

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

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**  
**СТРАТЕГІЯ ІВЕНТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**  
**ГОТЕЛЮ «ДРУЖБА», М. КИЇВ**

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

Ізваріна  
Андрія Андрійовича

---

*підпис  
студента*

Науковий керівник  
к.е.н., ст.викл.

Даниленко Марія  
Іванівна

---

*підпис  
керівника*

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

Ведмідь Надія Іванівна

---

*підпис  
гаранта*

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 студентів  
Ізваріну Андрію Андрійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Стратегія івентивного менеджменту готелю «Дружба», м. Київ. 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 івентивного менеджменту та формування практичних рекомендацій щодо їх стратегічного розвитку в діяльність суб'єкта готельного бізнесу  
*Об'єкт дослідження* – процес реалізації стратегії івентивного менеджменту у діяльності суб'єкта готельного бізнесу  
*Предмет дослідження* – теоретичні, методологічні та практичні реалізації стратегії івентивного менеджменту суб'єкта готельного бізнесу
4. Перелік графічного матеріалу, рис.: «Складові івентивного менеджменту підприємства», «Можливості івентивного менеджменту у готельному бізнесі», «Ступінь задоволеності споживачів організацією банкетного обслуговування кафе готелю «Дружба», «Динаміка доходів від довготривалої оренди приміщень та конференц-сервісу готелю «Дружба» у 2015-2017 рр.», Табл.: «Динаміка та структура доходів готелю «Дружба» за 2015-2017 рр.», «Порівняльна характеристика інфраструктури для івентів конкурентів готелю «Дружба» з конкурентами», Стратегічні напрямки розвитку івентивного менеджменту готелю «Дружба», Запропонована система івентивного менеджменту готелю «Дружба».

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

## ВСТУП

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІВЕНТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Економічна сутність та структура івентивного менеджменту підприємства

1.2. Види, місце та роль івентів у діяльності суб'єктів готельного бізнесу

1.3. Методичні підходи до оцінювання системи івентивного менеджменту підприємств готельного господарства

Висновки до розділу 1

## РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ІВЕНТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ГОТЕЛЮ «ДРУЖБА», М. КИЇВ

2.1. Дослідження фінансово-господарських показників діяльності готелю

2.2. Оцінка системи івентивного менеджменту готелю

2.3. Моніторинг факторів формування системи івентивного менеджменту готелю

Висновки до розділу 2

## РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІВЕНТИВНОГО

МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ «ДРУЖБА», М. КИЇВ

3.1. Обґрунтування пропозицій щодо стратегії івентивного менеджменту готелю

3.2. Впровадження виїзної організації івентів у діяльність готелю

3.3. Прогнозування успішності реалізації запропонованих заходів

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.	
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2017 р.- 31.12.2017 р.	
3	<i>Написання 1 розділу випускної</i>	02.01.2018 р.-	

	<i>кваліфікаційної роботи</i>	11.05.2018 р.	
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2018 р.- 18.05.2018 р.	
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2018 р.	
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р.	
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р.	
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2018 р. - 28.10.2018 р.	
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2018 р.- 31.10.2018 р.	
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	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	
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	19.11.2018 р.- 10.12.2018 р.	
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	

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

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи Даниленко М.І.  
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми Ведмідь Н.І.  
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник \_\_\_\_\_  
(підпис студента)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

*(підпис, дата)*

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

А.А. Ізваріна

*(прізвище, ініціали)*

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)*

«    » \_\_\_\_\_ 2018 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІВЕНТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ</b>	
1.1. Економічна сутність та структура івентивного менеджменту підприємства.....	11
1.2. Види, місце та роль івентів у діяльності суб'єктів готельного бізнесу.....	20
1.3. Методичні підходи до оцінювання системи івентивного менеджменту підприємств готельного господарства.....	29
Висновки до розділу 1.....	36
<b>РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ІВЕНТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ «ДРУЖБА», М. КИЇВ</b>	
2.1. Дослідження фінансово-господарських показників діяльності готелю..	38
2.2. Оцінка системи івентивного менеджменту готелю.....	46
2.3. Моніторинг факторів формування системи івентивного менеджменту готелю.....	57
Висновки до розділу 2.....	65
<b>РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІВЕНТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ«ДРУЖБА», М. КИЇВ</b>	
3.1. Обґрунтування пропозицій щодо стратегії івентивного менеджменту готелю.....	67
3.2. Впровадження виїзної організації івентів у діяльність готелю.....	75
3.3. Прогнозування успішності реалізації запропонованих заходів.....	85
Висновки до розділу 3.....	92
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98
ДОДАТКИ.....	104

## ВСТУП

*Актуальність теми.* В період складних економічних перетворень вітчизняний готельний ринок знаходиться у пошуку нових інструментів, які дозволяють підвищувати рівень конкурентоспроможності підприємств готельного господарства. Суттєве зниження туристичних потоків та формування несприятливого клімату для розвитку готельного бізнесу поставило суб'єктів господарювання перед необхідністю розширення обсягів своєї діяльності за рахунок організації заходів різного масштабу та складності, надання приміщень для проведення івентів, реалізації супутніх дозвіллевих послуг. Закономірною стала актуальність дослідження івентивного менеджменту у контексті стратегічного розвитку підприємств готельного господарства.

Для вітчизняного готельного ринку поняття івентивного менеджменту ще не є цілком сформованим. Проте міжнародна практика застосування системи івентивного менеджменту у діяльності підприємств готельного бізнесу показує ефективність цього напряму менеджменту. За рахунок надання таких послуг підприємству вдається оптимізувати коливання завантаженості номерного фонду, а покращення інфраструктури для івентів та організаційного рівня їх проведення підвищують рівень лояльності споживачів готельних послуг.

Світовий розвиток івентивного менеджменту супроводжується значною кількістю досліджень науковців і практиків, спрямованих на гармонійність застосування його основних елементів у діяльності підприємств. Серед гуру івентивного менеджменту у науковому світі можна назвати: Неву Дж., Нортон П., Перрі Б., Тама Дж., Шона А.

Окремі аспекти застосування подієвого менеджменту на вітчизняному ринку стали предметом досліджень таких учених як: Герасимов С., Тульчинський Г., Лохіна Т., Мелентєва Н., Бичун Ю., Сирош В., Сондер М., Назимко А., Новікова М. та ін. Поруч з цим актуальних праць, які б враховували можливості та бар'єри підприємств готельного господарства



щодо реалізації івентивного менеджменту замало.

Значний інтерес викликають дослідження як теоретичної ідентифікації сутності івентивного менеджменту з урахуванням досліджуваної сфери, так і пошук механізмів ефективного їх впровадження у діяльність підприємств готельного господарства.

*Мета та завдання дослідження.* Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад івентивного менеджменту та формування практичних рекомендацій щодо їх стратегічного розвитку в діяльність суб'єкта готельного бізнесу.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань:

- дослідити економічну сутність та структуру івентивного менеджменту підприємства;
- ідентифікувати види, місце та роль івентів у діяльності суб'єктів готельного бізнесу;
- проаналізувати методичні підходи до оцінювання системи івентивного менеджменту підприємств готельного господарства;
- здійснити дослідження фінансово-господарських показників діяльності суб'єкту господарювання;
- провести ретроспективний аналіз івентів у діяльності готелю;
- оцінити систему івентивного менеджменту готелю;
- обґрунтувати пропозиції щодо стратегії івентивного менеджменту готелю;
- розробити рекомендації щодо оптимізації системи івентивного менеджменту на основі реалізації кейтерингових заходів;
- здійснити прогнозування успішності реалізації запропонованих заходів.

*Об'єктом дослідження* є процес реалізації стратегії івентивного менеджменту у діяльності суб'єкта готельного бізнесу.

*Предметом дослідження* є теоретичні, методологічні та практичні реалізації стратегії івентивного менеджменту суб'єкта готельного бізнесу.

*Методи дослідження.* Дослідження у межах запропонованої

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

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

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

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

*Публікації.* Теоретичні та практичні положення випускної кваліфікаційної роботи були опубліковані у Збірнику наукових статей студентів КНТЕУ «Готельний і ресторанний бізнес» (дод. А).

*Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи.* Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел

та додатків. Основний текст роботи викладено на 97 сторінках. Зміст випускної кваліфікаційної роботи проілюстровано 27 таблицями, 23 рисунками та 5 додатками. Список використаних джерел налічує 63 найменування.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІВЕНТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

### 1.1. Економічна сутність та структура івентивного менеджменту підприємств готельного господарства

Пошук ефективних моделей функціонування готельного бізнесу формує потребу в розробці та використанні нових підходів до управління, застосування інноваційних управлінських методів та інструментів. Тенденції розвитку готельного ринку в Україні показують необхідність спрямування зусиль на отримання доходів від надання додаткових послуг та комплексної організації заходів різного типу на базі підприємства готельного господарства. Усе більшу зацікавленість викликає дослідження новому напрямку діяльності – івентивного менеджменту, який дозволяє підприємству ефективніше використовувати наявні ресурси та розвивати управлінський потенціал.

Питання застосування елементів івентивного менеджменту стали предметом досліджень таких учених як: Герасимов С., Тульчинський Г., Лохіна Т., Мелентева Н., Бичун Ю., Сирош В., Сондер М., Назимко А., Новікова М. та ін. Поруч з цим специфіка застосування івентивного менеджменту у готельному бізнесі розкрита неповною мірою.

У загальному розумінні івент-менеджмент представляє собою прикладну галузь вивчення і простору професійної практики, яка присвячена плануванню, проведенню і управління спеціальними заходами, такими, як фестивалі, різноманітні святкування, розваги, політичні і державні події, спортивні та пов'язані з мистецтвом івенти, заходи які відносяться до бізнесу і корпоративних справах (зустрічі, наради, виставки), заходи які відносяться до приватних (весілля, вечірки, соціальні сімейні заходи).

Більшість опублікованих праць носять прикладний характер, що зумовлено тим, що автори цих видань є практикаками, а не теоретиками PR.

Ця закономірність пояснюється тим, що організація спеціальних заходів - це процес, який в першу чергу вимагає певних практичних навичок в області менеджменту: планування, навичок ведення ділових переговорів, розробок концепцій, розробок параметрів оцінки ефективності і т.д.

Історичний екскурс у межах наукових досліджень показує, що на теренах світової науки поняття івентивного менеджменту існує давно. Проте у нашій країні цей термін ще не цілком сформований. В Україні використовується дослівний переклад англійського терміну «event-management» — подієвий менеджмент. Як випливає з назви, в основі подієвого менеджменту лежить подія, комплекс спеціальних заходів, організованих для просування товару або послуги. Можна сказати, що, з точки зору цілей бізнесу, спеціальна подія — це форма залучення людини в культуру бренду, до корпоративної або іншої спільності через організацію його дій і переживань.

Науковий погляд на івентивний менеджмент (як розділ піарології) як процес формування корпоративної культури за допомогою арт-проекту лежить в площині маловивченого предметного поля.

Етимологія поняття «івентивний менеджмент» нероздільно пов'язана з терміном «івент», яке в загальному розумінні представляє зібрання людей з певною метою [13, 20]. Слід зазначити, що запозичений з англійської мови визначений термін і в українській мові вживається фахівцями в незмінному вигляді. В українській мові йому найбільше відповідають два поняття: подія і захід. Тлумачний словник української мови визначає подію як «те, що порушує усталений, звичний хід життя; що-небудь важливе, видатне», а захід — як «сукупність дій або засобів для досягнення, здійснення чого-небудь» [3]. Погоджуємося з позицією науковців, які зазначають, що в дефініції «подія» акцент робиться на неординарності явища, а в терміні «захід» — на його усвідомлену підготовку.

Науковець В. Сирош пропонує використовувати визначення «подія», обґрунтовуючи свій вибір тим, що подія — прямий переклад англійського

слова event, що позначає явище, що виходить за рамки звичайного плину життя [8]. Проте вважаємо, що не цілком логічно у зв'язку з наявністю особливостей, які вирізняють івент від події.

Наш співвітчизник О. Радіонова під івент-менеджментом вивчення і простір професійної практики, присвячене плануванню, проведенню та управлінню спеціальними заходами. Серед основних івентів науковець виділяє фестивалі, різноманітні святкування, розваги, політичні і державні події, спортивні та корпоративні заходи [30]. Подібної думки при ідентифікації івент-менеджменту дотримується О. Сердюк, яка у сутність даного поняття вкладає управління спеціальними, унікальними в своєму роді подіями, такими як, наприклад фестивалі, ярмарки, виставки, бізнес-зустрічі, конференції, особисті святкування тощо [15, 16].

Зарубіжні дослідники також роблять акцент на унікальності івентів як суспільного поняття. А. Шон і Б. Перрі відзначають такі найважливіші характеристики івентів як унікальність і вихід за рамки буденності [54]. Подібних поглядів дотримуються Дж. Там, П. Нортон, Дж. Нева, що визначають унікальність задач для менеджера під час підготовки для кожного окремого заходу [4].

Розвиток івентивного менеджменту обумовлений в першу чергу тим, що організація і управління проведенням будь-якого заходу вимагає значних інтелектуальних і матеріальних витрат, а також часу. До основних складових івентивного менеджменту відносять [4, 23, 30]:

- визначення кінцевих цілей події,
- формування сукупності завдань,
- досягнення бажаного суспільного резонансу в результаті організації конкретної події.

У даний час івентивний менеджмент представляє собою один з ефективних PR-інструментів, застосування якого передбачає отримання певного ефекту в плані впливу на потреби і інтереси суспільних груп.

Зауважимо, що сфера івентивного менеджменту не поширюється на випадкові, спонтанні або раптові заходи. Таким чином, подієвий менеджмент включає в себе всі дії і заходи, які передбачаються при плануванні, організації, контролі і управлінні проектом або подією, щоб проведений захід став винятковою подією. Це досягається не тільки за рахунок оригінальності ідеї, а й за рахунок донесення її до цільової аудиторії, а також способу її подачі та подання.

Аналіз наукових джерел дозволив виокремити основні складові івентивного менеджменту. Основні його аспекти, з урахуванням специфіки досліджуваної сфери, представлено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Складові івентивного менеджменту підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [4, 16, 19]

Бюджет заходу повинен включати в себе витрати на сам захід і додаткові організаційні заходи, наприклад, інтерв'ю для преси, телеефіри, прес-конференції тощо. Слід зазначити, що бажаний ефект від заходу не повинен бути нижче можливих витрат на його здійснення.

Графік планування повинен бути складений таким чином, щоб виключити всі спірні моменти щодо термінів проведення самої події і всіх підготовчих етапів.

Питання кадрового забезпечення вкрай важливі в технології івентивного менеджменту, так як саме за рахунок правильно підібраних людей, включаючи необхідну кількість артистів, технічних фахівців, охоронців, промоутерів і т.д., захід перетворюється на подію. В рамках цього управління організацією кожного конкретного події повинно передбачати і доставку обладнання, підготовку майданчика, проведення переговорів з підрядниками, причому ці питання повинні бути опрацьовані до того, як механізм підготовки до проведення заходу прийде в дію.

Питання фінансування повинні враховувати за рахунок яких коштів буде організовуватися захід, чи можливо залучення спонсорів, яким буде порядок фінансування і т.п.

Комунікативні аспекти, включаючи PR планованого події і освітлення його в ЗМІ, покликані забезпечити необхідний відгук і громадський резонанс. Тому в рамках івентивного менеджменту організація заходу повинна включати і чітку програму, в якій регламентується планований комунікаційний, інформаційний та суспільний ефект від проведення даної події.

У багатьох джерелах наукового характеру івентивний менеджмент сприймається в системі маркетинг-менеджменту ЗМІ поруч із такими елементами як: соціальні мережі, реклама, PRпрес-реліз, фірмовий стиль та ін. Тому і організаційна структура івентивного менеджменту зазвичай тісно пов'язана з відділом маркетингу на підприємстві.

Для вітчизняних підприємств готельного господарства івентивний менеджмент представляє собою новий напрямок діяльності, активний розвиток якого розпочався з 2014 року та взаємопов'язаний з суттєвим зниженням рівня завантаженості готелів. У намаганні отримання доходів від надання додаткових послуг керівництво підприємств готельного



господарства інтенсифікували роботу з організації івентів різного характеру та розширювати склад працівників, які спеціалізуються на окремих напрямках подієвого менеджменту. Наведемо приклад організаційної структури івентивного менеджменту (див. рис.1.2).



*Рис. 1.2. Типова організаційна структура івентивного менеджменту*

*Джерело: розроблено автором на основі [4, 20, 30, 67]*

Проаналізувавши дану розробку, можемо зробити висновок про те, що типову організаційну структуру івентивного менеджменту складають координатори з різних напрямків діяльності організації заходу, які підпорядковуються івентивного менеджеру або івентору. Зважаючи на те, що заходи, які організуються на базі підприємств готельного господарства має різноплановий характер, то координатори івентів можуть змінюватися. Зокрема при організації банкетів у ресторані при готелі вагоме навантаження буде покладене на шеф-кухара та адміністратора торговельної зали. У випадку організації конференції при готелі особливе значення буде покладено на більшу частину учасників та адміністратора готелю.

За такою схемою розподілення обов'язків перед кожною ланкою будуть поставлені конкретні завдання, виконання яких сприятиме результативному проведенню важливого заходу чи події. Визначена структура може піддаватися суттєвим змінам у залежності від категорії готелю, його місткості, типу та орієнтації у проведенні окремих заходів.

У роботі А. Парабелум і В. Морозова описується специфіка підготовки до проведення тренінгу з найнятим оратором. Автори виділяють п'ять етапів в процесі його організації: створення продукту, просування, продаж, організація і постівент [30, 67].

Один з основоположників теорії івент-менеджменту А. Шумович надає рекомендації, які можуть бути застосовні до будь-якого заходу. В своїх роботах автор посилається на «логічну схему» життєвого циклу події розроблену Дж. Голдблатт [9]. Підхід до управління івентом, запропонований в роботах У. Хальцбаура, Е. Йеттінгера, Б. Кнаус базується на принципах проект-менеджменту. На думку науковців, підготовка до будь-якого заходу необхідно розглядати як проект з високим рівнем складності, тимчасовим, кадровим та фінансовим обмеженнями, а також унікальністю завдання з заданими параметрами [8].

На думку Г. Тульчинського, С. Герасимової, Т. Лохіної [6], доцільно виділяти такі етапи при проведенні івентів: визначення цілей і вибір теми, підготовчо-організаційний період, розробка плану і кошторису, робота в ході функціонування заходи, підведення підсумків.

Адаптуючи проаналізовану інформацію до сфери наукових досліджень, виокремимо основні етапи підготовки івентів для підприємств готельного господарства (див. рис. 1.3).

Основна мета більшості календарних і корпоративних заходів є підвищення лояльності до компанії, зміцнення міжлюдських зв'язків, просування бренду, якщо мова йде про презентацію або промо-акції. Зовні будь-який захід виглядає як розвага.



*Рис.1.3. Етапи підготовки івент-заходу*

*Джерело: розроблено автором на основі [3, 5, 8, 9]*

Але спеціально організовані події мають набагато більші можливості: за допомогою події можна зняти стрес в колективі через якийсь проблеми, правильно втілена ідея може дати новий імпульс для співробітників організації, в якій запросити дорогу зірку ніколи не дозволять та ін.[4].

При розробленні концепції заходу необхідно врахувати загальну здійснимість проекту; відповідність обмеженням бюджету; достатню чисельність персоналу і його кваліфікацію.

Цільова аудиторія безпосередньо впливає на всі основні дії: при виборі місця проведення, а також програми, і, в результаті, на бюджет. Якщо планується провести, наприклад, день народження компанії за участю гостей з інших міст, однією з вимог до рівня програми банкету буде місце проведення свята.

Щодо місця проведення, то у більшості випадків, підприємство готельного господарства здатне задовольнити потреби споживачів. Як правило, вибір місця залежить від декількох факторів: кількість гостей, географічне розташування (або близькості від офісу, або від виставкового центру, від готелю і т.д.), концепція. Для організації івентів підприємства готельного господарства можуть пропонувати такі приміщення:

- конференц-зали;
- конгрес-холи;
- бізнес центр;
- приміщення / кімнати / холи / зали для переговорів і ділових зустрічей;
- зона коворкінгу для роботи і ділових зустрічей;
- приміщення для організації кави-брейк, фуршетів тощо.

При формуванні штату працівників для організації івентів на підприємствах готельного господарства може бути задіяний як постійний персонал готелю, так і залучатися особи на умовах аутсорсінгу. В основному це відбувається при підготовці до особливо складних заходів, у яких потрібна консультація осіб, які спеціалізуються на них. Також додатковий персонал залучається у випадках проведення масштабних івентів, у яких кількість необхідного персоналу не покривається штатним розписом.

Вибір підрядників є складним процесом. Вважаємо, що у процесі підготовки до проведення івентів для підприємств готельного господарства прийнятним буде часткове залучення івент-агентств, які пропонують послуги з організації свята. Наприклад, долучення кейтерінгових фірм для організації банкету, створення декору, конференсу та шоу.

З точки зору проблемних аспектів, то розвиток івентивного менеджменту у готельній сфері супроводжується неготовністю значної кількості підприємств до прийняття креативних рішень для розширення своєї діяльності, недостатнім числом кваліфікованих кадрів та недостатньо розвинутою інфраструктурою для проведення заходів різного масштабу.

Таким чином, івентивний менеджмент для підприємств готельного господарства є важливим напрямком їхньої діяльності, який допомагає підвищити рівень конкурентоспроможності, проте вимагає високого рівня кваліфікації персоналу та значних зусиль у досягненні позитивного результату.

## **1.2. Класифікації івентів та їх види у готельному бізнесі**

Розвиток івентивного менеджменту як напрямку наукових досліджень сприяв появі значної кількості різних підходів до класифікації івентів. З метою пошуку оптимального формату класифікації івентів для підприємств готельного господарства розглянемо це питання більш детально. У попередньому пункті зазначалося, що від схожих за змістом понять івент відрізняється наявністю особливих чітких ознак та обов'язково включає спланованість.

Однією з визначальних ознак, за якими ідентифікують івенти, є цільова аудиторія. Тому зрозумілий підхід, у якому спрямування на певний контингент споживачів відіграє ключову при формуванні класифікації івентів. Так у загальному їх можна класифікувати таким чином: Trade Events; Corporate Events; Spesial Events.

TradeEvents – заходи, розроблені спеціально для партнерів по бізнесу, клієнтів, дилерів і дистриб'юторів. Найбільш популярними серед них є: конференції, презентації, прийоми, конгреси, саміти, спеціальні заходи на виставках і ярмарках.

Учені зазначають, що організація заходів цього типу дозволяє підприємству представити товар або послугу, наочно продемонструвавши його переваги партнерам по бізнесу. Подібні івенти дають можливість пошуку стратегічних партнерів та обміну досвідом [6].

CorporateEvents – це заходи, до яких можна віднести спільний відпочинок співробітників, ювілеї компанії, професійні свята. Корпоративні

заходи надають унікальну можливість до нести ідеї компанії безпосередньо до співробітників, але також вони можуть послужити ефективним інструментом зовнішнього маркетингу, завжди можна запросити на корпоративні заходи основних клієнтів і партнерів [5, 7].

Spesial Events - спеціальні заходи, що включають в себе фестивалі, вручення премій, заходи для преси, концерти, призначені для широкої аудиторії. В цілому, це комплекс заходів і подій, які позитивно впливають на імідж компанії або торгової марки. Дані аналітичних досліджень показують, що після успішної реалізації таких заходів, до підприємства підвищує лояльність як споживачів, так і партнерів [6].

Одним з провідних експертів у області івентивного менеджменту є О. Шумович, який розглядає класифікацію івентів за принципом поставлених компанією цілей і отриманого результату (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Класифікація івентів за підходом О. Шумовича [46]

Вид заходу	Результат для учасників	Результат для організаторів
Для преси Прес-конференції Прес-тури	Отримання актуальної і достовірної інформації від першоджерела	Привертання уваги преси. Публікації. Позиціонування підприємства
Візні заходи Презентації Заходи щодо стимулювання збуту	Отримання інформації про новинки. Отримання особливих умов для покупок	Збільшення обсягів продажів Збільшення лояльності клієнтів. Залучення нових клієнтів
Розважальні Корпоративні свята Внутрішньо корпоративні свята	Розваги. Спілкування Зміцнення колективу	Підвищення лояльності працівників. Залучення уваги преси
Урочисті банкети, фуршети ювілеї Приєм гостей	Формування традицій Спілкування Підтримка статусу	Підвищення власного статусу
Благодійні ібиди Концерти. Акції зі збору коштів	Можливість допомогти	Демонстрація соціальної відповідальності Залучення уваги преси
Міські свята. Фестивалі Виставки. Концерти	Розваги Спілкування	Залучення спонсорів Підтримка культури Демонстрація соціальної відповідальності
Спортивні змагання	Визнання досягнень Розваги	Масова непряма реклама, Соціальна відповідальність

Варто зазначити, що даний підхід досить часто застосовується на практиці, так як перспективне бачення бажаного результату завжди робить позитивний вплив при виборі заходів.

При цьому автор не виділяє окремим елементом корпоративні заходи, навпаки – прагне виділити їх види в окремі групи. Так він описує заходи розважального та урочистого характеру як окремі елементи в класифікації і розмежовує їх схожість отриманням різного результату після завершення заходу.

Важливою особливістю даного підходу так само є той факт, що вчений виділяє в окрему статтю класифікації заходів, які призначені для преси.

Інший науковець В. Музикант має власний погляд на класифікацію івентів. Автор виділяє критерії класифікації, вид та форми подій (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Класифікація івентів за підходом В.Музиканка [30]

Критерії класифікації	Види подій	Форми подій
Тип маркетингового середовища	Політичні Корпоративні Соціальні Культурні Спортивні Наукові	Мітинг, демонстрація, інавгурація Презентація, виставка Благодійний концерт Концерти, фестивалі Спортивнізмагання, збори Семінари, конференції
Характер взаємодії учасників	Формальні/неформальні	Залежать від типу маркетингового середовища
Масштаби цільової Аудиторії	Міжнародні Державні Корпоративні Мікрособиття Події, що закріплюють отримані результати	Саміт, конференція Офіційне свято, інавгурація Корпоративна вечірка, промоакція Ділова зустріч Звітна конференція та інші заходи, які завершують цикл дії
Маркетингові задачі	Події, спрямовані на Кардинальні зміни	Презентація нового продукту

Автором даного підходу представлені кілька видів підстав, за якими можна класифікувати івент-заходи. На наш погляд, використання даної моделі класифікації має раціональне підґунтя. Проте не повністю відображає специфіку готельного бізнесу та не може бути цілком застосоване при ідентифікації івентів у даній сфері.

Однією з підстав класифікації заходів є тип маркетингового середовища. Це наочно демонструє використання заходів в різних сферах діяльності. Підхід до класифікації івентів В.Музиканта є чимось середнім між вище викладеними моделями. Крім розробки власних підстав для класифікації заходів, автор згадує і принцип цільового підходу, озвучений К. Федоровим, і використання методу цілей і завдань, розроблений О. Шумовичем.

Звертаючись до досвіду івент-агентств, можна виокремити інші підходи до загальної класифікації івент-заходів [23]:

а) за завданнями проведення

- розважальні;
- ділові.

б) за тривалістю

- одноденні;
- багатоденні.

в) за періодичністю

- разові;
- повторювані.

г) за місцем проведення

- вуличні;
- у приміщенні.

д) за способом запрошення

- закриті;
- відкриті.

е) за типом заходу

- сімейні (дні народження, весілля, новосілля);



- масові (Новий рік, День захисника України, Різдво);
- професійні (День учителя, банківського працівника, студентські свята);
- корпоративні (календарні свята, ювілеї підприємства, тимблдинг);
- ділові (бізнес-заходи, презентації, семінари);
- рекламні (промо-акції, конкурси, лотереї);
- спортивні (олімпіади, турніри);
- політичні (передвиборчі кампанії, вибори);
- благодійні (концерти, спектаклі, спеціалізовані акції).

Варто відзначити, що дана класифікація хоча і може бути піддана критиці, все ж викликає у нас прихильність, є достатньо розгалуженою та вказує на широкий спектр івент-заходів. Поруч з цим, для підприємств готельного господарства не усі з наведених заходів є притаманними. Тому вважаємо, що з метою кращого сприйняття даний перелік може мати більш спрощений вигляд.

У іншому джерелі виділяється поділ івентів на такі групи [17]:

#### 1. Розважальні:

- масові: свята в торгових точках (рекламні та промо-кампанії); презентації; календарні свята; клубнівечірки; спортивні заходи; концерти; міські свята; церемонії і т.п;
- корпоративні: календарні свята; внутрішні свята; заміський відпочинок і т. п.;
- приватні заходи: весілля; дитячі свята; дні народження; календарні свята, тощо.

#### 2. Ділові заходи:

- власне ділові заходи: виставки; презентації; «круглі столи»; конференції; PR-заходи, зокрема прес-конференції; церемонії, тощо;
- корпоративніділовізаходи: team - building; тренінги; зустрічі та обіди з діловими партнерами; діловий та інсентив-туризм і т. п.;
- спонсорінг: підбір заходу для спонсорства.

Для івент-менеджера існує ще додаткова класифікація на прості і складні івент-заходи. У кожного організатора є свій власний календарний план-список заходів. Перелік може складатися з різної кількості пунктів, для власників бізнесу може бути актуально 2-3 заходи в рік, а для event-агентств від 12 до 80 проектів на рік (можна за один рік провести 2 найбільших, найскладніших івент-заходів або 20 дрібних простих по своїй технології).

Івент-ринок пропонує також класифікацію його сегментів для зручності роботи фахівців. Офіційною сегментації не існує: кожна компанія, що працює в галузі організації різного роду подій, класифікує їх по-своєму.

Один з гуру івентивного менеджменту Р. Крейвен класифікує івенти таким чином [16]:

1. Презентаційні події - це заходи, спрямовані на загальне ознайомлення з фірмою, їх головна мета - показати громадськості характер діяльності організації або установи, її товари або послуги. Автор зазначає, що їх проведення завжди пов'язане з новими аспектами або етапами діяльності фірми (відкриття установи, відділу, початок випуску нового товару, здійснення послуги, вихід на новий ринок і т. д.). Вони мають епізодичний характер. На його думку, до цієї групи івентів належать: церемонії відкриття презентації, дні відкритих дверей.

2. Демонстраційні заходи - це заходи, спрямовані на ознайомлення з конкретною діяльністю організації, різновидами її продукції, метою яких є рекламування товару. Найбільш поширеними заходами цього типу він вважає виставки, демонстрації мод, кулінарні демонстрації, екскурсії та ярмарки. Автор переконаний, що вони повинні мати регулярний характер (щомісячні, щорічні виставки та ярмарки, постійно діючі виставки тощо). Їх можуть застосовувати, як правило, лише фірми виробничого або торгового характеру.

3. Дозвіллеві заходи - це події, створення яких направлено на спільну організацію вільного часу фірми. Головна мета цих заходів - встановлення або підтримка контактів з представниками громадськості. Вони можуть

приурочуватися до певних святкових дат (державних, місцевих, ювілейних дат організації або установи, її працівників). Вони можуть використовуватися фірмами або організаціями різного виду з конкретними цілями. Найбільш поширеними формами дозвіллевих заходів є прийоми, бали, пікніки, ігрові шоу, конкурси, лотереї.

4. Інформаційні заходи - події, які створюються для отримання і поширення інформації. Їх мета - поширення ідей та встановлення контактів з компетентними особами або представниками ЗМІ. До них можна віднести конференції, "круглі столи", зустрічі (наприклад, зустріч з виборцями), збори, мітинги (засіб, яке використовується лише політичними партіями і громадськими організаціями).

5. Благодійні заходи як вид подій, пов'язаних з благодійною та спонсорською діяльністю фірм і установ, з меценатством, мета яких полягає в непрямій демонстрації успіхів організації, спрямованої на формування її сприятливого, позитивного іміджу. Спонсорством, благодійністю і меценатством можуть займатися дуже різні організації. Це може мати постійний або епізодичний характер, спрямований, як правило, на конкретні групи громадськості, має адресний характер, хоча, зрозуміло, ефект таких комунікацій виходить далеко за межі цих груп, і часто дійсним об'єктом впливу фактично є інша група громадськості.

Український науковець Ю. Забалдіна, досліджуючи особливості івентивного менеджменту у розвитку туристичних дестинацій, виділяє такі види івентів [12]:

1. Мега-івенти. Їх проведення супроводжуються великими капіталовкладеннями в інфраструктурні проекти, значним попитом з боку туристів і представників ЗМІ, підвищенням інтересу з боку цільових ринків та посиленням іміджу, підвищенням інформаційним шумом.

2. Періодичні й одноразові події національного та міжнародного масштабу (спортивні, ділові або культурні), що можуть бути прив'язані до однієї дестинації або змінювати дислокації. Науковець зазначає, що сам факт

проведення таких заходів не є запорукою їх атрактивності в очах зовнішніх відвідувачів. Тільки їх орієнтація на зовнішні аудиторії, на залучення максимальної кількості відвідувачів, а в перспективі їх інтеграція до національного та регіонального туристичного продукту можуть забезпечити позитивний соціально-економічний вплив.

3. Холмарки – зовнішньо орієнтовані заходи локального або регіонального рівня, завжди прив'язані у сприйнятті відвідувача до певної DESTИНАЦІЇ. Такі події перш за все притягують увагу інвесторів і спонсорів, спричиняють інтерес з боку цільових аудиторій і посилення іміджу DESTИНАЦІЇ, вони стають хорошим інформаційним приводом і викликають задоволення та відчуття гордості у місцевого населення.

4. Періодичні та одиночні події регіонального або локального масштабу, які стосовно цих заходів мають стати «прив'язуванням» їх до певної DESTИНАЦІЇ та активний маркетинг.

5. Івент-франшизи або тематичні заходи, об'єднані спільною ідеєю, тематикою, концептом, атрибутикою, які можуть проводитись в різних місцях країни або світу одночасно або в різний час.

Проаналізувавши окремі наукові підходи до класифікації івентів та заважаючи на сферу наукових досліджень, найбільшу прихильність у нас викликає підхід О. Хитрової, яка пропонує поділ івентів на дві групи: B2C та B2B [16, 23]. Для готельного бізнесу така класифікація дозволить здійснити чітке розмежування заходів та гармонійно розподілити обов'язки між учасниками процесу.

Більш детально наш погляд на класифікацію івентів, з урахуванням можливостей підприємства готельного господарства, представлено на рис.

1.4.

Як бачимо з представленого рисунку, підприємства мають достатні можливості для розвитку івентивного менеджменту. Зокрема доречним вважаємо виділити два основні напрямки діяльності: B2C та B2B, які дозволять розмежувати івенти, призначені для широкого загалу та заходи, які

призначені для представників бізнесу.



Рис. 1.4. Можливості івентивного менеджменту у готельному бізнесі

Джерело: розроблено автором

Як у першому, так і другому випадку інфраструктуру для проведення івентів складає база приміщень підприємства (конференц-зали, ресторани, спортивні зали). Передбачається можливість виїзду та проведення

кейтерингових заходів на території замовника або іншому для цього місці.

Можливості підприємства готельного господарства при здійсненні івентивного менеджменту залежать від виду заходу. Для приватних івентів готелі можуть пропонувати комплексну організацію заходу, а також окремі його складові: консультативну підтримку, оренда зали та обладнання, організація харчування, дозвілля за участі ведучого, фото-відеозйомку, виготовлення декорацій та ін. При проведенні ділових івентів до цих послуг можуть бути долучені користування бізнес-центром, поліграфічні послуги, залучення до заходів модератора, секретаря, стенографіста, перекладача, оренда авто та трансфер.

Підсумовуючи представлену інформацію, підкреслюємо вагомість івентивного менеджменту у діяльності підприємств готельного господарства. Розвиток цього напрямку менеджменту дозволяє підприємству покращувати свої фінансові результати за рахунок організації івентів різної складності для індивідуальних осіб та ділових груп. Івентивний менеджмент допомагає оптимізувати завантаження готелю та сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства.

### **1.3. Методичні підходи до оцінювання системи івентивного менеджменту підприємств готельного господарства**

Реалізація івент-менеджменту вимагає обов'язкової оцінки ефективності заходів. Події можуть бути оцінені на кожному етапі процесу управління подіями або через загальний всеосяжний огляд всіх етапів. Як уже було зазначено у попередньому параграфі випускної кваліфікаційної роботи, для підприємств готельного господарства не є притаманною типова структура івент-менеджменту. Часто вона обмежується декількома особами, відповідальними за проведення заходів різних типів. Таким чином, цілком доречним у роботі, на наш погляд, буде відображення дослідження

ефективності системи івентивного менеджменту через ефективність кожного окремого заходу, яке проводиться підприємством готельного господарства.

Різні системи оцінки ефективності, розроблені закордонними авторами можна розділити на дві групи: систему, засновану на застосуванні економічних показників, і систему, засновану на показниках сприйняття. Інформація для оцінки, як правило, збирається двома методами. Більшість компаній проводить прості дослідження під час заходу або відразу після їх закінчення. Більш складні дослідження, спрямовані на виявлення лояльності до бренду та визначенні рівня поінформованості, проводяться набагато рідше, хоч і є більш значущими [34, с. 30].

Найбільш відомим коефіцієнтом, що характеризує економічну ефективність заходу, є ROI (Return on Investment). Цей термін був запозичений маркетингологами у фінансистів. У маркетинговій літературі можна зустріти такі поняття, пов'язані з ROI, як marketing ROI і ROMI (return on marketing investment). Зміст і значення цих термінів є ідентичними.

ROI - це спосіб вираження прибутку, принесеного заходом. Основна формула для розрахунку ROI є такою:

$$ROI = (D - B) / B \times 100\% \quad (1.1)$$

де D – загальні отримані доходи від заходу, грн.,

B – загальні витрати, пов'язані з заходом, грн.

Такий підхід викликає прихильність у багатьох науковців. Проте вважаємо, що він не може цілком вірно сказати про ефективність івентивного менеджменту. Тому може використовуватися як окремий показник.

Не менш цікавою є методика Паттерсона, в якій автор пропонує оцінювати ефективність подієвого менеджменту виходячи з наступних критеріїв:

- зміна в чисельності покупців - індекс зростання покупців, частка змінили переваги бренду;
- ступінь взаємодії з покупцем - частота і давність скоєння покупки, частка витрат на продукт у витратах споживачів, час перебування на

заході;

- цінність марки - ступінь прийняття нового продукту, кількість залучених клієнтів, зацікавилася в покупці [38].

У інших джерелах пропонуються до розгляду моделі і критерії оцінки ефективності івентів, засновані на нефінансових показниках, таких, як споживчий «досвід», вплив прихованих мотивів, обізнаність та зміна значущості бренду [24, с. 250].

У роботах Д. Шульца відзначається, що оцінка ефективності може бути заснована лише на вивченні зміни ставлення споживачів, аналізі їх спостережень і рекомендацій [41]. На думку інших авторів, вивчення зміни споживача не є критерієм ефективності заходу, воно тільки дозволяє помітити і дізнатися про лояльність споживача, щоб раніше зреагувати на зростаючий попит на товар або послугу. В кінцевому рахунку, зміна ставлення споживачів виражається в збільшенні обсягу продажів [24, с. 250].

Парадоксальним здається висновок дослідника, що зміна ставлення споживача не завжди пов'язано з маркетинговою активністю компанії. Однак зміна відбувається, і на нього впливає безліч факторів. Проблемою тут є не визначення тенденцій, а виявлення чинників, що впливають на таку зміну.

Формами оцінки можуть бути письмове опитування для визначення рівня задоволеності учасника, використання методу «людина-монітор», телефонний і поштовий опитування. У своєму дослідженні В.Шмідт побудував модель оцінки споживчого «досвіду», отриманого в ході заходу. Для проведення оцінки була розроблена анкета, заснована на системі шкал в системі: від «абсолютно немає» до «так, безумовно». Відвідувачі заходу оцінювали за шкалою свої емоції, відчуття, думка, дії і ставлення до бренду. Наприклад, для оцінки «емоцій» використовувалися оцінки: «захід був спрямований на зміну мого настрою», захід викликав у мене «емоційний відгук» [40].

Не можна не погодитися, що даний інструмент досить простий у використанні, тим самим дозволяє проводити чітке порівняння різних видів



заходів і має можливість вимірювання емоційного сприйняття і оцінки зміни споживчої поведінки респондентів.

Уваги потребує методика виявлення прихованих мотивів споживачів за Г. Залманом [46]. Дана методика заснована на застосуванні принципів психотерапії, когнітивної психології і соціології. В рамках зазначеного дослідження респондентам пропонується ряд тестів. Обробка результатів тестів дозволяє виявити приховані мотиви, що впливають на прийняття споживачем рішення про покупку або на формування думки про продукт (послугу).

Дана методика є достатньою дорогою і вимагає великих затрат часу, але вона дозволяє створити базу дослідження впливу івенту на споживацьке ставлення і поведінку. Це може допомогти виявити елементи, на яких будується поведінка споживача товару або послуги. Саме на даних елементах доцільно будувати сам захід, щоб воно справило найбільший вплив на споживача.

Інша група досліджень присвячена опису референтних моделей і посібників з управління заходами. Особливістю цих моделей є те, що в них розглядаються не стадії і етапи проекту з підготовки та проведення заходу, а структура процесів івент-менеджменту. Фундаментальним документом в цій області є ЕМВОК (Event Management Body of Knowledge), який містить систематизований опис областей знань по організації заходів. Це цілісний тривимірний каркас, що дозволяє розглядати діяльність по організації і проведенню івенту як сукупність окремих компонентів, логічно пов'язаних між собою з плином часу, що сприяє кращому розумінню інфраструктури для отримання інформації та можливості поліпшення. Чотири основні аспекти ЕМВОК складаються з етапів, процесів, цінностей і знань доменів. Домени знань і їх класів (або сфери управління) є групами завдань і функцій управління заходами в предметних областях для вивчення, аналізу та застосування.

У багатьох випадках оцінювання ефективності івентивного менеджменту проявляється через оцінку івент-маркетингу, що представляє

собою ступінь досягнення поставлених компанією цілей засобами івент-заходів при виділеному рівні бюджету. Загальноприйняте поняття ефективності заходів івент-маркетингу містить у собі два основних критерії [4]:

- економічний ефект;
- комунікативний ефект.

Економічний ефект оцінки ефективності укладений в бажаному розвитку споживчого попиту і визначається такими параметрами як збільшення обсягів продажів і прибутковості марки після проведення заходів івент-маркетинг.

Метод економічної оцінки Cost per lead (CPL - вартість за одиницю перспективного клієнта) заходів івент-маркетингу є найбільш часто використовуваних, застосуємо зазвичай на виставках. Оцінка ефективності розраховується тут шляхом ділення загальних витрат на програму на кількість дій:

$$\text{CPL} = \text{Зоб} / \text{Д} \quad (1.2)$$

де CPL - вартість за одиницю перспективного клієнта;

Зоб - загальні витрати на event-захід;

Д - кількість дій.

Важливим моментом відстеження CPL виступає можливість аналізувати витрати по часу, що дозволяє ранжувати заходи для подальшого вибору на користь того чи іншого. Перевага методу даної оцінки ефективності полягає в тому, що вона прямо демонструє результативність event-заходи, що особливо важливо враховувати в несприятливій кризовій ситуації на ринку. Отриманий результат висловлює процентне відношення: результат рівний нулю означає беззбиткову програму event-маркетингу, негативний результат - втрату інвестицій в даній області. В даному методі оцінки ефективності використовується показник валового прибутку, він наочно дозволяє оцінити роль event-маркетингу в результатах компанії.

Перспективним напрямком діяльності компанії сьогодні є оцінка ефективності комунікативної складової. Комунікативний ефект дозволяє встановити, наскільки конструктивно заходи івент-маркетингу передають цільовій аудиторії необхідні відомості чи формує бажану для компанії точку зору. Види оцінки комунікативної ефективності заходів івент-маркетингу представлені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

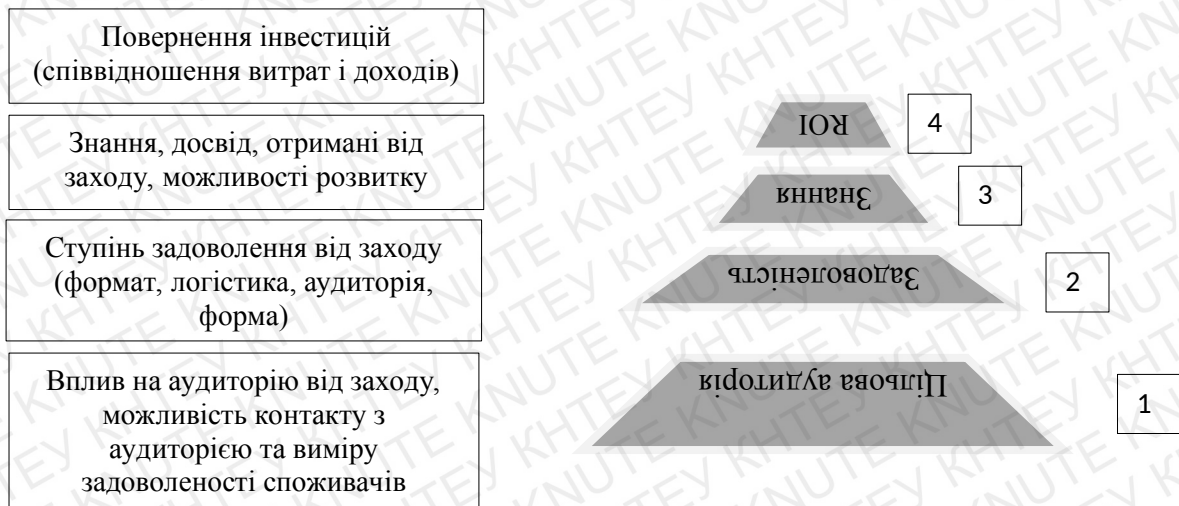
### Оцінка івент-менеджменту на основі івент-маркетингу [16, 24]

Види оцінки комунікативної ефективності заходів івент-маркетингу	Характеристика представлених видів
Оцінка числа учасників заходу: загальна та по різних категоріям	Дана оцінка дозволяє виявити кількість осіб, які беруть участь в заходах. Визначається шляхом спостереження або створення спеціальних флаєрів, які поширюються між учасниками події. Після оцінки можна виявити, чи відповідає остаточно кількість прогнозами, розглянути фактори впливу на загальну чисельність учасників. Даний метод оцінки заходів дозволить провести сегментацію і створити портрети учасників події за різними критеріями: посади, представленим галузям економіки, статево-віковими складом.
Оцінка активності учасників заходів івент-маркетингу	Даний метод дозволяє визначити рівень активності учасників заходів, що виступає важливим непрямим свідченням задоволеності. Активність учасників визначається методом спостереження.
Оцінка ефективності рекламних каналів	Дана оцінка дозволяє відстежувати джерела, що інформують учасників про майбутній івент. Таким чином, можна оцінити рівень обізнаності клієнтів про компанію. Як інструменти відстеження використовують: опитування, спеціальні «закодовані» флаєри, анкети.
Оцінка задоволеності і учасників заходів івент-маркетингу	Даний метод оцінки ефективності є одним з найбільш важливих параметрів, що вимірюються, що дозволяють оцінити, наскільки добре реалізовано заходів івент-маркетингу. Отримані дані можуть стати джерелом для прогнозування учасників наступного заходу.

При побудові алгоритмів оцінки ефективності заходів івент-маркетингу слід враховувати специфіку фінансових та індикативних показників, прийнятих в компанії. В даний час при оцінці ефективності заходів головним принципом виступає комунікаційна спрямованість. Це пов'язано з тим, що маркетинг все більше націлюється на психологічне задоволення потреб, саме

лояльність до марки створює позиціонуються споживачів, на яких будуються збутові політики івент-менеджерів.

Узагальнення представленої інформації дає можливість виокремити критерії оцінки ефективності заходів, які враховуватимуть специфіку діяльності підприємств готельного господарства. Ілюстративно наше бачення цих показників представлено у вигляді рис. 1.5.



*Рис.1.5. Критерії оцінки ефективності івентивного менеджменту підприємств готельного господарства*

*Джерело: розроблено автором*

Отже основними індикаторами оцінки ефективності івентивного менеджменту підприємств готельного господарства ми вважаємо як показники комунікативної, так і економічної ефективності. На першому рівні необхідно визначити можливість контакту з потенційною аудиторією та дослідити, які методи можуть бути використані для оцінки задоволеності споживачів від проведеного заходу. На другому етапі визначається ступінь задоволеності від заходу самими організаторами, тобто надається оцінка досягнення суб'єктивних цілей працівниками підприємства (відповідністю аудиторії щодо очікувань, логістичною системою, відповідністю часових рамок, формату та ін.).

На наступному етапі потребу викликає аналіз отриманих знань і навичок від проведеного івенту, що може здійснюватися шляхом тестування,

опитування, тренінгів. При цьому важливим є виокремлення перспектив розвитку підприємства у проведенні заходів такого характеру, які мають бути підтвержені економічними показниками ефективності - співвідношенням між витраченими коштами та отриманими прибутками. На наше переконання, такий підхід дозволить підприємствам готельного господарства покращувати розуміння сутності івентивного менеджменту та більш точно відображати це в управлінських рішеннях.

### **Висновки до розділу 1**

1. У результаті наукових досліджень питання ідентифікації івентивного менеджменту встановлено, що у більшості наукових джерел його розглядають як вагомий елемент піарології, який включає в себе усі складові, пов'язані з плануванням, організацією та проведенням спеціальних заходів. Типова структура івентивного менеджменту складається з івент-менеджера, координатора заходу, координаторів з питань поселення, харчування, проведення, просування. Виявлено не повно доречність застосування такої структури у готельному бізнесі з можливістю перерозподілу функцій між працівниками підприємства.

2. На основі узагальнення наукових підходів сформовано власне бачення щодо класифікації івентів на підприємствах готельного господарства, яке базується на їх сутнісному поділі на івети, призначені для бізнесу (B2B) та приватних заходів (B2C). Визначено пріоритетність першого напрямку для суб'єктів готельного бізнесу, що досягається за рахунок проведення конференцій, конгресів, прес-конференцій, тренінгів з організацією бізнес-ланчів, кави-брейк, а також можливістю здійснення кейтерингового обслуговування.

3. При виявленні перспектив івентивного менеджменту у готельному бізнесі виявлено, що для проведення заходів по типу B2C найбільш притаманною інфраструктурою є: конференц-зали, універсальні зали,

ресторан при готелі, літні майданчики, фітнес-центри та ін. Для бізнес-івентів використовуються конференц-зали, зона коворкінгу, банкетні зали ресторанів при готелі. Встановлено можливість застосування як окремих складових івентивного менеджменту (оренда приміщень, консультативні послуги, організація кави-брейк, послуги стенографіста, декоратора, фотографа та ін.), так і комплексного підходу, що передбачає поетапний супровід і проведення івенту «під ключ».

4. Необхідність здійснення оцінки івентивного менеджменту обумовлена реаліями часу та пошуком оптимальних стратегічних управлінських рішень. Обгрунтовано доцільність виявлення ефективності івентивного менеджменту через складові івентивного маркетингу, які включають дослідження економічного та комунікативного ефекту від проведення кожного конкретного івенту. Економічна складова полягає у виявленні витрат і зусиль з розрахунку на одного потенційного клієнта. Комунікативна ефективність проявляється у комплексній оцінці кількості учасників, ефективності маркетингових каналів, оцінці активності та задоволеності споживачів.

## **РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ІВЕНТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ «ДРУЖБА», М. КИЇВ**

### **2.1. Дослідження фінансово-господарських показників діяльності готелю**

Київський туристський готель «Дружба» є дочірнім підприємством ПрАТ «Укрпрофтур», що спеціалізується на організації туризму та екскурсіях. Готель знаходиться у м. Києві, має юридичну адресу бульв. Дружби народів, 5. Досліджуване підприємство створене з метою організації і надання громадянам та юридичним особам, в тому числі іноземним, комплексних туристсько-екскурсійних та інших послуг з метою одержання відповідного прибутку.

Підприємство має права юридичної особи, самостійний баланс, рахунки в банках, круглу печатку з найменуванням підприємства, фірмові бланки, емблему, а також знак для товарів та послуг, діє на основі самоокупності та самоуправління, може від свого імені набувати майнові і немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем та відповідачем у суді.

Підприємство здійснює свою виробничу і комерційну діяльність з метою отримання оптимального розміру прибутку від використання наявних фондів, в також подальшого розвитку туристичної сфери та інших видів діяльності, може займатися будь-якою підприємницькою діяльністю, що не суперечить законодавству України.

Основними завданнями діяльності підприємства є: ефективне використання наявної матеріальної бази, будівництво нових і реконструкція діючих туристичних об'єктів, формування нових економічних основ туризму та екскурсій, надання громадянам України та інших країн туристсько-екскурсійних та інших послуг по організації відпочинку, побуту та харчування, перевезення пасажирів та вантажів

автомобільним транспортом в Україні та за її межами, організація мережі автостоянок.

Управління підприємством здійснюється відособленим апаратом управління або адміністрацією головного підрозділу підприємства. Підприємство засноване на власності ПрАТ «Укрпрофтур». За рівнем якості послуг підприємство відноситься до готелів категорії 3\*, що підтверджено сертифікатом відповідності.

Головним показником фінансових результатів господарської діяльності підприємства є прибуток. Проведемо аналіз динаміки та структури доходів готелю «Дружба» (див. табл.2.1)

Таблиця 2.1

**Динаміка та структура доходів готелю «Дружба» за 2015-2017 рр.  
(тис.грн)**

№ з/ п	Показник	Роки			Відхилення	
		2015	2016	2017	2017/2015	
					абс.	відн.
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5254,0	6721,0	9010,0	3756,0	42,0
2	Інші операційні доходи	2335,0	1942,0	1869,0	-466,0	-25,0
3	<b>Всього</b>	<b>7589,0</b>	<b>8663,0</b>	<b>10879,0</b>	<b>3290,0</b>	<b>30,0</b>

*Джерело: розраховано автором*

Дані таблиці показують, що найбільшу питому вагу у структурі доходів займає чистий дохід від реалізованих послуг, що становить відповідно 69% у 2017 році. Інші операційні доходи у 2017 році, у порівнянні з 2015 роком, зменшились на 466 тис. грн. Загалом доходи підприємства збільшились у 2017 році на 3756 тис. грн., у порівнянні з 2015 роком. Таким чином можемо говорити про поступове нарощування обсягу реалізованих послуг та стабілізацію основної діяльності готелю.

Структуру інших операційних доходів на досліджуваному підприємстві в основному формують доходи від операційної оренди активів. Слід відзначити зменшення інших операційних доходів, що викликає



занепокоєння. Пов'язуємо це з появою у цьому сегменті ринку готелів міжнародних готельних мереж, які складають конкуренцію досліджуваному підприємству у реалізації номерів та наданні додаткових послуг. Також простежується підвищення рівня послуг у готелях, що не мають категорії, але за якістю обслуговування та матеріально-технічною базою складають конкуренцію сертифікованим засобам розміщення.

Окрім дослідження структури доходів необхідно провести аналіз витрат, що передбачають матеріальні затрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизацію та інші операційні витрати. Проведений аналіз представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка та структура витрат готелю «Дружба» за 2015-2017 рр.,  
(тис.грн)**

№ з/ п	Показник	Роки			Відхилення	
		2015	2016	2017	2017/2015	
					абс.	відн.
1	Матеріальні затрати	1150,0	1325,0	2330,0	1180	102,6
2	Витрати на оплату праці	3387,0	3254,0	4658,0	1271	37,5
3	Відрахування на соціальні заходи	1208,0	956,0	1932,0	724,0	37,5
4	Амортизація	698,0	564,0	779,0	81	11,6
5	Інші операційні витрати	2481,0	2145,0	2798,0	317	12,7
6	<b>Всього</b>	<b>8924,0</b>	<b>8244,0</b>	<b>12387,0</b>	<b>3463,0</b>	<b>40,0</b>

*Джерело: розраховано автором*

Як видно з аналізу витрат, найбільшу їх частину, як в звітному, так і в попередніх роках, складають витрати на оплату праці. Слід відзначити, що у 2017 році, у порівнянні з 2015 роком, цей показник збільшився на 1271 тис.грн. або на 37,5 % відповідно. Слід зауважити, що у попередньому році зменшення фонду оплати праці призвело до значної кількості звільнень на підприємстві. Тому, на нашу думку, підвищення заробітної плати є необхідним у даному випадку. Інші операційні витрати теж збільшилися на 317 тис. грн., а от їх питома вага у структурі всіх витрат збільшилась на 12,7 %. Спостерігається збільшення витрат на амортизацію на 81 тис. грн. або

11,6 % відповідно. Загалом витрати підприємства у 2017 році збільшились на 3463 тис. грн., у порівнянні з 2015 роком.

Визначимо склад необоротних активів підприємства, частку основних засобів в їх складі на основі балансу підприємства у 2015-2017 рр. Результати розрахунків відображено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка активів готелю «Дружба» у 2015-2017 рр. (тис. грн)**

№ з/п	Показник	Роки			Відхилення	
		2015	2016	2017	2017/2015	
					абс.	відн.
1	Нематеріальні активи	3,0	3,0	1,0	-2,0	-66,7
2	Основні засоби	3094,0	3094,0	2920,0	-174,0	-5,6
3	Довгострокова дебіторська заборгованість	67,0	63,0	53,0	-14	-26,4
4	<b>Необоротні активи, всього</b>	<b>3239,0</b>	<b>3160,0</b>	<b>2974,0</b>	<b>-265,0</b>	<b>-8,2</b>
5	Запаси	101,0	101,0	96,0	-5,0	-5,0
6	Векселі одержані	144,0	144,0	144,0	-	-
7	Товари	74,0	65,0	53,0	-21,0	-28,4
8	Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	26,0	95,0	135,0	109,0	419,2
9	Дебіторська заборгованість за розрахунками: - за виданими авансами	102,0	75,0	10,0	-92,0	-90,2
10	Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	-	-	23,0	-	-
11	Інша поточна дебіторська заборгованість	6,0	7,0	13,0	7,0	116,7
12	Гроші та їх еквіваленти	1284,0	1258,0	874,0	-410,0	-31,9
13	<b>Оборотні активи, всього</b>	<b>2277,0</b>	<b>1745,0</b>	<b>2130,0</b>	<b>-147,0</b>	<b>-6,5</b>
14	<b>АКТИВИ, всього</b>	<b>5516,0</b>	<b>4905,0</b>	<b>5104,0</b>	<b>-412,0</b>	<b>-7,5</b>

*Джерело: розраховано автором*

Проаналізувавши табл. 2.3, можемо побачити, що необоротні активи підприємства мають тенденцію до зменшення. Порівняно з 2015 роком, у 2017 році їх кількість зменшилась на 8,4 %, що складає 265 тис. грн. Оборотні активи зменшились на 147 тис. грн., але їх структурна частка

зросла на 0,5 %. Підвищення частки оборотних активів зменшує ризик компенсації авансованого капіталу та підвищує його віддачу внаслідок прискорення оборотності коштів. Основні засоби мають частку 57,2 % на кінець звітного періоду. Досить висока частка грошових коштів - 17,5 %.

Аналіз капіталу та зобов'язань досліджуваного підприємства за 2015-2017 рр. представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка капіталу та зобов'язань готелю «Дружба» за 2015-2017 рр.  
(тис. грн)**

№ пор.	Показник	Роки			Відхилення	
		2015	2016	2017	2017/2015	
					абс.	відн.,%
1	Зареєстрований (пайовий) капітал	958,0	958,0	958,0	-	-
3	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	4176,0	3985,0	3820,0	-356,0	-8,5
4	<b>Власний капітал, усього за р. I</b>	<b>5134,0</b>	<b>4943,0</b>	<b>4778,0</b>	<b>-356,0</b>	<b>-8,5</b>
5	<b>Частка у пасивах, %</b>	93,1	93,6	93,6	-	-
6	Поточна заборгованість за розрахунками з бюджетом	169,0	159,0	229,0	60,0	35,5
7	з позабюджетних платежів	5,0	5,0	3,0	-2,0	-40,0
8	за розрахунками зі страхування	77,0	69,0	35,0	-42,0	-54,5
9	за розрахунками з оплати праці	131,0	106,0	59,0	-72,0	-55,0
10	<b>Поточні зобов'язання і забезпечення, усього за р. III</b>	<b>382,0</b>	<b>339,0</b>	<b>326,0</b>	<b>-56,0</b>	<b>-14,7</b>
11	<b>Частка у пасивах, %</b>	6,9	6,4	6,4	-	-
12	<b>Пасив балансу, всього</b>	<b>5516,0</b>	<b>5282,0</b>	<b>5104,0</b>	<b>-412,0</b>	<b>-7,5</b>

*Джерело: розраховано автором*

Дані таблиці 2.4 засвідчують загальне скорочення капіталу та зобов'язань досліджуваного підприємства на 412 тис. грн (- 7,5 %). Власний капітал зменшився на 356 тис. грн., а його частка – 93,6%. Зменшення власного капіталу означає погіршення фінансового стану підприємства. Поточні зобов'язання становлять 6,4 %, їх розмір зменшився на 56 тис. грн.

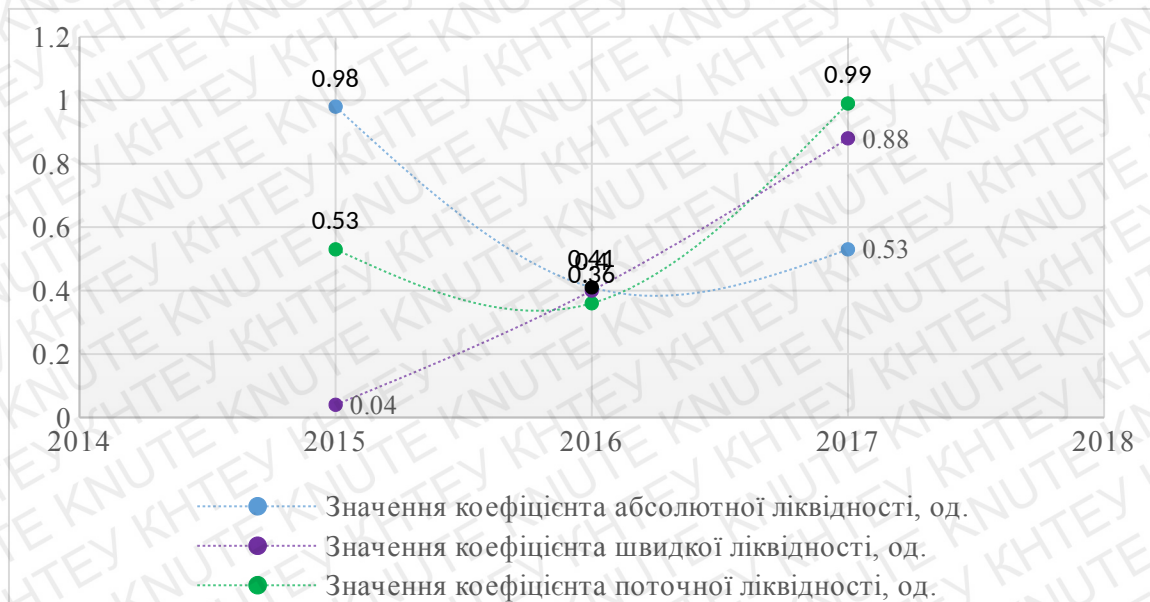
З огляду на зазначене, розглянемо динаміку показників платоспроможності готелю «Дружба» у 2015-2017 рр. (див. табл. 2.5)

Таблиця 2.5

**Динаміка коефіцієнтів платоспроможності готелю «Дружба» у 2015-2017 рр.**

№ пор.	Назва коефіцієнта	Роки			Відхилення 2017/2015	
		2015	2016	2017	абс.	відн., %
		1	Абсолютної ліквідності	0,98		
2	Швидкої ліквідності	0,04	0,40	0,36	0,32	749,47
3	Поточної ліквідності	1,05	0,88	0,99	-0,06	-5,26

Джерело: розраховано автором



Спираючись на дані табл. 2.5, можемо узагальнити: значення коефіцієнта абсолютної ліквідності більше, ніж вдвічі менше від еталонного для галузі (0,2 од.) і зменшується в динаміці, що несприятливо відображається на платоспроможності підприємства (рис. 2.1).

Рис. 2.1. Значення показників платоспроможності готелю «Дружба» у 2015-2017 рр.

Джерело: побудовано автором

Наступним етапом дослідження є оцінка фінансової стійкості готелю «Дружба» шляхом розрахунку відповідних коефіцієнтів, які залежать від обсягу і характеру розміщення в активах власного капіталу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості готелю «Дружба»  
за 2015-2017 рр.**

№ пор.	Назва коефіцієнта	Роки			Відхилення	
		2015	2016	2017	2017/2015	
					абс.	відн., %
1	Автономії	0,79	0,96	0,97	0,18	22,98
2	Фінансової стійкості	0,58	26,14	33,14	32,56	5575,9
3	Загальної заборгованості	1,35	0,04	0,03	-1,32	-97,83
4	Маневрування	0,01	0,00	0,00	-0,01	-101,42
5	Частки власного капіталу в оборотних активах	0,05	-0,13	-0,01	-0,05	-113,29
6	Реальної вартості основних засобів	0,78	0,97	0,97	0,19	24,78

*Джерело: розраховано автором*

За даними табл. 2.6 спостерігаємо негативну динаміку переважної більшості показників, які характеризують фінансову досліджуваного підприємства. Порівнюючи фактично отримані нами результати розрахунку з критичними значеннями показників для галузі можемо говорити про те, що всі коефіцієнти більшою чи меншою мірою відхиляються від еталонних, причому в динаміці за 2015-2017 рр. виявлені відхилення тільки збільшуються, що потребує розробки відповідних заходів щодо підвищення фінансової стійкості.

Для забезпечення комплексної економічної характеристики готелю «Дружба», крім оцінки фінансового стану, необхідно також здійснити аналіз результатів господарської діяльності підприємства з надання послуг (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Динаміка доходів, витрат та фінансових результатів готелю «Дружба» за 2015-2017 рр. (тис.грн)**

№ пор.	Показник	Роки			Відхилення	
		2015	2016	2017	2017/2015	
					абс.	відн., %
1	Чистий дохід від реалізації послуг	5254,0	6721,0	9010,0	3756,0	42,0
2	Собівартість реалізованих послуг	3652,0	5256,0	6943,0	3291,0	90,1
3	Валовий прибуток (збиток)	1602,0	1465,0	2067,0	465	29,0
4	Інші операційні доходи	2335,0	1942,0	1869,0	-466,0	-25,0
5	Адміністративні витрати	1355,0	1032,0	1085,0	-270	-24,8
6	Витрати на збут	60,0	65,0	80,0	20	33,3
7	Інші операційні витрати	2481,0	2145,0	2798,0	317	12,7
8	Фінансовий результат від операційної діяльності	(41)	165	(27)	-14	-34,2
9	Фінансовий результат до оподаткування	(41)	165	(27)	-14	-34,2
10	Дохід (витрати) з податку на прибуток	8	12	0	-8	-100
11	Чистий фінансовий результат	(49)	177	(27)	-22	-44,9

*Джерело: розраховано автором*

Виходячи з таблиці 2.7, спостерігаємо негативну тенденцію щодо збитковості досліджуваного підприємства. Маємо відзначити погіршення як за параметрами фінансового стану підприємства, так і за результатами його господарської діяльності. Підприємству варто покращити платоспроможність та фінансову стійкість, які засвідчують його здатність відшкодовувати поточні борги у визначені терміни, фінансову незалежність від зовнішніх джерел фінансування, мобільність власного капіталу тощо.

Розраховані абсолютні та відносні показники результатів господарської діяльності готелю «Дружба» в динаміці засвідчили формування збитковості підприємства у 2015-2017 рр. Одержані досліджуваним підприємством збитки не лише свідчать про неефективну діяльність підприємства, але й негативними чином відображаються на платоспроможності і стійкості фінансового стану. Усе вищезазначене підкреслює нагальну необхідність підвищення ефективності господарювання готелю «Дружба». Зважаючи на те, що стосовно оптимізації витрат підприємством і так проводилися суттєві заходи, наразі акцент у розробці

заходів має ставитися саме на зростанні доходів від реалізації послуг підприємства. Найбільш дієвим заходом для цього є розширення обсягів діяльності за рахунок реалізації івентивного менеджменту, спрямованого на максимальну привабливість для споживачів, підвищення його інвестиційної привабливості і забезпечення приросту доходів.

## 2.2. Оцінка системи івентивного менеджменту готелю

Структура івентивного менеджменту будь-якого підприємства формується виходячи із загальної системи управління. Таким чином доцільним у випускній кваліфікаційній роботі вважаємо спочатку дослідити організаційну структуру готелю, охарактеризувати інфраструктуру та зв'язки, завдяки яким стає можливим здійснення івентивного менеджменту та проведення заходів різного масштабу.

Організаційна структура туристського готелю «Дружба» представлена організаційними підрозділами та їх керівниками, що зображено на рис. 2.2.

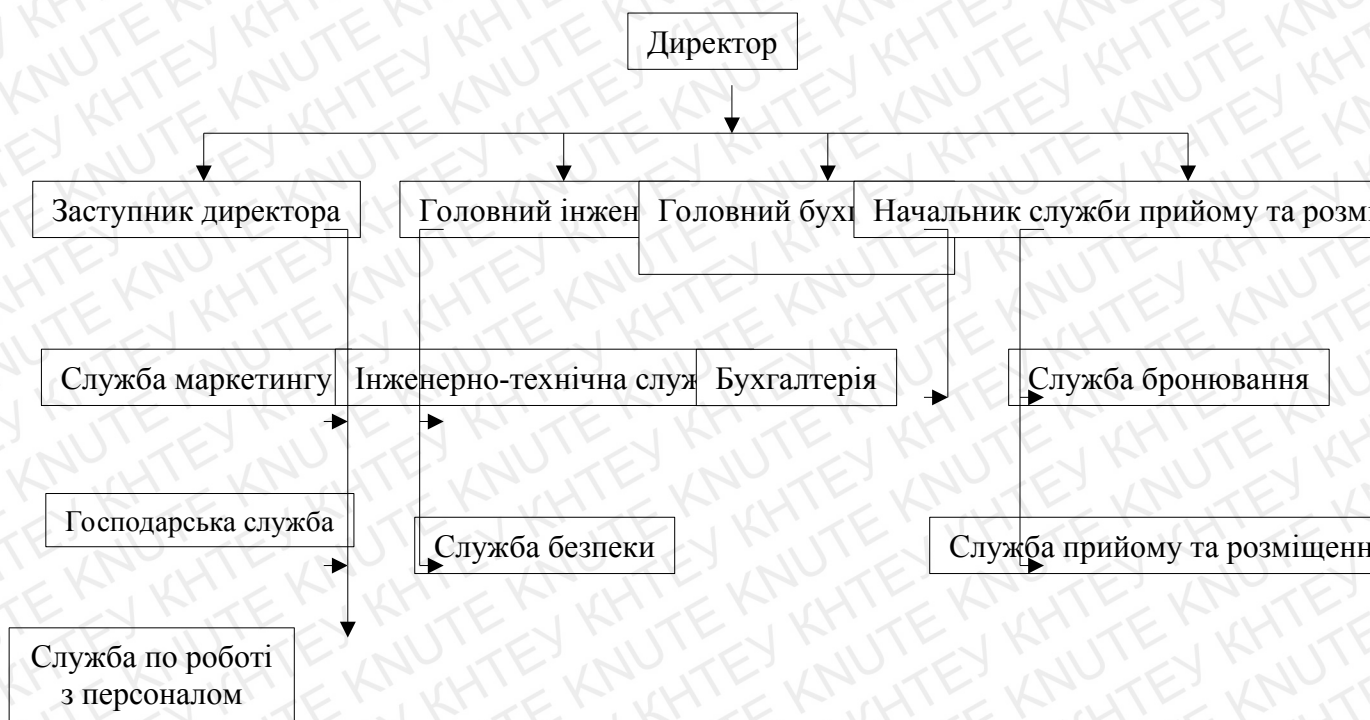


Рис. 2.2. Організаційна структура готелю «Дружба»

Джерело: розроблено автором

Як видно з рисунку, в готелі «Дружба» діє типова лінійна структура

управління. Вищим шаблем управління можна вважати директора та його заступника. Середню управлінську ланку представляють начальники функціональних підрозділів, а працівників, що безпосередньо контактують з гостями та беруть участь у технологічному процесі надання послуг, можна віднести на нижчого рівня управління.

Задачі на підприємстві реалізуються завдяки роботі таких підрозділів, як:

- служба прийому та розміщення;
- господарська служба;
- інженерно-технічна служба;
- бухгалтерія;
- служба маркетингу;
- служба по роботі з персоналом;
- служба безпеки.

Рішення на підприємстві приймаються в залежності від компетенції та посадових обов'язків тих чи інших працівників. Працівники нижчої ланки управління приймають рішення у відповідності зі стандартами, які визначені в посадових інструкціях, а коли виникає необхідність відхилення від стандартів чи конфліктна ситуація, звертаються до менеджерів середньої ланки.

Проаналізуємо динаміку показників праці та чисельності працівників досліджуваного підприємства (див. табл. 2.8).

Як видно з таблиці, спостерігається зниження кількості працівників у 2017 році. Відповідне збільшення обороту звільнень свідчить про недостатній рівень продажів, що спричинило скорочення заробітної плати та масове звільнення працівників.



**Динаміка показників праці та чисельності працівників готелю  
«Дружба» у 2015-2017 рр.**

№ пор.	Показник	Роки			Відхилення	
		2015	2016	2017	2017/2015	
					абс.	відн., %
1	Облікова кількість працівників, осіб	91	78	81	-10	-11,0
2	Прийнято працівників, осіб	0	6	3	3	100
3	Вибуло працівників, осіб	13	6	4	-9	-69,2
4	Коефіцієнт плинності кадрів	0,14	0,08	0,05	-0,09	-65,4
5	Фонд оплати праці, тис.грн	3387	3254	4658	1271	37,5
6	Обсяг наданих послуг, тис. грн.	5254	6721	9010	3756	71,5
7	Продуктивність праці, тис. грн	8,3	9,4	6,8	-1,5	-18,1

*Джерело: розраховано автором*

Проаналізуємо склад трудових ресурсів готелю «Дружба» виходячи з досвіду роботи по категоріях працівників. Аналіз працівників за досвідом роботи розглянуто у табл. 2.9

*Таблиця 2.9*

**Аналіз складу персоналу готелю «Дружба» за досвідом роботи**

Категорія працівників	Досвід роботи в готелі «Дружба»			
	менше 1 року	1-3 роки	3-5 років	5-10 років
Керівники	-	1	1	3
Спеціалісти	4	7	6	5
Виробничий персонал	10	23	21	-

*Джерело: розраховано автором*

Як видно даних таблиці, найбільший стаж роботи мають працівники керівного складу та спеціалісти. Це говорить про наявність досвіду управлінських ланок підприємства та їх обізнаність у всіх процесах, що відбуваються у готелі. Аналіз вікових характеристик працівників готелю (див. табл. 2.10) свідчить, що половина керівного складу підприємства старше 50 років. Більшість наймолодших працівників залучені в виробничому персоналі готелю.

*Таблиця 2.10*

**Аналіз складу персоналу готелю «Дружба» в залежності від віку**

### працівників

Категорія працівників	Вік працівників, років			
	17-25	25-35	35-50	більше 50
Керівники	-	1	1	3
Спеціалісти	6	5	4	7
Виробничий персонал	22	15	9	8

*Джерело: розраховано автором*

Вважаємо це негативним фактором розвитку досліджуваного підприємства, що знижує вірогідність появи креативних ідей та рішучих дій у готельному бізнесі.

На підприємстві відбувається оцінювання знань працівників. Так як готель приймає значну кількість іноземців, то всі працівники служб, що працюють з гостями мають обов'язково скласти іспит з англійської мови. Це є, у свою чергу, певним мотиваційним заходом, бо всі ті, хто складуть іспит на відмінно будуть отримувати впродовж 6 місяців доплату до зарплати у розмірі 10 % від посадового окладу за фактично відпрацьований час.

Кожна посада в готелі має власну затверджену посадову інструкцію. Весь персонал готелю працює, дотримуючись корпоративних стандартів підприємства. В них висвітлені основні засади та вимоги щодо зовнішнього вигляду, мови працівників, етикету, якості надаваних послуг тощо. За недотримання встановлених стандартів на працівника чекають дисциплінарні покарання. Основою кадрової політики готелю «Дружба» є принцип збереження провідних співробітників і залучення нового персоналу у відповідності до високих вимог їх професійного й особистого рівня.

Поруч із достатньо розвинутою структурою, наявним досвідом та високим рівнем навченості, варто зазначити, що у наведеній організаційній структурі відсутня посада івентивного менеджера чи івентора, а його основні обов'язки розподіляються між адміністратором зали підприємства ресторанного господарства, керівником відділу маркетингу та головним адміністратором готелю в залежності від виду івенту, який організовується.

Досліджуване підприємство працює на ринку готельних послуг протягом тривалого часу. За рівнем комфорту відносить до категорії 3\* та потенційно має перспективи для розвитку багатьох напрямків івентивного менеджменту. Проте на даний момент зазначаємо критично низькі можливості для цього з точки зору інфраструктури (див. табл. 2.11)

Таблиця 2.11

### Інфраструктура готелю «Дружба» для проведення івентів

Об'єкт	Місткість, осіб	Примітка
Конференц-зала	25-30	Оренда зали 300грн/год., Організація кави-брейк.
Кафе	30-35	Організація банкетів від 300 грн./особу
Лобі-бар	20	-
Спортклуб «Київ»	65	150 грн./день

*Джерело: розроблено автором*

З даних попереднього рисунку та таблиці можна зробити висновок, що досліджуване підприємство достатньо формально підходить до реалізації функцій івентивного менеджменту. Нерозвинута інфраструктура супроводжується обмеженістю послуг, які можуть бути надані івентором. Зокрема готель «Дружба» не займається організацією заходів у власній конференц-залі, а у переважній більшості випадків просто надає приміщення та техніку в оренду.

Додатковою послугою, яка користується попитом, у цьому процесі є організація кави-брейк. Перерва на каву або кава-брейк (англ. coffee break) коротка перерва (15-40 хв.) під час наукової або бізнес-конференції для прийому їжі та неформального спілкування. Зазвичай, являє собою стіл з чашками, банками розчинної кави та/або чаєм в пакетиках, ємностями з гарячою водою, цукерками, цукром, вершками і печивом або іншими смаколикami. Однак, можуть бути присутні і спиртні напої (коньяк, вино, горілка) з гарячими закусками. Як і під час фуршету, кава-брейк не передбачає фіксованих місць, учасники самі собі наливають каву і їдять, часто, стоячи. Аналіз та варіанти меню для проведення кави-брейк

представлено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Види та вартість обслуговування кави-брейк у готелі «Дружба»**

Вид обслуговування	Характеристика
<b>Кава-брейк «Класична»</b>	
Канাপка з бужениною	40 г
Кава	50 г
Сік	250 г
Ціна: 80 грн.	-
Чай заварний	250 г
Ціна: 70 грн.	-
<b>Кава-брейк «Вишукана»</b>	
Канাপка з сьомгою	50 г
Канাপка листового тіста з курагою	30 г
Кава	50 г
Сік	250 г
Ціна: 100 грн.	-
<b>Кава-брейк «Гурман»</b>	
Креп з сьомгою та сиром «Віола»	40 г
Сир «Камамбер» з виноградом на шпажці	35 г
Корзинка з фруктами	30 г
Кава	50 г
Сік	250 г
Вода «Моршинська»	500 г
Ціна: 170 грн.	-

*Джерело: розроблено автором*

Згідно за даними таблиці, спостерігаємо, що для організації кави-брейк при здійсненні конференц-сервісу у досліджуваному підприємстві використовують декілька варіантів меню вартістю від 80 до 170 грн. Вважаємо, що запропоноване меню на сьогодні не відповідає потребам споживачів. На наш погляд, меню повинно бути розширене, а його вартість підвищена.

Кафе готелю пропонує організацію банкетів з мінімальною вартістю на особу 300 грн. Слід зауважити, що додаткові послуги з організації дозвілля (музиканти, фото, декорації) підприємство не надає. З метою виявлення переваг та недоліків у організації банкетного обслуговування протягом 6 місяців нами було проведено опитування споживачів щодо їх задоволеності обслуговуванням у кафе готелю «Дружба». Сутність опитування полягала у

виявленні оцінки за шкалою від 1 до 5 за визначеними параметрами: меню, якість обслуговування та рівень сервісу. В анкетуванні взяло участь 208 споживачів. Узагальнені результати опитування представлені на рис. 2.3.

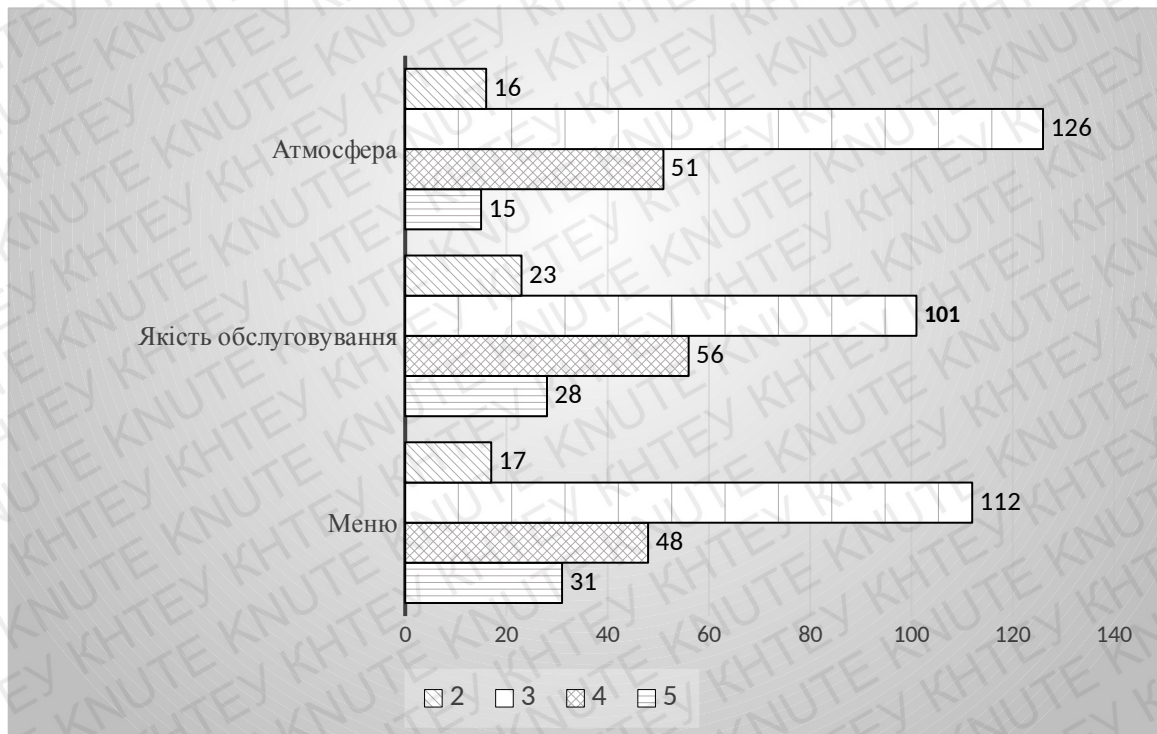


Рис. 2.3. Ступінь задоволеності споживачів організацією банкетного обслуговування кафе готелю «Дружба»

Джерело: побудовано автором

Проаналізувавши результати опитування, можемо зробити висновок про наявні проблеми підприємства щодо організації банкетного обслуговування. Зокрема понад 10% усіх відвідувачів поставили негативні оцінки по всім критеріям. Переважна більшість оцінює меню, якість сервісного обслуговування та атмосферу як задовільні. Менше 10% споживачів були цілком задоволені комплексом наданих послуг.

Зважаючи на те, що туристський готель «Дружба» має вигідне місце розташування (поблизу станції метро «Либідська» та виставкового комплексу ВДНГ), гарну транспорту розв'язку та багату історію, вважаємо це суттєвою перепорою у стабілізації діяльності підприємства.

З початком економічної кризи 2013-2014 рр. значна кількість підприємств готельного господарства України розширила обсяги своєї

діяльності за рахунок надання додаткових послуг, у тому числі і забезпеченні івент-сервісу. Таким чином у більшості готелів м. Києва у структурі доходів збільшилась частка від організації банкетів, конференцій та надання для цього приміщень в оренду. Досліджуване підприємство проінгурувало дану тенденцію. Тому дохід від надання додаткових послуг до сих пір носить незначний характер (див. рис.2.3).



*Рис. 2.3. Динаміка доходів від проживання, харчування та конференц-сервісу готелю «Дружба» у 2015-2017 рр. (тис. грн)*

*Джерело: побудовано автором*

Дані рисунку показують, що найбільшу питому вагу у частці доходів займає чистий дохід по основному виду діяльності. Доходи від харчування та конференц-сервісу поступово зростають, що свідчить про зростання попиту на ці послуги. Бар'єром для їх впровадження є невелика кількість місць та недостатній досвід у організації заходів.

Необхідно відмітити, що значну частину доходів готелю складають кошти, отримані від довготривалої оренди приміщень, які орендують фізичні та юридичні особи у ПрАТ «УкрПрофТур». На наш погляд, ця тенденція негативно позначається на діяльності суб'єкту готельного бізнесу. Доходи, отримані від довгострокової оренди приміщень складають основу структури статті інші доходи від операційної діяльності. Порівняємо доходи, отримані підприємством від конференц-сервісу та орендою приміщень у динаміці (див.

рис. 2.4).

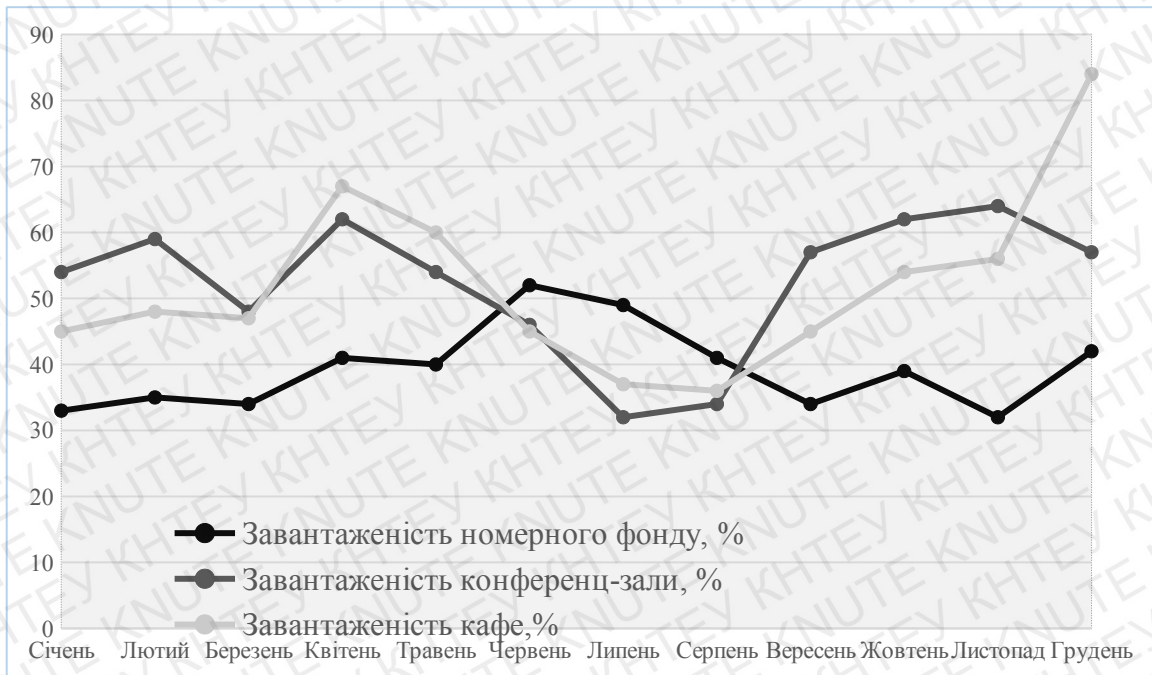


*Рис. 2.4. Динаміка доходів від довготривалої оренди приміщень та конференц-сервісу готелю «Дружба» у 2015-2017 рр. (тис. грн)*

*Джерело: побудовано автором*

Як бачимо за даних представленою рисунком, попит на конференц-послуги у досліджуваному підприємстві постійно зростає. Станом на 2017 рік доходи від їх реалізації є зіставними з доходами, отриманими від оренди приміщень. Таким чином можемо констатувати необхідність розширювати інфраструктуру для проведення конференцій. Зазначене підтверджується рівнем завантаженості конференц-зали та кафе готелю є достатньо високим у порівнянні з використанням номерного фонду (рис. 2.5).

З представлених на діаграмі даних бачимо, що найвищий рівень завантаженості готелю припадає на літні місяці та грудень, що збігається з підвищенням попиту на готельні послуги по місту Києву у зв'язку зі збільшенням загальних туристичних потоків. При цьому попит на користування конференц-залою та кафе у літній період знижується. Це пов'язано, на наш погляд, з відпустками у бізнес-сегменту.



*Рис. 2.5. Завантаженість номерів, конференц-зали та кафе готелю «Дружба» у 2017 році*

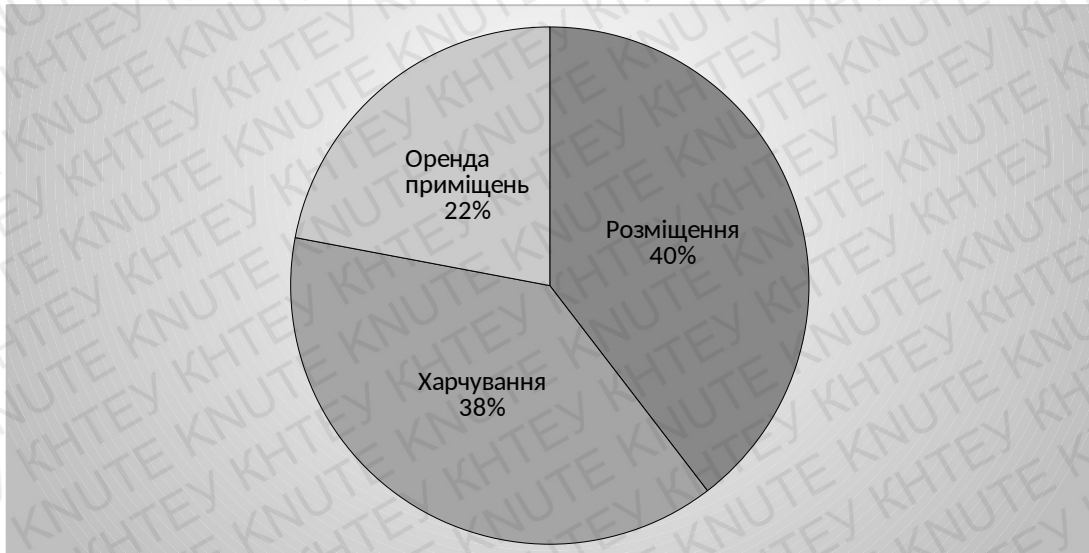
*Джерело: побудовано автором*

Зазначимо, що дисонанс у місткості номерного фонду із приміщеннями для проведення івентів мінімізує комплексність обслуговування, яке включало б проживання та організацію заходів у одному місці.

Одним з таких комплексних заходів можна назвати «Форум української молоді діаспори», якій відбувався у готелі з 24 по 29 серпня 2018 року. При цьому підприємство надавало такі послуги: розміщення учасників (55 осіб), організація харчування та надання в оренду приміщень для проведення форуму (250 осіб). Деталізація отриманих від цього івенту доходів представлена у дод. В та рис. 2.6.

Як бачимо, з проведення одного масштабного заходу підприємство отримало 500,1 тис. грн. Із них 40% від розміщення споживачів, 38% - від надання послуг харчування, 22% - від оренди приміщень для проведення заходу. Вважаємо, що до зазначеного переліку послуг могли бути додані трансфер, консультативні послуги, дозвіллієві. А отже досліджуване підприємство неповною мірою використовує свій потенціал.





*Рис. 2.6. Розподіл доходів від проведення заходу «Форум української молоді діаспори» у 2018 році*

*Джерело: побудовано автором*

Розглядаючи отримані доходи від цього заходу, варто підкреслити те, що потенційно вони могли бути значно вищими, оскільки досліджуване підприємство не мало можливості заселити більшу кількість осіб та організувати їм харчування. Як було зазначено раніше, харчування надавалося 250 особам. Оскільки кафе ресторану не має можливості організувати одночасне харчування такої кількості осіб, було використано літній майданчик, а самі сніданки проходили в декілька етапів. Це одночасно вказує на наявні проблеми у івентивному менеджменті та потенціал готелю «Дружба» щодо надання івент-сервісу.

Згідно з даними проведених даних аналізу івентивного менеджменту готелю «Дружба» слід відзначити відсутність системного підходу та недостатньої інфраструктури для проведення заходів. Маючи вигідне місце розташування, підприємство нездатне задовольнити зростаючий попит на івент-сервіс. Для розвитку цього напрямку суб'єкту господарювання необхідно зробити ряд дій, які дозволять оптимізувати діяльність підприємства.

### **2.3. Моніторинг факторів формування системи івентивного менеджменту готелю**

Формування системи івентивного менеджменту відбувається у залежності від ряду факторів зовнішнього та внутрішнього характеру. У науковій літературі існує розгалуджена система поділу факторів та виокремлення їх вагомості у структурі виробничих процесів. Готельний бізнес має ряд специфічних рис, які обумовлюють різний ступінь впливу тих чи інших факторів.

Потреба у формуванні системи івентивного менеджменту відбувається з урахуванням типу та категорії підприємства готельного господарства, його місткості та організаційної структури, що представляють собою вагому частину внутрішніх факторів. До них також можна віднести наступне [4]:

- ступінь морального і фізичного зносу об'єктів нерухомості підприємства;
- стан матеріально-технічної бази і ступінь морального і фізичного зносу верстатного парку;
- стратегія підприємства;
- рівень фінансового потенціалу;
- рівень іміджу підприємства й інтелектуальний потенціал;
- рівень кваліфікації персоналу;
- рівень компетентності фахівців і керівників;
- раціональність режимів роботи і відпочинку;
- узгодженість пропускнуої спроможності цехів і ділянок;
- забезпеченість робочих місць матеріалами, електроенергією, комплектуючими виробами, оснащенням;
- наявність інноваційних можливостей і потенціалу;
- стан системи контролю якості;
- відповідність організаційної структури стратегії і цілям підприємства;

- наявність передових технологій і сучасного устаткування;
- ефективність діяльності підприємства.

Частково внутрішні фактори впливу на систему івентивного менеджменту розглядалися у попередньому параграфі. Узагальнення результатів аналізу факторів мікросередовища наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

### Оцінка факторів мікросередовища готелю «Дружба»

№	Група факторів	Фактори	Стан та характер впливу фактора на готель	Оцінка ступеня впливу фактора на готель (3 – максимальний вплив, 0 – відсутність впливу)
1	Споживчі	Зміна переваг, потреб, смаків споживачів	Негативний, значний	-3
		Схильність споживачів до послуг готелю	Негативний, середній	-2
		Торгова сила споживачів	Негативний, середній	-2
2	Конкурентні	Стан конкурентної боротьби	Негативний	-2
		Сила конкурентного тиску	Негативний	-2
		Число активних конкурентів	Негативний	-3
3	Постачальники	Конкурентна сила постачальників	Позитивна	+2
		Ступінь привабливості постачальників	Позитивна	+2
		Доцільність договірної політики	Позитивна	+2

*Джерело: розроблено автором*

Всі досліджувані фактори мікросередовища надають значного впливу на діяльність готелю. Позитивний вплив мають постачальники, негативний – конкуренти та споживачі (особливо це змінність потреб і смаків покупців та кількість активних конкурентів).

Розглянемо більш детально зовнішні фактори впливу. Будь-яке підприємство готельного господарства функціонує у конкурентному середовищі. Досліджуване підприємство, з одного боку, має вигідне місце розташування для проведення заходів різного типу та для різного

контингенту споживачів. З іншої сторони таке місце розташування обумовлює високий рівень конкуренції.

Згідно з аналізом готельного ринку міста Києва можна відстежити чітку тенденцію щодо інтенсифікації розвитку сегменту готелів 3\*. Зокрема входженням міжнародних готельних мереж із готелями середнього цінового сегменту, а також трансформацією та переоснащенням існуючих готелів категорії 3\*. Слід відзначити входження до мережі «Premier Hotels & Resorts» готелів «Русь» та «Либідь», що характеризуються прагненням до диверсифікації послуг на оновлення технічного забезпечення. Останнє підприємство, зважаючи на територіальну близькість від досліджуваного готелю, ми вважаємо одним з його основних конкурентів.

Серед інших підприємств, що створюють готелю «Дружба» конкурентне середовище, можна назвати такі підприємства: «Мир» 3\*, «Оберіг» 3\* та «Голосієво» 4\*.

Для кращого розуміння позицій досліджуваного підприємства у конкурентному середовищі проведемо SWOT-аналіз. Оцінимо ступінь впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, виходячи з можливостей, загроз, сильних та слабких сторін (див. рис. 2.7).

Можливості підприємства такі: вихід на нові сегменти ринку; розширення асортименту послуг; збільшення розмаїтості у взаємозалежних послугах; надання супутніх послуг; можливість підвищити категорії до 4\*; прискорення росту ринку.

Із сильних сторін підприємства варто відзначити: компетентність персоналу; адекватні фінансові ресурси; гарну репутацію; можливість одержання економії від росту обсягу виробництва; захищеність від сильного конкурентного тиску; наявність інноваційних здібностей і можливості їх реалізації.

Поруч з цим досліджуване підприємство має ряд загроз та слабких сторін, які стають бар'єром для формування конкурентних переваг. Зокрема, це поява нових конкурентів, мінливість ринку, зростаючі вимоги з боку

споживачів, низьке технічне забезпечення, погані маркетингові здібності, застаріле оснащення номерного фонду.

	<p>Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вихід на нові сегменти ринку;</li> <li>2. Розширення асортименту послуг;</li> <li>3. Збільшення розмаїтості у взаємозалежних послугах;</li> <li>4. Додавання супутніх послуг;</li> <li>5. Можливість одержати 4*;</li> <li>6. Прискорення росту ринку.</li> </ol>	<p>Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Можливість появи нових конкурентів;</li> <li>2. Уповільнення росту ринку;</li> <li>3. Зростаючий конкурентний тиск;</li> <li>4. Загасання ділового циклу;</li> <li>5. Зростання вимог з боку споживачів і постачальників;</li> <li>6. Зміна потреб і смаку споживачів;</li> </ol>
<p>Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Видатна компетентність;</li> <li>2. Адекватні фінансові ресурси;</li> <li>3. Висока кваліфікація;</li> <li>4. Гарна репутація;</li> <li>5. Можливість одержання економії від росту обсягу виробництва;</li> <li>6. Захищеність від сильного конкурентного тиску;</li> <li>7. Придатна технологія;</li> <li>8. Переваги в області витрат;</li> <li>9. Переваги в області конкуренції;</li> <li>10. Наявність інноваційних здібностей і можливості їх реалізації;</li> </ol>	<p>Поле СІМ Сила і Можливості</p>	<p>Поле СІЗ Сила і загрози</p>
<p>Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Немає ясних стратегічних напрямків;</li> <li>2. Конкурентна позиція, що погіршується;</li> <li>3. Низька прибутковність;</li> <li>4. Погане відстеження процесу виконання стратегії;</li> <li>5. Складності з внутрішніми виробничими проблемами;</li> <li>6. Уразливість стосовно конкурентного тиску;</li> <li>7. Низькі маркетингові здібності;</li> <li>8. Нездатність фінансувати необхідні зміни в стратегії.</li> </ol>	<p>Поле СЛМ Слабкість і можливості</p>	<p>Поле СЛП Слабкість і погрози</p>

Рис. 2.7. SWOT-аналіз готелю «Дружба»

Джерело: побудовано автором

Наведемо бальну експертну оцінку конкурентів готелю «Дружба» (див. табл. 2.14).

Таблиця 2.14

### Оцінка основних конкурентів готелю «Дружба»

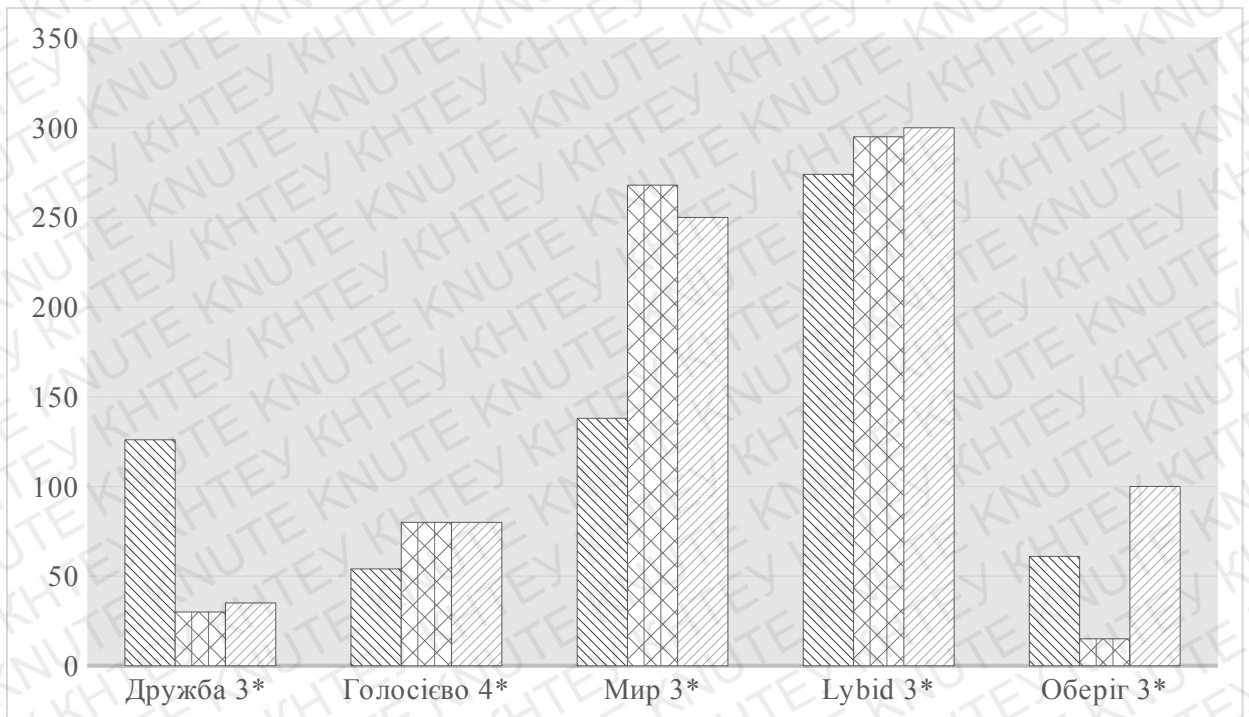
Показник	Готель «Дружба»	Готель «Premier Lybid»	Готель «Голосієво»	Готель «Мир»	Готель «Оберіг»
Місце розташування	5	5	5	5	5
Рівень сервісу	3	5	5	3	4
Гнучкість ціноутворення	4	4	4	4	4
Комфортність	3	5	5	3	4
Можливість розміщення великих груп туристів	4	5	3	4	3
Асортимент послуг	3	4	5	3	4
Престиж бренду	5	5	4	5	4
Всього	27	33	31	27	28

*Джерело: розраховано автором*

Як видно з таблиці, найбільшу кількість балів отримав готель «Premier Lybid». На два бали нижче експертами була оцінена робота готелю «Голосіївський». Мусимо констатувати низькі позиції досліджуваного підприємства, у порівнянні з його основними конкурентами.

Закцентуємо увагу на особливостях івент-менеджменту у основних конкурентів готелю. Основною проблемою розвитку івентивного менеджменту на досліджуваному підприємстві, на нашу думку, є недостатньо розвинута інфраструктура. Внаслідок цього готель «Дружба» втрачає значну частину потенційних споживачів. Варто звернути увагу на помірність цін на проживання, що є однією з переваг готелю. Однак у багатьох випадках суб'єкт господарювання не може забезпечити комплексне обслуговування через невелику кількість місць у конференц-залі та кафе готелю.

Порівняльна характеристика конкурентів готелю «Дружба» на предмет можливостей інфраструктури щодо проведення івентів представлена на рис. 2. 8.



*Рис. 2.8. Порівняльна характеристика інфраструктури для івентів конкурентів готелю «Дружба» з конкурентами*

*Джерело: побудовано автором*

Аналізуючи конкурентне середовище досліджуваного підприємства на щодо наявності інфраструктури для проведення івентів, мусимо констатувати невтішні позиції готелю «Дружба» у порівнянні з іншими підприємствами готельного господарства у Голосіївському районі м. Києва. Найбільшою місткістю конференц-залів відзначаються готелі «Premier Lybid» (295 місць) та «Мир» (268 місць). Найменшу кількість місць у конференц-залі має готель «Оберіг», що частково компенсується рестораном на 100 місць.

Дослідження послуг, які надаються конкурентами при організації бізнес-заходів, включає в себе наступні пропозиції:

- оренда конференц-зали (усі конкуренти);
- організація кави-брейк (усі конкуренти);
- бізнес-центр («Premier Lybid», «Мир», «Голосієво»);
- оренда технічного обладнання («Premier Lybid», «Мир», «Голосієво»);

- відео-трансляція («Premier Lybid», «Голосієво»);
- організація дозвіллевих послуг (усі конкуренти);
- трансфер з аеропорту, вокзалу (усі конкуренти).

Проаналізуємо у динаміці вартість конференц-сервісу із розрахунку на одного учасника (див. рис. 2.9).

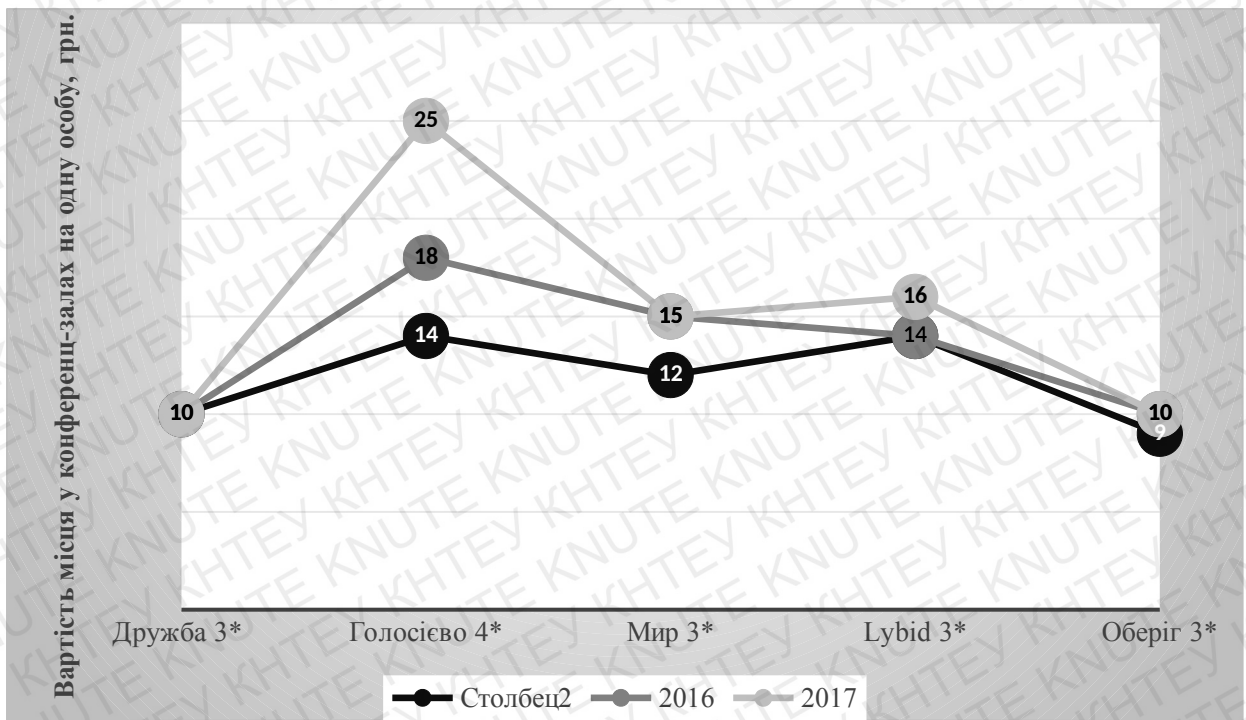


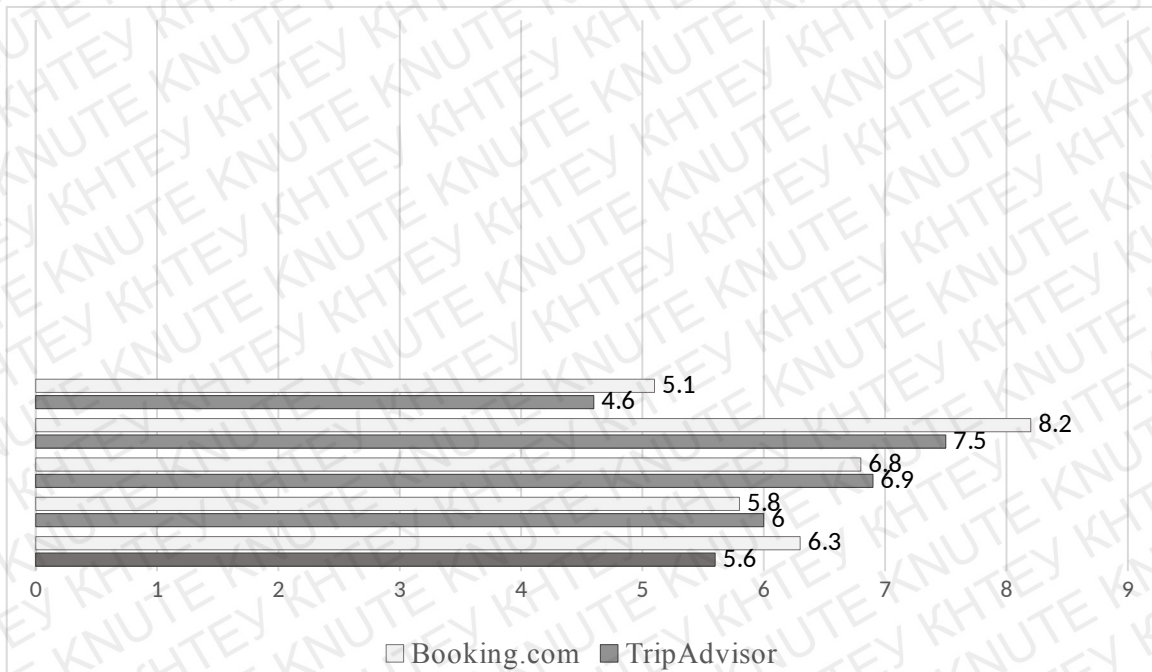
Рис. 2.9. Вартість місця у конференц-залах на одну особу у 2015-2017 рр. (грн)

Джерело: побудовано автором

За даними представленого рисунку можемо побачити помірність цін на конференц-сервіс готелю «Дружба», порівняно з основними конкурентами. Поруч з поступовим зростанням вартості місця у конференц-залах на одну особу за годину у більшості готелів, досліджуване підприємство протягом 3 років не змінювало вартість послуг оренди зали. Це вважаємо його перевагою. Вартість супутніх з орендою зали послуг у конкурентів також є вищою (фліп-чати, дискусійні платформи, проектори, кава-брейк). Це вважаємо однією з переваг готелю «Дружба». Втім не можемо не зазначити, що готелі «Голосієво» та «Premier Lybid» мають новіше технічне забезпечення ширший асортимент додаткових послуг.



Щодо сервісного забезпечення івентів у зазначених готелях, то згідно з даними інтернет-ресурсів TripAdvisor та Booking.com, можна визначити рівень задоволеності споживачів, які скористалися послугами конференц-залів (див. рис. 2.10).



*Рис. 2.10. Ступінь задоволеності споживачів конференц-сервісом готелів 3\* м. Києва*

*Джерело: побудовано автором*

Звертаючись до даних рисунку, зауважуємо, що у всіх із представлених готелів наявні проблеми, пов'язані з наданням конференц-сервісу. Проте у досліджуваного підприємства один з найнижчих рейтингів серед конкурентів. Нижчими показниками відзначається лише готель «Оберіг», який має лише універсальну залу для проведення нарад на 15 місць та для якого конференц-сервіс не є основою діяльності. Забезпечення конференц-сервісу іншими готелями, що формують конкурентне середовище готелю «Дружба», викликають у споживачів більшу прихильність. Це дає підстави говорити про недосконалість системи івентивного менеджменту та необхідності розроблення рекомендацій щодо стратегічного розвитку цього напрямку у діяльності суб'єкту господарювання.

## Висновки до розділу 2

1. Київський туристський готель «Дружба» є дочірнім підприємством ПрАТ «Укрпрофтур», що спеціалізується на організації туризму та екскурсіях. У своїй діяльності підприємство керується чинним законодавством та має усі можливості для розвитку бізнесу. Проте дослідження фінансово-господарських показників діяльності готелю засвідчують його збитковість.

2. За досліджуваний період пропорційно зростала сума отриманих чистих доходів з 7589 тис. грн. у 2015 році до 10879 тис. грн у 2017 році та витрат з 8924 тис. грн до 12387 тис. грн у аналогічні періоди. Встановлено, що у структурі інших доходів переважають доходи, отримані від довгострокової оренди приміщень, що становлять 1536 тис. грн або 82,2% відповідно.

3. На основі аналізу організаційної структури підприємства виявлено відсутність посад, які можуть забезпечити повноцінне надання івент-сервісу. Виявлено, що суб'єкт господарювання має обмежену інфраструктуру для проведення івентів, а попит на дану послугу залишається нереалізованим. Порівняння динаміки доходів від довготривалої оренди приміщень та конференц-сервісу готелю «Дружба» у 2015-2017 роках дозволяє констатувати про зіставність цих показників та формує перспективи розвитку івент-менеджменту готелю.

4. Організація ресторанного обслуговування у кафе готелю поруч із малою місткістю має ряд недоліків у меню, сервісі та загальній атмосфері, що підтверджено результатами опитування споживачів. Необхідним стає розроблення нового меню для проведення кави-брейк та удосконалення методів і форм обслуговування у підприємстві ресторанного господарства.

5. Конкурентне середовище досліджуваного підприємства формують готелі категорії 3\* «Premier Lybid», «Мир», «Оберіг» та парк-готель 4\* «Голосієво». Встановлено, що однією з переваг досліджуваного суб'єкту

готельного бізнесу є нижча вартість на оренду конференц-зали та організації кави-брейк. Рівень сервісу та технічне оснащення при цьому поступаються, що негативно позначається на фінансових показниках підприємства.

6. Згідно з аналізом відгуків щодо послуг конференц-сервісу на інтернет-ресурсах TripAdvisor та Booking.com виявлено низькі показники задоволеності споживачів. Це стимулює необхідність пошуку шляхів щодо формування системи івентивного менеджменту як складової стратегічного розвитку готелю «Дружба».

### РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІВЕНТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ «ДРУЖБА», М. КИЇВ

#### 3.1. Обґрунтування пропозицій щодо стратегії івентивного менеджменту готелю

На сучасному етапі розвитку готельного бізнесу його основну діяльність важко уявити без застосування системи івентивного менеджменту, що дає змогу отримати додаткові доходи та підвищити рівень лояльності до підприємства. Дочірнє підприємство Київський туристський готель «Дружба» в своїй діяльності притримується досить консервативного типу управління. Вище керівництво готелю мало уваги приділяє формуванню стратегії управління. Це негативно впливає на стан підприємства. Особливого впливу задає мінливе зовнішнє середовище. Тип управління скоріше тактичний, можна назвати його таким, що реагує на зміни, не приділяючи уваги прогнозуванню та плануванню.

При дослідженні практичної складової івентивного менеджменту досліджуваного підприємства було виявлено відсутність системного підходу до його формування, використання лише окремих його елементів (організація банкетів, здача в оренду конференц-зали, організація трансферу), що негативно позначається на розподілі отриманих доходів та наочно ілюструє низькі позиції підприємства у порівнянні з його основними конкурентами.

Поруч з цим наявна інфраструктура не дозволяє підприємству повноцінно впроваджувати систему івентивного менеджменту. Постає питання щодо розроблення рекомендацій, які б носили стратегічний характер та були направлені на системність цього процесу, з урахуванням отриманих результатів досліджень та сучасних тенденцій розвитку подієвого менеджменту.

Зважаючи на хороше місце розташування, значний досвід у сфері надання послуг гостинності та визначені у другому розділі позитивні

моменти з організації додаткових послуг, вважаємо за доцільне при визначенні стратегічних напрямків івентивного менеджменту для готелю «Дружба» зміщувати акценти на організації ділових заходів B2B. Аргументуємо це можливістю отримання доходів одразу у декількох напрямках (надання послуг з проживання, харчування, організації заходів, організації дозвілля) та більш раціональним регулюванням завантаженості номерного фонду за рахунок планування заходів.

Першим та одним з найважливіших кроків для розвитку івентивного менеджменту у готелі «Дружба» вважаємо необхідність розширення інфраструктури. Як уже зазначалося у попередньому розділі випускної кваліфікаційної роботи, у арсеналі підприємства є лише декілька приміщень для проведення заходів: конференц-зала на 30 місць, кафе на 35 місць та спортивний клуб, перевага якого полягає у наявності басейну та тренажерної зали. При цьому 34 приміщення готелю здаються в оренду іншим організаціям. Проаналізувавши строки оренди та особливості співпраці з орендарями, нами були визначені перспективи щодо можливості розширення інфраструктури готелю для проведення заходів. Це проілюстровано у табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

**Можливості розширення інфраструктури готелю «Дружба»**

Характеристика приміщення	Орендатор	Закінчення терміну угоди	Пропозиції щодо використання	Термін впровадження
Зала загальною площею 35 кв.м. (перший поверх готелю)	Мале підприємство «МПЛ»	Листопад 2018 р.	Переобладнання приміщення у залу для переговорів на 20 місць	Березень 2019 р.
Зала загальною площею 42 кв.м. (перший поверх готелю)	Приватне підприємство «Ідріс»	Грудень 2018 р.	Переобладнання приміщення у конференц-залу місткістю 70 місць	Травень 2019 р.
Зала загальною площею 48 кв.м. (перший поверх готелю)	Приватне підприємство «Запад»	Січень 2019 р.		

*Джерело: розроблено автором*

Сутність наших пропозицій полягає у збільшенні кількості приміщень для проведення ділових заходів. Перспективу цього ми вбачаємо у закінченні термінів надання в оренду приміщень готелю. Так, приміщення площею 35 кв.м. пропонуємо переобладнати у залу переговорів на 20 місць. Інші два приміщення, які знаходяться поруч одне з одним, площею 42 кв.м. та 48 кв.м., які звільняться у грудні-січні пропонуємо об'єднати та переобладнати в універсальну залу для ділових зустрічей місткістю 70 осіб. Дані приміщення мають раціональний взаємозв'язок з адміністративною групою приміщень та підприємством ресторанного господарства. Тож дозволять безперервно організовувати проведення кави-брейк у цій залі.

Вважаємо за доречне при плануванні оснащення цього приміщення врахувати сучасні можливості створення перегородок для можливості поділу приміщення до свого теперішнього стану. Це дозволить підприємству бути більш мобільними та краще адаптуватися до потреб споживачів. Раціональність вбачаємо у обладнанні залів типовими меблями серійного виробництва для можливості їх швидкого транспортування із приміщення в приміщення без створення дисонансу в інтер'єрі. За нашими прогнозами ці пропозиції цілком можна здійснити у першому півріччі 2019 року.

Інший напрям діяльності досліджуваного підприємства у розвитку івентивного менеджменту ми пов'язуємо з формуванням кадрового складу, який би дозволив розширити можливості підприємства. Згідно за даними проведених досліджень було виявлено відсутність організаційної структури кадрів, які б відповідали за івентивний менеджмент. На наш погляд, створення такої структури має включати у себе івент-менеджера та двох його заступників: з конференц-сервісу та банкетного обслуговування, які будуть контактувати з усіма службами готелю при організації різного роду заходів. Схематично це зображено на рис.3.1.

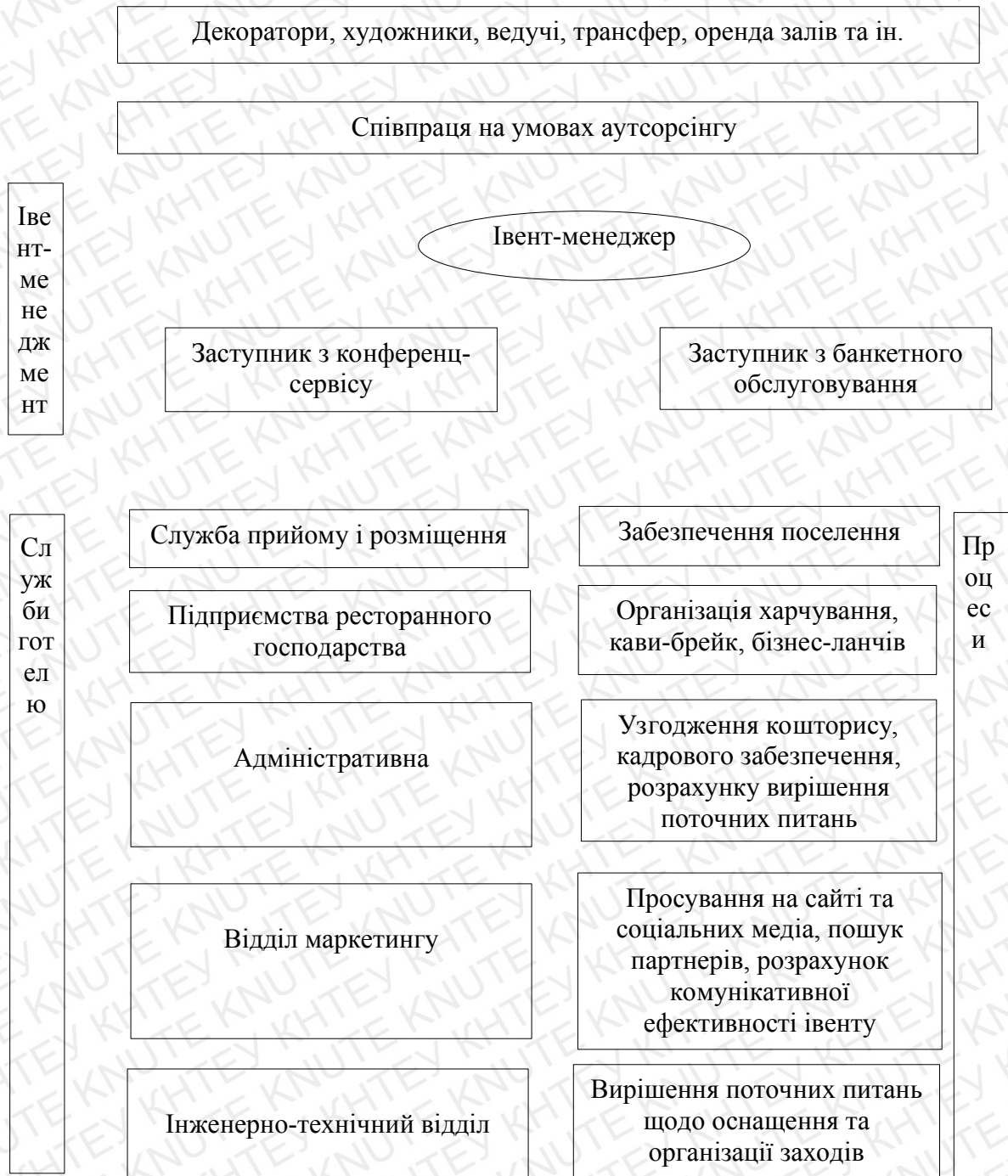


Рис.3.1. Запропонована система івентивного менеджменту готелю «Дружба»

Джерело: розроблено автором

Таким чином, івент-менеджер, згідно із запропонованою схемою, буде контролювати роботу своїх заступників, а також займатися формуванням умов співпраці із аутсорсінговими підприємствами. На заступників івент-менеджера буде покладена робота з усіма службами готелю, які дозволять

здійснювати різні заходи для споживачів, починаючи від організації трансферу та поселення, закінчуючи організацією дозвілля та виїздом.

У другому розділі випускної кваліфікаційної роботи було визначено окремі факти незадоволення споживачів рівнем технічного оснащення. Зокрема нарікання були на застарій проектор та перебої у роботі мікрофонів. З огляду на запропоновані нами можливості розширення інфраструктури для проведення івентів, вважаємо за необхідне здійснення апгрейту уже існуючої техніки (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Запропоновані заходи щодо технологічного переоснащення конференц-залів готелю «Дружба»**

№ з/п	Вид та марка обладнання	Кількість, од.	Вартість, грн
1.	Проектор NEC ME361X	3	54978
2.	Дискусійна система Gonsin DCS-1021C-W	30	468600
3.	Приймач передатчик Gonsin WAP-30	3	3250
4.	Зарядний пристрій Gonsin CHG-10A	3	5682
5.	Дротові перехідники для підзарядки мобільних пристроїв	15	9547
6.	Конференц-камера Logitech MeetUp	3	22548
7.	Веб-камера для коференцій A4Tech PK-920H-1 HD	15	13350
Всього			577955

*Джерело: запропоновано та розраховано автором*

Запропоновані заходи обумовлені сучасними тенденціями розвитку ділового туризму. Проектор NEC ME361X завдяки новій функціональній платформі дозволить зчитувати інформацію з мобільних пристроїв, уникаючи при цьому додаткові установки. Заміна дискусійних систем з можливістю використання їх як бездротових надасть змогу використовувати їх при здійсненні кейтерингового обслуговування.

Практично кожен готель, який розрахований на MICE-сегмент, повинен забезпечити можливість відеотрансляції заходу. Це вимагає стійкої роботи WiFi з хорошою швидкістю, а також можливостей для розміщення



обладнання для зйомок. В першу чергу, це стосується належного освітлення і точки огляду. Менеджер з боку готелю повинен знати, де і як розташувати камеру, щоб забезпечити якісну «картинку» в онлайні, можливість розміщувати відео і аудіо-апаратуру для трансляцій. Встановлення конференц-камер Logitech Meet Up, на наш погляд, зможе забезпечити якісну картинку під час проведення заходів.

Згідно з даними проведених досліджень, підвищення лояльності споживачів відбувається виходячи із запропонованого рівня комфорту. Пропонуємо встановлення дротових перехідників для підзарядки мобільних пристроїв з різними портами. Вважаємо, що забезпечуючи можливість швидкої підзарядки для мобільних пристроїв, готель набуває додаткових переваг.

Як зазначалося у попередньому розділі, на базі приміщень досліджуваного підприємства здійснюють свою діяльність близько 30 організацій. На нашу думку, це створює ряд можливостей для івентивного менеджменту готелю «Дружба». Пропонуємо для цього впровадження системи «Дольова участь». Передбачається можливість розділення витрат на свої заходи, якщо вони проходять синхронно на одному майданчику. З урахуванням мінливої економічної реальності предметом спільної організації можуть стати послуги з кави-брейк, фуршету, реєстрації учасників, онлайн трансляцій, синхронного перекладу, хостес та т.д. Більший обсяг угоди дає можливість отримати кращі умови від постачальників таких послуг, а також розділити витрати. Готелям слід бути готовим до такого розвитку подій, а можливо, і пропонувати їх при продажу, якщо бюджет корпоративного клієнта нижче, ніж вартість готелю.

Один з найбільш явних F & B трендів цього року - це зменшення розмірів порцій на кави-брейках і фуршетах. Страви не повинні займати багато часу і заважати постійної комунікації учасників один з одним. Це, в свою чергу обумовлює інший тренд - страви повинні бути простими, містити мінімум інгредієнтів і легко ідентифікуватися, щоб забезпечити швидкість

обслуговування великих груп. Крім того, необхідним заходом вважаємо перегляд меню кави-брейк та бізнес-ланчів та збільшення їх вартості, зважаючи на удосконалення технології та підвищення якості страв.

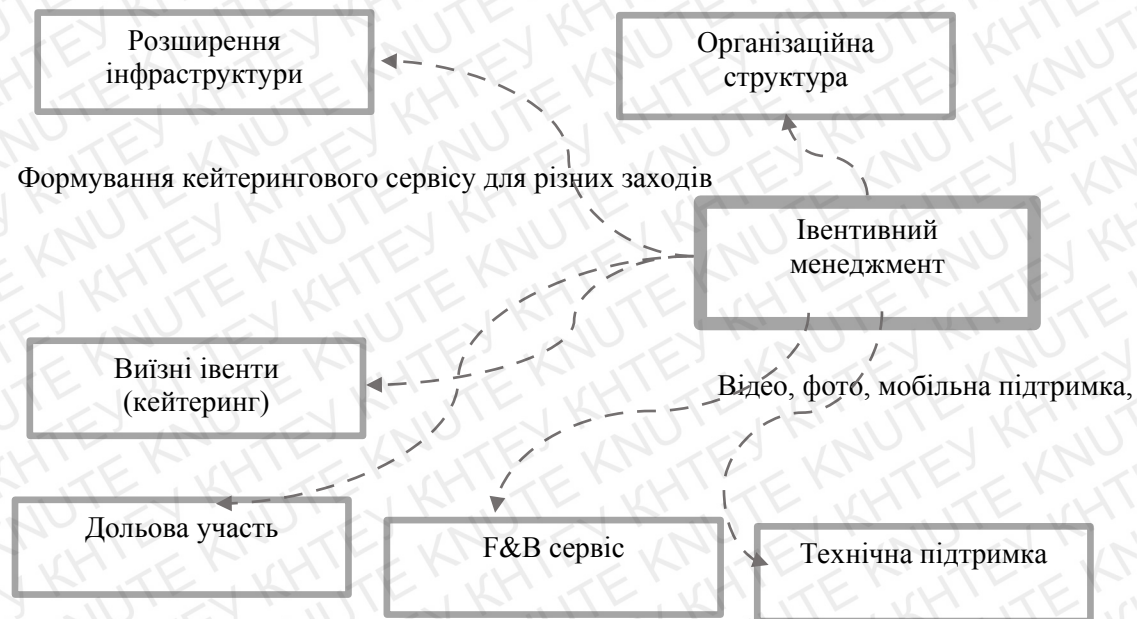
Незважаючи на скорочення витрат, у багатьох випадках, організатори не готові відмовлятися від розважальних заходів. Готель «Дружба», незважаючи на перспективи у цьому напрямку, ігнорує процес організації дозвілля у своїй діяльності. На наш погляд, цей недолік може бути виправлений за рахунок виступи стенд ап коміків, «живих» груп. Для ділових заходів можна передбачити можливість коротких і яскравих виступів під час кави-брейк. Готель повинен бути готовий до організації подібних виступів, забезпечення мобільності залів і обладнання. Крім того, організатори можуть проявити креативність. Наприклад, доречно буде встановити фото-атрактори (конструкції з хештегом і логотипом компанії, «живих скульптур», ретро ігрових автоматів або кабінок для селфі).

Для кращого сприйняття інформації та ілюстрації представленого матеріалу узагальнимо запропоновані напрямки стратегії івентивного менеджменту готелю «Дружба» у вигляді рис. 3.2.

Представлений рисунок враховує довгострокові можливості досліджуваного підприємства та поступове розширення інфраструктури для проведення заходів. При збільшенні доходів від івентивного менеджменту доречним буде продовження запропонованих заходів щодо технічного переоснащення. Зокрема мобільна підтримка у вигляді розроблення мобільних додатків, покращення діяльності у соціальних медіа та формування медіа-каналів.

Стратегічний розвиток івентів з дольовою участю підвищить лояльність партнерів та дозволить сформувати довгострокові відносини з ними. Оптимізація F&B-сервісу надасть можливість отримання додаткових доходів від організації харчування, а також підвищити рівень професійної навченості виробничих працівників та працівників торговельної зали.

Залучення приміщень в оренді, пошук м... Створення та поступове розширення структури



Організації одночасного обслуговування різних за... Оптимізація меню, розширення асортименту, підвищ

Рис. 3.2. Стратегічні напрямки розвитку івентивного менеджменту готелю «Дружба»

Джерело: розроблено автором

Як видно з запропонованої розробки, ще одним з напрямків, які не були до цього розглянуті, є кейтеринг. На наш погляд, за наявності створення організаційної структури івентивного менеджменту та неможливості швидкого розширення інфраструктури, розвиток кейтерингу дозволить відточити знання з обслуговування, налагодити взаємозв'язки з потенційними споживачами та збільшити доходи досліджуваного підприємства. Вважаємо, що це питання потребує більш детального розгляду для виокремлення можливостей підприємства у цьому напрямку та врахування усіх можливих загроз, що можуть стати перешкодою для нормального функціонування суб'єкту готельного бізнесу.

### 3.2. Впровадження виїзної організації івентів у діяльність готелю

Дослідження засвідчили, що у своїй діяльності готель «Дружба» практично не використовує можливості організації виїзних івентів ні з точки зору ресторанного обслуговування, ні зі сторони організації заходів. Вважаємо це суттєвим недоліком функціонування суб'єкту готельного бізнесу, оскільки цей напрям івентивного менеджменту дозволяє забезпечити грошові надходження від збуту послуг.

Зазначимо, що ми маємо на увазі не тільки класичний кейтеринг - одну з гілок ресторанного господарства, принципом якої є віддалене надання послуг, а комплексну організацію виїзних заходів на орендованій території, в якій кейтеринг є лише частиною процесу.

Наші прагнення супроводжуються обмеженістю інфраструктури для організації івентів та гарним місце розташуванням, що дає змогу безперерійно дістатися до будь-якого місця у столиці та поза її межами. Ще один стимул розвитку виїзного обслуговування ми вбачаємо у зростаючому попиті на нові формати проведення заходів, які притаманні як для бізнес-івентів, так і приватних заходів невеликого масштабу.

З урахуванням зазначеного вище, види виїзного обслуговування, що пропонуються до впровадження в системі івентивного менеджменту готелю «Дружба» представлено на рис. 3.3.

На будь-якому підприємстві, яке займається організацією івентів поза межами основного місця функціонування є свої методи та форми обслуговування. Найбільш популярним видом виїзного обслуговування є кейтеринг. До основних видів послуг в межах організації кейтерингу підприємства ресторанного господарства при готелі «Дружба» пропонуємо включити:

- складання меню та затвердження його з клієнтом;
- розрахунок обсягу страв і вартості;
- завчасний приїзд на місце проведення торжества з метою зонування

території та планування простору;

- підготовка до заходу і приготування їжі;
- транспортування готових страв та інвентарю;
- прикраса території і сервірування столу;
- обслуговування гостей;
- прибирання території після заходу.

Види виїзного обслуговування івентів готелю «Дружба»	
	1. Приготування їжі поза приміщенням (виїзне ресторанне обслуговування).
	2. Організація виїзних бізнес-івентів на орендованій території чи території замовника
	3. Організація приватних івентів та виїзних церемоній
	4. Організація дозвіллевих послуг учасникам івентів
	5. VIP –кейтеринг
	6. Кейтеринг напоїв і коктейлів (виїзний бар).

*Рис. 3.3. Види послуг для виїзних івентів, що пропонуються до впровадження в системі івентивного менеджменту готелю «Дружба»*

*Джерело: розроблено автором*

Вважаємо, що основними перевагами кейтерингу як додаткового виду івент-діяльності для досліджуваного підприємства є наступні:

- швидкість і найвища якість обслуговування;
- індивідуальний підхід до кожного клієнта;
- оформлення заходів «від корки до корки»;
- можливість зробити свято не таким як у всіх;
- якість їжі, за яку ресторан несе відповідальність;
- можливість відмовитися від даної послуги, з тієї чи іншої причини.

Комплексне івент-обслуговування окрім кейтерингу буде включати в себе наступні послуги:

- вибір та оренда приміщення (з узгодженням із замовником);
- розроблення програми заходу;
- організація, координація, проведення івенту;
- підбір обладнання, технічний супровід заходу;
- поселення учасників заходу (за бажанням замовника);
- трансфер з аеропорту, вокзалу;
- організація дозвілля учасників;
- консультативні послуги;
- надання в оренду обладнання, посуду, матеріалів.

За контингентом замовників виїзне обслуговування готелю «Дружба» повинно бути розраховане на чотири основні групи споживачів (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3

### Основні групи споживачів виїзного обслуговування готелю «Дружба»

Групи споживачів	Контингент споживачів	Об'єкт кейтерингового обслуговування
Корпоративні замовники	Фірми, установи, підприємства, посольства	Ділові зустрічі, презентації, конференції, семінари, корпоративні вечірки
Громадські організації	Спілки, комітети, асоціації, шкільні та батьківські комітети, асоціації випускників	Семінари, збори, благодійні бенкети, випускні бали тощо
Індивідуальні замовники	Приватні особи	Сімейні свята: дні народження, ювілеї, весілля тощо
Колективи установ, підприємств, навчальних закладів	Робітники, службовці, студенти тощо	Комплексні обід, сніданок, полуденок, вечеря

*Джерело: розроблено автором*

До першої групи належать корпоративні замовники - компанії, які проводять презентації, конференції з наступним фуршетом, а також корпоративні свята і вечірки. Кейтерингове обслуговування є альтернативою організації заходу в кафе при готелі «Дружба», якщо подібна акція має

масштабний характер і проведення її є проблематичним через недостатню кількість місць. Друга група замовників - громадські організації, які проводять семінари, конференції, благодійні заходи тощо. Третя група - приватні особи, які влаштовують сімейні свята (дні народження, весілля, ювілеї та ін.) у себе вдома або в іншому місці. Четверта група - певні колективи, які вважають за необхідне організувати для своїх працівників комплексні обіди (сніданки, вечери).

Штат служби виїзного обслуговування івентів досліджуваного підприємства залежатиме від виду обслуговування, що надається. Узгодженням усіх деталей майбутнього заходу разом із замовниками буде займатися івент-менеджер, а поділом роботи за напрямками – його заступниками. Діяльність, пов'язану з аутсорсінговими компаніями буде також покладена на івент-менеджера.

Оскільки організаційна структура готелю «Дружба» не є достатньо розвинутою для проведення масштабних заходів, передбачається можливість залучення кухарів та офіціантів-фрілансерів як тимчасовий персонал. Також організація окремих заходів буде потребувати оренди обладнання та матеріалів для декорацій у інших організацій.

Для організації виїзного обслуговування різних івентів необхідно розробити декілька варіантів меню. Але для кожного конкретного замовника створюється окреме меню, виходячи з його побажань і фінансових можливостей. Замовник отримує справжню ресторанну продукцію (закуси, салати, гарячі страви, десерти) з відповідним сервісом. Утім, іноді замовнику рекомендують відмовитися від деяких страв, оскільки в організації кейтерингового обслуговування є деякі особливості: час між приготуванням та реалізацією готової продукції значно довший, ніж при класичному обслуговуванні в ресторанах, за рахунок її транспортування. Тому при розробці меню є деякі обмеження, наприклад, фахівці не радять включати до меню смажену грудинку качки, курку, рибу тощо, тому що подібні страви потрібно відразу ж подавати до столу і не можна зберігати в термосі, що

позначається на їх смакових якостях. Якщо замовник висловлює бажання включити ці страви до меню, то на місце організації банкету привозять відповідне кухонне устаткування і запрошують кваліфікованих кухарів.

Зважаючи на те, що кафе при готелі має достатньо великі площі виробничих приміщень, доречним, на нашу думку, буде здійснювати виробничий процес у власних спеціально обладнаних приміщеннях. Більшість страв готується, порціонується та оформляється на кухні, а страви нескладного приготування порціонують та оформлюють на місці проведення заходу у доготівельних приміщеннях безпосередньо перед поданням. При визначенні місця проведення заходу обов'язково обумовлюється можливість обладнання доготівельного приміщення, наявність водопроводу та електромережі.

Виїзне обслуговування дуже часто проходить поза межами досліджуваного підприємства. Іноді в місцях, де організувати процес приймання їжі складно. Після прийняття замовлення та погодження місця та часу проведення заходу, івент-менеджер повинен завчасно виїжджати на зазначене місце. На місці він повинен улагодити такі питання:

- чітко визначити кордони території, будівлі, що відводитимуться під організацію свята;
- визначити місця розташування фуршетних столів, розробити план-схему їх розміщення;
- улагодити питання водозабезпечення, електропостачання, кондиціонування тощо;
- улагодити питання аварійних виходів, пожежної та екологічної безпеки;
- вирішити питання розташування на місці проведення заходу приміщень для персоналу, доготівельних приміщень тощо.

Проведення заходу на відкритому повітрі передбачає зведення над столами шатрів, встановлення тентів з метою захисту гостей та продуктів від сонячних променів та можливих опадів. Підсобні приміщення необхідно



розташовувати так, щоб можна було забезпечити зручний їх зв'язок із майданчиком для обслуговування гостей.

Кількість офіціантів, що повинні брати участь в обслуговуванні, розраховується у співвідношенні: один офіціант на 10-15 гостей на бенкеті-фуршеті та 6-7 гостей на бенкеті за столом. Перед початком заходу менеджер призначає бригадирів офіціантів з розрахунку 1 бригадир на 5-10 чоловік. Бригадирам пояснюються всі особливості обслуговування, час початку заходу та подавання страв тощо, це вони потім доводять до членів своєї бригади. Бригади офіціантів розподіляються за секторами залу (майданчику), за обслуговування яких вони надалі відповідають. При обслуговуванні офіціанти працюють за загальною схемою: подають страви, стежать за чистотою столів, прибирають використаний посуд. Паралельно в дототівельному приміщенні працюють кухарі, які дооформлюють страви, відпускають їх офіціантам.

На банкеті івент-менеджер повинен чітко координувати роботу обслуговуючого персоналу, вирішувати поточні питання і проблеми, що виникають під час проведення заходу. До обов'язків офіціантів входить подавання страв за розкладом, прибирання зі столу і задоволення прохань замовників. Кожний офіціант є відповідальним за окремий стіл (столи), але у разі необхідності може допомагати іншим.

Після закінчення банкету обслуговуючий персонал прибирає використаний посуд, роздрапіровує столи, збирає меблі, пакує все в коробки та транспортує на склад, проводить часткове прибирання приміщення або майданчика. Ці операції виконують офіціанти та інший обслуговуючий персонал.

Життєвий цикл проекту створення служби виїзного обслуговування предствляє собою сукупність етапів виконання проекту (фаз) та дає змогу івент-менеджеру проекту уявити операції, які необхідно здійснити та отримати результати на цих фазах, тому цей пункт повинен бути ретельно розроблений.

Представимо власне бачення фаз життєвого циклу організації виїзного обслуговування у досліджуваному підприємстві ( див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Фази життєвого циклу організації виїзного обслуговування івентів у готелі «Дружба»**

Фаза	Дата початку / Дата завершення	Основні результати
Фаза 1. Підготовча (підготовка дозвільних документів, реєстрація кейтерингу, як виду діяльності, здійснення поточного ремонту виробничого цеху)	1.02.2019/ 20.02.2019	Завдання на проект План управління проектом Структурно-логічна модель виїзного обслуговування Умови та терміни контрактів Реєстраційні документи Статут проекту Проектно-кошторисна документація
Фаза1.1 Підготовка дозвільних документів	01.02.2019/ 06.02.2019	Завдання на проект План управління проектом Структурно-логічна модель виїзного обслуговування Умови та терміни контрактів
Фаза 1.2 Реєстрація служби кейтерингу	05.02.2019/ 10.02.2019	Реєстраційні документи Статут проекту
Фаза1.3 Здійснення ремонту виробничого цеху	15.02.2019/ 20.03.2019	Проектно-кошторисна документація Встановлення додаткового обладнання для виїзного обслуговування
Фаза1.4 Реалізація проекту	21.03.2019	Звіти по результатам тестування служби кейтерингу Загальні звіти з проекту

*Джерело: розроблено автором на основі [4, 5, 9].*

Проведемо ідентифікацію первинних та вторинних зацікавлених осіб проекту. Також, важливим є визначення впливу на проект створення служби виїзного обслуговування готелю «Дружба» зовнішнього оточення для чого необхідно надати характеристику кожному фактору, який впливає на проект, навести опис цілей та рівнів зацікавленості, а також визначити мотивацію та ступінь впливу на проект зацікавлених осіб. Інформація про зацікавлених осіб подана у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Перелік зацікавлених осіб проекту створення служби виїзного обслуговування івентів готелю «Дружба»**

№ з/п	Зацікавлені особи	Цілі	Мотивація	Ступінь впливу
<b>Первинні зацікавлені особи</b>				
1	Івент-менеджер	1. Формування стратегії реалізації проекту. 2. Визначення прибутковості проекту 3. Делегування повноважень по реалізації проекту	Отримання досвіду, професійний ріст, реалізація власних амбіцій	5+
2	Заступник конференц-сервісу	1. Реалізація оперативних цілей проекту. 2. Розроблення планів конференц-обслуговування	Отримання досвіду, професійний ріст, оплата праці	4+
3	Заступник банкетного обслуговування	1. Реалізація оперативних цілей проекту. 2. Розроблення планів кейтерингового обслуговування	Отримання досвіду, професійний ріст, оплата праці	4+
4	Технічний персонал (група виїзного обслуговування)	Отримання роботи та можливостей самореалізації	Кар'єрний ріст, соціальний статус	3+
<b>Вторинні зацікавлені особи</b>				
5	Конкуренти	Розширення ринку збуту кейтерингових послуг	Отримання прибутків, збільшення обсягів дистрибуції послуг	3–
6	Клієнти служби виїзного обслуговування	Якісне надання послуг з допомогою інноваційних технологічних досягнень	Отримання нового івентивного продукту для нових ринкових сегментів	4+
7	Місцева громада	Івентивне обслуговування доступного за ціною та відповідного рівня якості послуг	Зростання якості послуг та їх якості на регіональному ринку івент-послуг	3+

*Джерело: розроблено автором на основі [4, 5, 9].*

Таким чином, можна зробити висновок, що до переліку зацікавлених осіб проекту створення служби виїзного обслуговування готелю «Дружба» можна віднести персонал різних служб готелю на чолі з івент-менеджером. Він повинен постійно контролювати виконання функціональних обов'язків персоналу та розробляти довгострокові програми розвитку служби івент-сервісу. Його заступники та технічний персонал повинні якісно реалізовувати

стратегічні настанови, конкретизовані у оперативні завдання та програми розвитку івент-менеджменту готелю «Дружба».

Підсумовуючи перелік запропонованих у параграфах 3.1 та 3.2 заходів, доцільним вважаємо навести календарний план проекту переліку робіт, технологічної послідовності, які відображені на рис. 3.4.

№ з/п	Завдання	1.11 2018	1.01 2019	15.01 2019	1.02 2019	15.02 2019	1.03 2019	15.03 2019	1.04 2019	15.04 2019
1	Формування щодо запропонованих заходів	■								
2	Розробка бізнес-ідеї реалізації заходів		■							
3	Формування кошторису для реалізації проекту		■							
4	Реєстрація документів по створенню служби виїзного обслуговування				■					
5	Технічне переоснащення приміщень					■				
6	Підбір, оплата, доставка обладнання						■			
7	Монтаж обладнання							■		
8	Підбір персоналу								■	
9	Навчання персоналу									■
10	Делегування повноважень									■
11	Робота служби виїзного обслуговування в тестовому режимі									■
12	Виправлення помилок									■
13	Запуск проекту									■

Рис. 3.8. Календарний план впровадження запропонованих заходів у готелі «Дружба»

Джерело: розроблено автором

В основі запропонованих заходів передбачається дотримання наступних принципів роботи на ринку ресторанних послуг:

1. Оперативність: усі співробітники будуть професіоналами своєї справи. Система івентивного менеджменту відрізнятиметься високим ступенем мобільності та дозволить протягом найкоротшого часу залучати до 30 осіб допоміжного персоналу.

2. Якість. Завдяки постійному підвищенню кваліфікації працівників та набутті досвіду від організації різних заходів передбачається можливість розширення асортименту послуг, що надаються.

3. Репутація. У службі івентивного обслуговування будуть дуже відповідально підходити до виконання поставлених перед нею завдань, адже у сфері послуг репутація складається роками, а втрачається в одну мить.

Для стимулювання обсягу реалізації основних і додаткових послуг можна застосовувати різні цінові знижки та прийоми диференціації цін і тарифів, наприклад:

- сезонні знижки;
- спеціальні знижки (для корпоративних клієнтів);
- знижка за платежі готівкою (а не кредитними картками);
- знижки постійним клієнтам ресторану;
- закриті знижки (при наданні окремих видів послуг працівникам ресторану).

В комплексі комунікаційної політики особливе місце повинно належати системі маркетингових досліджень споживачів. Маркетингові дослідження у готельному бізнесі вимагають добору способів їх реалізації, джерел інформації, розробки конкретної методики. Метою такого дослідження повинно бути виявлення ставлення реальних і потенційних споживачів послуг до окремих характеристик цих послуг, вражень, вимог і переконань стосовно фактичних і бажаних умов обслуговування, щоб потім на їх основі сформулювати певні практичні рекомендації щодо роботи стратегії івентивного менеджменту готелю «Дружба».

### 3.3. Прогнозування успішності реалізації запропонованих заходів

Реалізація запропонованих заходів щодо стратегічних напрямків формування системи івентивного менеджменту та впровадження виїзного обслуговування передбачає обґрунтування економічної доцільності вкладення фінансових ресурсів в даний бізнес-проект. З цією метою, передусім необхідно визначити ресурси (просторові, трудові, матеріальні, фінансові тощо), необхідні для реалізації запропонованих заходів.

Перш за все необхідно оцінити сприятливість факторів зовнішнього оточення для реалізації проекту (див. табл.3.6).

Таблиця 3.6

#### Перелік факторів зовнішнього оточення щодо впливу на івент-сервіс готелю «Дружба»

№ з/п	Фактори впливу	Характеристика	Тип	Ступінь впливу
1	Нові засоби дистрибуції послуг на ринку готельних послуг	Значно впливають на реалізацію проекту. Підвищують якість надання ресторанних послуг, призводять до появи постійних відвідувачів, але можуть збільшувати бюджет проекту	Технологічний	5+
2	Значний рівень конкуренції	Розвинутість ринку готельних послуг сегменту 3* на предмет організації конкурентів. Потреба у постійному удосконаленні технічних засобів та сервісу	Ринковий	4-
3	Державна підтримка нововведень у сфері готельного бізнесу	Достатній вплив. Відсутність допомоги з боку держави негативно впливає на розвиток готельного бізнесу, а недоліки в правовій регламентації таких проектів призводить до їх збитковості	Інституційний	4-
4	Рівень технічних засобів (спеціалізоване обладнання для обслуговування)	Високий рівень технічних засобів дасть змогу покращити якість виконання проекту, уникнути ремонту обладнання та непередбачених збоїв у їх функціонуванні	Технічний	3+

Джерело: розроблено автором

Зазначимо, що впровадження зазначених пропозицій не призведе до суттєвих змін в організаційній структурі досліджуваного підприємства. Для реалізації стратегії івентивного менеджменту для готелю на даний момент необхідно, на наш погляд, долучення до управлінської структури 3 особи: івент-менеджер, його заступники з конференц-сервісу та банкетингу. Також необхідним заходом буде наймання до штату на 0,5 ставки фотографа, що створить якісну картинку заходів. За рахунок впровадження такої системи зможе бути реалізоване делегування обов'язків та складений оптимальний графік. При необхідності до проведення заходів залучатиметься додатковий персонал по найму. В початкові витрати не буде закладена заробітна плата обслуговуючого персоналу. Проте це легко можна буде відкоригувати при збільшенні попиту на послуги виїзного обслуговування.

Впровадження достатньо кардинальних змін у системі івентивного менеджменту обумовлюють потребу у посиленні маркетингової діяльності, спрямованої на інформування споживачів про нові послуги та пропозиції. План маркетингових комунікаційних заходів впливу на потенційних клієнтів щодо реалізації івентивного менеджменту представлено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**План маркетингових комунікаційних заходів для впливу на споживачів з метою впровадження івентивного менеджменту у готелі «Дружба»**

Найменування	Кількість, шт.	Вартість, грн. за од. товару	Вартість, грн.
Листівки з рекламою	200	10	2 000
Розроблення нового меню	15	150	2250
Визитівки	5000	0,25	1250
Дисконтні карти	50	50	2 500
Плакат з рекламою	5	1 500	7 500
Оптимізація веб-сайту	-	15 000	15 000
Створення та підтримка акаунту в Instagram	-	15 000	15 000
Реклама у соціальних медіа (Facebook, Instagram)	-	30 000	30 000
Всього:			75500
ПДВ			13590
Сума з ПДВ			89090

*Джерело: розроблено та розраховано автором*

Проаналізувавши дані табл. 3.7, можемо зробити висновок про те, що найбільшу статтю маркетингових витрат становлять витрати на інтернет-маркетинг. Передбачається здійснення реконструкції веб-сайту, де будуть чітко виділені послуги івентивного менеджменту з розробленим меню, прейскурантом цін та контактами. На нашу думку, такий захід є необхідним у зв'язку зі споживчою незручністю інтернет-ресурсу підприємства готельного господарства.

Ще одним необхідним заходом є інтернет-рекламування. Аналіз вартості контекстної та банерної інтернет-реклами вказує на те, що для досліджуваного підприємства така вартість є незіставною з можливим отриманням доходів на початковому етапі розвитку івентивного менеджменту. Однак у подальшій діяльності такі види маркетингових комунікацій ми вважаємо прийнятним. На сучасному етапі важливою є концентрація зусиль на рекламі у соціальних медіа. Особливо це стосується соціальної мережі Instagram за допомогою залучення блогерів та відео, які можуть зацікавити потенційну аудиторію. У прогнозовані витрати закладено також витрати на створення сторінки у Instagram та її підтримка.

Іншими заходами, спрямованими на розширення потенційної цільової аудиторії вважаємо розроблення нового меню з оптимізованими цінами, листівок та візиток, плакату з рекламою, що буде встановлено біля фасаду досліджуваного підприємства.

Перспективними напрямками подальшої діяльності після нарощування чисельності споживачів вважаємо:

- рекламні щити;
- поширення рекламних листівок на початку діяльності;
- реклама в спеціалізованих журналах і місцевому телеканалі.

Проаналізуємо основні інвестиційні потреби для впровадження запропонованих заходів. Узагальнені дані представимо у вигляді табл. 3.8.



Таблиця 3.8

**Обсяг інвестиційних потреб для впровадження запронованих заходів івентивного менеджменту**

Назва статті витрат	Сума, грн.
Дозвільні документи	15000
Транспортні витрати	20000
Обладнання для виїзного обслуговування	200000
Посуд для виїзного обслуговування	100000
Маркетингові заходи	89090
Витратні матеріали	50000
Технічне переоснащення конференц-зали	577955
Будівельні роботи та монтаж обладнання	150000
Інші витрати	15000
Загальна вартість	1217045

*Джерело: розроблено та розраховано автором*

Джерелами фінансування інвестиційних проектів є власні кошти готелю «Дружба» (мобілізація внутрішніх активів, прибуток, амортизація, статутний капітал), а також кошти ПрАТ «Укрпрофтур».

Планові операційні витрати на здійснення запронованих заходів представлено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

**Планові операційні витрати на організацію формування системи івентивного менеджменту у готелі «Дружба»**

Витрати	Грн/міс.
Заробітна плата персоналу та соціальні заходи	31000
Амортизація виробничого обладнання	5000
Витрати на пальне	10000
Витрати на поточний ремонт виробничих активів	7000
Витрати на збут	10000
Інші витрати	8000
Разом	71000

*Джерело: розроблено та розраховано автором*

Як бачимо, основу виробничих витрат за місяць реалізації проекту формування системи івентивного менеджменту готелю «Дружба» складають витрати на оплату праці та соціальні заходи (31000грн) та витрати на пальне (10000 грн). Загальні місячні виробничі витрати плануються на рівні

71000 грн., що забезпечить виконання визначених завдань готелю у цьому напрямку діяльності.

Отримані планові значення фінансових результатів діяльності при місячних обсягах надання послуг дають можливість представити плановий звіт про рух грошових коштів з урахуванням надходжень початкових одноразових інвестиційних коштів в обсязі 1217045 ( див. табл. 3.10).

Таблиця 3.10

**Планові грошові потоки від реалізації івент-послуг готелю «Дружба»**

Показники	1-й місяць	2-й місяць	3-й місяць	4-й місяць	5-й місяць	6-й місяць	7-й місяць	8-й місяць
Залишок коштів на початок періоду	0	-21000	-17000	17000	96000	195000	324000	478000
НАДХОДЖЕННЯ	1267045	75000	105000	150000	170000	200000	225000	270000
–доходи від івент-послуг	50000	75000	105000	150000	170000	200000	225000	270000
–інвестиційні ресурси	1217045	0	0	0	0	0	0	0
ВИБУТТЯ:	1288045	71000	71000	71000	71000	71000	71000	71000
Одноразові витрати на проект	1217045	0	0	0	0	0	0	0
Заробітна плата персоналу	31000	31000	31000	31000	31000	31000	31000	31000
Амортизація виробничого обладнання	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000
Витрати на пальне	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
Витрати на поточний ремонт виробничих активів	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000
Витрати на збут	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
Інші витрати	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000
<b>ЧИСТИЙ ГРОШОВИЙ ПОТІК</b>	-21000	4000	34000	79000	99000	129000	154000	199000
Залишок коштів на кінець періоду	-21000	-17000	17000	96000	195000	324000	478000	677000

*Джерело: розроблено та розраховано автором*

У портфелі методів фінансового аналізу є ряд показників оцінки ефективності бізнес-проектів, які можна розраховувати на основі інформації про грошові потоки від реалізації послуг, які можуть бути застосовані для даних операцій. Найчастіше з цією метою розглядаються показники: індекс доходності інвестиції; період окупності інвестицій; чиста теперішня вартість за інвестиційним проектом.

1. Показник періоду окупності бізнес-проекту показує час (місяців, років) за який, інвестиційні витрати, вкладені в проект відшкодуються отриманим чистим прибутком від реалізації послуг. Показник період окупності інвестицій характеризує обсяг часу, необхідного для повного повернення інвестиційних витрат, пов'язаних із реалізацією проекту.

Період окупності даного бізнес-проекту будемо розраховувати за формулою:

$$T_{ок} = \frac{IBn}{ЧПр} \quad (3.1)$$

де –  $T_{ок}$  – період окупності бізнес-проекту;  $IBn$  – інвестиційні витрати за проектом;  $ЧПр$  – середньорічний обсяг чистого прибутку від реалізації послуг.

2. Показник індекс доходності інвестицій потребує для розрахунку дані про чистий грошовий потік за проектом. Розраховується відношення чистого грошового потоку і загальної суми інвестиційних витрат за проектом:

$$IDn = \frac{ЧГП}{IBn} \quad (3.2)$$

де –  $IDn$  – індекс доходності інвестицій;  $ЧГП$  – чистий грошовий потік за проектом.

3. Прибутковість проекту характеризує показник чистої теперішньої вартості, який є різницею між величиною чистого грошового потоку і сумою інвестиційних витрат за проектом:

$$ЧТВ = ЧГП - IBn \quad (3.3)$$

де – ЧТВ – чиста теперішня вартість проекту.

Розрахунок показників ефективності інвестицій у реалізацію бізнес-проекту формування системи івентивного менеджменту готелю «Дружба» представлено в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

**Розрахунок економічної ефективності та вплив розроблених заходів на зростання обсягів івент-послуг готелю «Дружба»**

№ з/п	Показники	Значення, грн.
1	Початкові інвестиційні витрати, грн.	1237045
2	Чистий грошовий потік (обсяги послуг), грн.	1245000
3	Обсяг чистого прибутку від реалізації послуг, грн.	7955
4	Період окупності інвестиційного проекту, року	0,33
5	Індекс доходності за інвестиційним проектом	1,2
6	Чиста теперішня вартість за інвестиційним проектом, грн.	7955

*Джерело: розроблено та розраховано автором*

Розрахунки засвідчують перспективність та ефективність формування системи івентивного менеджменту готелю «Дружба» на основі запропонованих заходів. Період окупності початкових інвестицій в обсязі 1237045 грн., вкладених в даний проект склав 0,33 року. Індекс доходності за бізнес-проектом має значення, вище за 1,0, що говорить про ефективність бізнес-проекту. Чиста теперішня вартість за даним проектом становить 7955 грн., тобто має позитивне значення, що означає привабливість даного проекту для інвестування. З економічної точки зору реалізація даного заходу принесе прибуток від реалізації івент-послуг в обсягах, достатніх для відшкодування залучених коштів і продовження розвитку підприємства готельного господарства на ринку. Формування стратегії івентивного менеджменту є складаним процесом, що потребує подальших наукових розробок та рекомендацій практичного характеру щодо гармонійного використання усіх можливостей підприємства для підвищення конкурентних позицій досліджуваного готелю.

**Висновки до розділу 3**

1. За результатами наукових досліджень встановлено, що Дочірнє підприємство Київський туристський готель «Дружба» в своїй діяльності притримується досить консервативного типу управління. Вище керівництво готелю мало уваги приділяє формуванню стратегії управління. Це негативно впливає на стан підприємства. Особливого впливу задає мінливе зовнішнє середовище. Тип управління скоріше тактичний, можна назвати його таким, що реагує на зміни, не приділяючи уваги прогнозуванню та плануванню.

2. На основі аналізу нинішнього стану системи управління готелю «Дружба» запропоновано стратегічні напрямки івентивного менеджменту, які включають в себе: розширення інфраструктури (за рахунок використання площ, що здані в оренду та у яких закінчується її термін); удосконалення організаційної структури підприємства, підвищення якості технічного обслуговування, ресторанного сервісу та ін.

3. Зважаючи на те, що організація івентів не є основним видом діяльності для досліджуваного підприємства, запропонована структура івентивного менеджменту складається з декількох осіб: івент-менеджера та його заступників з конференц-сервісу та банкетного обслуговування. Передбачено залучення до організаційних робіт над івентами працівників служби прийому і розміщення, підприємств ресторанного господарства, інженерно-технічної служби та служби маркетингу.

4. У зв'язку з недостатньо розвинутою структурою приміщень для проведення івентів для розвитку подієвого менеджменту на досліджуваному підприємстві запропоновано зацентувати увагу на формуванні системи виїзного обслуговування, яке включає: вибір та оренда приміщення (з узгодженням із замовником); кейтеринг; розроблення програми заходу; організація, координація, проведення івенту; підбір обладнання, технічний супровід заходу; поселення учасників заходу (за бажанням замовника); трансфер з аеропорту, вокзалу; організація дозвілля учасників; консультативні послуги; надання в оренду обладнання, посуду, матеріалів.

5. Визначено фази життєвого циклу організації виїзного обслуговування івентів та встановлено перелік зацікавлених осіб цього проекту, основний контингент яких складає івент-менеджер, його заступники, технічні виконавці, громадські організації та конкуренти (мають вагомий вплив негативного характеру).

6. Оцінка ефективності запропонованих заходів показала їх доцільність. Період окупності початкових інвестицій в обсязі 1237045 грн., вкладених в даний проект склав 0,33 року. Індекс доходності за бізнес-проектом має значення, вище за 1,0, що говорить про ефективність бізнес-проекту. Чиста теперішня вартість за даним проектом становить 7955 грн., тобто має позитивне значення, що означає привабливість даного проекту для інвестування.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

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

1. Дослідження івентивного менеджменту є предметом наукових праць закордонних і вітчизняних учених. Проте його впровадження у діяльність підприємств готельного господарства у науковій літературі висвітлені недостатньо повно. Типова структура івентивного менеджменту складається з івент-менеджера, координатора заходу, координаторів з питань поселення, харчування, проведення, просування. Виявлено не повно доречність застосування такої структури у готельному бізнесі з можливістю перерозподілу функцій між працівниками підприємства.

2. Узагальнення наукових підходів у області івентивного менеджменту дає можливість сформувати власне бачення класифікації івентів на підприємствах готельного господарства, яке базується на їх сутнісному поділі на івенти, призначені для бізнесу (B2B) та приватних заходів (B2C). Зважаючи на те, що понад 60% споживачів готелів відносяться до бізнес-сектору, визначено пріоритетність першого напрямку для суб'єктів готельного бізнесу, що досягається за рахунок проведення конференцій, конгресів, прес-конференцій, тренінгів з організацією бізнес-ланчів, кави-брейк, а також обумовлюється можливістю здійснення кейтерингового обслуговування.

3. При виявленні перспектив івентивного менеджменту у готельному бізнесі виявлено, що для проведення заходів по типу B2C найбільш притаманною інфраструктурою є: конференц-зали, універсальні зали, ресторан при готелі, літні майданчики, фітнес-центри та ін. Для бізнес-івентів використовуються конференц-зали, зона коворкінгу, банкетні зали ресторанів при готелі. Встановлено можливість застосування як окремих

складових івентивного менеджменту (оренда приміщень, консультативні послуги, організація кави-брейк, послуги стенографіста, декоратора, фотографа та ін.), так і комплексного підходу, що передбачає поетапний супровід і проведення івенту «під ключ».

4. Київський туристський готель «Дружба» є дочірнім підприємством ПрАТ «Укрпрофтур», що спеціалізується на організації туризму та екскурсіях. У своїй діяльності підприємство керується чинним законодавством та має усі можливості для розвитку бізнесу. Проте дослідження фінансово-господарських показників діяльності готелю засвідчують його збитковість. За досліджуваний період пропорційно зростала сума отриманих чистих доходів з 7589 тис. грн. у 2015 році до 10879 тис. грн у 2017 році та витрат з 8924 тис. грн до 12387 тис. грн у аналогічні періоди. Встановлено, що у структурі інших доходів переважають доходи, отримані від довгострокової оренди приміщень, що становлять 1536 тис. грн або 82,2% відповідно.

5. Аналіз системи івентивного менеджменту на досліджуваному підприємстві дає підстави констатувати відсутність посад, які можуть забезпечити повноцінне надання івент-сервісу. Виявлено, що суб'єкт господарювання має обмежену інфраструктуру для проведення івентів, а попит на дану послугу залишається нереалізованим. Порівняння динаміки доходів від довготривалої оренди приміщень та конференц-сервісу готелю «Дружба» у 2015-2017 роках дозволяє констатувати про зіставність цих показників та формує перспективи розвитку івент-менеджменту готелю. Організація ресторанного обслуговування у кафе готелю поруч із малою місткістю має ряд недоліків у меню, сервісі та загальній атмосфері, що підтверджено результатами опитування споживачів. Необхідним стає розроблення нового меню для проведення кави-брейк та удосконалення методів і форм обслуговування у підприємстві ресторанного господарства.

6. Конкурентне середовище досліджуваного підприємства формують готелі категорії 3\* «Premier Lybid», «Мир», «Оберіг» та парк-готель 4\*



«Голосієво». Встановлено, що однією з переваг досліджуваного суб'єкту готельного бізнесу є нижча вартість на оренду конференц-зали та організації кави-брейк. Рівень сервісу та технічне оснащення при цьому поступаються, що негативно позначається на фінансових показниках підприємства. Згідно з аналізом відгуків щодо послуг конференц-сервісу на інтернет-ресурсах TripAdvisor та Booking.com виявлено низькі показники задоволеності споживачів. Це стимулює необхідність пошуку шляхів щодо формування системи івентивного менеджменту як складової стратегічного розвитку готелю «Дружба».

7. Розроблення системи івентивного менеджменту стає основою діяльності для багатьох підприємств готельного господарства. У зв'язку з нерозвинутою інфраструктурою для проведення івентів для досліджуваного готелю івентивний менеджмент може бути як додатковий інструмент отримання доходів. При визначенні стратегії розвитку суб'єкту господарювання вище керівництво готелю дотримується консервативного типу. Тип управління скоріше тактичний, можна назвати його таким, що реагує на зміни, не приділяючи уваги прогнозуванню та плануванню.

8. На основі аналізу нинішнього стану системи управління готелю «Дружба» запропоновано стратегічні напрямки івентивного менеджменту, які включають в себе: розширення інфраструктури (за рахунок використання площ, що здані в оренду та у яких закінчується її термін); удосконалення організаційної структури підприємства, підвищення якості технічного обслуговування, ресторанного сервісу та ін. Зважаючи на те, що організація івентів не є основним видом діяльності для досліджуваного підприємства, запропонована структура івентивного менеджменту складається з декількох осіб: івент-менеджера та його заступників з конференц-сервісу та банкетного обслуговування. Передбачено залучення до організаційних робіт над івентами працівників служби прийому і розміщення, підприємств ресторанного господарства, інженерно-технічної служби та служби маркетингу.

9. У зв'язку з недостатньо розвинутою структурою приміщень для проведення івентів для розвитку подієвого менеджменту на досліджуваному підприємстві запропоновано зацентувати увагу на формуванні системи виїзного обслуговування, яке включає: вибір та оренда приміщення (з узгодженням із замовником); кейтеринг; розроблення програми заходу; організація, координація, проведення івенту; підбір обладнання, технічний супровід заходу; поселення учасників заходу (за бажанням замовника); трансфер з аеропорту, вокзалу; організація дозвілля учасників; консультативні послуги; надання в оренду обладнання, посуду, матеріалів. Визначено фази життєвого циклу організації виїзного обслуговування івентів та встановлено перелік зацікавлених осіб цього проекту, основний контингент яких складає івент-менеджер, його заступники, технічні виконавці, громадські організації та конкуренти (мають вагомий вплив негативного характеру). Оцінка ефективності запропонованих заходів показала їх доцільність.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Event-менеджмент: учебник / У. Хальцбаур, Є. Йеттінгер, Б. Кнаузе, Р. Мозер, М. Целлер. М.: Эксмо, 2006. 384 с.
2. Агеев В. С. Механизмы Event-концепции / В. С. Агеев // Менеджмент. – 2008. – № 2. – С. 12 – 16
3. Академічний тлумачний словник української мови. В 11 т. Т. 4. / ред. А. А. Бурячок, П. П. Доценко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sum.in.ua/>
4. Алексеева О. Событийный туризм и ивент-менеджмент / О. Алексеева // Российское предпринимательство. – 2011. – № 6. – Вып. 2 (186). – С. 167–172.
5. Англо-русский словарь [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.emotion-labs.com/services/online/lite/?text=catering&dict=3>
6. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства: Навчальний посібник / В. В. Архіпов – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 280 с.
7. Бабкин А. Специальные виды туризма / А. Бабкин. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2008. – 252 с.
8. Браймер Р. Основы управления в индустрии гостеприимства: пер. с англ. / Р. Браймер – М.: Аспект Пресс, 1995. – 325 с.
9. Васильева М. Г. Мотивация персонала в условиях внедрения инноваций / М. Г. Васильева // Управление персоналом. – 2009. – № 10. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.top-personal.ru/issue.html?2028>
10. Група DCH взяла на себе низку зобов'язань з підготовки Харкова до «Євро – 2012» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dch.com.ua/ua/euro2012>.
11. Єпіфанова І. Ю. Фінансовий аналіз та звітність : практикум / І. Ю. Єпіфанова, В. В. Джеджула. – Вінниця: ВНТУ, 2017. – 143 с.
12. Забалдіна Ю.Б. Формування івентивного портфеля туристичних

- дестинацій / Ю.Б. Забалдіна, А.П. Тараненко – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017\\_5/9.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_5/9.pdf)
13. Зеленська Л., Романова А. Івент-менеджмент: словник-довідник організатора заходів. К.: НАКККІМ, 2015. 84 с.
14. Івент-індустрія в Україні: проблеми, перспективи, можливості. URL: <https://www.work.ua/articles/career/1245>.
15. Івашина Л. Л. Перспективи та проблеми кейтерингу в Україні / Л. Л. Івашина // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – Вип. 17. – С. 314 – 317
16. Карпюк О.А., Сингаєвська А.О. Event-менеджмент в туристичній галузі: світовий досвід та перспективи для України. Актуальні проблеми, сучасний стан та перспективи розвитку індустрії туризму в Україні та Польщі: матеріали дев'ятої міжнародної науково-практичної конференції; за ред. І.В. Саух. Житомир: ЖФ КІБІТ, 2016. С. 39-42.
17. Касьянов Ю. В. PR-кампанія своїми силами / Ю. В. Касьянов. – Мн.: – 2008. – 250 с.
18. Кизим А. А. Логістика в системі кейтерингу як ключової складової ресторанного бізнесу / А. А. Кизим, В. А. Бабак // Логістика. – 2012. – № 12. – С. 28 – 31
19. Кизим А. А. Соціальний кейтеринг як домінуюча складова громадського харчування / А. А. Кизим, В. А. Бабак // Теорія і практика громадського розвитку. – 2012. – №11. – С. 35 – 40
20. Копылова Н. С чего начинается событие / Н. Копылова // Альманах лаборатория рекламы, маркетинга и Public Relation. 2014. – № 5(36). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.advlab.ru/articles/article340.htm>
21. Копылова, Н. Что такое eventmanagement? // Лаборатория рекламы и PR. – 2007, № 3 (52). – С. 77 – 82
22. Лемер Синди. Искусство организации мероприятий: стоит только начать! / Синди Лемер. – Ростов н/Д : Феникс, 2006. – 288 с.

23. Манихин А. А. Событийный маркетинг: понятие, сущность и преимущества событийного маркетинга // Российское предпринимательство. – Москва, 2010. – № 3/1. – С. 69 – 73
24. Назимко А. Событийный маркетинг: руководство для заказчиков и исполнителей / А. Назимко. – М.: Вершина, 2016. – С. 5 – 94
25. Нестеренко О. О., Коробкіна І. С. Класифікація кейтерингових послуг для організації їх обліку / О. О. Нестеренко, І. С. Коробкіна // Бізнесінформ. – 2014. – № 4. – С. 251 – 256
26. П'ятницька Н. О. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства: підручник / Н. О. П'ятницька – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 584 с.
27. Панасюк Н. В. Украинский рынок кейтеринга активно развивается [Электронный ресурс] / Н. В. Панасюк. – Режим доступа: <http://cateringconhttp://cateringconsulting.ru/publications/ukrainskiy-rynok-keyteringaaktivno-razvivaetsya>
28. Пашкевич М. Ю. Івент-технології у сфері дозвілля / Ю. М. Пашкевич // Культурно-дозвіллева діяльність у сучасному світі: кол. монографія. – Київ: Вид-во: Ліра-К, 2017. – 328 с.
29. Погодин К. С. Кейтеринг. Практическое руководство для владельцев и управляющих / К. С. Погодин – М.: Ресторанные ведомости, 2009. – 176 с.
30. Радіонова О. М. Конспект лекцій з курсу «Івент-технології» (для студентів 2-го курсу денної та заочної форм навчання напрямів підготовки 6.140101 – «Готельно-ресторанна справа», 6.140103 – «Туризм») / О. М. Радіонова; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. – 67 с.
31. Ратова З. Т. Організація кейтерингу в Україні в умовах економічної кризи / З. Т. Ратова, А. В. Попеляр [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/ratova.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/ratova.htm)
32. Резникова С. С. Структура концепта «событие и способы его вербальной репрезентации в СМИ : дис... на соиск. учён. степ. канд. фил. Наук : 10.02.04/

- С. С. Резникова; Рос. гос. пед. ун-т им. А. И. Герцена. – Санкт-Петербург, 2006. – 178 с.
33. Романцов А. Н. Event-маркетинг: Сущность и особенности организации / Романцов А. Н. – М.: Изд-во-Дашков и Ко, 2011. – 116 с.
34. Романцов А.Н. Event-маркетинг: сущность и особенности организации: учебник. М.: Дашков и Ко, 2011. 116 с.
35. Симановская О. М. Event-менеджмент в свете мотивационных теорий / О. М. Симановская // Мотивация и оплата труда. – 2008. – № 4. – С. 258 – 263
36. Симановская О. М. Организация HR-событий – успешная российская практика / О. М. Симановская. – Мн: Вершина, 2016. – 192 с.
37. Смирнов І. Г. Ресторанна логістика: міжнародний та український аспекти / І. Г. Смирнов // Зовнішня торгівля: право та економіка. – 2009. – №4(45). – С. 4 – 18
38. Степанова Т. Ю. Возможности событийного маркетинга в управлении имиджем организации // Проблемы современной экономики. 2010. – №3. – С. 269 – 272
39. Толкачев А. Н. Special events : секреты эффективности / А. Н. Толкачев // Личные продажи. – 2014. – № 3. – С. 216 – 231
40. Топ-5 кейтерингових компаній України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ckp.in.ua/lifestyle/19603>
41. Тульчинский Г. Л. Менеджмент специальных событий в сфере культуры / Г. Л. Тульчинский, С. В. Герасимов, Т. Е. Лохина. – СПб.: Лань, 2016. – 381 с.
42. Уокер Дж. Р. Введение в гостеприимство: Учебник: Пер. с англ. - 2-е изд. / Дж. Р. Уокер – М.: Юнити-Дана, 2002. – 607 с.
43. Фестиваль Маланок 2018. URL: <http://malankafest.com.ua/fest8/>.
44. Франкель Н., Румянцев Д. Event-маркетинг. Все об организации и продвижении событий / Н. Франкель, Д. Румянцев. – СПб.: Питер, 2017. – 320 с.
45. Хальцбаур У. Event-менеджмент / У. Хальцбаур, Э. Йеттингер, Б. Кнаузе,

- Р. Мозер, М. Целлер; [пер.с нем. Т. Фоминой] – М.: Эксмо, 2007. – 384 с.
46. Шумович А. В. Великолепные мероприятия. Технологии и практика event-management / А. В. Шумович. – Изд.-во: Манн, Иванов и Фербер, 2009, – 336 с.
47. Carter L. Event Planning / L. Carter. – 2nd Ed. – Author House: Blumington, Indiana, 2013. – 192 p.
48. Carter L. Event Planning. Author House, 2007. P. 3.
49. Getz D. Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events / D. Getz. – Butterworth-Heinemann, 2007. – P. 18.
50. Getz D. Event tourism: Definition, evolution, and research / D. Getz // Tourism Management. – 2008. – № 29. – P. 403–428.
51. Getz D. Special events: Defining the product / D. Getz // Tourism Management. – 1989. – № 10 (2). – P. 135–137.
52. Godlblatt J. Special Events. Fourth edition, 2012. – 535 p.
53. Golob A. Standardization and classification of events in tourism / A. Golob, J. Jakulin // The European Journal of Applied Economics. – 2014. – Vol. 14. – № 1. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://journal.singidunum.ac.rs/paper/standardization-and-classification-of-events-in-tourism-based-on-a-systems-approach.html>.
54. Julia Rutherford Silvers Professional Event Coordination (The Wiley Event Management Series). - 2003. – 157 p.
55. Management of Event Operations / J. Tum, P. Norton, J. Nevan Wright. Elsevier Butterworth-Heinemann, 2006. 279 p.
56. Moss S. Entertainment management : towards best practice / S. Moss, B. Walmsley. – Boston, MA: CABI, 2014. – P. 3
57. Müller M. What makes an event a mega-event? Definitions and sizes / M. Müller // Leisure Studies. – 2015. – Vol. 34. – Issue 6. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02614367.2014.993333>.

58. Ritchie J.R.B. Hallmark events: An evaluation of a strategic response to seasonality in the travel market / J.R.B. Ritchie, D. Beliveau // Journal of Travel Research. – 1974. – № 14. – P. 14–20.
59. Shone A. Successful event management: a practical handbook / A. Shone, B. Parry. – Cengage Learning: EMEA, 2004. – P. 13.
60. Shone A., Parry B. Successful event management: a practical handbook. Cengage Learning EMEA, 2004. P. 13.
61. Tassiopoulos D. Event Management: A Professional and Developmental Approach / D. Tassiopoulos ed. – Juta Pty Ltd, 2013. – 510 p.
62. Thomas O. Reference model-based event management // International Journal of Event Management Research. Vol. 4. N 1. – 2008. – P. 8 – 16
63. Tum J. Management of Event Operations / J. Tum, P. Norton, J. Nevan Wright. – Oxford: Elsevier/Butterworth-Heinemann, 2006. – 280 p.