

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

УПРАВЛІННЯ ДИСТРИБУЦІЄЮ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Студентки 5 курсу,
1 групи,
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і
ресторанний
менеджмент»

Науковий керівник
д.е.н., проф.

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

Сахневич Оксани
Олексіївни

Босовська Мирослава
Веліксівна

Охріменко Алла
Григорівна

*підпис
студента*

підпис керівника

підпис гаранта

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

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

Спеціальність Освітня програма 073 Менеджмент» Готельний і ресторанный менеджмент

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

проф. Бойко М. Г.

“ ” _____ 2022 р.



Завдання

на випускно кваліфікаційну роботу студентіві

Сахневич Оксані Олексіївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: **Управління дистрибуцією готелю «Мир», м. Київ.**

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. №2419

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 03 лютого 2023 року

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

Мета роботи – дослідження аналітичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу управління дистрибуцією суб'єкта готельного бізнесу.

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

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади управління дистрибуцією.

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

Вступ

Розділ 1. Діагностика процесу управління дистрибуцією готелю

1.1. Аналітичні основи дослідження

1.2. Оцінка параметрів процесу управління дистрибуцією готелю

Розділ 2. Удосконалення процесу управління дистрибуцією готелю

2.1. Обґрунтування програми інноваційних методів управління дистрибуцією готелю

2.2. Прогнозування ефективності пропозицій покращення управління дистрибуцією готелю

Висновки

Список використаних джерел

Додатки



5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.	10.09.2022 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	30.09.2022 р.- 18.11.2022 р.	20.10.2022 р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	21.11.2022 р.- 16.12.2022 р.	21.11.2022 р.- 16.12.2022 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	19.12.2022 р.- 23.12.2022 р.	19.12.2022 р.- 23.12.2022 р.
5	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	27.12.2022 р.- 20.01.2023 р.	27.12.2022 р.- 20.01.2023 р.
8	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	23.01.2022 р.- 27.01.2023 р.	23.01.2022 р.- 27.01.2023 р.
9	Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру	03.02.2023 р.	03.02.2023 р.
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	30.01.2023 р.- 02.02.2023 р.	30.01.2023 р.- 02.02.2023 р.
11	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	30.01.2023 р.- 02.02.2023 р.	30.01.2023 р.- 02.02.2023 р.
12	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно розкладу	Згідно розкладу

6. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи Босовська М. В.
(прізвище, ініціали, підпис)8. Гарант освітньої програм Охріменко А.Г.
(прізвище, ініціали, підпис)9. Завдання прийняв до виконання студент _____
(підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Сахневич О. виконала випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно затвердженого календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає усім вимогам. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

У роботі проаналізовано та узагальнено теоретичні та практичні засади дистрибуції послуг суб'єкта готельного бізнесу. Проведено оцінку ефективності каналів та технологій дистрибуції послуг готелю. Студенткою було розроблено комплекс заходів щодо удосконалення існуючої системи дистрибуції послуг та обґрунтовано програму удосконалення дистрибуції на основі впровадження інноваційних технологій.

Робота є завершеною науковою працею, виконана самостійно та рекомендується до захисту у ЕК.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ (підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Сахневич О.О

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Охріменко А. Г

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Бойко М.Г

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 20 _____ р.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ДИСТРИБУЦІЄЮ ГОТЕЛЮ	10
1.1. Аналітичні основи дослідження	10
1.2. Оцінка параметрів процесу управління дистрибуцією готелю.....	15
РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ДИСТРИБУЦІЄЮ ГОТЕЛЮ.....	20
2.1. Обґрунтування програми інноваційних методів управління дистрибуцією готелю.....	20
2.2. Прогнозування ефективності пропозицій покращення управління дистрибуцією готелю.....	27
ВИСНОВОК	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	37
ДОДАТКИ.....	40

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному світі Україна займає провідне місце серед країн, які опинилися на шляху тотальних змін усіх аспектів функціонування держави. Це полягає у перебудові інфраструктури, змінні багатовікових поглядів на галузі культури, політики, а також перереформуванні бізнесу, в тому числі і готельного. Туристична галузь починає набирати все більших обертів у розвитку економіки та соціальної сфери країни. Саме тому процес управління дистрибуцією готелів є дуже актуальним для вивчення та аналізу як економічного процесу, так і окремого суб'єкта діяльності даної галузі.

Дистрибуція туристичних послуг характеризується не фізичним переміщенням споживчих послуг до споживача, як у інших економічних галузях, тому що несе в собі нематеріальний характер. Навпаки фізична туристична дистрибуція базується на доставлянні клієнта до туристичних послуг. Метою є створення системи, що полягає у двох функціях: бронюванні та продажі.

Сутність дистрибуції суб'єкта готельного бізнесу ґрунтується на популяризації готельних послуг, споживанням їх фізичними особами та здатності створення пропозиції актуальним та потенційним клієнтам, шляхом безпосереднього залучення до даного виду послуг.

Розвиток готельної сфери в країні має неабияке значення на функціонування держави як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівнях. Насамперед, готель – це візитівка країни чи міста, по якій складається враження від іноземних туристів, партнерів, спонсорів та представників влади. Також удосконалення даної сфери послуг несе за собою збільшення робочих місць, що сприяє зростанню кількості податків, що в свою чергу збагачує державний бюджет країни тим самим одночасно врегульовуючи питання з приводу безробіття та зменшення соціальних виплат. Саме тому необхідно вивчати, аналізувати та вдосконалювати готельну сферу економіки України, в

тому числі управління дистрибуцією окремих суб'єктів готельного бізнесу. Все вищезазначене обумовило вибір даної теми для випускної кваліфікаційної роботи.

Метою роботи є визначення аналітичних засад процесу управління дистрибуцією суб'єкта готельного бізнесу, вивчення, аналіз, відображення системи управління конкретного суб'єкта готельної сфери, а також розробка рекомендацій та системи заходів щодо удосконалення даного процесу.

Реалізація мети обумовила основні **завдання** випускної кваліфікаційної роботи:

- проаналізувати процес управління дистрибуцією суб'єкта готельного бізнесу на прикладі готелю «Мир»;
- оцінити результативність використання методів управління дистрибуцією;
- спрогнозувати ефективні пропозиції покращення управління дистрибуцією готелю;
- розробити систему інноваційних заходів щодо покращення функціонування даного готелю.

Предметом випускної кваліфікаційної роботи є практичні аспекти функціонування управління дистрибуцією суб'єкта готельного бізнесу.

Об'єктом дослідження є дистрибуція, що безпосередньо застосовується у готелі «Мир».

Методи. За основу дослідження було взято загальнонаукові методи дослідження. Метод спостереження дозволяє об'єктивно оцінити стан процесу управління дистрибуцією в конкретному суб'єкті готельного бізнесу. Метод порівняння дає змогу визначити подібність чи відмінність основних функцій управління готелю. Метод експерименту полягає в розробці новітніх ідей щодо вдосконалення процесу управління дистрибуцією даного суб'єкта готельного бізнесу.

Структура випускної кваліфікаційної роботи являє собою вступ, основний матеріал, який викладено в двох розділах, що включають аналітичні дані та систему пропозицій щодо удосконалення процесу управління дистрибуцією суб'єкта готельного бізнесу, висновок, список використаної літератури та додатки.



РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ДИСТРИБУЦІЄЮ ГОТЕЛЮ

1.1. Аналітичні основи дослідження

Для аналізу характеристик управління дистрибуцією суб'єкта готельного бізнесу ми обрали готель «Мир», що територіально знаходиться за адресою проспект Голосіївський 70. Готель розташований в мальовничому зеленому куточку Києва, поблизу Голосіївського парку, і включає в себе 2 корпуси. Біля входу в готель (в 10 метрах від 1-го корпусу) знаходиться станція метро "Голосіївська", що є дуже зручним як для іноземних гостей, так і для громадян України. Номерний фонд готелю складається з 139 номерів різних категорій. Види номерів зображені на рисунку 1.1.



Рис 1.1. Види номерів Готелю «Мир»

Є номери для людей з обмеженими можливостями. Кожен номер обладнаний кондиціонером, холодильником, ванною кімнатою, супутниковим телебаченням, телефоном з міжнародним виходом, Wi-Fi по всій території готелю. Для проведення ділових зустрічей є 5 конференц-залів. Харчуватися проживаючі можуть в ресторанах готелю або лобі-барі. За додаткову плату

можна скористатися парковкою, тренажерним залом. Висока якість послуг, що надаються і зручна транспортна розв'язка роблять його найбільш підходящим як для ділових поїздок, так і для відпочинку. Відстань до центрального залізничного вокзалу становить 6,1 км, а до аеропорту "Бориспіль" - 32,5 км.

Послуги в готелі «Мир» зображені в Таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Послуги, що надаються в готелі «Мир»

Бар	Обслуговування номерів	Сейф на рецепції	Персонал розмовляє англійською мовою
Інтернет	Спортивні розваги	Обмін валюти	Тренажерний зал
Конференц-зала	Термінал для оплати карткою	Банкомат на території готелю	Телебачення
Пральня	Кав'ярня на території	Зручності для гостей з обмеженими фізичними можливостями	Автономна котельня
Ресторан	Парковка під охороною	Люкс для молодят	Цілодобова подача гарячої води

Проживаючим за їх бажанням надається повний пакет харчування: сніданок, обід і вечеря, час яких гість обирає сам. Також самостійно можна замовити в будь-який час напої та закуски. Постояльці забезпечуються халатами та мінеральною водою в персональних міні-барах.

Безсумнівною перевагою готелю є оперативна система бронювання номеру. Цей процес проводиться безпосередньо після оплати вартості проживання, розрахунок за яке здійснюється не рідше 1 разу за 5 днів. Далі рахунку клієнта привласнюється унікальний шифр при заселенні. У випадку внесенні коштів авансом – шифр присвоюється раніше. Реєстрація гостя відбувається швидко. Порт'є призначає персональний код, номер, дату в'їзду та виїду після того, як гість зазначить свої персональні дані в реєстраційній картці та підпише її. Як правило, порт'є пропонує клієнту найбільш дорогий номер.

Організаційна структура в готелі «Мир» представлена на рисунку 1.2.



Рис 1.2. Організаційна структура готелю «Мир»

Номерний фонд готелю реалізує бронювання номерів, повідомляючи про це потенційним клієнтам. Також в цю службу входить гостинний прийом постояльців. Це насамперед забезпечення хорошого першого враження через привабливий вигляд вестибюлю, ввічливе ставлення до клієнтів та відповіді на всі їхні запитання. Основними завданнями даної служби є:

- Повна реєстрація гостей та закріплення за ними номерів;

- Контроль становища номерів;
- Збереження ключів;
- Опрацювання в'їздів та виїздів;
- Слідкування за особистим рахунком гостя;
- Контроль роботи обслуговуючого персоналу;
- Координація подачі інформації щодо функціонування готелю.

Аналіз фінансового стану готелю «Мир».

Проаналізувавши функціонування готелю «Мир» в 2020-2022 роках, можна підсумувати основні показники, такі, як сума активів, оборот продажів та ліквідність. Активи фірми доречно аналізувати на базі балансового звіту.

Розглянемо дані про наявність, склад та розміщення активів фірми за допомогою Таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Активи готелю «Мир»

Активи	2020	2022	Зміна
Нематеріальні активи	16450	24850	+84000
Основні засоби	149097500	140522000	-8575500
Незавершене виробництво	5954000	6710500	+756500
Довгострокові фінансові вкладення	83597000	83752500	+155500
Оборотні кошти	59796000	55249000	-4547000
Збиток	57023000	71343500	+14320500
Разом	355632000	357826000	2194000

Проаналізувавши показники даної таблиці, можна засвідчити, що вона має неповний склад. У таблиці відсутні такі розділи як розрахунки з установами

та інші необоротні активи. Протягом двох років не відбувалися довгострокові вкладення. Також є численне пониження основних засобів до кінця року (мінус 8575500 гривень), збільшився обсяг незавершеного виробництва (756500 гривень).



1.2. Оцінка параметрів процесу управління дистрибуцією готелю.

Система дистрибуції у готелі «Мир» базується на телекомунікаційних технологіях, призначення яких зазвичай полягає в побудові двох телекомунікаційних просторів:

- 1) Інформаційний – простір, якому належать канали передавання інформації, за допомогою яких готель подає інформацію про себе як підприємство та безпосередньо власні продукти;
- 2) Дистрибуційний – простір, до якого входять ті канали дистрибуції, які записані у цифровому форматі.

Простір дистрибуції туристичних послуг формується за допомогою інструментів, які в свою чергу спираються на технології телекомунікації. Детальна інформація щодо технологій телекомунікації готелю «Мир» представлена на рисунку 1.3.

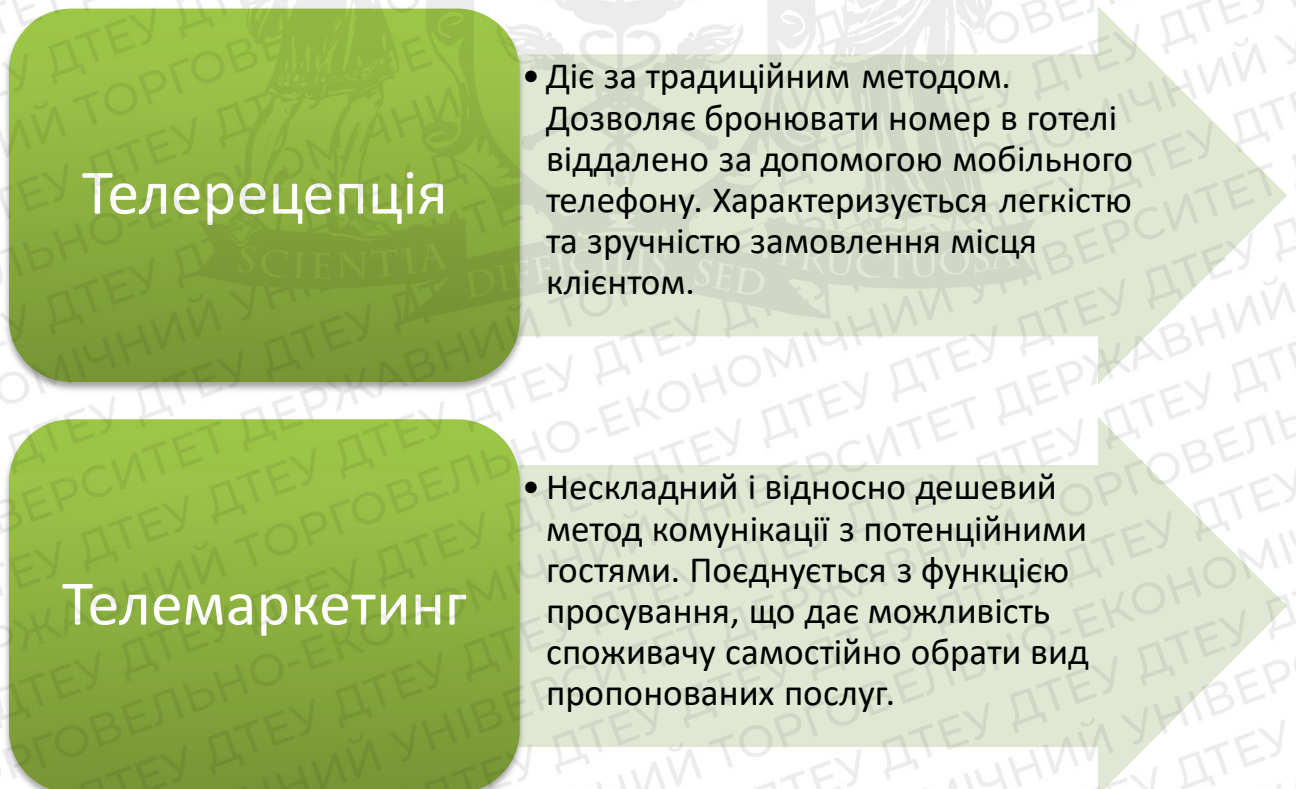


Рис 1.3. Технології телекомунікації готелю «Мир»

Для повного визначення роботи кожного елемента в структурі організації пропонуємо переглянути наведений в Таблиці 1.3. SNV-аналіз підприємства.

Таблиця 1.3.

SNV-аналіз готелю «Мир»

№	Найменування стратегічної позиції	Якісна оцінка позицій		
		S Сильна	N Нейтральна	W Слабка
1	Стратегія організації	X		
2	Бізнес стратегія		X	
3	Оргструктура			X
4	Фінанси як загальне фінансове положення, в тому числі:		X	
4.1	Фінанси як стан поточного балансу	X		
4.2	Фінанси як стан бухобліку	X		
4.3	Фінанси як фінструктура			X
4.4	Фінанси як доступність інвестованих			X

	ресурсів		
--	----------	--	--

Проаналізувавши дані, наведені в SNV- аналізі, можна зробити висновок, що придільної уваги потребують такі позиції як оргструктура та фінансові ресурси такі як кредити, розміщення цінних паперів тощо.

Основні економічні показники готелю

Основними факторами, що визначають дохід готелю «Мир» є заповнюваність номерів та ціна готельних послуг (вартість проживання, харчування та додаткових послуг).

Середня прибутковість різних готельних послуг (у відсотках від загального доходу всіх готельних послуг) в готелях, які взяли участь в опитуванні, виглядає наступним чином. Дохід від продажу послуг з обслуговування номерів - 55% (діапазон 5-8%); дохід від послуг кейтерингу - 25% (діапазон 3-5%); додатковий прибуток від продажу напоїв у кафе, барах, тощо - 10% (діапазон 3%); дохід від продажу додаткових послуг, крім послуг телефонного зв'язку- 3% (діапазон до 1%); дохід від послуг телефонного зв'язку- 1,5% (діапазон до 0,5%); дохід від здачі в оренду будівель - 2% (діапазон до 1%).

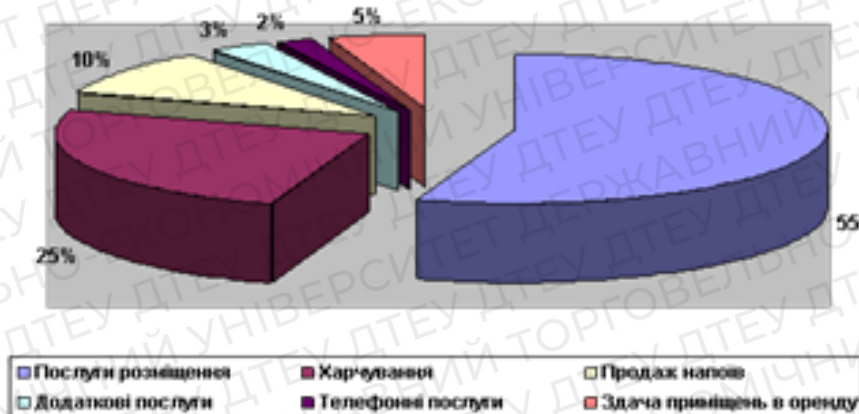


Рис 1.4. Структура доходів готелю «Мир»

В готелі зарплата та пов'язані з неї виплати становлять більшу частину витрат (27-32%) від висококваліфікованих і добре оплачуваних спеціалістів до

багатьох низько кваліфікованих, але також добре оплачуваних менеджерів, які безпосередньо взаємодіють з гостями, створюючи комфортне, гостинне середовище.

Наступним за величиною елементом витрат є операційні витрати на утримання номерного фонду, які становлять 12-14% від загальних витрат готелю, при цьому витрати на харчування становлять 5-8%, а витрати на напої-1-3%. Решта витрат розподіляється наступним чином:

- Адміністративні витрати - 3-4%.
- Амортизація- 3-4%.
- Обслуговування та ремонт обладнання- 3-4%,
- Енергія- 34%,
- Маркетингові дослідження та реклама - 2-3%.
- Відсотки за кредитами- 2-4%,
- Страхові внески- 1-2%.
- Різні витрати на оренду- 1-2%.
- Комісія за управління - 2-3%.

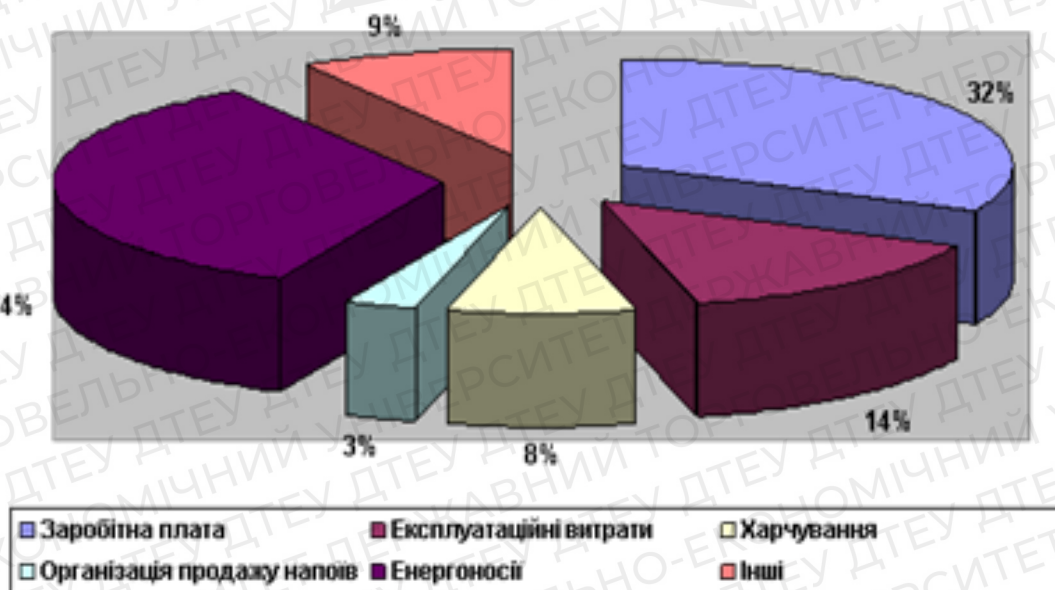


Рис 1.5. Структура витрат від діяльності готелю «Мир»

Отже, на створення доходу припадає від 17 до 35%. Економічні показники діяльності готелю «Мир» наведено в Таблиці 1.4.

Таблиця 1.4.

Економічні показники діяльності готелю «Мир»

№	Найменування	Одиниця вимірювання	2020	2021	2022
1	Об'єм наданих послуг	Млн. грн	6140000	6341360	6402320
2	Собівартість наданих послуг	Млн. грн	5433880	5551040	5215760

Таким чином, на базі вищезазначених економічних чинників, можна зазначити, що обсяг наданих послуг зростає, а собівартість поступово знижується.

РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ДИСТРИБУЦІЄЮ ГОТЕЛЮ

2.1. Обґрунтування програми інноваційних методів управління дистрибуцією готелю.

Характеристика функціонування готельного комплексу «Мир» виявила, що управління дистрибуцією відбувалось за раніше встановленою системою організаційної структури, без значних змін та реформ процесу планування, діяльності та контролю. Керівництво приділяло основну увагу поточним цілям, а не глобальним удосконаленням. Основна система дій, яка має бути спрямована на покращення діяльності досліджуваного готелю подана на рисунку 2.1.

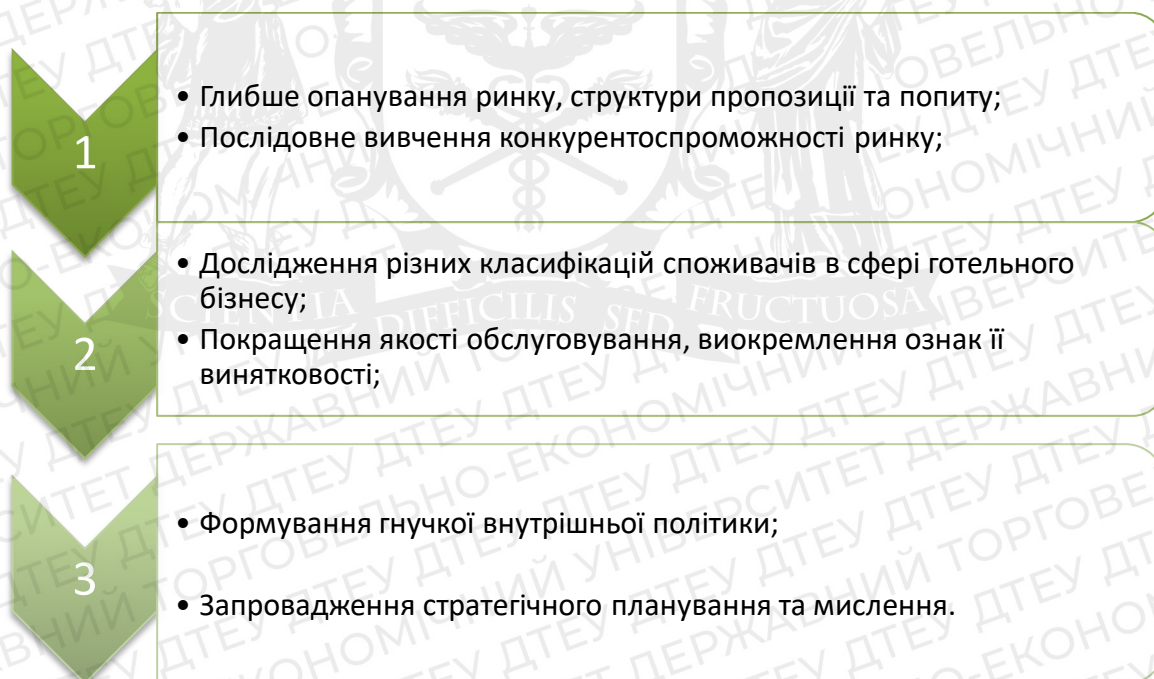


Рис 2.1. Система дій для покращення діяльності готелю «Мир»

Отже, готель «Мир» має бути підготовленим до конкуренції зі схожими суб'єктами готельного бізнесу, а також у здобутті значних переваг у даній сфері. Основою запровадження та регуляції здійснення таких удосконалень може бути лише управління дистрибуцією готельного комплексу.

При впровадженні стратегічного керівництва готелем готельному комплексу «Мир» буде доступно при вже наявному потенціалі, досягати більш високих результатів у своїй діяльності.

Важливо також вказати, що еволюція серед управлінських завдань не стоїть на місці, а з кожним роком прогресує все більше. Саме тому комплекс управлінських методів минулих часів вже не відповідає нинішнім вимогам господарювання, що викликає посилення навантаження на керівництво готелю. Сукупність нових завдань вже не можуть бути здійсненні при наявності тільки завдяки досвіду, який опановувався наприкінці ХХ століття. Оновлення та поява сучасних ринкових перспектив підкреслюють посилення стратегічного навантаження на керівництво.

Розвиток управління дистрибуцією готельних господарств поєднувався з утворенням нових систем управління, опис яких зазначено в Таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Основні системи управління

Система управління	Основа системи управління	Рівень нестабільності зовнішнього середовища
Управління на основі контролю	Довідники та інструкції;	1- 1,5
	Фінансова звітність	1,5 -2,0
	Складання поточних бюджетів;	1,5 -2,0
	Складання бюджетів капіталовкладень;	2,0
	Управління за цілями;	2,5
	Дострокове планування	2,5 -3,0
Управління на основі прогнозування змін	Стратегічне планування за періодами;	3,0
	Вибір стратегічних позицій	3,5

Управління на базі екстрених змін	Ранжирування стратегічних завдань;	3,5
	Управління за слабкими сигналами;	3,5 -4,0
	Управління в умовах неочікуваних змін	4,0 -5,0

Ми вважаємо, що найефективнішою системою управління для готелю «Мир» є система управління шляхом ранжирування стратегічних завдань. Ця система обрана нами тому, що вона стосується всіх рівнів та етапів управління дистрибуцією. Було зафіксовано, що готель «Мир» не витримував виклики ззовні, які надходили останніми роками, а саме:

- Зміна державної політики;
- Значне підвищення курсу іноземних валют;
- Неочікуване появлення нових конкурентів;
- Масове закриття бізнесів через пандемію;
- Початок повномасштабного вторгнення.

Саме тому, щоб мати змогу подолати проблеми, які можуть виникнути на тлі даних випробувань буде доречно використовувати принцип своєчасних рішень, на якому базується управління шляхом ранжирування завдань.

В ході даного управління потрібно виконувати наступні дії, які ми зобразили на рисунку 2.2.

Впорядкувати непереривний нагляд за всіма зовнішніми та внутрішніми тенденціями;

Наслідки вивчення даних тенденцій, інтенсивність важливості та терміновості потрібно повідомляти керівникам на засіданнях.

Рис 2.2. Дії щодо удосконалення управління готелем

Проблеми, що виникатимуть необхідно повністю обговорювати на нарадах, а для цього попередньо потрібно виявити категорію, до якої дана проблема відноситься. Вище керівництво, а також відділ планування на нарадах розподілятиме всі проблеми на 4 категорії, які зображено на рисунку 2.3.

Завдання та проблеми, що потребують термінового вирішення

Проблеми середньої терміновості, що вимагають планового вирішення

Достатньо важливі, проте не термінові завдання

Проблеми і завдання, що не потребують уваги

Рис 2.3. Категорії проблем готельного комплексу

Дана таблиця була складена на основі широко відомої матриці 34-го президента США Дуайта Девіда Ейзенхауера. Таблицю представлено до перегляду в розділі Додатки під назвою Додаток А.

Ухвалення рішень і виконання належних кроків потребує контролю з боку вищого керівництва з погляду тактичних та стратегічних результатів.

Керівники повинні постійно оновлювати та переглядати список проблем, хід їх виконання, а найважливіше – пріоритетність даних завдань. Тому що саме від вміння правильно виставити пріоритет в роботі залежить об'єм виконаної роботи, а також її фінансовий еквівалент.

Управління шляхом ранжирування стратегічних завдань є в повній мірі нескладною системою управління дистрибуцією готелю, яка є суттєво елементарнішою ніж періодичне використання методів стратегічного менеджменту чи стратегічне планування. Проте вона також вимагає повністю реалізовувати принципи, які описані на рисунку 2.4.



Рис 2.4. Основні принципи управління дистрибуцією готелю

Для втілення вищезазначених принципів управління в процес роботи необхідно мати чітку та правильну структуру організації. Та структура, яка вже наявна в готельному комплексі «Мир» має низку недоліків, які потрібно ліквідувати для покращення функціонування суб'єкта готельного бізнесу. Дані недоліки сприяють безрезультативній господарській діяльності, насамперед в умовах динамічного зовнішнього середовища. Основні з них наведені в на рисунку 2.5.

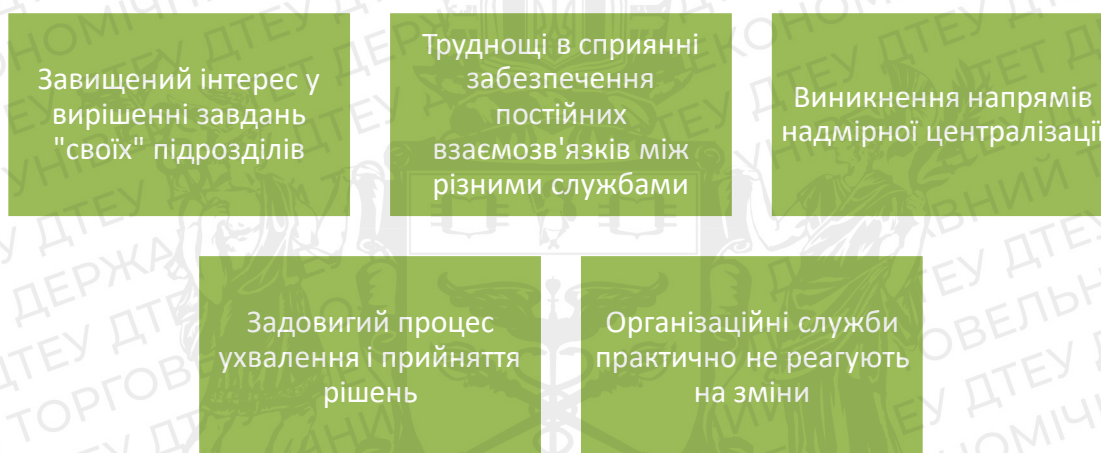


Рис 2.5. Недоліки в процесі діяльності готелю «Мир»

Враховуючи вищезазначені фактори, вважаємо вигідним передати відділ планової економіки під новий департамент управління, а основною функцією департаменту планової економіки нового рівня буде надання консультацій керівництву щодо стратегічного розвитку. Удосконалену структуру управління дистрибуцією готелю «Мир» можна побачити в розділі Додатки під назвою Додаток Б.

Відділ дистрибуції та планової економіки допомагатиме вищому керівництву туристичного комплексу «Мир» у:

- Формулюванні стратегічних цілей та завдань підприємства;
- Визначенні стратегічного напрямку розвитку підприємства;
- Вивченні зовнішнього середовища та прогнозуванні його вивчення;

- Наданні методологічних консультацій та технічної допомоги лінійним керівникам;
- Залученні зовнішніх експертів на тимчасовій основі для розробки прогнозів, стратегічних рішень та моделей розвитку.

Запровадження системи управління, в основу якої взято ранжирування стратегічних завдань і надання нових повноважень відділу дистрибуції матиме позитивний вплив на економічну діяльність цього ж підприємства:

- 1) Система стратегічного управління буде створена для того, щоб сприяти ефективному довготривалому керуванню підприємством;
- 2) Вище керівництво буде звільнено від щоденних рутинних завдань, пов'язаних з управлінням виробничими операціями;
- 3) Стратегічна діяльність і мислення широкого кола співробітників можуть створити конкурентні переваги, підвищити конкурентоспроможність готелів і розширити спектр їхніх послуг.

2.2. Прогнозування ефективності пропозицій покращення управління дистрибуцією готелю.

Нині в готельній індустрії дуже висока конкуренція. Ми стали частіше засвідчувати відкриття нових готельно-ресторанних комплексів. Нові концепції запроваджуються для цілком повного задоволення потреб конкретних груп споживачів. Компанії починають вести бізнес, і через певний час деякі з них зазнають краху, бо не витримують конкуренції. У готельній сфері термін «дистрибуція» означає систему заходів із задоволення різних культурних, економічних та побутових потреб споживачів та забезпечення високого рівня комфорту. І ці запити та вимоги зростають з кожним роком. І що вища культура і якість обслуговування клієнтів, то кращим є імідж готелю, а також привабливішим він є для споживачів, а відтак і зростає матеріальне благополуччя даного суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу.

Важливим і відповідальним завданням для готелю є створення репутації якісного управління дистрибуцією. Найбільш висока якість обслуговування споживачів надається колективним старанням працівників готельної служби, безупинним та результативним управлінням адміністрацією, зусиллями з удосконалення форм і методів обслуговування, вивченням і впровадженням передового досвіду, новітнього устаткування та технологій, розширенням асортименту та якості пропонованих послуг.

У сьогоdnішньому конкурентному середовищі компанії індустрії гостинності більше не можуть покладатися на традиційну, неефективну та консервативну культуру виробництва, якщо вони хочуть продовжувати існувати.

В умовах триваючого переходу до ринкової економіки, у пошуках найкращих управлінських рішень, що дають змогу зробити готельні послуги більш конкурентоспроможними, вищий менеджмент готелів звертається до питання аналізу управління дистрибуцією, що гарантує актуальність вибраної теми.


Провівши аналіз в попередньому підрозділі можемо зазначити, що компанія має досить стійку фінансову базу для проведення як внутрішнього ремонту та реструктуризації, так і внутрішніх реформ управління дистрибуцією. Водночас організація з недосконалим вищим керівництвом може виявитися не в змозі швидко реагувати на часті зміни споживчого попиту на готельні послуги, що може негативно вплинути на дистрибуцію в цілому в довгостроковій перспективі. У цьому контексті найдоцільніше проводити опитування для виявлення споживчих переваг та аналізу якості готельних послуг.

На базі отриманого аналізу, ми виявили наступні дані:

Таблиця 2.2.

SWOT-аналіз готелю «Мир»

Сильні сторони:	Слабкі сторони:	Можливості:	Загрози:
<p>1. Розташування готелю дуже привабливе;</p> <p>2. Номери готелю відповідають міжнародним вимогам, що висуваються до готелю такого класу;</p> <p>3. Наявність достатніх коштів для реконструкції;</p> <p>4.</p>	<p>Немає персональної системи розважальних заходів;</p> <p>Недовершена організація управління;</p> <p>Неефективний менеджмент;</p> <p>Відсталість у роботі з постійними клієнтами;</p> <p>Брак кваліфікованих фахівців.</p>	<p>1. Зростання ділової активності та туристичного потоку, що може призвести до підвищення попиту на ринку;</p> <p>2. Приєднання компанії до глобальної мережі</p>	<p>Скорочення ділової активності у зв'язку зі змінами в глобальному зовнішньому середовищі;</p> <p>Агресивне входження мережеских підприємств і будівництво нових готелів.</p>

<p>Популярність готелю; 5. Можливість використовувати великий досвід вищого керівництва компанії; 6. Потенціал для пропозиції комплексних екскурсійних послуг.</p>		<p>бронювання</p>	
--	---	-------------------	--

За результатами проведеного аналізу пропонується сформуванати комплекс стратегій готелю «Мир» на найближчі три роки, що складається з трьох пунктів, які зображені на рисунку 2.6.



Рис 2.6. Стратегії покращення управління готелем

Стратегія стабілізації реалізується для поступового збільшення показників у діловій активності та «тонкого налаштування» вже реалізованих операцій.

Сфокусована стратегія, заснована на розподілі для поліпшення обслуговування клієнтів у бізнес-сегменті ринку.

Наступальна стратегія базується на поліпшенні своїх позицій на ринку готельних послуг.

Аналіз діяльності також показує, що впровадження ефективного управління дистрибуцією на підприємствах відбувається в рамках формально сформованих структур управління. Крім того, підлеглі менеджери приділяють основну увагу досягненню поточних завдань і питанню оперативного управління.

Тому запропонована була перебудова організаційної структури (Додаток Б).

Також задля покращення ефективності даного суб'єкта готельного бізнесу необхідне запровадження інновацій в систему дистрибуції. Потреба в інноваціях в системі дистрибуції в індустрії гостинності зумовлена конкуренцією та багатьма іншими вимогами ринку. Їх важливість також зумовлена мінливими запитами та вимогами споживачів. Сучасний готельний бізнес повинен зосереджуватися на постійному вдосконаленні своїх послуг, їх формату, а також способів просування та розповсюдження на ринку. У контексті вдосконалення маркетингової політики готельних підприємств слід розробляти інноваційні підходи, які дозволяють подолати їх слабкі сторони та сприятимуть підвищенню їх конкурентоспроможності. Запровадження інновацій в дистрибуцію готельного комплексу – це багатоетапний процес, який дозволяє готельним компаніям втілювати і просувати свої ідеї в нові і вдосконалені послуги, що дає їм конкурентну перевагу і успішну позицію на ринку.

Провідні завдання інновацій в дистрибуції наведені на рисунку 2.7.



Рис 2.7. Провідні завдання інновацій

Інновації в системах дистрибуції не тільки підвищують конкурентоспроможність, але і сприяють зміцненню іміджу операторів гостинності в певних сегментах ринку, підвищенню довіри до них і поліпшенню рентабельності пропонованих ними послуг, а також поліпшенню їх доступності для споживачів з точки зору часу, місця, витрат і ціни.

Запровадження інновацій в дистрибуцію готелю є часткою всезагальної маркетингової стратегії готельного бізнесу. Поняття інновацій в даній сфері включає в себе такі процеси, як дослідження ринку, в тому числі аналіз споживачів, вивчення конкурентних сильних та слабких сторін, вибір і розробка конкурентної стратегії, моніторинг маркетингових планів і оперативний маркетинг.

Отже, запровадження інновацій, в тому числі систем дистрибуції, на підприємствах готельного господарства залишає простір для гнучкого використання адміністративного ресурсу в умовах економічної кризи та

посилення ринкової конкуренції і значно знижує ризики із запровадженням нововведень.

Зараз чітко необхідні позитивні зміни в практиці надання побутових послуг в готелі «Мир» за наступними напрямками:

- Боротьба за споживача, при цьому виробники послуг мають усвідомлювати його важливість для розвитку свого бізнесу та конкуренції;
- Трансформування організаційно-технічних процесів надання послуг з використанням комп'ютерних технологій;
- На вищій щабель уваги мають бути поставлені естетичні риси обслуговування.

Необхідно, щоб всі співробітники усвідомлювали важливість розвитку своїх професійних навичок, як для особистого розвитку, так і для продуктивної роботи компанії. Професіоналізм на робочому місці створює позитивний імідж компанії в свідомості споживачів, що поєднується зі збільшенням доходів і безумовною репутацією в професійному колі.

Поняття іміджу дуже широке, яке включає якості послуг та обслуговування клієнтів. Тому для його підтримання співробітники готелю «Мир» мають звертати увагу на такі напрями своєї роботи:

- Розвиток конструктивних особистісних психологічних якостей у робітників контактної групи;
- Створення умов для виявлення позитивних характеристик споживачів.

В свою чергу керівникам необхідно звертати увагу на наступні умови функціонування:

- Прихильність керівництва готелю до надання високоякісних послуг для споживачів;
- Достатні фінансові ресурси;

- Підвищення рівня знань співробітників щодо принципів реалізації сервісної стратегії дистрибуції.

Отже, на основі вищезазначене було запропоновано систему заходів по вдосконаленню управління дистрибуцією готелю «Мир»

Таблиця 2.3.

Програма заходів, спрямована на вдосконалення дистрибуції в готелі «Мир»

Заходи	Термін виконання	Відповідальна особа	Ефективність застосування (за шкалою від 1 до 10)
Вдосконалення існуючого веб-сайту	2-3 місяці	Технічні менеджери, розробник сайту	9
Налаштування ефективного бронювання по телефону	1 місяць	Менеджери по роботі з персоналом	10
Налаштування і розповсюдження ефективної реклами	1-3 місяці	Меркетологи, ІТ-відділ	8
Розробка програм щодо підвищення кваліфікації персоналу	1-2 місяці	Системний адміністратор, ІТ-відділ	9
Розвиток вміння гнучко реагувати на зміни	1 місяць	Всі відділи	10

ВИСНОВОК

Результати проведеного дослідження дають змогу підвести наступні підсумки:

1. Дистрибуція є шляхом транспортування продуктів (товарів чи послуг) до споживача. Вона є невід'ємною частиною комунікаційного процесу між компаніями, що пропонують певну продукцію, і кінцевим покупцем. Дистрибуція являє собою інструмент для компаній, щоб вивести певні продукти на споживчий ринок. Досліджуваним об'єктом готельного господарства став готель категорії чотири зірки «Мир», що знаходиться у місті Київ, за адресою проспект Голосіївський 70. Основною аудиторією готелю є люди середнього класу. Проведений аналіз показав, що даний готель успішно функціонує в межах своєї категорії та веде прибутковий бізнес. Проте рентабельність в звітних роках суттєво знизилась. Аналіз фінансового стану готелю показав, що протягом двох років не відбувалися довгострокові вкладення. Також є численне пониження основних засобів до кінця року, збільшився обсяг незавершеного виробництва.
2. Провівши SNV-аналіз даного готельного комплексу, можна засвідчити, що сильми позиціями готелю виявились стратегія організації, фінанси як стан поточного балансу та фінанси як стан бухобліку, а придільної уваги потребують такі позиції як оргструктура та фінансові ресурси такі як кредити, розміщення цінних паперів тощо. Також було проаналізовано структуру витрат та структуру доходів готелю «Мир». На основі цих аналізів було підсумовано, що на створення доходу припадають від 17 до 35%. Дослідивши економічні показники готелю зазначили, що обсяг наданих послуг зростає, а собівартість поступово знижується.

3. При виконанні роботи була запропонована основна система дій, яка має бути спрямована на покращення діяльності досліджуваного готелю: глибше опанування ринку, структури пропозиції та попиту, послідовне вивчення конкурентоспроможності ринку, дослідження різних класифікацій споживачів в сфері готельного бізнесу, покращення якості обслуговування, виокремлення ознак її винятковості, формування гнучкої внутрішньої політики, запровадження стратегічного планування та мислення. Проаналізувавши новітні системи управління найефективнішою системою управління для готелю «Мир» виявилася система управління шляхом ранжирування стратегічних завдань. Ця система обрана нами тому, що вона стосується всіх рівнів та етапів управління дистрибуцією. На основі даної системи управління були запропоновані наступні дії щодо удосконалення управління готелем: впорядкувати непереривний нагляд за всіма зовнішніми та внутрішніми тенденціями → наслідки вивчення даних тенденцій, інтенсивність важливості та терміновості потрібно повідомляти керівникам на засіданнях. Також підсумували ефективність планування щодо виконання робочих завдань та їх розподілення на 4 частини на основі матриці Ейзенхауера.

4. Для ефективного проектування удосконалень в готелі «Мир» було проведено насамперед детальний SWOT-аналіз, який показав сильні та слабкі сторони даного готельного комплексу, а також відобразив загрози та можливості. Сильними сторонами стали зручне розташування, відповідність міжнародним стандартам, популярність, наявність фінансування, досвід керівництва та потенціал підприємства. Слабкими - відсутність системи розважальних заходів, недовершена організація управління неефективний менеджмент, відсталість у роботі з постійними клієнтами, брак кваліфікованих фахівців. На основі даної

інформації було запропоновано 3 стратегії на наступні 3 роки.

Стратегія стабілізації реалізується для поступового збільшення показників у діловій активності та «тонкого налаштування» вже реалізованих операцій. **Сфокусована стратегія**, заснована на розподілі для поліпшення обслуговування клієнтів у бізнес-сегменті ринку.

Наступальна стратегія базується на поліпшенні своїх позицій на ринку готельних послуг. Також було запропоновано систему заходів по вдосконаленню управлінням дистрибуцією готелю «Мир», яка включила в себе вдосконалення існуючого веб-сайту, налаштування ефективного бронювання по телефону, налаштування і розповсюдження ефективної реклами, розробка програм щодо підвищення кваліфікації персоналу, розвиток вміння гнучко реагувати на зміни.

5. Отже, проаналізувавши вищезазначене можна визначити такі переваги в управлінні дистрибуцією готелю «Мир»: вигідне розташування, ефективність процесу бронювання, якісний сервіс, наявність додаткових послуг та обслуговування, відкритість до відвідування клієнтами. Проте слід звернути приділену увагу на такі аспекти, як активне ведення соціальних мереж, створення власного додатку для зручності бронювання, а також кваліфікованості всіх співробітників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

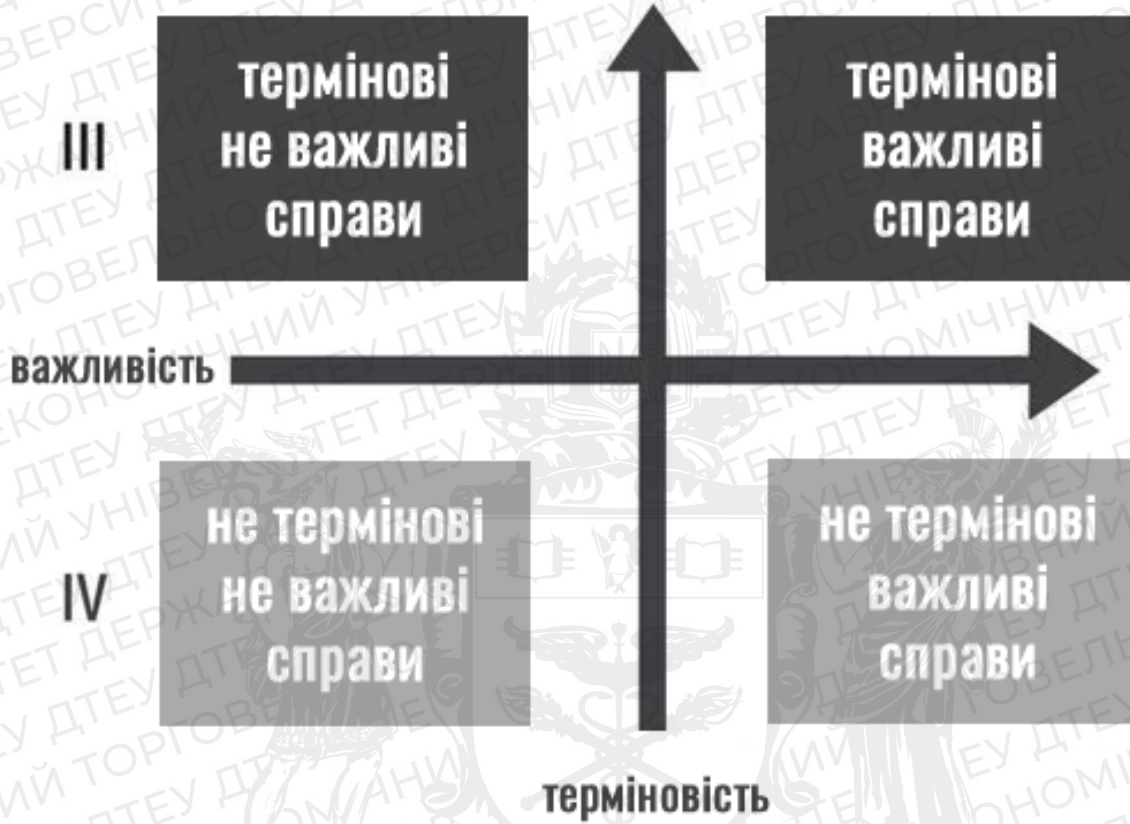
1. Experience Ukraine! We are open for Tourism. Вилучено з <http://youtube.com/watch?v=qZMMJo7jOTQ>.
2. Арпуль О.В. Готельна справа. Навчальний посібник. Кондор. 2021. 201 с.
3. Бандурка А. М. Професіоналізм і лідерство / А. М. Бандурка, С. П. Бочарова, Е. В. Землянська. – Х. : «ТИТУЛ», 2006. – 578 с.
4. Браймер Р.А, Основи управління індустрії гостинності:Пер. з англ./Р.А. Браймер - М: Аспект Прес, 2005.-382 с.
5. Вачевський М.В. Маркетинг для менеджера: монографія/ М.В.Вачевський, М.І. Долішний, В.Г.Скотний . - Стрий: Просвіта, 2003. - 139 с.
6. Грабовенська С.П. Стратегія розвитку готельного господарства / С.П. Грабовенська. - [Електронний ресурс]
7. Гріфін Р. Основи менеджменту: Підручник для студ. екон. спец./ Рікі Гріфін, Володимир Яцура,. - Львів: БаК, 2005. - 605 с.
8. Деграве В. Готелі та їх секрети. Електронна книга
<https://bookmood.com.ua/ua/elektronnaya-kniga-oteli-i-ikh-sekrety-vim-degrave/>
9. ДСТУ 4269:2003 Національний стандарт України. Послуги туристичні. Класифікація готелів. – К.: Держспоживстандарт України №225. – 2004.
10. Єрмошенко М. Менеджмент: Навчальний посібник/ Микола Єрмошенко, Сергій Єрохін, Олег Стороженко,; Національна академія управління. - К.: Національна академія управління, 2006. - 655 с.
11. Завадинська О.Ю., Литвиненко Т.Є. Організація ресторанного господарства за кордон: Навч.посіб.- К.: Київ.нац. торг.-екон.ун-т,2003-200 с.. Основні принципи управління закладами ресторанного господарства

12. Кифяк В.Ф. Організація туристичної діяльності в Україні. – Чернівці: Книги - XXI, 2003. – 300 с.
13. Косій Т.М. Сучасний стан розвитку готельного господарства України / Т.М. Косій / Матеріали III міжнародної науково-практичної конференції «Індустрія гостинності в країнах Європи». Сімферополь: ВіТроПринт, 2009. 176 с.
14. Кузьмін О. Основи менеджменту: Підручник/ Олег Кузьмін, Ольга Мельник., - К.: Академвидав, 2003. - 414 с.
15. Лук'янова Л.Г., Дорошенко Л.Г., Мініч І.М. Уніфіковані технології готельних послуг: Навч. посіб. За ред. проф. В.К. Федорченка. – К.: Вища шк., 2001. – 237 с.
16. Мазеракі А.А. HoReCa. Том 1. Готелі. Академія НАПН України. 2016 – 234 с.
17. Мартиненко М. Основи менеджменту: Підручник/ Микола Мартиненко., - К.: Каравела, 2005. - 494 с.
18. Мініч І.М. Технологія туристської галузі: навч.-метод. посібник [для студентів ВНЗ економічних спеціальностей] / І.М. Мініч. - К.: Видавництво КУТЕП-Друк, 2006.- 163 с.
19. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес. Менеджмент. Центр навчальної літератури. 2019. № 4. с. 319–322.
20. Осовська Г. Основи менеджменту: Підручник/ Галина Осовська, Олег Осовський., - 3-е вид., перероб. и доп.. - К.: Кондор, 2006. - 661 с.
21. Офіційний сайт Travel to Ukraine. Вилучено з <http://travel-to-ukraine.info/en>.
22. Офіційний сайт Державної служби статистики. Вилучено з <http://ukrstat.gov.ua>.
23. Офіційний сайт Світової організації туризму. Вилучено з <http://mkt.unwto.org/en/barometer>.

24. Роберт Танненбаум, Уоррен Х. Шмидт . Як обрати стиль лідерства .2008-12 с.
25. Рудінська О. Менеджмент: Посібник/ Олена Рудінська, Світлана Яроміч, Ірина Молоткова, ; М-во освіти і науки України, Одеський нац. ун-т ім. І.І.Мечникова. Економіко-правовий фак-т, Регіональний ін-т держ. управління. - К.: Ельга Ніка-Центр, 2003. - 334 с.
26. Скібіцька Л. І. Менеджмент: Навчальний посібник для вищих навч. закладів/ Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький; Мін-во освіти і науки України. - К.: Центр навчальної літератури, 2007. - 415 с.
27. Стадник В. Менеджмент: Посібник/ Валентина Стадник, Микола Йохна, - К.: Академія, 2003. - 463 с.
28. Стеценко І. Основи менеджменту. Хто такий менеджер: Навчальний посібник/ Іван Стеценко, - К.: А.С.К., 2005. - 221 с.
29. Хміль Ф.І. Менеджмент/Підручник. - К.: Вища школа, 1995.- 356 с.
30. Шатун В. Т. Основи менеджменту: навчальний посібник / В. Т. Шатун. – Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – 376

ДОДАТКИ

Додаток А



Додаток Б

