**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

Факультет фізичного виховання, здоров’я та туризму

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**магістра**

На тему: «Маркетингова стратегія розвитку закладу розміщення туристів»

«The Marketing Strategy for the Development of Tourist Accomodation»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.2429

спеціальності 242 Туризм

освітньої програми туризмознавство

Маркова Маргарита Леонідівна

Керівник: к.п.н., доцент Сидорук А. В.

Рецензент: к.ф.н., доцент Товстоп’ятко Ф.Ф.

Запоріжжя – 2020

**«ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»**

**МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

Факультет фізичного виховання, здоров’я та туризму

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 242 Туризм

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

**Завідувач кафедри туризму**

**та готельно-ресторанної справи**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Н. В. Маковецька

(підпис)

«\_\_» вересня 2020 року

**ЗАВДАННЯ**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**Маркова Маргарита Леонідівна**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

(прізвище, ім’я, по-батькові)

1.Тема роботи (проекту) «Маркетингова стратегія розвитку закладу розміщення туристів», керівник роботи (проекту) кандидат педагогічних наук, доцент Сидорук Анна Вікторівна, затверджена наказом ЗНУ від «04» липня 2020 року № 673-с.

2. Строк подання студентом роботи (проекту) 7 грудня 2020 року.

3. Вихідні дані до проекту (роботи).

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Розглянути фактори, що впливають на розвиток підприємств гостинності;
2. Розглянути методи і функції маркетингу в індустрії гостинності;
3. Проаналізувати вибір стратегії маркетингу, що забезпечує розвиток підприємства гостинності на прикладі діючого підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень): 8 рисунків, 7 таблиць, 76 літературних посилань.

6. Консультанти роботи (проекту)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Розділ | Консультант | Підпис, дата | |
|  |  | Завдання видав | Завдання прийняв |
| Розділ 1 | Сидорук А.В. | 15.09.2020 | 15.09.2020 |
| Розділ 2 | Сидорук А.В. | 10.10.2020 | 10.10.2020 |
| Розділ 3 | Сидорук А.В. | 02.11.2020 | 02.11.2020 |

7. Дата видачі завдання 2 вересня 2020 року.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №  з/п | Назва етапів дипломного проекту (роботи) | Строк виконання етапів проекту (роботи) | Примітка |
| 1. | Вступ. Вивчення проблеми, опрацювання джерел та публікацій. | Вересень 2020 р. | *виконано* |
| 2. | Написання першого розділу | Вересень 2020 | *виконано* |
| 3. | Написання другого розділу | Жовтень 2020 р. | *виконано* |
| 4. | Написання третього розділу | Листопад 2020 р. | *виконано* |
| 5. | Написання висновків, комп’ютерний набір роботи | Грудень 2020 р. | *виконано* |
| 6. | Попередній захист дипломної роботи на кафедрі | Листопад 2020 р. | *виконано* |

**Студент**  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ М.Л. Маркова

(підпис)

**Керівник роботи (проекту)**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ А.В. Сидорук

(підпис)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Е.А. Криволапов

(підпис)

# РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота – 71 сторінка, 8 рисунків, 7 таблиць, 76 літературних джерел.

Метою цієї роботи є визначення особливостей маркетингової стратегії розвитку закладу розміщення туристів.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішуються такі завдання:

1. Вивчити фактори впливу на розвиток закладу розміщення туристів, методи і функції маркетингу в індустрії гостинності;

2. Проаналізувати маркетингову стратегію розвитку закладу розміщення на прикладі ТОВ «Воздвиженський», м. Київ.

3. Проаналізувати ефективність маркетингової стратегії розвитку закладу розміщення на прикладі ТОВ «Воздвиженський», м. Київ.

В роботі використовувався комплекс загальнонаукових методів: описовий, порівняльний, аналітичний, – та спеціальні методи: порівняльного аналізу, статистичний, статистичного аналізу.

Об'єктом дослідження є процес просування готельного продукту на ринку.

Предметом дослідження є маркетингова стратегія закладу розміщення ТОВ «Воздвиженський», м. Київ.

Основна частина роботи присвячена дослідженню маркетингової стратегії розвитку закладу розміщення ТОВ «Воздвиженський», м. Київ. Проаналізувана ефективність маркетингової стратегії розвитку закладу розміщення на прикладі ТОВ «Воздвиженський», м. Київ.

ТУРИЗМ, ГОТЕЛЬ, МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, ЗАКЛАД РОЗМІЩЕННЯ, МОДЕЛІ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, РОЗВИТОК.

**ABSTRACT**

Qualification work - 71 pages, 8 figures, 7 tables, 76 references.

The purpose of this work is to determine the features of the marketing strategy for the development of tourist accommodation.

In accordance with the goal in the work the following tasks are solved:

1. To study the factors influencing the development of the tourist accommodation, methods and functions of marketing in the hospitality industry;

2. To analyze the marketing strategy for the development of the accommodation facility on the example of Vozdvyzhensky LLC, Kyiv.

3. To analyze the effectiveness of the marketing strategy for the development of the accommodation institution on the example of LLC "Vozdvyzhensky", Kyiv.

The work used a set of general scientific methods: descriptive, comparative, analytical - and special methods: comparative analysis, statistical, statistical analysis.

The object of study is the process of promoting the hotel product on the market.

The subject of the study is the marketing strategy of the accommodation institution Vozdvyzhensky LLC, Kyiv.

The main part of the work is devoted to the study of the marketing strategy for the development of the accommodation facility of Vozdvyzhensky LLC, Kyiv. The effectiveness of the marketing strategy for the development of the accommodation institution on the example of Vozdvyzhensky LLC, Kyiv is analyzed.

TOURISM, HOTEL, MARKETING STRATEGY, ACCOMMODATION INSTITUTION, MARKETING STRATEGY MODELS, DEVELOPMENT STRATEGY, DEVELOPMENT.

# ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА ТЕРМІНІВ

Р. – рік;

Ст. – століття;

Т.і.– та інші;

Грн. – гривня;

%– відсоток;

Хв.– хвилина;

С–село;

Км– кілометр;

°С – градус по Цельсію;

М – метр;

Га – гектар;

Год. – година.

**ЗМІСТ**

[РЕФЕРАТ 4](#_Toc58314493)

[ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА ТЕРМІНІВ 6](#_Toc58314494)

[ВСТУП 8](#_Toc58314495)

[РОЗДІЛ 1 10](#_Toc58314496)

[ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГУ В ЗАКЛАДАХ РОЗМІЩЕННЯ 10](#_Toc58314497)

[1.1 Теорія маркетингу готельного бізнесу 10](#_Toc58314498)

[1.2 Управління маркетинговою діяльністю готелю як системою 14](#_Toc58314499)

[1.3 Теоретичні засади діагностики стратегічних можливостей підприємства 16](#_Toc58314500)

[1.4 Моделювання процесу управління стратегічним розвитком підприємства готельного бізнесу 30](#_Toc58314501)

[РОЗДІЛ 2 43](#_Toc58314502)

[ЗАВДАННЯ, МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ 43](#_Toc58314503)

[2.1 Мета та завдання дослідження 43](#_Toc58314504)

[2.2 Методи дослідження 43](#_Toc58314505)

[2.3 Організація дослідження 43](#_Toc58314506)

[2.3.1 Загальна характеристика ТОВ «Воздвиженський», м.Київ 43](#_Toc58314507)

[РОЗДІЛ 3 49](#_Toc58314508)

[РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ 49](#_Toc58314509)

[3.1 Аналіз діяльності готелю ТОВ «Воздвиженський», м.Київ 49](#_Toc58314510)

[3.2 Аналіз зовнішнього середовища функціонування готелю «Воздвиженський» 50](#_Toc58314511)

[3.2.1 Аналіз конкурентів готелю «Воздвиженський» 50](#_Toc58314512)

[3.2.2 Аналіз факторів зовнішнього середовища підприємства 52](#_Toc58314513)

[3.2.3 Можливості і загрози підприємства 53](#_Toc58314514)

[3.3 Маркетингова стратегія розвитку готелю ТОВ «Воздвиженський», м.Київ 53](#_Toc58314515)

[3.4 Аналіз маркетингової стратегії розвитку ТОВ «Воздвиженський», м. Київ 60](#_Toc58314516)

[ВИСНОВКИ 62](#_Toc58314517)

[ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ 66](#_Toc58314518)

# ВСТУП

В останні роки готельна справа на відміну від інших галузей народного господарства будь-якої країни існує за власними правилами і законами. Тому кожен готель знаходить і застосовує необхідні новітні засоби маркетингування. В такому середовищі дуже важко знайти особливий спосіб маркетингу для збільшення потоку клієнтів і необхідно шукати свій шлях до зацікавлення більшої кількості людей саме в вашому готелі [1].

Особливості маркетингу готельного підприємства досліджувались у працях зарубіжних науковців, таких як Т. Амблер, Н. Вудкок, П. Гембл, Я.Х. Гордон та ін. Однак ці дослідження не дають повного розуміння маркетингу в сучасних досить конкурентних умовах. Тому варто звернути більшу увагу на рекламну частину маркетингу готелю [2].

Існує багато способів рекламних заходів щодо готелю. І основне місце серед них займає інтернет маркетинг, реклама в засобах масової інформації, зовнішня реклама та ін. Але вони вже не є досить ефективними [3].

В даний час необхідно вводити новинки в маркетинг готелів, а саме такий вид маркетингування як – PR-акції. Однак крім традиційних методів в даній сфері можна використовувати більш сучасні та інноваційні технології PR. До таких актуальних новинок можна віднести, наприклад, «сенсорний брендинг». Дана технологія передбачає контрольований вплив на всі 5 органів почуттів споживача (слух, дотик, зір, смак і нюх) і формування шостого почуття - «почуття бренду».

Одночасне використання усіх органів чуття при створенні чіткого образу бренду та формуванні направленої комунікації отримало назву мультисенсорного брендингу. Зазначений вид брендингу можливо ефективно використовувати за умови комплексного підходу. Він передбачає збалансований вплив на органи чуття споживачів, оскільки надмірний вплив буде негативно впливати на фізичний та психологічний стан, а часткова стимуляція не призведе до створення належної комунікації між потенційним покупцем та брендом. Визначення оптимального мультиплікативного впливу на органи чуття при реалізації концепції мультисенсорного брендингу можливе лише за умови детального аналізу окремих елементів сенсорного маркетингу [4].

На сьогодні існує значний обсяг літератури такого спрямування іноземних авторів, у західних країнах накопичено величезний багаторічний досвід управління в готельних підприємствах. Але у зв'язку з тим, що індустрія гостинності в Україні функціонує в специфічних умовах, сьогодні не дуже багато монографій вітчизняних авторів з проблеми дослідження, у яких можна було б знайти пропозиції щодо створення саме української системи, що відповідає нашим вітчизняним реаліям. Вивчення зарубіжного досвіду роботи підприємств індустрії гостинності, безумовно, відіграє велику роль у справі розвитку підприємств гостинності. Дуже складно домагатися від обслуговуючого персоналу високої якості в обслуговуванні клієнтів, якщо він не має чіткого уявлення про те, які вимоги до рівня сучасного сервісу висуваються відвідувачами.

Об'єктом дослідження є процес просування готельного продукту на ринку.

Предметом дослідження є маркетингова стратегія закладу розміщення ТОВ «Воздвиженський», м. Київ.

# РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГУ В ЗАКЛАДАХ РОЗМІЩЕННЯ

## 1.1 Теорія маркетингу готельного бізнесу

Останнім часом готельний бізнес на Україні розвивається швидкими темпами, і являється одним із самих перспективних секторів туристичної сфери. Маркетинг готельного бізнесу - це система управління й організації діяльності по розробці, створенню, просуванню та продажу готельного продукту, орієнтована на задоволення потреб споживача, і на забезпечення досягнення поставлених цілей керівництва готелю.

Роль маркетингу полягає в тому, щоб привести діяльність готельного бізнесу у відповідність із попитом, а зусилля маркетингового відділу спрямовані на створення такого готельного продукту, що відповідає сучасному попиту. Спеціалісти готельного маркетингу, повинні мати серйозні та фундаментальні знання в області сучасного маркетингу. Вони повинні добре знати складну й багатофункціональну структуру готельного бізнесу, основні цілі й види діяльності в цій сфері, оскільки готельне господарство впливає на різні не пов'язані між собою сектори сучасної економіки, які в результаті виконують єдине завдання – задоволення потреб споживачів направлених на відпочинок та відновлення сил.

Зараз пройшли докорінні зміни, пов'язані з управлінням готельними господарствами, які в свою чергу посприяли підвищенню якості готельних послуг, які надаються споживачам.

Розвиток світової готельної індустрії характеризується рядом сучасних тенденцій.

Відбувається розширення асортименту товарів і послуг, які надає готельний комплекс для клієнтів на продукти, які раніше надавалися фірмами інших галузей (наприклад, організації харчування, дозвілля, розваг та ін.).

Розвиток такого сегменту готельного ринку, як розважальний, що включає ігорний бізнес, тематичні парки, конгресову діяльність, перетворив раніше малопривабливі курортні й готельні місця в модні готельні напрямки. Наприклад, такі великі корпорації, як Hilton, Holiday Inn та ін., істотно розширили свою діяльність за рахунок надання різних видів послуг (харчування, послуги зв'язку, дозвілля, транспорту та ін.).

Зростає демократизація готельної індустрії, що у значній мірі сприяє підвищенню доступності готельних продуктів для масового споживача.

Якщо раніше розходження між готелями різного класу були істотними, то тепер значно підвищилася планка «нижчого стандарту»: навіть досить дешеві готелі забезпечують якісне обслуговування й мінімальний набір зручностей. Спеціалізація готельного бізнесу дозволяє більш чітко орієнтуватися на певні сегменти споживачів з урахуванням різних ознак. Так, з урахуванням цінового рівня чітко позначилися три сегменти – нижчий (бюджетний), середній (економічний) і вищий (люкс). Крім того, сегментація проводиться з метою поїздки, за віком, родом трудової діяльності споживачів та за іншими ознаками.

Поліпшення життя людини а, зокрема екологізація, основною ідеєю, якої є глибокий зв'язок людини із природою, стимулює будівництво готелів в екологічно чистих регіонах, а також сприяє формуванню «екологічних» поверхів і номерів у звичайних міських готелях. При облаштуванні цих номерів застосовують екологічно чисті матеріали, звертаючи особливу увагу на економію природних ресурсів і мінімальне вторгнення в природне середовище.

Тенденція концентрації готельного бізнесу проявляється в створенні великих корпорацій і готельних ланцюгів. Такий підхід дозволяє готелям перегрупуватися й залучити додаткові ресурси для розвитку свого бізнесу. Вони концентруються за допомогою створення союзів або асоціацій, що не порушують їх юридичну й господарську самостійність, але вони дозволяють проводити спільні маркетингові програми, вести дослідницьку діяльність, формувати єдину систему підготовки й перепідготовки кадрів.

Глибока персоніфікація обслуговування й повна концентрація на запитах і потребах клієнтів. У дорогих готелях з цією метою створюються карти постійних клієнтів, у яких збирається інформація про їхні смаки, переваги й звички. Така база даних дозволяє попереджати бажання гостей. Для вирішення цих завдань у готелях створюються спеціальні служби. Так, у готелях корпорації Hilton були створені спеціальні служби дворецьких. У готелях Radisson формуються спеціальні корпоративні програми навчання персоналу, такі, як «Yes І Сап!», орієнтовані на створення особистої зацікавленості всіх службовців компанії у відмінному обслуговуванні.

Широке впровадження нових засобів комунікації та інформаційних технологій, що дозволяє проводити глибоку й системну економічну діагностику. Результати діагностики дають змогу здійснити повний самоаналіз і аналіз конкурентів в області застосовуваних цінових і маркетингових стратегій, проаналізувати ступінь активності на ринку, виявити прибутковість розроблювальних сегментів, скоординувати попит та пропозицію готельних продуктів.

Впровадження нових технологій у ділову стратегію бізнесу, зокрема широке використання мережі Інтернет з метою просування своїх товарів та послуг. Нові технології зменшують витрати й забезпечують споживачам підвищений комфорт. Ці технології розширюють можливості по залученню нових клієнтів і дозволяють розширити займані компаніями сегменти ринку. Наприклад, застосування нових систем бронювання дає незаперечні конкурентні переваги.

Великі готельні комплекси пропонують своїм клієнтам зробити екскурсії по готелях, не виходячи з будинку. Так, відвідувачі сайтів можуть ознайомитися із внутрішніми інтер'єрами готелів, з меню ресторанів і барів, одержати різноманітну довідкову інформацію.Таким чином, перераховані вище основні сучасні тенденції розвитку готельного бізнесу спрямовані на вирішення основних завдань:

- пошук власних конкурентних переваг;

- створення стабільної клієнтури через уміння знайти свого клієнта;

- пошук і створення нових шляхів розвитку, постійне відновлення власної політики з урахуванням динамічності розвитку ринку готельних продуктів.

Готельний бізнес це складна система, що охоплює величезну кількість складових її підгалузей, і носить комплексний характер, що припускає наявність різних типів прояву уваги до гостей і сукупність численних способів справлятися із різними професійними завданнями й скрутними ситуаціями. Комплекси, що становлять готельну індустрію, мають різне функціональне призначення (наприклад, клуби, готелі, пансіонати) і хоча володіють рядом загальних характеристик, вони являються по-своєму унікальними, тому що використовують різні способи вираження готельного комплексу. При дослідженні індустрії гостинності слід враховувати те, що до її складу входять різні області й сектори, а також систему взаємин, що існують між готельними комплексами та іншими компаніями, багато в чому з ними схожими.

Готельна індустрія являє собою єдність всіх фірм і організацій, кожна з яких виконує свої специфічні функції, спрямовані на задоволення потреб гостей. Незважаючи на те, що готельне господарство містить у собі ряд секторів, його варто розглядати комплексно, як систему, що забезпечує задоволення потреб всіх клієнтів.

Готельний маркетинг націлений на вирішення таких завдань [78]:

- обґрунтування необхідності надання послуг шляхом виявлення існуючого або потенційного попиту на них;

- організацію дослідних робіт зі створення послуг, що відповідають потребам споживачів;

- координація і планування надання послуг, збутової і фінансової діяльності готелю;

- удосконалювання методів збуту і просування послуг на ринку;

- регулювання і напрямок усієї діяльності готелю для досягнення генеральних цілей у сфері надання послуг. Маркетингова діяльність готелю передбачає:

1) вивчення кон'юнктури і динаміки попиту надані готельні послуги;

2) аналіз зміни цін на дані готельні послуги та їхні замінювачі;

3) прогноз зростання доходів споживачів і їхніх потреб у даних послугах;

4) використання реклами як головного інструмента недійової боротьби з конкуруючими готелями;

5) стимулювання збуту готельних послуг (залучення споживачів за допомогою надання пільг, розширення гарантованих прав споживачів, організація лотерей і ін.);

6) планування асортименту послуг з урахуванням соціально-психологічних установок споживачів (громадської думки про престижність проживання в даному готелі, придбанні даної послуги, коливань моди);

7) спеціальна організація обслуговування споживача, заснована на принципі: готельна послуга шукає потенційного споживача.

## 1.2 Управління маркетинговою діяльністю готелю як системою

Управління маркетингом (Marketing Management) як системою маркетингової діяльності передбачає планування, виконання і контроль маркетингової програми та індивідуальних обов'язків кожного працівника, оцінку ризику і прибутків, ефективності маркетингових рішень [62].

Управління маркетингом передбачає побудову системи збирання інформації, досліджень ринку, реклами, збутових операцій і обслуговування, яка була б здатна забезпечити максимум ефекту при раціональному мінімумі витрат на маркетинг.

Управління маркетингом як процес складається з аналізу, планування, виконання, координації, а також програми контролю всіх елементів маркетингового комплексу. Основою сучасного управління маркетингом є концепція маркетингу. Процес управління маркетинговою діяльністю готелю представлено у табл. 1.1.

Ключовою метою управління маркетингом є розробка стратегічних маркетингових програм, від правильності вибору яких залежить ефективність діяльності будь-якого готелю.

Маркетингові дослідження ринку готельних послуг повинні забезпечити систему управління готелю:

- інформацією для прийняття стратегічних рішень (чи варто виходити на ринок?);

- інформацією для прийняття тактичних рішень (планування обсягів продажів);

- інформацією для забезпечення банку даних, що знаходяться в розпорядженні готелю.

Таблиця 1.1

Послідовність заходів з управління маркетинговою діяльністю готелю

|  |  |
| --- | --- |
| *1. Аналіз цільових ринків* | |
| 1) | Аналіз зовнішнього середовища |
| 2) | Аналіз клієнтів |
| 3) | Аналіз конкурентів |
| 4) | Система маркетингових досліджень |
| *2. Пошук цільових сегментів* | |
| 1) | Визначення місткості ринку і вимірювання попиту |
| 2) | Сегментування ринку |
| 3) | Вибір цільових сегментів |
| 4) | Позиціювання послуг на ринку |
| *3. Формування стратегічних маркетингових програм маркетингу* | |
| *Продовження табл. 1.1* | |
| *1)* | *Визначення послуг* |
| 1.1) | Розробка та апробація нових послуг |
| 1.2) | Ціноутворення |
| 1.3) | Реклама і >PR (зв'язки з громадськістю) |
| 1.4) | Прямі продажі |
| 1.5) | Просування |
| 1.6) | Розподіл |
| *2) Стратегічні програми маркетингу в різних ринкових ситуаціях* | |
| 2.1) | Стратегія входження на нові ринки |
| 2.2) | Стратегії для зростаючих ринків |
| 2.3) | Стратегії для глобальних ринків |
| *4. Виконання* і *контроль стратегічних програм маркетингу* | |
| 1) | Виконання бізнес-стратегії і програм маркетингу |
| 2) | Моніторинг і контроль програм маркетингу |

Кінцевою метою маркетингових досліджень є виявлення цільового ринку, на якому готель може реалізувати свої послуги з найбільшою ефективністю [77].

## 1.3 Теоретичні засади діагностики стратегічних можливостей підприємства

Управління соціально-економічною системою будь-якого рівня ієрархії – це складний, ітеративний процес, що припускає існування її в часі і просторі відповідно до поставленої мети. На тлі наявності широкого спектра концепцій управління, його способів, методів та інструментів особливе місце займає діагностика поведінки системи [30].

Існують поняття економічної й управлінської діагностики, експрес-діагностики, функціональної, комплексної, загальної діагностики, бізнес-діагностики та ін.

Розпізнавання стану досліджуваного об’єкта можна трактувати з двох точок зору:

* розпізнавання як оцінка стану підприємства;
* розпізнавання як визначення приналежності стану до того чи іншого класу (кластеру).

Такий підхід до розуміння сутності діагностики дозволяє визначити її цілі в контекстіданих наукових досліджень.

Процес здійснення діагностики підприємства передбачає використання різних концепцій. Сьогодні існує кілька концепцій діагностики, кожна з яких має свої об’єктивні особливості [32]:

1. Аналітична концепція передбачає систематичне оцінювання діяльності підприємства за обраними параметрами на підставі даних фінансового, податкового, управлінського, оперативного обліків.

2. Інформаційна концепція розглядає діагностику як систему ідентифікації проблем підприємства, причин, що їх зумовили, з метою інформаційного забезпечення прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

3. Антикризова концепція має на увазі діагностику поточних та потенційних кризових явищ на підприємстві з метою запобігання їх негативного впливу на діяльність.

4. Консультаційно-дорадча концепція прирівнює систему діагностики до дорадчих інформаційних систем економічного спрямування локального типу, які базуються на використанні сучасних програмних продуктів і спрямовані на вирішення конкретних завдань діагностики.

Метою діагностики процесу управління розвитком підприємства виступає аналіз його внутрішнього середовища та оцінка стратегічного потенціалу на основі дослідження їх хвильової, турбулентної природи.

Високий ступінь динамічності зовнішнього середовища, характерний для сучасного рівня розвитку ринкової економіки, істотно змінює правила, прийоми, принципи діагностики й привносить в її зміст елементи нелінійної, стохастичної поведінки підприємства, доповнюючи, а іноді змінюючи її теоретичні основи. На рис. 1.1 представлено схему теоретико-методологічного базису діагностики [30].



Рис. 1.1 Схема теоретико-методологічного базису діагностики

Джерело: побудовано автором за даними[32].

Так, теоретичною основою діагностики виступають різноманітні теорії управління складними системами, які визначають особливості об’єкта і предмета діагностики в рамках відповідного дослідження. Принципи діагностики формують її методологічні основи, дозволяючи, залежно від особливості об’єкта дослідження, розробити або обрати спектр методів, способів, прийомів, адекватних її цільовій спрямованості.

До принципів діагностики відносяться:

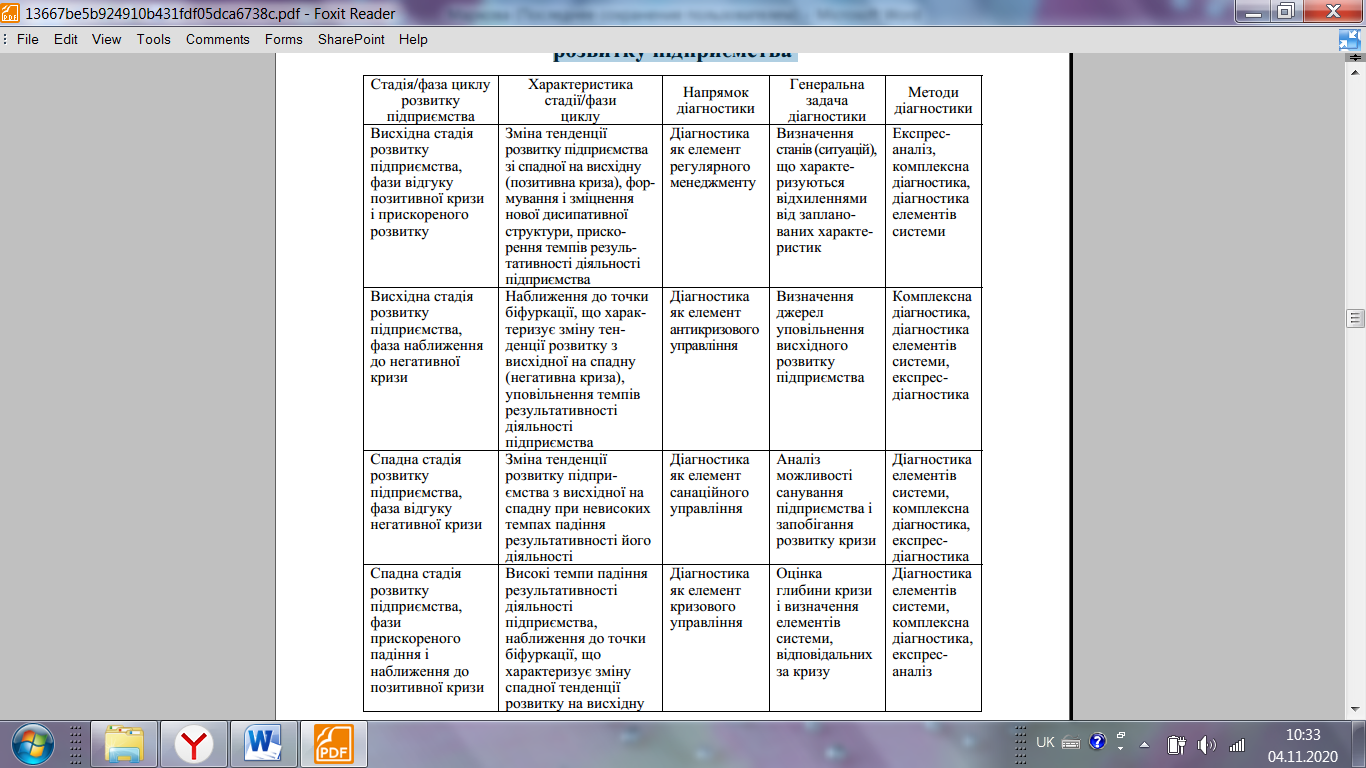
* принцип ієрархічності – відображає складнопідрядний характер процесу діагностики. Це визначається насамперед цілями діагностики, які в умовах мінливого зовнішнього середовища мають властивість динамічності, а також необхідністю діагностики стану не тільки всього підприємства, але і його елементів (ресурсів, функцій) для виявлення як можливостей, так і недоліків його розвитку. У цьому випадку цілі діагностики елементів підприємства залежать від загальносистемних цілей процесу розпізнавання.

Цей принцип лежить в основі вибору методів діагностики, які відповідають сформованим обставинам і формують зміст ситуаційного підходу до її розуміння;

* принцип економічної доцільності – полягає в тому, що витрати на проведення діагностики не повинні перевищувати вигоди від прийняття на її основі управлінських рішень. Цей принцип обґрунтовує необхідність формування в рамках організаційної структури підприємства аналітичного відділу, що виконує діагностичні функції оцінки та аналізу (процесний підхід, який є основою реалізації однієї з функцій управління підприємством – функції контролю). У цьому випадку отримані оцінки будуть мати більший ступінь об’єктивності, оскільки будуть здійснюватися аналітиками незалежними від впливу керівників інших структурних підрозділів підприємства, а отже, підвищиться ступінь обґрунтованості прийнятих управлінських рішень. Крім того, зниження витрат на проведення діагностики стану підприємства має ґрунтуватися на чіткому розмежуванні функціональних обов’язків усередині відділу, що дозволить забезпечити швидку дифузію нових інформаційних технологій у практику оцінювання й аналізу;
* принцип розмежування діагностичних задач – полягає у необхідності декомпозиції глобальної задачі діагностики на сукупність локальних підзадач. Становище підприємства є результатом складного взаємозв’язку не тільки зовнішніх і внутрішніх умов, але і їх спільного впливу. Тому проводити діагностику такої складної системи як підприємство пропонується шляхом розв’язання задач діагностики середовища загального оточення, найближчого оточення і внутрішнього середовища підприємства. Композиція отриманих оцінок дозволяє розпізнати стан підприємства і розробити потім адекватні рішення з його управління;
* принцип спрямованості – припускає різницю цілей, методів і задач діагностики залежно від домінуючого виду управління підприємством, що залежить від стадії і фази його функціонування і розвитку. У табл. 1.2 представлено змістовну характеристику даного взаємозв’язку.

Таблиця 1.2

Зв’язок напрямів діагностики зі стадією та фазою розвитку підприємства



Необхідно відзначити, що представлені вище принципи формують також методологічний базис механізму діагностики, оскільки цей механізм є засобом досягнення мети діагностики. Для того, щоб одержати всебічне уявлення про діагностику, необхідно розглянути її зміст з погляду трьох наукових підходів – процесного, системного та ситуаційного.

Процесний підхід дозволяє розглянути діагностику як сукупність взаємозалежних функцій. У рамках цього підходу виділяють дві функції діагностики:

* оцінки, результатом якої виступає кількісна або якісна оцінка стану підприємства. Причому дані оцінки можуть бути ретроспективними, поточними і прогнозними;
* аналізу, результатом якого виступає розпізнавання деякого стану підприємства серед комплексу станів, порівнянних за якоюсь ознакою або правилом.

Отже, діагностика являє собою пізнавальний, дослідницький процес, що дозволяє оцінювати і класифікувати стани об’єкта дослідження як у ретроспективному, так і в прогнозному періодах.

Системний підхід передбачає уявлення системи діагностики як сукупності підсистем, що володіють передусім властивістю емерджентності. З цією метою пропонується виділяти підсистеми зовнішньої, внутрішньої діагностики, а також підсистему діагностики взаємозв’язків зовнішнього і внутрішнього середовища. Доцільність запропонованої класифікації ґрунтується на розумінні підприємства як відкритої системи, здатної не тільки поглинати зовнішні флуктуації, але й адаптуватися до їх змін. Тому необхідно в рамках визначених досліджень не тільки діагностувати зовнішню і внутрішню ситуації, але і враховувати сукупний їх вплив на стан підприємства. Крім того, представлення об’єкта діагностики – підприємства – як системи передбачає виділення в підсистемі діагностики внутрішнього середовища окремих її складових, як функціональної, так і ресурсної спрямованості.

Це означає, що залежно від мети діагностики можна розпізнавати:

- стан окремих структурних елементів підприємства, визначаючи тим самим можливості й перешкоди його розвитку;

- стан окремих ресурсів підприємства, оцінюючи необхідні й достатні їх обсяги для безперебійного функціонування підприємства.

Таким чином, діагностика дозволяє оцінити і проаналізувати як загальний стан підприємства, так і стан окремих його елементів (ресурсів, функцій).

Ситуаційний підхід означає конструювання або вибір методу діагностики, адекватного її цільовій спрямованості відносно досліджуваного об’єкта. Основними обмеженнями даного вибору виступають: мета проведення діагностики; якісні особливості процесу (об’єкта), що діагностується; метод формування інформаційного простору діагностики (добір переліку показників) тощо. Тобто розробка чи підбір методу діагностики прямо залежить від сформованої ситуації, яка характеризується поєднанням впливу факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства.

Розвиваючи та доповнюючи існуючі підходи до групування методів діагностики [24], пропонується така їх класифікація (рис. 1.2).

Отже, у рамках ситуаційного підходу під діагностикою розуміється розпізнавання стану об’єкта дослідження за допомогою невипадково обраного інструментарію оцінювання, який відображає особливості та характерні риси поведінки об’єкта в часі.

Проведений вище аналіз мети, принципів і сутності діагностики з погляду трьох наукових підходів дозволив розробити механізм діагностики розвитку підприємства, основною метою якого є формування адекватного і адаптивного інструментарію у вигляді алгоритмів, моделей, методик, а також способів і підходів до розпізнавання ретроспективного, поточного і прогнозного стану підприємства.

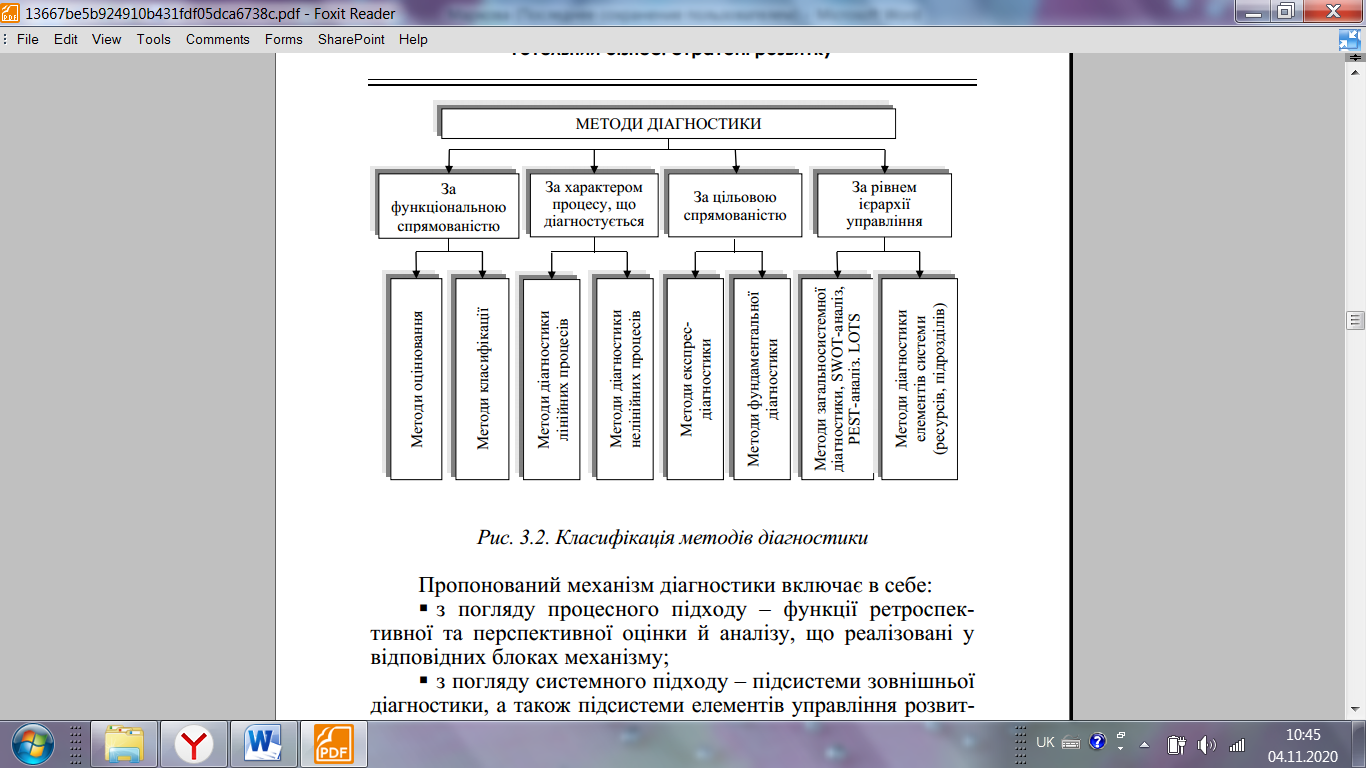


Рис. 1.2 Класифікація методів діагностики

Пропонований механізм діагностики включає в себе:

* з погляду процесного підходу – функції ретроспективної та перспективної оцінки й аналізу, що реалізовані у відповідних блоках механізму;
* з погляду системного підходу – підсистеми зовнішньої діагностики, а також підсистеми елементів управління розвитком підприємства – виробничих, фінансових, трудових, інформаційних і організаційних ресурсів, тобто підсистеми внутрішньої діагностики;
* з погляду ситуаційного підходу – сукупність методів і моделей, які дозволяють проводити оцінку, прогноз і класифікацію станів підприємства, що відображають нелінійний характер процесу його розвитку.

Діагностика стратегічних можливостей підприємства має всеохоплюючий характер, а тому повинна включати елементи усіх існуючих її концепцій та підходів.

Стратегічні можливості підприємства не є статичною його характеристикою, а постійно змінюються під впливом зміни окремих факторів середовища його функціонування.

Тому діагностування стратегічних можливостей підприємства полягає не тільки в їх дослідженні та оцінці на момент здійснення такого діагностування, а й шляхом прогнозування умов, що дозволяють позитивно (або негативно) впливати на їх розвиток у стратегічному періоді [32]. Діагностування стратегічних можливостей розвитку підприємства загалом здійснюється диференційовано, а його узагальнені результати використовуються в процесі розробки стратегії. Аналіз наукових праць [76] свідчить про широку різноманітність використовуваних у науці та практиці господарювання методик діагностики стратегічних можливостей підприємств, що зумовлює необхідність їх класифікації (рис. 1.3).

За методом, що покладений в основу діагностики доцільно виділити такі групи: методи діагностики стратегічної позиції підприємства; методи діагностики стратегічного потенціалу; методи діагностики ефективності стратегій; методи діагностики конкурентних переваг; методи діагностики кризового стану. Більшість пропонованих методів має пряме відношення до поняття «стратегічна діагностика».

Стратегічна діагностика являє собою інтегральну концепцію діагностики стратегічних позицій підприємства, ефективності його стратегій та діагностику конкурентних переваг. Оскільки, на думку А. А. Корнійчук, метою проведення стратегічної діагностики є оцінка ефективності вибраної стратегії діяльності, дослідження стратегічної позиції підприємства за окремими напрямами його діяльності, оцінка сильних та слабких сигналів, що отримує підприємство із зовнішнього середовища [31], можна зробити висновок, що діагностика організації і стратегічний аналіз є складовими елементами стратегічної діагностики.

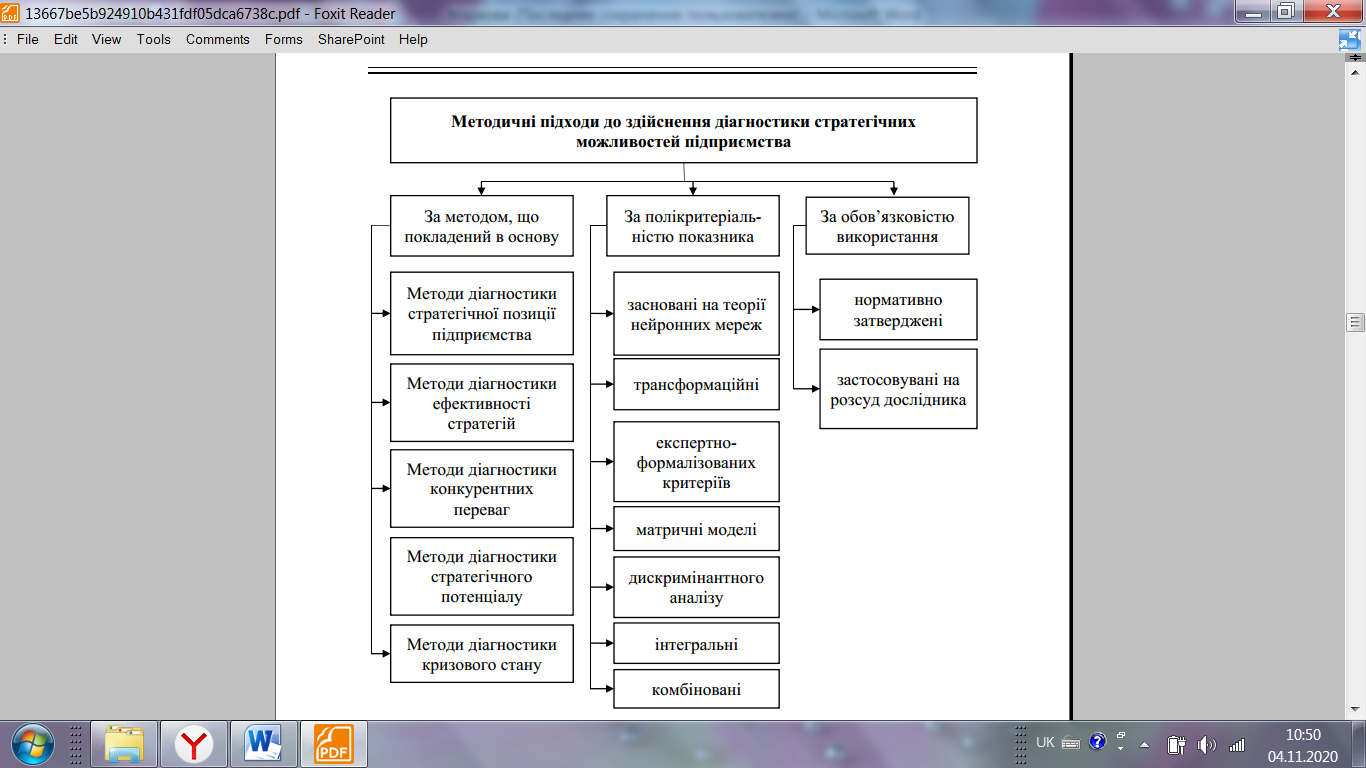


Рис. 1.3 Класифікація методичних підходів до здійснення діагностики стратегічних можливостей підприємства

Джерело: складено автором на основі[33].

Дослідження Л. Т. Штимера [38] вказують, що у процесі проведення стратегічного аналізу об’єкта зазвичай застосовуються такі прикладні прийоми і методи, як SТЕР-аналіз, SWОТ-аналіз, SРАСЕ-аналіз, GАР-аналіз, метод аналізу LОТS, РІМS-аналіз, вивчення профілю об’єкта, модель GЕ/МсКіnsey, система 111–555. Схожі методи пропонують до використання в своїх дослідженнях й інші автори [34].

В роботі Г. О. Швиданенко наголошується на важливості проведення конкурентної діагностики, яка є комплексом методів оцінювання зовнішнього середовища діяльності підприємства, що формується з урахуванням основних і додаткових внутрішніх факторів, що виражають специфіку діяльності підприємства, а також характерних для кожного підприємства динамічних параметрів, таких як цільовий ринок, галузь функціонування, вид діяльності, інтенсивність конкуренції, обсяг необхідної інформації, життєвий цикл продукції, перспективність застосування отриманих даних у майбутньому, сутність стратегічних намірів і цілей.

Слід також зупинитись на аналізі застосування методів діагностики стратегічного потенціалу підприємства. Базисом проведення якісної діагностики потенціалу господарюючого суб’єкта, безперечно, є аналіз його можливостей та здатностей.

Цілісний потенціал господарюючого суб’єкта при цьому поділяється на окремі складові, що повною мірою відбивають тенденції розвитку підприємства за різними напрямами його функціонування.

Для оцінки потенціалу підприємства потрібна всеосяжна система індикаторних показників, причому в основу конструювання такої системи повинна бути покладена структурна модель, що враховує не тільки фактичну динаміку діяльності господарюючого суб’єкта, але й теоретичні передумови проведення діагностики. Основною характеристикою потенціалу, в процесі такої оцінки, повинна бути його цінність для досягнення зазначених цілей, що може бути визначена за допомогою відносних або вартісних показників (рис. 1.4).

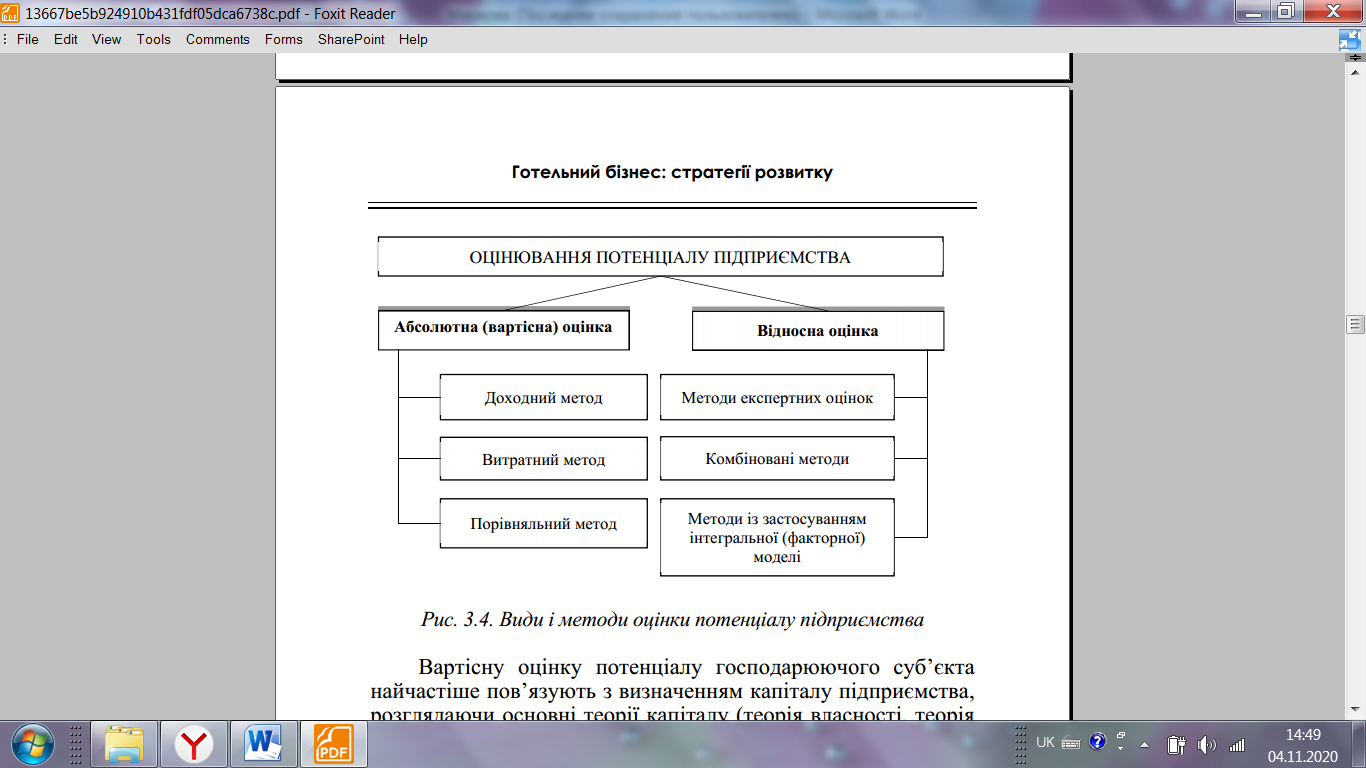


Рис. 1.4 Види і методи оцінки потенціалу підприємства

Вартісну оцінку потенціалу господарюючого суб’єкта найчастіше пов’язують з визначенням капіталу підприємства, розглядаючи основні теорії капіталу (теорія власності, теорія господарюючої одиниці, теорія залишкового капіталу, теорія підприємства, теорія фонду) [34].

Оцінка вартості ґрунтується на розумінні того, що будь-який об’єкт проходить стадію свого народження, яка супроводжується необхідними витратами. Надалі права на будь-який об’єкт можуть виступати предметом обміну на ринку і тому є можливість оцінити його на основі статистики ринкових продажів. І, нарешті, будь-яке придбання в умовах ринкової економіки обґрунтовується з позицій ефективності інвестицій, тому об’єкт оцінки можна розглядати як джерело вигоди, на яку розраховує його власник.

Відносна оцінка потенціалу господарюючого суб’єкта може розглядатися як комплексна порівняльна не грошова характеристика потенціалу, яка відбиває ступінь переваги сукупності індикаторів якості використання ресурсів та організації взаємозв’язків між ними, що визначають ефективність потенціалу на певному ринку в певний проміжок часу щодо сукупності індикаторів аналогів.

Отже, проведене дослідження дозволяє констатувати значне різноманіття методичних та методологічних підходів до аналізу потенціалу господарюючого суб’єкта, що спираються на відносні індикатори. Разом з тим слід відмітити, що на сьогодні не сформовано єдину загальноприйняту методику комплексного оцінювання потенціалу підприємства як єдиної економічної системи. У зв’язку з цим у практичній діяльності задля отримання можливості якісної діагностики стану підприємства доцільно поєднання різнопланових методичних підходів з тим, щоб отримати цільову об’єктивну оцінку потенціалу досліджуваного господарюючого суб’єкта.

Отримане на етапі аналізу уявлення про стан сукупного потенціалу підприємства та розвиток його окремих складових дає змогу сформувати надалі практичні рекомендації щодо вектору управлінських зусиль, спрямованого на підвищення сукупних можливостей та здатностей господарюючого суб’єкта.

Отже, об’єднуючи результати аналітичних досліджень, прогнозів та планових коригувань діяльності, діагностування потенціалу підприємства може стати універсальним інструментом підвищення потенціалу.

Наступним етапом при діагностуванні потенціалу підприємства є його оцінка, пов’язана з формуванням, розрахунком і аналізом показників господарської діяльності досліджуваного суб’єкта. Доцільно визначити внутрішню логіку оцінювання потенціалу підприємства з тим, щоб отримати найбільш якісні та об’єктивні дані про поточний стан потенціалу підприємства. Послідовність етапів оцінювання потенціалу підприємства може бути такою (рис. 1.5):

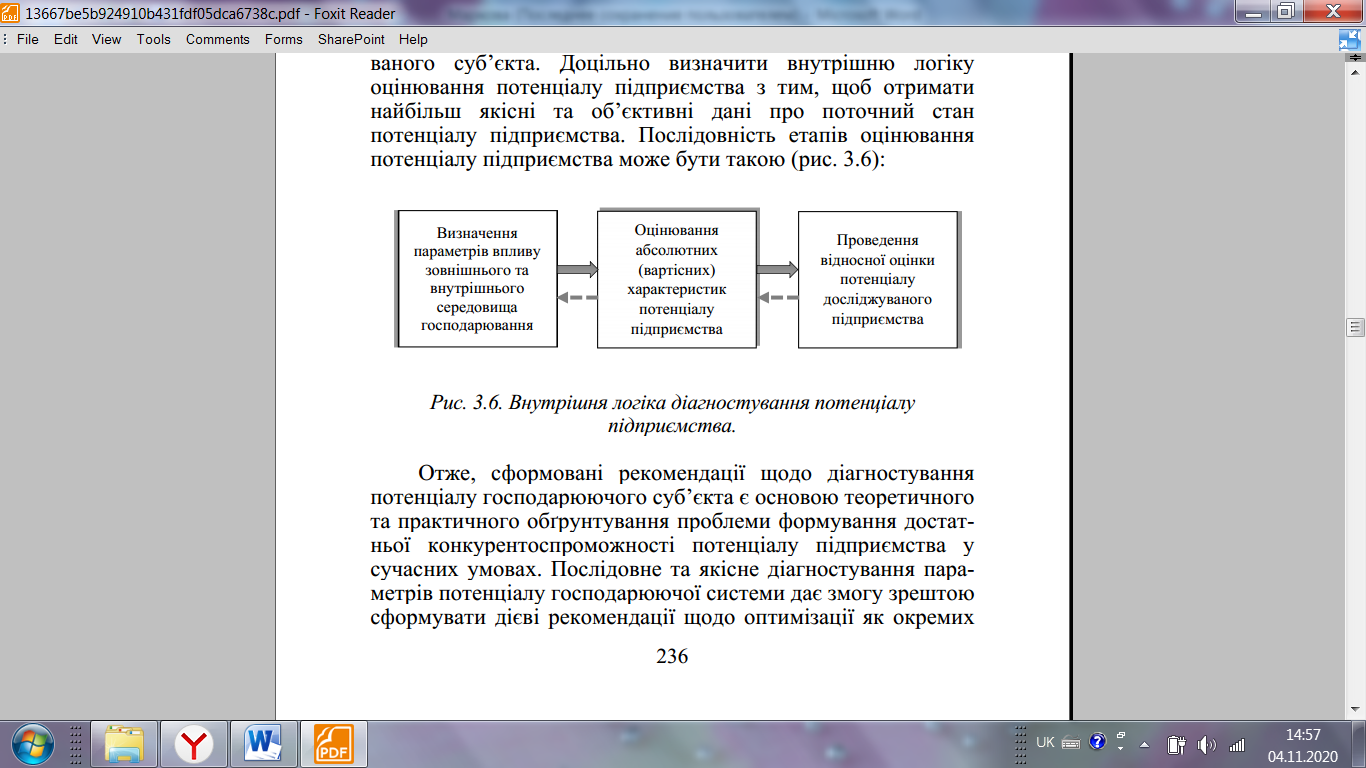


Рис. 1.5 Внутрішня логіка діагностування потенціалу підприємства

Отже, сформовані рекомендації щодо діагностування потенціалу господарюючого суб’єкта є основою теоретичного та практичного обґрунтування проблеми формування достатньої конкурентоспроможності потенціалу підприємства у сучасних умовах. Послідовне та якісне діагностування параметрів потенціалу господарюючої системи дає змогу зрештою сформувати дієві рекомендації щодо оптимізації як окремих показників діяльності підприємства, так і його сукупних можливостей та здатностей, що є вагомою сходинкою на шляху визначення механізму оптимального використання наявних ресурсів у певному середовищі господарювання.

Т. Ф. Косянчук в статті «Діагностика конкурентного потенціалу підприємства» [33] пропонує розглядати та оцінювати потенціал підприємства як конкурентний, тобто у взаємозв’язку з процесом формування та діагностики конкурентних переваг. В якості методів діагностики пропонується використовувати метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. Така оцінка конкурентоспроможності охоплює всі найбільш важливі сторони господарської діяльності підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко та ефективно отримати оцінку стану підприємства на галузевому ринку. Також пропонується використання методів, що засновані на теорії конкурентних переваг, зокрема метод бенчмаркінгу. Для оцінки конкурентоспроможності підприємств та діагностики використання конкурентного потенціалу можуть бути використані методи різниць, рангів, балів. Підсумковими методами рекомендують SWОТ-аналіз, а також матричні моделі, що використовуються для оцінки конкурентних переваг підприємства [38].

С. А. Попов пропонує інтегральний показник, який оцінює ринковий потенціал, що складається з аналітичного, виробничого і комунікаційного потенціалів. В. В. Дикань виділяє такі методи діагностики потенціалу розвитку, як аналітичні, експертні, динамічне та лінійне програмування. При оцінюванні економічного потенціалу в процесі діагностики рекомендується використовувати ресурсно-регресійний, параметричний, індексний метод грошової оцінки та метод побудови залежностей «витрати – ефективність» [55].

Домінуючим автор виділяє системний підхід, про що свідчить його висновок: «Виявлення потенціалу розвитку підприємств вимагає наявності системного мислення, що дозволяє виявити характер зв’язків між функціональними підрозділами, зрозуміти, як в результаті їх взаємодії виникають інтегральні

## 1.4 Моделювання процесу управління стратегічним розвитком підприємства готельного бізнесу

Процес управління підприємством готельного бізнесу в умовах конкурентного середовища та прийняття рішень стратегічного характеру щодо його економічного розвитку являє собою формування ринкової політики суб’єкта господарювання. Під ринковою політикою суб’єкта господарювання доцільно розуміти політику, яка базується на дослідженні рівня розвитку комерційних відносин, його місця в ринковій кон’юнктурі, метою якої виступає удосконалення процесу управління і розвитку готельного підприємства в найближчій перспективі.

Ключовим елементом ринкової політики суб’єкта господарювання виступає вибір стратегії розвитку, яка ґрунтується на зіставленні наявного у підприємства потенціалу з загрозами і можливостями зовнішнього середовища, в якому функціонує це підприємство. При цьому стратегію доцільно позиціонувати як конститутивну ланку, яка пов’язує між собою досягнення до яких прагне готельне підприємство, а саме його цілі та лінію поведінки, що виробляється для досягнення поставлених цілей [49].

Для моделювання процесу управління стратегічним розвитком підприємства готельного бізнесу доцільно виділити основні етапи, а саме етап аналізу, розробки планування та етап реалізації прийнятого стратегічного рішення.

Під час реалізації етапу стратегічного аналізу керівник готелю (менеджер) досліджує найбільш значущі в найближчій перспективі стратегічні фактори.

Пріоритетною метою етапу аналізу стратегічних чинників, при моделюванні процесу формування стратегії розвитку підприємства, є виявлення потенційних загроз і можливостей з боку зовнішнього оточення, а також деталізація слабких і сильних сторін готельного підприємства, інакше кажучи проведення SWOT-аналізу. Управлінський аналіз, проведений на високому рівні якості, дозволяє діагностувати реальну оцінку діяльності підприємства і виступає вихідним пунктом для формування стратегії розвитку готелю. Але одночасно з цим моделювання процесу формування стратегії розвитку підприємства неможливе без глибокого аналізу і деталізації конкурентного оточення, в якому функціонує підприємство, що, в свою чергу, передбачає проведення маркетингових досліджень, оскільки саме проведення ретельного моніторингу та оцінки загроз й можливостей з боку зовнішнього оточення з врахуванням слабких і сильних сторін діяльності підприємства є специфічною ознакою сформованої ринкової політики підприємства [49].

Наступним важливим параметром при моделюванні процесу формування стратегії розвитку підприємства виступає його орієнтація на майбутнє, в зв’язку з чим доцільним є процес детермінації орієнтирів розвитку підприємства, а саме до якого стану в майбутньому прагнути і які для цього цілі формувати. Щоб реалізувати цей етап, необхідно з урахуванням оцінки стратегічних факторів визначити місію і цілі підприємства довгострокового характеру [49].

Таким чином, ефективне моделювання процесу формування стратегії розвитку підприємства готельного бізнесу має ґрунтуватися на трьох складових, які являють собою результат проведення стратегічного аналізу:

* правильно відібрані цілі довгострокового характеру;
* детальне усвідомлення складу і можливостей конкурентного оточення;
* реальні аналіз та оцінка ресурсів і можливостей, які перебувають у розпорядженні підприємства.

Щодо змісту другого етапу – моделювання процесу формування стратегії розвитку, слід відзначити, що його зміст безпосередньо пов’язаний з процесами формування науково-обґрунтованих напрямків щодо векторів розвитку готельного підприємства, проведення їх оцінки та вибору оптимальної стратегічної альтернативи для реалізації стратегії розвитку.

Також в ході виконання цього етапу реалізуються такі процеси, як формування та оцінка варіантів розвитку підприємства альтернативної властивості, які сприяють осмисленню і виділенню потенційних напрямків розвитку менеджерами.

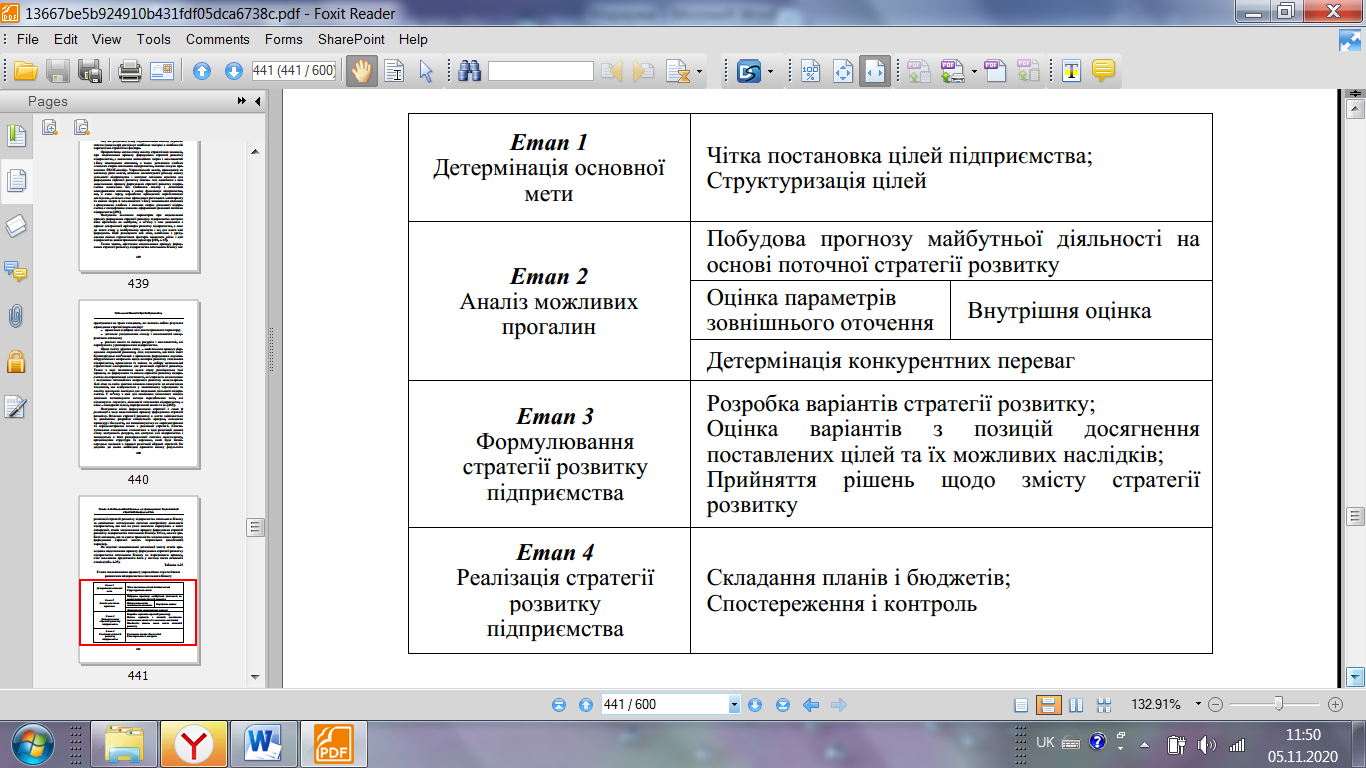
Цей етап за своїм змістом повинен спонукати до осмислення тенденцій, що відбуваються у зовнішньому середовищі та аналізу можливих наслідків для подальшої діяльності підприємства. У зв’язку з цим для виконання зазначених заходів доцільно застосовувати методи передбачення змін, які підвищують гнучкість діяльності готельного підприємства, а саме – сценарний підхід, портфельний аналіз та ін. [73].

Наступним після формулювання стратегії є етап її реалізації в ході моделювання процесу формування стратегії розвитку. Втілення стратегії розвитку в життя здійснюється за допомогою розробки спеціальних програм, складання процедур і бюджетів, які позиціонуються як короткострокові та середньострокові плани з реалізації стратегії. Конститутивними складовими елементами в ході реалізації даного етапу виступають ресурси, що доступні для підприємства і знаходяться в його розпорядженні: система менеджменту, організаційна структура та персонал, який буде безпосередньо задіяний в процесі реалізації обраної стратегії. На додаток до цього необхідно провести оцінку результатів реалізації стратегії розвитку підприємства готельного бізнесу за допомогою застосування системи контролінгу діяльності підприємства, що має на увазі внесення коригувань в зміст попередніх етапів моделювання процесу формування стратегії розвитку підприємства готельного бізнесу. Отже, можна зробити висновок, що за своєю тривалістю моделювання процесу формування стратегії носить ітеративний (циклічний) характер.

На підставі вищеописаної деталізації змісту етапів проведення моделювання процесу формування стратегії розвитку підприємства готельного бізнесу як ітеративного процесу, стає можливим представити його у вигляді таких основних етапів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Етапи моделювання процесу управління стратегічним розвитком підприємства готельного бізнесу



Конститутивними базисними елементами моделювання процесу формування стратегічного розвитку підприємства виступають місія та цілі підприємства. У теорії стратегічного менеджменту виробилося два підходи до процесу встановлення та формування цілей підприємства. Щодо сутності першого підходу можна відзначити, що його зміст повністю будується на методі планування від досягнутого.

Зміст другого підходу до встановлення цілей підприємства має більш складний характер і передбачає дроблення процесу детермінації цілей на ряд послідовних етапів:

1) визначення місії (філософії) діяльності підприємства;

2) формування цілей загального значення на плановий період, що мають довгостроковий характер реалізації;

3) формулювання цілей і завдань, що мають конкретне значення для діяльності підприємства.

Загальновизнаним є той факт, що в разі використання другого покрокового підходу у фахівців і менеджерів є можливість скористатися його ключовою перевагою, а саме осмислити повною мірою прагнення підприємства та можливі шляхи їх досягнення. Це дозволяє детермінувати місію підприємства. На думку багатьох авторів [63], місія позиціонується як ділове поняття, яке точно відображає ключове призначення діяльності підприємства, його філософію (дослівно ця категорія трактується як «відповідальне завдання, роль»).

За допомогою місії підприємства можна визначити дійсні види діяльності підприємства: сутність, масштаби діяльності підприємства, його потенційні перспективи і вектори розвитку, конститутивні відмінності від діяльності конкурентів. Разом з тим місія підприємства дозволяє сфокусувати увагу на потенційних споживачах, а не на продукції (послуги), оскільки місія підприємства часто детермінується з урахуванням інтересів покупців, їх потреб і запитів, які задовольняються в процесі діяльності готелю. Отже, процес детермінації місії підприємства тісно взаємопов’язаний з маркетингом і вимагає відповіді на питання про користь, яку готельне підприємство може дати власним споживачам, при цьому досягаючи успіху на ринку з максимальним ступенем.

Загальновідомим є той факт, що формулювання місії підприємства має лаконічний характер і володіє динамічною конструкцією, яка зручна для сприйняття (найчастіше це буває якийсь лозунг або заклик) і включає в себе деякі специфічні аспекти:

1) певну сферу потреб, які можуть бути задоволені в процесі діяльності підприємства;

2) характеристику запропонованих підприємством послуг та його конкурентних переваг;

3) оцінку перспектив зростання і розвитку діяльності підприємства.

В процесі проведення детального аналізу і дискусій щодо перспектив і напрямків розвитку підприємства, обговорення місії готельного підприємства має ключове значення, оскільки сприяє отриманню більш широкої панорами про діяльність підприємства, що здійснюється менеджерами та іншими працівниками, дозволяючи поглянути на діяльність підприємства з різних ракурсів, без чого конкуренція на довгостроковій основі неможлива. Слід підкреслити, що місія діяльності підприємства має великий вплив на комунікаційні процеси всередині підприємства, оскільки сприяє кращому осмисленню співробітниками діяльності підприємства і виділенню орієнтирів довгострокового характеру керівниками, а поза сферою діяльності підприємства його місія сприяє процесу доведення інформаційних потоків до споживачів, постачальників та акціонерів [82]. Інакше кажучи, можна відзначити, що місія готельного підприємства має двоїстий характер – вказує персоналу, акціонерам і споживачам детермінований і зрозумілий вектор зростання. Також слід пам’ятати, що при виборі вузької місії, яка враховує лише перспективи надання готельних послуг, відбувається обмеження горизонтів діяльності підприємства, що може сприяти недогляду можливостей діяльності в майбутньому.

Зміст наступного етапу моделювання процесу формування стратегії розвитку підприємства готельного бізнесу пов’язаний з детермінацією його загальних цілей, що мають довгостроковий характер. При цьому доцільно підкреслити, що під категорією «загальні» розуміються цілі широкого масштабу і часу, які часто не мають чітких характеристик в кількісному вираженні.

У теорії та практиці стратегічного менеджменту прийнято виділяти вісім ключових просторів, в межах яких підприємство здатне детермінувати власні цілі, що відповідають ключовим елементам ринкової політики підприємства готельного бізнесу [64].

1. Положення на ринку. До ринкових цілей може відноситись завоювання лідируючого положення підприємства на ринку сфери готельних послуг, збільшення частки підприємства на ринку до бажаного розміру, інакше кажучи, проведення маркетингової політики підприємства.

2. Інновації. У цій області процес встановлення цілей пов’язаний з детермінацією нових способів ведення підприємницької діяльності: організація виробництва нової продукції (послуг), освоєння нових ринків, використання нових способів організації виробництва і технологій, тобто проведення науково-технічної політики підприємства.

3. Продуктивність. Широко відомий факт, що підприємство працює з більшою ефективністю, якщо витрачає на процес виробництва та реалізацію продукції (послуг) менше економічних ресурсів. Тому показники продуктивності праці та ресурсозбереження вкрай важливі для діяльності будь-якого підприємства.

4. Ресурси. В процесі постановки цілей відбувається і детермінація потреби готелю в ресурсах різного виду. Проводиться порівняльний аналіз рівня ресурсів, що наявні у підприємства в необхідній кількості, на основі чого відбувається висування цілей щодо скорочення або розширення бази ресурсів і забезпечення її стабільності, тобто проведення матеріально-технічної політики підприємства.

5. Прибутковість. Цілі даної категорії мають кількісне вираження: досягнення детермінованого рівня прибутковості та рентабельності.

6. Управлінські аспекти. Безумовним є той факт, що отримання прибутку підприємством в короткостроковий період, найчастіше є результатом не тільки підприємницького таланту, а й удачі. Тому забезпечення отримання прибутку на довгостроковій основі можливе тільки за рахунок процесу ефективної організації менеджменту, у відсутності якого, на думку більшості фахівців цієї області, відбувається істотне стримування розвитку готельного господарства.

7. Персонал. У процесі визначення цілей, пов’язаних з персоналом, їх зміст стосується збереження робочих місць, процесу забезпечення оплати праці на мінімально прийнятному рівні, поліпшення умов і мотивації процесу праці тощо.

8. Соціальна відповідальність. В сучасних умовах економіки, на думку багатьох західних вчених та економістів, для кожного суб’єкта ринку характерна орієнтація не стільки на процес збільшення прибутку,скільки на процеси розвитку загальновизнаних цілей соціального значення. У зв’язку з цим виникло таке поняття, як «зацікавлені особи» діяльністю підприємства, а також процес розробки заходів щодо формування сприятливого іміджу, прояв турботи про не нанесення шкоди навколишньому природному середовищу.

Слід підкреслити, що багатоплановий характер постановки цілей цілком пояснюється тим фактом, що для будь-якого підприємства або економічної системи властива багатоцільова сутність. І, крім того, основна складність полягає в детермінації пріоритетів цілей. Для цілей підприємства готельного бізнесу властиве володіння рядом специфічних характеристик, які в теорії стратегічного менеджменту отримали назву «критерії якості поставлених цілей». Розглянемо їх детальніше [72]:

1. Цілі підприємства повинні носити конкретний і вимірний характер, оскільки в процесі вираження цілей в чітких і вимірюваних формах у керівництва підприємства існує можливість сформувати базу для прийняття стратегічних рішень і виробляти заходи щодо оцінки та контролю за ходом робіт на постійній основі.

2. Детермінований горизонт планування виступає ще одним важливим параметром ефективних цілей. У процесі визначення цілей важливим є не тільки позначення намірів підприємства, але і тимчасових рамок, в межах яких підприємство бажає досягти конкретного результату. Тому усталеними є такі періоди планування, як довгострокові (горизонт планування охоплює до 3 років), середньострокові (період планування становить від 1 року до 2 років), короткострокові (в межах 1 року). При цьому для цілей довгострокового характеру властиві широкі рамки, але водночас більш вузький горизонт планування сприяє більш жорсткій конкретизації у вираженні мети.

3. Мета підприємства повинна мати досяжний характер.

В процесі встановлення цілей підприємства, які призводять до переоцінки його можливостей, існує ймовірність появи катастрофічних наслідків для підприємства. Тому при встановленні цілей недосяжного характеру відбувається блокування прагнень персоналу до успіху його діяльності, а мотивація праці істотно знижується.

4. Процесу встановлення цілей властивий гнучкий характер і необхідно вільний простір для можливих коригувань у зв’язку зі змінами у зовнішньому середовищі та в структурі внутрішніх можливостей підприємства, які за своєю суттю є важко передбачуваними. Гнучкість сприяє можливості поставленим цілям підприємства бути реалізованими.

5. Для багатьох цілей підприємства важлива наявність порівняння один з одним і взаємної підтримки, оскільки рішення і дії, націлені на досягнення конкретної мети не повинні вступати в протиріччя з процесом досягнення іншої мети. Нівелювання цього факту сприяє виникненню серйозних конфліктів між структурними підрозділами підприємства готельного бізнесу.

6. Дефіцит уваги до процесу встановлення цілей готельного підприємства або протилежний йому процес встановлення недосяжних за своєю суттю цілей призводить до істотного збитку для підприємства [75].

В процесі встановлення цілей підприємства проводиться детальний аналіз виявлення сильних і слабких сторін його діяльності, оцінка конкурентних переваг, які сприяють отриманню уявлення про досягнення встановлених конкретних цілей і завдань. Як правило, мова йде про два-три показники за ключовими сферами, які позиціонуються як пріоритетні для успіху діяльності підприємства. Але одночасно з цим існує думка, що цілі встановлюються для кожного виду діяльності окремо, які готельне підприємство детермінує для себе як важливі і за виконанням яких ретельно стежить.

Важливим етапом при моделюванні процесу формування стратегії розвитку підприємства готельного бізнесу є проведення аналізу розривів (пропусків) між реальними можливостями і поставленими цілями, а також визначення шляхів щодо їх усунення [75].

Ключовими кроками при аналізі розривів є:

* аналіз реальних можливостей підприємства в різних періодах планування: поточному, середньостроковому і довгостроковому;
* визначення показників, які конкретизують процес стратегічного планування, що відображають ключовий інтерес підприємства; такими показниками може бути збільшення частки підприємства на ринку сфери готельних послуг;
* встановлення різниці між можливостями готельного підприємства, які формувались під впливом реального стану підприємства та показниками, що відображають стан стратегічного планування;
* розробка методів і способів щодо подолання розривів, які були виявлені в процесі аналізу або зниження конкретних показників, що впливають на цей процес.

Необхідно підкреслити, що процес встановлення цілей підприємства може бути скоректований після проведення комплексного аналізу стану зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей суб’єкта господарювання.

Отже, в сучасних умовах моделювання процесу управління стратегічним розвитком підприємства готельного бізнесу доцільно пов’язувати з розвитком галузі, в рамках якої воно функціонує, а також з позиціонуванням готелю всередині даного бізнесу і конкретного ринку сфери готельних послуг.

Таким чином, враховуючи особливості готельного бізнесу, етапи моделювання процесу управління стратегічним розвитком підприємства, які розглядались вище та наведені у табл. 1.3, зіставляючи підходи вчених до визначення змістовної сторони стратегічного управління, автор пропонує своє бачення процесу прийняття раціонального рішення щодо вибору оптимальної стратегії розвитку підприємства готельного бізнесу, та модель стратегічного управління підприємством готельного бізнесу (рис. 1.6).

Наведена модель прийняття рішення щодо вибору стратегії конкретизує основні концептуальні етапи процесу вибору оптимальної стратегії і є конкретним керуванням до дії.

Запропонована модель стратегічного управління підприємства готельного бізнесу розглядається з позиції двох підходів:

1) універсальний розпорядчий (prescriptive) підхід із здійсненням довгострокового моніторингу аналізу зовнішнього оточення та ресурсів підприємства готельного бізнесу. Пошук майбутнього стратегічного шляху та затвердження стратегії;

2) гнучкий ситуаційний (emergent) підхід із постійним моніторингом аналізу турбулентного зовнішнього оточення та ресурсів підприємства готельного бізнесу.

Отже, успішна діяльність підприємства готельного бізнесу в сучасних нестійких умовах ринку залежить від того, наскільки успішно приймаються стратегічні рішення. Розробка варіантів і вибір кращої стратегії розвитку – це процес формування портфеля стратегічних ринкових трансакцій, тобто різноманітних угод, які підприємство повинно здійснювати в перспективі, щоб забезпечити стійкий розвиток.

Саме процес управління стратегічним розвитком підприємства готельного бізнесу спрямований на створення його конкурентних переваг і утвердження ефективної стратегічної позиції, що забезпечить його майбутню життєздатність в мінливих умовах.

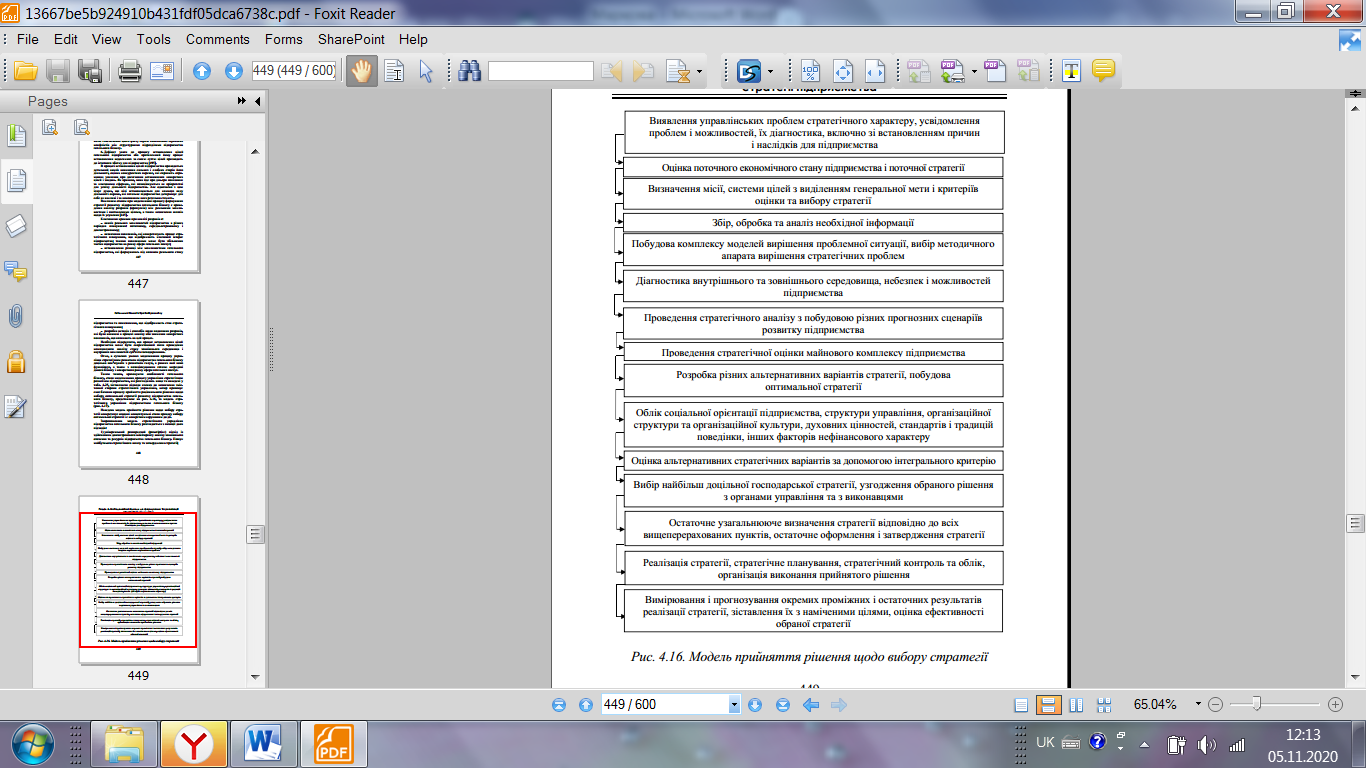


Рис. 1.6 Модель прийняття рішення щодо вибору стратегії

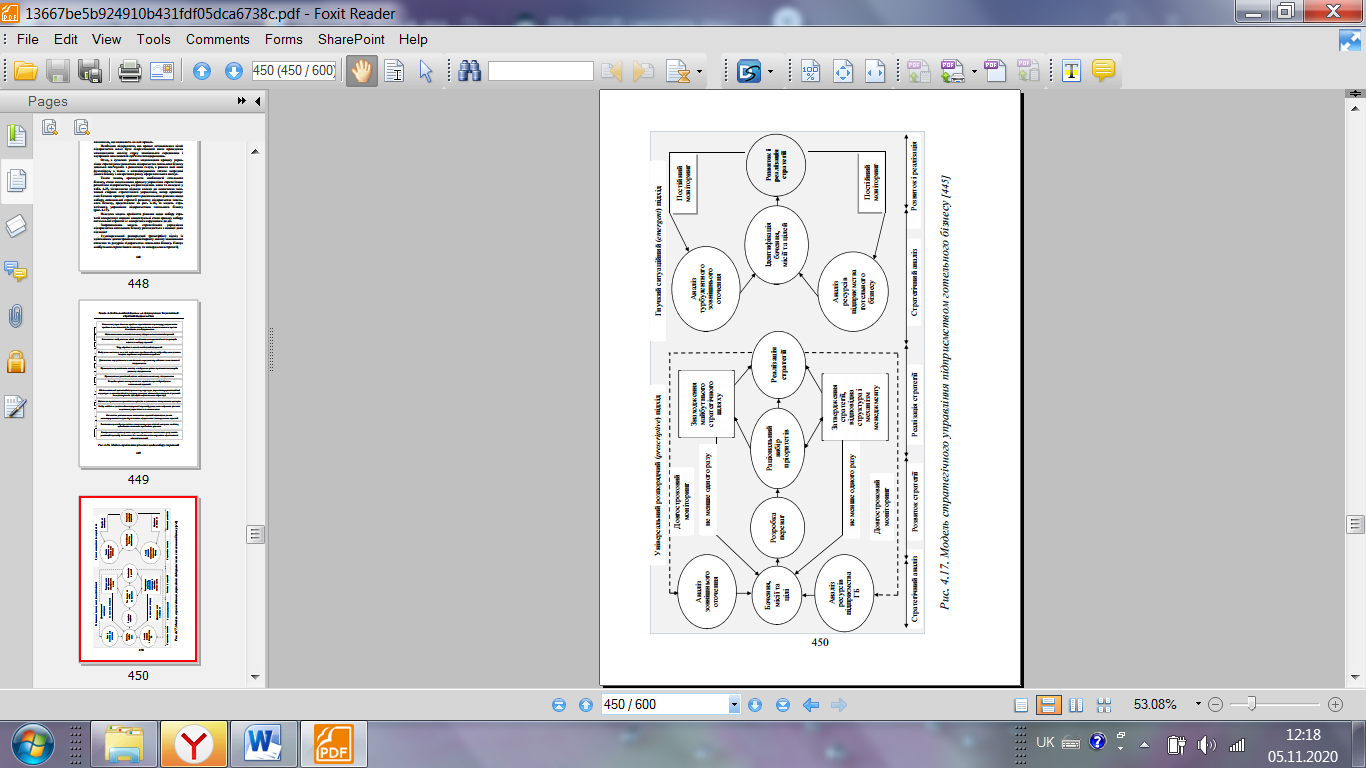


Рис. 1.7 Модель стратегічного управління підприємством готельного бізнесу [75]

# РОЗДІЛ 2

# ЗАВДАННЯ, МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

## 2.1 Мета та завдання дослідження

Метою цієї роботи є визначення особливостей маркетингової стратегії розвитку закладу розміщення туристів.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішуються такі завдання:

1. Вивчити фактори впливу на розвиток закладу розміщення туристів, методи і функції маркетингу в індустрії гостинності;

2. Проаналізувати маркетингову стратегію розвитку закладу розміщення на прикладі ТОВ «Воздвиженський», м. Київ.

3. Проаналізувати ефективність маркетингової стратегії розвитку закладу розміщення на прикладі ТОВ «Воздвиженський», м. Київ.

## 2.2 Методи дослідження

В роботі використовувався комплекс загальнонаукових методів: описовий, порівняльний, аналітичний, – та спеціальні методи: порівняльного аналізу, статистичний, статистичного аналізу.

## 2.3 Організація дослідження

### 2.3.1 Загальна характеристика ТОВ «Воздвиженський», м.Київ

Затишний комфортабельний готель ТОВ «Воздвиженський», розташований в самому центрі архітектурного заповідника Стародавній Київ, на одній з найстаріших вулиць Києва, Воздвиженський, в декількох кроках від знаменитого Андріївського узвозу, відомого своїми галереями, художніми салонами, театрами та кафе.

Недалеко розташовані Софіївський собор, Золоті ворота, Андріївська церква і собор Св. Михаїла. Відстань до аеропорту "Бориспіль" складає 42 км, до залізничного вокзалу - 5 км.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Воздвиженський» було засновано 14 лютого 1997 року Перевезенцовою-Окатовою І. Л. та рішенням Подільської Районної Державної адміністрації у місті Києві від 14.02.1997 р.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Воздвиженський» зареєстроване в органах податкової інспекції, пенсійному, фондах страхування безробіття та нещасних випадків на виробництві, у які сплачує податки та внески. ТОВ «Воздвиженський» є самостійною економічною одиницею, яке основане на 100% приватному капіталі.

Директором ТОВ «Воздвиженський» є Перевезенцева-Окатова І. Л., згідно наказу №7-ВК по підприємству, від 01.03.1997р.

Підприємство володіє правами юридичної особи, має самостійний баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в установах банків України та за її межами; круглу печатку із своїм найменуванням, фірмові бланки, емблему.

Готель дотримується вимог Законів України: “Про туризм”; “Про ліцензування певних видів господарської діяльності”; “Про господарські товариства”; “Про захист прав споживачів”; “Про страхування”; “Про рекламу”; “Про зовнішньоекономічну діяльність”; “Про аварійно-рятувальні служби” та інших нормативно-правових актів, зазначених в Ліцензійних умовах.

Бутік-готель «Воздвиженський» належить до малих міських приватних готелів цілорічного функціонування. Призначений для короткострокового проживання туристів. За рівнем цін готель відноситься до фешенебельних готелів, оскільки ціна за одну ніч проживання в номері коливається від 158 до 350 євро.

Будівля готелю має 5 поверхів. Загальна кількість номерів у готелі 25. Всі номери поділяються на шість категорій.

Характеристика номерів:

- номери категорії «Стандартний одномісний» - загальна кількість 2 номери. Площа кожного номера становить 12 кв.м, що ідеально підходить для транзитного мандрівника. У номерах є зручне односпальне ліжко шириною 130 см, робочий стіл, шафа для одягу і багажна тумба. Вікно виходить у внутрішній дворик готелю. Ванна кімната обладнана душовою кабінкою;

- номери категорії «Покращений одномісний» - загальна кількість 5 номерів. Площа кожного з таких номерів коливається від 11 до 14 кв.м . Номери мають зручне ліжко шириною 130 см, робочий стіл і зону відпочинку з розкішним кріслом і журнальним столиком. Вікна в таких номерах виходять або у внутрішній дворик готелю або на Андріївський узвіз. Ванна кімната обладнана душовою кабінкою;

- номери категорії «Покращений двомісний» - загальна кількість 14 номерів. Площа номерів double становить 14 , а twin – 15 кв.м . Номери обладнані двоспальним ліжком шириною 160/ 180 см, робочим столом і зоною відпочинку із зручними кріслами, журнальним столиком і торшером. Вікна (1 або 2) виходять у внутрішній дворик готелю. Ванна кімната з душовою кабінкою;

- номери категорії «Люкс» - загальна кількість 2 номери. Такі номери складається з вітальні і спальні. Вітальня площею 13,4 м2 або 11,7 м2 , і простора спальня 17,7 м2 або 18,5 м2 . Номери обладнані двоспальним ліжком в спальні шириною 160/180 см і розкладним диваном у вітальні, що дає також можливість розміститися сім'ї з дітьми. Вікна виходять у внутрішній дворик готелю або на Андріївський узвіз. Ванна кімната площею 3 обладнана душовою кабінкою;

- номер категорії «Ексклюзивний "Club"» - загальна кількість 1 номер. Площа номера 31 м2. Він обладнаний ексклюзивними меблями і посудом, двоспальним ліжком шириною 170 см. Має 4 вікна, що виходять на Андріївський узвіз та ванну кімнату площею 4 з ванною;

- номер категорії «Ексклюзивний «Будуар» - загальна кількість 1 номер. Нарядний романтичний номер площею 26 м2 з ексклюзивними меблями і посудом, з двоспальним ліжком шириною 160 см, має 3 вікна, що виходять у внутрішній дворик готелю. Обладнаний затемненими штори і освітленням з регулюванням світла. Ванна кімната площею 4,6 м2 з ванною-джакузі і вікном. Також є окремо розташована душова кабінка і туалет.

Дизайн кожного з 25 номерів – це свій особливий стиль і колір, елегантна нарядність і одночасно домашній комфорт. Гармонія м'яких драпіровок з натуральних тканин, комфортні вишукані меблі, тонко доповнені декоративними предметами і картинами сучасних українських художників продовжує тут особливий настрій і приємну атмосферу привітності, яка з порогу зустрічає гостя в готелі «Воздвиженский». Кожен номер обладнаний кондиціонером, міні-баром, 48-канальним супутниковим телебаченням, прямим міжміським та міжнародним зв'язком.

У номері є все необхідне для сучасного мандрівника:

- кондиціонер;

- міні-бар;

- супутникове телебачення;

- телефонний міжміський і міжнародний зв'язок;

- безкоштовна виділена лінія інтернет-зв'язку;

- фен;

- махровий халат і тапочки.

Дитина до 12 років може проживати в номері з батьками безкоштовно.

Крім основних послуг бутік-готель «Воздвиженський» надає додаткові послуги, якими за окрему платню може скористатися кожен мешканець готелю. До цих послуг належать:

- трансфер аеропорт-готель-аеропорт;

- паркінг;

- послуги пральні та хімчистки;

- room-service 24 години на добу;

- Інтернет Wi-Fi;

- бронювання і продаж авіаквитків на міжнародні і внутрішні рейси;

- банкомат;

- виклик лікаря;

Дозвілля:

- ресторан, вищої категорії;

- бар;

- лоббі-бар;

- сауна, баня;

Готель надає транспортні послуги.

На першому поверсі готелю однією з функціональних зон вестибюлю є зона торгівлі, а саме бутік одягу та парфумерії «Chambre», завдяки якому і визначилась специфіка готелю – бутік-готель «Воздвиженський». «Chambre» організований за типом concept store. Бутік працює цілодобово і пропонує гостям готелю витвори відомих як українських так і закордонних дизайнерів та митців.

Візитна картка готелю чудовий бар, який пропонує вишукану колекцію вин, фірмових страв, напоїв та десертів.

Щоранку в барі гостей очікує достаток шведського, та фуршетного столу. Вартість сніданку входить у вартість проживання.

З шеф-кухарем готелю гості можуть заздалегідь обговорити меню обіду або вечері, включаючи в нього улюблене національне блюдо, та багато іншого.

Менеджер готелю допоможе скласти програму перебування в Києві, та організувати відпочинок на любий смак.

Готель «Воздвиженський» відзначався такими нагородами і відзнаками – ХХ VIIІ міжнародний приз «Туризм, готельна справа і гастрономія» (2003 р. м. Мадрид, Іспанія), а ресторан «Терраса» у 2009 році був занесеній до ста кращих ресторанів України.

Приймаються кредитні картки: VISA, American Express, Master Card, дисконтна картка ITN.

Місія та цілі готелю ТОВ «Воздвиженський».

Основні стратегічні бізнес-одиниці готелю (це напрям діяльності готелю, що має власні місію й завдання, планується незалежно від інших напрямів):

1. Надання послуг проживання – основний напрям готелю.

2. Надання послуг харчування: ресторан, який знаходиться на 8 поверсі та ресторан японської кухні орієнтований не тільки на проживаючих готелю, але й на клієнтів «з вулиці».

# РОЗДІЛ 3

# РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

## 3.1 Аналіз діяльності готелю ТОВ «Воздвиженський», м.Київ

Сильні і слабкі сторони готелю ТОВ «Воздвиженський», м.Київ.

Для визначення слабких і сильних сторін готелю «Воздвиженський» використаємо наступні параметри: виробництво, персонал, управління, фінанси, інновації, маркетинг. Сильні і слабкі сторони готелю наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз діяльності бутіку-готелю «Воздвиженський», м.Київ

|  |  |
| --- | --- |
| Маркетинг | |
| Сильні сторони | Слабкі сторони |
| на ринку є незадоволений попит; всі види туристичних послуг знаходяться на стадії розвитку життєвого циклу. | низький рівень розвитку маркетингу, підприємство займає невелику частку ринку. |
| Управління персоналом | |
| невелика кількість конфліктів; мала плинність кадрів. | немає можливості залучити висококваліфіковані кадри; погана кадрова служба; недосконала система оплати праці; невеликі доходи працівників; погана компетентність керівників. |
| Організація та управління | |
| використання стратегічного планування та управління; добре розроблена організаційна структура підприємства; децентралізований апарат управління, що дозволяє швидко та якісно приймати рішення. | малий розвиток аналітичних підсистем; відсутність досконалої системи контролю; слабка неформальна система управління підприємством. |
| Інформаційні системи | |
| використовується система "Мій Готель" ver. 2.20. | інформаційні технології використовуються не у всіх сферах діяльності організації, що знижує темпи розвитку; не ефективне використання інформаційних систем. |
| Продовження табл. 3.1 | |
| Загрози | Можливості |
| Зростання числа конкурентів; Високі податки; зміна смаків конкурентів; різке зростання цін постачальників; зміна курсу валют, сезонні зміни попиту. | Великий вибір постачальників; Поява нових технологій при виробництві; пошук нових партнерів; зміна рекламних технологій; постійне впровадження цікавих ідей. |
| Стратегії | |
| Заповнення до кінця обраної ринкової ніші; удосконалення надаваних послуг; глибокого впровадження на ринок, яке полягає в пошуку можливостей збільшення обсягу продажів ще не насиченому ринку. | |

## 3.2 Аналіз зовнішнього середовища функціонування готелю «Воздвиженський»

### 3.2.1 Аналіз конкурентів готелю «Воздвиженський»

Знання про конкурентів, їх реальні і планові дії є основою для стратегічної орієнтації підприємства в конкурентному середовищі. Технологія формування стратегії конкуренції, орієнтована на використання сильних сторін діяльності підприємства з урахуванням активності конкурентів і особливостей розвитку ринку, є важливим інструментом формування стратегічних конкурентних переваг.

В готелі «Воздвиженський» аналізом діяльності конкурентів займається відділ маркетингу та продажів.

Основними конкурентами готелю «Воздвиженський» є: готель «Radisson SAS», готель «Opera», та готель «Дніпро».

«Radisson SAS».

У готелі 255 номерів; серед них 147 стандартних (1 755 грн. за добу), 83 номер бізнес-класу (2 025 грн. за добу), 22 номери класу люкс (2 970 грн. за добу). Інтер’єр номерів виконаний у трьох стилях – скандинавському, італійському та морському. У готелі функціонує два ресторани, є підземний паркінг, сигарний клуб, фітнес-клуб та конференц-зали.

В фітнес-клубі є спортзал, сауна, баня і солярій, а також різні види масажу.

Готель має всі можливості для проведення різних заходів від засідання на 8 чоловік до більшого прийому на 250 гостей.

«Opera».

Готель «Опера» - перший Бутік - Готель у столиці України, який пропонує гостям 138 розкішно обладнаних номерів, де увага приділена навіть деталям. Стандартні кімнати Twin, King і Queen відкривають широкий вибір для розміщення гостей. У кожному номері є кондиціонер, Wi Fi Інтернет, підігрівши підлог у ванних кімнатах, супутникове ТВ, міні-бар і пряма телефонна лінія. Тепла колірна гама, вишукані акценти інтер'єру й ексклюзивні дизайнерські меблі дарують безмежне відчуття розкоші, комфорту й затишку. Інтер'єр спеціально створений таким чином, щоб об'єднати класичну елегантність із блискучою розкішшю, яку гості звичайно очікують від шикарного готелю класу де люкс.

Розкішні номери класу люкс були оформлені в стилі найвідоміших оперних добутків миру: Японському, Італійському, Російському, Єгипетському, Французькому, Американському й Марокканському.

Ціна номерів варіюється від 310 до 800 євро за добу.

«Дніпро»

Готель «Дніпро» користується широкою популярністю у іноземців і вітчизняних туристів. Основними факторами, які роблять його привабливим для іноземців і українців, є те, що тут вони находять затишок і комфорт, зважену стратегію ведення туристичного бізнесу поряд з якісним наданням послуг, дружелюбністю і професіоналізмом персоналу.

До послуг відвідувачів готелю «Дніпро» 186 номера, серед яких 40 номерів класу "люкс". У готелі є номери й люкс для некурящих. Усі номери обладнані прямій телефонним зв'язком, супутниковим телебаченням і мають можливість доступу до Інтернет. У більшості номерів також є: сейф, фен, міні-бар і кондиціонер. Усі номери й ліфти обладнані електронними ключами "Vingcard".

маркетинговий фонд розвиток готель

### 3.2.2 Аналіз факторів зовнішнього середовища підприємства

Під зовнішнім середовищем розуміють усі умови і фактори, що виникають у навколишньому середовищі незалежно від діяльності конкретного підприємства і впливають чи здатні вплинути на його функціонування, а тому їх слід ураховувати під час прийняття господарських рішень.

З метою вивчення зовнішнього середовища готелю «Воздвиженський», слід детально розглянути та проаналізувати такі фактори, які мають позитивний та негативний вплив на підприємство: політичні, міжнародні, економічні, соціально-демографічні, технічні, екологічні (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Аналіз факторів зовнішнього середовища підприємства

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сфера макросередовища | Фактори макросередовища | Вияв факторів |
| 1. Міжнародна | Підвищення іміджу країни; Загроза погіршення відносин з країнами. | Проведення Євро-2012 позитивно вплинуло на імідж країни і залучило більше уваги іноземців до України. Деякі країни ЄС негативно ставляться до України. |
| 2. Політична | Політична нестабільність у країні; | Постійні суперечки політичних сил, арешт колишнього прем’єр міністра, мітинги. |
| 3. Економічна | Збільшення інтересу до країни. | Після Євро-2012 багато іноземців залишилися у захваті від країни, і після цього відвідування України значно зросло. |
| 4. Соціально - демографічна | Депопуляція; зниження рівня освіти. | Смертність як перевищувала, так і досі перевищує народжуваність. Деградація населення веде до зниження рівня освіти і нестачі кваліфікованих працівників. |
| 5. Правова | Прийняття нормативних актів. | Збільшення податків, що веде до зниження прибутку готелю, а далі банкрутства |
| 6. Екологічна | Погана екологія | Вибух Чорнобильської атомної електростанції, велика кількість автівок, а також велика виробнича спроможність заводів негативно впливає на екологію. |
| 7. Культурна | Зміна способу життя; зацікавленість у подорожуванні | Ведення здорового способу життя, що є позитивним для нашого та наступних поколінь, а мода до мандрівок збільшує попит на проживання у готелях. |

### 3.2.3 Можливості і загрози підприємства

Для подолання загроз які стоять перед готелем, керівництво повинно ефективно використовувати можливості готелю, а для ліквідації слабких сторін, використовувати власні сильні сторони.

В процесі аналізу внутрішнього середовища готелю «Воздвиженський» було виявлено його сильні сторони, що сформувалися в результаті правильно поставлених керівництвом цілей та задач, та слабкі, над якими вже ведуться роботи. Готель «Воздвиженський» починає впроваджувати маркетингову компанію для залучення додаткових груп споживачів і починає вживати заходів для більшого розширення асортименту. Також починають залучати більше кадрів для поліпшення якості обслуговування в готелі.

## 3.3 Маркетингова стратегія розвитку готелю ТОВ «Воздвиженський», м.Київ

Для вдосконалювання структури й організації маркетингової діяльності пропонується нова структура служби маркетингу (рис. 3.1).

Служба маркетингу готелю ТОВ «Воздвиженський», м.Київ

Головний маркетолог

Відділ інформаційно-аналітичних та маркетингових досліджень

Відділ просування послуг та створення іміджу готелю

Відділ збуту та оперативної роботи

Рис. 3.1

Рис. 3.1 Нова структура маркетингової служби готелю ТОВ «Воздвиженський»

До числа негативних явищ у практиці діяльності служби маркетингу готелю ТОВ «Воздвиженський» можна віднести те, що не була виділена в її складі самостійна група по проведенню маркетингових досліджень і по створенню іміджу готелю. Ця робота, звичайно, велася й раніше, у перші роки існування відділу, але вона не носила впорядкованого характеру, не було співробітників, відповідальних саме за цю ділянку роботи. Зі створенням такої групи процес проведення маркетингових досліджень може помітно активізуватися, здобуваючи характер систематики й плановості. Даною групою за підсумками проведення маркетингових досліджень можуть почати складатися програми маркетингу окремих готельних продуктів і проблем їхнього впровадження, які в цілому позитивно можуть сприйматися підрозділами готелю ТОВ «Воздвиженський», тому що вони можуть давати цінний інформаційний матеріал для прийняття відповідних рішень по готельних продуктах.

2. Розробка положення про службу маркетингу.

У даному положенні можна закріпити основні функції її головних відділів. Так, відділ збуту й оперативно-договірної роботи може виконувати наступні функції:

– підготовка пропозицій по залучанню сторонніх спеціалізованих організацій за рішенням проблем маркетингу, вивчення попиту на готельну продукцію, реклами; розробка стратегії маркетингу з урахуванням потреб у даній продукції, місткості ринку, що змінюється, платоспроможного попиту, проникнення на нові ринки збуту, конкуренції;

* розробка стратегії реклами по кожній послузі й плану проведення рекламних заходів;
* організація реклами за допомогою засобів масової інформації (газет, телебачення, радіо);
* забезпечення зовнішньої, світлової, електронної реклами; організація участі торговельного підприємства в центральній і регіональній галузевій виставках, ярмарках, виставках-продажах.

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 й іншими рекламними матеріалами; може провадити аналіз діяльності реклами, її впливу на збут продукції, поінформованості споживачів про продукцію підприємства;

– може здійснювати розробку пропозицій по вдосконалюванню організації реклами: вивчення й використання передового досвіду реклами й стимулювання збуту, вивчення і аналіз ефективності форм доставки готельної продукції споживачам;

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

3. Для проведення маркетингових досліджень було використовувати наступні методи дослідження:

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

– експеримент передбачає плановий вплив на події. Це активний метод. Експериментальні дослідження вимагають відбору порівнянних між собою груп суб'єктів, створення для цих груп різної обстановки, контролю змінних даних і встановлення ступеня значимості спостережуваних розходжень. Ціль подібного дослідження – розкрити причинно-наслідкові відносини шляхом відсівання тих пояснень результатів спостереження, які суперечать фактам.

– опитування найбільш зручне для пошукових і описових досліджень. Готель ТОВ «Воздвиженський» може проводити опитування, щоб одержати 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 й технічні кошти. 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.

Далі пропонується встановити план вибірки. Вибірка – частина суб'єктів, що повинна персоніфікувати собою всю сукупність суб'єктів. Працівники маркетингової служби готелю ТОВ «Воздвиженський» повинні розробити такий план складання вибірки, завдяки якому відібрана сукупність відповідала б завданням дослідження. При проведенні дослідження пропонується проводити анкету, особисте інтерв'ю або групове інтерв'ю.

4. У готелі ТОВ «Воздвиженський» не здійснюється маркетингове планування. Однак, принцип своєчасних рішень, покладений в основу системи управління, шляхом ранжирування стратегічних завдань, як вважають багато фахівців з менеджменту, являє собою найбільш раціональний підхід до планування господарської діяльності й управлінню готельним виробництвом в умовах невизначеності розвитку зовнішнього середовища, різких змін у політики уряду, політичної нестійкості, непередбачуваності НТП із раптовими технологічними проривами, швидких змін у позиціях конкурентів. Тому пропонується в готелі ТОВ «Воздвиженський» управління й планування проводити шляхом ранжирування стратегічних завдань, які включають ряд послідовних дій, а саме:

– у рамках діяльності основної інформаційної системи встановлюється особливе спостереження за тенденціями розвитку факторів зовнішнього середовища, особливо ринкових, загальноекономічних, науково-технічних, соціальних, політичних;

– результати спостережень і аналізу тенденцій доповідаються керівництву готелю регулярно або в міру виявлення нових явищ у зовнішнім середовищі, які можуть вплинути на положення готельного підприємства на ринку;

– керівництво готелю разом з відповідною маркетинговою службою розділяють виниклі проблеми на кілька категорій: термінові проблеми, що вимагають негайного розгляду й прийняття управлінських рішень; важливі проблеми середньої терміновості, які можуть бути вирішені в рамках наступного циклу планування; важливі, або не термінові, чи не зрозумілі до кінця явища (можливі проблеми), що вимагають подальшого постійного спостереження, нагромадження специфічної інформації й аналізу; проблеми, які після детального аналізу виявилися несуттєвими для готелю або взагалі не заслуговують подальшої уваги;

– термінові проблеми передаються для детального вивчення й розробки рекомендацій для ухвалення рішення відповідним підрозділам готелю або ж для пророблення спеціально сформованій тимчасовій цільовій робочій групі;

– прийняття рішень і контроль за їхнім виконанням з погляду можливих тактичних або стратегічних наслідків забезпечуються вищою ланкою управління готелю ТОВ «Воздвиженський»;

– перелік виниклих проблем постійно переглядається й ранжується по їхній пріоритетності вищою ланкою управління готелю ТОВ «Воздвиженський».

5. У роботі маркетингової служби як основні об'єкти контролю пропонується визначити обсяг наданих робіт і послуг, розміри прибутків і збитків, відповідність запланованих і реальних (фактичних) результатів виробничо-комерційної діяльності готелю ТОВ «Воздвиженський».

Отже, у рамках маркетингової стратегії на даному готельному підприємстві для створення найбільш сприятливих умов виробництва й досягнення комерційних цілей пропонується контроль здійснювати по декількох напрямках.

Відповідність планових показників реальним показникам виробничо-комерційної діяльності по плановим (тимчасовим) періодах. Ціль контролю – установити збіг або невідповідність основних запланованих показників реально досягнутим результатам по обсягах реалізації робіт і послуг, доходам і прибуткам, рентабельності в цілому. У рамках контролю за фактичним виконанням планових завдань провадиться 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 й 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 й роботи, тобто встановлення рівня задоволеності споживачів комерційною діяльністю готелю ТОВ «Воздвиженський» на ринку; контроль за позицією конкурентів, ступенем їхнього впливу на позиції готельного підприємства на ринку, на виконання планових показників.

Ціль подібного контролю складається у встановленні реального відхилення фактичного стану виробничо-господарської діяльності готелю ТОВ «Воздвиженський» від планових установок для наступного вироблення коригувальних впливів. За цей вид контролю й вживання коригувальних заходів відповідає вище керівництво, яке управляє середньою ланкою за підтримкою відповідних планово-економічних функціональних структур готелю.

Контроль прибутковості виробничо-комерційної діяльності готелю ТОВ «Воздвиженський»( м.Київ) найбільш важливий для диверсифікованих, з погляду асортименту пропонованих послуг і робіт. Оскільки одержання інформації про витрати виробництва по кожному виді робіт і послуг, не представляє особливої праці для системи обліку й звітності, ця інформація в обробленому виді може надходити на стіл начальника маркетингової служби у встановлені інтервали часу (декада, місяць, квартал і т.п.). Від того, наскільки об'єктивною та своєчасною буде інформація про роботи й послуги й наявність слабких місць, буде залежати й ефективність прийнятих керівництвом підприємства коригувальних впливів.

6. Стратегічний контроль маркетингу. Підприємство, що орієнтується у своїй виробничо-комерційній діяльності на довгостроковий успіх, через певні інтервали часу повинне проводити критичну оцінку ефективності всієї маркетингової діяльності. Кожне підприємство зобов'язане періодично проводити оцінку свого підходу до маркетингової діяльності і його відповідності мінливим умовам зовнішнього середовища. Цей вид контролю названий ревізією маркетингу. Ревізія маркетингу – комплексне, системне, безстороннє й регулярне дослідження маркетингового середовища фірми (або її організаційної одиниці), її завдань, стратегій і оперативно-комерційної діяльності з метою виявлення виникаючих проблем і можливостей, що відкриваються, для вироблення рекомендацій з удосконалювання маркетингової діяльності фірми.

7. Створити комп'ютерну мережу, що зв'язує воєдино різні підрозділи готелю ТОВ «Воздвиженський». Користуючись даною системою, можна одержати довідкові дані про вільні місця в готелі, дані про використання додаткових послуг, про укладені договори і їхні умови, інформацію про дебіторську й кредиторську заборгованості.

8. Пропонується активно здійснювати координацію взаємодії служб маркетингу й економічної служби готелю ТОВ «Воздвиженський», що буде укладатися в складанні відділом маркетингу квартальних кошторисів (бюджетів) видатків на маркетинг і подачі на розгляд і затвердження в економічну службу. Крім того, розрахунком витрат готельного виробництва й калькулюванням собівартості послуг займається економічна служба, з якою служба маркетингу підтримує взаємозв'язок, в основному, для аналізу й порівняння цін готелів-конкурентів.

Фахівці відділу повинні мати можливість швидкої й кваліфікованої консультації фахівців з юридичних питань. Юридична служба підприємства в обов'язковому порядку візує всі договори, що укладаються відділом маркетингу й збуту й консультує співробітників відділу по різних правових аспектах їхньої діяльності. Більше того, у юридичному відділі виділений юрисконсульт, що спеціально працює з відділом маркетингу й збуту.

## 3.4 Аналіз маркетингової стратегії розвитку ТОВ «Воздвиженський», м. Київ

В 2016 році був проведений проміжний аналіз ефективності маркетингової стратегії розвитку готелю ТОВ «Воздвиженський», м.Київ. що показав позитивну тенденцію в розвитку готелю.

Для узагальнення картини положення готелю на ринку послуг проведемо SWOT-аналіз маркетингової стратегії розвитку готелю ТОВ «Воздвиженський» (табл. 3.3) та аналіз-порівняння з конкурентами (табл. 3.4).

Таблиця 3.3

SWOT-аналіз маркетингової стратегії розвитку готелю ТОВ «Воздвиженський»

|  |  |
| --- | --- |
| Сильні сторони | Можливості |
| 1. Прийнятні ціни.  2. Зручне місце розташування.  3. Використання нових технологій при виробництві.  4. Наявність постійних гостей.  5. Постійне провадження цікавих ідей.  6. Лідуюча позиція серед конкурентів. | 1. Удосконалення якості послуг  2. Виділення коштів на щорічне навчання персоналу закладу.  3. Проведення розвиваючих заходів для всіх працівників щомісяця. |
| Слабкі сторони | Загрози |
| 1. Плинність кадрів на рівні середньої ланки  2. Відсутність постійного навчання персоналу.  3 Слабка реклама закладу в соціальних мережах. | 1. Нестабільна політична та економічна ситуація.  2. Світова пандемія.  3. Конкуренція.  4. Різке зростання цін постачальників. |

Таблиця 3.4

Бальна оцінка позицій підприємства серед головних конкурентів

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показники | Підприємство ТОВ «Воздвиженський» | Конкурент 1 «Опера» | Конкурент 2 «Дніпро» |
| Місце розташування | М.Київ, вул. Воздвиженська 60 б. | М.Київ, вул. Б.Хмельницького 53 | М.Київ, вул. Хрещатик 1/2 |
| Середній рівень завантаженості | 4 | 4 | 4 |
| Популярність серед населення | 4 | 5 | 4 |
| Рівень професіоналізму персоналу | 4 | 4 | 3 |
| Якість основних послуг | 5 | 5 | 4 |
| Асортимент додаткових послуг | 5 | 5 | 4 |
| Якість рекламних засобів | 4 | 4 | 3 |
| Цінова політика | 4 | 4 | 3 |

Одже, як ми можемо бачити з останніх результатів аналізу, маркетингова стратегія розвитку готелю ТОВ «Воздвиженський», м. Київ, дозволила зробити значні позитивні зміни в роботі закладу та покращити його місце на ринку в порівнянні з найближчими конкурентами.

# ВИСНОВКИ

Результати проведеного аналізу засвідчують, що стан суб’єктів готельного господарства в Україні, які є соціально значущим компонентом державного управління, як і раніше, оцінюється як критичний. Фактично протягом усього періоду реформ розвиток готельного господарства в Україні відбувався стихійно, при явній недостатності регуляторних впливів, що здійснювалися. В остаточному підсумку це привело до того, що на фоні позитивного росту більшості конкурентних галузей національного господарства економічний ефект готельного господарства не тільки не зріс, але навіть знизився. І це незважаючи на те, що даний сегмент ринку засобів розміщення найбільшою мірою затребуваний досить стабільним, стійким і на сьогодні найбільш масовим і платоспроможним попитом ділового й розважального туризму. Причини подібного дисонансу криються у нездатності готельного господарства забезпечити туристів і місцеве населення досить якісним продуктом, що відповідає очікуванням споживача, причому не персоніфікованого, що спостерігається зараз, а пристосованого до конкретної групи.

Фактично диференціація виробників за сприйняттям цільового призначення послуг, технологіями їхнього виробництва й реалізації не припускає існування в структурі національної індустрії туризму організованої галузі, здатної запропонувати якісний продукт, що відповідає гарантованим вимогам. разом з тим відсутнє єдине розуміння категорії «якість готельної послуги», у тому числі і як об'єкта управління. Основна концепція управління якістю готельних послуг в основному впливає на контрольовані параметри якості технічного й функціонального характеру, що включають готельні інтер'єри, обсяги пропонованих основних і додаткових послуг на рівні окремо взятого виробництва. Комплексне управління якістю готельних послуг допускається як можливе й необхідне, але в той же час не реалізується в належному обсязі, обмежуючись аспектами контролю, обліку. Шляхи вирішення цієї проблеми, пов'язані з популяризацією якості, формуванням культури виробництва й споживання якісного продукту й послуг, проте, не є достатніми, тому що не мають реальної основи для ефективного закріплення. Причини цього криються в неякісному дослідженні суб'єктів попиту та пропозиції, структур управління змінам ринкової кон'юнктури і їхнім існуванням у різних інформаційних середовищах, у фактичному відриві одне від одного. Це виражається в невідповідності й часто у взаємному протиріччі реалізованого управління якістю окремими суб'єктами й має негативне продовження у вигляді зниження привабливості готельних послуг для вітчизняних і зарубіжних споживачів, втрати профільної діяльності, погіршенні характеристик кадрового потенціалу, падінні фінансово-економічної ефективності, старінні фондів.

В умовах відсутності досить чітко сформульованого управління якістю готельних послуг, що забезпечує державне й соціальне регулювання, ринкове саморегулювання, логічним і доцільним було б говорити про необхідність формування моделі системного управління даною категорією на рівні всього готельного господарства. Але з урахуванням територіальної специфіки, що органічно з'єднує допустимість внутрішнього управління якістю й можливість його доповнення зовнішніми необхідними впливами, що формують два контури моделі управління, які забезпечують вплив не тільки на параметри технічного й функціонального характеру (в основному контрольовані), але так само й на процеси обслуговування й підтримки необхідного рівня якості готельних послуг, як відносно повноцінного об'єкта управління.

У даному контексті основною метою проведеного дослідження стала розробка проблем, пов'язаних з ефективним забезпеченням комплексності й системності даного процесу. Сформульовані підходи до управління фактично спрямовані на забезпечення еволюційного переходу від спеціалізованих функціональних служб управління якістю в рамках окремих суб'єктів господарювання до територіальних систем.

Виходячи з вище доведеного, можна зробити такі висновки:

1. Маркетингова діяльність має величезні можливості для підвищення ефективності діяльності готельних підприємств. У рамках маркетингової діяльності здійснюються такі завдання: комплексне вивчення ринку; виявлення потенційного попиту й незадоволених потреб; планування товарних асортиментів і цін; розробка заходів для найбільш повного задоволення існуючого попиту; планування й здійснення збуту; розробка заходів з удосконалення управління та організації виробництва.

2. Аналіз ринкових можливостей передбачає: проведення комплексу маркетингових досліджень, результатом яких повинні бути можливі рекомендації, вироблені на основі аналізу всього масиву ділової інформації; аналіз середовища маркетингу, що дає змогу виявити контрольовані й неконтрольовані фактори середовища, що впливають на діяльність компанії, і виробити заходи для мінімізації впливу неконтрольованих факторів.

1. Маркетингова діяльність дає можливість виявити потенційний попит і незадоволені потреби. За допомогою маркетингової діяльності можна здійснювати планування товарних асортиментів і цін.
2. Маркетингова діяльність допомагає розробити заходи для найбільш повного задоволення існуючого попиту; а також розробити заходи щодо вдосконалення управління й організації виробництва.

5. Управління маркетинговою діяльністю може здійснюватися з позицій п'яти різних підходів: концепція вдосконалення виробництва, концепція вдосконалення товару; концепція інтенсифікації комерційних зусиль; концепція маркетингу; концепція соціально-етичного маркетингу.

Для вдосконалення структури й організації маркетингу в готелі «Воздвиженський» бізнесі можна запропонувати такі заходи:

1. Нова структура служби маркетингу.
2. Розробка положення про службу маркетингу.

3. Для проведення маркетингових досліджень можна використовувати

такі методи дослідження: спостереження; експеримент; опитування.

4. Управління й планування проводити шляхом ранжирування стратегічних завдань, які включають ряд послідовних дій.

5. У роботі маркетингової служби як основні об'єкти контролю пропонується визначити обсяги наданих робіт і послуг, розмір прибутків і збитків, відповідність запланованих і реальних (фактичних) результатів виробничо-комерційної діяльності готельного комплексу «Бердянськ».

6. Здійснювати стратегічний контроль маркетингу.

1. Створити комп'ютерну мережу, що зв'язує воєдино різні підрозділи ГК «Бердянськ».
2. Активно здійснювати координацію взаємодії служб маркетингу й економічної служби в готелі ТОВ «Воздвиженський», що буде полягати в розробці відділом маркетингу квартальних кошторисів (бюджетів) видатків на маркетинг і поданні на розгляд і затвердження в економічну службу. Крім того, розрахунком витрат готельного виробництва й калькулюванням собівартості послуг займається економічна служба, з якою служба маркетингу підтримує взаємозв'язок, в основному, для аналізу й зіставлення цін готелів-конкурентів.

# ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Азар В. Вспомнить о стандартизации услуг гостиниц // Отель. 2006. №3. с. 36.
2. Азар В. Магнитные бури качества // Отель. 2006. №10. с. 38.
3. Азар В.И. Гостиничные объединения: динамика развития //Индустрия гостеприимства, 2007 г., №1 с.14.
4. Азар В.И. Экономика и организация туризма. Методологические вопросы. М.: Экономика, 2008. 184 с.
5. Амирханов М.М., Татаринов А.А., Трусов А.Д. Экономические проблемы развития рекреационных регионов. М.: «Экономика», 2003.
6. Анфилатов В.С. и др. Системный анализ и управление: Учеб. пособие / Под ред. А.А. Емельянова. М.: Финансы и статистика, 2005. 368 с.
7. Ахмин А.М., Гасюк Д.П. Основы управления качеством продукции. Учебное пособие: СПб.: Издательство «Союз», 2006. 192 с.
8. Ашманов С.А. Математические модели и методы в экономике. М.: Мир, 2003.
9. Басовский Л.Е. Теория экономического анализа: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2004. 222 с.
10. Биржаков М.Б. Введение в туризм. СПб: Издательский торговый дом «Герда», 2003.
11. Бирюков Е.С. Развитие туризма в СССР и его влияние на экономику. М.: Экономика, 2005. 168 с.
12. Бондаренко Н. Кто зажигает гостиничные звезды // Отель. 2002. №3. с. 68.
13. Браймер Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства // Пер с англ. Е.Б. Цыганова. М.: Аспект – пресс, 2015. 382 с.
14. Бугаков В.П. Особенности маркетинга услуг // Маркетинг в Украине и за рубежом. 2006. №2 с. 22.
15. Быков А.Т. и др. Курортно-туристский комплекс как объект управления / Под ред. д-ра экон. наук, проф. Г.А. Карповой. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2005. 146 с.
16. Васьков С.Т. Территориальное управление в новых хозяйственных условиях. М.: Экономика, 2003. 190 с.
17. Версан В.Г., Коломнин А.Г. Информация и качество: (опыт проектирования системы управления). М.: Экономика, 2004. 79 с.
18. Ветитнев A. M., Боков М. А., Угрюмов Е. С. Конкурентоспособность санаторно-курортных организаций. Сочи: РИО СГУТиКД, 2014. 95 с.
19. Вилкас Э., Майминас Е. Решения: теория, информация, моделирование. М., 2003.
20. Винокуров Б.Л., Леонов В.А. Индустрия туризма: теоретические, методологические и практические аспекты. Сочи: СГУТиКД, 2013.
21. Волкова В.Н.. Денисов А.А. основы теории систем системного анализа. СПб.: Изд-во СПбГТУ. 510 с.
22. Воронин А.Г. Муниципальное хозяйствование и управление: проблемы теории и практики. М.: Финансы и статистика, 2013. 176 с.
23. Всеобщее управление качеством: Учебник для вузов / О.П. Глудкин, Н.М. Горбунов, А.И. Гуров, Ю.В. Зорин: под ред. О.П. Глудкина. М.: Горячая линия - Телеком, 2006. 600 с.
24. Вяткин В.Н. Организованное проектирование хозяйственных комплексов. М.: Экономика, 2007. 103 с.
25. Гидбут А.В., Мезенцев А.Г. Курортно-рекреационное хозяйство (региональный аспект). М.: «Наука», 2003. 94 с.
26. Гладких Б.А. и др. Основы системного подхода и их приложение к разработке территориальных автоматизированных систем правления. Томск: Изд-во Томского университета, 2002. 243 с.
27. Глазьев С.Ю. Теория долгосрочного технико-экономического развития. М., 2004.
28. Глинский В.В. Ионин В.Г. Статистический анализ: Учебное пособие. / Издание 2-е. М.: Информационно-издательский дом «Филинъ», 2005. 264 с.
29. Гончаров В.В. Важнейшие критерии результативности управления. М. МНИИПУ. 2014. 304 с.
30. Горбашко Е.А. Менеджмент качества и конкурентоспособности: учебное пособие. СПб.: Издательство СПбГУЭФ, 2006.
31. Горшкова Л.А. Анализ организации управления. Аналитический инструментарий. М.: Финансы и статистика, 2003. 208 с.: ил.
32. Гостиничный и туристский бизнес / Под ред. проф. Чудновского А.Д. М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 2002. 352 с.
33. Гранберг А.Г. Основы региональной экономики: Учебник для вузов. М.: ГУ ВШЭ, 2000. 476 с.
34. Грейсон Д., O’Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. М.: Экономика, 2001. 360с.
35. Гуляев В.Г. Организация туристской деятельности: Учебное пособие. М.: Нолидж, 2000. 312 с.
36. Добров Г.М. и др. Экспертные оценки в научно-техническом прогнозировании. Киев, 2002.
37. Европейский гостиничный маркетинг. Учеб. пособие: Пер. с англ. Е.Ю. Драгныш. М.: Финансы и статистика. 2002. 224 с.
38. Екатеринославский Ю.Ю. Управленческие ситуации: анализ и решения. М.: Экономика, 2003. 191 с.
39. Ефремова М.В. Основы технологии туристского бизнеса: Учебное пособие. М.: Издательство «Ось-89», 2007. 192 с.
40. Жданов С.А. Экономические модели и методы в управлении. М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2002. 176 с.
41. Жук М.В., Круль Г.Я. Менеджмент готельно-курортного і туристичного сервісу. Конспект лекцій. Частина 1. Чернівці: Рута, 2004. 88 с.
42. Квартальнов В.А. Туризм. М.: Финансы и статистика, 2002. 320 с.
43. Кифяк В.Ф. Організація туристичної діяльності в Україні. Чернівці: Книги-ХХІ, 2003. 300 с.
44. Курортні ресурси України. / Під ред. проф. М.В. Лободи. К.: Укрпрофоздоровниця, «Тамед», 1999. 334 с.
45. Курортно-рекреаційні зони Закарпаття. // Довідник 2000. Ужгород, 2000. 235 с.
46. Омецинский Б.Ф. Курортная отрасль Украины и перспективы её развития. // Український бальнеологічний журнал. 2002. №4. С. 7-11.
47. Павлов В.І. Формування регіонального ринку рекреаційних послуг // Проблеми інформатизації рекреаційної та туристичної діяльності в Україні: перспективи культурного та економічного розвитку. Трускавець, 2000. С. 31-34.
48. Сочка К.А. Шляхи розвитку рекреаційного комплексу Закарпаття в умовах становлення ринкових відносин : Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Медицина. Ужгород, 1998. 162-165 с .
49. Бойко І.Д., Савранчук Л.А. Туристична курортологія. Конспект лекцій Чернівці: Рута, 2007. 116 с.
50. Фоменко Н.В. Рекреаційні ресурси та курортологія. К.: Центр навчальної літератури, 2007. 312 с.
51. Харічков С.К. Реформування економічних та організаційних зв’язків у рекреаційно-туристичному комплексі регіону. // Проблеми розвитку курортної справи і туризму в Одеському регіоні: Матеріали наукової конференції 29-30 березня 2000 р. Одеса, 2000. С.17-19.
52. IwixTeam. Переваги та недоліки реклами URL: <http://www.iwix.ru/rus/pablic/reklamainternet>.
53. Просування готелю і послуг готелю. Реклама готелю. Реклама і просування готелю. Реклама і просування готельних послуг URL: <http://www.start-reklama.ru/reklama-otelya-i-gostinitsi.php>.
54. Туристичний бізнес для професіоналів і новачків. Реклама в туризмі URL: <http://tourfaq.net/marketing/reklama-v-turizme>.
55. Реклама і просування сайтів готелів URL: <http://www.webprojects.ru/services/promo/promo_business/hotels>.
56. ТиторенкоГ. А. и др. Информационные технологии в маркетинге. М. ЮНИТИ, 2000. 335с.
57. Туризм и гостиничное хозяйство / Под ред. Чудновского А.Д. Б.,2003. 447 с.
58. Уилсон Р. Планирование стратегии Интернет-маркетинга/ С.А. Зайцев (пер. с англ.). М.: Издательский дом Гребенникова, 2003, 261 с.
59. Уокер Дж. С. Введение в гостеприимство: Учебник/пер. с англ. М.: ЮНИТИ, 1999. 463 с.
60. Янкевич В. С, Безрукова Н.Л. Маркетинг в гостиничной индустрии и туризме: российский и международный опыт. М.: Финансы и статистика, 2003. 416с.
61. Arnold J., Норе Т. Accounting for management decisions. London: Prentice Hall, 1990. 412 p.
62. BardiJamesA. Hotel Front Office Management/ 3rd Edition. London; John Wiley & Sons, Inc. 2002. 448 С
63. Beaudry M.H. Contemporary Lodging Security. Berlin: Butterworth-Heinemann, 1996. 170 p.
64. Beavis S., Medic S. A. Manual of hotel reception. Oxford: Heinemann Professinal Publishing Ltd., 1988. 255 p.
65. Borsenik F.D., StuttsA. T. The Management of Maintenance and Engineering Systems in the Hospitality Industry / 4thEdition. John Wiley & Sons, Inc., 1997. 680 p.
66. Brelin H.K., Davenport K.S., Jennings L.P., Murphy P.F. Focused Quality: Managing for Results. London; John Wiley & Sons, Inc., 2005. 193 p.
67. Bryson McD., ZiminskiA. The Concierge: Key to Hospitality. John Wiley & Sons, Inc., 1992. 256 p.
68. Casado M.A. Housekeeping Management, London: John Wiley & Sons, Inc., 1999. 304 p.
69. Goeldner C.R., Brent Ritchie J.R. Tourism: Principles, Practices, Philosophies / 9th Edition. John Wiley & Sons, Inc., 2002. 624 p.
70. Guerrier Y. Organizational Behaviour in Hotels and Restaurants: An international Perspective. London: John Wiley & Sons, Inc., 1999. 296 p.
71. Harris P.J., Hazzard P.A. Managerial Accounting in the Hospitality Industry. London: Stanly Thornes Publishers Cheltenham Ltd., 1997. 352 p.
72. Scharz A., Dorf D.C. Contemporary hotel business promotion procedures and practices. -New Jersey: Prentice-Hall. Inc., 1992. 275 p.
73. Котлер Ф., Триас де Без Ф. Новые маркетинговые технологии : Методики создания гениальных идей / Т. В. Виноградова (пер. с англ.), Л.Л. Царук (пер. с англ.). СПб.: Издательский дом "Нева", 2004 190 с.
74. Карпов А.В. Психология менеджмента: Учеб. пособие для студ. вузов. М.: Гардарики, 2003. 582 с.
75. Дорошев В.И. Введение в теорию маркетинга: Учеб. пособие для студ. вузов. М.: ИНФРА-М, 2000. 284 с.
76. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика: Підручник/Київський національний економічний ун-т. К.: КНЕУ, 2001. 239с.