEST*-аналіз ТОВ „Терра Нова”**

Група факторів	Опис проблеми	Ступінь впливу на діяльність підприємства			Прогнозовані зміни, що мають вплинути на підприємство
		незначний	середній	значний	
Політичні	Політична ситуація		X		Зміна владних структур країни
Фінансово-економічні	Стабільність курсу національної валюти			X	Згідно з плановими показниками виробництва на 2016р.
Виробничо-технологічні	Перехід діяльності на міжнародні стандарти практики автомобільних перевезень			X	Покращення системи управління, запровадження екологічних стандартів
Соціальні	Низька купівельна спроможність населення		X		Своєчасне та повне забезпечення населення доходами та їх зріст мають сприяти росту обсягів замовлень послуг підприємства, та в свою чергу, росту обсягів діяльності

Аналізуючи зовнішнє середовище досліджуваного підприємства виявилось, що на його діяльність сильно впливає економічні, політичні, соціальні, науково-технічні та інші фактори. Оскільки воно постійно працює із закордоном, то його діяльність є чутливою до курсу долара, великі його коливання позначаються на прибутку підприємства, тому іноді воно проводить розрахунки в національній валюті, заздалегідь домовляється про форму оплати. Для подальшого аналізу були відібрані такі фактори зовнішнього середовища, що наведені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Фактори зовнішнього середовища та їх вплив на діяльність підприємства
ТОВ „Терра Нова”**

<i>Група факторів</i>	Фактор	Прояв	Можливі відповідні дії підприємства
1	2	3	4
<i>Політичного середовища</i>	Політична нестабільність в країні. Політична нестабільність в Україні не могла не позначитися в економічній площині.	Визначає відношення до торгівлі	Використовувати свій потенціал на залучення покупців
	Характер відносини держави до галузі (підтримка та захист)	Підтримка галузі	Зосередити свою діяльність на галузі, що підтримує держава
	Криміногенна ситуація в країні	Негативно впливає на розвиток галузі	Запровадити ефективну службу безпеки
<i>Економічного середовища</i>	Загальний рівень економічного розвитку: Негативний вплив з боку світової фінансової кризи активізував і підсилив кризові явища, що вже давно накопичувалися в нашій економіці. Посилення загального інфляційного фону.	Негативно впливає на платоспроможність покупців	Використання акцій, скидок для залучення покупців
	Негативний вплив світової фінансової кризи на банківську систему та кредитування бізнесу загалом Висока ставка банківського проценту	Висока ставка не сприяє залученню коштів	Неможливість брати позики для розвитку бізнесу за рахунок великих відсотків і припинення кредитування у багатьох банках

1	2	3	4
	Розміри та темпи зростання ринку будівництва вкрай негативні	Зменшення продаж товарів, оскільки основні покупки йдуть у сферу будівництва	Вихід на нові ринки Освоєння нових конкурентних видів продукції
	Непрогнозований обмінний курс гривні та його девальвації	Негативно впливає на здійснення імпорتنих операцій підприємства	Збільшення цін на товари, погіршення асортименту і як наслідок, зменшення прибутків.
<i>Технологічного середовища</i>	"технологічні прориви"	Нові автоматизовані технології продаж	Використовувати нові технології
	Вимоги до кваліфікації кадрів високотехнологічного виробництва	Працівники мають знати та вміти користуватися засобами автоматизації	Брати на роботу спеціалістів високого рівня
	Вимоги до науково - технічного рівня конкурентоспроможної продукції	Стандартизація та сертифікація продукції	Підвищувати рівень конкурентності, рівень якості товарів
<i>Демографічного середовища</i>	Структура населення	Сприятлива структура населення м. Києва	Залучати нових споживачів
<i>Структурного середовища</i>	Види підприємств та особливості їх діяльності на ринку	Зміни оптимальних розмірів підприємств	Можливість зміни організаційної структури управління
<i>Природно - екологічного середовища</i>	Розміщення великих промислових центрів	Впливає на потоки покупців	Виїзна торгівля, торгівля на виставках

Проведення *SWOT*-аналізу, ставить за мету надати висновки про сильні і слабкі сторони діяльності відділу маркетингу в зв'язку із зовнішніми можливостями і загрозами (табл. 2.10).

Сильні сторони досліджуваного готелю, виходячи з цього аналізу та можливості ринку можна визначити наступним чином:

1) Розташування готелю, його територія та дизайн є визначною конкурентною перевагою серед існуючих та потенційних ланцюгових готелів 3 зірок. Він знаходиться на околиці столиці, має зручну територіальну структуру (в'їзд до готелю). Сучасний дизайн виділяє його серед інших ділових будівель у регіоні і сприяє враженню, високотехнологічного та комфортного міжнародного ділового центру.

2) Виходячи на нові ринки підприємство «Терра Нова» створює для себе власну іноваційну стратегію та бізнес-підхід, враховуючи ринкові умови, економічну та політичну ситуацію країни і, безумовно, зберігаючи при цьому стандарти бренду. Тому «Терра Нова» має вдосконалену внутрішню систему менеджменту, гнучку фінансову та маркетингову політику.

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз діяльності готелю «Терра Нова»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Великий досвід в організації персональних продажів 2. Високий рівень організації відділу маркетингу 3. Наявність висококваліфікованого персоналу 4. Розробка нових видів послуг 5. Велика кількість постійних клієнтів 6. Систематичний аналіз задоволеності споживачів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока конкуренція на ринку 2. Необхідність вдосконалення зовнішньої економічної політики
Можливості (O)	SO-стратегія	WO-стратегія
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зміна стереотипів стосовно реклами 2. Збільшення купівельної спроможності населення 3. Оновлення програмного забезпечення 4. Зниження цін 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення номенклатури послуг 2. Розвиток системи персональних продажів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Створення і поширення безкоштовних рекламно-інформаційних матеріалів про діяльність підприємства та постійне проведення заходів 2. Збільшення ринкової частки підприємства за рахунок розробки нових послуг і завоювання нових сегментів ринку 3. Максимізація прибутку сегментів ринку 3. Максимізація прибутку
Загрози (T)	ST-стратегія	WT-стратегія
<ol style="list-style-type: none"> 1. Уповільнення темпів економічного розвитку 2. Збільшення податкового пресу 3. Зростання цін 4. Підвищення витрат 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Створення системи обліку зі зниження витрат 2. Створення системи електронних продажів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення каналів продажів 2. Створення системи зворотного зв'язку з клієнтами підприємства

3) Враховуючи іноваційний підхід до управління своїми готельним комплексом та швидко реагуючи на потреби споживачів та умови існування на ринку, «Терра Нова» на сьогоднішній день має перспективи і площі для будівництва та розвитку своєї мережі у м. Києві, області, та інших містах-мільйониках.

В той же час, як і будь-який новий готель, ГК «Терра Нова» має свої слабкі сторони та потенційні загрози, що може загрожувати успішному подальшому функціонуванню:

1. Нестача висококваліфікованих кадрів та їх плинність – ця проблема є актуальною не тільки для готелю «Терра Нова». Кожна готельна фірма зустрічається із цією проблемою після перших 3-4 місяців функціонування свого готелю. Саме цей строк на перших етапах діяльності дає можливість персоналу визначити свої цілі, щодо роботи у готелі, пройти необхідний курс навчання та зробити кар'єрний зріст на вищі позиції. Частина людей залишає готель через невисоку заробітну плату, інших не влаштовує графік роботи чи команда співробітників, частку персоналу звільняють після невдалого випробувального періоду. Існує також проблема втрати іншомовних кадрів, які є найбільш цінними у відділах прямого обслуговування гостей (відділ розміщення, бронювання, продажу, ресторани).

Персонал ГК „Терра Нова”, а саме — менеджери, логісти, експедитори, покоївки, кухарі й офіціанти, водії, продавці, автомеханіки — це надійні, обізнані у своїй діяльності працівники, що мають значний досвід, високий рівень кваліфікації та професійні навички та вміння в галузі передпродажної підготовки, продажів, ремонту та сервісних послуг автомобілів.

Дружний колектив, майже одного віку, тому прекрасно розуміють один одного, допомагають у вирішенні складних ситуацій, пов'язаних з роботою, не виникає суперечок та конфліктних ситуацій, що позитивно впливає на працездатність та ефективність діяльності підприємства в цілому.

2. Проблема із нестачею вільних площ для проведення бізнес-конференцій, пов'язана в першу чергу із високим попитом на ці послуги у Києві, адже

столиця переживає значні економічні зрушення. На ринок приходять нові закордонні компанії (банки, інвестиційні групи, страхові та фінансові корпорації, ринок суцільно перекупується). Для зустрічей представників таких компаній необхідний дуже високий рівень прийому, який власно «Терра Нова» і надає клієнтам. Проте, варто наголосити на тому, що розмір будівлі відведений для конференц-залів міг бути значно більшим, якби при проектуванні будівлі власники мали гарантований контракт на управління ГК «Терра Нова».

Зі *SWOT*-аналізу готелю видно, що підприємство має досить стійкі фінансові ресурси.

Варто зазначити, що фітнес-зону і басейни менеджментом зазвичай не розглядається як прибутковий елемент інфраструктури спа-комплексу в готелі «Терра Нова». Вхід до цих зон є безкоштовним для гостей, які проживають у готелі (точніше кажучи, включеним до вартості проживання — *All Inc+*).

Натомість, наявність цих зон істотно підвищує привабливість готелю в очах споживача та безперечно є конкурентною перевагою. Тому вартість номерного фонду в готелі виправдано більш висока, порівняно з 5-ти зірковими готелями аналогічного типу, що, наприклад, розміщені в Хургаді, чи в турецьких готелях.

У деяких сусідніх готелях високого рівня є також можливість продажу абонементів на відвідування всього комплексу послуг клієнтами. При визначенні функціонального зонування архітектори заклали цю можливість ще на стадії концептуальної розробки, оскільки керування клієнтськими потоками впливає на сприйняття *SPA* в цілому. Головне завдання в організації *SPA*-салону досліджуваного готелю – уникнути вузьких місць і некомфортних моментів для основної цільової аудиторії – людей, які проживають в готелі. Тому, організація *SPA*-салону враховує рівень готелю, номерний фонд та багато інших моментів.

Для порівняння особливостей спортивно-оздоровчих послуг досліджуваного готелю наведемо порівняльну таблицю особливостей організації спортивно-оздоровчих послуг в готелях різних рівнів (табл. 2.4).

Як свідчать дані табл. 2.11, технологія організації надання спортивно-оздоровчих послуг в готелі «Терра Нова» більш пристосована до масового обслуговування. Це в свою чергу передбачає спрямованість спа-сервісу готелю на стандартизацію пакетів спа-програм та методик надання спортивно-оздоровчих послуг.

Таблиця 2.11

Порівняльні характеристики системи організації та технології надання спортивно-оздоровчих послуг готелю «Терра Нова» та інших типів готелів

	«ГОТЕЛІ VIP-класу» SPA-зона Рекреаційного сервісу	«СТАНДАРТНІ 3-4* готелі» Готельне міні-SPA	«ГОТЕЛІ преміум класу» 5* Готельний SPA-центр «Золотий стандарт гостинності»	"Терра Нова" готель 3*+ звичайний (Готельний велнес-центр повного циклу)
Площа зони SPA-салону	30-60 м2	60-100 м2	100-300 м2	300 м2 і більше
Об'єкти Впровадження	апартаменти, VIP-яруси в готелях, міні-готелі клубного типу	заміські 3-4-зіркові готелі, міські готелі й бізнес-центри з номерним фондом, українські готелі у фазі рестайлінгу, які претендують на 4 зірки, міні-готелі клубного типу	готелі міжнародних готельних брендів, українські мережеві готелі, spa-готелі	велнес-готелі, spa-готелі, готелі в туристичних центрах (регіони)
Обслуговуючий персонал і сервіс	індивідуальний	стандарт-ний сервіс, абонементи, пакети бронювання «бонус» та «все включено», експрес-програми	індивідуаль-ний і стандартний сервіс, абонементи, пакети бронювання «бонус» та «все включено», експрес-програми	Індивідуаль-ний і стандартний сервіс, абонементи, путівки з комплексними програмами послуг
Пакет послуг і технологій	ексклюзивний	класичний	комбінований	комплекс-ний
Ціновий сегмент	преміум	преміум, бізнес, економ	преміум, бізнес	преміум, бізнес

Готелі-конкуренти, схожі на Terra Nova Sport&Spa:

1. Готель «Лавилиа» (LaVilia) - Вул. Успішна,20, Київ 03181, Україна. 1500 грн. за добу.
2. Готель «Мезон Бланш Митниця» (Maison Blanche Mytnitsa) - Вул Леніна, 2, с. Митниця 03169, Україна, 820 грн. за добу.
3. Готельний комплекс "Визит" (Vizit Hotel Complex) – Вул Лугова, 10, Київ 08711, Україна - 550 грн. за добу.
4. Готель «Мир» (*Hotel Mir*) - Пр-т. Голосіївський, 70, Київ 03040, Україна. 605 грн. за добу.
5. Готель "Голосіївський" (Holosiiivskiy Hotel) - Пр-т 40-річчя Жовтня, 93, Київ 03127, Україна. 594 грн. за добу.
6. Готель «Оселя Киев» (*Oselya Kiev*) - Вул. Каменярів, 11, Київ 03138, Україна. 2010 грн. за добу.
7. Готель "Шелтер" (*Shelter Hotel*) - Вул. Каменярів 42 б, Київ 03138, Україна. 574 грн. за добу.
8. Найближчі готелі-конкуренти ГК «Терра Нова», що розташовані в тому ж селищі Гане, і маркетингові маневри яких змушують готель вживати адекватних заходів для утримання своїх конкурентних позицій, це:
 1. Історичний дизайн-готель «Фортеця гетьмана» (*«Historical Hotel Fortetsya Hetmana»*), розташований в с. Гатне, за 750 метрів від кордону міста Київ. До послуг гостей безкоштовна приватна автостоянка.
 2. Готель «*Bavaria*» - Вул. Інститутська, 3, с. Гатне 08160, Україна, 1300 грн. за добу. Міні-готель «Баварія» з рокішною терасою. До послуг гостей цілодобова стійка реєстрації, ресторан та безкоштовні *Wi-Fi* і приватна парковка.
 3. Готель «Затишний котедж». У розпорядженні спа-ванни, затишний котедж подобово, розташований у с. Гатне. У номерах є безкоштовний *Wi-Fi*. У замиському будинку є кабельне телебачення (всі телевізори з плоским екраном).
 4. Готель «Апартаменти друзів». Готель розташований в районі с. Гатне в Київській області, в апартаментах *Friends Apartments* є сад. У цих

апартаментах є також безкоштовний бездротовий доступ до Інтернету (Wi-Fi).

Проведемо порівняльну характеристику ГК «Терра Нова» і найвпливовіших готелів-конкурентів за визначеними критеріями в табл. 2.12

Таблиця 2.12

Оцінка готелів-конкурентів ГК «Терра Нова»

Показники	Готелі-конкуренти				
	ГК «Терра Нова»	Готель «Bavaria»	Дизайн-готель «Фортеця Гетьмана»	Готель «Затишний котедж»	Готель «Апартамент и друзів»
1. Місце розташування					
1.1. м. Київ	1	1	1	1	1
1.2. в центр Києва	1	1	1	1	1
1.3.Транспортна розв'язка	1	1	1	1	0
2. Додаткові послуги					
2.1.Обслуговування гостей у номерах	1	1	1	1	1
2.2. Надання у номер дитячого ліжка	0	1	0	0	1
2.4.Супутникове та кабельне телебачення	1	1	1	1	1
2.5.Парковка авто	1	1	1	1	1
2.6. Виклик таксі	1	1	1	1	1
2.7.Наявність свіжої преси	1	1	1	1	1
2.8.Організація та обслуговування бенкетів	1	1	1	1	1
2.9.Безпроводний безкоштовний доступ до мережі Інтернет типу Wi-Fi	1	1	1	1	1
2.10. Номери для тих, хто не палить	1	0	0	0	1
2.11.Наявність праски та дошки для прасування в номері	1	1	1	1	0

Закінчення таблиці 2.12

2.12. Постійна зміна предметів гігієни та одноразових речей у номерах	1	1	1	1	1
2.13. Наявність міні-бару в номері	1	1	1	1	1
2.14. Безкоштовне користування фітнес-центром (оздоровчим центром)	0	1	1	1	1
2.15. Номери для людей з обмеженими фізичними можливостями	1	0	1	0	0
3. Вхідження до мереж	1	0	1	1	0
4. Активна маркетингова політика	1	1	1	1	0
5. Наявність дисконтної програми або спеціальних програм	1	1	1	1	0
Всього	18	17	18	17	14

Звернемо увагу на важливість географічного розташування готелю. При проведенні опиту абсолютна більшість споживачів поставили оцінку 5 в графі важливості компонента розташування. Можна з упевненістю стверджувати, що виключно вигідне географічне положення готелю і повинно стати тим локомотивом забезпечення стабільної переваги перед теж віддаленими від центру м. Києва конкурентами. Індикація міри задоволеності споживача дозволяє формалізувати організаційну роботу фірми на підставі потреб і очікувань споживача.

Зробивши порівняння за елементами обслуговування можна зробити висновок про те, що головними конкурентними перевагами готелю готель «Bavaria» перед готелем «Терра Нова» є наявність власної парковки і організованого доступу в Інтернет. Також, безперечною перевагою є те, що в готелі «Bavaria» дві третини номерів забезпечено кондиціонером. У літній сезон цей чинник грає значну роль в завантаженні номерного фонду. Головною же перевагою готелю «Терра Нова» є його зручне географічне розташування,

що дозволяє потенційним споживачам, що вибирають готель залежно від віддаленості її від ділового і культурного центру міста, зробити вибір на користь цього готелю.

Зробивши фінансовий аналіз готелю «Терра Нова», ми бачимо, що готель має достатньо фінансових ресурсів, фінансова стійкість є абсолютною на початок і на кінець 2015-2017 рр.

Далі за п'ятибальною шкалою нами була вироблена оцінка можливих стратегічних альтернатив готелю «Терра Нова» з метою виявлення найбільш оптимальних. Найбільшою сумою балів відмічена стратегія розвитку продукту, тобто вдосконалення якості готельних послуг.

Дані положення стануть основою для винесення рекомендацій по поліпшенню якості обслуговування в готелі «Терра Нова».

Для оцінки громадської думки про якість пропонованих послуг і рівень обслуговування було проведено анкетування клієнтів готелю для визначити важливість складових якості роботи за п'ятибальною системою (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Важливість складових якості роботи за п'ятибальною шкалою

Міра задоволеності споживача якістю виконання кожного елемента	Оцінка	Б
Повністю незадоволений	Погано	1
Незадоволений	Незадов.	2
Нейтральний	Задовіл.	3
Задоволений	Добре	4
Повністю задоволений	Відмінно	5

Для дослідження рівня сервісу готелю «Терра Нова» було опитано 100 гостей готелю (табл. 2.13).

Оцінка гостей за елементами обслуговування

Основні елементи обслуговування готелю	Оцінка гостя
Прийом в рецепції	5
Наявність парковий	4,3
Кондиціонер в номері	2,5
Надання телекомунікаційних послуг	4
Чистота в номері	4,8
Наявність бізнес-центру	3,1
Організація живлення в ресторані	4,6
Географічне розташування готелю	5
Можливість бронювання номера	4,5

Як видно з табл. 2.13 найбільш важливою складовою готельної послуги є привітний прийом в рецепції, тому всі опитувані поставили цьому компоненту дерева оцінку 5. В результаті цього і середнє значення оцінки важливості для споживача прийому в рецепції вийшло також 5. Практично таку ж важливість в очах споживача мають такі елементи якості як чистота в номері і організація живлення в ресторані.

В той же час більшості споживачів готельних послуг не надається важливою наявність кондиціонера в номері. Ета складова отримала найменшу оцінку важливості компонента дерева, всього лише 2,5 бали. Проте, слід брати до уваги той факт, що опит споживачів проводився взимку, а до літа попит на номери з кондиціонером із зрозумілої причини зростає.

Для порівняння міри задоволеності споживачем якості готельних послуг, що надаються, було проведено дослідження споживчої задоволеності в готелі «*Bavaria*», також тризірковий готель (табл. 2.14).

Обстеження задоволеності споживачів сервісом готелю «Bavaria»

Основні елементи обслуговування готеля	Оцінка гостя
Прийом в рецепції	4,8
Наявність парковки	4,3
Кондиціонер в номері	4,1
Надання телекомунікаційних послуг	4
Чистота в номері	5
Наявність бізнес-центру	4,8
Організація живлення в ресторані	3,5
Географічне розташування готелю	4,4
Можливість бронювання номера	3,5

Готель «*Bavaria*» є одним з найсерйозніших конкурентів готелю «Терра Нова» за ціновтм сегментом ринку. Всього було опитано також 100 осіб. За допомогою карти профілів можна порівняти профілі задоволеності споживачів продуктом фірми з профілем задоволеності подібним продуктом, що поставляється на ринок її конкурентом. Це порівняння показує переваги і недоліки готельного продукту (послуг), що випускається, після відповідної оцінки різних компонентів шкали задоволеності (аналіз конкурентоспроможності продукту) і дозволяє намітити шляхи поліпшення якості послуг із метою утримання існуючого клієнта-споживача досліджуваного готельного підприємства «Терра Нова» і залучення на його бік споживачів фірми-конкурента.

Аналізуючи карту можна зробити вивід про те, що головними конкурентними перевагами готелю «*Bavaria*» перед готелем «Брістоль» є наявність власної парковки і організованого доступу в Інтернет. Також, безперечною перевагою є те, що в готелі «*Bavaria*» дві третини номерів забезпечено кондиціонером. У літній сезон цей чинник грає значну роль в завантаженні номерного фонду. Головним же достоїнством готелю «Брістоль» є її зручне географічне розташування, що дозволяє потенційним споживачам, що

вибирають готель залежно від віддаленості її від ділового і культурного центру міста, зробити вибір на користь готелю «Брістоль».

Висновки до розділу 2

Підсумовуючи вищевикладені аналітичні розрахунки системи менеджменту, проведені на основі даних досліджуваного підприємства – готелі «Президент», можна зробити такі висновки:

1. Готель «Терра Нова» позиціонує себе на ринку готельних послуг України як готель категорії 3*** оздоровчого, релаксного та ділового призначення.

2. У «Терра Нова» є своя площа навколо готелю, що дозволяє надавати послуги паркування із цілодобовою спеціалізованою охороною для клієнтів закладу.

3. Готель налічує 37 комфортабельних номерів різних категорій, що створені для забезпечення максимально комфортного перебування як для клієнтів з лімітованим бюджетом, так і розміщення класу люкс для VIP-гостей.

4. Інфраструктура готелю включає: 5 багатофункціональних залів – до 7 незалежних заходів одночасно; ресторани, бари, конференц-зали, тренажерний зал, басейн, фітнес-центр, сауна, перукарня, салон краси, солярій, *Spa*.

5. Процес управління персоналом у ГК «Терра Нова», здійснюється за допомогою практично всіх прийнятих методів, але перевагу надано організаційно-розпорядчим методам управління, які ще називаються адміністративними, і в основному, ґрунтуються на застосуванні нормативних методів (постанов, наказів, інструкцій органів влади та управління).

6. Аналізуючи проведені розрахунки фінансово-економічного стану закладу можна зробити висновок, що «Терра Нова» має виважені підстави для модернізації як системи управління, так і матеріально-технічної бази.

Діяльність підприємства протягом останніх п'яти років є прибутковою, на що безпосередньо впливає грамотно організована система маркетингових стратегій, котра охоплює діяльність номерного фонду, барів та ресторанів,

тренажерного залу, СПА-центру та залів для проведення банкетів і конференцій.

7. Ефективність стратегії маркетингу багато в чому залежить від політики в області цін. Ціни повинні враховувати реальну собівартість створення й продажу готельного продукту, ціни конкурентів і платоспроможність споживача. Завданням системи ціноутворення є максимізація прибутку.

8. Згладжування сезонності в туризмі і готельному бізнесі дає великий економічний ефект, дозволяючи збільшити терміни експлуатації матеріально-технічної бази, підвищити ступінь використання праці персоналу протягом року, збільшити надходження від туризму.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ У ГОТЕЛІ «ТЕРРА НОВА»

3.1 Оцінювання пріоритетних стратегій підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Терра Нова»

На базі результатів проведеного у другому розділі дослідження об'єкту, а також основних теоретичних положень, методичних підходів, що викладенні у першому розділі, було розроблено ряд рекомендацій по удосконаленню рекламної діяльності підприємства при формуванні позитивного іміджу готельного комплексу „Терра Нова”.

Диверсифікація у наданні послуг готелю спрямована на комплексне задоволення максимальної кількості потреб клієнтів. Здебільшого диверсифікація здійснюється у напрямках забезпечення розважальних, спортивно-оздоровчих, торговельних, а також окремих спеціалізованих послуг. Додаткові послуги розглядаються власниками готелю «Терра Нова» як важливе джерело доходів, засіб продовження туристичного сезону, створення та зміцнення власної неповторної торговельної марки.

Помітною популярністю серед громадян користуються різнопланові оздоровчі та спортивно-оздоровчі послуги, що надаються спеціалізованими оздоровчими центрами і готелями, комплексами і готелями. Такі послуги називаються рекреаційними, і сутність їх полягає в організації процесу відновлення, і звичайно, розвитку і вдосконалення сил і можливостей людини - фізичних, емоційних, адаптаційних, духовних.

Серед конкретних напрямів диверсифікації готельних послуг ГК «Терра Нова» зазначимо:

- включення до набору послуг клінічного обслуговування: послуги спортивної медицини, курси вітамінного лікування, лікування морською водою й водоростями;

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

Першим кроком для досягнення цілей при виконанні обраної стратегії ГК „Терра Нова” є розробка продуктової стратегії. Якщо на зміну інтер'єру, дизайну у торговельних залах необхідно залучення значної суми коштів, то на запропоновані нами послуги та нові страви для підвищення конкурентоспроможності ГК „Терра Нова” витрати не значно підвищуються. За рахунок комбінованої пропозиції послуг досягається диференціація по відношенню до конкурентів.

Враховуючи еластичність попиту на продукцію від ціни, при зниженні цін збільшується кількість відвідувачів. Також необхідно враховувати наступне: визначна особливість споживача; висока купівельна спроможність, відзначна особливість туристичного продукту (готельних послуг); вишукана європейська кухня, з елементами німецьких та французьких страв тощо.

Сервіс залу надає можливість споживачам більш тривалого відпочинку та розраховує на споживачів, які згодні платити великі гроші за високоякісну

продукцію, унікальне оточення, а також можливість весело провести своє дозвілля. На нашу думку, доцільно запропонувати в ТОВ „Терра Нова” проведення більйардних турнірів серед споживачів.

Вияв можливостей збуту продукції потребує цілісного підходу. Починати потрібно з постійного вивчення потенційних споживачів, а потім забезпечення шляхом гастрономічного задоволення.

Також було встановленню, що в ТОВ „Терра Нова” має вагомий вплив нерегулярний попит, що є повною мірою пояснюється специфікою галузі. Збут коливається на сезонній, денній та погодинній основі.

Коливання попиту визивають проблеми недогрузки та перегрузки залу, тому необхідно знайти заходи, щоб вирівняти коливання у розподілі попиту у часі за допомогою гнучких цін, мір стимулювання.

В практичній діяльності впровадити пропозиції можна шляхом реалізації продукції та послуг в певний час, за приємними цінам. Тому варто ввести таку акцію під назвою «Щаслива годинка». Вона полягатиме в тому, що з 16.00 до 17.00 годин будуть пропонуватись певний перелік напоїв на декілька гривень дешевше ніж в звичайний час. Це в деякій мірі допоможе вирівняти коливання попиту у часі, так як основний потік споживачів приходить на обідній час з 13.00 до 15.00 та вечірній з 19.00 годин. Також, на мою думку, необхідно різноманітний перелік страв, які входять до сніданків, оскільки до складу входять тільки страви з яєць та млинці. Пропонується ввести таку страву як "Пудинг з чорносмородиновим соусом". Різноманітність запропонованих сніданків також позитивно вплине на рівномірність потоку споживачів.

Сучасна ринкова економіка пред'являє принципово нові вимоги до якості продукції. Це пов'язано з тим, що зараз виживаємось підприємства, його стійке положення на ринку товарів та послуг визначається рівнем конкурентоздатності. В свою чергу, конкурентоспроможність пов'язана з дією багатьох факторів, серед яких можна виділити два основних — рівень цін та якість продукції. При чому другий фактор поступово виходить на перше місце.

Досягнення певного рівня якості потребує створення в закладі спеціальної системи, тобто процедур, процесів, які забезпечують загальне

управління якістю. Для того, щоб задовольнити постійно зростаючі вимоги споживачів до якості продукції, необхідно виходити із того, що воно не є пріоритетом виробничих цехів або залів, або адміністративного персоналу.

У ГК „Терра Нова” повинні виконуватись наступні основні умови:

- ставитися до споживачів, як до найважливіших учасників даного процесу;
- взяти за основу діяльності те, що передбачення проблем краще ніж реагування, коли вони виникають;
- відмічати заслуги співробітників, які досягають високих результатів за якістю роботи;
- основну увагу приділяти удосконаленню процесів.

Без добре підготовлених спеціалістів будь-яка програма розвитку підприємства, капіталовкладення у розвиток матеріально-технічної бази тощо не забезпечать потрібної віддачі. Необхідно безперервно навчати та удосконалювати практичні навички спеціалістів.

Для ГК „Терра Нова” була обрана комбінація стратегій, які не припускають зміни галузі, ринку та докорінних змін продукту. Тому достатньо застосувати помірні перетворення, що стосуються виробничого процесу та маркетингу, особливо тієї її частини, яка пов’язана із звертанням уваги до нового продукту. Так, нещодавно в меню ГК „Терра Нова” з’явився новий сорт вина виробництва заводів Чілі. Вино не достатньо відомо серед споживачів, але має високу якість, приємний смак та помірну ціну. Тому для того, щоб підвищити попит на нього є пропозиція стимулювати офіціантів продавати це вино, шляхом отримання премії за кожен продану пляшку.

ГК „Терра Нова” повинен турбуватись про свою високу репутацію, при цьому важливим критерієм престижу (який по можливості повинен знайти відображення в інформаційній частині рекламних заходів та інших акціях) являються рівень відповідальності відносно до споживачів, активна інноваційна діяльність, висока якість товарів та послуг, турбота про робітників, високий професійний рівень, компетентність робітників та т. п. Тому для покращення умов праці на виробництві я пропоную поставити в

гарячому цеху допоміжний стіл для кухаря біля плити оскільки його не має. Також для покращення санітарних умов на виробництві необхідно замінити виробничі столи, оскільки їх відсутність є порушенням санітарно-гігієнічних вимог, які пред'явленні для закладів ресторанного господарства.

Особливе значення має рекламні звернення за допомогою рекламних сувенірів-подарунків. Цей вид реклами оснований на використанні предметів утилітарного призначення, які оздобленні над печатками у вигляді найменування рекламодавця — ГК „Терра Нова” та його торгового звернення (інформація про тип закладу, режим роботи ресторану, контактні телефони та адреса, асортимент основних та додаткових послуг). Рекламні сувеніри не тільки забезпечують прочитання рекламного звернення ГК „Терра Нова” при отриманні, але і призводять багатократні повторні враження при зберіганні та використанні подарунків, а також при демонстрації його третім особам.

Рекламні сувеніри мають високу ступінь ефективності. В якості рекламних сувенірів, на нашу думку, необхідно використати запальнички з логотипом ГК „Терра Нова”, календарики із зображенням закладу.

В нижченаведеній табл. 3.1 представлені витрати, які необхідно здійснити для виготовлення рекламних сувенірів.

Таблиця 3.1

**Витрати на виготовлення запальничок і календариків з логотипом
ГК „Терра Нова”**

Вид реклами	Кількість одиниць	Собівартість 1-го виробу, грн.	Загальна кількість витрат на запланований період, тис. грн.
Виготлення запальничок з логотипом закладу	1000	1,375	1,375
Виготовлення календариків	1500	0,25	0,375
Разом			1,750

Запропоновані нововведення, на нашу думку, необхідно проводити протягом одного кварталу, а потім замінити на інший сувенір або змінити дизайн виловленого сувеніру.

Дослідження показали, що отримані сувеніри-подарунки зберігають до 75% всіх розповсюджуваних подарунків. Оскільки рекламні сувеніри отримуються безкоштовно, то вони приймаються з охотою і створюють атмосферу доброзичливості та вдячності клієнтів.

3.2 Визначення напрямків диверсифікації послуг готельного комплексу «Терра Нова»

На основі проведених маркетингових досліджень при анкетному опитуванні споживачів ТОВ „Терра Нова” (зразки анкет наведені в Додатках В- Д) були проаналізовані відповіді стосовно діяльності закладу.

Значна кількість споживачів на питання, щоб вони додали в меню закладу, відповіли — різноманітні свіже видавлені соки (фреші). Оскільки в меню пропонуються фреші тільки з citrusових, тому, на нашу думку, необхідно купити соковижималку з необхідними функціями для приготування фрешів з: моркви, яблук, винограду, селери, ревіню та інших овочів та фруктів. Свіжий сік останнім часом користується високим попитом у споживачів, так як він є джерелом натуральних вітамінів та мінеральних речовин, і тому введення його в меню позитивно вплине на рівень товарообороту.

Також вважаємо необхідним застосувати елементи обслуговування, які виходять за рамки очікуваних споживачем. Прикладом цього можуть служити: безкоштовні напої, які представляються гостям під час банкету від "закладу". Очевидно, що подібна дрібниця дозволить закладу бути помітними на загальному фоні закладів-конкурентів.

Якість продукції, рівень обслуговування являються для сучасного споживача основними критеріями при здійсненні покупки, і таким чином визначають успіх, або провал ГК „Терра Нова” на ринку готельних послуг.

Для ГК „Терра Нова”, враховуючи його наявні і потенційні перспективні можливості, були обрані ті стратегії, які дозволять йому успішно працювати на тих чи інших сегментах ринку. Досягти конкурентних переваг і закріпити свої позиції заклад зможе за рахунок: модифікації та освоєння нових видів продукції та послуг, заміни основних виробничих фондів.

При ситуації, що склалась на ринку на сьогоднішній день для ГК „Терра Нова” буде вигідно використати стратегію по впровадженню нових послуг та продукції.

1. Коливання попиту визивають проблеми недозавантаження та перевантаження залів, тому необхідно знайти заходи, щоб вирівняти коливання у розподілі попиту у часі за допомогою гнучких цін, та інших мір стимулювання.

В практичній діяльності ГК «Терра Ноува» впровадити пропозиції можна шляхом реалізації продукції та послуг в певний час, за приємними цінам. Тому варто ввести таку акцію під назвою «Щаслива годинка». Вона полягатиме в тому, що з 16.00 до 17.00 годин будуть пропонуватись певний перелік напоїв на декілька гривень дешевше ніж в звичайний час. Це в деякій мірі допоможе вирівняти коливання попиту у часі, так як основний потік споживачів приходить на обідній час з 13.00 до 15.00 та вечірній з 19.00 годин. Також, на мою думку, необхідно урізноманітнити перелік страв, які входять до сніданків, оскільки до складу входять тільки страви з яєць та млинці. Пропонується ввести таку страву як "Пудинг з чорносмородиновим соусом". Різноманітність запропонованих сніданків також позитивно вплине на рівномірність потоку споживачів.

2. Так, для проведення більярдних турнірів необхідно сформулювати умови проведення, проінформувати та зацікавити споживачів. Пропонуються наступні умови проведення акції: турнір необхідно проводити кожної середи, оскільки в цей день інтенсивність потоку споживачів не висока. Взяти участь в

акції можуть всі бажаючі, які повинні зареєструватись у маркера. Кожного тижня в ході гри буде визначений переможець тижня, який виходить у фінал. А в кінці місяця буде проводиться фінальний турнір між переможцями кожного тижня і в ході гри буде визначено переможця місяця. Так, як у ГК „Терра Нова” є більярдні столи, маркер, буде виступати в ролі судді, буде розповідати умови турніру та слідкувати за дотриманням правил під час гри, то витрати на проведення складатимуть тільки на купівлю подарунку. В якості призу ми пропонуємо надавати переможцю 1 ящик "Чернігівського" пива, оскільки саме це пиво реалізується в ГК „Терра Нова” та користується попитом у споживачів. Також можна розраховувати на підтримку постачальників "Чернігівського" пива, оскільки вони також можуть приєднатись до проведення більярдних турнірів та надати переможцю додатковий приз від імені своєї торговельної марки.

3. Для розширення асортименту запропонованих страв та напоїв, на нашу думку доцільно придбати соковижималку з більш широкими функціональними можливостями. Для виготовлення натуральних соків пропонується придбати соковижималку з лінійним контейнером „VETA”. Дана модель соковижималки дозволить запропонувати більш широкий асортимент свіжовидавлених соків, а саме: яблучний, морквяний, виноградний, селеновий, ананасовий, ягідний та інш. Також на основі різноманітних фрешів можна виготовляти соуси для десертів та основних страв.

4. В ході дослідження процесу роботи виробництва напівфабрикатів з м'яса та риби, було виявлено, що вони виготовляються та проходять теплову обробку в одному приміщенні. Тому технологічні процеси приготування страв не відповідають санітарно-гігієнічним вимогам, які пред'являються до закладів ресторанного господарства. Так, як в цеху є два виробничі столи і одна мийка для приготування страв з м'яса та риби, тому ми пропонуємо придбати виробничі столи з мийками: для рибного — з двома мийками, для м'ясного - з однією мийкою. Та мийна ванна, яка є в цеху, і буде використовуватись для

механічної обробки овочів. Таким чином, ми покращуємо умови технологічних процесів та санітарних вимог.

5. Враховуючи одноманітний асортимент запропонованих комплексних сніданків, тобто сніданки складаються кожного дня тільки з омлетів, яєчні та млинців, ми пропонуємо ввести додаткові страви в групу сніданків: «Пудинг сирний з чорносмородиновим соусом», деруни, сирники по-київські з полуничним соусом та інше. На страву «Пудинг з чорносмородиновим соусом» нами розроблена технологічна карта страви.

Також, ми пропонуємо розгрупувати приготування сніданків за окремими днями і кожного дня пропонувати один комплекс сніданку, який буде змінюватись протягом тижня.

Таким чином, сніданки не повторюватимуться протягом тижня і кожного дня пропонується споживачам новий комплексний сніданок.

При встановленні ціни необхідно використати стратегію ціноутворення, що базується на системі націнок і має в своїй основі собівартість продукції. Таким чином, вартість страви «Пудинг з чорносмородиновим соусом» буде дорівнювати:

- Загальна вартість набору сировини — 26,5 грн.
- Для сніданків запропонована націнка в розмірі 100%, звідси націнка буде дорівнювати — 26,5 грн.
- ПДВ 20% — 5,3 грн.
- Вартість страви — 58,3.
- Оскільки до комплексу сніданку входить чай або кава, то необхідно додати вартість одного з цих напоїв — 15 грн.

Продажна вартість запропонованого сніданку з ПДВ 14,66 грн. Остаточна вартість після округлення буде дорівнювати 75 грн.

Оскільки, в ТОВ „Терра Нова” всі комплексні сніданки коштують 15 грн., то ми урізноманітнюючи комплекс сніданків, дотримуємось такої ж ціни. В додатку №К представлена калькуляційна картка на запропоновану страву «Пудинг сирний з чорносмородиновим соусом».

6. Також ми пропонуємо ввести таку акцію як «Щаслива година». Сутність її полягає у тому, що певний перелік напоїв з 16.00 до 17.00 буде продаватись по зниженій ціні в бар „Камелія” готелю. Це приверне увагу таких споживачів, які бажають спробувати коктейль, але за звичайними цінами для них це дороге.

В нижче наведеній таблиці представленні загальні витрати, які необхідні для введення запропонованих нововведень.

Таблиця 3.2

**Витрати на запропоновані нововведення в ГК „Терра Нова”
(бар „Камелія”) на 2019 р.**

№	Назва додаткових витрат	Сума витрат, тис. грн.
1.	Витрати на проведення більярдних турнірів	2,5
2.	Витрати на виготовлення рекламних сувенірів	3,75
3.	Вартість устаткування: - флерниця; - стіл виробничий з однією мийкою; - стіл виробничий з двома мийками;	6,75 9,5 11,5
4.	Витрати на коктейлі під час банкетів	4.80
5.	Витрати на преміальні виплати працівникам	6.36

З вище представленої таблиці видно, що для введення запропонованих пропозицій необхідно 45,160 тис. грн.

На основі запропонованих витрат на нові послуги та рекламу спрогнозуємо витрати ТОВ „Терра Нова” на 2019 р. (табл. 3.3).

На основі даних табл. 3.3 можна зробити висновок, що із урахуванням запропонованих нововведень загальна сума витрат збільшиться на 5,54% в 2019 році у порівнянні з попереднім.

**Прогноз витрат з урахуванням запропонованих послуг
ГК „Терра Нова” на 2019 р.**

Витрати	Витрати за 2018 рік, тис. грн	Прогноз витрат на 2019 рік, тис. грн	Відхилення, тис. грн.	Темп росту, %
<i>Умовно-постійні витрати</i>				
Матеріальні витрати	2832,0	2839,3	7,3	100,27
Витрати на оплату праці	404,0	410,35	208,625	101,57
Амортизація	112,5	1166,625	1054,125	103,7
<i>Умовно-змінні витрати</i>				
Відрахування на соц. заходи	31,0	31,0	-	100
Інші операційні витрати	0,25	3,55	3,75	100

7. Важливо продовжувати участь готелю «Терра Нова» у профільних міжнародних виставках, симпозиумах і семінарах тощо, тому що в конгресно-виставковому бізнесі при виборі місця проведення чергового заходу й одержання замовлень на їхнє проведення велику роль грають особисті ділові контакти. Представляється доцільним активніше залучати середня ланку для участі у виставках, тому що безпосередньо вони працюють з клієнтами і володіють повною інформацією для проведення переговорів на одержання замовлень. Крім того, необхідно розширювати контакти з організаціями, що займаються конференц-бізнесом. Конкретний інтерес представляє *MPI (Meeting Professionals International's)*. Спількування з представниками *MPI*, участь у їхніх семінарах буде сприяти підвищенню професійних навичок працівників, освоєнню нових форм і методів роботи, а також приведе до розширення кола замовників заходів. В даний час у силу об'єктивних причин скоротилася частка

іноземних і міжнародних заходів, у порівнянні з національними, проте цей сегмент залишається досить перспективним, адже саме міжнародні заходи (і особливо великі) приносять найбільший дохід і формують імідж готелю. На світовому конгресному ринку боротьба за великі міжнародні заходи дуже гостра, і якщо не приймати в ній участі (виставки, трейд-шоус, реклама), то шанси на отримання великих додаткових доходів будуть зведені до нуля.

8. Впровадження продукту «Новий рік під Києвом 2019» (де, як і за скільки). Де зустріти новий рік під Києвом, якщо ви не любите міського шуму, або просто все набридло і хочеться за місто? Варіантів чимало. Вони влаштують і тих, хто не встигне або не зможе відсвяткувати в Карпатах або деінде, і тих, хто просто не любить далеких подорожей. Тихі мальовничі київські передмістя, шоу-програми, затишні котеджні будиночки – обирайте на свій смак. Аби зробити новорічні свята під Києвом незабутніми, достатньо склянки фантазії, ложки доброго гумору та трохи веселого настою – і коктейль під назвою «Новий рік-2019» готовий. П'ять причин поїхати на Новий рік за місто:

1). Змінити обстановку. Допомагає, коли вже «все не так», «нічого не виходить» і треба «щось робити». Навіть психологи кажуть, що короткочасний виїзд допомагає вирішити все те, над чим у звичайних обставинах можна думати ще місяць.

2). Символічно почати нове життя. Лишити в минулому щось важке або непотрібне, зробити важливий крок (ба навіть пропозицію!). Свіже заміське повітря і зимовий затишок відкривають речі по-новому – і допомагають здійснити докорінні переміни.

3). Новий рік під Києвом – це тепліші і кращі компанії, ніж на простій здибанці у випадковому столичному ресторані. Сюди їдуть насправді відпочити зі смаком. Чи ви поїдете з друзями, чи самі – різниця однаково буде відчутна.

4). Якщо ви подружжя з маленькими дітьми, то далеко поїхати навряд чи вдасться. Але це не означає, що романтику новорічної ночі (коли з малечею цілком може побути бабуся, наприклад) потрібно відмінити, чи не так? Тому святкування Нового року під Києвом – це ще й чудова нагода для люблячих

людей просто побути разом і ні про що не переживати. Свято в приватному котеджі за містом – шанс організувати все так, як хоче саме клієнт. Побудувати снігову гірку? Без проблем. Створити безмежжя романтики або просто кидатися всю ніч сніжками? Все для вас! Тут (нарешті!) ніхто не буде заважати.

5). Такж у ніч на 1 січня в с. Гатному відбудеться Новорічна костюмована вечірка «У Новорічну ніч навколо світу». Це гарний настрій, яскраві враження, заряд позитивної енергії на цілий рік вперед! Навколосвітню подорож гості «Тerra Nova» звершать разом із Новим роком, подорожуючи цілою планетою і переїжджаючи з однієї країни до іншої. *Dress-code*: національні костюми, колоритні аксесуари, елементи одягу різних країн світу. В програмі передбачені лотерея, танці, конкурси, подарунки, дискотека, *DJ*, костюмовані фотосесії та живий стіл-фуршет. Адреса: с. Гатне, вул. Інститутська, 73 (300 м від межі міста Києва). Найближча станція метро – «Теремки» (2 км). Поруч – музей архітектури і побуту «Пирогів», Голосіївський парк та міжнародний виставковий центр. Автошляхами потрібно рухатися проспектом Академіка Глушкова в напрямку виїзду з міста. Вартість: від 1200 грн.

9. Впровадження продукту «Сімейний план» Готель не гарантує наявність вільних номерів за даною пропозицією, тому радимо бронювати номери заздалегідь. Дана пропозиція не поширюється на групові замовлення і не може бути поєднана з будь-якими іншими спеціальними пропозиціями. Послуги, що надаються за цією пропозицією, перераховані вище. У ціну включений один сніданок на кожного гостя на кожен день перебування в готелі. Сніданок сервірується або в ресторані готелю, або замовляється в обслуговуванні в номерах. Доступ в Інтернет може бути як бездротової, так і провідний в залежності від готелю перебування. Пропозиція з прання або прасування дійсно на одну ніч на один номер, послуги надаються в робочі години. Дана ціна на один номер за одну ніч з урахуванням подвійного розміщення. Гроші за будь-які частину пропозиції, яка не була використана, не повертаються. Пакет послуг не включає додаткову винагороду та інші витрати. Ціна спеціальної пропозиції не включає податок. Можлива також відсутність номерів по цій пропозиції в певні часові періоди високого завантаження готелів. Terra Nova залишає за

собою право в будь-який момент змінити умови пропозиції або припинити його проведення без попереднього попередження.

Керівництво готелю «Терра Нова» повністю усвідомлює, яким важливим час, проведений із сім'єю в умовах сучасного стресового життя, тому пропонує гостям насолодитися відпусткою зі своїми близькими.

Користуючись спеціальною пропозицією «Сімейний план», гості можуть забронювати другий номер з 50% знижкою для своєї дитини.

Пропозиція «Сімейний план» дійсна до 30 грудня 2019 р. Готель не гарантує наявність вільних номерів за даною пропозицією, тому радимо бронювати номери заздалегідь, зателефонувавши в готель або в найближчому центрі бронювання.

Дана пропозиція не можна забронювати через Інтернет. Клієнт може скористатися пропозицією «Сімейний план» і забронювати другий номер із 50% знижкою. Дана пропозиція не поширюється на групові бронювання, оптові продажі, а також не поширюється на номери категорії «люкс». Співробітники ГК «Терра Нова» не можуть забронювати номери з цього пропозиції з корпоративною знижкою. При бронюванні двох номерів необхідно, щоб дати заїзду та виїзду збігалися для обох кімнат. Дана пропозиція не може бути поєднана з будь-якими іншими спеціальними пропозиціями. Ціна вказана за номер, за ніч і не включає податки та інші витрати. За даною пропозицією передбачено розміщення в стандартному номері. За розміщення в номері гостей може стягуватися додаткова плата. Пропозиція *Awaken in the Park* включає щоденний сніданок для двох дорослих і двох дітей до 12 років, а також пізній виїзд.

10. Впровадження продукту SPA-салон готелю «Терра Нова» також протягом останніх років активно використовує технологію SPA-капсули.

SPA-капсула – це новий підхід до здорового способу життя. СПА капсула допомагає здоров'ю людини відновитися після перенесених захворювань. SPA капсула містить у собі водні процедури: парові ванни, гідромасаж, крапельний масаж, душ Віші та душ Щарко.

У СПА-капсулах використовуються лікувальні грязі, масла солі, гелі, водорості, обгортання. У капсулі *SPA JET* поєднуються дві сучасні технології нагрівання – пари й інфрачервоного тепла. Ви досягнете відчуття повної релаксації, настрій підвищиться. Капсула *SPA JET* відрізняється гідрофузійною терапією, яка включає в себе душ Віші і гідромасаж.

SPA-капсула має ряд корисних оздоровчих і омолоджувальних процедур. Дуже популярні програми корекції ваги та антицелюлітні програми. СПА капсула з функцією гідромасажу покращує стан шкіри, допомагає позбутися целюліту, знизити надмірну вагу. У поєднанні з ароматними оліями *SPA* капсула підніме Вам настрій, поліпшить самопочуття.

В готелі «Терра Нова» є передбачається впровадження кількох програм СПА-капсули: програми зниження ваги і виведення шлаків (ефект інфрачервоних хвиль), програми по боротьбі з целюлітом, антистресові програми, лімфодренажний програми, душ Віші, душ Шарко контрастний душ.

Душ допомагає розслабитися, знизить болі при хронічних захворюваннях, виведе токсини з організму. Гідромасажний душ забезпечує струменя цілющої води з усіх боків.

Також є програми для ніг. Дві масажуючи струменя, спрямовані на Ваші ноги пом'якшать шкіру ніг, полегшати болю.

Індивідуально підбираються ароматичні масла і трави, які роблять *SPA* процедуру ще більш приємною і корисною. У сучасних капсулах є музичний супровід і екран, щоб час в СПА-капсулі було ще більш приємним.

11. Помітною популярністю серед громадян користуються різнопланові оздоровчі та спортивно-оздоровчі послуги, що надаються спеціалізованими оздоровчими центрами і готелями, комплексами і готелями. Такі послуги називаються рекреаційними, і сутність їх полягає в організації процесу відновлення, і звичайно, розвитку і вдосконалення сил і можливостей людини - фізичних, емоційних, адаптаційних, духовних.

Для надання оздоровчих послуг, спорткомплекс або готель повинні володіти певними об'єктами та інструментами. До таких об'єктів відносяться:

- плавальний басейн відкритого типу,

- пляж,
- спортивні та ігрові майданчики,
- клуб здоров'я,
- власний причал,
- пішохідні туристичні стежки,
- велосипедні доріжки,
- тренажерний зал,
- каток тощо.

І тільки за умови, наявності у власності комплексу «Терра Нова» цих об'єктів, а також достатньої кількості спеціалізованого інвентарю, з'являється можливість надавати платні оздоровчі послуги і послуги спортивно-оздоровчі гідної якості.

Наявність тих чи інших послуг залежать від природно-кліматичних умов регіону, в якому розташований туркомплекс, від його оснащення спортивними спорудами або від наявності таких поблизу туркомплексу. Тобто спортивні послуги можуть надаватися не тільки безпосередньо туркомплексом, але і спеціалізованими фірмами, розташованими поблизу туркомплексу «Терра Нова».

Те, що в даний час називається клубом по суті своїй клубом не є, оскільки відсутня клубна форма організації як такої:

- членство,
- єдність ідеології і культури якості життя і здоров'я,
- просвіта і освіта,
- благодійність тощо.

До нової клубної ідеології відносяться *SPA* і велнес, які орієнтовані на відпочинок і психофізичне оздоровлення різних вікових категорій людей, але також використовують у своїй практиці досить простий, мало персоналізований набір рекреаційних та оздоровчих технологій.

Для реалізації персональних оздоровчих програм ГК «Терра Нова» у міру технологічної необхідності персональним тренером залучаються різні фахівці (фахівці з тестування здоров'я та якості життя, оздоровчої фізичної культури і

масового спорту, натуральному здоровому і спортивного харчування, традиційним і сучасним системам оздоровлення, психологи та ін.

Отже, надання додаткових послуг спортивно-оздоровчого призначення в туристичному комплексі «Терра Нова» є невідомою складовою його діяльності. Якщо надання оздоровчих послуг здійснюється туркомплексом, готелем або готелем, то вони вважаються невід'ємною частиною турпродукту, придбаного споживачем. Причому, конкретний вид послуг може, або входити у вартість путівки (у такому випадку послуги надаються споживачеві в обов'язковому порядку), або ставитися до додаткових послуг (тоді вони оплачуються окремо). Залежить це, в першу чергу, від специфіки обраного споживачем туркомплексу, а також від особливостей конкретного спортивно-оздоровчого туру, якому споживач віддав перевагу.

Просування пакетів спортивно-оздоровчих послуг відбувається ще на початку продажу путівки в туристичному агентстві, коли клієнт замовляє тур. На цьому етапі досить ефективно спрацьовує реклама послуг готелі як безпосередньо працівниками туристичного агентства, так і реклама готелю.

Специфікою організації реклами готелю, наприклад в Україні є те, що самі готелі не рекламують себе за кордоном – цим займаються туристичні агентства. Однак, навіть вони рекламують здебільшого свої послуги, а реклама готелю має поверхневе (другорядне) значення.

Інша ситуація складається з рекламою спортивно-оздоровчих послуг вже на території розміщення готелю «Терра Нова». Особливістю цієї реклами є те, що вона спрямована на туристів, які їдуть не по путівкам, а самостійно сплачують за послуги, самі обирають готель.

Реклама – це багато грошей, які витрачаються з єдиною метою - щоб клієнт хоча б подзвонив, а ще краще – прийшов в СПА салон. Вимірюється ефективність реклами в сумі, що витрачена на те, щоб клієнт переступив поріг закладу.

Побудова програм залучення клієнтів – процес творчий і тонкий. Найжахливіше, що кожного року ситуація змінюється, і навіть знайдені ще вчора вдалі прийоми застарівають і більше не приносять результату.

Експертами маркетингово центру «DFG», які займаються розкруткою послуг готелю та їх просування на ринку Центральної та Центрально-Східної Європи було проведено дослідження ефективності способів реклами spa-центрів мережі 3* готелів, в тому числі і готелю «Терра Нова». Рейтинг складений у жовтні 2016 р. за «свіжим» результатами розкрутки салону краси на території готелю «Терра Нова».

Як свідчать результати проведеного дослідження, найбільший ефект від стимулювання має зовнішня реклама, реклама в інтернет, внутрішній маркетинг, відгуки та рекомендації клієнтів.

Результати дослідження наведені в табл. 3.4.

В цілому реклама спортивно-оздоровчих послуг готелю розрахована на залучення приватних клієнтів з визначенням найбільш ефективних і малозатратних варіантів донесення інформації (це може бути розсилання листів, роздача запрошень, публікації в місцевій пресі, рядок, що біжить на кабельному телебаченні, домовленості про обмін клієнтами з сусідами з сфери послуг і торгівлі, публікації на масових Інтернет-сайтах і багато чого іншого).

Таблиця 3.4

**Ефективність просування спортивно-оздоровчих послуг готелю
«Терра Нова»**

Вид реклами	Переваги	Недоліки
Реклама СПА салону на телебаченні	величезна аудиторія	швидкий сплеск звернень (дзвінків), але через кілька годин - спад і телефон замовкає
Участь фахівців СПА салону в телепередачах		
Реклама СПА салону на радіо	те ж, що і телебачення	те ж, що і телебачення

Закінчення таблиці 3.4

Реклама СПА салону в журналах	реклама в журналах працює багато довше, ніж при використанні радіо та телебаченні. Про газети так сказати не можна. Обходиться дешевше, ніж попередні два способи	важко вгадати правильне видання, яке дає віддачу
Реклама СПА салону в Інтернеті	у Інтернет-реклами немає терміну дії. Один раз розміщена вдала стаття може працювати роками. Інтернет-реклама поки що обходиться значно дешевше інших	дає багато дзвінків, а приходить в результаті не більше десятка нових клієнтів на місяць. Правда, що платять дорого
Зовнішня реклама СПА салону	постійно нагадує про існування СПА салону. Може давати до двох клієнтів на день	щитова реклама непогано працює в спальних районах, але все-таки обходиться дорого
Поштові розсилки, листівки при рекламі СПА салону	вельми недорогий варіант реклами	останнім часом майже не дає результату, приносить багато "халявщиків" і людей не здатних заплатити за послуги СПА- салону

Як свідчать проведені розрахунки, в цілому показники ефективності просування спортивно-оздоровчих послуг готелю «Терра Нова» є позитивною величиною, однак мають тенденцію до зниження.

Основними факторами зниження результативності просування спортивно-оздоровчих послуг є розрастання витрат на рекламу в розрахунку на одного клієнта. Також у 2017 р. вагомий вплив на зниження результативності реклами спортивно-оздоровчих послуг мало зниження кількості клієнтів через падіння купівельної спроможності більшості населення України.

Також проаналізуємо результативність реклами послуг СПА-салону досліджуваного готелю «Терра Нова» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Показники результативності просування послуг СПА-салону
досліджуваного готелю**

Показники	Од. виміру	Період			Відхилення	
		2015	2016	2017	2015- 2016	2016- 2017
Чистий дохід від надання спортивно-оздоровчих послуг	тис.дол	425,3	516,8	420,3	91,5	-96,5
Витрати на рекламу СПА-салону	тис.дол	121,5	168,7	202,4	47,2	33,7
Кількість залучених клієнтів	од.	1252	1516	1247	264	-269
Виручка, отримана від 1-го клієнта	дол	339,7	340,9	337,0	1,2	-3,8
Витрати на залучення 1-го клієнта	дол	97,0	111,3	162,3	14,2	51,0
Рентабельність реклами СПА-салону	дол/клієнта	242,7	229,6	174,7	-13,0	-54,9

Впродовж 2016-2017 рр. спостерігалось зростання чистого доходу спа-салону, однак у 2014-2015 рр. внаслідок фінансової кризи відбулось зменшення як клієнтської бази, так і самих доходів відповідно.

3.3 Економічне обґрунтування заходів реалізації стратегії диверсифікації в готелі «Терра Нова»

Найбільшим попитом послуги готелю «Терра Нова» користувалися у споживачів із середнім доходом більше 25000 грн., що становить 43,2%. З погляду маркетингових досліджень, дана група в теперішніх умовах, в основному, має високі купівельні можливості та користується послугами готелю тривалий час. З усіх опитаних респондентів перевагу багатому сервісному обслуговуванню віддають – 87,3% споживачів, причому чим вищий середній дохід споживача, тим вищий рівень переваг (табл. 3.6).

Таким чином, переважну більшість споживачів послуг готельного комплексу «Терра Нова» складають особи віком від 35 до 45 років (25,7% у 2016 р. та 28,5% у 2017 р.), частка яких помітно зростає.

Особи віком до 16 років та від 16 до 18 років проживають у готелі з дорослими. Їх частка незначна і склала у 2016 р. 4,3%, а у 2017 р. – 3,0%.

Основним сегментом для готельного комплексу «Терра Нова» є іноземні туристи та бізнесмени, які приїжджають у м. Київ. Це в основному чоловіки, частка яких у 2017 р. порівняно з 2016 р. зросла на 4,3%.

Таблиця 3.6

Характеристика реалізованого попиту споживачів, які віддають перевагу багатосервісному обслуговуванню

Показник	Середній в місяць (тис. грн.)					Всього по вибірці
	Менше 1000	1000-2000	2000-3000	3000-4000	Більше 4000	
Всього опитано споживачів	78	211	220	169	120	798
З них притримуються отримання багато-сервісного обслуговування	60	175	195	155	112	697
Питома вага споживачів, які притримуються отримання багато-сервісного обслуговування (%)	76,9	82,9	88,6	91,7	93,3	87,3

Сегментування споживачів послуг готелю «Терра Нова» за віком та статтю представлено табл. 3.7.

Серед отримуваних клієнтами готелю «Терра Нова» послуг найбільшу питому вагу становить замовлення страв у номер (90%) – 33,1%, особливо для споживачів, чий середній дохід становить 25000 тис. грн. в місяць. Слід відмітити, що споживачі з доходом менше 1500 тис. грн. ігнорує таку послугу, а користуються послугами бару готелю «Терра Нова».

Споживачі, які належать до більш низьких груп доходності віддають перевагу послугам інших, більш дешевих готелів м. Києва, зокрема малим приватним організаціям.

Самий популярний вид послуги, який надається в готелях м. Києва є комплексне обслуговування номерів. Воно становить – 23,5%.

Таблиця 3.7

**Сегментування споживачів послуг готелю «Терра Нова»
за віком та за статтю**

Показник	% структури споживачів 2016 р.	% структури споживачів 2017 р.	(+,-)
Сегментування споживачів послуг готелю за віком:			
до 16 років	2,0	1,5	-0,5
від 16 до 18 років	4,3	3,0	-1,3
від 18 до 25 років	18,6	12,4	-6,2
від 25 до 35 років	20,4	21,8	1,4
від 35 до 45 років	25,7	28,5	2,8
від 45 до 55 років	17,1	19,6	2,5
більше 55 років	11,9	13,2	1,3
Разом	100,0	100,0	0
Сегментування споживачів послуг готелю за статтю:			
Чоловіки	57,2	61,5	4,3
Жінки	42,8	38,5	-4,3
Разом	100,0	100,0	0

Проведені спеціалістами дослідження показали, що ринок готельних послуг досить стабільний і строго сегментований, як за параметром асортименту послуг, так і за фактором доходу клієнтів.

Висновки до розділу 3

На підставі розглянутого матеріалу можна зробити висновок, що диверсифікація готельних послуг виступає однією із стратегічних альтернатив розвитку готельного підприємства, яка дозволяє отримати додаткові економічні вигоди в умовах складної ринкової кон'юнктури.

Останніми роками готельний ринок характеризується зростанням пропозиції при одночасному скороченні попиту на послуги розміщення. Таке положення, як неважко здогадатися, загрожує посиленням конкуренції, що і без того не давала спокійно спати власникам готелів впродовж останньої чверті двадцятого століття. Одним з основних напрямів формування стратегічних конкурентних переваг в готельному бізнесі є надання послуг вищої якості в порівнянні з конкуруючими аналогами. Ключовим тут є надання таких послуг, які задовольняли б і навіть перевершували чекання цільових клієнтів.

Серед пропонованих перспективних напрямів диверсифікації міжнародних туристичних послуг сучасних готельних підприємств потрібно виділити: включення до набору послуг клінічного обслуговування, спеціалізоване обслуговування конгресів, конференцій, семінарів, надання розважальних, спортивних, оздоровчих послуг, послуг гастрономічних закладів, плавального басейну, фітнес-клубу, сауни, солярію, нічних клубів, косметичних і масажних салонів, *SPA*- та *wellness*-послуг, які варто впроваджувати в діяльність готелів з метою розширення конкурентних переваг для успішного функціонування в сучасних умовах.

Підвищення ефективності послуг у ГК «Терра Нова» передбачає створення комфорту для клієнта.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження теоретичних засад використання стратегії диверсифікація готельних послуг дає підстави стверджувати, що вона виступає однією із стратегічних альтернатив розвитку готельного підприємства, яка дозволяє отримати додаткові економічні вигоди в умовах складної ринкової кон'юнктури.

При розробці стратегії диференціації необхідно враховувати, що фірма, стратегія диференціації якої орієнтована на створення незначних додаткових цінностей і характеристик, активно пропагуючи таку додаткову цінність, може встановлювати більш високі ціни, чим компанія, що створює реальні цінності для покупця і не повідомляє йому про це.

Ефективність стратегії маркетингу багато в чому залежить від політики в області цін. Ціни повинні враховувати реальну собівартість створення й продажу готельного продукту, ціни конкурентів і платоспроможність споживача. Завданням системи ціноутворення є максимізація прибутку.

Від того, наскільки якісно складений план диверсифікації готельних послуг підприємства, залежить його майбутня виручка від реалізації і відповідно прибуток.

Готель «Терра Нова» позиціонує себе на ринку готельних послуг України як готель категорії 3*** оздоровчого, релаксного та ділового призначення.

Готель налічує 37 комфортабельних номерів різних категорій, що створені для забезпечення максимально комфортного перебування як для клієнтів з лімітованим бюджетом, так і розміщення класу люкс для VIP-гостей.

Аналізуючи проведені розрахунки фінансово-економічного стану закладу можна зробити висновок, що «Терра Нова» має виважені підстави для модернізації як системи управління, так і матеріально-технічної бази.

Діяльність підприємства протягом останніх п'яти років була прибутковою, на що безпосередньо впливає грамотна організована система маркетингових стратегій, котра охоплює діяльність номерного фонду, барів та ресторанів,

тренажерного залу, СПА-центру та залів для проведення банкетів і конференцій.

Згладжування сезонності в туризмі і готельному бізнесі дає великий економічний ефект, дозволяючи збільшити терміни експлуатації матеріально-технічної бази, підвищити ступінь використання праці персоналу протягом року, збільшити надходження від туризму.

Серед пропонованих перспективних напрямів диверсифікації міжнародних туристичних послуг сучасних готельних підприємств потрібно виділити: включення до набору послуг клінічного обслуговування, спеціалізоване обслуговування конгресів, конференцій, семінарів, надання розважальних, спортивних, оздоровчих послуг, послуг гастрономічних закладів, плавального басейну, фітнес-клубу, сауни, солярію, нічних клубів, косметичних і масажних салонів, *SPA*- та *wellness*-послуг, які варто впроваджувати в діяльність готелів з метою розширення конкурентних переваг для успішного функціонування в сучасних умовах. Підвищення ефективності послуг у ГК «Терра Нова» передбачає створення комфорту для клієнта.

Особливу увагу потрібно звернути на формування попиту, удосконалення асортименту послуг, а також розробку нових їх видів. Удосконаливши свій асортимент послуг, ГК «Терра Нова» зможе запропонувати клієнтам саме той товар, в якому споживач зацікавлений безпосередньо.

Найбільшій ефективності стимулювання збуту готельних послуг набуває у разі впровадження комплексу заходів їх просування і впевненості учасників заходів щодо якісних характеристик послуг, запропонованих туристичному ринку.

В випускній кваліфікаційній роботі були розглянуті деякі напрямки диверсифікації послуг і технологічні прийоми їх впровадження, які можна запропонувати до втілення в досліджуваному готелі під час спаду продажів. Це і розширення асортименту за рахунок сильних напрямків нових послуг (товарних груп), ставка на новинки, урізноманітнення бізнесу за рахунок продажу так званих суміжних послуг, диверсифікація замовлень ,

переорієнтація на іншу цільову аудиторію, проведення різних промозаходів та введення спеціальних пропозицій.

Зважаючи на стрімкі темпи розвитку готельного бізнесу в Україні та Києві зокрема «Терра Нова» повинен постійно розвиватись та вдосконалювати свою діяльність щоб залишатись лідером на ринку готельних послуг України.

Наведені в випускній кваліфікаційній роботі результати і рекомендації з аналізу конкурентоспроможності і опрацювання стратегії диверсифікації підприємства можуть бути застосовувані до будь-якого готелю міста, що й обумовлює її практичну цінність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Нормативні акти

1. Про туризм: закон України в редакції від 18 листопада 2003 р. № 13 // Відомості Верховної Ради України. – 2004. – № 13. – С. 180.
2. Закон України "Про внесення змін до Закону України "Про туризм" [Електронний ресурс]: від 18.11.2003 р. № 1282-XV. – URL: <<http://www.rada.gov.ua>
3. Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 № 1023-ХІІ. [Електронний ресурс] – URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>
4. Про інноваційну діяльність: Закон України [Електронний ресурс]. – URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T020040.html
5. Про затвердження Порядку встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання): [постанова КМУ від 29 липня 2009 року №803]. [Електронний ресурс] – URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/803-2009-%D0%BF>.
6. Про затвердження Порядку надання послуг з тимчасового розміщення (проживання): [постанова КМУ від 15 березня 2006 року № 297. [Електронний ресурс] – URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/297-2006-%D0%BF>.
7. Правила обов'язкової сертифікації готельних послуг: наказ Державного комітету України по стандартизації, метрології та сертифікації від 27 січня 1999р. № 37. – Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 15 квітня 1999р. за № 236/3529. – К., 1999р.
8. Про затвердження форм державної статистичної звітності з питань туризму та інструкцій щодо їх заповнення: наказ Державного комітету статистики України від 4 березня 1998р. № 96. – Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 19 березня 1998р. за № 182/2622. – К., 1998р.
9. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 30.07.2012 № 876 “Щодо скасування обов'язкової сертифікації готельних послуг та послуг харчування».

10.ГОСТ 28681.3-95 Межгосударственный стандарт. Туристско-экскурсионное обслуживание. Требования по обеспечению безопасности туристов и экскурсантов.

11.ДСТУ 4268:2003 «Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги». [Електронний ресурс] // Законодавство України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1091-11>.

12.ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів». URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1091-11>.

13.Правила обов'язкової сертифікації послуг з тимчасового розміщення (проживання), затверджені наказом Держстандарту України від 27.01.99 №37 (в редакції наказу від 03.09.07 №207).

14.Про утворення Координаційної ради з питань туристичної діяльності. Постанова Кабінету міністрів України від 14 травня 2015 р., № 388.

15.Загальне Положення про санаторно-курортний заклад: постанова Кабінету Міністрів України від 11 липня 2001 р. № 805 [Електронний ресурс] //Законодавство України.–URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/805-2001-п>.

16.Законодавство України про туризм і готельну справу: збірник офіційних текстів законів станом на 1 лютого 2012 р. / упоряд. Ю. І. Руснак. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 242 с.

17.Правила користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг (Наказ Державної туристичної адміністрації України 16.03.04 № 19), URL: <http://rada.gov.ua/pravo>

18.ДБН В.2.2-9-2009. Громадські будинки та споруди. Основні положення // Державні будівельні норми України.-К.: Мінрегіонбуд України, 2009.

Українські видання

19. HoReCa: навч. посіб. : у 3 т. Т.1. Готелі / [А. А. Мазаракі, С. Л. Шаповал, С. В. Мельниченко, Н. І. Ведмідь, Т. І. Ткаченко, М. Г. Бойко, М. Ф. Кравченко, М. В. Босовська, Р. А. Расулов, О. М. Григоренко, І. І. Тарасенко, І. Ю. Антонюк, І. О. Чаюн, Т. Є. Литвиненко] ; за ред. А. А. Мазаракі. – Київ : КНТЕУ, 2016. – 348 с. : іл.

20.Александрова С. А. Кваліметрична оцінка як інструмент управління персоналом готелю / С. А. Александрова // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. – №3 (14) , том 2 – 2016. – Харків: ХНАДУ, 2016. – С. 36–40.

21.Ансофф І. Нова корпоративна стратегія: Пер. з англ. / Под ред. Ю.Н. Кантуревського. - СПб.: Питер, 2009 .- 638с.

22. Бабенко П. Автоматизация СПА-отеля / П. Бабенко // Гостиница и ресторан: бизнес и управление. – 2012. – № 4. – С. 32-33.

23.Бакеренко Н. П. Фінансово-економічний механізм управління діяльністю готельних підприємств. (Автореф. дис. канд. екон. наук), Європейський університет, Київ, 2012.

24. Балабанов И. Т., Балабанов А. И. Экономика туризма: Учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по экон. спец. и направлениям. — М.: Финансы и статистика, 2013. — 116 с.

25. Бовш Л. А. Макроекономічна нестабільність та її вплив на діяльність підприємств готельного господарства України / Л. А. Бовш // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 11. – С. 172-180.

26. Бойко М. Суб'єктні технології у готельному бізнесі / М. Бойко // Вісник КНТЕУ. – 2016. – № 4. – С. 104-113.

27. Бойко М. Холістичний маркетинг на підприємствах готельного господарства / М. Бойко, Є. Супрунова // Вісник КНТЕУ. – 2013. – № 1. – С. 55-64.

28.Бородай, Д. Фактори, що впливають на формування мережі спортивно-туристичних готелів України // Містобудування та територіальне планування / наук.-техн. зб. – 2015. – № 55. – С. 31–35.

29.Використання інноваційних технологій в галузі туризму: монографія / [В. М. Зайцева, Д. Д. Гурова, О. М. Корнієнко, Т. С. Кукліна, С. М. Журавльова]. – Запоріжжя: Дике Поле, 2015. – 144 с.

30. Волов А. Свадебный отель — выгодная ниша / А. Волов // Современный отель. – 2013. – № 8. – С. 44-47.

31. Волошин П. В. Економічна ефективність упровадження інтенсивних реабілітаційних технологій в установах санаторного та готельного господарства / П. В. Волошин, С. О. Уваров // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: збірник наукових праць / відп. ред. О. І. Черевко. – Х. : ХДУХТ, 2015. – вип. 1 (21). – С. 256-266.
32. Галасюк, К. А. Оцінка інноваційного потенціалу підприємств готельного господарства. (Автореф. дис. канд. екон. наук), Одес. нац. екон. ун-т, Одеса. 2016.
33. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність / В. Г. Герасимчук. - К.: Вища школа, 2015. - 163 с.
34. Граковський Ю. Готельні послуги: організація діяльності, облік доходів та витрат // / Ю. Граковський // Вісник податкової служби України. – 2013. – № 22. – С. 14-22.
35. Граковський, Ю. Готельні послуги: організація діяльності, облік доходів та витрат // Вісн. податк. служби України. – 2013. – № 22. – С. 14–22.
36. Давидова О. Ю. Удосконалення діяльності підприємств індустрії гостинності в умовах їх інноваційно-технологічного розвитку / О. Ю. Давидова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. / відп. ред. О. І. Черевко. – Х. : ХДУХТ, 2015. – Вип. 1 (21). – С. 241-256.
37. Даниленко М. Інтернет-дистрибуція готельних послуг / М. Даниленко // Вісник КНТЕУ. – 2015. – № 6. – С. 79-90.
38. Декалюк О. В. Методичні підходи до стратегічного управління готельно-ресторанним бізнесом // Вісник Хмельницького національного університету. – 2017. – №2, том 2. – С. 261-264.
39. Дзюба Т. А. Тенденції та перспективи розвитку готельно-ресторанного та туристичного бізнесу в Україні / Т. А. Дзюба // Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України : зб. наук. пр. III Міжнар. наук.-практ. конф. 20-22 трав. 2015 р. – Вінниця: Вид.-ред. від. ВТЕІ КНТЕУ, 2015. – Ч. 2. – С. 253-265.
40. Економічна ефективність інноваційних процесів у готельно-ресторанному бізнесі: конспект лекцій для магістрів спеціальності 241

«Готельно-ресторанна справа» / укл.: М. В. Чорна, О. В. Михайлова. – Х. : ХДУХТ, 2017. – 101 с.

41. Єфімов О. Готельний бізнес: як залишитись на плаву у "важкі часи" / О. Єфімов // Бухгалтерія. – 2015. – № 8. – С. 72-75.

42. Журавльова, М. Стратегічне управління підприємствами готельного господарства. (Автореф. дис. канд. екон. наук), Харк. держ. ун-т, 2015.

43. Жураховська А. Перспективні напрямки розвитку готельного маркетингу [Електронний ресурс] / А. Жураховська // Товарознавчі та маркетингові дослідження товарних ринків : зб. наук. пр. III студ. наук.-практ. інтернет-конф., 25 лют. 2016 р. – Вінниця : Ред.-вид. від. ВТЕІ КНТЕУ, 2016. – С. 128-130.

44. Завальнюк В. В. Сучасний стан та тенденції розвитку закладів готельно-ресторанного господарства [Електронний ресурс] / В. В. Завальнюк // Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: зб. наук. пр. IV Міжнар. наук.-практ. конф. 18-20 трав. 2016 р. – Вінниця: Вид.-ред. від. ВТЕІ КНТЕУ, 2016. – Ч. 2. – С. 210-221.

45. Іванова Л.О. Дослідження сучасного стану ринку готельних послуг в Україні / Л.О. Іванова // Маркетинг в Україні. – 2012. – № 1. – С. 33-38.

46. Капустіна, Т. А. Сутність і поняття технологічних інновацій та інноваційного процесу в управлінні готельним бізнесом. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2012. – №2. – С. 207–210.

47. Карп В. С. Диверсифікація торгівлі міжнародними туристичними послугами в умовах глобалізації (на прикладі країн ЦСЄ) // Автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.02 «Світове господарство і міжнародні економічні відносини» / Інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – Київ, 2007. – 20 с.

48. Козловський Р. Тонкощі готельної репутації / Р. Козловський // Український туризм. – 2014. – № 4. – С. 60-62.

49. Колективні засоби розміщення в Україні у 2015 році Статист. зб., Державна служба статистики України – К.: ТОВ «Август Трейд», 2016.

50. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2015. - 656 с.
51. Кравець О. М. Управління людськими ресурсами готельного підприємства: плинність кадрів / О. М. Кравець, М. А. Мар'єнко : Збірник тез доповідей VII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Стратегія розвитку міст: молодь і майбутнє (інноваційний ліфт)», (Харків, 28 квітня – 22 травня 2017 р.) ; Харків. нац. ун-т міськ. госп. ім. О. М. Бекетова. – Харків, 2017. – С. 127–129.
52. Кравцова, С., Стригунова, М., Читалкіна, М. Класифікація показників якості готельних послуг// Стандартизація, сертифікація, якість – 2012. – № 5. – С. 54 – 60.
53. Кучеренко, Е. (2012). Рецепты для продления сезона // Ресторанный и гостиничный бизнес – 2012. – № 2. – С. 54–56.
54. Ладиченко К. І. Маркетинг відносин в управлінні готельно-туристичного господарства : автореф. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04 / К.І. Ладиченко. - К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. - 24 с.
55. Ламперт К. Психология отелей, ресторанов и баров // Hotel und Barpsychologie. Psychologie fur die Gastronomie / К. Ламперт. – Харьков : Гуманитарный центр, 2015. – 272 с.
56. Левченко Т. П. Экономические основы управления организациями индустрии гостеприимства / Т. П. Левченко, А. Ю. Баранова // Проблемы современной экономики. – 2010. – № 2. – С. 421–125.
57. Литовка А. Класифікація інноваційної діяльності туристичного підприємства / А. Литовка, О. Шикіна // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – № 14. – С. 416–420.
58. Лупич О. О. Вітчизняний готельний оператор: суть та роль у підвищенні ефективності готельного господарства // Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. Економічні науки 2016. – № 24 (Ч. 3). – С. 131–136.
59. Лупич О. О. Вплив сучасних тенденцій індустрії гостинності на перспективи її розвитку в Україні // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. – 2016. – № 1(2). – С. 78–82.

60. Малафеева Н. Стратегическое планирование гостиничной деятельности // Ресторанный и гостиничный бизнес. 2012. – № 2. – С. 20–22.

61. Мальська М. П. Лікувально-оздоровчий туризм // Мальська М. П., Рутинський М. Й., Паньків Н. М. Туризм у міжнародному і національному вимірах. Історія і сучасність: Монографія / М. П. Мальська, М. Й. Рутинський, Н. М. Паньків. – Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. І. Франка, 2008. – С. 191–210.

62. Михайлова О. П., Брінь П. В. Основні проблеми готельного бізнесу в Україні // Вісник НТУ «ХП». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. - 2012. - №58(964). - С.101-106.

63. Возможности развития хостелів в Україні / [І. Єгупова, І. Давиденко, Л. Бортник] // Актуальні проблеми розвитку економіки в контексті глобальних викликів: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 45-річчю факультету міжнародної економіки (19–20 вересня 2013 року). – Одеса, 2013. – С. 266–269.

64. Нужен ли конференц-зал в гостиннице? // Гостиница и ресторан: бизнес и управление. – 2012. – № 3. – С. 32–38.

65. Оливко О. А. Оцінка якості комплексного туристичного продукту. // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – Київ: КНТЕУ, 2015. – № 2(100). – С. 58–63.

66. Перспективы развития СПА в отелях // Ресторанный & гостиничный бизнес. – 2013. – № 1. – С. 44–46.

67. Погоріляк О. О. Дослідження сезонності попиту на готельні послуги // Матеріали Міжнародної студентсько-аспірантської наукової конференції «Актуальні проблеми функціонування господарської системи України», 16–17 травня 2014 р., Львів, 207–208.

68. Погоріляк О. О. Сучасні форми організації готельного бізнесу контексті концепції конкурентних переваг // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України, Зб. наук. пр. – 2014. – №, 6 (110) – С., 86–92.

69.Подвірна Х. Є. Напрями диверсифікації міжнародних туристичних послуг готельних підприємств // Економіка туристичних послуг, маркетинг та логістика / Вісник ДІТБ. – 2014. – № 18. – С.187-191.

70. Полтавська О. В. Продуктивність праці персоналу підприємств готельного господарства України / О. В. Полтавська // Економіка & держава. – 2015. – № 1. – С.107-111.

71.Поняття і зміст організаційно-економічного забезпечення функціонування готельних підприємств малої місткості / [В. Семенов, С. Галасюк, О. Шикіна] // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 10(172). – С. 202–212.

72. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: Пер. с англ. / Майкл Е. Портер –М.: Альта Бизнес Букс, 2005. – 714 с.

73.Ремеслова О. Л. Методичний підхід до визначення корпоративної стратегії підприємства готельного господарства / О. Л. Ремеслова // Торгівля і ринок України. Збірник наукових праць. – 2009. – № 27. – С. 218-226.

74.Роглев Х. Й., Левітас Г. Г., Драпушко Р. Г., Гарагонич В. В., Менеджмент готелю: економіко-організаційні аспекти : Навч. посіб./ Під заг. ред. Мунін Г. Б. - К.: Кондор, 2011. - 443 с.

75. Рогова Н. В., Рибаківа С. С. Сучасні тенденції світової готельної індустрії // Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції "Інновації в управлінні асортиментом, якістю та безпекою товарів і послуг" (м. Львів, 24 листопада 2016 р.) - Львів: Растр-7, 2016. - 376 с. - С.338-340.

76.Скопєнь М. М. Інформаційні системи і технології в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі: підручник / [М. М. Скопєнь, М. К. Сукач, О. П. Будя, О. І. Артеменко, Л. А. Хрущ]. – К.: Ліра-К, 2017. – 764 с.

77. Смирнов И. Г. Инновации в гостиничном бизнесе: логистика снабжения / И. Г. Смирнов // Логистика: проблемы и решения. – 2013. – № 5. – С. 58-66.

78.Степанов І. Концептуальні готелі: науково-практичні основи функціонування / І. Степанов // Сучасні проблеми сервісу та туризму – 2010. – № 5. – С. 38–39.

79. Тимошенко З. І., Мунін Г. Б., Дишлевий В. П. Маркетинг туристично-ресторанного бізнесу. Навчальний посібник. - К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2013. - 246 с.

80. Туристичний, готельний і ресторанный бізнес: інновації та тренди [Електронне видання] : тези. Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 7 квіт. 2016 р.) / відп. ред. А.А. Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 362 с.

81. Управління якістю послуг готелів: методологія та практика: монографія / Т. І. Ткаченко, С. В. Мельниченко, М. В. Босовська, О. В. Полтавська. – К. : КНТЕУ, 2012. – 728 с.

82. Хмурова В. В. Формування механізму конкурентоспроможності в готельних підприємствах / В. В. Хмурова // Вісник. Київський інститут бізнесу та технологій. – 2014. – № 3. – С. 112-116.

83. Шаповалова О. М., Козьякова. Аналіз інноваційної діяльності у сфері послуг на прикладі готельного господарства // Інвестиції: практика та досвід. – 2013. № 17. – С. 70–74.

84. Шикина О. Международный опыт функционирования малых гостиниц / О. Шикина, М. Юсупова // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – № 14. – С. 578–581.

85. Шикина О. В., Фадєєва Г. І. Теоретичні основи діяльності концептуальних готелів та їх класифікація / Придніпровська державна академія будівництва та архітектури / Економіка та управління підприємствами // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2017. Випуск 6 (11). – С.212-219.

86. Ячменьова В. М., Кальченко, Л. А. Згрупування готельних організацій за ознаками та визначення сутності поняття «готельні послуги» // Вісник Національного університету «Львівська політехніка», Сер.: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2011. – № 720. – С. 283–289.

87. Ansoff Igor (1965), *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill.
88. Ansoff, I.: *Strategies for Diversification*, *Harvard Business Review*, Vol. 35 Issue 5, Sep-Oct 1957, pp. 113-124
89. Clifton, W. (2013). *The Global Hotel Industry: Big, Beautiful and Branded*. Retrieved from <http://www.hospitalitynet.org/news/4059749.html>.
90. Drucker Peter (1973), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. – New York: Harper&Row. 234 c.
91. Gretzel U, Law R. & Fuchs M. (eds.) (2010), *Information and Communication Technologies in Tourism*, Springer, New York, pp. 393-403.
92. Lawson F. (1995), *Hotels and Resorts – Planning, Design and Refurbishment* / F. Lawson. – Oxford: Butterworth-Heinemann. – p. 246
93. *Leisure and Wellness: Health Tourism in Europe. The new Challenge for Spas, Tourism and Health Resorts*, 11-th ELRA Congress Bad Saarow, 7-9 October 1999. – Berlin, 1999. – 230 p.
94. Stutts A. *Hotel and Lodging Management : An Introduction*. – New York, 2001. – 350 p.
95. Thadani, M., & Mobar, J. (2014). *Excerpts: HVS Hotel Management Contract Survey*. Retrieved from <https://www.hvs.com/emails/pressreleases/081314/excerpts.pdf>.

Електронні ресурси

96. Геншафт Л. Стратегічний менеджмент розробки та просування нових продуктів в готельному бізнесі. [Електронний ресурс]. - URL http://tourlib.net/statti_ukr/genshaft.htm
97. Горский А. 25 самых необычных отелей мира [Електронний ресурс] / Александр Горский // Публикации. Вокруг Света. - Режим доступа: <http://www.vokrugsveta.ru/article/205234/>
98. Диверсифікація ринку туристичних послуг в Україні як передумова підвищення їх конкурентоспроможності [Електронний ресурс]. - URL: http://tourlib.net/statti_ukr/kucenko3.htm.

99. Маркетинг готельних послуг [Електронний ресурс]. - URL: http://tourlib.net/books_ukr/skybinsky.htm
100. Остапенко Я. О. Статистичний аналіз підприємств готельного господарства та прогнозування його розвитку [Електронний ресурс] / Я. О. Остапенко. – URL: <http://global-national.in.ua/archive/8-2015/256.pdf>
101. Сучасний розвиток світового готельного господарства [Електронний ресурс]. - URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle>
102. Сучасний стан та проблеми розвитку бізнес-готелів в Україні [Електронний ресурс]. - URL: http://www.lnu.edu.ua/faculty/intrel/2008_24/35.pdf
41. Телетов О. С. Концептуальні засади застосування партнерського маркетингу в сфері туристично-туристичних послуг // Вісник СумДУ. Серія Економіка №1, 2011. // [Електронний ресурс} - Доступний з <http://www.visnyk.sumdu.edu.ua/arhiv/2011>.
103. Туристична галузь України: руїна чи низький старт? [Електронний ресурс]. - URL: http://novostiturbiznesa.info/article/turistichna_galuz_ukraini_ruina_chi_nizkij_start.html
104. Європейські готелі диверсифікуються та об'єднуються в мережі [Електронний ресурс]. - URL: <http://tour-cn.com.ua/news/2009-08-07-385>.
105. Н Mintzberg (1987), The strategy concept I: Five Ps for strategy - California management review. - URL: <http://journals.sagepub.com>
106. <https://www.booking.com/hotel/ua/terra-nova.uk.html>
107. <http://terra-nova.ua/ru/restaurant/>
108. <http://www.booking.com/Готелі>
109. <https://www.booking.com/hotel/ua/terra-nova.uk.html>
110. <http://www.world-hotal.com>
111. World Tourism Organization UNWTO. - URL: www.unwto.org/

ДОДАТКИ

Додаток Б

Баланс ГК «Терра Нова» станом на 31.12.2013 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість	010		
первісна вартість	011		
Знос	012	()	()
Незавершене будівництво	020		53,3
Основні засоби:			
залишкова вартість	030		3707,8
первісна вартість	031		7223,5
Знос	032		3515,7
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших	040		
інші фінансові інвестиції	045		3858,4
Довгострокова дебіторська заборгованість	050		
Відстрочені податкові активи	060		
Інші необоротні активи	070		
Усього за розділом I	080		7619,5
II. Оборотні активи			
Запаси:			
виробничі запаси	100		723,9
тварини на вирощуванні та відгодівлі	110		
незавершене виробництво	120		
готова продукція	130		
товари	140		830,8
Векселі одержані	150		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи,			
чиста реалізаційна вартість	160		197,7
первісна вартість	161		197,7
резерв сумнівних боргів	162	()	()
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	170		21,5
за виданими авансами	180		
з нарахованих доходів	190		
із внутрішніх розрахунків	200		
Інша поточна дебіторська заборгованість	210		326,0
Поточні фінансові інвестиції	220		
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230		5,2
в іноземній валюті	240		
Інші оборотні активи	250		11,9
Усього за розділом II	260		2117,0
III. Витрати майбутніх періодів	270		
Баланс	280		9736,5

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
1. Власний капітал			
Статутний капітал	300		3513,11
Пайовий капітал	310		
Додатковий вкладений капітал	320		
Інший додатковий капітал	330		
Резервний капітал	340		439,3
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350		-478,2
Неоплачений капітал	360		()
Вилучений капітал	370		()
Усього за розділом I	380		3474,2
11. Забезпечення наступних витрат і платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400		
Інші забезпечення	410		
Цільове фінансування	420		
Усього за розділом II	430		
111. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440		3994,8
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450		
Відстрочені податкові зобов'язання	460		
Інші довгострокові зобов'язання	470		
Усього за розділом III	480		3994,8
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500		
Поточна заборгованість за довгостроковими	510		
Векселі видані	520		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи,	530		1382,8
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з одержаних авансів	540		
з бюджетом	550		265,1
з позабюджетних платежів	560		31,4
зі страхування	570		101,1
з оплати праці	580		141,9
з учасниками	590		
із внутрішніх розрахунків	600		
Інші поточні зобов'язання	610		250,5
Усього за розділом IV	620		2172,8
V. Доходи майбутніх періодів	630		94,7
Баланс	640		9736,5

Додаток В

Баланс ГК «Терра Нова» станом на 31.12.2014 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість	010		
первісна вартість	011		
знос	012		
Незавершене будівництво	020		397,0
Основні засоби:			
залишкова вартість	030		3606,7
первісна вартість	031		7549,4
знос	032		3942,7
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших	040		
інші фінансові інвестиції	045		
Довгострокова дебіторська заборгованість	050		
Відстрочені податкові активи	060		133,6
Інші необоротні активи	070		423,2
Усього за розділом I	080		4560,5
II. Оборотні активи			
Запаси:			
виробничі запаси	100		1614,9
тварини на вирощуванні та відгодівлі	110		
незавершене виробництво	120		
готова продукція	130		
товари	140		662,5
Векселі одержані	150		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи,			
чиста реалізаційна вартість	160		1512,9
первісна вартість	161		1512,9
резерв сумнівних боргів	162		
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	170		19,6
за виданими авансами	180		585,3
з нарахованих доходів	190		
із внутрішніх розрахунків	200		
Інша поточна дебіторська заборгованість	210		84,2
Поточні фінансові інвестиції	220		
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230		1,3
в іноземній валюті	240		
Інші оборотні активи	250		34,7
Усього за розділом II	260		4515,4
III. Витрати майбутніх періодів	270		1,9
Баланс	280		9077,8

Закінчення додатку В

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
1. Власний капітал			
Статутний капітал	300		3513,1
Пайовий капітал	310		46,4
Додатковий вкладений капітал	320		
Інший додатковий капітал	330		28,4
Резервний капітал	340		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350		-657,8
Неоплачений капітал	360		()
Вилучений капітал	370		()
Усього за розділом I	380		2930,1
11. Забезпечення наступних витрат і платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400		
Інші забезпечення	410		
Цільове фінансування	420		
Усього за розділом II	430		
111. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440		
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450		
Відстрочені податкові зобов'язання	460		
Інші довгострокові зобов'язання	470		
Усього за розділом III	480		
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500		269,0
Поточна заборгованість за довгостроковими	510		210,3
Векселі видані	520		1190,8
Кредиторська заборгованість за товари, роботи,	530		4252,3
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з одержаних авансів	540		9,5
з бюджетом	550		92,7
з позабюджетних платежів	560		21,7
зі страхування	570		20,8
з оплати праці	580		42,6
з учасниками	590		
із внутрішніх розрахунків	600		
Інші поточні зобов'язання	610		29,0
Усього за розділом IV	620		6147,7
V. Доходи майбутніх періодів	630		
Баланс	640		9077,8

Баланс ГК «Терра Нова» станом на 31.12.2015 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість	010		3,5
первісна вартість	011		3,5
знос	012		
Незавершене будівництво	020		
Основні засоби:			
залишкова вартість	030		10659,9
первісна вартість	031		14692,9
знос	032		4032,0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших	040		
інші фінансові інвестиції	045		42,6
Довгострокова дебіторська заборгованість	050		
Відстрочені податкові активи	060		
Інші необоротні активи	070		
Усього за розділом I	080		10706,0
II. Оборотні активи			
Запаси:			
виробничі запаси	100		645,5
тварини на вирощуванні та відгодівлі	110		
незавершене виробництво	120		
готова продукція	130		
товари	140		1365,5
Векселі одержані	150		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи,			
чиста реалізаційна вартість	160		18,4
первісна вартість	161		18,4
резерв сумнівних боргів	162		
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	170		0,6
за виданими авансами	180		
з нарахованих доходів	190		
із внутрішніх розрахунків	200		
Інша поточна дебіторська заборгованість	210		
Поточні фінансові інвестиції	220		
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230		39,9
в іноземній валюті	240		
Інші оборотні активи	250		
Усього за розділом II	260		2069,9
III. Витрати майбутніх періодів	270		
Баланс	280		12775,9
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4

1. Власний капітал			
Статутний капітал	300		3177,4
Пайовий капітал	310		
Додатковий вкладений капітал	320		
Інший додатковий капітал	330		9451,4
Резервний капітал	340		7,1
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350		0,2
Неоплачений капітал	360	()	()
Вилучений капітал	370	()	()
Усього за розділом I	380		12636,1
11. Забезпечення наступних витрат і платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400		
Інші забезпечення	410		
Цільове фінансування	420		
Усього за розділом II	430		
111. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440		
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450		
Відстрочені податкові зобов'язання	460		
Інші довгострокові зобов'язання	470		
Усього за розділом III	480		
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500		
Поточна заборгованість за довгостроковими	510		
Векселі видані	520		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи,	530		75,6
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з одержаних авансів	540		
з бюджетом	550		29,3
з позабюджетних платежів	560		2,4
зі страхування	570		6,7
з оплати праці	580		19,0
з учасниками	590		5,6
із внутрішніх розрахунків	600		
Інші поточні зобов'язання	610		0,3
Усього за розділом IV	620		139,8
V. Доходи майбутніх періодів	630		
Баланс	640		12775,9

Баланс ГК «Терра Нова» станом на 31.12.2016 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість	010		0,1
первісна вартість	011		0,2
знос	012		0,1
Незавершене будівництво	020		
Основні засоби:			
залишкова вартість	030		10361,6
первісна вартість	031		14613,3
знос	032		4251,7
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших	040		
інші фінансові інвестиції	045		42,3
Довгострокова дебіторська заборгованість	050		
Відстрочені податкові активи	060		
Інші необоротні активи	070		
Усього за розділом I	080		10404,0
II. Оборотні активи			
Запаси:			
виробничі запаси	100		1274,6
тварини на вирощуванні та відгодівлі	110		
незавершене виробництво	120		
готова продукція	130		
товари	140		1056,5
Векселі одержані	150		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи,			
чиста реалізаційна вартість	160		10,6
первісна вартість	161		10,6
резерв сумнівних боргів	162		
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	170		1,6
за виданими авансами	180		
з нарахованих доходів	190		
із внутрішніх розрахунків	200		
Інша поточна дебіторська заборгованість	210		
Поточні фінансові інвестиції	220		
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230		18,6
в іноземній валюті	240		
Інші оборотні активи	250		
Усього за розділом II	260		2361,9
III. Витрати майбутніх періодів	270		
Баланс	280		12765,9

Закінчення додатку Ж

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1. Власний капітал			
Статутний капітал	300		3177,4
Пайовий капітал	310		
Додатковий вкладений капітал	320		
Інший додатковий капітал	330		9478,5
Резервний капітал	340		7,1
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350		
Неоплачений капітал	360	()	()
Вилучений капітал	370	()	()
Усього за розділом I	380		12663,0
11. Забезпечення наступних витрат і платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400		
Інші забезпечення	410		
Цільове фінансування	420		
Усього за розділом II	430		
111. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440		
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450		
Відстрочені податкові зобов'язання	460		
Інші довгострокові зобов'язання	470		
Усього за розділом III	480		
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500		
Поточна заборгованість за довгостроковими	510		
Векселі видані	520		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи,	530		41,8
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з одержаних авансів	540		30,8
з бюджетом	550		1,2
з позабюджетних платежів	560		6,4
зі страхування	570		22,7
з оплати праці	580		
з учасниками	590		
із внутрішніх розрахунків	600		
Інші поточні зобов'язання	610		
Усього за розділом IV	620		102,9
V. Доходи майбутніх періодів	630		
Баланс	640		12765,9

Баланс ГК «Терра Нова» станом на 31.12.2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість	010		0,1
первісна вартість	011		0,2
знос	012		0,1
Незавершене будівництво	020		
Основні засоби:			
залишкова вартість	030		10371,6
первісна вартість	031		14837,5
знос	032		4465,9
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших	040		
інші фінансові інвестиції	045		42,3
Довгострокова дебіторська заборгованість	050		
Відстрочені податкові активи	060		
Інші необоротні активи	070		
Усього за розділом I	080		10414,0
II. Оборотні активи			
Запаси:			
виробничі запаси	100		1276,5
тварини на вирощуванні та відгодівлі	110		
незавершене виробництво	120		
готова продукція	130		
товари	140		1057,5
Векселі одержані	150		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160		10,6
первісна вартість	161		10,6
резерв сумнівних боргів	162		
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	170		1,7
за виданими авансами	180		
з нарахованих доходів	190		
із внутрішніх розрахунків	200		
Інша поточна дебіторська заборгованість	210		
Поточні фінансові інвестиції	220		
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230		15,0
в іноземній валюті	240		
Інші оборотні активи	250		
Усього за розділом II	260		2371,9
III. Витрати майбутніх періодів	270		
Баланс	280		12785,9

Закінчення додатку К

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1. Власний капітал			
Статутний капітал	300		3177,4
Пайовий капітал	310		
Додатковий вкладений капітал	320		
Інший додатковий капітал	330		9478,5
Резервний капітал	340		7,1
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350		
Неоплачений капітал	360	()	()
Вилучений капітал	370	()	()
Усього за розділом I	380		12663,0
11. Забезпечення наступних витрат і платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400		
Інші забезпечення	410		
Цільове фінансування	420		
Усього за розділом II	430		
111. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440		
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450		
Відстрочені податкові зобов'язання	460		
Інші довгострокові зобов'язання	470		
Усього за розділом III	480		
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500		
Поточна заборгованість за довгостроковими	510		
Векселі видані	520		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530		47,8
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з одержаних авансів	540		34,8
з бюджетом	550		1,7
з позабюджетних платежів	560		7,3
зі страхування	570		31,3
з оплати праці	580		
з учасниками	590		
із внутрішніх розрахунків	600		
Інші поточні зобов'язання	610		
Усього за розділом IV	620		122,9
V. Доходи майбутніх періодів	630		
Баланс	640		12785,9

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ
ГК «Терра Нова»

за 2013 р.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Одиниця виміру: тис. грн.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	1618,4	
Податок на додану вартість	015	271,4	
Акцизний збір	020		
	025		
Інші вирахування з доходу	030		
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	1347,0	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040	652,6	
Валовий:			
прибуток	050	694,4	
збиток	055		
Інші операційні доходи	060	8,1	
Адміністративні витрати	070	189,6	
Витрати на збут	080	287,7	
Інші операційні витрати	090	84,2	
Фінансові результати від операційної діяльності:			
прибуток	100	141,0	
збиток	105		
Доход від участі в капіталі	110		
Інші фінансові доходи	120		
Інші доходи	130		
Фінансові витрати	140		
Втрати від участі в капіталі	150		
Інші витрати	160		
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
прибуток	170	141,0	
збиток	175		

Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	36,9	
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
прибуток	190	104,1	
збиток	195		
Надзвичайні:			
доходи	200		
витрати	205		
Податки з надзвичайного прибутку	210		
Чистий:			
прибуток	220	104,1	
збиток	225		

II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230	98,2	
Витрати на оплату праці	240	11,2	
Відрахування на соціальні заходи	250	6,7	
Амортизація	260	6,5	
Інші операційні витрати	270	57,6	
Разом	280	180,2	

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ
ГК «Терра Нова»

за 2014 р.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Одиниця виміру: тис. грн.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	1725,0	1618,4
Податок на додану вартість	015	285,8	271,4
Акцизний збір	020		
	025		
Інші вирахування з доходу	030		
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	1439,2	1347,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040	659,1	652,6
Валовий:			
прибуток	050	780,1	694,4
збиток	055		
Інші операційні доходи	060	7,9	8,1
Адміністративні витрати	070	192,4	189,6
Витрати на збут	080	294,2	287,7
Інші операційні витрати	090	80,9	84,2
Фінансові результати від операційної діяльності:			
прибуток	100	220,5	141,0
збиток	105		
Доход від участі в капіталі	110		
Інші фінансові доходи	120		
Інші доходи	130		
Фінансові витрати	140		
Втрати від участі в капіталі	150		
Інші витрати	160		
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
прибуток	170	220,5	141,0
збиток	175		

Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	71,4	36,9
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
прибуток	190	149,1	104,1
збиток	195		
Надзвичайні:			
доходи	200		
витрати	205		
Податки з надзвичайного прибутку	210		
Чистий:			
прибуток	220	149,1	104,1
збиток	225		

II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230	132,5	98,2
Витрати на оплату праці	240	12,5	11,2
Відрахування на соціальні заходи	250	7,6	6,7
Амортизація	260	11,3	6,5
Інші операційні витрати	270	76,3	57,6
Разом	280	240,2	180,2

Додаток Н

Форма № 2

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ
ГК «Терра Нова»

за 2015 р.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Одиниця виміру: тис. грн.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	1951,0	1725,0
Податок на додану вартість	015	328,5	285,8
Акцизний збір	020		
	025		
Інші вирахування з доходу	030		
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	1622,5	1439,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040	699,3	659,1
Валовий:			
прибуток	050	923,2	780,1
збиток	055		
Інші операційні доходи	060	8,0	7,9
Адміністративні витрати	070	212,6	192,4
Витрати на збут	080	341,1	294,2
Інші операційні витрати	090	81,7	80,9
Фінансові результати від операційної діяльності:			
прибуток	100	295,8	220,5
збиток	105		
Доход від участі в капіталі	110		
Інші фінансові доходи	120		
Інші доходи	130		
Фінансові витрати	140		
Втрати від участі в капіталі	150		
Інші витрати	160		
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
прибуток	170	295,8	220,5
збиток	175		

Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	82,9	71,4
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
прибуток	190	212,9	149,1
збиток	195		
Надзвичайні:			
доходи	200		
витрати	205		
Податки з надзвичайного прибутку	210		
Чистий:			
прибуток	220	212,9	149,1
збиток	225		

II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рялка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230	157,3	132,5
Витрати на оплату праці	240	12,8	12,5
Відрахування на соціальні заходи	250	7,8	7,6
Амортизація	260	13,2	11,3
Інші операційні витрати	270	69,2	76,3
Разом	280	260,3	240,2

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ
ГК «Терра Нова»

за 2016 р.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Одиниця виміру: тис. грн.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	2040,2	1951,0
Податок на додану вартість	015	337,2	328,5
Акцизний збір	020		
	025		
Інші вирахування з доходу	030		
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	1703,0	1622,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040	702,7	699,3
Валовий:			
прибуток	050	1000,3	923,2
збиток	055		
Інші операційні доходи	060	8,7	8,0
Адміністративні витрати	070	268,6	212,6
Витрати на збут	080	389,5	341,1
Інші операційні витрати	090	93,9	81,7
Фінансові результати від операційної діяльності:			
прибуток	100	257,0	295,8
збиток	105		
Доход від участі в капіталі	110		
Інші фінансові доходи	120		
Інші доходи	130		
Фінансові витрати	140		
Втрати від участі в капіталі	150		
Інші витрати	160		
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
прибуток	170	257,0	295,8
збиток	175		

Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	81,3	71,4
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
прибуток	190	175,7	212,9
збиток	195		

1	2	3	4
Надзвичайні:			
доходи	200		
витрати	205		
Податки з надзвичайного прибутку	210		
Чистий:			
прибуток	220	175,7	212,9
збиток	225		

II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код ряжка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230	105,4	157,3
Витрати на оплату праці	240	3,4	12,8
Відрахування на соціальні заходи	250	1,3	7,8
Амортизація	260	-	13,2
Інші операційні витрати	270	73,3	69,2
Разом	280	183,4	260,3

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**ГК «Терра Нова»**

за 2017 р.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Одиниця виміру: тис. грн.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	2180,5	2040,2
Податок на додану вартість	015	363,4	337,2
Акцизний збір	020		
	025		
Інші вирахування з доходу	030		
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	1817,1	1703,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040	722,7	702,7
Валовий:			
прибуток	050	1094,4	1000,3
збиток	055		
Інші операційні доходи	060	8,9	8,7
Адміністративні витрати	070	271,4	268,6
Витрати на збут	080	388,5	389,5
Інші операційні витрати	090	94,4	93,9
Фінансові результати від операційної діяльності:			
прибуток	100	349,0	257,0
збиток	105		
Доход від участі в капіталі	110		
Інші фінансові доходи	120		
Інші доходи	130		
Фінансові витрати	140		
Втрати від участі в капіталі	150		
Інші витрати	160		
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
прибуток	170	349,0	257,0
збиток	175		

Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	110,4	81,3
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
прибуток	190	238,6	175,7
збиток	195		
Надзвичайні:			
доходи	200		
витрати	205		
Податки з надзвичайного прибутку	210		
Чистий:			
прибуток	220	238,6	175,7
збиток	225		

ІІ. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рялка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230	70,2	105,4
Витрати на оплату праці	240	3,7	3,4
Відрахування на соціальні заходи	250	6	1,3
Амортизація	260	9	-
Інші операційні витрати	270	74,0	73,3
Разом	280	667,4	183,4

Анкета для гостей готелю «Терра Нова»

Шановані гості!

Ми будемо Вам дуже вдячливі, якщо Ви заповните цю анкету, яка, як ми сподіваємося, допоможе нам поліпшити якість обслуговування в нашому готелі.

Ви приїхали в ***:

- о автомобілем
- о літаком
- о поїздом
- о автобусом

У номері має бути:

- о сейф
- о охоронна сигналізація
- о інтернет
- о холодильник
- о кондиціонер
- о міні-бар

Ваша пропозиція _____

Мета Вашого візиту:

- о ділова поїздка
- о туризм
- о інше

Ви зупинялись у нас
раніше?

- о так
- о ні

Ви вибрали наш готель:

- о по рекомендації
- о по рекламі через турагенство

Ви залишитесь у нас ще?

- о так
- о ні

Чому? _____

Як Ви забронювали номер:

- о самостійно
- о через служби готелю
- о не бронював (а)

Рецепції

Ваші зауваження по роботі:

На поверсі

У ресторані

Ваші загальні зауваження і пропозиції:

Анкета для гостей ресторану «Терра Нова»**Шановні гості!**

Ми будемо Вам дуже вдячні, якщо Ви заповните цю анкету, що, як ми сподіваємося, допоможе нам поліпшити якість обслуговування в нашому готелі.

1. Ви:
 - живете в готелі?
 - житель міста Києва й області?
 - приїхали в складі тургрупи?
 2. Чи часто Ви відвідуєте наш ресторан?
 - так
 - немає
 3. Що Вам сподобалося в нашому ресторані?
 - гарна кухня
 - якість обслуговування
 - помірні ціни
 - живаючі музика
 - інше _____
 4. Як ви оцінюєте якість обслуговування?
 - дуже гарне
 - гарне
 - задовільне
 5. Як Ви оцінюєте по п'ятибальній шкалі якість блюд?
 - закуски
 - перші страви
 - другі страви
 - десерти
 6. Чи вважаєте Ви вибір блюд досить різноманітним?
 - так
 - ні
-

Дякуємо Вам за заповнення анкети.

Анкета для тих, хто виїжджає з готелю «Терра Нова»

<p>Яку оцінку ви дали б наступним службам? (поставте, будь ласка хрестик у відповідній клітці)</p>	відмінно	добре	середнє	погано	<p>Пропозиції і зауваження Прізвище <hr/>Кімната № <hr/>Дата заповнення <hr/>ДЯКУЄМО!</p>
1. Служба прийому					
2. Чистота в номері					
3. бслуговування на поверсі					
4.Обслуговуванн я в номері					
5. Якість їжі					