

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**УПРАВЛІННЯ ДИСТРИБУЦІЄЮ ПОСЛУГ ГОТЕЛЬНОГО  
КОМПЛЕКСУ «РУСЬ»,**

**М. КИЇВ**

Студентки 2 курсу, 2-м групи,  
спеціальності (073 «Менеджмент»)  
спеціалізації (Готельний і  
ресторанний менеджмент )

\_\_\_\_\_

*підпис студента*

Лупач Юлії Володимирівни

Науковий керівник  
к.е.н., ст.викл.

\_\_\_\_\_

*підпис керівника*

Ткачук Тетяна Михайлівна

Керівник освітньо-  
професійної програми  
д.е.н., проф.

\_\_\_\_\_

*підпис керівника*

Ведмідь Надія Іванівна

**Київ 2018**

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Управління дистрибуцією послуг є одним з ключових елементів розвитку готельного бізнесу. Наявність розробленої маркетингової стратегії у системі збуту є запорукою успішного функціонування підприємства. У готельному бізнесі потрібно боротись за споживача, постійно удосконалювати товар, вміти коректно боротись з конкурентами.

Сучасне підприємство сфери гостинності має бути орієнтоване на постійне вдосконалення послуг, що надаються, форм і методів маркетингу, включаючи систему дистрибуції. У рамках вдосконалення дистрибуції послуги потрібно розробляти інноваційні підходи, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності готельного підприємства та його успішному позиціонуванню на ринку. Тому комерційні служби підприємств сфери гостинності прагнуть зробити свою збутову стратегію більш різноманітною та активною. Усе вищевикладене зумовило актуальність обраної теми випускної кваліфікаційної роботи.

**Аналіз наукових праць** з окресленої проблематики свідчить про недостатню розкритість питань з управління дистрибуції послуг . Потребують вивчення організаційно-економічні складові та методичні основи визначення ключових критеріїв побудови системи ефективності управління дистрибуції послуг готеля. У процесі написання дипломної роботи були використані праці та досвід як вітчизняних, так і зарубіжних авторів, а саме: Мазаракі А.А., який у своїх дослідженнях розглянув електронну систему бронювання, яка значно спростила систему дистрибуції готельних послуг [5, с.116]. Босовська М.В. у своїх наукових працях висвітлила основні принципи управління якістю готельних та туристичних послуг [1,с. 69]. Мельниченко С. В. здійснює ґрунтовні дослідження у сфері туристичного і готельного бізнесу та використання інформаційних технологій в управлінні підприємствами сфери послуг [40,с. 216]. Полтавська О.В. розробила основні напрямки і методи розвитку інноваційних

концепцій управління персоналом, маркетингу для запровадження в діяльність підприємств сфери готельно-ресторанного бізнесу [60, с.27]. У працях українських науковців достатньо глибоко досліджено структуру збутової системи, принципи її функціонування, основні засади управління дистрибуції послуг. Аналіз праць зарубіжних вчених, таких як Ф. Фернера, В. Мідлтона, Ф. Котлера, Дж. Бовена, свідчить про те, що проблеми дистрибуції послуг в індустрії гостинності одержали непряме освітлення. Вивчення праць вищезазначених науковців дозволяє ґрунтовно підійти до дослідження сутності поставленого наукового завдання та сформулювати мету і завдання випускної кваліфікаційної роботи.

**Метою** написання випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад формування та розвитку, розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління дистрибуцією послуг у діяльності суб'єкта готельного бізнесу.

У відповідності до поставленої мети, визначено основні **завдання** даного дослідження, а саме:

1. Визначити теоретичні та методичні основи управління дистрибуцією послуг суб'єкта готельного бізнесу
2. Дослідити та оцінити управління дистрибуцією послуг готельного комплексу «Русь», м. Київ.
3. Розробити практичні рекомендації щодо удосконалення дистрибуції послуг готельного комплексу «Русь», м. Київ.

**Об'єкт дослідження** – процес управління дистрибуцією послуг суб'єкта готельного бізнесу.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні засади управління дистрибуцією послуг на підприємстві готельного бізнесу. Теоретичною та методологічною основою дослідження стали методи системного аналізу та порівняння, анкетного опитування, економіко-статистичних методів.



**Інформаційне забезпечення роботи.** У процесі написання випускної кваліфікаційної роботи було використано фундаментальні праці вітчизняних та зарубіжних економістів в галузі управління дистрибуцією готельних послуг, нормативно-правові акти України, періодичні видання та джерела мережі Інтернет. У процесі оцінки практичної діяльності суб'єкта дослідження було використано дані фінансової та управлінської звітності підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів.** Практична значущість дослідження полягає у розробці та можливості використання науково-обґрунтованих положень та методичних рекомендацій щодо управління дистрибуцією послуг, які можуть бути використані в практичній діяльності готельного підприємства. Реалізація розроблених пропозицій та практичних рекомендацій дозволить удосконалити систему управління збутовою діяльністю та розвитку ринку готельних послуг в Україні, а також суттєво підвищити ефективність функціонування готельних підприємств в цілому. Методика оцінки ефективності управління дистрибуцією послуг та оптимізації формування каналів розподілу використані у діяльності ТОВ «Готельного комплексу «Русь», м. Київ.

**Наукова новизна роботи** полягає у поглибленні теоретичних засад та розвитку науково-методичних положень, а також розробці рекомендацій щодо вдосконалення механізму управління збутовою діяльністю готелю «Русь».

За результатами наукового дослідження опубліковано статтю на тему «Управління дистрибуцією послуг у готельному бізнесі» у збірнику наукових праць КНТЕУ, 2018. – с.63-67. (Додаток А).

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 115 сторінках. Список використаних джерел включає 66 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДИСТРИБУЦІЄЮ ПОСЛУГ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

#### 1.1. Генеза управління дистрибуцією послуг як системи

На ранніх етапах наукових досліджень, які стосувалися торгівлі, сфери товароруку та просування товарів і послуг, поняття дистрибуції практично ототожнювалося з категорією збуту. Але в подальшому науковці дійшли висновку, що це дійсно так, але за умови, що прямі відносини продажу товару виробником надаються безпосередньо споживачу: «... коли для виробника дистрибуція обмежується першою ланкою – безпосереднім споживачем» [16, с.255].

Дослідження праць вчених, які вивчають проблеми маркетингу, комерційної діяльності підприємства, привели до висновку про відсутність єдиного підходу щодо визначення категорії поняття “збут”. Результатом цих досліджень стала наступна класифікація поглядів на проблему трактування категорії “збут” із позиції маркетингу:

1. Збут як процес продажу товару. Такий підхід асоціюється з безпосередніми стосунками продавця і покупця в момент здійснення ними угоди купівлі - продажу. Так, В.П.Хлусов стверджує, що “збут - це різноманітна діяльність, за допомогою якої продавець спілкується з покупцем” [24, с. 154].

2. Збут як процес товароруку від виробника до покупця. Даний напрям визначення сутності збуту як однієї з категорій маркетингу представлено переважною більшістю вчених.

3. Збут як сукупність маркетингових заходів та діяльності з продажу продукції. Такий підхід до визначення збуту наведений А.Кусом. Вчений розглядає збут не лише як діяльність із самого продажу, що має за мету реалізувати вироблену підприємством продукцію чи послугу та досягти певного

прибутку, а й різноманітну підготовчу діяльність з вигідного формування та розвитку відносин підприємства з потенційними клієнтами, включаючи інформацію про ринки збуту [12, с. 365].

Недоліком такого підходу до трактування поняття “збут” як однієї з категорій маркетингу є те, що у визначеннях збуту, які розглядалися, не підкреслена одна з головних цілей діяльності підприємства в умовах маркетингу - задоволення потреб споживачів.

Розглянувши вищенаведені підходи до трактування збуту, можна зробити висновок про відсутність чіткого визначення цього поняття. Визначення збуту з позицій маркетингу має відображати особливості збутової діяльності підприємства, для якого маркетинг є однією з найважливіших сфер цілісної системи управління усіма аспектами його діяльності.

Отже, узагальнюючи існуючі думки науковців та враховуючи сучасні умови діяльності підприємств готельного господарства, можна сформулювати наступне визначення даного терміну: збут - це складова частина маркетингової діяльності підприємства, яка складається з цілісного процесу доведення продукції до кінцевого споживача шляхом використання маркетингових заходів щодо вивчення потреб, формування та стимулювання попиту на продукцію підприємства для задоволення потреб споживачів та отримання прибутку.

Поняття "збут" дещо ширше за поняття "продажу", так як включає в себе не тільки продаж продуктів, але систему попередніх і наступних взаємозв'язків між учасниками збуту.

Учасниками збутових відносин у готельному бізнесі, перш за все, виступають готельні підприємства, споживачі та посередники.

На готельне підприємство чекає складне завдання щодо доведення даних продуктів до споживачів, забезпечення їх доступності цільових ринків, розробці комплексу маркетингових заходів, спрямованих на ефективну реалізацію даних продуктів, тобто на їх збут через організовану підприємством збутову мережу.



Важливість організації збутової діяльності пояснюється тим, що у збутовій сфері оцінюється результат раніше проведених маркетингових заходів. Пристосувавши збутову мережу до запитів споживачів, підприємство може забезпечити конкурентну перевагу, скориставшись яким воно може підвищити прибутковість своєї діяльності. Тому організація і забезпечення роботи збутової діяльності не повинні розглядатися як разові заходи, а визначатися в складі глибоко продуманої довгострокової стратегії підприємства - збутової стратегії.

*Збутова стратегія* - стратегічне планування збутової діяльності на довгостроковий період, вироблення основних принципів, філософії та інструментарію, що підходять для здійснення збутової діяльності готельного підприємства, спрямованої на повне задоволення запитів споживачів.[22, с.96]

Збутова стратегія готельного підприємства повинна сприяти формуванню оптимальної збутової мережі для забезпечення ефективних продажів на контрольованих сегментах ринку, відповідати його цілям, забезпечувати задоволеність споживачів якістю, ціною та різноманітністю готельних продуктів.

При розробці збутової стратегії необхідно пам'ятати, що збутова мережа реалізує складову частину комплексу маркетингу "просування" і тому повинна розглядатися в складі інших складових даного комплексу. Отже, збутова стратегія, що є складовою частиною загальної маркетингової стратегії підприємства, повинна узгоджуватися з іншими стратегіями підприємства і, перш за все, із загальною продуктовою стратегією, стратегією ціноутворення і фінансовою стратегією.

В сучасних умовах готельне підприємство орієнтує свою діяльність на споживача, його бажання і очікування, які необхідно задовольняти якомога повніше. Тому маркетингова діяльність підприємства повинна враховувати цю орієнтацію і відображати її в контрольованих факторах, що включають вибір продуктової політики, вибір цінової політики, визначення методів просування, створення системи розповсюдження та збуту продуктів.

З урахуванням цих чинників розробляється збутова стратегія готельного підприємства. Збутова стратегія діяльності готелів повинна визначати:

- вибір сучасних форм і методів збуту;
- перспективні напрямки просування готельних продуктів до споживачів;
- бажаних і можливих посередників з визначенням їх ролі в розподілі і збуті продуктів;
- використання найбільш раціональної оптової та роздрібної торгівлі тощо.

Тому вибір перерахованих складових збутової стратегії готельного підприємства повинен ґрунтуватися на ряді чинників, що визначають їх ефективність, включаючи особливості споживачів, можливості готельного підприємства, характеристики готельних продуктів і їх різноманітність, особливості контрольованих секторів ринку, конкурентне середовище, можливі канали збуту та ін.

В іншому випадку, коли для просування і подальшого продажу товарів залучаються додаткові суб'єкти товароруку (постачальники, представники), тобто канал розподілу складніший, мова йде про дистрибуцію. Так, І. Міщук та В. Лозинський вважають, що дистрибуція є складною системою, в яку залучається виробник продукції та різні посередники, які на договірних засадах спільно забезпечують виконання комплексу робіт з просування продукції до кінцевого споживача та її реалізації [33, с.98].

Про необхідність упорядкування сукупності великої кількості представників підприємств торгівлі та удосконалення дистриб'юторської мережі зазначається у дослідженнях М. Окландера, І. Литовченко, М. Богушана: «... в іншому випадку відбудеться деградація торгівлі» [53, с.136].

Закономірно, що явище дистрибуції, просування і збуту продукції не тотожні. У більшості випадків ключовим критерієм розбіжностей став аспект контролю й узгодженості політики за головними аспектами комерційно-збутової та маркетингової діяльності (ціна, асортимент, якість, обслуговування, технології,



стимулювання збуту, логістика тощо ) з-поміж виробників та усіх учасників процесу товароруку – від виробника до кінцевого споживача.

Попри широке вживання термінів „дистрибуція”, „дистриб’ютор”, у вітчизняних літературних джерелах відсутнє тлумачення дефініції „система дистрибуції”, натомість термін „дистрибуційна система” трактується як ”сукупність програм, що дає змогу створювати конкретні варіанти програм певної системи обробки даних, налагоджені на умови конкретного застосування” [22, с.165]. Зрозуміло, що нічого спільного зі збутом чи його окремою формою (непрямий збут під єдиним управлінням і контролем з боку товаровиробника) це визначення не має, а тому існує потреба у формулюванні власного розуміння поняття системи дистрибуції.

На наш погляд, під системою дистрибуції потрібно розуміти складну економічну систему, яка об’єднує в своєму складі виробника готової продукції та різноманітних посередників, які на договірних засадах (на основі дистриб’юторського договору) спільно здійснюють маркетингову, комерційну, логістичну діяльність з просування продукції до кінцевого споживача і її реалізації відповідно до стратегії суб’єкта господарювання – організатора такої системи з дотриманням встановлених ним умов продажу, цін продажу, стандартів обслуговування і під його контролем.

Як зазначає В. Апопій, дистрибуція є процесом просування товарів до кінцевого споживача із залученням дистриб’юторів, застосуванням єдиної маркетингової політики, утвердженої передовсім постачальником.

Водночас в умовах залучення до процесів збуту готової продукції незалежних торговельних посередників дистрибуція як явище відсутня, адже відсутня її основна ознака – єдина маркетингова і технологічна політика, що визначаються стратегією діяльності на ринку певного товаровиробника, який організовує власну систему дистрибуції з метою використання потенціалу підприємства, забезпечення підприємству гідної ринкової частки, стійкого

фінансового стану та платоспроможності й завоювання авторитету серед конкурентів [6,с. 332].

За результатами проведених досліджень визначено, що діапазон дистрибуційних процесів є дуже широким, адже охоплює упакування, складування, транспортування, замовлення товарів, формування їх запасів тощо.

Роль дистрибуції надзвичайно важлива як для розвитку готельного господарства, так і для внутрішнього ринку, адже забезпечує пришвидшення товароруку, зростання ефективності виробництва і продажу товарів, покращення якості обслуговування клієнтів. У той же час, вона виконує і важливі завдання для суб'єктів готельного господарства, забезпечуючи краще охоплення ринків, комунікацій між виробником та споживачем, переймаючи у більшості випадків ризики і витрати на збут послуг. Доцільно наголосити, що надійність функціонування, стратегічний характер та стабільність зав'язків учасників дистрибуції потребує вибудування та розвитку її системи.

На нашу думку, під системою дистрибуції слід розуміти складну економічну систему, що об'єднує виробників готової продукції та посередників, які спільно планують, здійснюють і контролюють маркетингову і логістичну діяльність з переміщення товарів до кінцевого споживача та її продажу у відповідності до обраної стратегії. Головними умовами дистрибуції є ціна продукції та знижки, умови продажу товару, стандарти обслуговування клієнтів готельної сфери.

Розглянемо більш детально поняття дистрибуції послуг як системи. Термін «дистрибуція» має два взаємопов'язаних, але відмінних один від одного значення.

По-перше, дистрибуція передбачає наявність торгових посередників, які купують і перепродають продукт в міру того, як він рухається вниз по каналу розподілу.

По-друге, дистрибуція передбачає фізичну дистрибуцію – рух продукції та її зберігання, в міру того як вона переміщується від виробника до споживача.

У першому випадку використовують термін «маркетинговий канал», у другому - «логістика».

Сам термін походить від англійського слова *distribution*, що означає розподіл. Відповідно до першого підходу, дистрибуція - це комплекс маркетингових заходів, спрямованих на розподіл товару максимально широкому колу потенційних покупців. Інші визначення звертають увагу на її аналітичний бік. Згідно з такими поглядами, дистрибуція - це показник, що оцінює просування товару в певній території або через рассмарівається канал розподілу.[22, с.102]

Дистрибуція – комплексна логістична діяльність, яка полягає в просуванні продукції від виробника до кінцевих споживачів, організації розподілу продукції в сегменті, на території, організації продажів, передпродажного і післяпродажного сервісу [34,с. 98].

Дистрибуція є способом переміщення продукту (матеріального блага чи послуги) до кінцевого покупця. Дистрибуція є складовою частиною процесу комунікації між підприємством, яке пропонує певний продукт, та остаточним споживачем. Вона є інструментом вливу підприємства на ринок споживачів певної продуктової пропозиції. [54,с. 136].

У дистрибуції найважливішу роль відіграють два чинники: види каналів дистрибуції та спосіб дистрибуції (логістика), зокрема фізичне доставлення продуктів до цих каналів і до кінцевого споживача.

Важливим елементом дистрибуції є вміння надати певну пропозицію послуг потенційному споживачеві.

Фізична дистрибуція полягає не в доставленні послуг до клієнта, що є неможливим з причини їх нематеріального характеру а в доставленні клієнта до готельної послуги. У цьому випадку важливими є створення й організація оперативної (як для клієнтів, так і для готельних підприємств), дешевої (для клієнта) та прибуткової (для підприємства) системи дистрибуції готельних послуг.



Метою діяльності готельних підприємств є прагнення надати пропозицію споживачам у відповідній формі, у властивий спосіб та у визначеному місці й часі. Щоб здійснити ці вимоги, підприємство повинно мати відповідно організовану дистрибуцію, яка визначається як деяка система, що базується на мережі каналів збуту (додаток А).

Для здійснення організації функціональної дистрибуції потрібно брати до уваги такі елементи:

- внутрішні й зовнішні комп'ютерні системи бронювання послуг;
- розміщення готельного об'єкта;
- довжину каналу дистрибуції та кількість його учасників;
- асортимент послуг, які надаються;
- сегментацію клієнтів;
- характеристику цільових ринків (опрацьований профіль клієнтів).

Система дистрибуції є складною економічною системою, яка об'єднує в своєму складі виробника готової продукції та різноманітних посередників, які на договірних засадах (на основі дистриб'юторського договору) спільно здійснюють маркетингову, комерційну, логістичну діяльність з переміщення продукції до кінцевого споживача .

Система дистрибуції сформована на основі поєднанні в процесах збуту готової продукції таких основних складових, як:

- стратегія поведінки підприємства (організатора системи дистрибуції) на ринку, зокрема стратегія маркетингового розподілу, концепція організації системи дистрибуції тощо;
- партнерство з комерційними посередниками, які на договірній основі об'єднуються в канали розподілу.

Метою системи дистрибуції в індустрії гостинності є найбільш ефективно доведення послуги до споживача з урахуванням інтересів усіх задіяних у цій системі ланок. У своїй діяльності підприємство сфери гостинності може

використовувати один метод чи сполучення основних методів дистрибуції: рекламу, формування громадської думки, персональні продажі і стимулювання збуту.

Система дистрибуції у підприємствах сфери гостинності включає у себе діяльність з планування, організації та контролю послуг, що надаються, з метою задоволення потреб споживачів і вигодою для самих підприємств [35, с.84].

Організація системи дистрибуції є ключовим елементом готельного бізнесу, і тому комерційні служби готельних підприємств прагнуть зробити свою збутову стратегію більш активною і різноманітною (рис.1.1).



**Рис.1.1. Основні елементи структури дистрибуції**

*Джерело: розроблено автором.*

До завдань, які реалізуються через учасників дистрибуції відносяться: адаптаційне формування та пристосування послуг до потреб споживачів;

- збір та передавання інформації про маркетингове середовище;
- передавання права власності на продукцію та послуги;
- переговори;
- фінансування операцій;
- зниження ризиків [12,с. 498].

У сучасних умовах зростає значення системи дистрибуції та роль різноманітних форм посередництва, наприклад туроператорів, туристичних агентів, систем резервування, дилерів готельних послуг.

Зростає тоді, коли канали дистрибуції доходять до як найбільшої кількості потенційних клієнтів.

Основними елементами системи дистрибуції є її канали, які повинні забезпечити доставку послуг на ринок для отримання їх споживачами.

На нашу думку, завданням формування ефективної системи дистрибуції є зростання ефективності просування готельних послуг на ринок.

Систему дистрибуції не доцільно розглядати лише з позиції виконуваних функцій. Саме тому справедливим вважаємо й підхід, за якого обґрунтування змістової характеристики системи дистрибуції формується, виходячи з її організаційно-управлінських складових, зокрема таких як стратегія поведінки підприємства, ціноутворення, логістика, аналіз і контроль системи якості готельних послуг.

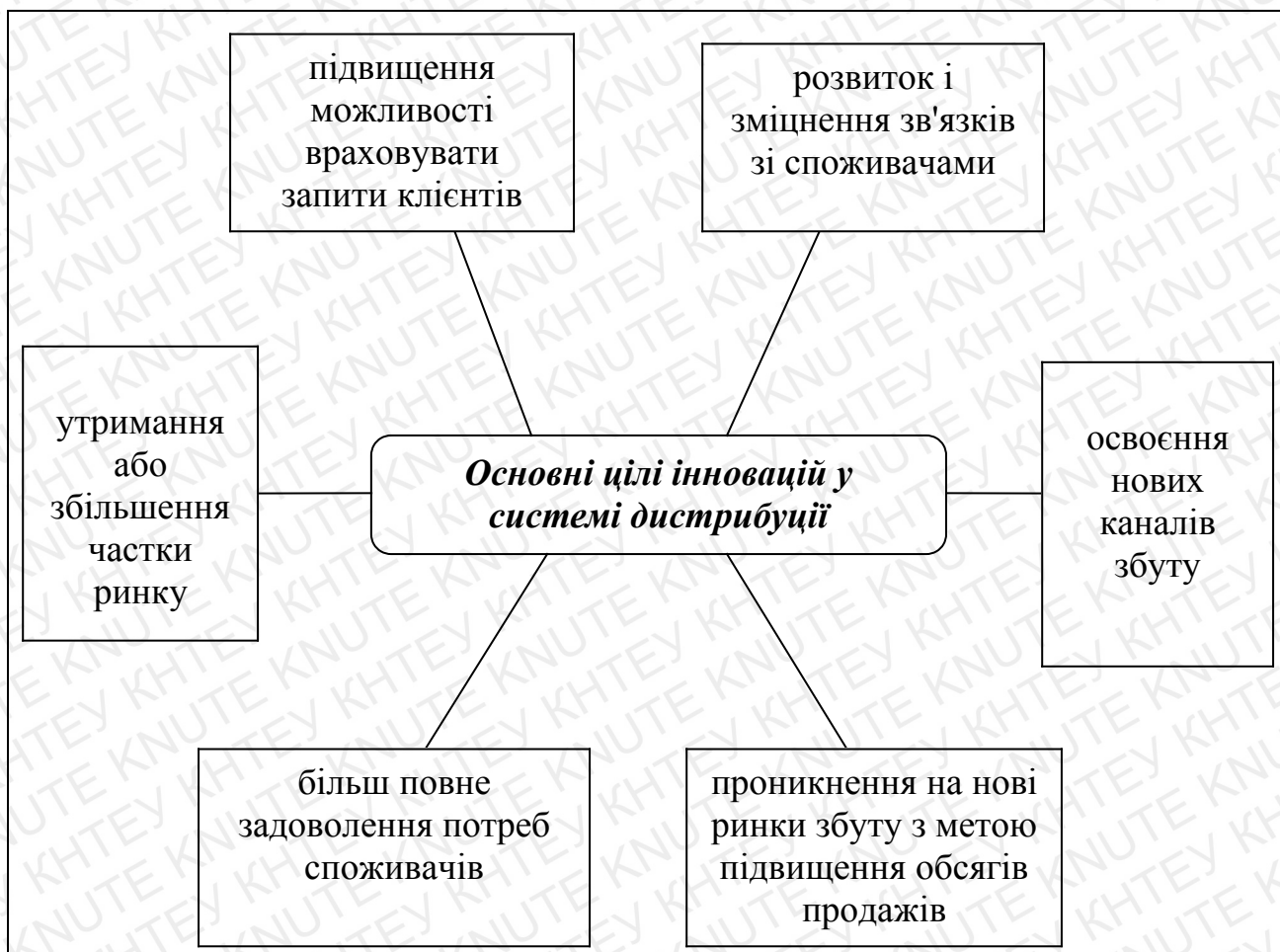
Необхідність впровадження інновацій у систему дистрибуції готельних послуг стимулює конкурентна боротьба і вимоги ринку в цілому. Важливість їх використання також обумовлюється мінливими споживчими запитами і вимогами (рис. 1.2.)

Діяльність готельного підприємства має бути орієнтована на постійне вдосконалення послуг, форм і методів маркетингу та дистрибуції своїх послуг.

У рамках вдосконалення маркетингової політики готельного підприємства повинні розроблятися інноваційні підходи, які ліквідують його недоліки, а також сприяють підвищенню його конкурентоспроможності.

Впровадження інновацій в комплекс дистрибуції являє собою багатоетапний процес, в якому готельне підприємство трансформує ідеї в нові або поліпшені послуги з метою їх просування, забезпечення конкурентних переваг і успішного позиціонування себе на ринку.





**Рис.1.2. Цілі інновацій у системі дистрибуції**

*Джерело: розроблено автором.*

Інновації в системі дистрибуції сприяють поліпшенню іміджу та підвищенню авторитетності підприємства сфери гостинності в певному сегменті ринку, збільшенню прибутковості надаваних послуг і, одночасно, доступності для споживачів за часом, місцем надання, вартості та ціною.

Впровадження інновацій у систему дистрибуції є частиною загальної маркетингової стратегії готельного підприємства.

Концепція інновацій у цій сфері передбачає процес дослідження ринку, що включає аналіз споживачів, розгляд сильних і слабких сторін в умовах конкуренції, вибір і розробку конкурентної стратегії, контроль маркетингового плану та оперативний маркетинг.

Таким чином, впровадження інновацій, у тому числі у систему дистрибуції в готелі, дозволяє йому істотно знизити свої ризики, пов'язані з впровадженням нововведень, залишивши можливість для маневру ресурсами в умовах економічної кризи і посилення конкурентної боротьби на ринку [10, с. 325].

В практиці вітчизняного сервісу очевидні позитивні зрушення у наступних напрямках: виробники послуг усвідомлюють значення споживачів у розвитку бізнесу й конкуренції; трансформується організаційно-технологічний процес обслуговування з використанням комп'ютерної техніки тощо;

Важливим аспектом в ефективному функціонуванні підприємства готельного бізнесу є співробітники, які повинні розуміти значення вдосконалення професійної майстерності, як для індивідуального розвитку, так і для ефективної роботи підприємства.

Нові інформаційні технології дозволили значно спростити систему дистрибуції готельних послуг, зробити її більш інформативною і ефективною для всіх учасників.

Сучасні системи дистрибуції легко адаптуються до потреб покупців, надаючи їм різні варіанти розміщення і додаткових послуг [3, с. 35].

Дуже часто продаж готельних послуг тісно пов'язаний з популяризацією, що відбувається одночасно у каналах дистрибуції, які опираються на комунікаційні технології, де в момент продажу одночасно пропонується готельна послуга шляхом показу її основних властивостей .

Отже, сутність дистрибуції у сфері готельного бізнесу полягає у передачі інформації про готельну послугу споживачу, фізичного її споживання (клієнт прибуває до готелю), вмінні залучення потенційних клієнтів.

Управління дистрибуцією створює систему продажів, яка ґрунтується на системі бронювання, при одночасному врахуванні розміщення готельного об'єкта та пошуку нових способів доступу до клієнта, тобто організації та створення нових каналів дистрибуції з урахуванням мінливого ринку.

## 1.2. Концептуальні положення управління дистрибуцією послуг

Останнім часом готельний бізнес зазнає серйозних змін, а його діяльність ускладнюється вимогами споживачів, розвитком інформаційних технологій і глобалізацією інформаційних ресурсів, а також посилюється конкуренція на внутрішніх і міжнародних ринках.

В таких умовах істотно зростають вимоги до управління готельними підприємствами, використання передового західного досвіду, в тому числі і до управління сферою збуту і розподілу, від якої безпосередньо залежить ефективність діяльності підприємства.

Німецький дослідник П. Вінкельманн зазначає, що управління збутом має виконувати чотири основні функції, а саме планування, організацію, мотивацію і контроль.

Ці функції, як правило, охоплюють всі види як управлінської діяльності по створенню матеріальних цінностей, так і фінансуванню та маркетингу [47, с. 225].

Такої самої думки дотримується український вчений С. Шпилик [58, с. 102], виділяючи в якості функцій управління підприємством наступні: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання.

Російський учений А. Л. Панкрухін [45, с. 64] зазначає, що функціями збутової діяльності є продовження процесу безпосереднього удосконалення управління послугами.

Дистрибуція послуг забезпечує створення зручних умов споживання (реалізації) послуг для клієнта з погляду місця, часу і форми.

У дистрибуції послуг не відбувається ні фізичного переміщення послуг, ні надання права власності споживачам послуг. Вона базується на засобах активізації продажів, формах оплати за надані послуги, замовленні (бронюванні) послуг та передачі інформації про послуги [53, с.159]. Отже, дистрибуція готельних послуг має на меті поєднання потенційних покупців з місцями



виникнення послуг, тобто з об'єктами розміщення у випадку готельної послуги, закладом харчування у разі гастрономічної послуги тощо.

Дистрибуція послуг, які пропонують готельні підприємства (готелі, мотелі, пансіонати, відпочинкові бази), полягає у створенні системи, яка базується на замовленні (бронюванні) та продажу.

Доцільно розглянути маркетинг сфери дистрибуції послуг - комплексна система управлінської діяльності міжгалузевих фірм і компаній, що враховує регіональні особливості, спрямована на задоволення потреб суспільства відповідно до купівельного попиту. В результаті головна мета маркетингу послуг складається в задоволенні потреб суспільства в послугах з урахуванням матеріальних і духовних запитів.[29, с.134]

На нашу думку, формування ефективних управлінських рішень стосовно збутової діяльності послуг передбачає планомірне, системне застосування певних функцій управління - планування, організація, мотивація, контроль, аналіз та координація.

Розвиток сучасного професійного бізнесу нерозривно пов'язаний з розподілом, обміном, споживанням товарів і послуг.

Важливу роль у системі дистрибуції послуг відіграють канали збуту готельного продукту.

Канали збуту готельного продукту переміщують споживача до місця надання (споживання) даного продукту, тоді як канали розподілу переміщують готельні продукти від місця їх виробництва до потенційного споживача. Ці переміщення здійснюються в просторі і в часі.

Отже, каналом збуту можна назвати напрямок дій готельного підприємства по відношенню до потенційного клієнта, результатом яких є покупка клієнтом продукту готелю. Під каналом збуту розуміють той чи інший метод, за допомогою якого готельне підприємство дає можливість клієнту забронювати або відразу придбати помер або комплекс послуг, пропонованих готелем.

Зі збільшенням каналів збуту у готельного підприємства розширюється охоплення ринку потенційних споживачів, що сприяє зростанню його прибутковості. Кожен канал збуту сприяє як залучення нових клієнтів, так і працює з постійними споживачами, які забезпечують готельному підприємству значний дохід.[41, с.125]

Готельні підприємства і їх споживачі далеко віддалені один від одного як в просторі, так і в часі, що викликає безліч проблем, в тому числі:

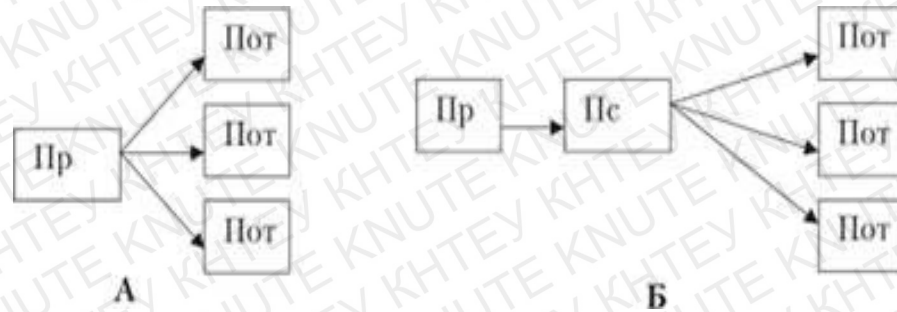
- при просуванні товарів і послуг (далі продуктів) на контрольовані підприємством сегменти ринку;
- доставку даних продуктів до споживачів і зворотного зв'язку з ними для оцінки їх задоволеності;
- оцінці можливих при цьому фінансових, продуктових і інформаційних потоків.

Для вирішення цих проблем готельне підприємство створює систему розподілу, що складається з каналів розподілу.

У сучасних умовах, що визначаються посиленням конкуренції, глобалізацією бізнесу, широким використанням глобальних мереж та Інтернет для поширення інформації, а також з огляду на незначну терміну придатності готельних продуктів істотно зростає роль каналів розподілу і системи розподілу як їх сукупності.

Реалізація готельних продуктів здійснюється через посередників, кожен з яких формує свій канал розподілу. Використання каналів розподілу в індустрії гостинності є вигідним для готельних підприємств, так як їм доводиться мати справу з обмеженою кількістю таких посередників, які до того ж забезпечують широку доступність готельних продуктів для споживачів при русі даних продуктів до ринку збуту. Дані посередники дозволяють забезпечити оптимальний розподіл продуктів, оскільки володіють відповідними знаннями та досвідом в області кон'юнктури ринку продуктів і методів їх розподілу.

Крім того, використання подібних посередників дозволяє підприємству істотно економити свої ресурси, необхідні при створенні власних подібних каналів розподілу (рис. 1.3).



**Рис. 1.3. Кількість зв'язків у різних каналах розподілу**

*Джерело: систематизовано автором на основі [19, с. 205].*

На рисунку 1.3 показано, що посередник (Пе) сприяє скороченню числа зв'язків виробника продуктів (Пр) зі споживачами (Пот) з трьох (варіант А) до одного (варіант Б).

Сукупність вибраних каналів розподілу утворюють мережу розподілу. Мережі розподілу готельного підприємства формуються на основі договірних відносин і на основі вільно організованих союзів між незалежними організаціями.

Учасники каналів розподілу виконують ряд функцій, які сприяють вирішенню завдань маркетингу щодо укладення та виконання угоди, та прямо й опосередковано впливають на систему управління дистрибуцією послуг в цілому, зокрема:

- інформаційну - збір і поширення інформації, отриманої в ході маркетингових досліджень, про наявних і потенційних споживачів, конкурентів та інших факторах маркетингового середовища;
- просування - формування комунікативної політики з метою залучення споживачів;
- встановлення контактів - знаходження передбачуваних споживачів і встановлення з ними відповідних відносин;

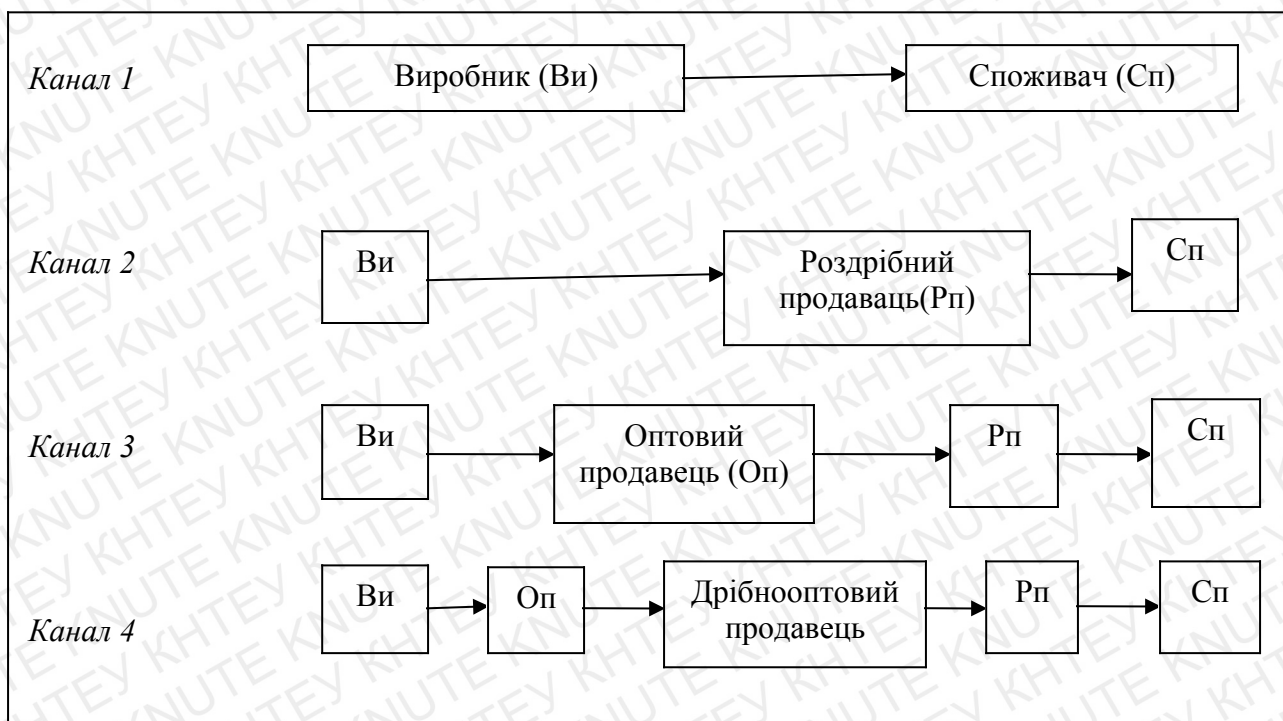


- адаптації формування і пристосування пропозиції до потреб покупця;
- ведення переговорів - досягнення згоди по ціновим та інших питань для забезпечення передачі прав володіння або розпорядження продуктом;
- фізичний розподіл - передача квот на готельні номери посередникам;
- фінансування - вишукування і розподіл коштів, необхідних для покриття витрат по функціонуванню каналу;
- прийняття ризику - прийняття на себе відповідальності за функціонування каналу.

Перші п'ять функцій допомагають укласти угоди, останні три - виконувати укладені угоди.

Канали розподілу характеризуються числом їх рівнів.

На рисунку 1.4 наведені приклади кількох варіантів маркетингових каналів розподілу у сфері готельного бізнесу.



**Рис. 1.4. Приклади маркетингових каналів розподілу у сфері готельного бізнесу**

*Джерело: побудовано автором.*

Канал 1 - канал нульового рівня або прямий канал (не має посередників). Він представлений готельним підприємством (виробником), продають готельний продукт безпосередньо споживачам.

Наприклад, споживач безпосередньо в готелі бронює номер.

Канал 2 є однорівневим маркетинговим каналом і містить одного посередника - роздрібного продавця.

Наприклад, споживач бронює номер в готелі через турагента, який має прямий зв'язок з готелем.

Канал 3 - дворівневий маркетинговий канал, що містить двох посередників (оптового і роздрібного продавців).

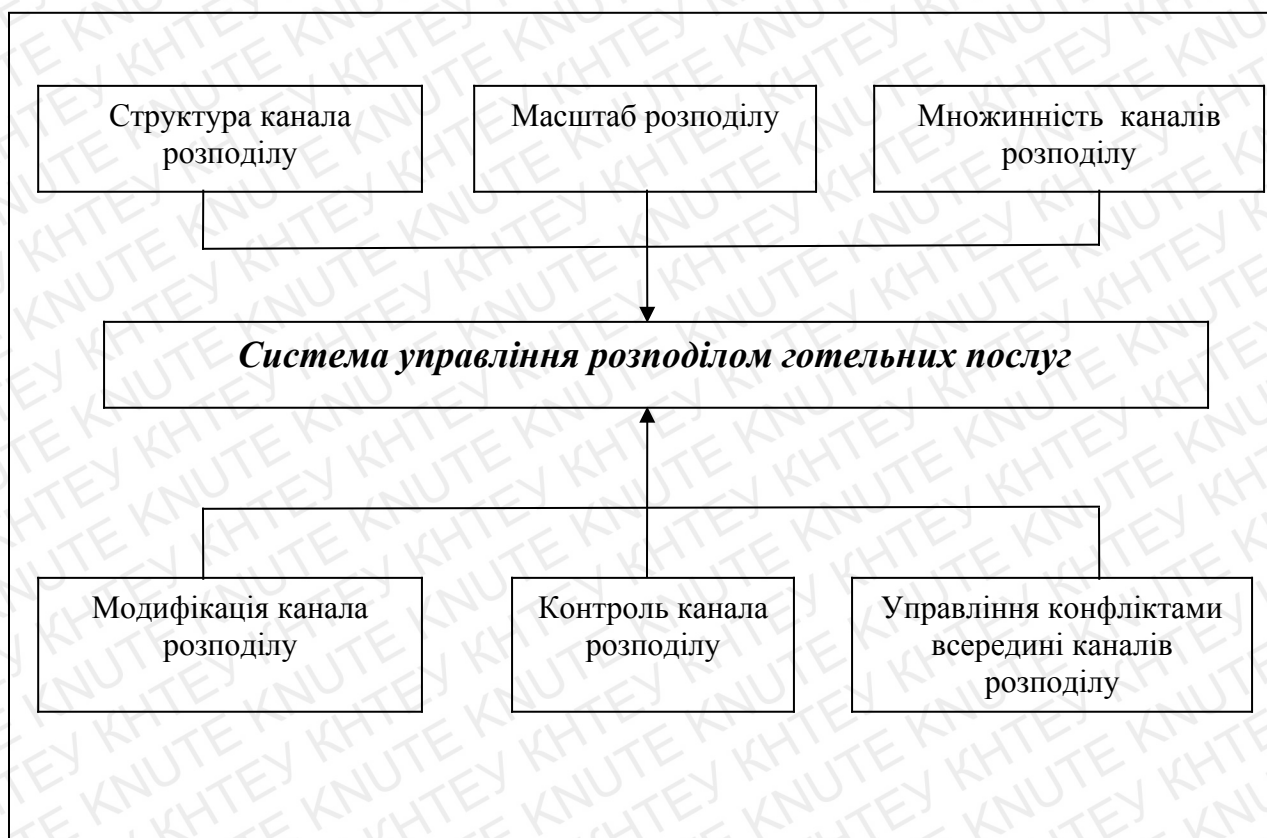
Наприклад, споживач бронює номер у турагента, який замовляє номер в готельній мережі "Максима Хотелс", а оператор мережі бронює номер в готелі "Максима Славія".

Канал 4 - трирівневий маркетинговий канал, який містить трьох посередників (оптового, дрібнооптового і роздрібного продавців).

Дрібнооптовий торговець купує продукт у великих оптовиків і продає його дрібним роздрібним фірмам, які не обслуговуються великими оптовими торговцями.

Після вибору каналів розподілу готельне підприємство повинно забезпечити дієве управління даними каналами, яке повинно здійснюватися в складі системи управління збутом. С. С. Скобкин вважає, що в основі вибору ефективної політики розподілу лежить система управління збутом готельних послуг [44, с.174] (рис. 1.5).

Доцільно відзначити, що в якості ринкових посередників у сфері гостинності та туристичному бізнесі можуть виступати туристичні агентства, туроператори, оптові торговці туристичними продуктами, комерційні представники готельних підприємств, турагенти, туристичні та готельні союзи і асоціації, консорціуми, системи резервування і електронні системи збуту.



**Рис. 1.5. Система управління розподілом готельних послуг**

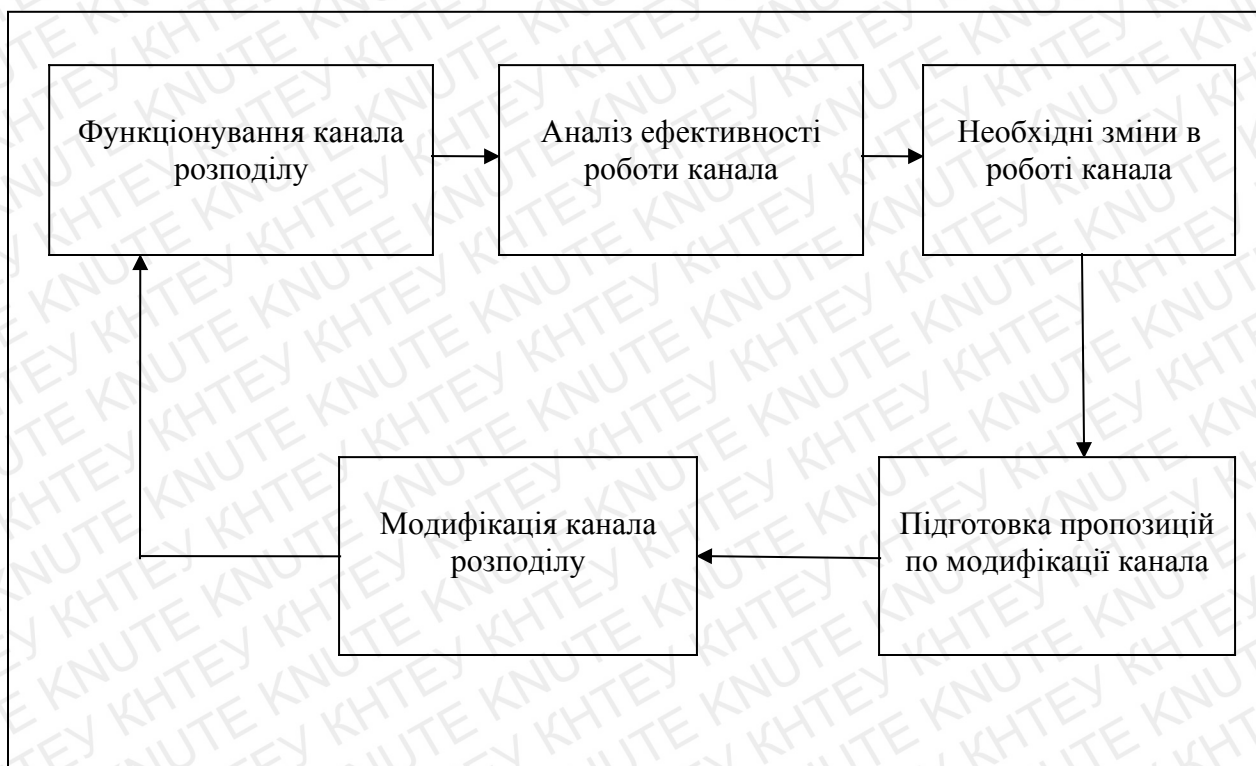
*Джерело: систематизовано автором на основі [19, с. 156].*

При виборі каналу розподілу і його модифікації готельне підприємство може використовувати наступні підходи:

- встановлення каналів збуту для досягнення максимальної ширини охоплення територіального ринку і глибини проникнення в його складові сегменти;
- проведення аналізу ефективності роботи каналів збуту (з позицій якісного обслуговування клієнтів в процесі бронювання і швидкості підтвердження заявок), а також намічаються і реалізуються пропозиції щодо необхідних змін в роботі каналів (рис. 1.6).

У швидко мінливих ринкових умовах, коли з'являються нові продукти і змінюються купівельні переваги, готельне підприємство повинно періодично аналізувати функціонування своїх каналів і приймати рішення про їх модифікації.





**Рис.1.6. Схема процесу модифікації каналів розподілу і збуту на підприємстві готельного бізнесу**

*Джерело: систематизовано автором на основі [22, с. 195].*

Якщо діючий канал вичерпав свої можливості при подальшому освоєнні ринку, тоді готельне підприємство може переключитися на інший канал розподілу, що краще пристосований для обслуговування вже завойованого сегмента ринку при більш низьких витратах.

Аналогічний принцип перемикання на більш ефективні канали можна використовувати і при наявності декількох посередників. Спочатку готельне підприємство може залучити посередницькі турфірми і організації, що працюють на обмежене число не конкуруючих підприємств. Згодом готельне підприємство може поступово переходити до залучення ринкових посередників, наприклад оптових туристських фірм, які пропонують більший обсяг реалізації продуктів, на туристському ринку.

Канали збуту готельних підприємств передбачають три основні методи збуту продуктів (рис. 1.7)



**Рис. 1.7. Методи збуту продуктів на підприємстві готельного бізнесу**

*Джерело: систематизовано автором на основі [39, с. 111].*

Прямі канали передбачають, що продукт (послуга) реалізується через готель або заклад ресторанного господарства. Продаж здійснюється на місці надання послуг шляхом контакту з споживачем. При цьому враховується сегмент ринку, на який працює готель, побажання клієнтів, професіоналізм персоналу. Реалізація прямих продажів передбачає, встановлення позитивних зв'язків між виробником послуг та споживачем [29, с. 127].

Пряма дистрибуція є головним каналом продажу послуг в невеликих готелях та закладах ресторана.

З метою забезпечення високого рівня обслуговування в закладах готельного господарства широко використовуються [20, с. 253]:

- автоматизовані системи управління, які забезпечують якісний сервіс;
- нові стратегії у підборі кадрів, які сприяють якісному обслуговуванню;
- прогресивні методи та форми обслуговування споживачів.

Непряма дистрибуція відрізняється більшою гнучкістю і більш низьким рівнем витрат. При цьому використовуються такі посередники як туроператори, турагентства, Інтернет.

Нижче наведені основні канали збуту, які використовуються готельними підприємствами та готельними ланцюгами:

1) прями продажі через власний центр бронювання ( call-center , відділ бронювання), що здійснюються відділом бронювання або віддаленим центром бронювання (офісом продажів).

При мережевій структурі до цього каналу можна додати центральну систему бронювання ланцюга ( CRS ), часто інтегровану з системами управління готелями ( PMS ) для централізації продажів готелями ланцюга в режимі реального часу;

2) GDS - глобальні системи дистрибуції {Amadeus, Sabre, Worldspan , Galileo ), які об'єднують в собі тисячі готелів по всьому світу. Сюди ж потрібно віднести належні їм веб-сайти ( Travelocity, Expedia і ін.). Це один з найстаріших і усталених каналів, спрямований на роботу з індивідуальними клієнтами.

3) IDS - системи поширення Інтернету (IDS - Internet Distribution Systems). В даний час існує достатня кількість готельних підприємств, що здійснюють продаж номерів через Інтернет;

4) власний портал бронювання. Сайт готелю в сучасних умовах може мати не тільки інформаційну складову, а й бути виділеним прямим каналом продажів;

5) класичні туристичні агентства, сайти і CRS туристичних агентств , які сприяють завантаженні готельних підприємств.

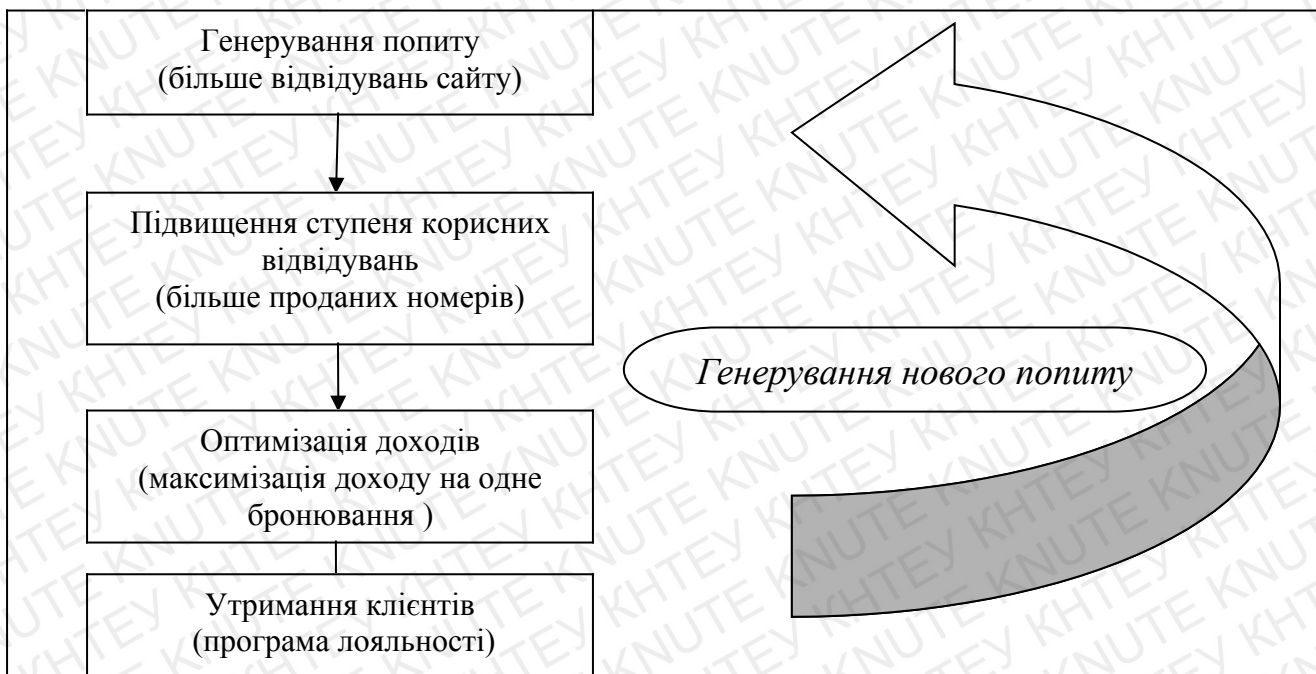
Найбільш перспективною інвестицією в системі дистрибуції підприємств сфери гостинності є електронна дистрибуція, що обумовлено їх прагненням отримати доступ до максимально широкого набору каналів продажів [21, с. 158].

Електронна або інтернет-дистрибуція - це інструмент управління та оптимізації бронювань і доходів готелю, за допомогою онлайн-каналів бронювання, до яких належать: веб-сайти готелю, call-центри, GDS – системи та інтернет агенції.[ 18, с.86 ]Процес електронної дистрибуції готельних послуг можна представити у вигляді замкненої послідовності (рис.1.8).

Організація продажу через веб-сайт готелю передбачає комплекс заходів, спрямованих на стимулювання споживачів, корпоративних клієнтів і агентств до бронювання номерів безпосередньо в готелі. При функціонуванні значної



кількості інтренет-сайтів, сайт готелю конкурує за можливість надати свій ресурс клієнту для бронювання. При цьому, готель отримує вартість номеру за вирахуванням незначних затрат на обслуговування сайту.



**Рис 1.8. Процес дистрибуції готельних послуг через веб-сайт**

*Джерело: побудовано автором на основі [58, с.216].*

Сайт вважається природним доповненням бізнесу, його продовженням і найдешевшим з електронних каналів дистрибуції. У найпростішому випадку підприємство на сайті в розділі "Контакти" вказує відвідувачам свою електронну пошту, по якій можна зв'язатися з готелем, її контактні телефони, індекс і адреса. Встановивши автоматизований модуль бронювання на свій сайт, готель може продавати номери без посередників (турагептов, GDS і ADS) і отримувати максимальний дохід з продажів.

Найбільш ефективним способом продажу готельних номерів через сайт готелю - установка блоку онлайн-бронювання шляхом звернення до відповідної технологічної компанії, яка надасть і встановить на сайт і комп'ютер в готелі необхідне програмне забезпечення. Але розробка, підтримка і організація продажів через сайт готельного підприємства пов'язані зі значними тимчасовими і

фінансовими витратами. Тому підприємству при розвитку сайту треба виходити з того, що продаж номерів через сайт може забезпечити готелю не більше 10% від загального обсягу продажів.

Просування веб-сайту можна здійснювати завдяки генеруванню попиту на бронювання на сайті і, як наслідок, на збільшені доходів, одержуваних за допомогою бронювання номерів через веб-сайт готелю за мінімальної вартості продажу. Він містить: маркетинг бренда готелю через пошукові системи; онлайн банерну рекламу в інтернеті; співпрацю із сайтами-філіями.

З метою генерування попиту на бронювання, що здійснюється на сайті готелю, доцільно використовувати:

- банерну рекламу в Інтернеті;
- співпрацю із сайтами-філіалами;
- маркетинг бренду готелю через пошукові системи.

Для оптимізації зміста сайту доцільно:

- акцентувати увагу на перевагах розташування готелю;
- надавати інформацію про розміщення готелю відносно історичних пам'яток, театрів, музеїв;
- розмістити історичні факти про готель, унікальні особливості та послуги готелю (спа-процедури, безкоштовний Інтернет тощо);
- надати фотографії зон готелю, номерів, фітнес-центрів тощо.

Готельними підприємствами використовуються різні канали розподілу і продажу готельних продуктів і послуг. Найбільш поширеними і використовуваними на протязі останніх десятиліть служать прямі продажі і агентські продажі.

Прямими каналами продажів служать: пряме розміщення; власний відділ бронювання, call center, офіс продажів; сайт готельного підприємства; готельні мережі. При використанні прямих продажів готельне підприємство продає свої продукти безпосередньо споживачам. Цю продаж воно може здійснювати як будь-

якому гостю, який прибув до готелю, при наявності вільних місць (пряме розміщення), так і шляхом попереднього бронювання. Однак готельне підприємство може відмовити в розміщенні гостю через відсутність вільних місць при прямому розміщенні. Але в цій ситуації можуть виявитися і гості, що зробила заздалегідь просте або навіть гарантоване бронювання, наприклад, при використанні підприємством свержбронірованія. У цих випадках керівництво готельного підприємства має розробити інструкцію і довести її до персоналу, де визначити, як він повинен надходити в подібних випадках.

В даний час частка прямого розміщення становить у великих готелях не більше 5-8%, а частка прямого бронювання через відділ бронювання - 10-12% від загального обсягу продажів готельних номерів.

Пряме бронювання в готельних підприємствах здійснюється центром бронювання (call center , відділом бронювання), віддаленим центром бронювання (офісом продажів), а також з використанням власного сайту, про можливість якого не слід забувати.

Використання прямих каналів продажів дозволяє готельному підприємству своєчасно виявляти і усувати недоліки у своїй діяльності; удосконалювати як сам продукт, так і форми його продажу; знижувати ризик і залежність своєї діяльності від роботи посередників. Всі готельні підприємства можуть використовувати перевагу прямих продажів через відсутність необхідних фінансових ресурсів і кваліфікованих фахівців, здатних ефективно використовувати прямі продажі.

В даний час в Європі прямі продажі путівок об'єктами розміщення складають 80-90%, а за допомогою онлайн-каналів - до 70-80% від загального обсягу продажів. Російський ринок рухається в тому ж напрямку, що активно стимулюється приходом великих міжнародних мереж. Наші готелі поки програють їм в цьому змаганні. Наприклад, кількість онлайн-замовлень в сегменті курортних готелів у Росії - це лише кілька відсотків від загального обсягу продажів, хоча вже сьогодні цілком досяжний рівень в 30%.



У випадку агентських продажів виробляються через посередницькі ланки в сфері туризму, в якості яких виступають турагенти і туроператори, туристичні клуби і професійні асоціації, курортні магазини і бюро, авіакомпанії та інші транспортні організації, приватні ініціативні посередники.

З посередниками готельне підприємство укладає агентські угоди, включаючи прості та з винятковими правами. При простій агентській угоді турагент продає готельні продукти та послуги (далі продукти) від імені готельного підприємства, укладаючи договори зі споживачами та видаючи їм документи або підтвердження на проживання. При цьому готельне підприємство повністю відповідає за надання споживачу послуг, підтверджених агентом, а агент може співпрацювати з іншими готелями.

Агентська угода з винятковими правами передбачає надання посереднику готельним підприємством певних привілеїв, включаючи квоти на готельні номери і знижені ціни за них, підвищений розмір комісійної винагороди. При цьому готельне підприємство отримує можливість обмежувати співпрацю агента з іншими готелями, контролювати збут готельних продуктів, фіксувати оплату за посередництво.

Крім агентських угод взаємини між туристичними фірмами і готельними підприємствами регулюються вітчизняними і міжнародними документами.

Якщо в якості посередника виступає туроператор, то він як оптовий посередник здійснює оптову закупівлю готельних продуктів, а потім перепродує ці продукти турагентам або здійснює прямі продажі. При цьому туроператор або закуповує готельні номери зі знижкою, або отримує комісійні. Знижки (комісійні) зазвичай складають від 15 до 30% від майбутнього обсягу продажів, залежать від вартості готельних номерів, визначаються за фактичне проживання споживачів, спрямовані на оплату комісійних та обов'язкових платежів систем бронювання, телекомунікаційним компаніям і ін. У результаті туроператор зацікавлений в залученні споживачів готельних продуктів і чим більше їх вони привернуть, тим

більше він забезпечить обсяг продажів даних продуктів і отримає більше комісійних. Крім того туроператор вкрай зацікавлений в розмаїтті наданих йому для реалізації готельних продуктів, залучення надійних посередників, а також в мінімальному ризику при взаєминах з готельним підприємством і посередниками.

Якщо туроператори служать оптовими посередниками, то роздрібну торгівлю готельними продуктами здійснюють турагенти, а також приватні ініціативні посередники. Іншими словами турагенти служать посередниками між туроператорами і споживачами; продають більшість туристичних продуктів, у складі яких вони бронюють готельні номери для туристів.

Турагенти зацікавлені в задоволеності споживачів готельними продуктами, які вони продають. Задоволені туристи залучають нових клієнтів, а для цього ними бажано отримувати через туроператорів або безпосередньо від готельних підприємств як можна більше різноманітних готельних продуктів за їх якістю і ціною. Тоді туроператори можуть розраховувати на збільшення обсягів продажів і як наслідок комісійних.

У свою чергу, допомога і підтримка турагентам та іншим посередникам з боку готельного підприємства повинна надаватися на регулярній основі і включати: забезпечення рекламно-інформаційними матеріалами про достоїнства готельних продуктів і спеціальні пропозиції; запрошення представників туристичних фірм, авіакомпаній та інших посередників, а також представників ЗМІ в ознайомчі поїздки та ін.

Таким чином, управління діючими каналами розподілу і збуту дозволяє готельному підприємству здійснювати стратегічне планування свого бізнесу та реагувати на зміни ринку. Збільшення кількості даних каналів сприяє більшому залученню клієнтів і у готельного підприємства з'являється можливість вибрати ті групи споживачів, які можуть забезпечити йому максимальний дохід.

Отже, ефективне поєднання каналів дистрибуції для підприємств будь-якої сфери економічної діяльності, у тому числі – сфери готельного бізнесу, є

важливим завданням, оскільки справляє істотний вплив на його економічні показники.

Тому, при здійсненні вибору готельним підприємством на користь того чи іншого посередника, доцільно сформувавши збутову стратегію або мати план збуту, узгоджений із системою дистрибуції послуг підприємства в цілому.

Управлінська діяльність у готельному господарстві є специфічним різновидом трудового процесу з функціональною неоднорідністю. В готельному господарстві функціональні аспекти управлінської діяльності відзначаються евристичністю, адміністративністю і операторністю [19, с. 56]. Досягнення і підтримка певного рівня якості послуг в готелі залежить від системного підходу до управління нею, що покликаний забезпечити розуміння і задоволення потреб споживача.

### **1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності управління дистрибуцією послуг**

Результатом діяльності готельних підприємств є показники ефективності вирішення конкретних поставлених завдань, одним із найважливіших з яких є питання щодо процесу управління збутовою діяльністю підприємства в умовах посилення конкуренції на ринках збуту, підвищення витрат, які пов'язані з реалізацією та просуванням товарів, а також підвищення вимог споживачів до якості обслуговування [36,с.228].

Щоб досягти ефективності у процесі управління збутовою діяльністю готелю, необхідно створити таку систему управління, яка б реалізовувала цілі та стратегії збуту, орієнтовані на потреби кінцевого споживача.

Система управління збутом являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, підпорядкованих єдиній меті - оптимізації управління дистрибуцією послуг. Особливу увагу при її функціонуванні слід приділяти оцінці ефективності, оскільки при цьому здійснюється зворотний зв'язок між економічними потоками



системи управління збутовими послугами і стратегією розвитку готелю[29,с. 115].

Управління збутом слід здійснювати з урахуванням загальних завдань готельної сфери: розподілу управлінських функцій, розвитку нових форм готельного підприємництва, відмови від монопольного управління, підвищення ефективності збутової діяльності, побудова ефективних каналів розподілу, системи комунікацій та ефективного управління персоналом.

Для цього необхідно постійно оцінювати і аналізувати поточну ситуацію в цій області, виявляти і ранжувати перспективні напрямки розвитку, визначати недоліки і слабкі місця у збутовій системі підприємства.

При цьому, на нашу думку, неможливо обійтися без такого поняття, як збутовий потенціал підприємства (ЗПП), яке дозволить зменшити дисбаланс між теоретичними напрацюваннями в області збуту та їх практичним застосуванням.

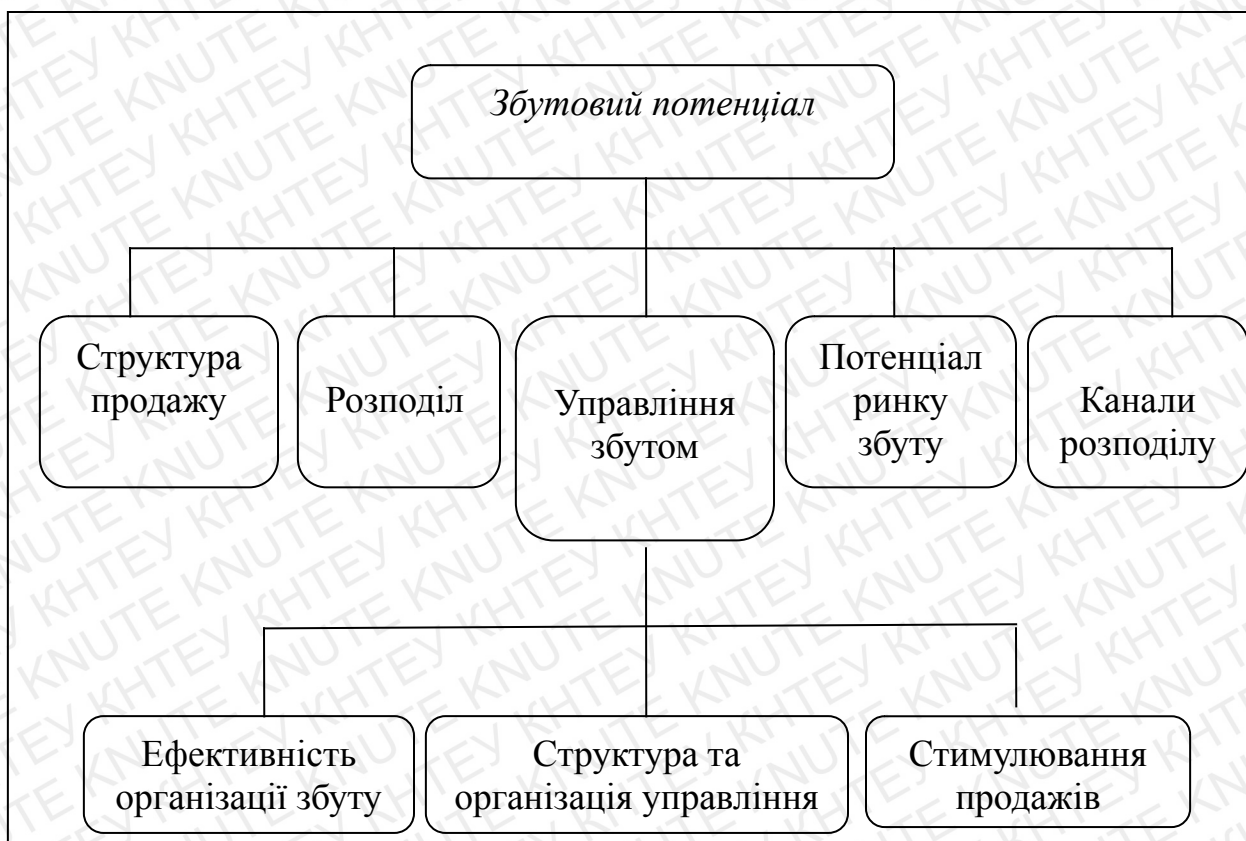
Збутовий потенціал - це наявні ринкові, інтелектуальні, комунікаційні, управлінські та організаційно-технічні ресурси, які можна використовувати для вирішення завдань в області збуту.

Запропонована структура збутового потенціалу готелю представлена на рисунку 1.9.

Введення поняття збутовий потенціал дозволить оцінити повноту використання збутових ресурсів підприємства і буде сприяти більш обґрунтованому прийняттю управлінських рішень в області збуту.

На нашу думку, збутовий потенціал є одним з основних елементів, що визначають величину і умови зростання потенціалу готельного підприємства.

Слід зазначити, що питання управління збутовою діяльністю підприємств досить неоднозначно висвітлюється, особливо це стосується функціонування системи управління збутом та формування системи оцінювання показників її результативності.



**Рис.1.9. Структура збутового потенціалу підприємства готельного господарства**

*Джерело: систематизовано автором на основі [57, с. 95].*

Управління збутовою діяльністю є відкритою системою, яка формується у процесі взаємодії із «зовнішнім середовищем». Акцентується увага на реакції щодо впливу «зовнішнього середовища», при цьому враховуються особливості, які забезпечують відносну стійкість та адаптивність функціонування. Ефективність збутової системи поєднується з нарощуванням обсягів реалізації продукції.

Ефективність проведення збутової діяльності полягає у задоволенні потреб споживачів, для цього недостатньо виготовити товар, який потрібен споживачеві, необхідно продумати ефективну цінову політику. У сучасних умовах функціонування ринку готельних послуг необхідністю є систематичне

проведення оцінки ефективності управління збутовою діяльністю, що дозволить своєчасно виявити проблеми і розробити заходи щодо їх усунення.

Оцінка ефективності збутової діяльності має на меті: обґрунтування ефективності управління збутовою діяльністю, а саме – вибір оптимального варіанту та визначення кінцевої ефективності збутової діяльності впродовж певного проміжку часу враховуючи досягнуті результати [3, с. 40].

Огерчук Ю.В. та Гудзенко Н.М. визначають, що такі складові збутової системи, як структура збутової організації й управління збутом за допомогою логістичних систем, є елементами управління збутовою діяльністю, а управління збутом залежить від потенціалу підприємства та обраної ним збутової політики – сукупності збутових стратегій і комплексу заходів з формування асортименту товарної продукції та ціноутворення, стимулювання збуту, укладання договорів, транспортування та інших аспектів збуту [4, 5].

Важинський Ф., Ноджак Л. та Колодійчук А. пропонують для оцінки ефективності управління збутовою діяльністю готельних підприємств використовувати таку систему показників:

- зростання обсягу збуту;
- зростання доходу від реалізації;
- зміна рівня рентабельності продажу;
- визначення середнього значення показників ефективності реалізації продукції [6, с. 122].

Оцінка ефективності всіх заходів, пов'язаних з доведенням продукції до споживачів, є одним із найважливіших напрямів удосконалення управління збутовою діяльністю готелів.

На рисунку 1.10 зображено критерії та індикатори оцінки ефективності збутової діяльності готельних підприємств. Серед критеріїв оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства готельного бізнесу виділяємо: збільшення числа клієнтів, збільшення обсягу реалізованих послуг, збільшення



кількості регіональних представництв, що, у свою чергу, створює необхідні умови для підвищення рівня доходності, обласної, регіональної частки ринку.

Отже, показники оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю можна поділити на показники ринкових часток та показники ефективності збутових витрат готеля. Ці показники формують оцінку збутової діяльності, а також її ефективність. На основі аналізу методичних підходів науковців можна прийти до висновку, що єдиної загальноприйнятої системи оцінювання ефективності збутової діяльності не існує, проте в теорії сформована значна кількість показників для контролювання результатів збуту.

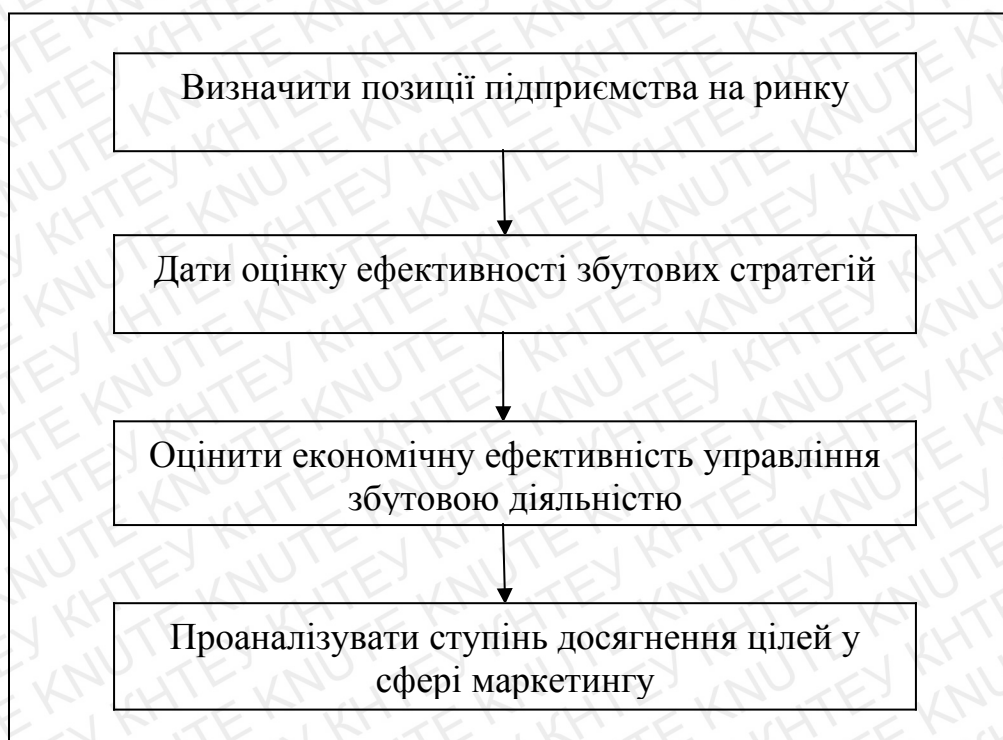


**Рис. 1.10. Критерії та показники оцінки ефективності управління збутовою діяльністю готельного комплексу**

*Джерело : побудовано автором .*

Отже, показники оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю можна поділити на показники ринкових часток та показники ефективності збутових витрат готеля. Ці показники формують оцінку збутової діяльності, а також її ефективність. На основі аналізу методичних підходів науковців можна прийти до висновку, що єдиної загальноприйнятої системи оцінювання ефективності збутової діяльності не існує, проте в теорії сформована значна кількість показників для контролювання результатів збуту.

Пропонуємо таку послідовність оцінки ефективності управління збутовою діяльністю готельного підприємства (рис.1.11)



**Рис. 1.11. Етапи здійснення оцінки ефективності системи управління дистрибуцією послуг готелю**

*Джерело : побудовано автором .*

Все вище сказане може слугувати чітким планом дій під час контролю за ефективністю управління збутовою діяльністю не лише готельних підприємств, а й фірм та організацій різного спрямування, враховуючи їх особливості.

Ефективність діяльності будь-якого підприємства, у тому числі готельного, визначають групою чинників, що на неї впливають. З-поміж основних - розташування готелю, що впливає на вартість землі, будівельних робіт, розмір оплати праці, а також збут продукції. Ці чинники належать до первинних, а до вторинних - наявність сировинних ресурсів, робочої сили, виробничої інфраструктури. Залежно від значення чинників у функціонуванні підприємства виокремлюють підприємства, орієнтовані на сировинні, трудові ресурси, транспортні комунікації, збут продукції.

Отже, управління збутовою діяльністю є складним і багатограним процесом і вимагає постійного аналізу й удосконалювання. Поступове збільшення обсягів послуг зумовлює необхідність формування новітніх дієвих технологій у системах управління збутовою діяльністю [58, с. 125].

Готелі орієнтуються на збут власного продукту. Порівняно з промисловими підприємствами, що постачають продукцію споживачам, у готельній сфері споживач послуг - клієнт - повинен вибрати і самостійно дістатися до готелю, тому його розташуванню приділяють значну увагу. Наприклад, у виборі готелю діловими туристами чинник розташування у центрі міста є вирішальним.

Сьогодні світова система готелів може задовольнити будь-який смак. На сучасному ринку послуг програми "заохочення вірних клієнтів" й надання різних пільг і додаткових вигод клієнтам готелів знаходяться на явному підйомі й активно виходять на ринок послуг. Програми формування постійних клієнтів стають, таким чином, невід'ємним елементом маркетингу будь-якої значної готельної компанії. Проведення аналізу фінансової діяльності відкриває можливості більш раціонального використання ресурсів готелю з метою підвищення ефективності дистрибуції послуг, і є одним з важелів надання конкурентоздатних готельних послуг [27, с.321].

Щоб бути успішним з плином часу, вижити і досягти своїх цілей, послуги готелю повинні бути як результативними, так і ефективними. Результативність є



свідченням того, що готель надає потрібні послуги, на які є попит, а ефективність є наслідком того, що ці послуги правильно продаються. Ефективність можна виміряти і виразити кількісно. Результативністю є різниця між доходами і витратами, вона може бути позитивною, тобто діяльність готелю приносить прибуток, у зворотному випадку – збиток.

Економічну ефективність виражають через різні вартісні показники, що характеризують проміжні і кінцеві результати надання послуг у готелі. До таких показників належать: обсяг надання послуг, величина отриманого прибутку, рентабельність надання послуг, економія тих або інших видів ресурсів (матеріальних, трудових) або загальна економія від зниження собівартості послуг, продуктивність роботи і т.п. До факторів, що впливають на зростання прибутку належить асортимент послуг, що надаються. При зміні складу асортименту в напрямку підвищення питомої ваги послуг з більш високою прибутковістю, забезпечується додатковий приріст прибутку. При наданні послуг підвищеної якості, більш за все зростають поточні (перемінні) витрати, а при наданні послуг високої якості, що вимагає великих витрат, прибуток при нормальних цінах падає.

Запропонована система показників, на наш погляд, дає можливість повною мірою оцінити ефективність функціонування готелю і його дистрибуцію послуг, здійснити аналіз його рентабельності, а також дослідити фактори, що впливають на неї і знайти шляхи і резерви її підвищення.

Отже, охарактеризовані принципи, функції та інші елементи системи управління збутовою діяльністю формують вагоме наукове підґрунтя для формування методичних підходів для оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю готельних підприємств.

### **Висновки до розділу 1**

За результатами дослідження, проведеного у першому розділі випукної кваліфікаційної роботи, можна зробити наступні висновки:

1. На підставі системного аналізу сутності, структури та особливостей збутової діяльності з'ясовано теоретичні основи ефективного функціонування дистрибуційних систем готельних підприємств. Визначено, що збутова система підприємства повинна інтегрувати в собі всі елементи, які забезпечують прибуткову реалізацію продукції. На збут продукції впливає велика кількість елементів зовнішнього і внутрішнього середовища, які формують робоче оточення організації. Основними елементами управління збутовою діяльністю є персонал, ціноутворення та канали розподілу. Збутову діяльність доцільно розглядати як складний процес, який включає в себе не лише заходи з формування каналів розподілу, але і весь той комплекс дій, який забезпечує підвищення ефективності продажу, зокрема маркетингові комунікації.

2. Досліджено суть, види і способи формування каналів збуту та їх розподілу, які відіграють особливо важливу роль у формування системи управління дистрибуцією готельних послуг на підприємстві. Визначено основні характеристики дистрибуційних каналів, здійснено їх класифікацію та критерії вибору шляхів розповсюдження продукції.

3. Формування дієвого механізму у системі управління збутовою діяльністю готельного підприємства зумовлене поступовим збільшенням обсягів послуг у цій сфері. Тому першочерговим завданням готельних підприємств є створення ефективної системи управління збутовою діяльністю. Для оцінки ефективності функціонування системи управління дистрибуцією готельних послуг визначено методичний підхід, який включає розрахунок наступних показників: зростання обсягу збуту; зростання доходу від реалізації; зміна рівня рентабельності продажу; визначення середнього значення показників ефективності реалізації продукції.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ДИСТРИБУЦІЄЮ ПОСЛУГ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «РУСЬ», М. КИЇВ

#### 2.1. Аналіз організаційно-економічної діяльності підприємства

Готельне господарство є однією з головних складових туристичної індустрії України. Сьогодні, за даними Держадміністрації туризму України, на індустрію гостинності в нашій країні працюють 1300 готелів різної зірковості.

У Києві функціонує 122 заклади готельного господарства, у яких налічується 9203 номери сумарною місткістю 16136 місць. Серед їх кількості - 25 великих готелів (потужністю понад 100 номерів), 56 малих готелів (до 100 номерів) та інші заклади розміщення. Разом з тим, сегмент чотирьох- та п'ятизіркових готелів є незначним [27, с.254].

Усього готелями України надано послуг 358 446 іноземним громадянам, що становить 10,9% загального числа осіб, яким надано послуги [31, с. 125].

Найбільшій кількості іноземних туристів надано готельних послуг у таких регіонах України: Київ (36,1%), АР Крим (10,4%), областях Львівській (9,1%), Одеській (5,3%), Дніпропетровській (5,3%), Київській (4,2%), Донецькій (4,0%). Завантаженість по Україні 25%, в Києві - 44% [24, с.84].

Про розвиток ринку готельних послуг свідчить кількість готельних місць на одну тисячу населення країни. Згідно з міжнародними стандартами цей показник має становити щонайменше 10. Враховуючи кількість населення України, кількість готельних місць тут повинна становити 460 - 470 тисяч. Функціонує ж значно менше - 111 тисяч, тобто обсяги пропозиції готельних місць нижчі від міжнародного нормативу в понад чотири рази. Приміром, тільки у м. Києві має бути не менше як 27 тисяч готельних місць. На сьогоднішній день їх кількість становить 15,5 тисяч. При цьому Київ потребує не тільки висококласних готельних комплексів, а й недорогих тризіркових готелів економ - класу для



обслуговування внутрішніх туристів, студентів, молоді, представників малого та середнього бізнесу [44,с. 224].

На основі проведеного аналізу, виявлено основні тенденції розвитку підприємств готельного господарства[24, с.211]:

- 1) поглиблення спеціалізації готельних і ресторанних закладів;
- 2) утворення міжнародних готельних і ресторанних ланцюгів;
- 3) розвиток мережі малих підприємств;
- 4) впровадження в індустрію гостинності комп'ютерних технологій.

Останнім часом поряд із традиційними повносервісними готелями й ресторанами все більше стали з'являтися спеціалізовані підприємства зі скороченим набором пропонованих послуг.

Спеціалізація підприємств буває найрізноманітнішою. Поглиблення спеціалізації підприємств гостинності взаємозалежне з такою найважливішою тенденцією, як утворення міжнародних ланцюгів, що відіграють величезну роль у розробленні й просуванні високих стандартів обслуговування та ефективності управління дистрибуцією послуг.

Доцільно здійснити аналіз організаційно-економічної діяльності досліджуваного об'єкту - готельного комплексу "Русь".

Готель "Русь" розташований в самому центрі Києва, столиці України. З вікон готелю, відкриваються види на спорткомплекс «Олімпійський», Палац спорту, центральні вулиці Сакаганського і Червоноармійську.[62, с. 204]

За два десятки років свого існування «Русь» прийняв близько 1,5 мільйони туристів. За час свого існування готель став другим будинком для багатьох своїх гостей. «Русь» приймає високих гостей для проведення національних і міжнародних заходів: з'їздів, конференцій, круглих столів, спортивних і культурних заходів. Готель може одночасно прийняти 644 гостя. Готель пропонує проживання в комфортабельних 384 одномісних, двомісних номерів і номерів класу люкс, а саме: 17 люксів, 194 одномісних, 173 двомісних.

У готельному комплексі «Русь» працюють ресторани і бари. Ресторани пропонують організацію обслуговування прийомів, банкетів, фуршетів, презентацій, весіль і інших торжеств та церемоній.

Серед надання послуг для ділового сегменту споживачів - конференц-зал, площею 400 кв. м. і місткістю 300 чоловік.

Для зручності роботи ділових людей надаються послуги, серед яких Інтернет, робота на комп'ютері, ксерокопіювання документів.

Також надаються додаткові послуги: термінове прання, кур'єрська пошта DHL, трансфери в аеропорт та інші. Гості можуть скористатися зручною системою онлайн-бронювання, а також послугами глобальних систем бронювання (Global Distribution Systems).

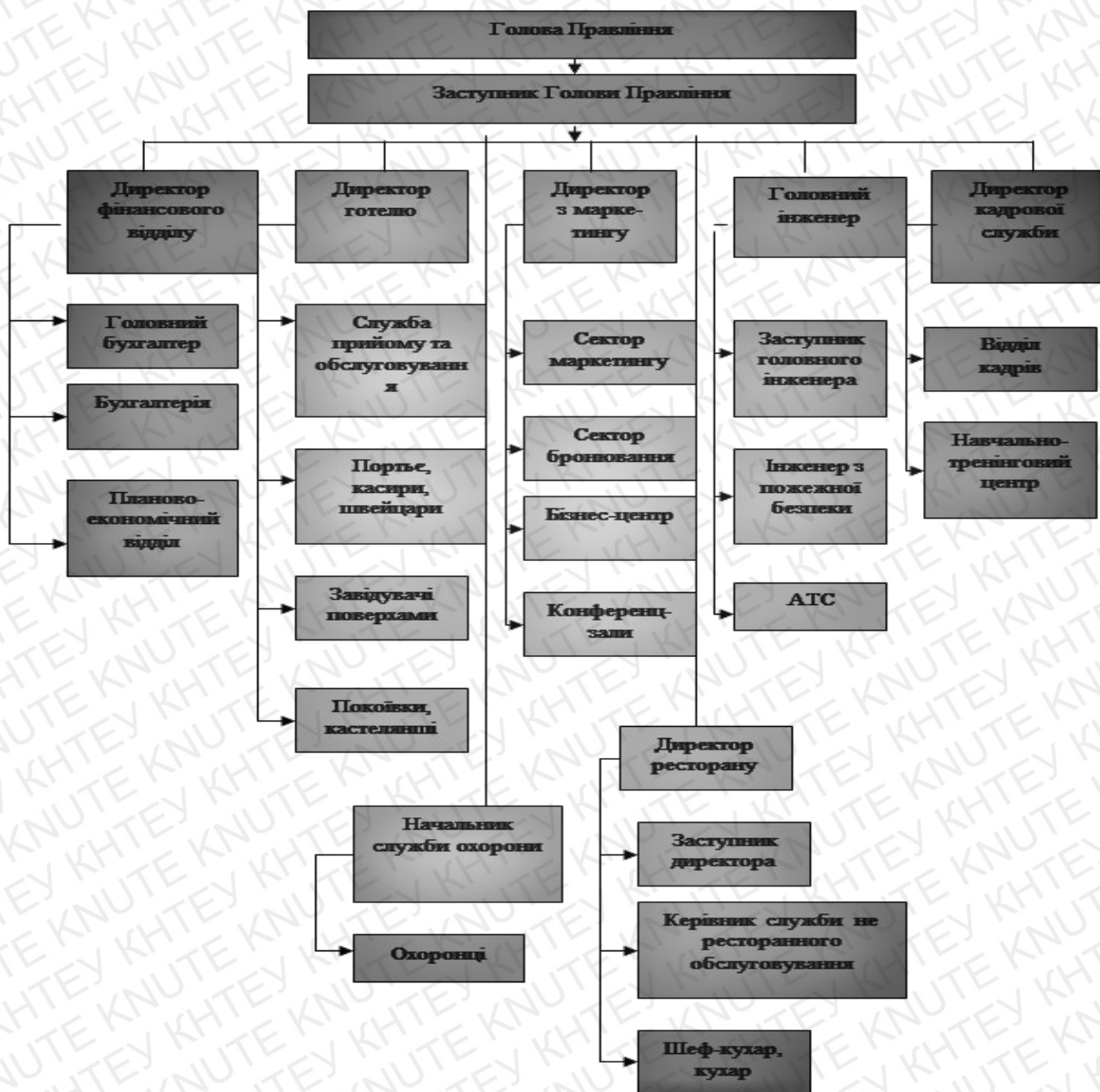
Більшість номерів готелю оснащено кондиціонерами. У кожній кімнаті є ванна, мінібар, кабельне TV, що транслює міжнародні канали, прямий вихід на міжнародний телефонний зв'язок. У люксах додатково знаходиться гладильний прес, фен і косметичне дзеркало.

У вільний час гості можуть скористатися послугами тренажерного залу, сауни, салону зачісок та інше. Для автотранспорту є платні автостоянки.

Для зручності гостей форма оплати за бажанням — готівкова, безготівкова, кредитні картки. В готелі також надаються нотаріальні послуги.

Отже, готель має повний спектр послуг високої якості. Якість послуг забезпечується відповідним обслуговуванням: просторі номери, обладнані по останньому слову техніки, ідеальний порядок, чудова кухня і великий комплекс додаткових послуг, повноцінно попрацювати і навіть улаштувати ділові переговори чи презентацію.

Також доцільно звернути увагу на організаційну структуру готельного комплексу (рис 2.1.). В готельному комплексі "Русь" організаційна структура відображає взаємозв'язок ланок управління підприємством.



**Рис. 2.1** Організаційна структура готельного комплексу

*Джерело: : побудовано автором на основі [36, с. 365]*

Досліджуючи дану структуру можна зробити висновок, що вона - лінійно-функціональна, керівником даного підприємства є директор, оскільки ГК "Русь" є товариством з обмеженою відповідальністю.

На підприємстві існує демократичний стиль управління, оскільки всі рішення обговорюються колективом, але приймає їх та несе відповідальність лише керівник. Права і обов'язки директора визначаються, виходячи із потреб



клієнтів. На ньому лежить відповідальність за прийняття загальних управлінських рішень.

Підрозділи являються функціональними ланками, кожна з яких використовує свою специфічну технологію, але всі разом вони мають загальну ціль – задоволення потреб клієнтів.

Організаційна структура готелю є відображенням повноважень та обов'язків, які покладені на кожного робітника. Ця структура досить складна, нестандартність її зумовлена функціональними особливостями та специфікою управління організацією [66, с.203].

Керівними органами готелю „Русь” є:

1. Виконавчий орган - Апарат Управління
2. Апарат Управління підзвітний Зборю Засновників. Кількісний і персональний склад Апарату Управління здійснює Ревізійна комісія.
3. Генеральний директор вибирається Збором Засновників.

У готельному комплексі “ Русь ” функціонує багато відділів, які виконують певні функції згідно положень про підрозділи. Форми реалізації функцій управління на підприємстві наступні [98]:

1. Адміністративна - Голова правління, заступник Голови правління вирішують такі питання: визначення загальних напрямків політики підприємства у рамках поставлених цілей та задач, прийняття рішень, які орієнтовані на певний сегмент ринку, що спрямовані на задоволення потреб споживачів, вирішують питання, пов'язані з фінансовою політикою та економічним управлінням.
2. Операційна - служба прийому та розміщення, номерний фонд, ресторанна служба - забезпечують створенні та реалізацію основних та додаткових послуг готелю. Інженерна служба забезпечує безперебійну роботу всіх систем готелю, постійне постачання енергії.
3. Безпека - служба безпеки - забезпечує безпеку проживання гостей та охорону матеріальних цінностей готелю.

4. Логістична - відділ закупок займається закупівлею обладнання, техніки, продуктів споживання та інших матеріалів, необхідних для функціонування готел.
5. Маркетингова - відділ продажів та маркетингу.
6. Кадрова - відділ кадрів розробляє проекти мотивації праці робітників, організовує тренінги, курси підвищення кваліфікації персоналу, визначає потребу у збільшенні штату працівників.
7. Бухгалтерія - облік всіх господарських операцій підприємства.
8. Фінансова - фінансовий директор - здійснює всі фінансові операції .
9. Інвестиційна - голова правління та його замісник - визначення обсягу інвестицій на майбутній період, визначення форм інвестування, формування інвестиційного портфелю, контроль за ефективним використанням інвестицій, визначення основних інвесторів.
10. Інноваційна - відділ продаж та маркетингу.
11. Зовнішньоекономічна - відділ продаж та маркетингу - укладання договорів з іноземними партнерами.

Матеріально-технічна база підприємства включає:

- 1) адміністративні приміщення (кабінети, контори, приміщення для нарад);
- 2) приміщення вестибюльної групи (вестибюль, гардероб, санітарні вузли, пункт охорони громадського порядку);
- 3) приміщення житлової групи (номери, коридори, холи, вітальні, приміщення побутового обслуговування на поверсі);
- 4) приміщення масового обслуговування - конференц - зали приміщення ресторанного господарства. Складські приміщення для продуктів і сировини.

Управління обслуговуванням готелю включає:

1. Підготовка до поселення. Формування номерного фонду з урахуванням реквізитів кожного номера, контроль за станом номера, історія зміни реквізитів номера, розмежування прав доступу користувачів до редагування і перегляду документів, архівів і довідників, протоколювання змін документів системи.

2. Управління поселенням: аналіз номерного фонду на певний період, бронювання номерів, реєстрація гостей, поселення гостей. Перегляд карти розміщення.
3. Облік наданих послуг: настроювання довільних програм розрахунку тарифів на послуги, типова специфікація послуг, історія цін на послуги, кількісний облік наданих послуг у розрізі матеріально відповідальних осіб, автоматичне формування рахунків до одержання та актів виконаних робіт.
4. Облік взаєморозрахунків з контрагентами: оперативний контроль взаєморозрахунків, аналіз документів, формування вимоги на погашення дебіторської заборгованості.

Система управління процесом обслуговування готельного комплексу "Русь" складається з етапів: бронювання, прийом та реєстрація, поселення, обслуговування та виїзд гостей. Процес бронювання проводиться за наступною схемою (рис.2.2).



**Рис.2.2** Схема процесу послідовності бронювання в ГК "Русь"

*Джерело : побудовано автором на основі[46,с. 186]*

Для здійснення аналізу економічної діяльності готельного комплексу "Русь" використовуємо дані фінансової звітності підприємства за 2015-2017 рр. (додатки Б, В, Г).



Основними чинниками, що визначають дохід готелю "Русь", є завантаження номерного фонду і ціни на готельні послуги (вартість номера, харчування, додаткові послуги).

Середньостатистична прибутковість різних видів готельних послуг (у відсотках до сумарного доходу від всіх видів готельних послуг) виглядає для досліджуваного готелю таким чином: дохід від продажу номерів (послуги розміщення) - 55 % (з розкидом в мінус і плюс до 5-8 %); дохід від підприємств харчування - 25 % (з розкидом в мінус і плюс до 3-5 %), додатковий прибуток від продажу напоїв в буфетах, барах, нічних клубах і так далі - 10 % (з розкидом до 3 %); дохід від реалізації додаткових послуг (окрім телефону) - 3 % (розкид до 1 %); дохід від телефонних послуг - 1,5 % (розкид до 0,5 %); дохід від здачі приміщень в оренду - 2 % (розкид до 1 %). (Рис.2.3)

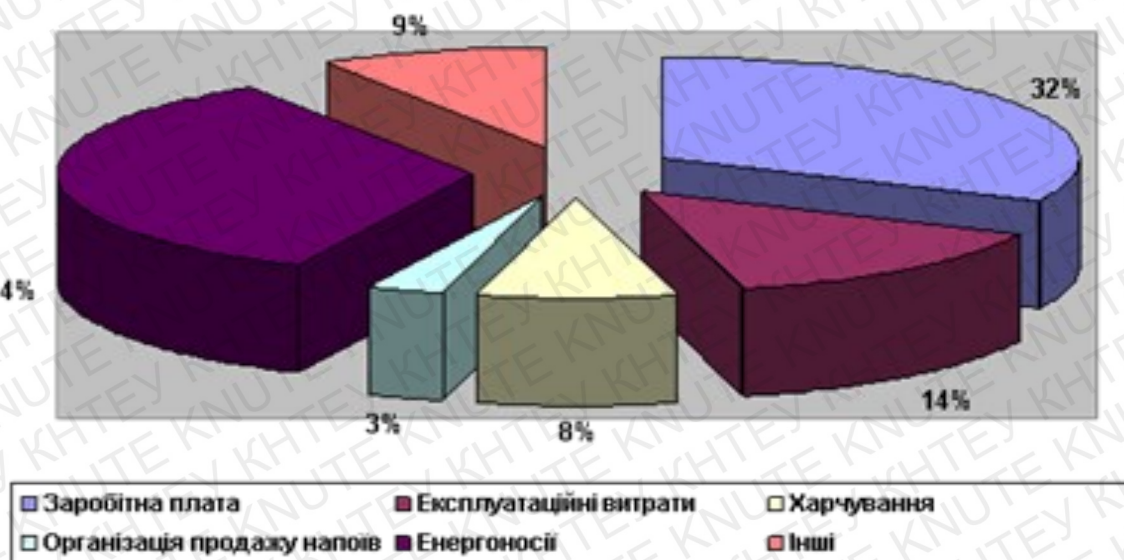


**Рис.2.3 Структура доходів готельного комплексу "Русь"**

*Джерело : побудовано автором на основі [41, с. 82]*

Основну частку витрат складають заробітна плата і пов'язані з нею виплати (27-32 %), готельне господарство вимагає великої кількості обслуговуючого персоналу зайнятих в контактній і допоміжній службах, оскільки вони безпосередньо співпрацюють з гостем і створюють необхідний комфорт і середовище гостинності.

Наступною великою статтею витрат є експлуатаційні витрати на утримання номерного фонду - до 12-14 % загального об'єму витрат готелю, де 5-8 % складають витрати на організацію харчування і 1-3 % - на організацію продажу напоїв. Решта витрат розподіляється приблизно таким чином (рис.2.4):



**Рис.2.4 Структура витрат готеля "Русь"**

*Джерело: : побудовано автором на основі [41,с 77]*

Таким чином, на утворення доходу готелю залишається від 17 до 35 %

Доцільно проаналізувати основні економічні показники діяльності готелю, які наведено у таблиці 2.5

*Таблиця 2.5*

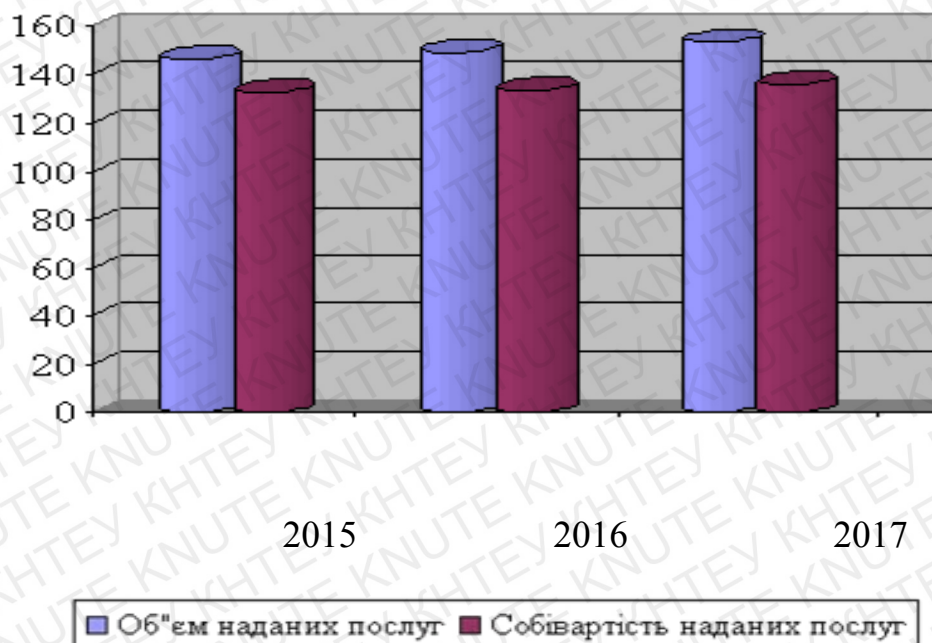
**Основні економічні показники готельного комплексу "Русь"**

№ п/п	Найменування	2015 рік	2016 рік	2017 рік
1.	Об'єм наданих послуг, <i>тис.грн.</i>	146350	149200	153500
2	Собівартість наданих послуг, <i>тис.грн.</i>	132695	133594	135847

*Джерело : побудовано автором на основі [49, с. 244]*



Результати таблиці 2.5 можна графічно представити на рисунку 2.6:



**Рис.2.6. Динаміка економічних показників готельного комплексу „Русь ”**

*Джерело: побудовано автором на основі звітності про фінансово-господарську діяльність підприємства (додатки Б, В, Г).*

Отже, на основі аналізу основних економічних показників діяльності можна зробити висновок, що об'єм наданих послуг зростає, а собівартість їх поступово знижується. Нові послуги, що отримані в процесі проведення інновацій готелем мають тенденцію до зростання. За останній рік обсяг нових послуг зріс на 12,45% порівняно з минулим роком. Масова частка нових послуг, що виникають в результаті інноваційного розвитку в загальному обсязі постійно зростає.

Згідно проведених розрахунків, чистий дохід у 2016 р. в порівнянні з 2015р. збільшився на 3384,6 тис. грн., а у 2017 р. в порівнянні з 2016 р. також збільшився на 3995,8 тис. грн. Темп росту склав 116% у двох порівнювальних періодах. Чистий дохід у 2016 р. в порівнянні з 2015 р. збільшився на 1616,6 тис. грн., а у 2017 р. в порівнянні з 2016 р. збільшився на 1566,4 тис. грн. Темп росту склав 171% і 140% відповідно. Темп приросту зріс на 71% і 40% відповідно. Що стосується



рентабельності обороту, то у 2016 р. в порівнянні з 2015 р. вона збільшилась на 4,1%, а у 2017 р. в порівнянні з 2016 р. збільшилась 2,0%. Темп росту склав 147% і 116% відповідно. А рентабельність послуг у 2016 р. в порівнянні з 2015 р. збільшилась на 8,7%, у 2017 р. в порівнянні з 2016 р. збільшилась на 6,4%. Темп росту склав 152% і 125% відповідно. На основі проведеного аналізу можемо зробити загальний висновок, що економічний стан підприємства є стабільним.

Функціонування готельного комплексу "Русь", як і будь-якого іншого підприємства, супроводжується безперервним кругообігом коштів, який здійснюється у вигляді витрат ресурсів і одержання доходів, їхнього розподілу й використання. При цьому визначаються джерела коштів, напрямки та форми фінансування, проводяться розрахунки з постачальниками матеріально-технічних ресурсів, покупцями продукції, державними органами, персоналом підприємства .

Усі ці грошові відносини становлять зміст фінансової діяльності підприємства. Фінансова діяльність готельного комплексу "Русь" характеризується ступенем його прибутковості та оборотності капіталу. [65,с .429]. Найважливішим джерелом фінансування готеля "Русь" є прибуток.

Таким чином, оцінювання організаційно-економічної діяльності готельного комплексу «Русь» передбачає побудову системи аналізу, що уможливило б задоволення потреб як внутрішніх, так і зовнішніх користувачів готельних послуг. Система управління дистрибуцією послуг готеля "Русь" реальна і ефективна, оскільки вона побудована з урахуванням основних етапів обслуговування.

## **2.2. Оцінювання ефективності управління дистрибуцією послуг готелю**

Комплексна оцінка сучасного стану і розвитку ринку готельних послуг в Україні свідчить про його позитивні тенденції: збільшується кількість підприємств готельного господарства та їх місткість; зростає частка підприємств приватної форми власності; активно відбувається процес підтвердження відповідності готелів певній категорії, вимогам нормативної документації; зростає

обсяг доходів від реалізації послуг, розмір інвестиційних вкладень у розвиток інфраструктури готелів, коефіцієнт використання пропускної спроможності. Встановлено, що за 2015 – 2017 рр. у м. Києві кількість підприємств готельного господарства збільшилась на 8%, номерів – на 16,5%, місць – на 20%, чисельність обслуговуваних туристів – на 13%, обсяг капіталовкладень – на 52%. Рівень пропускної спроможності готелів становить близько 60%. Проте темпи розбудови готельного господарства є недостатніми і неповною мірою відповідають світовим тенденціям його розвитку. Це обумовлено проблемами, які існують на рівні підприємств, що пов'язані з необхідністю поліпшення якості обслуговування, підвищення рівня якості готельних послуг, формування дієвого механізму управління дистрибуції послуг готелю, вирішення яких сприятиме більш ефективному використанню ресурсного потенціалу та здобуттю конкурентних переваг вітчизняних підприємств на внутрішньому і міжнародному ринках [56, с.102].

Встановлено, що складність оцінки ефективності управління дистрибуцією послуг готелю визначається специфічними особливостями послуг як товару, що формуються у єдиному в часі процесі виробництва, реалізації та споживання. Тому в основу визначення рівня ефективності управління готельної послуги покладено кількісну оцінку окремих елементів цього процесу у взаємозв'язку предметів праці, засобів праці та самої праці, які визначені як показники, параметри, характеристики послуг.

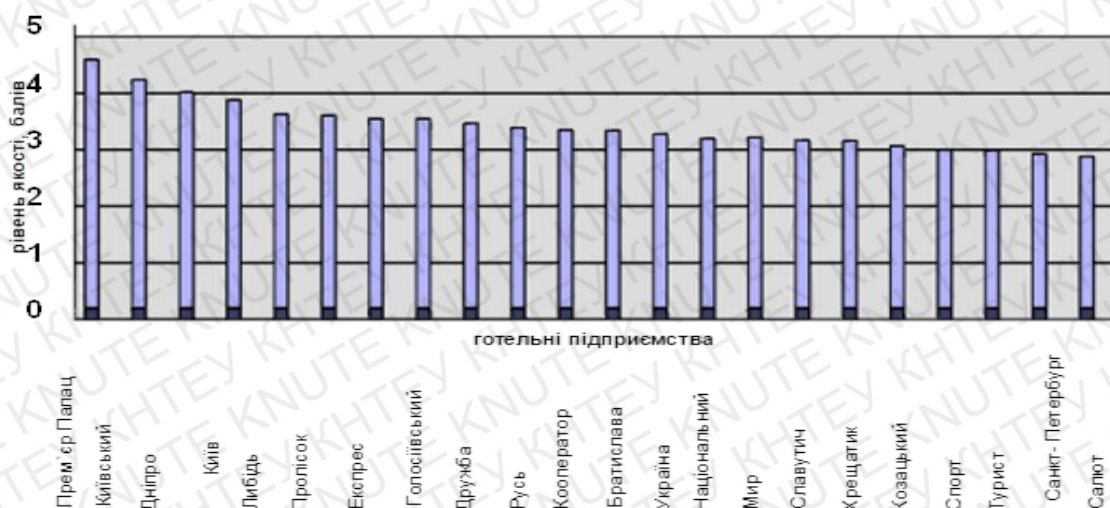
Вони є предметом оцінювання та регулювання ефективності процесу надання готельних послуг і спрямовані на забезпечення задоволення потреб та запитів споживачів.

Для здійснення комплексної оцінки ефективності управління дистрибуцією послуг готелю та обґрунтування напрямів удосконалення механізму управління якістю проведено моніторинг рівня якості послуг підприємств на регіональному ринку за складовими компонентами. Здійснено оцінювання технічної,

функціональної, правової і етичної якості послуг застосовуючи такі методи дослідження: абстрактно-логічні, економіко-статистичні, системного аналізу, маркетингові. Моніторинг технічної якості готельних послуг проведено на основі аналізу показників: стану, складу, структури, ефективності використання матеріально-технічної бази підприємств. Діагностику функціональної якості здійснено шляхом дослідження системи показників щодо відповідності чисельності, складу, структури, ефективності використання трудових ресурсів, стимулювання працівників базовим показникам.

Етичну якість – імідж готелю – оцінено за результатами анкетування споживачів готельних послуг. Рівень якості послуг кожного підприємства розраховано на основі розроблених параметрів, коефіцієнт вагомості яких визначено на основі експертних оцінок (додаток Д).

Це дало можливість встановити ранг готельних підприємств за рівнем якості послуг (рис. 2.7). З'ясовано, що низький рівень якості послуг на підприємствах готельного господарства здебільшого обумовлений відсутністю сертифікованих систем якості. [11, с.129]



**Рис.2.7. Ранжування підприємств готельного господарства м. Києва за рівнем якості послуг у 2017 році**



*Джерело: побудовано автором на основі [28, с. 205].*

Важливим аспектом управління дистрибуцією послуг готелю є діагностика їх якості. Аргументовано, що чинники, які формують якість готельної послуги, багатогранні та різноманітні.

У даному готелі забезпечений високий рівень комфортності за рахунок обладнання його зручними меблями, створення належного мікроклімату. А якщо додати до цього високий рівень професіоналізму працівників готелю, то можна з впевненістю стверджувати, що дане підприємство надає відвідувачам послуги дуже високого класу.

З метою об'єктивної оцінки визначимо якість послуг ГК "Русь".

Належна якість послуг прослідковується у ефективному забезпеченні збереження майна мешканців готельного комплексу, що знаходить свій результат через відсутність скарг та зауважень з боку мешканців готелю. [15, с.234]

В цілому, якість послуг готельного комплексу „Русь” визначається наступними складовими (табл. 2.8).

*Таблиця 2.8*

**Складові якості послуг готельного комплексу „Русь”**

<b><i>з точки зору споживачів</i></b>	<b><i>з точки зору працівників</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- рівень сервісу;</li> <li>- вартість обслуговування;</li> <li>- імідж;</li> <li>- наявність належних засобів обслуговування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- належне матеріально-технічне забезпечення;</li> <li>- прибутковість діяльності;</li> <li>- соціальне забезпечення працівників</li> </ul>

*Джерело: систематизовано автором на основі [39, с. 185].*

Оцінка здійснювалася на основі узагальнених висновків працівників готельного комплексу „Русь” та оцінок споживачів, що виконувалася на основі анкетного опитування (додаток Д).

Більш детальну оцінку кожної складової представлено у таблиці 2.9

Одиничний показник обчислюється діленням оціночного значення на еталон та множенням на коефіцієнт вагомості.

Груповий показник визначається підсумовуванням одиничних показників, а інтегральний – підсумовуванням групових показників.

Таблиця 2.9

**Оцінка складових якості послуг готельного комплексу „Русь”**

Показник	Оцінка	Еталон	Коефіцієнт вагомості	Одиничний показник
Оцінка споживачів				
Рівень сервісу	5	5	0,51	0,510
Вартість обслуговування	3	5	0,23	0,138
Імідж	4	5	0,15	0,120
Наявність належних засобів обслуговування	5	5	0,11	0,110
Груповий показник				0,878
Належне матеріально-технічне забезпечення	5	5	0,35	0,350
Прибутковість діяльності	4	5	0,33	0,264
Соціальне забезпечення працівників	3	5	0,32	0,192
Груповий показник				0,806
Інтегральний показник				1,684

*Джерело : побудовано автором на основі [50, с. 65].*

З метою підвищення ефективності політики розподілу необхідно оцінити роботу каналів збуту підприємства.

Найпоширенішим методом вибору каналів розподілу є метод, що ґрунтується на визначенні економічної ефективності каналів – порівнянні обсягу реалізації з витратами на створення і функціонування каналу з точки зору можливостей контролювати діяльність каналу розподілу і адаптувати його під збут нових продуктів або під роботу на нових умовах.

Структура управління збутом і його організація залежать від системи збуту, яка використовується готелем "Русь". Вона складається із суб'єктів із відповідними функціональними обов'язками та повноваженнями, а також організаційно-правовими взаємовідносинами у процесі збутової діяльності.

Збутова система формується відповідно до збутової політики, яка має стратегічну направленість на досягнення мети збуту, що зумовлена корпоративною місією підприємства. У теперішніх умовах господарювання варто регулярно оцінювати ефективність збутової діяльності, що дасть змогу вчасно розкрити проблеми і сформулювати заходи стосовно їх вирішення.

Отже, одним із основних чинників для досягнення мети готельного підприємства "Русь" є ефективне управління збутовою діяльністю. Проблеми, пов'язані з такою діяльністю, призводять до серйозних негативних наслідків діяльності готелю.

Збутова діяльність має бути обов'язково ефективною та орієнтованою на ринкові потреби. При цьому визначення ефективності збутової діяльності готельного комплексу "Русь" варто здійснювати на основі оцінки зовнішньої ефективності збутової діяльності, внутрішньої ефективності збутової діяльності та за допомогою певних груп показників.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку та вдосконалення критеріїв оцінки ефективності управління збутовою діяльністю готельного комплексу "Русь" у частині оцінки ефективності віртуального сектору збуту.

### **2.3. Конкурентний базис системи дистрибуції послуг готельного комплексу**

Ефективність функціонування будь-якого готелю тісно пов'язана з якістю



надання готельних послуг [60, с.261].

Серед критеріїв якості готельних послуг виділяють:

- компетентність (фірма має необхідні навички й знаннями, щоб зробити послугу);
- надійність (стабільність роботи фірми);
- чуйність (система не виходить із ладу при незвичних запитах);
- доступність (легкість контакту зі співробітниками фірми);
- розуміння (розуміння специфічних потреб клієнтів);
- комунікація (своєчасне й дохідливе інформування клієнтів);
- довіра (репутація фірми);
- безпека (захист від ризику (фізичного й морального);
- увічливість (увічливість, уважність, дружелюбність);
- відчутність (матеріальна привабливість приміщень і форми персоналу).

Надання готельних послуг високої якості є складовою частиною постійної уваги адміністрації готелю «Русь».

Досягнення якості в сфері обслуговування - важливе завдання, рішення якого забезпечує підприємницький успіх. Однак якість готельних послуг полягає не тільки в рішенні технічної сторони справи. Зусилля повинні бути спрямовані на залучення клієнтів, на максимальне виконання побажань гостей.

Надзвичайно серйозну конкуренцію для готелів 3\* становить приватний сектор. Розповсюдженою практикою стало придбання 5-7 житлових квартир у центрі міста, розташованих на одному або двох поверхах, які перепрофілюються під міні-готелі. Вартість надання послуг значно менша, ніж у повноцінних готелях при умові, що сервіс значно краще багатьох 3\* готелів. Відносно низький рівень цін на готельні послуги забезпечується завдяки використанню оподаткування за фіксованим податком. Більші готелі, маючи неефективний менеджмент, недостатньо високий рівень сервісу й ряд інших недоліків, не використовують свої головні переваги - можливість приймати й обслуговувати на належному рівні

більші групи гостей (учасників масових політичних, ділових, культурних заходів), для яких використання малих готелів практично виключається. [68, с.17]

Низька якість послуг у готелях середнього рівня виключає можливість різкого збільшення іноземних туристичних груп, поселення яких організують туристичні компанії.

Для здійснення аналізу конкурентного середовища готельного комплексу «Русь» Застосуємо карту стратегічних груп (табл. 2.10) .

*Таблиця 2.10.*

### **Аналіз конкурентного середовища готельного комплексу «Русь»**

№	Назва готелю	Житлова площа кв.м.	Кількість місць	Кількість заповнення	Дохід
1	Русь	6776	534	21,4	25232,7
2	Либідь	3655	388	41	19114,3
3	Братислава	6590	626	26,8	8030,7
4	Київ	3582	302	38,4	14167,4
5	Україна	7585	575	69,8	24146
6	Салют	1854	120	29,9	6731,4
7	Мир	9225	514	39,3	11845,6
8	Турист	8043	711	51,8	17740,7

*Джерело: систематизовано автором на основі [47, с. 85].*

Угрупування конкурентів по стратегічній ознаці допоможе значно краще зрозуміти конкурентне оточення компанії. Іншими словами вона допоможе виявити тих конкурентів, які найбільш схожі з аналізованою компанією й вимагають більше пильної уваги, а також визначити ті компанії, які займають інші позиції на ринку й додержуються іншого курсу розвитку [68, с .73].

Проаналізувавши дані таблиці 2.10 та розроблюючи карту стратегічних груп (рис. 2.11), виокремлено основних конкурентів готельного комплексу «Русь», якими є готелі «Україна», «Турист», «Братислава», «Мир».

Вони дуже схожі за місцем розташування, кількістю місць та сервісом який вони пропонують туристам, тому треба приділяти більше уваги конкурентноспроможності готелів.

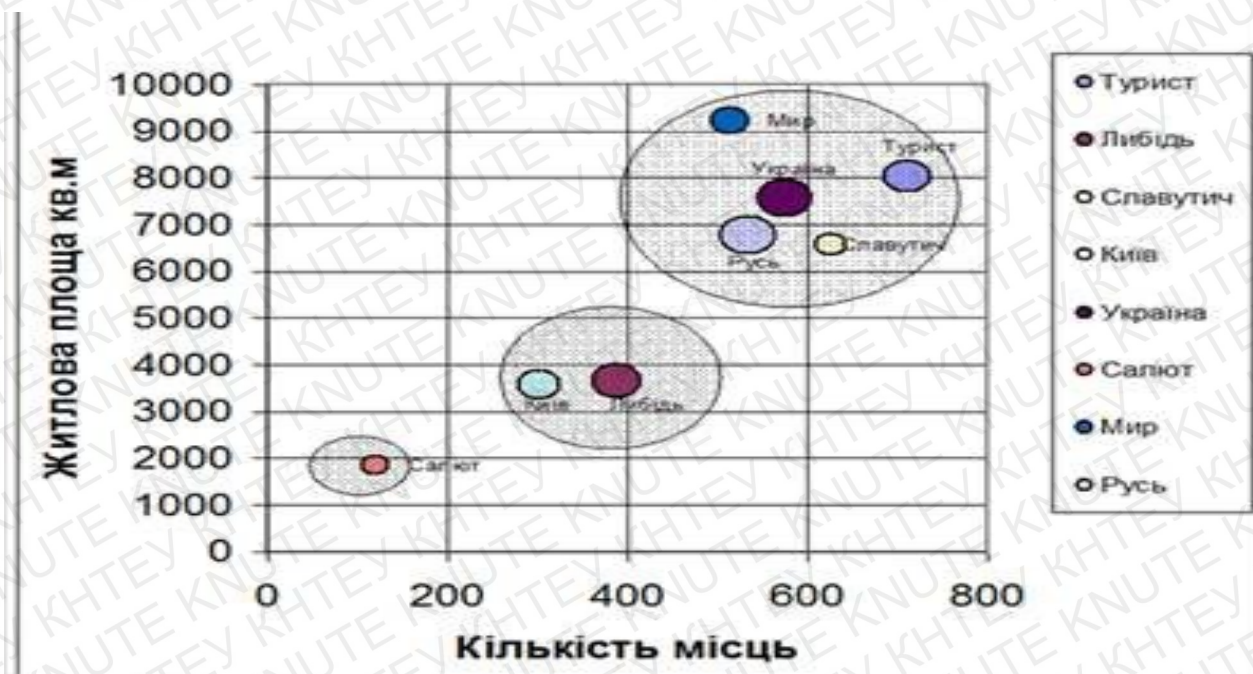


Рис. 2.11 Карта стратегічних груп готелю «Русь»

Джерело : побудовано автором .

Для виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз готелю «Русь» проведено SWOT-аналіз (табл. 2.12) [28, с. 56].

Таблиця 2.12

**Матриця базового SWOT - аналізу готелю «Русь»**

Сильні сторони	Слабкі сторони
----------------	----------------



- привабливе розташування готелю;	- відсутність власної мережі розважальних закладів
- номерний фонд готелю відповідає міжнародним вимогам пропонованим готелям цього класу;	- незадовільне співвідношення площі номерного фонду до загальної площі готелю, внаслідок чого виникає високий рівень постійних витрат на 1 кв. м. площі номерного фонду.
- стійкі зв'язки з ЗАТ «Укрпрофтур»;	- репутація «будинку побачень».
- наявність достатніх фінансових ресурсів для реконструкції;	- неповоротка організація керування, неоперативність керування, невміння працювати з постійними клієнтами.
- широка популярність готелю;	- плинність кадрів, недолік дипломованих фахівців.
- наявність великого досвіду у вищого менеджменту підприємства;	
- можливість надання комплексного екскурсійного обслуговування;	
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
- ріст ділової активності, збільшення тур потоку, що приведе до збільшення попиту на ринку;	- згортання ділової активності через глобальні зміни зовнішнього середовища;
- включення компанії в глобальну мережу резервування;	- вхід на ринок агресивного мережного гравця нового готелю

*Джерело : побудовано автором.*

Зі SWOT-аналізу робимо висновок, що ГК «Русь» має досить стійкі фінансові ресурси, які дозволяють їй проводити як внутрішній ремонт і реконструкцію, так і реформу внутрішнього керування персоналом.

У той же час, організація вищого менеджменту не дозволяє готелю оперативно реагувати на те, що постійно змінюються запити, споживачів готельних послуг і в довгостроковій перспективі це може привести до несприятливих наслідків для організації в цілому.

У даній ситуації проведення досліджень, що стосується з'ясування споживчих переваг і аналізу якості готельних послуг є найбільш актуальним.

Конкурентний базис системи дистрибуції послуг ГК «Русь» розглянемо за допомогою метода рангів.

Метод рангів визначає загальні положення, сильні та слабкі сторони підприємства, що оцінюється в боротьбі з конкурентами.

Застосування даного методу ґрунтується на визначенні конкурентів готелю «Русь» за кожним об'єктом оцінки шляхом ранжування досягнених значень показників.

Проведення такого ранжування дозволить визначити, за якими порівняльними критеріями оцінки підприємство випереджає конкурентів, а за якими відстає.

Перевагою цього методу є його простота, можливість застосування для оцінок як кількісних, так і якісних показників.

Разом з тим, цей метод дає тільки посередній результат, не дозволяє оцінити ступінь відставання підприємства готельного господарства від його основного конкурента. [59,с.215]

Оцінку конкурентоспроможності ГК «Русь» за допомогою методу рангів представлено у таблиці 2.13.

Серед основних конкурентів готелю виділено два основних – готелі «Турист» та «Братислава», що знаходиться неподалік від станції метро «Дарниця».

Ранжування конкурентоспроможності готелів здійснюється за трьохбальною шкалою, за допомогою експертних оцінок.

*Таблиця 2.13*

**Оцінка конкурентоспроможності готелю «Русь»**

№ п/п	Характеристика умов ранжування	Назва готелю		
		Русь	Турист	Братислава

1.	Кількість номерів	1	3	2
2.	Територія розміщення	1	2	3
3.	Автопаркінг	2	1	3
4.	Вдалість назви	1	2	3
5.	Різноманітність номерного фонду	2	3	1
6.	Кількість додаткових послуг	1	2	3
7.	Частка послуг, що входять у базову ціну	1	3	2
8.	Характеристика конференц-залу	1	3	2
9.	Ціна на послуги	3	1	2
10.	Канали, через які здійснюють продаж	2	1	3
11.	Якість веб – сайту	2	1	3
12.	Якість фото -, відеоматеріалів	3	1	2
13.	Кількість закладів ресторанного харчування	1	2	3
14.	Наявність акцій, дисконтних знижок	1	3	2
15.	Стан матеріально – технічної бази	1	2	3
16.	Зовнішній вигляд персоналу	2	1	3
17.	Якість обслуговування	2	1	3
	<b>РАЗОМ</b>	<b>27</b>	<b>32</b>	<b>43</b>
	Місце в конкурентній боротьбі	I	II	III

*Джерело : систематизовано автором на основі [19, с. 124].*

Таким чином, провівши оцінку конкурентоспроможності готелю «Русь», ми виявили, що готель посідає перше місце серед його конкурентів, це свідчить про те, що більшість конкурентних переваг належить саме цьому готелю, хоча по деяким характеристикам рангування готель «Русь» поступається і готелю «Турист», тобто керівництву готелю слід покращити діяльність готелю і внаслідок цього отримати більше конкурентних переваг [69, с. 72].

Кількість номерів у готелі «Русь» - 451 номер, у готелі «Турист» - 332, а у готелі «Братислава» - 337.

Територія розміщення є одним із найважливіших показників і готель «Русь» займає саме вигідне місце розташування серед його основних конкурентів, тобто це є його конкурентною перевагою.



Автопаркінг у готелі «Русь» налічує 70 парко – місць, а у готелі «Братислава» - 60 паркувальних місць і у готелі «Турист» - 80 паркувальних місць.

Вдалість назви готелю свідчить про успішність готелю, чим вона милозвучніше тим вищий бал отримав готель. Перше місце посідає готель «Русь», тобто це являється його конкурентною перевагою.

Різноманітність номерного фонду у готелі «Русь» є невеликою всього 7 типів, найбільша різноманітність є у готелі «Братислава» вона складає 8 типів номерів, у готелі «Турист» - 6 типів.

Кількість додаткових послуг є найбільш значимою конкурентною перевагою, у готелі «Турист» їх налічується 25, а у готелі «Братислава» - 19, у готелі «Русь» - 45.

Частка послуг, що входять у базову ціну у готелі «Русь» це вартість сніданку і користування камерою схову, у готелі «Турист» тільки проживання, у готелі «Братислава» сніданок.

Конференц – зал є однією з основних послуг для ділових туристів, тому у готелі «Русь» є сучасні конференц -зали, які мають: стерео- і відеосистеми, фліт - чат, радіо мікрофон, проектор. У готелі «Братислава» конференц зал має: мікрофон, проектор та фліт – чат. Щодо готелю «Турист» - у конференц – залі є у наявності проектор та мікрофон.

Ціна на послуги є основним критерієм вибору споживачем місця проживання. Найдорожчі номери має готель «Русь», середня ціна номеру – 1000 грн., а найнижчу ціну має готель «Дружба» - 730 грн.

Канали через, які здійснюється продаж послуг у готелі «Турист» здійснює через договір з туристичними фірмами та міжнародним виставковим центром, готель «Братислава» тільки з туристичними фірмами і готель «Русь» співпрацює з деякими державними структурами та туристичними фірмами.

Якість веб сайту у готелі «Русь» є найнижчою, там недостатня кількість інформації і вона в незручному форматі для користування, найкращим веб – сайтом є у готелі «Турист». Виходячи з цього найвищою якість фото – та відео матеріалів має готель «Турист».

Кількість закладів ресторанного харчування : готель «Турист» - 2 заклади, у готелі «Русь» - 4, а у готелі «Братислава» - 1.

Наявність акцій та дисконтних знижок є одним із ефективних заходів, які приваблюють споживачів.

Таким чином, у готелі «Турист» діють знижки тільки для постійних клієнтів. Натомість, у готелі «Русь» діють весільні знижки та акції, знижки для постійних клієнтів та знижки для тур фірм, з якими він співпрацює. У готелі «Братислава» діють знижки для постійних клієнтів і весільні знижки.

Стан матеріально – технічної бази найкращий у готелі «Русь», а найгірший у готелі «Братислава» тому що там застаріли меблі та деяке обладнання.

Зовнішній вигляд персоналу - візитна картка готелю, тому готель «Русь» посідає друге місце серед його основних конкурентів.

Найкращий зовнішній вигляд має персонал готелю «Турист», а найгірший – готелю «Братислава».

Якість обслуговування у будь – якому готелі залежить від кваліфікації його персоналу. За цим показником лідирує готель «Турист», готель «Русь» посідає друге місце, третє місце посідає готель «Братислава».

Таким чином, процес надання готельних послуг є досить складний, але добре організований і послідовний комплекс дій. Виконання кожного етапу цього комплексу має бути підпорядкований певним правилам, які встановлені законодавчими та іншими нормативно-правовими актами. За невиконання правил надання готельних послуг підприємство гостинності несе відповідальність перед клієнтом. Для готельних працівників головне - забезпечити клієнту високий рівень якості послуг, а, отже, високий рівень комфорту.

Сервіс може бути дуже різним - від швидкого і професійного оформлення службою прийому до бездоганної роботи сантехнічного обладнання.

Високий рівень сервісу допомагає готелю зарекомендувати себе на ринку послуг з кращого боку і залучити більше клієнтів.

Сервіс потрібно будувати не тільки за принципом попиту (що хоче гість), але і за принципом пропозиції (готель пропонує все нові і нові послуги, які може надати, а гість вибирає, треба йому це чи ні).

## **Висновки до розділу 2**

На підставі проведення досліджень та ґрунтовного аналізу у другому розділі випускної кваліфікаційної роботи, зроблено наступні висновки:

1. На основі проведеного аналізу основних економічних показників діяльності готеля «Русь» встановлено, що об'єм наданих послуг зростає, а собівартість їх поступово знижується. Нові послуги, що отримані в процесі проведення інновацій готелем мають тенденцію до зростання. За останній рік обсяг нових послуг зріс на 12,45% порівняно з минулим роком. Економічний стан підприємства є досить стабільним. Функціонування готельного комплексу "Русь", як і будь-якого іншого підприємства супроводжується безперервним кругообігом коштів, який здійснюється у вигляді витрат ресурсів і одержання доходів.

2. Здійснено оцінку комплексного механізму управління якістю та досліджено ефективність управління дистрибуцією послуг готелю; проведено діагностику рівня якості готельних послуг «Русь». Встановлено, що складність оцінки ефективності управління дистрибуцією послуг готелю визначається специфічними особливостями послуг як товару, що формуються у єдиному в часі процесі виробництва, реалізації та споживання.

Серед критеріїв оцінки ефективності управління збутовою діяльністю ГК "Русь" ми виділили: збільшення числа клієнтів, збільшення обсягу реалізованих послуг, збільшення кількості регіональних представництв, що, своєю чергою,



створює необхідні умови для підвищення рівня дохідності, обласної, регіональної та національної частки ринку.

Визначення ефективності збутової діяльності ГК "Русь" варто здійснювати на основі оцінки зовнішньої ефективності збутової діяльності, внутрішньої ефективності збутової діяльності та за допомогою певних груп показників.

3. Проведено оцінку конкурентоспроможності готелю «Русь» та виявлено, що готель посідає перше місце серед його конкурентів, зокрема готелів «Турист» та «Братислава».

Розглянуто конкурентний базис системи дистрибуції послуг ГК «Русь» за допомогою метода рангів. Метод рангів визначає загальні положення, сильні та слабкі сторони підприємства, що оцінюється в боротьбі з конкурентами. Проведено SWOT-аналіз, для виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз готелю «Русь». З SWOT-аналізу робимо висновок, що ГК «Русь» має досить стійкі фінансові ресурси, які дозволяють їй проводити як внутрішній ремонт і реконструкцію, так і реформу внутрішнього керування персоналом.

## **РОЗДІЛ 3**

### **УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДИСТРИБУЦІЄЮ ПОСЛУГ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «РУСЬ», М. КИЇВ**

#### **3.1. Основні засади удосконалення управління дистрибуцією послуг готелю**

Управління збутовою діяльністю в готелі „Русь”, є складним і трудомістким процесом, яким займається декілька підрозділів. Фінансово-економічний підрозділ здійснює планування реалізації надання послуг готелем, створює виробничо-експлуатаційну програму, прогнозує обсяг пропозиції послуг

готелю. Щоб організувати та втілити в дію план, задіюються відділ збуту, відділ маркетингу та відділ прийому та обслуговування, які розробляють методи та засоби збуту. Щоб забезпечити виконання плану, керівництво здійснює стимулювання працівників, які займаються реалізацією послуг: проводяться освітні тренінги для підвищення кваліфікації робітників, застосовується матеріальне стимулювання.

Після цього здійснюється контроль результатів збутової діяльності (аналізуються обсяги реалізації основних та додаткових послуг), виходячи з чого відбувається регулювання та усунення виявлених у процесі контролювання відхилень [54, с.125].

На сьогодні необхідною складовою успіху будь-якого підприємства є вивчення ринку, а саме: вивчення споживачів, конкурентів, умов функціонування, цін на товари та послуги та ін.

В готелі "Русь" цією діяльністю займається відділ продажів та маркетингу. Даний відділ безпосередньо підпорядковується голові правління.

Основні функції сучасного готельного маркетингу полягають у комплексному ретельному дослідженні ринку, попиту, смаків і бажань споживачів і напрямків маркетингової діяльності; плануванні асортименту послуг; формуванні попиту, організації реклами і заходів щодо стимулювання збуту; плануванні збутових операцій; формуванні цінової політики готелю.[23, с.128]

Організаційна структура відділу маркетингу ГК «Русь» у своєму розвитку зазнавала певних змін. Спочатку вона піддавалася різним організаційним катаклізмів, наприклад, існувала як одне єдине ціле спільно з економічною службою, то функціонувала в складі служби розміщення і, нарешті, відповідно до рішення керівництва готелю в 2003 році була створена служба маркетингу як самостійний підрозділ.

Організаційна структура маркетингового відділу готельного комплексу «Русь» представлена на рис.3.1.



**Рис. 3.1. Організаційна структура служби маркетингу готельного комплексу «Русь»**

*Джерело: побудовано автором.*

Перевагами є простота і логічність структури; виділення в складі самостійної служби з маркетингу, що сприяють проведенню роботи щодо стимулювання збуту і рекламної діяльності. Але в структурі спостерігаються деякі недоліки.

Готельний комплекс «Русь» не приділяє належної уваги вивченню ринку, поведінки споживачів, відсутня чітка система проведення маркетингових досліджень і т.д. У службі маркетингу не вистачає кваліфікованих фахівців, відсутній розподіл обов'язків, прав і відповідальності співробітників відділу у формі посадових інструкцій.

Отже, служба маркетингу в готелі має слабо виражену стратегічну спрямованість.

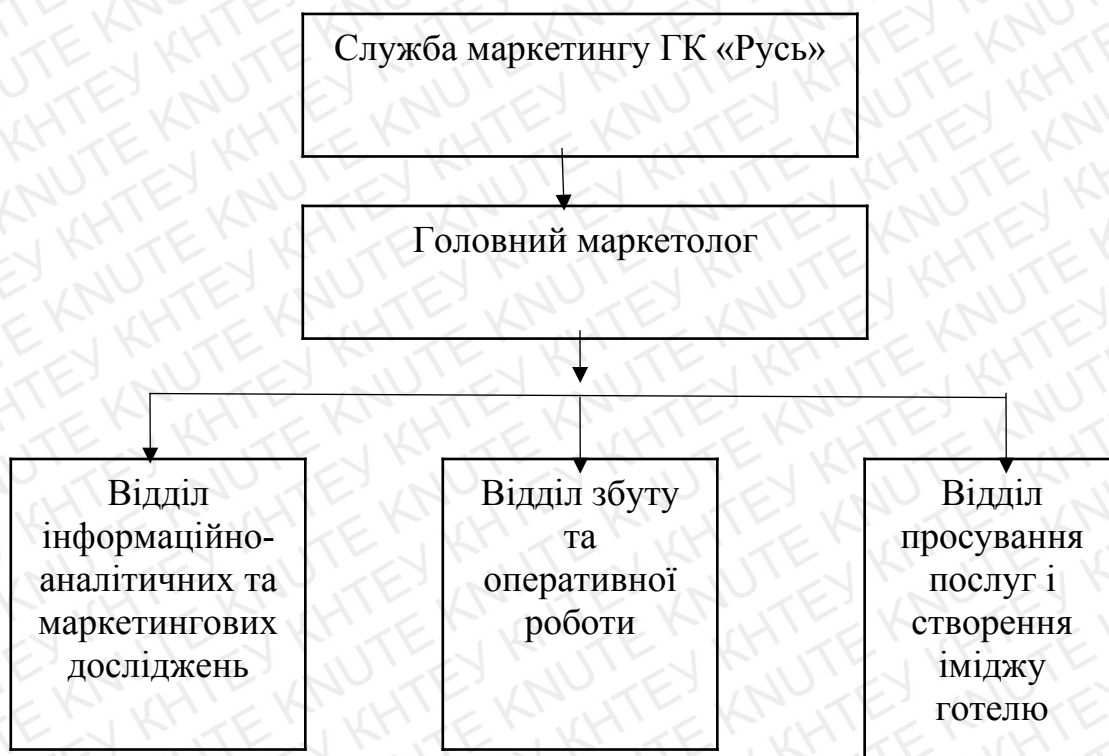
Таким чином, функції служби відділу маркетингу і маркетингової діяльності готельного комплексу «Русь» зводяться лише до використання окремих елементів комплексу маркетингу, що звичайно, не може привести до



досягнення скільки - небудь значних результатів у завоюванні нових ринків збуту, до зміцнення конкурентоспроможності готельних послуг.

У зв'язку з наявними недоліками, необхідно виявити основні напрямки щодо вдосконалення роботи служби маркетингу в готелі «Русь» та удосконалити управління дистрибуцією послуг готелю в цілому.

Для вдосконалення структури та організації маркетингової діяльності доцільно запропонувати нову структуру служби маркетингу (рис. 3.2).



**Рис. 3.2** Нова структура маркетингової служби ГК «Русь»

*Джерело: удосконалено автором.*

До числа негативних явищ у практиці діяльності служби маркетингу ГК «Русь» відсутність у її складі самостійної групи з проведення маркетингових досліджень. Ця робота, звичайно, велася і раніше, в перші роки існування відділу, але вона не носила упорядкованого характеру, не було співробітників, відповідальних саме за цю ділянку роботи.

Зі створенням такої групи процес проведення маркетингових досліджень може помітно активізуватися, набуваючи характеру систематики і плановості.

Даною групою за підсумками проведення маркетингових досліджень можуть почати складатися програми маркетингу окремих готельних продуктів та проблем їх впровадження, які в цілому позитивно можуть сприйматися підрозділами ГК «Русь», тому що вони можуть давати цінний інформаційний матеріал для прийняття відповідних рішень по готельних продуктів [30, с.110].

До основних функціональних обов'язків новоствореного відділу маркетингу доцільно віднести:

1. Розробка положення про службу маркетингу. У даному положенні можна закріпити основні функції її головних відділів. Так, відділ збуту та оперативно-договірної роботи може виконувати наступні функції: підготовка пропозицій щодо залучення сторонніх спеціалізованих організацій за рішенням проблем маркетингу, вивчення попиту на готельні продукцію, реклами, розробка стратегії маркетингу з урахуванням потреб у даній продукції, ємності ринку, мінливого платоспроможного попиту, проникнення на нові ринки збуту, конкуренції; розробка стратегії реклами по кожному товару і плану проведення рекламних заходів, організація реклами за допомогою засобів масової інформації (газет, телебачення, радіо і т.п.); забезпечення зовнішньої, світлової, електронної реклами; організація участі торгового підприємства в центральних та регіональних галузевих виставках, ярмарках, виставках-продажах [19, с.132].

Відділ просування послуг і створення іміджу готелю може здійснювати розробку пропозицій по формуванню фірмового стилю, організації реклами за допомогою фірмових виробів (плакатів, буклетів, афіш, експрес-інформації); забезпечує представників підприємства рекламними проспектами та іншими рекламними матеріалами; може проводити аналіз діяльності реклами, її впливу на збут продукції, інформованості споживачів про продукцію підприємства; може здійснювати розробку пропозицій щодо вдосконалення організації реклами: вивчення та використання передового досвіду реклами і стимулювання збуту, вивчення та аналіз ефективності форм доставки готельної продукції споживачам;

аналіз стану реалізації готельної продукції підприємства, виявлення продукції, що не має достатнього збуту, визначення причин цього.

2. Використання особливих методів проведення маркетингових досліджень:

- Спостереження - один з можливих способів збору первинних даних, коли дослідник спостерігає за людьми й обстановкою, не втручаючись у події;

- Експеримент передбачає планове вплив на події. Це активний метод. Експериментальні дослідження потребують добору порівнянних між собою груп суб'єктів, створення для цих груп різної обстановки, контролю змінних складових і встановлення ступеня значимості спостережуваних розходжень. Мета такого дослідження - розкрити причинно-наслідкові відносини шляхом відсівання тих пояснень результатів спостереження, які суперечать фактам.

- Опитування - найбільш зручний для пошукових і описових досліджень. Готельний комплекс «Русь» може проводити опитування, щоб отримати інформацію про переваги людей, про ступінь їхньої задоволеності, а також оцінити своє положення в очах аудиторії. Для збору первинних даних дослідники маркетингу можуть вибрати із двох основних знарядь дослідження: анкета і технічні засоби. Анкета - найпоширеніше знаряддя дослідження при зборі первинних даних. У широкому змісті анкета - це ряд питань, на які опитуваний повинен дати відповіді. Анкета - інструмент дуже гнучкий, питання можна задавати безліччю різних способів. Анкета вимагає ретельної розробки, випробування й усунення виявлених недоліків до початку її широкого використання [23,с.130].

Далі пропонується скласти план вибірки. Працівники маркетингової служби повинні розробити такий план складання вибірки, завдяки якому відібрана сукупність відповідала б завданням дослідження. При проведенні дослідження пропонується здійснювати анкетування, особисте або групове інтерв'ю.



### 3. Здійснення маркетингового планування.

Однак, принцип своєчасних рішень, покладений в основу системи управління, шляхом ранжування стратегічних завдань, як вважають багато фахівців з менеджменту, являє собою найбільш раціональний підхід до планування господарської діяльності та управління готельним виробництвом в умовах невизначеності розвитку зовнішнього середовища, різких змін у політиці урядів, політичної нестійкості, швидких змін у позиціях конкурентів і т.п. Тому пропонується в ГК «Русь», управління і планування проводити шляхом ранжирування стратегічних завдань, які включають ряд послідовних дій, а саме:

- В рамках діяльності основної інформаційної системи встановлюється особливий нагляд за тенденціями розвитку факторів зовнішнього середовища, особливо ринкових, загальноекономічних, науково-технічних, соціальних, політичних та ін
- Результати спостережень і аналізу тенденцій доповідаються керівництву готелю регулярно або в міру виявлення нових явищ у зовнішньому середовищі, які можуть вплинути на становище готельного підприємства на ринку.
- Керівництво готелю разом з відповідною маркетинговою службою поділяють виникли проблеми на кілька категорій: найтерміновіші проблеми, які потребують негайного розгляду та прийняття управлінських рішень; важливі проблеми середньої терміновості, які можуть бути вирішені в рамках наступного циклу планування; важливі, але або не термінові, або не зрозумілі до кінця явища (можливі проблеми), що потребують подальшого постійного спостереження, накопичення специфічної інформації та аналізу; проблеми, які після детального аналізу виявилися несуттєвими для готелю або взагалі хибно понятими і не вартими подальшого уваги.
- Термінові проблеми передаються для детального вивчення та вироблення рекомендацій для прийняття рішення відповідним підрозділам готелю або ж для опрацювання - спеціально формованої тимчасової цільової робочої групи.

- Прийняття рішень і контроль за їх виконанням з точки зору можливих тактичних чи стратегічних наслідків забезпечуються вищою ланкою управління ГК «Русь».
- Перелік проблем, що виникли постійно переглядається і ранжується за їх пріоритетності вищою ланкою управління ГК «Русь» [67,с.74].

4. Визначення обсягів надаваних робіт і послуг, розмірів прибутків і збитків, відповідність запланованих і реальних (фактичних) результатів виробничо-комерційної діяльності ГК «Русь».

Отже, в рамках маркетингової діяльності на даному готельному підприємстві для створення найбільш сприятливих умов виробництва та досягнення комерційних цілей пропонуємо контроль здійснювати по декількох напрямках.

Відповідність планових показників реальних показників виробничо-комерційної діяльності з плановим (тимчасовим) періодах. Мета контролю - встановити збіг чи невідповідність основних запланованих показників реально досягнутими результатами за обсягами реалізації робіт і послуг, доходів і прибутків, рентабельності в цілому. У рамках контролю за фактичним виконанням планових завдань проводимо значний обсяг аналітичної роботи, що включає: вивчення займаної підприємством частки ринку збуту, відповідність фактичної частки ринку виробничим і комерційним можливостям; аналіз використання можливостей реалізації виробленої та відвантаженої з підприємства продукції; аналіз співвідношення витрат на проведення маркетингових заходів з фактичною реалізацією виробленої продукції, тобто оцінка ефективності витрат на маркетинг; контроль за попитом на послуги та роботи, тобто встановлення рівня задоволеності споживачів комерційною діяльністю ГК «Русь» ринку; контроль за поведінкою конкурентів, ступенем їх впливу на позиції готельного підприємства на ринку, на виконання планових показників.

Мета такого контролю полягає у встановленні реального відхилення фактичного стану виробничо-господарської діяльності ГК «Русь» від планових

установок для подальшого вироблення коригувальних впливів. За цей вид контролю і прийняття коригуючих заходів відповідає вище керівництво, керівники середньої ланки за підтримки відповідних планово-економічних функціональних структур готелю. Контроль прибутковості виробничо-комерційної діяльності ГК «Русь» найбільш важливий для диверсифікованих, з точки зору асортименту пропонованих послуг та робіт. Оскільки отримання інформації про витрати виробництва по кожному виду послуг, не становить особливих труднощів для системи обліку та звітності, ця інформація в обробленому вигляді може надходити на стіл начальника маркетингової служби у встановлені інтервали часу (декада, місяць, квартал і т.п. ). Від того, наскільки об'єктивної і своєчасної буде інформація про послуги буде залежати ефективність прийнятих керівництвом підприємства коригувальних впливів.[27, с.156]

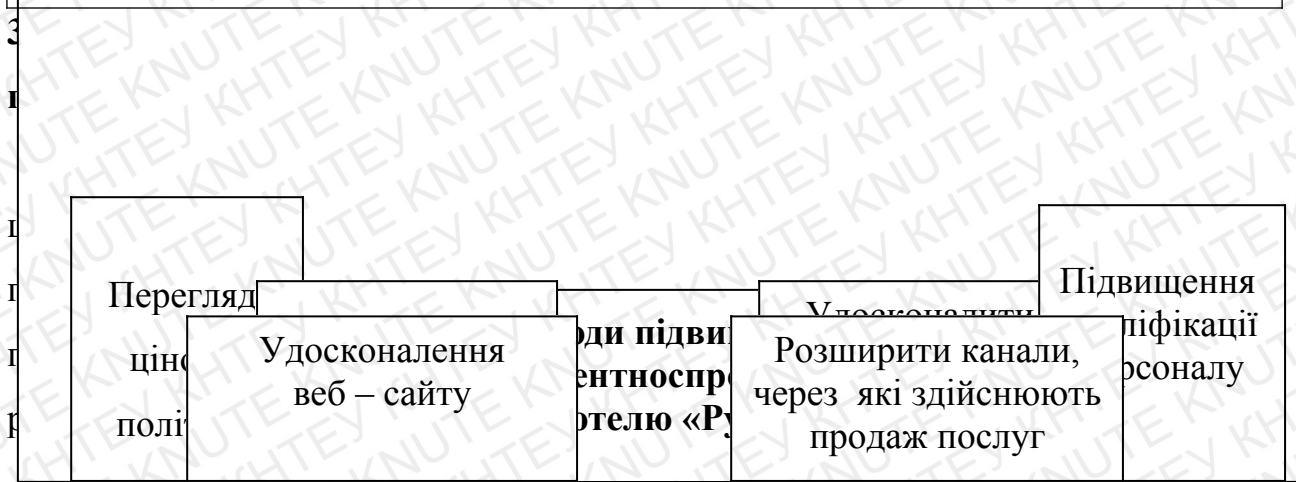
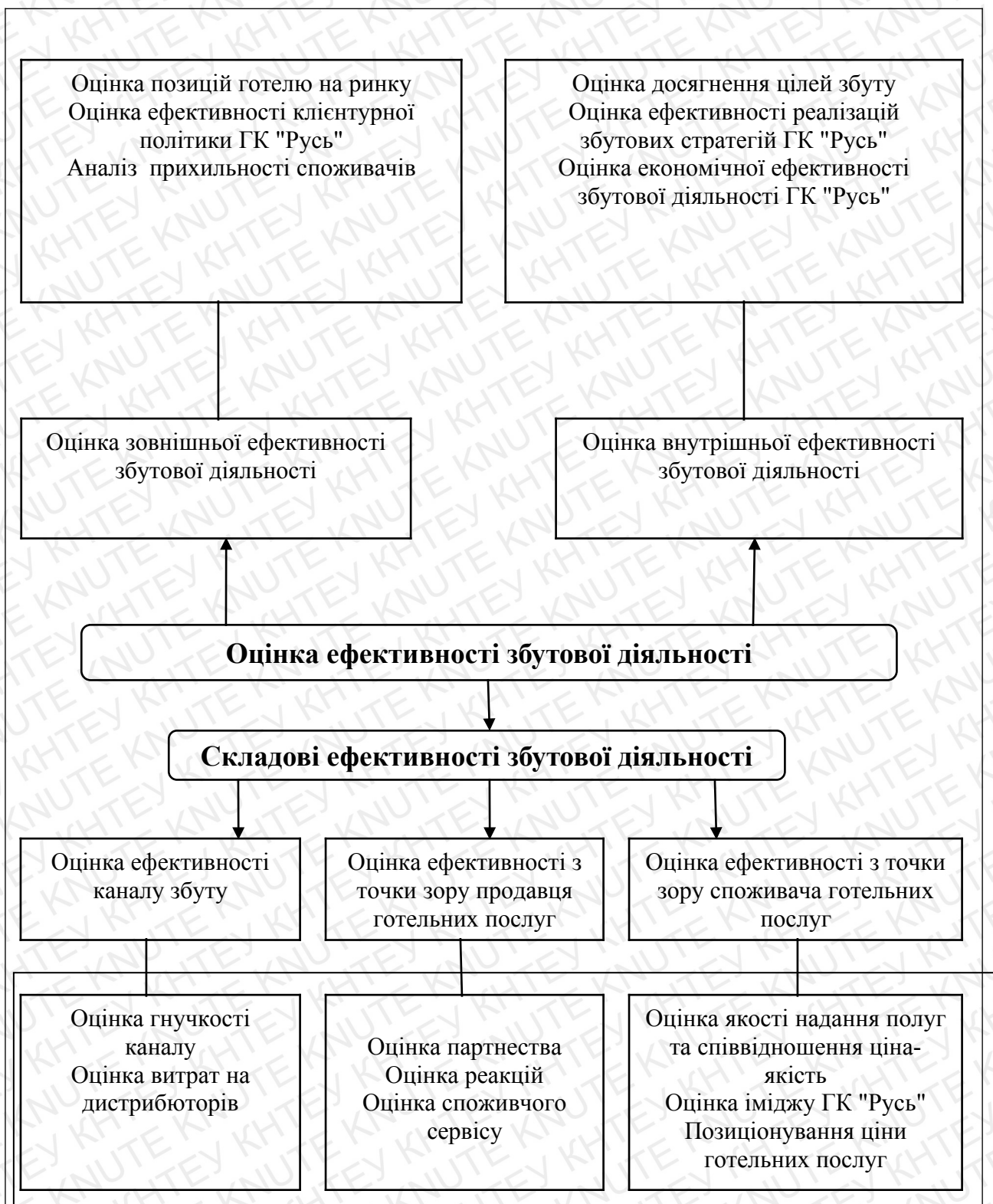
5. Здійснення стратегічного контролю маркетингу. Підприємство, що орієнтується у своїй виробничо-комерційної діяльності на довгостроковий успіх, через певні інтервали часу має проводити критичну оцінку ефективності всієї маркетингової діяльності. Кожне підприємство зобов'язане періодично проводити оцінку свого підходу до маркетингової діяльності та його відповідності мінливих умов зовнішнього середовища. Цей вид контролю названий ревізією маркетингу. Ревізія маркетингу - комплексне, системне, неупереджене і регулярне дослідження маркетингового середовища фірми (або її організаційної одиниці), її завдань, стратегій та оперативно-комерційної діяльності з метою виявлення виникаючих проблем і можливостей, що відкриваються для вироблення рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової діяльності фірми. [40,с. 260]

6. Створення комп'ютерної мережі, що поєднує різні підрозділи ГК «Русь». Користуючись цією системою, можна отримати довідкові дані про вільні місця в готелі, дані про використання додаткових послугах, про укладені договори і їхніх умовах, інформацію про дебіторську та кредиторську заборгованість.



7. Здійснення координації взаємодії служб маркетингу та економічної служби в ГК «Русь», яка полягатиме у складанні відділом маркетингу кварталних кошторисів (бюджетів) витрат на маркетинг і подачі на розгляд і затвердження в економічну службу. Крім того, розрахунком витрат готельного виробництва і калькулювання собівартості послуг займається економічна служба, з якою служба маркетингу підтримує взаємозв'язок, в основному, для аналізу і зіставлення цін готелів - конкурентів. [40, с.198]. Фахівці відділу повинні мати можливість швидкої і кваліфікованої консультації фахівців з юридичних питань. Юридична служба підприємства в обов'язковому порядку візує всі укладені відділом маркетингу та збуту договори і консультує співробітників відділу з різних правових аспектів їхньої діяльності. Більш того, в юридичному відділі виділено юристконсульт, спеціально працює з відділом маркетингу і збуту.

Таким чином, удосконалена організаційна структура орієнтована на споживача, тому безпосередньо впливає на систему управління дистрибуцією послуг та на більшість чинників формування попиту на готельні послуги. Так, як достатній попит лежить в основі ефективності збутової діяльності, для організації вигідного збуту варто активізувати маркетингову діяльність. Така організаційна структура дозволить: орієнтувати діяльність організації на споживача із конкретним рівнем доходів та визначеними ринковими уподобаннями; будувати ефективну цінову політику; налагоджування нових каналів збуту; пошук і дослідження нових видів послуг; прощтовхування на ринку існуючих та нових готельних послуг; моніторинг ринку.



За результатами дослідження, проведеного у випускній кваліфікаційній роботі доцільно зробити наступні висновки:

1. Визначено, що роль дистрибуції надзвичайно важлива як для розвитку готельного господарства, так і для внутрішнього ринку, адже забезпечує пришвидшення товароруку, зростання ефективності виробництва і продажу товарів, покращення якості обслуговування клієнтів. Розглянуто поняття дистрибуції послуг як системи. Управління дистрибуцією створює систему продажів, яка ґрунтується на системі бронювання, при одночасному врахуванні розміщення готельного об'єкта та пошуку нових способів доступу до клієнта,
2. Досліджено основні характеристики дистрибуційних каналів, здійснено їх класифікацію та критерії вибору шляхів розповсюдження продукції. Збільшення кількості даних каналів сприяє більшому залученню клієнтів. У готельного підприємства з'являється можливість вибирати ті групи споживачів, які можуть забезпечити йому максимальний дохід. Розглянуто суть, види і способи формування каналів збуту та їх розподілу, які відіграють особливо важливу роль у формуванні системи управління дистрибуцією готельних послуг на підприємстві.
3. Створенно ефективну систему управління збутовою діяльністю, яка б реалізовувала цілі та стратегії збуту, орієнтовані на потреби кінцевого споживача. Запропоновано структуру збутового потенціалу, яка дозволить оцінити повноту використання збутових ресурсів підприємства і буде сприяти більш обґрунтованому прийняттю управлінських рішень. Для оцінки ефективності функціонування системи управління дистрибуцією готельних послуг визначено методичний підхід.
4. Структура управління готелю «Русь» - лінійно-функціональна. Керівником даного підприємства є директор, оскільки ГК "Русь" є товариством з обмеженою відповідальністю. Готель має такі відділи: служба підготовки та обслуговування, господарська служба, інженерно – технічна служба, служба прийому та



розміщення, служба сервісу, служба безпеки, бухгалтерія, служба по роботі з персоналом.

На основі проведеного аналізу основних економічних показників діяльності готеля «Русь» робимо висновок, що об'єм наданих послуг зростає, а собівартість їх поступово знижується.

5. Здійснено оцінювання технічної, функціональної, правової і етичної якості послуг застосовуючи такі методи дослідження: абстрактно-логічні, економіко-статистичні, системного аналізу, маркетингові. З метою об'єктивної оцінки визначено якість послуг ГК «Русь» та здійснено оцінку комплексного механізму управління якістю, досліджено ефективність управління дистрибуцією послуг готелю. Це дало можливість встановити ранг готельних підприємств за рівнем якості послуг.

6. При аналізі конкурентного середовища готельного комплексу «Русь» для виявлення конкурентів зі схожими стратегіями застосовано карту стратегічних груп. Провівши оцінку конкурентоспроможності готелю «Русь», виявлено, що готель посідає перше місце серед визначених конкурентів. Розглянуто конкурентний базис системи дистрибуції послуг ГК «Русь» за допомогою метода рангів. Для виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз готелю «Русь» проведено SWOT-аналіз.

До переваг готелю «Русь» відносимо наступні фактори: територія розміщення, вдалість назви готелю, кількість закладів ресторанного харчування, стан матеріально – технічної бази, кількість номерів.

7. Для вдосконалення структури та організації маркетингової діяльності створено нову структуру служби маркетингу. Цим самим удосконалили управління дистрибуцією послуг готелю. Удосконалена організаційна структура орієнтована на споживача, тому безпосередньо впливає на систему управління дистрибуцією послуг та на більшість чинників формування попиту на готельні послуги. Так, як достатній попит лежить в основі ефективності збутової

діяльності, для організації вигідного збуту варто активізувати маркетингову діяльність. Така організаційна структура дозволить: орієнтувати діяльність організації на споживача із конкретним рівнем доходів та налагоджування нових каналів збуту; пошук і дослідження нових видів послуг; моніторинг ринку.

8. Розроблено модель оцінки ефективності збутової діяльності ГК "Русь". Для підвищення ефективності управління дистрибуцією послуг в асортиментній політиці потрібно продовжувати розробку маркетингової політики по вивченню ринкової кон'юнктури. Запропоновано підвищити ефективність управління дистрибуцією послуг завдяки стимулюванню їх збуту. Основним аспектом стимулювання збуту послуг в готелі "Русь" має лишитися стимулювання клієнтів, наприклад, спеціальна програма Постійного гостя готелю "Русь".

9. Провівши аналіз в другому розділі конкурентоспроможності готелю «Русь» та виявивши ряд конкурентних переваг, які дісталися готелям – конкурентам, надано наступні пропозиції: удосконалення веб – сайту, перегляд цінової політики, розширення каналів збуту, через які здійснюють продаж готельних послуг, удосконалення якості обслуговування гостей, підвищення кваліфікації персоналу, розміщення реклами. Цим самим покращити конкурентоспроможність управління дистрибуцією послуг. Розвивається мобільна дистрибуція, яка припускає використання адаптованих додатків систем бронювання, а також сайту готельного підприємства для мобільних пристроїв на операційних системах.

Розглянуто концепції гостинності з точки зору їх потенціалу щодо підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ДСТУ 3230 — 95 «Управління якістю та забезпечення якості. Терміни та визначення».
2. ДСТУ ІСО — 9004-2-96«Управління якістю та елементи системи якості. — Ч. 2: Настанови щодо послуг».
3. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» із змінами і доповненнями від 18 грудня 2008 року N 689-VI.
4. Про затвердження Правил користування готелями та надання готельних послуг в Україні: Наказ Державного комітету України по житлово-комунальному господарству та Державного комітету України по туризму від 10 вересня 1996 р. № 77/44. Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 16 вересня 1996 р. за №№ 531/1556.
5. Апопій В.В. Комерційна діяльність: підручник; 2-ге вид., перероб. Та доп./ В.В. Апопій, С.Г. Бабенко, Я.А. Гончарук та ін.; [за ред. В.В. Апопія]. – К.: Знання, 2008 – 632с.
6. Агафонова Л.Г., Агафонова О. Є. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання. - К.: Знання України, 2006.
7. Афонін А.С. Основи мотивації праці: організаційно-економічні аспекти: Підручник. – Київ: МАУП, 2004. - 340с
8. Баумгартен, Л. В. Стандартизація і контроль якості готельних послуг: підручник для вузів / Л. В. Баумгартен. - М.: Академія, 2013. – 289 с.
9. Гаврилук С.П. Конкурентоспроможність підприємств у сфері готельного бізнесу: Навч. Посіб. – К.Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 180 с.
10. Герасимова Н. С. Стан та перспективи розвитку міжнародних готельних мереж України / Н. С. Герасимова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. – Х., 2011. – Вип. 2 (14). – С. 82-90.
11. Давидова О. Ю. Удосконалення діяльності підприємств індустрії гостинності в умовах їх інноваційно-технологічного розвитку / О. Ю. Давидова //



Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. / відп. ред. О. І. Черевко. – Х. : ХДУХТ, 2015. – Вип. 1 (21). – С. 241-256.

12. Даниленко М. Інтернет-дистрибуція готельних послуг / М. Даниленко // Вісник КНТЕУ. – 2015. – № 6. – С. 79-90.

13. Джанджугазова Є.Ф. Маркетинг в індустрії гостинності, підручник / Є.Ф. Джанджугазова - М., 2003. - 256 с.

14. Дзюба Т. А. Тенденції та перспективи розвитку готельно-ресторанного та туристичного бізнесу в Україні / Т. А. Дзюба // Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України : зб. наук. пр. III Міжнар. наук.-практ. конф. 20-22 трав. 2015 р. – Вінниця : Вид.-ред. від. ВТЕІ КНТЕУ, 2015. – Ч. 2. – С. 253-265.

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

16. Корж Н. В. Проблеми формування собівартості готельних послуг / Н. В. Корж // Інноваційний потенціал соціально-економічного розвитку України в умовах глобалізації : зб. наук. пр. Міжнар. наук.-практ. конф. 27-30 берез. 2012 р. – Вінниця : Центр підгот. наук. та навч.-метод. вид. ВТЕІ КНТЕУ, 2012. – ч. 2. – С. 346-351.

17. Кравцова С. Класифікація показників якості готельних послуг / С. Кравцова, М. Стригунова, М. Читалкіна // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2012. – № 5. – С. 54-60.

18. Крикавський Є.В. Маркетингова політика розподілу: навч. посібник/ Є.В. Крикавський, Н.С. Косар, А.А. Чубала. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2009. -232с.

19. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг / Н.В. Куденко. - К.: Видавництво КНЕУ, 2001. - 152с.

20. Лісник О.Л., Смирнова М.М. Маркетинг та реклама в готельному бізнесі / Лісник О.Л., Смирнова М. Н. - М., 2001. - 354 с.

21. Лозинський В.Т. Формування сучасних систем дистрибуції товарів: проблеми теорії і практики/ В.Т. Лозинський, І.П. Міщук// Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка»: зб. наук. пр. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2010.-№690. – с. 95-103.
22. Лук'янов В. О. Організація готельно-ресторанного обслуговування : навч. посіб. / В. О. Лук'янов, Г. Б. Мунін. – 2-ге вид. переробл. і допов. – К. : Кондор, 2012. – 346 с.
23. Мальська М. П., Пандяк І.Г. Готельний бізнес: теорія та практика. Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 472 с.
24. Малюк Л. П. Теоретичні засади та загальні принципи безпеки послуг у готелях / П. МалюкЛ, О. М. Варипаєв, Л. М. Варипаєва // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. / відп. ред. О. І. Черевко. – Х. : ХДУХТ, 2015. – вип. 1 (21). – С. 216-222.
25. Мельниченко С. Готельні мережі на ринку туристичних послуг України / С. Мельниченко // Вісник КНТЕУ. – 2014. – № 3. – С. 5-15.
26. Мельниченко С. В. Маркетингова політика в готельному бізнесі : монографія / С. В. Мельниченко, А. В. Магалецький. – К. : КНТЕУ, 2011. – 344 с.
27. Мунін Г.Б., Змійов А.О., Зінов'єв Г.О., Самарцев Є.В., Гаца О.О., Максимець К.П., Роглев Х.Й. Управління сучасним готельним комплексом: Навч. посіб. / За редакцією члена-кор. НАН України, д. е. н., професора Дорогунцова С.І. - К.: Ліра-К, 2005. - 520 с.
28. Мустаца І. В. Особливості аналізу ефективності відтворення основних засобів готельних господарств / І. В. Мустаца // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 11. – С.148-152.
29. Негода Г. А. Аналіз зарубіжного досвіду розвитку підприємств готельного господарства / Г. А. Негода // Економічний часопис - XXI. – 2012. – № 9-10. – С.64-66.



30. Нечаюк Л. І, Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. / Центр навчальної літератури; Київський національний ун-т культури і мистецтв. - К.: Центр Навчальної Літератури, 2003. - 346с.
31. Новак М.В. Еволюція основоположних концепцій менеджменту якості та їх використання у готельному господарстві / М.В. Новак // Готельне господарство та турист. індустрія в ринкових умовах : зб. наук. пр. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – С. 134–142.
32. Новак М.В. Соціальний аспект управління якістю послуг підприємств готельного господарства в сучасних умовах господарювання / М.В. Новак // Наук.-техн. розвиток: економіка, технології, управління : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. студ., аспір. та молодих вчених (9-12 квітня 2003 р., м. Київ) – К. : НТУУ «КПІ», С. 130–132.
33. Новак М.В. Людський фактор в управлінні якістю послуг підприємств готельного господарства / М.В. Новак // Готельне господарство та турист. індустрія в ринкових умовах : зб. наук. пр. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2003. – С. 191–199.
34. Новак М.В. Концептуальні засади управління якістю готельних послуг / М.В. Новак // Управління стратег. змінами на підприємстві: концепт. засади, методологія та практика : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (27-28 жовтня 2005 р., м. Київ) – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – С. 286–288.
35. Новак М.В. Особливості формування та надання послуг у підприємствах готельного господарства / М.В. Новак // Стратег. розвиток регіону – екон. зростання та інтеграція : матеріали XV Між нар. наук.-практ. конф. (11-12 травня 2006 р., м. Чернівці ; Чернів. торг.-екон. ін-т). – Чернівці, 2006. – С. 228–232.
36. Ольшанський О. В. Обґрунтування моделі інвестиційної привабливості підприємств готельного господарства / О. В. Ольшанський, О. П. Ткаченко, М. М.



Абухоф // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. – Х., 2011. – Вип. 2 (14). – С. 573-580.

37. Остапенко Я. О. Доходи готельного господарства крізь призму статистики / Я. О. Остапенко // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 2. – С. 329-336.

38. Петрук Т. М. Підвищення конкурентоспроможності в готельному бізнесі: мотиваційні програми / Т. М. Петрук // Економіка, фінанси, право. – 2012. – № 12. – С. 36-39.

39. Полтавська О. В. Забезпечення ефективності функціонування підприємств готельного господарства / О. В. Полтавська // Економіка & держава. – 2016. – № 11. – С. 25-29.

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

41. Ресторанне господарство і туристична індустрія в ринкових умовах: Зб. наук. праць / Київський національний торговельно-економічний ун-т. / Відп. ред. М.І. Пересічний. — К.: КНТЕУ, 2003. — 304 с.

42. Рябенька М. О. Сучасні технології управління готельно-ресторанним бізнесом [Електронний ресурс] / М. О. Рябенька // Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України : зб. наук. пр. IV Міжнар. наук.-практ. конф. 18-20 трав. 2016 р. – Вінниця : Вид.-ред. від. ВТЕІ КНТЕУ, 2016. – Ч. 2. – С. 263-270.

43. Семенов В. Ф. Поняття та зміст організаційно-економічного забезпечення функціонування готельних підприємств / В. Ф. Семенов, С. С. Галасюк, О. В. Шикіна // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 10. – С. 202-212.

44. Скобін С.С. Маркетинг і продажі в готельному бізнесі. [Текст] / Скобін С.С. -М., 2001.-276с.

45. Скобін, С. С. Як створити систему управління якістю в готелі / С. С. Скобін // Парад готелів. - 2005. - № 5 (17).

46. Сорокіна Т. Система дистрибуції: Інструменти створення конкурентної переваги. М.: Альпіна Паблішер, 2014 - 200 с.
47. Ткаченко Т.І. Методичні основи розробки системи якості послуг у готельних підприємствах / Т.І. Ткаченко, М.В. Новак // Вісн. Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. – 2004. – № 3. – С. 61–69.
48. Ткаченко Т.І. Теоретичні аспекти управління якістю готельних послуг / Т.І. Ткаченко, М.В. Новак // Турист.-краєзнавчі дослідження. – 2002. – Вип. 4. – С. 261–276.
49. Ткаченко Т. І. Управління якістю готельних послуг: монографія / Т. І. Ткаченко, С. В. Мельниченко, М. В. Новак. – К.: КНТЕУ, 2006. – 234 с.
50. Туватова, В.Є. Підвищення ефективності маркетингової діяльності в готельному бізнесі / В. Є. Туватова /Маркетинг в Росії і за кордоном. - 2008.- № 1
51. Управління конкурентоспроможністю підприємства: [навч. посіб.] / [Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д. О. та ін.]. - К.: КНЕУ, 2006. - 527 с.
52. Управління якістю послуг готелів: методологія та практика : монографія / Т. І. Ткаченко, С. В. Мельниченко, М. В. Босовська, О. В. Полтавська. – К. : КНТЕУ, 2012. – 728 с.
53. Хмурова В. В. Формування механізму конкурентоспроможності на готельних підприємствах / В. В. Хмурова // Вісник. Київський інститут бізнесу та технологій. – 2014. – № 3. – С. 112-116.
54. Фатхудінов Р.А., Осовська Г.В. Управління конкурентоспроможністю організації: Підручник. – К.: «Кондор», 2009. – 470 с.
55. Федорченко В.К., Мініч І.М. Готельне господарство: основні показники, оцінка якості послуг. — К.: КІТЕП, 2004 – 320с.
56. Шумкова О. В. Особливості збутової діяльності підприємства та виявлення проблемних аспектів / О. В. Шумкова // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Фінанси і кредит, 2013. – № 2. – С. 121–127.



57. Barth K, Theis H-J., Hotel-Marketing: Strategien, Marketing-Mix, Planung, Kontrolle. Springer-Verlag, 1998
58. Czubata A. Dystrybucja produktow, PWE, Warszawa, 2001
59. HoReCa : навч. посіб. : у 3 т. Т. 1. Готелі / [А.А. Мазаракі, С.Л.Шаповал, С.В. Мельниченко та ін.] ; за ред. А.А. Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг. – екон. ун-т, 2016. – 348 с.
60. Konieczna-Domanska A., Biura podrozy na rynku turystycznym, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2008
61. Kotler Ph., Bowen J. Marketing for Hospitality and Tourism (6th Edition), Prentice Hall, 2013
62. Музичка Є.О. Системи управління збутовою діяльністю [Електронний ресурс] / Є.О. Музичка // Ефективна економіка. – 2015. – № 1 – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua>
63. Офіційний сайт Державної служби туризму і курортів [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http // www. tourism.gov.ua](http://www.tourism.gov.ua)
64. Офіційний сайт ТОВ «Готельного комплексу «Русь». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.rushotel.ua>
65. Смоленюк П.С. Конкурентоспроможність як економічна категорія / П.С. Смоленюк // Інноваційна економіка: [всеукр. наук.-виробн. журнал]. - 2011. - №7(70). - С. 70-75 [Електронний ресурс] . Режим доступу: [http // www.marketing - ua.com](http://www.marketing-ua.com)
66. Сорокіна Т. В. Дистрибуція готелів. / Сорокіна Т. В. - К.: Видавництво КНЕУ, 2001. - 152с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.hostels.su>



# ДОДАТКИ