

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра туризму та рекреації

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Стратегія управління резорт-готелю»

Студент 2 курсу, 4м групи, ФРГТБ
освітнього ступеня «магістр»
спеціальності 073 “Менеджмент”
спеціалізації «Туристичний та курортно-
рекреаційний менеджмент»

підпис студента

Трухан Роман
Миколайович

Науковий керівник:
к.е.н, доцент кафедри туризму
та рекреації
підпис керівника

підпис керівника

Гарант освітньої програми:
д.е.н, професор кафедри туризму
та рекреації

Київ - 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади формування стратегії управління в курортних підприємствах	9
1.1. Процес стратегічного управління та характеристика його складових елементів	9
1.2. Методичні підходи до розробки стратегії управління підприємств курортного бізнесу	15
РОЗДІЛ 2. Дослідження середовища функціонування «VitaPark Борисфен»	22
2.1. Управлінська оцінка та аналіз господарської діяльності резорт-готелю «VitaPark Борисфен», м. Київ	22
2.2. Стратегічний аналіз середовища резорт-готелю «VitaPark Борисфен»	33
2.3. Оцінка тенденцій розвитку велнес-індустрії та стратегічних позицій підприємства на ринку велнес-послуг м.Києва	38
РОЗДІЛ 3. Рекомендації щодо удосконалення стратегії управління резорт-готелю «VitaPark Борисфен»	44
3.1. Обґрунтування стратегії управління резорт-готелю «VitaPark Борисфен»	44
3.2. Рекомендації щодо формування та реалізації стратегії управління резорт-готелем	46
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ	

ВСТУП

За останні десятиліття посилення конкуренції відзначено фактично в усьому світі. Ще не так давно вона була відсутня в багатьох країнах і галузях.

Ринки були захищені і домінуючі позиції на них були чітко визначені. І навіть там, де існувало суперництво, воно не було настільки запеклим. В умовах становлення ринкової економіки подальший розвиток курортно-рекреаційного бізнесу вимагає підвищення конкурентоспроможності курортних підприємств на внутрішньому й світовому туристичному ринку. Однак неможливо розробити пропозиції, єдині для усіх курортних підприємств, які забезпечили б гарантований успіх.

Рекомендації з удосконалення та розвитку курортно-рекреаційного бізнесу найбільш доцільні для кожного конкретного підприємства на конкретному ринку (міжнародному, внутрішньому, регіональному, місцевому). Тому, в сучасних умовах значної нерівномірності розвитку курортно-рекреаційного господарства у різних регіонах України, необхідно особливу увагу приділяти розробці стратегій управління курортних комплексів, спрямованих на підвищення їхньої конкурентоспроможності й економічної ефективності, що й обумовило вибір об'єкта, предмета і мети дослідження. Незважаючи на різноманітні методи і форми конкурентної боротьби, кожен готель намагається виробити свою конкурентну стратегію для досягнення ринкового успіху.

Мета і завдання дослідження - стратегічний аналіз та розробка стратегії управління резорт-готелю «VitaPark Борисфен», м.Київ

Для досягнення мети визначено та розв'язано такі завдання:

- розглянуто сутність і зміст стратегічного управління курортними підприємствами;
- визначено особливості формування конкурентних стратегій в курортних готелях;
- досліджено середовище резорт-готелю «VitaPark Борисфен» та його вплив на діяльність даного підприємства;
- розроблено і обгрунтовано заходи щодо вдосконалення стратегії управління курортно-рекреаційного комплексу.

Об'єкт дослідження — процес розробки стратегії управління резорт-готелю.

Предмет дослідження - теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та реалізації стратегії управління резорт-готелю «VitaPark Борисфен», м Київ

Теоретичною та методологічною основою дослідження є наукові праці вітчизняних та закордонних учених із маркетингу, менеджменту, реклами, статистики, економічного аналізу, нормативні законодавчі акти. В роботі були використані методи аналітичного порівняння, аналіз діяльності готельного підприємства, оцінки сильних та слабких сторін підприємства. У роботі використана та первинна інформація, одержана безпосередньо від працівників резорт-готелю.

Апробація результатів дослідження. Результати досліджень висвітлені у науковій статті «Стратегія управління резорт-готелю», опублікованій у збірнику наукових студентських праць. (див. додаток А)

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ В КУРОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Процес стратегічного управління та характеристика його складових елементів

Стратегічне управління — процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керування організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найістотніші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються.

Орієнтація стратегічного управління на визначення, обґрунтування та реалізацію довгострокових цілей організації розробкою відповідних стратегій дозволяє стверджувати, що стратегічне управління є однією з форм реалізації цільового підходу. Це виявляється у принципах стратегічного управління.

Принципи стратегічного управління (СУ) — теоретичний фундамент, на базі якого формуються основні його характеристики (властивості), що втілені у загальні правила та положення, регулювальні процеси застосування варіантів СУ; а також норми поведінки організації в цілому та окремих її членів, якими керуються власники та менеджери у процесі розробки та реалізації стратегічних рішень у конкретних умовах, сформованих у середовищі.

До основних принципів СУ належать:

- цілеспрямованість,
- безперервність;
- теоретико-методологічна обґрунтованість форм і методів СУ;
- системний, комплексний підхід до розробки стратегій та системи СУ в цілому;
- наявність необхідної послідовності етапів;
- циклічність;
- унікальність систем стратегічного управління конкретними підприємствами;
- використання невизначеності майбутнього як стратегічних можливостей;

- гнучка адекватність систем стратегічного управління змін і умов функціонування організацій;
- результативність та ефективність.

Розглянемо сутність окремих принципів. Цілеспрямованість — орієнтує будь-яку створену систему стратегічного управління на визначення обґрунтування, мети як вихідного етапу будь-якого управлінського впливу. Мета у стратегічному управлінні зорієнтована на довгострокову перспективу, що визначає певні методичні прийоми щодо її формування та реалізації за допомогою стратегій різних типів як альтернативних способів досягнення цілей. Цілеспрямованість СУ на досягнення цілей організації (підприємства) — необхідна передумова балансування (досягнення непротиворічності) цілей організації та цілей системи СУ.

Безперервність — характеризує динаміку взаємодії між суб'єктом та об'єктом управління: об'єкт управління безперервно здійснює свою діяльність, тобто функціонує, розвивається (або занепадає), вимагаючи від суб'єкта управління безперервності у власних діях. Це означає, що система стратегічного управління теж має безперервно розвиватися, адаптуватися до вимог середовища сама та здійснювати такий управлінський вплив на об'єкт, щоб і він відповідно змінювався, забезпечуючи існування організації у довгостроковій перспективі.

Теоретико-методологічна обґрунтованість форм і методів застосування СУ — визначає необхідність використання широкого спектра наукових методичних прийомів формування систем стратегічного управління, які за своєю природою потребують поєднання різноманітних елементів, причому таке поєднання має створювати умови для досягнення не тільки короткострокових, а насамперед, довгострокових цілей. Теоретико-методологічна обґрунтованість дозволяє здійснити вибір таких форм і методів управлінського впливу, що застосовуються у стратегічному управлінні, які були б адекватними внутрішньому та зовнішньому середовищу організації у всій його складності та

перспективам розвитку.

Системний, комплексний підхід у розробці стратегій та СУ в цілому відбиває місце системного підходу у стратегічному управлінні. У будь-якій організації є необхідним досягнення цілей різного змісту та рівня, а це означає, що для кожної з них можуть розроблятися різні заходи з її досягнення. Щоб об'єкт (організація) мав взаємозв'язок цілей (оскільки мова йде про одну й ту ж саму організацію), постає потреба формувати несуперечливу систему не тільки цілей, а й стратегій, способів їх досягнення. Щоб об'єкт (організація) мав змогу розвиватися стратегічно, усі стратегії, які охоплюватимуть комплекс визначених цілей та альтернативних варіантів їх досягнення, повинні мати системні характеристики з моменту розробки до їх виконання.

Наявність необхідної послідовності етапів — полягає ось у чому: кожен з етапів стратегічного управління має для здійснення широкий спектр перевірених практикою методичних прийомів (інструментів), варіантів компоновки послідовності операцій. Вибір їх (варіантів) залежить від специфіки ситуації, у якій знаходиться підприємство. Це знаходить вираз у певних витратах часу, грошей, вимагає залучення фахівців різної кваліфікації. Вони ж відіграють роль обмежень, які впливають на перелік, обсяги та глибину доступних конкретному підприємству обґрунтувань. Однак для отримання результату від стратегічної діяльності треба додержувати загального порядку проходження необхідних етапів: аналіз, діагноз, прогноз, цілевстановлення, розробка та вибір стратегій, формування планів (планування), забезпечення їх виконання, контроль. Оскільки стратегічне управління є системою з певними організаційними характеристиками, можна стверджувати, що проходження окремих етапів може здійснюватися паралельно, однак загальна спрямованість, а також наявність складної системи зворотних зв'язків — загальний принцип, порушення якого призводить до негативних наслідків.

Циклічність характеризує постійно відтворювану послідовність етапів процесу стратегічного управління. Стратегічне управління передбачає трансформацію організації (підприємства) із наявного стану до бажаного, що

означає необхідність постійних змін (коригування) усіх елементів системи як реакцію на зміни в середовищі. Зміна параметрів середовища вимагає повторення проходження етапів стратегічного управління, тобто циклу, результатом якого буде або — підтвердження раніше встановлених настанов, або зміна (уточнення) цілей, стратегій, планів, механізмів управління тощо [12].

Унікальність систем стратегічного управління конкретними підприємствами базуються на твердженні про неможливість застосування однакових систем стратегічного управління для різних організацій; мова може йти тільки про загальні характеристики: певний набір принципів, методів, форм, механізмів, тобто такого інструментарію стратегічного управління, який не суперечить сутності такого типу управління. Під час побудови СУ певного підприємства здійснюється вибір з цього арсеналу (у чому виявляється мистецтво управління). Специфічні особливості середовища, цілей, розвитку та відповідних стратегій вимагають будувати системи СУ з урахуванням цих особливостей. Відомо, що суб'єкт та об'єкт управління — дві частини одного цілого, тому характеристики об'єкта та суб'єкта управління взаємозв'язані і зрештою створюють свою неповторну, не схожу на інших систему СУ.

Використання невизначеності майбутнього як стратегічних можливостей орієнтує керівників організацій до переходу від управління власним виробництвом (операційною системою) до управління взаємодією організації із зовнішнім середовищем. Такий підхід вимагає, з одного боку, дослідницького підходу до прийняття стратегічних рішень, які не тільки реагують на зміни у середовищі, а й у запобігаючому режимі дозволятимуть «готуватися до того, про що інші організації почнуть думати потім» (створюючи стратегічні конкурентні переваги).

Це означатиме, до деякої міри, змогу впливати (формувати) на середовище у відповідності до власних потреб та цілей. З другого боку — невизначеність як можливість треба розглядати в контексті інноваційного підходу до впровадження нововведень, їхніх елементів та НТП у цілому [5].

Гнучка адекватність систем стратегічного управління зміні умов

функціонування організацій вимагає від систем стратегічного управління постійного вдосконалення, оскільки ця система, створюючи умови для розвитку організації не може не розвиватись сама, набуваючи потрібних характеристик за вимогами середовища. Відсутність реакції на зміни гальмує розвиток організації, як об'єкту управління, висвітлюючи застарілість системи управління. В іншому випадку, коли система стратегічного управління своєчасно та адекватно вдосконалюється, вона виступає «потягом» для своєї організації, дозволяє зайняти належне місце в середовищі.

Результативність та ефективність спрямовує систему стратегічного управління на досягнення високих результатів, причому — не будь-яким, а найбільш ефективним способом. Відповідність цьому принципу передбачає також оцінку ступеня досягнення критеріїв, які встановлено для окремих цілей та стратегій. Вони можуть визначатися економічними, соціальними, організаційно-технічними, екологічними показниками (наприклад продуктивності, якості та конкурентоспроможності продукції, технічного та організаційного рівня виробництва, рівня забруднення навколишнього середовища тощо).

Наведені принципи є теоретичною базою стратегічного управління і знаходять вираз в окремих його складових, а саме: у принципах стратегічного планування, концептуальних основах побудови та забезпечення раціонального взаємозв'язку організаційного, фінансово-економічного, соціального та іншого забезпечення стратегічного управління СУ[10].

Кожна організація — унікальна матеріально-речовинна, соціально-економічна система, що має специфічне оточення, із яким вона більш або менш ефективно взаємодіє. Поєднання специфічних особливостей організації з різноманітністю форм та організаційно-економічних механізмів стратегічного управління виявляється у специфічних рисах систем забезпечення функціонування організацій у стратегічному режимі: стратегічного планування, варіантів організаційного, фінансово-економічного, соціально-психологічного та інформаційно-аналітичного забезпечення, у вигляді відповідних

взаємозалежних підсистем. Об'єктами впливу стратегічного управління при цьому є елементи внутрішнього, проміжного і, до деякої міри, зовнішнього середовища. Саме на цьому базуються переваги стратегічного управління, оскільки воно дає можливість забезпечити довгострокове функціонування організації у динамічному невизначеному середовищі за рахунок механізмів впливу на нього з метою зменшення невизначеності і своєчасної реакції.

Спільні складові стратегічного управління будь-якого типу такі: цілі, взаємозв'язок з середовищем, стратегії, способи їх виконання та коригування. Спрощену схему стратегічного управління зображено на рис. 1.1.

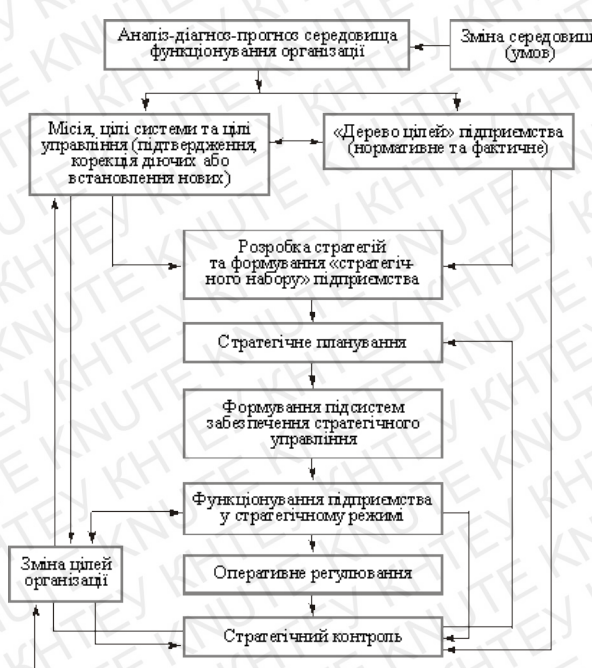


Рис. 1.1. Схема процесу стратегічного управління

Різниця в окремих елементах пояснюється своєрідністю рішень, що приймаються відповідно до їхнього змісту. Наприклад, цілі розвитку підприємства можуть бути різними за змістом, методами розробки та реалізації, однак етап цілевстановлення спостерігається в кожній з відомих моделей стратегічного управління. Відмінності існують і у виборі елементів, з яких потім формується система стратегічного управління. Фактори, що формують особливості систем стратегічного управління, розглядатимуться далі [11].

1.2. Методичні підходи до розробки стратегії управління підприємств

курортного бізнесу

Стратегічне планування інноваційної діяльності підприємств готельного бізнесу дуже важливе в процесі управління готельним комплексом, яке спрямоване на досягнення певної мети. Стратегічне планування – це управлінський процес створення й підтримки стратегічної відповідності між зусиллями готельного бізнесу, її потенційними можливостями й шансами в готельному бізнесі та індустрії [9, с. 215]. У процесі своєї діяльності кожне готельне підприємство повинно мати певний комплекс дій і рішень, який має бути заснований на проведеному стратегічному аналізі, і стратегічно важливо обґрунтувати можливі варіанти забезпечення досягнення цілей, які забезпечать у майбутньому стійкість та конкурентоспроможність підприємства на ринку готельних послуг. Найважливіша проблема будь-якого підприємства сфери послуг, що працює в сьогоdnішніх ринкових умовах, – це проблема його виживання, забезпечення його безперервного розвитку й успішного функціонування.

Стратегії розвитку – це ефективне вирішення цієї проблеми. Стратегія готельного бізнесу розробляється на основі досліджень і прогнозування кон'юнктури ринку готельних послуг, інвестиційного клімату, законодавчої бази країни, вивчення покупців послуг, готельного продукту, конкурентів, тобто постійного моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовищ діяльності готелю. Діяльність підприємства готельного бізнесу буде найбільш успішною лише в тому випадку, коли вихід підприємства на ринок готельних послуг буде не стільки добре продуманий і всебічно обґрунтований, скільки виходитиме з довгострокових цілей. Важливою є послідовність систематичних дій, яка спроможна допомогти при визначенні стратегії [5, с.78]. Тільки завдяки комплексному використанню методів і моделей у певній логічній послідовності можна отримати реалістичну картину для стратегічного планування. Вибираючи стратегію, готелям, залежно від конкретної ситуації, доцільно застосовувати такі інноваційні стратегії. 1. ВТЛ-стратегія – це стратегія готелю, яка передбачає цілеспрямовану діяльність щодо впливу на споживача в момент

прийняття рішення про купівлю послуги. Вона включає в себе проведення промоакцій, семплінгу, демонстрацій, тестових використань, надання знижок, бонусів тощо. ВТL-активності є для готелю не лише актуальними, а повинні стати основною складовою формування стратегії підприємства. ВТL-стратегія готелю володіє набагато більшим набором інструментів, форм і методів впливу на потенційного споживача, ніж пряма реклама, проте необхідно уникати помилок у процесі її реалізації. Серед найчастіших помилок – невідповідність формату ВТL-заходу загальній рекламній стратегії компанії, що потрібно враховувати під час розробки тактичних рекламних проєктів.

2. Бізнес-стратегія для готелю повинна передбачати комплексний план управління, який має зміцнити становище підприємства на ринку готельних послуг і забезпечити координацію зусиль, залучення та задоволення потенційних споживачів, успішну конкуренцію і досягнення глобальних цілей. Процес вироблення бізнес-стратегії готелю ґрунтується на ретельному вивченні всіх можливих напрямів розвитку та діяльності підприємства готельного бізнесу й полягає у виборі загального напрямку, методів конкуренції і моделей бізнесу, тобто бізнес-стратегія означає вибір готелем шляху розвитку, методів конкуренції й ведення бізнесу.

3. Стратегія диференціації передбачає надання послугам відмітних властивостей, які важливі для гостей готелю і які відрізняють їх від послуг конкурентів. Надання послугі відмітних якостей вимагає додаткових витрат, що можуть бути компенсовані за рахунок того, що ринок готовий прийняти більш високу ціну. Іншими словами, відмітні якості послуги сприяють залученню більшої кількості покупців [6, с.211]. Ця стратегія може створити захист для готелю від стратегій конкурентів.

4. Інноваційна стратегія. Інноваційні технології впливають на конкурентоздатність готелю на сьогоднішньому ринку. Використання комп'ютерних мереж, Інтернету та інтернет-технологій нині не просто питання лідерства та конкурентних переваг, але й виживання на ринку в найближчому майбутньому. Використання інноваційних продуктів у діяльності готелю

підвищить його конкурентоздатність, якість надаваних послуг, що позитивно вплине на імідж підприємства готельного бізнесу, збільшуючи потік постійних клієнтів, що відповідно гарантує отримання прибутку підприємством. Традиційні готелі, комфортні та затишні, придатні для звичного відпочинку, потрохи відходять у минуле, без застосування інноваційних технологій практично неможливе існування готелю взагалі. Стратегію інновацій можна розглядати як комплекс взаємопов'язаних заходів інвестиційного характеру, спрямованих на комерційне застосування науково-технічних розробок, освоєння нових видів послуг, упровадження новітніх технологій.

5. Стратегія аутсорсингу дуже важлива на теперішньому ринку готельних послуг. Аутсорсинг – це передача неосновних функцій підприємства й усіх з ними активів в управління професійному підряднику (аутсорсеру) [7, с.304]. Готелі переважно починають використовувати схеми аутсорсингу, у першу чергу, з ІТ-аутсорсингу, а це: webхостинг, забезпечення різних видів – internet-послуг, web-дизайн, розробка, упровадження й підтримка інформаційних систем. Це звичайно важливо, проте необхідно ще використовувати аутсорсинг бізнес-процесів, управління проектами, аутсорсинг у сфері послуг тощо.

6. Стратегія конкуренції готелів, які знають своє місце на ринку, сконцентрована на пошуку та захопленні тих місць на ринку, що не викликають зацікавлення чи тимчасово не зайняті сильнішими конкурентами. Стратегія конкуренції компанії містить у собі підходи до бізнесу й ініціативи, що вона використовує для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби та зміцнення своєї позиції на ринку [2, с.279]. Для того, щоб успішно вести бізнес у цих незайнятих нішах ринку, готель повинен мати дуже строгу спеціалізацію, уважно вивчати свою нішу на ринку, розвиватися тільки в межах допустимих темпів зростання, мати сильного керівника.

7. Стратегія маркетингу готельного бізнесу – це формування цілей, досягнення їх і розв'язання задач готельного бізнесу щодо кожного окремого готельно-господарського продукту, з кожного окремого ринку на певний період [9, с.214]. Зазначена стратегія передбачає, що готель, залежно від ситуації, має

кілька варіантів дій: проникнення на новий готельний ринок; розвиток нового готельного ринку; розробка нових готельних продуктів; диверсифікація готельного продукту до даного готельного ринку й споживача. Завжди при плануванні маркетингової стратегії підприємствам готельного бізнесу доводиться вирішувати комплексну задачу, метою якої є повне охоплення ринку з найменшими витратами.

8. Стратегія маркетингу персоналу готелю полягає в особливому ставленні до власного персоналу з боку готелю. При цьому кожен працівник готелю розглядається як безпосередній споживач послуг готелю. Цією стратегією передбачено, що підприємства готельного господарства є інструментом залучення працівника.

9. Стратегія бенчмаркінгу для підприємств готельного бізнесу має важливе значення. Бенчмаркінг розвиває аналіз конкурентоздатності, що обмежується вивченням конкурентів їхньої продукції, витрат і технологій, характеристик, економічних і фінансових показників, відносин із клієнтами й постачальниками. Усе це необхідно для пошуку найбільш вигідної продукції для підприємства. Аналіз конкурентоздатності дозволяє виявити розходження між конкурентами, але це не пояснює, як ці розходження перебороти й завоювати найкращі позиції в бізнесі [8]. Під час проведення бенчмаркінгу досліджується краща практика не лише прямих конкурентів, а й представників з інших сфер [3, с.41; 4, с.26]. Без ретельно сформульованої стратегії діяльність підприємства готельного бізнесу втрачає сенс, конкурентоспроможність, веде до внутрішнього застою й погіршення результатів. Стратегія готельного комплексу є основою формування стратегії інноваційного розвитку, визначає роль, місце та сутність інноваційної діяльності. Застосовуючи стратегію інноваційного розвитку підприємства готельного бізнесу, необхідно дотримуватися таких етапів, як: постановка цілей і завдань інноваційної діяльності; формування інноваційної стратегії підприємства готельного бізнесу; дотримання інноваційної політики; довгострокове інноваційне прогнозування; розподіл ресурсів підприємства на його інноваційну діяльність; розробка

стратегічних планів інноваційної діяльності готелю або готельного комплексу; застосування бенчмаркінгу; аналіз обраної стратегії. Залежно від обраної стратегії готелю, необхідно дотримуватися певних принципів. Принципи стратегічного управління – теоретичний фундамент, на базі якого формуються основні його характеристики (властивості), що втілені в загальні правила та положення, регульовальні процеси застосування варіантів стратегічного управління, а також норми поведінки організації в цілому й окремих її членів, якими керуються власники та менеджери в процесі розробки й реалізації стратегічних рішень у конкретних умовах, сформованих у середовищі [10, с.186].

1. Принцип інтеративності пояснюється тим, що стратегія підприємства сфери індустрії гостинності впроваджується за такими етапами: вирішення довгострокових завдань підприємства вирішується через низку середньо- і короткострокових завдань.

2. Принцип комплексності полягає у всеохоплюючому аналізі й обліку інформації, що дає змогу своєчасно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовищ [2, с.13]. Принцип комплексності передбачає розгляд реально існуючої системи не в одному якомусь аспекті, а в усій її багатогранності.

3. Принцип директивності й адресності означає, що всі планові показники повинні мати конкретних виконавців і доводитися до них у встановлені терміни та мають неухильно виконуватися за всіма параметрами (обсяги, якість, терміни тощо).

4. Принцип системності вимагає розгляду підприємства готельного бізнесу як складної системи, тобто врахування внутрішньої ієрархічної будови її частин, вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними, ефекту емерджентності (цілісності).

5. Принцип оптимальності означає, що з усіх варіантів розвитку окремих підсистем й елементів підприємства готельного бізнесу повинні бути відібрані

ті, що в сумі забезпечать екстремальне значення обраної цільової функції, не порушуючи при цьому обмежень, накладених на дану цільову функцію.

6. Принцип динамічності. Розвиток будь-якого підприємства готельного бізнесу, як складової економіки держави, відбувається в ринкових умовах, для яких типовою є безперервна змінюваність.

7. Принцип безперервності. Безперервність характеризує динаміку взаємодії між суб'єктом та об'єктом управління: об'єкт управління постійно виявляє свою діяльність, тобто функціонує, розвивається (або занепадає), вимагаючи від суб'єкта управління безперервності у власних діях. Це означає, що система стратегічного управління теж має безперервно розвиватися, адаптуватися до вимог середовища та здійснювати такий управлінський вплив на об'єкт, щоб і він відповідно змінювався, забезпечуючи існування готелю в довгостроковій перспективі.

8. Важливе значення має принцип інноваційності. Проблеми інноваційного розвитку готельних підприємств є малодослідженими. Готельні інновації продовжують аналізуватися лише у вузькому спектрі додаткових послуг, які може зробити готель своїм клієнтам. В умовах ринкової економіки на послуги розміщення для різних категорій туристів незмірно зростає потреба в дослідженні інноваційного розвитку з погляду організації інноваційних процесів усередині підприємства та їхньої підтримки з боку держави, обґрунтування критеріїв новизни при впровадженні інвестиційних проектів у готелях різної категорії, формування й використання інвестиційних ресурсів. Інновації пов'язані з підвищенням ефективності роботи як кожного менеджера, так і готелю загалом.

Таким чином, у сучасних ринкових умовах головною метою підприємства готельної індустрії є досягнення конкурентних переваг у довгостроковому періоді, які нададуть високу норму прибутку та стабільне економічне зростання. Розвиток ринкових відносин в Україні, отримання підприємствами готельної індустрії, що надають конкурентоспроможні послуги, права виходу на готельний ринок вимагають постійного вдосконалення підходів до

стратегічного управління. Отримані результати можуть бути впроваджені в діяльність підприємств готельного бізнесу, а також покладені в основу розв'язання проблеми оптимізації ефективності стратегічного планування комплексу різноманітних заходів для інноваційних послуг готелів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ РЕЗОРТ-ГОТЕЛЮ «VITA PARK БОРИСФЕН», м. Київ

2.1. Управлінська оцінка та аналіз господарської діяльності резорт-готелю «VitaPark Борисфен», м.Київ

Резорт-готель "VitaPark Борисфен" розташований майже в центрі Києва та ідеально підходить як для ділової поїздки, так і для відпочинку. Готель знаходиться, прямо на березі Дніпра, в 10 хвилинах від центра Києва в зеленій зоні парку Дружби Народів.

В ГК "VitaPark Борисфен" організаційна структура відображає взаємозв'язок ланок управління підприємством (рис.2.1). Досліджуючи дану структуру можна зробити висновок, що вона - лінійно-функціональна, керівником даного підприємства є директор, оскільки ГК "VitaPark Борисфен" є товариством з обмеженою відповідальністю. На підприємстві існує демократичний стиль управління, оскільки всі рішення обговорюються колективом, але приймає їх та несе відповідальність лише керівник.

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

В ГК "VitaPark Борисфен" функціонує багато відділів, які виконують певні функції згідно положень про підрозділи. Форми реалізації функцій управління на підприємстві наступні:

1. Адміністративна - Голова правління, заступник Голови правління вирішують такі питання: визначення загальних напрямків політики підприємства у рамках поставлених цілей та задач, прийняття рішень, які орієнтовані на певний сегмент ринку, що спрямовані на задоволення потреб споживачів, вирішують питання, пов'язані з фінансовою політикою та економічним управлінням.

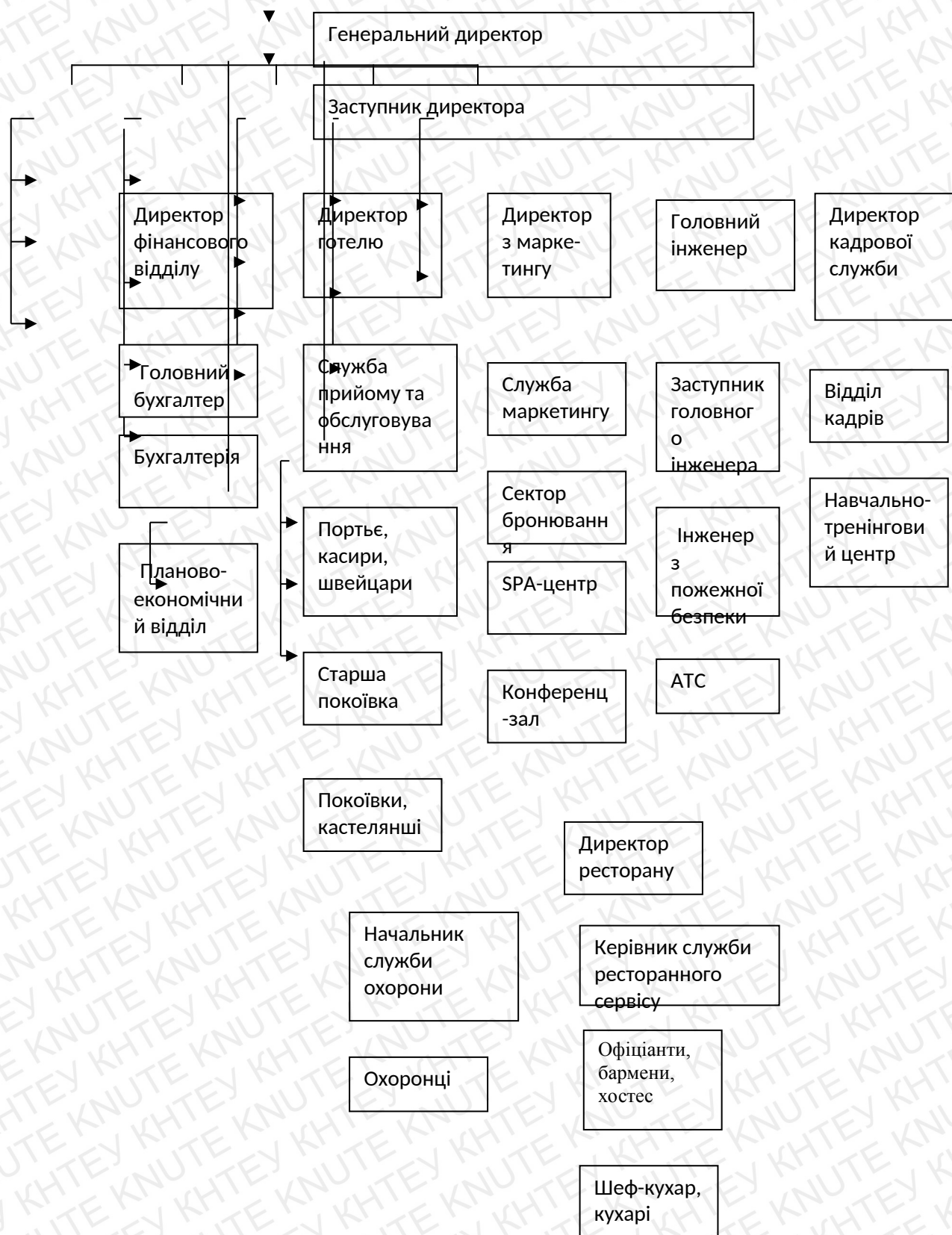


Рис.2.1. Організаційна структура ГК "VitaPark Борисфен"

2. Операційна - служба прийому та розміщення, номерний фонд, ресторанна служба - забезпечують створенні та реалізацію основних та додаткових послуг резорт-готелю. Інженерна служба забезпечує безперебійну роботу всіх систем резорт-готелю, постійне постачання енергії.

3. Безпека - служба безпеки - забезпечує безпеку проживання гостей та охорону матеріальних цінностей резорт-готелю.

4. Логістична - відділ закупок займається закупівлею обладнання, техніки, продуктів споживання та інших матеріалів, необхідних для функціонування резорт-готелю

5. Маркетингова - відділ продажів та маркетингу.

6. Кадрова - відділ кадрів розробляє проекти мотивації праці робітників, організовує тренінги, курси підвищення кваліфікації персоналу, визначає потребу у збільшенні штату працівників.

7. Еккаутинг - бухгалтерія - облік всіх господарських операцій підприємства.

8. Фінансова - фінансовий директор - здійснює всі фінансові операції підприємства.

9. Інвестиційна - голова правління та його замісник - визначення обсягу інвестицій на майбутній період, визначення форм інвестування, формування інвестиційного портфелю, контроль за ефективним використанням інвестицій, визначення основних інвесторів.

10. Інноваційна - відділ продаж та маркетингу.

11. Зовнішньоекономічна - відділ продаж та маркетингу - укладання договорів з іноземними партнерами.

Матеріально-технічна база підприємства:

1) адміністративні приміщення (кабінети, контори, приміщення для нарад);

2) приміщення вестибюльної групи (вестибюль, гардероб, санітарні вузли, пункт охорони громадського порядку);

3) приміщення житлової групи (номери, коридори, холи, вітальні, приміщення побутового обслуговування на поверсі);

4) приміщення масового обслуговування - конференц - зали приміщення ресторанного господарства. Складські приміщення для продуктів і сировини.

Управління обслуговуванням резорт-готелю включає:

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

2. Управління поселенням: аналіз номерного фонду на певний період, бронювання номерів, реєстрація гостей, поселення гостей. Перегляд карти розміщення.

3. Облік наданих послуг: настроювання довільних програм розрахунку тарифів на послуги, типова специфікація послуг, історія цін на послуги, кількісний облік наданих послуг у розрізі матеріально відповідальних осіб, автоматичне формування рахунків до одержання та актів виконаних робіт, автоматичний облік телефонних переговорів.

4. Облік взаєморозрахунків з контрагентами: оперативний контроль взаєморозрахунків, аналіз документів, формування вимоги на погашення дебіторської заборгованості.

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

Бронювання місць у ГК "VitaPark Борисфен" відбувається за дуже простою схемою. Гість може забронювати собі місце по Інтернету, приславши факс або зателефонувавши у готель.

Під час бронювання клієнт має повідомити:

- прізвище та ім'я;

- день та час прибуття;
- тип номеру.

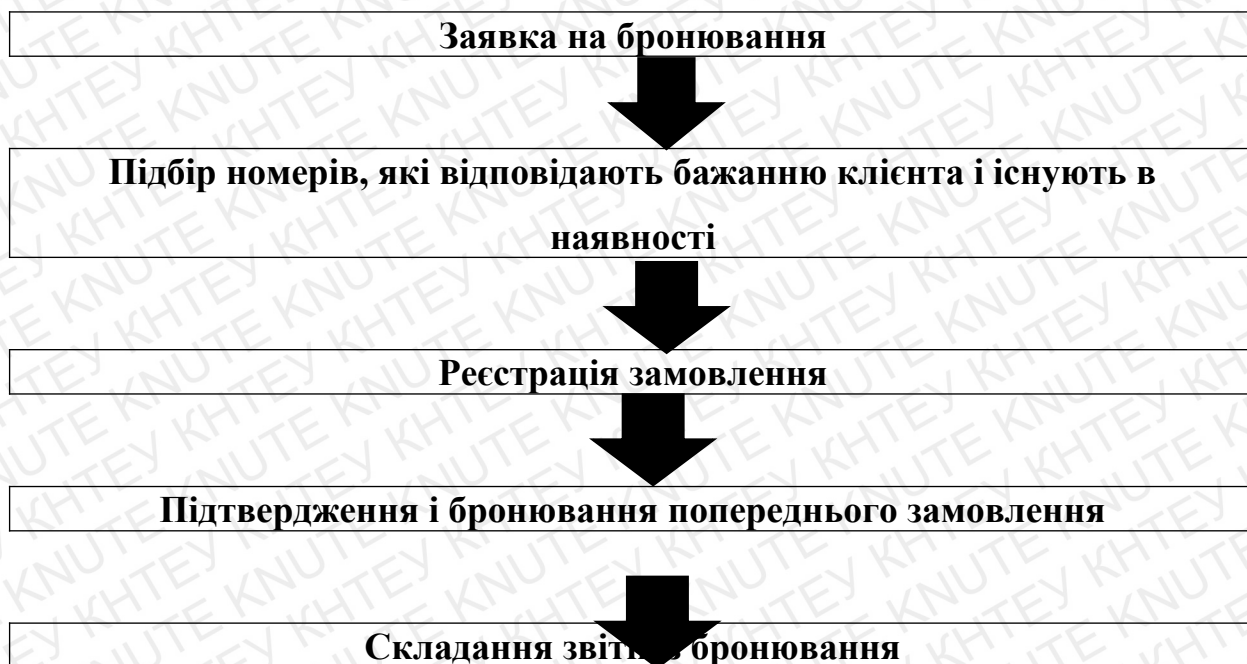


Рис. 2.2. Схема процесу послідовності бронювання в ГК "VitaPark Борисфен"

Поселення гостей у ГК "VitaPark Борисфен" проводиться у такому порядку:

1. Прибувши гість повинен повідомити, чи бронював він місце у готелі (про це його питає порт'є). Якщо місце було заброньоване, то на ім'я гостя у відділі бронювання має бути виписана заявка.
2. Під час, поки порт'є перевіряє заявку, гість заповнює реєстраційну картку, після чого данні картки переносяться до електронної системи "Hotel 3" у розділ "Поселення".
3. Після заповнення реєстраційної картки на ім'я гостя роздруковується рахунок, який він сплачує у касі.
4. Після чого на ім'я гостя друкується картка (дає йому можливість відвідувати сніданки) і видається ключ від номеру.

Час виписки гостя і розрахунковий час - 12.00 поточного дня за місцевим часом. Час реєстрації і поселення в готелі починається з 13.00 поточного дня за місцевим часом

При проживанні в готелі менше чим добу оплата береться за повну добу, незалежно від розрахункового часу. Виїзд після 12.00 є додатковою послугою і надається начальником служби прийому і розміщення в залежності від стану ресурсів номерного фонду.

При виїзді в період до 12 годин після розрахункової години оплата складає 50% вартості номера, більше за 12 годин після розрахункової години - 100% вартості поточного тарифу. За проживання дітей у віці до 12 років без надання місця оплата не береться. При розміщенні і оплаті проживання в готелі дітей віком від 2-х до 12 років оплата береться за вартість додаткового місця. Діти віком до 2-х років розміщуються в готелі безкоштовно.

До послуг гостей ГК "VitaPark Борисфен" 62 номери, з вікон яких відкривається розкішний вид на Дніпро. Всі номери оснащені системою кондиціонування, супутниковим телебаченням, прямим виходом на міжнародну телефонну лінію, електронною системою безпеки і Wi-fi доступом до мережі Інтернет. У готелі є номери для людей з обмеженими можливостями, тих, що палять або страждають на алергію.

Всі номери в готелі оснащені:

- системою кондиціонування
- супутниковим телебаченням
- прямим виходом на міжнародну телефонну лінію
- Wi-fi доступом до мережі Інтернет
- електронною системою безпеки
- міні-баром
- набором для чаю і кави і мінеральною водою (окрім стандартних номерів)
- набором міні-парфюмерії
- махровим халатом, капцями і феном (окрім стандартних номерів)
- в люксах додатково - сейф, підлогові ваги.

Номерний фонд ГК "VitaPark Борисфен" складається з таких номерів:

- одномісний стандартний номер;
- одномісний номер підвищеної комфортності;

- одномісний номер бізнес-класу;
- двомісний стандартний номер;
- двомісний номер підвищеної комфортності;
- люкс стандартний;
- люкс підвищеної комфортності;
- люкс бізнес-класу;
- люкс "Суперіор".

Ціни на номери в готелі наведено у таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Ціни на номери в ГК "VitaPark Борисфен" на 2019 рік у високий сезон

Категорія номеру	Ціна номеру за 1 добу (грн) *
Одномісний стандартний номер	
1 людина	1113
2 людини	1421
Двомісний стандартний номер	
1 людина	1467
2 людини	1682
Одномісний номер підвищеної комфортності	
1 людина	1273
2 людини	1596
Двомісний номер підвищеної комфортності	
1 людина	1636
2 людини	1884
Категорія номеру	Ціна номеру за 1 добу (грн) *
Люкс бізнес-класу	
1 людина	2389
2 людини	2536

Ціни на номери в ГК "VitaPark Борисфен" в низький сезон наведено у таблиці 2.2.

У вартість номера включений сніданок (шведський стіл) і ПДВ. Адміністрація резорт-готелю залишає за собою право змінювати ціни без попередження. При бронюванні номерів через сайт надається 5% знижка.

Організація надання додаткових послуг.

Таблиця 2.2

Ціни на номери в ГК VitaPark Борисфен" на 2019 рік у низький сезон

Категорія номеру	Ціна номеру за 1 добу (грн) *
Одномісний стандартний номер	
1 людина	989
2 людини	1146

Двомісний стандартний номер	
1 людина	1145
2 людини	1472
Одномісний номер підвищеної комфортності	
1 людина	1156
2 людини	1432
Двомісний номер підвищеної комфортності	
1 людина	1474
2 людини	1689
Категорія номеру	Ціна номеру за 1 добу (грн) *
Люкс бізнес-класу	
1 людина	1845
2 людини	2012

Готельний комплекс "VitaPark Борисфен" безкоштовно надає проживаючим у готелі наступні послуги:

- Піднос багажу при заїзді, виїзді;
- Доставка в номер факсів та іншої кореспонденції, повідомлень, що надійшли для проживаючого;
- Доставка свіжої кореспонденції в кожен номер;
- Телепередачі на 3 мовах світу та 30 телевізійних канали;
- Телефоні переговори межах міста Києва;
- Виклик швидкої допомоги;
- Відкрита автостоянка;
- Мінеральна вода та конфетки в кожному номері;
- Картографічна довідка на двох мовах.

Готельний комплекс "VitaPark Борисфен" надає проживаючим у готелі наступні платні послуги: бізнес-центр, служба консьєржів, пральня і хімчистка, цілодобове обслуговування номерів, сейфи в службі прийому і розміщення, салон краси, галерея магазинів, відділення банку, оренда автомобілів, безкоштовна парковка, що охороняється, замовлення авіа - та залізничних квитків, замовлення екскурсій, салон тайського масажу.

Вартість трансферу наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Вартість трансферу ГК "VitaPark Борисфен"

Міжнародний аеропорт Бориспіль - "ГК "VitaPark Борисфен"	650 грн.
--	-----------------

Аеропорт Жуляни - ГК "VitaPark Борисфен"	450 грн.
Центральний залізничний вокзал - ГК "VitaPark Борисфен"	450 грн.

Оренда автомобіля. Партнер резорт-готелю, компанія Hertz, що вже завоювала міжнародний ринок своєю надійністю і якістю послуг, що надаються, пропонує гостям резорт-готелю модельний ряд від розкішного транспорту представницького класу до економічних, але вельми презентабельних автомобілів.

Послуги харчування. ГК "VitaPark Борисфен" пропонує сучасну українську і європейську кухню, страви якої доставлять гастрономічне задоволення і естетичну насолоду, задовольняють найвимогливіших гурманів. Вранці в ресторані "VitaPark Борисфен" гостей чекає сніданок за типом "шведський стіл", а вдень і увечері ресторан обслуговує по меню à la carte. У готелі функціонує 1 ресторан та 3 бари:

- 1) Ресторан "VitaPark Борисфен", час роботи - з 7: 00 до 23: 00.
- 2) Бар "Тераса", час роботи - цілодобово.
- 3) Лобі бар, час роботи - цілодобово.

Маркетинговим відділом була розроблена спеціальна Програма постійного гостя резорт-готелю "VitaPark Борисфен". Провівши певну кількість ночей у готелі протягом року, клієнт отримує спеціальну картку, яка гарантує різноманітні привілеї (Додаток Б):

Картка "Privilege" (від 30 ночей):

- ⌘ 10% знижка на проживання
- ⌘ 10% знижка в ресторанах і барах резорт-готелю
- ⌘ подарунок від резорт-готелю на день народження
- ⌘ перевага при бронюванні
- ⌘ безкоштовний ранній заїзд (за наявності номерів)
- ⌘ безкоштовний пізній виїзд (за наявності номерів)
- ⌘ щомісячне інформаційне повідомлення (розсилка новин готелю)
- ⌘ безкоштовний доступ Wi-fi в Інтернет

Картка "Vip" (від 50 ночей):

- ☞ 15% знижка на проживання
- ☞ 10% знижка в ресторанах і барах готелю
- ☞ подарунок від готелю на день народження
- ☞ перевага при бронюванні
- ☞ безкоштовний ранній заїзд (за наявності номерів)
- ☞ безкоштовний пізній виїзд (за наявності номерів)
- ☞ щомісячне інформаційне повідомлення (розсилка новин готелю)
- ☞ безкоштовний доступ Wi-fi в Інтернет

Картка "Exclusive" (від 70 ночей):

- ☞ 20% знижка на проживання
- ☞ 20% знижка в ресторанах і барах готелю
- ☞ подарунок від готелю на день народження
- ☞ перевага при бронюванні
- ☞ безкоштовне додаткове місце у Вашому номері;
- ☞ безкоштовний ранній заїзд (за наявності номерів)
- ☞ безкоштовний пізній виїзд (за наявності номерів)
- ☞ щомісячне інформаційне повідомлення (розсилка новин готелю)
- ☞ безкоштовний доступ Wi-fi в Інтернет

2.2. Стратегічний аналіз середовища резорт-готелю «VitaPark Борисфен»

Як зазначалось в теоретичному розділі роботи, рівень стратегічного потенціалу підприємства визначає конкурентний статус підприємства, який оцінює ресурсну забезпеченість, ступінь освоєння потенційних можливостей, характеризує сприятливість умов зовнішнього середовища для створення та підтримки конкурентних переваг. Слід відмітити, що зовнішнє середовище неоднорідне, диференційоване за силою, можливостями і характером впливу на

підприємство. Зовнішнє середовище непередбачене, існує багато факторів, які суттєво впливають на діяльність підприємства, вони не підконтрольні йому: політичні, демографічні, економічні, культурні, соціальні. Отже, доцільно провести аналіз впливу факторів макросередовища, що представлений у таблицях 2.4 та 2.5.

Таблиця 2.4

**Оцінка впливу факторів макросередовища на діяльність
ГК "VitaPark Борисфен"**

Основні фактори	Вплив фактора
Політичні	Політична нестабільність, недоліки законодавства в цілому дуже негативно впливають на розвиток курортно-рекреаційного господарства країни та конкретно резорт-готелю.
Демографічні	Наявна та потенційна кількість робочої сили, а також зменшення кваліфікованих кадрів не дають можливість вибору та поповнення персоналу висококваліфікованою та невибагливою робочою силою.
Економічні	Зниження рівня платоспроможного попиту, недосконалість податкової системи призводять до скорочення купівельної спроможності, брак грошових ресурсів та складності ведення законної форми бізнесу.
Науково-технічні фактори	Темпи науково-технічного прогресу та скорочення "життєвого циклу" технологій ведуть до необхідності створення системи швидкого реагування на зміни в технології та стандартах продукції.
Культурні	Відданість традиціям та мода на здоровий спосіб життя призводить до збільшення попиту на послуги курортно-рекреаційних підприємств.
Природно-екологічні	Забруднення навколишнього середовища, екологізація мислення населення

Таблиця 2.5

Оцінка факторів макросередовища

Група факторів	Фактор	Прояв впливу фактора (зміна фактора, стан)	Характер впливу фактора на підприємство (+,-)	Оцінка ступеня впливу факторів на підприємство, у балах

Економічні	1. підвищення рівня інфляції	погіршення	-1	3
	2. фінансова криза України	погіршення	-1	2
	3. зменшення доходів населення	погіршення	-1	2
	4. збільшення кількості безробітних	погіршення	-1	2
	5. зменшення обсягу готельних послуг	погіршення	-1	3
	6. зменшення чисельності персоналу	погіршення	-1	1
	7. розвиток ринкових відносин	покращення	+1	2
	8. можливість розширення виробництва, збуту	покращення	+1	3
	9. вихід на нові ринки або сегменти ринку	покращення	+1	3
Політичні	1. несприятлива політика уряду	погіршення	-1	3
	2. жорстка податкова політика	погіршення	-1	3
	3. перебування держави в перехідному стані	без змін	-1	1
	4. відсутність політичної стабільності в державі	погіршення	-1	3
	5. невдосконала Законодавча база	без змін	-1	3
	6. низький контролья кості продукції	погіршення	-1	3
	7. зниження курсу національної валюти	погіршення	-1	3
Демографічні	1. зменшення кількості населення в країні	погіршення	-1	3
	2. міграція населення з України	погіршення	-1	1
	3. збільшення частки жінок в загальному населенні	погіршення	-1	1
	4. старіння нації	погіршення	-1	3
	5. зменшення частки дітей	погіршення	-1	1
	6. збільшення кількості непрацездатних осіб дорослого віку	погіршення	-1	1
	7. збільшення кількості населення Києва	покращення	+1	3
	8. збільшення частки трудових ресурсів з вищою освітою на ринку робочої сили	покращення	+1	3
Соціо-культурні	1. соціальна незахищеність населення	погіршення	-1	3
	2. відсутність сприятливих економічних умов, що дозволяють громадянам забезпечувати високий рівень соціального споживання	погіршення	-1	2
	3. високий рівень смертності чоловіків в працездатному віці. брак молодих кваліфікованих робочих	погіршення	-1	2
	4. особлива увага приділяється вдосконаленню системи трудових відносин на основі соціального партнерства і реформування трудового законодавства	покращення	+1	2
	5. вивчення і застосування зарубіжного досвіду і використання ефективних методів управління людськими ресурсами	покращення	+1	2
	6. зменшення числа кваліфікованих фахівців унаслідок міграції	погіршення	-1	2

Продовження табл. 2.5

Група факторів	Фактор	Прояв впливу фактора (зміна фактора, стан)	Характер впливу фактора на підприємство (+,-)	Оцінка ступеня впливу факторів на підприємство, у балах
----------------	--------	--	---	---

Науково-технічні	1. зменшення кількості інноваційно активних підприємств	погіршення	-1	2
	2. значні затрати часу на проведення наукового дослідження	погіршення	-1	2
	3. підвищення оплати праці службовцям за виконання науково-дослідницьких досліджень	погіршення	-1	2
	4. переважання м. Києва та Київської обл. серед інших регіонів за рівнем інноваційної активності	без змін	+1	2
	5. підвищення частоти проведення конференцій, ярмарок, виставок, як джерела інформації про інновації	покращення	+1	3
	6. розширення кола постачальників обладнання, матеріалів, компонентів або програмного забезпечення	покращення	+1	3
	7. встановлення завищених цін на здійснення інноваційної діяльності	погіршення	-1	3
	8. сильна конкуренція на ринку	погіршення	-1	3
	9. складність знаходження партнерів по співпраці	погіршення	-1	3
	10. можливість використання новітніх технологій, обладнання	покращення	+1	3

Резорт-готель також постійно проводить аналіз споживачів, конкурентів, вивчає попит, аналізує ціни, послуги, якість. Так для покращення роботи резорт-готелю, виявлення негативних тенденцій в розвитку та усунення їх, працівниками відділу маркетингу мережі Reikartz постійно розробляються анкети (роздаються гостям на reception та розміщуються в Internet). На сьогодні існує 2 види анкет, які надруковані українсько та англійською мовами.

За 10 місяців 2019 року гостями резорт-готелю було заповнено 242 анкети. Гості залишили побажання та вказали проблеми, які існують в готелі і, над якими необхідно працювати для покращення рівня обслуговування.

На основі анкетних досліджень резорт-готель, визначає рівень задоволеності споживачів матеріально-технічною базою, асортиментом послуг та рівнем обслуговування на підприємстві, що направляє та допомагає координувати стратегією діяльності при прийнятті управлінських рішень.

Таким чином, нами було здійснено моніторинг рівня задоволеності споживачів кожної зі складових діяльності резорт-готелю», що функціонує у сегменті курортно-рекреаційного туризму. Зроблено акцент на тому, що лише через розуміння диференційованої поведінки споживача і задоволення його потреб

можна розраховувати на попит послуг підприємства, оскільки центральною фігурою в готельному господарстві завжди був і залишається споживач.

На основі даних анкетного опитування, що проводиться підприємством, з метою визначення рівня системи управління якістю курортного продукту було досліджено рівень соціального задоволення від споживчого продукту. Моніторинг якості включив 5 комплексів питань: задоволеність номерним фондом підприємства, задоволеність асортиментом додаткових курортних послуг, задоволеність послугами ресторану, задоволеність рівнем обслуговування, задоволеність рівнем цін.

Відтак, на основі даних анкетного опитування в табл. 2.6. представлено результати моніторингу.

Таблиця 2.6

Моніторинг рівня задоволення споживачів якістю курортного продукту

Показники	Оцінки														
	Високі					Середні					Низькі				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Номерний фонд					+										
Асортимент курортних послуг				+											
Послуги ресторану				+											
Рівень обслуговування					+										
Рівень цін на курортний продукт										+					

Результати дослідження рівня задоволення споживачів якістю курортного продукту ГК "VitaPark Борисфен" свідчать про відповідність номерного фонду підприємства вимогам споживачів (в середньому респонденти оцінили на 11 балів). Асортимент додаткових послуг та послуги підприємства ресторанного господарства в середньому респонденти оцінили на 12 балів, що свідчить про широкий асортимент послуг, що задовольняє потреби споживачів. Рівень обслуговування в середньому респонденти оцінили на 11 балів з 15, що свідчить про відповідність кваліфікаційного рівня персоналу вимогам споживачів та дотримання встановлених стандартів обслуговування.

За результатами дослідження виявлено слабкі сторони функціонування підприємства, що гальмує динаміку попиту та рівень соціального задоволення.

Відтак, дані моніторингу свідчать про низький рівень задоволеності ціною на курортний продукт (в середньому респонденти оцінили на 7 балів).

Таким чином, за допомогою анкетного опитування керівництво ГК "VitaPark Борисфен" отримує інформацію, що не міститься в документальних джерелах і не завжди доступна прямому спостереженню. Дані соціального моніторингу дає змогу підприємству об'єктивно оцінити рівень якості пропозиції та контролювати роботу працівників і структури в цілому.

Оцінка факторів мікросередовища представлена в таблицях 2.7 та 2.8.

Таблиця 2.7

Оцінка факторів мікросередовища

Група факторів	Фактори	Прояв (стан фактора)	Характер впливу фактора на підприємство (-;+)	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство у балах
Споживачі	1. Стан і тенденції розвитку цільового ринку	зростає	+	3
	2. Стан і тенденції попиту на товари підприємства	зростає	+	2
	3. Ступінь мінливості потреб, вимог, смаків споживачів	змінна	-	3
	4. Купівельна спроможність споживачів	без змін	-	2
	5. Ступінь лояльності клієнтів до підприємства	зростає	+	2
Постачальники	1. Конкурентна сила постачальників	зростає	+	2
	2. Ступінь привабливості постачальників	зростає	+	2
	3. Доцільність договірної політики	зростає	+	3
Конкуренти	1. Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства	зростає	-	3
	2. Сила конкурентного тиску	зростає	-	3
	3. Число активних конкурентів	зростає	-	3

Таблиця 2.8

Якісний аналіз чинників середовища прямої дії

Фактори	Можливості	Загрози
Постачальники	1. На основі аналізу наявних постачальників визначати найбільш вигідних і перспективних. 2. Пошук нових	1. Недостатній рівень обслуговування з боку постачальників. 2. Нестабільність цін постачальників. 3. Нестабільність постачань. 4. Більшість постачальників

	постачальників якіснішого і недорогого товарів.	розташована на значній відстані від підприємства, що затрудняє постачання.
Конкуренти	<ol style="list-style-type: none"> 1. Короткі терміни виконання замовлень 2. Розширення додаткових послуг 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення числа конкурентів 2. Можливість перемикання споживачів на конкурентів
Споживачі	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання потреби в комплексному курортного обслуговування туристів з рекреаційними цілями приїзду 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Потреба у високоякісних послугах 2. Зацікавленість споживача в помірних цінах 3. Нестабільне фінансове положення споживачів.

З урахуванням чинників зовнішнього середовища прямої дії також можна зробити висновок про те, що зовнішнє середовище організації має скоріше сприятливий характер. Аналіз зовнішнього середовища підприємства показав, що найбільшу загрозу для компанії представляють економічні чинники. Резорт-готелю варто в першу чергу відносно цих чинників застосувати свої сильні сторони, які повинні допомогти подолати існуючі погрози. Найбільшою мірою сприятливий вплив на організацію роблять споживачі і постачальники, з боку яких немає яких-небудь істотних погроз. То ж можна сказати і про політичні, соціальні і технологічні чинники зовнішнього середовища. Таким чином, саме даними можливостями і, перш за все з боку клієнтів підприємство повинне скористатися для подолання своїх слабких сторін.

2.3. Оцінка тенденцій розвитку велнес- та СПА-індустрії та стратегічних позицій підприємства на ринку

Сучасний світ спрямований на збереження людини та навколишнього середовища. У зв'язку з цим сьогодні активно впроваджуються здоров'язбережувальні та рекреаційні технології, а також системи їхньої підтримки. Однією з таких новітніх систем є SPA та wellness-готелі. Як відомо, Wellness - це своєрідна система оздоровлення, що з'явилася на ринку послуг відносно нещодавно і сьогодні є одним із перспективних напрямків розвитку готельної галузі. Це зумовлено двома причинами: новизна послуги і постійно зростаючий попит на такий людський ресурс як «краса та здоров'я». Надання комплексу відповідних послуг в одному місці стає тим більш

необхідним, чим більше зростає швидкість життя і добробут людей, які цього потребують. Отже, проектування та відкриття готелів, що надають wellness-послуги, з кожним роком стає більш актуальними.

Система «wellness-готель» являє собою спеціалізоване готельне підприємство, що пропонує програми посилення резервів здоров'я, в основу яких покладено принцип виявлення індивідуальних факторів ризику та їх корекція. Основна відмінність такого закладу розміщення від інших у wellness-індустрії - це взаємозв'язок медичних (комплексна діагностика, медичні програми, лікарський контроль), естетичних (догляд за тілом), фізичних (активний відпочинок та індивідуальні програми фізичних тренувань) та психологічних (заняття йогою) процедур.

За прогнозами Всесвітньої туристської організації SPA та Wellness туризм, пов'язаний з відновленням здоров'я є абсолютно новою формою діяльності. Причому, якщо за показником людино-дня перебування, рекреаційний туризм займає поки що менше 1% в загальносвітовому туристичному обороті, то його прибутковість складає більше 5% . Глобальна екологічна і економічна криза серйозно підвищила інтерес до рекреаційних можливостей SPA та Wellness-туризму, що оптимально впливає на стан трудових ресурсів. На початку III-го тисячоліття людство знову звернулося до природних методів оздоровлення. Щорічно більше 50 млн. людей використовують цілющі води з лікувальною метою у так званих «Wellness» і «SPA - центрах».

За даними Європейської курортної організації більше 20 млн. європейців щорічно відвідують SPA – курорти, а за даними провідних туристичних компаній України в цьому сегменті туристичного ринку попит на оздоровчі тури збільшився на 25% порівняно з минулим роком

Флагманом світового руху SPA та Wellness є США, саме там з'явилися перші SPA–салони. Сьогодні лідерами цього напрямку вважаються: Швейцарія, Австрія, Італія, Іспанія, Чехія, Угорщина, Болгарія, Румунія і Словенія, що пов'язано з певними кліматичними, ландшафтними та екологічними умовами.

Низькі ціни на обслуговування, велика кількість джерел з мінеральною і термальною водою – все це активно залучає туристів.

Модна тенденція надання SPA та wellness-послуг поступово перетворюється (а у економічно високорозвинених країнах вже перетворилася) у соціально значущу та економічно вигідну справу, що набула широкого розповсюдження у сфері обслуговування та рекреації населення.

Поряд з цим, варто відзначити наявність проблем, що стають на заваді ефективному розвитку SPA та wellness-індустрії. Найбільш суттєвими з них учасники двох останніх світових саммітів SPA вважають: нестачу кваліфікованих трудових ресурсів, проблеми з навчанням персоналу, відсутність можливостей для покращання практичного досвіду, загрози зовнішнього середовища; відсутність підтримки; законодавчі обмеження.

Водночас проведене науковцями кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу КНЕТУ опитування 34 топ-менеджерів та працівників SPA та wellness-індустрії України свідчить, що суттєвими проблемами можуть бути не тільки загрози зовнішнього середовища (що нині, передусім, пов'язано з загальними кризовими явищами в економіці та екологією), нестача кваліфікованих трудових ресурсів тощо, а і низький рівень SPA та Wellness-культури у місцевого населення, медична відповідальність за неналежне надання SPA та wellness-послуг, надмірна пропозиція, що виникає внаслідок концентрації на дуже обмеженій території подібних за якістю, ціною та переліком послуг і SPA-програм об'єктів SPA та wellness-індустрії (табл. 2.9)

Як свідчать наведені у таблиці дані більшість з зазначених проблем так чи інакше пов'язана з підготовкою/перепідготовкою фахівців для SPA-індустрії та популяризацією і просвітницькою діяльністю серед користувачів SPA-послуг в тих країнах, де SPA-індустрія тільки проходить етап становлення (до таких, на наш погляд, сьогодні відноситься і Україна).

Таблиця 2.9

Найважливіші проблеми у SPA та wellness-індустрії світу та України

Проблеми	Частка респондентів, що визначили проблему як №1 для SPA-індустрії, %			
	у світі в цілому			в Україні
	1 період опитування	2 період опитування	Абсолютне відхилення	
Нестача кваліфікованих трудових ресурсів	29	35	6	21
Відсутність можливостей для покращання практичного досвіду	22	18	-4	12
Навчання тренування персоналу	12	13	1	9
Загрози зовнішнього середовища відсутність підтримки	12	13	1	26
Законодавчі обмеження	5	10	5	3
Низький загальний рівень SPA-культури у місцевого населення	-	-	-	15
Медична відповідальність	1	2	1	6
Надмірна SPA-пропозиція	9	3	-6	3
Інші	10	6	-4	5

Примітка. Розраховано за даними <http://www.globalspasummit.org>

Про важливість розвитку SPA -індустрії держави свідчить той факт, що в 2009 році в Україні було створено Всеукраїнську спілку «Союз професіоналів SPA, готелів, та wellness-курортів України», метою якої є розвиток та популяризація медичного та оздоровчого туризму, формування та впровадження нових наукових підходів в SPA-індустрії, вивчення світових тенденцій в SPA та wellness-бізнесі та їх пристосування до вітчизняних реалій.

Так, згідно перших висновків Спілки було визначено, що в умовах існуючої нормативної і матеріально-технічної бази в Україні природним в рамках розвитку SPA є створення мережі wellness – центрів (Центрів Здоров'я) і SPA -центрів естетичного або оздоровчого типу, а також кабінетів і відділень SPA (SPA-зона), у складі сучасних оздоровчо-реабілітаційних комплексів. Розвиток останніми роками нового напрямку – SPA – ще більше переконує нас в думці про те, що протягом найближчого часу оздоровча індустрія і система підтримки здоров'я все більше буде направлена на повніше і науково обґрунтоване використання багаточисельних як природних, так і преформованих фізичних чинників, що сприяють збереженню здоров'я людини і поліпшенню його самопочуття.

Світова криза та спричинена нею рецесія світової економіки неоднозначно вплинула на розвиток SPA та wellness – туризму. З одного боку, доходи населення впали, а, відповідно знизилась і видатки. Але падіння рівня доходів спонукало українців повернутись до вітчизняного туризму. Для заохочення закордонних туристів найбільш перспективним спеціалісти називають «етнічний» SPA та wellness - туризму. Також, привабливими можуть бути унікальні українські методики оздоровлення.

Неважаючи на кризу, SPA та wellness - індустрія в Україні залишається перспективним та популярним сегментом. В країні відкриваються нові SPA - салони, центри, клініки, впроваджуються нові методики в уже існуючих санаторіях. Тим більш, що в Україні чудові базові можливості для розвитку SPA та Wellness: кліматичні, умови, географічне положення, велика кількість мінеральних джерел.

Характеризуючи географічне положення України, можна стверджувати, що наша держава багата на всі необхідні для wellness-готелів ресурси. Нині в нашій країні wellness розвивається все стрімкіше. Крім спортивних клубів, салонів краси, SPA-салонів або фітнес-залів все частіше з'являються wellness-студії і wellness-центри. Не помічати wellness стає неможливо, тому готелі не залишають без уваги цю тенденцію і все частіше збільшують комплекс послуг для гостей готельного підприємства не тільки за допомогою розширення додаткових послуг та розваг, але і за рахунок включання послуг загальнооздоровчого комплексу. Мова йде про симбіоз готельного бізнесу та індустрії краси і здоров'я, результатом якого є wellness-готелі та готелі з wellness-центрами.

Кожного року в Україні, стає все більше готелів, які додають в свою структуру Spa- або wellness-салони, адже за готелями з наданням послуг spa і wellness майбутнє курортно-рекреаційної індустрії, а наявність wellness-або SPA-центру в структурі резорт-готелю має важливе значення для розвитку всього готельного комплексу і дає додаткову конкурентну перевагу, що, в свою

чергу, забезпечує збільшення сукупного доходу резорт-готелю.

Щодо тенденцій розвитку wellness-індустрії в Києві, то на розвиток сучасного стану української wellness-індустрії вплинуло відкриття компанією «Reikartz Hotel Management» у 2012 році в Україні мережі wellness-курортів «Vita Park», серед яких готель «Vita Park Борисфен», що знаходиться у мальовничій місцевості міста Києва, на самому березі Дніпра, та пропонує наступні wellness-послуги:

- Відкритий, дорослий і дитячий басейн, з солоною, морською водою
- Кардіологічне обладнання і фітнес-зал з тренажерами
- Масажні та косметичні послуги
- Wellness-харчування

Отже, wellness-індустрія України знаходиться на початку свого розвитку і державі в особі Української SPA асоціації та Союзу професіоналів SPA, готелів та wellness-курортів України - єдиних, професійних SPA асоціацій в країні - необхідно допомогти українським готельєрам.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РЕЗОРТ-ГОТЕЮ «VITAPARK БОРИСФЕН»

3.1. Обґрунтування стратегії управління резорт-готелю «VitaPark Борисфен»

Найважливішим етапом при виробленні та удосконаленні стратегії управління підприємством, є стратегічний аналіз, який повинен дати реальну оцінку власних ресурсів і можливостей стосовно стану (потребам) зовнішнього середовища, в якому працює підприємство. Проводять первинний стратегічний аналіз за допомогою складання матриці SWOT. Методологія SWOT-аналізу припускає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, а також погроз і можливостей (рис. 3.1).

Таким чином, проведений SWOT-аналіз дозволяє зробити висновок про те, що сильні сторони резорт-готелю і можливості середовища дозволять підприємству подолати її слабкі сторони, а також усунути наявні погрози.

При розробці та удосконаленні стратегії управління резорт-готелем «VitaPark Борисфен» необхідно також взяти на увагу, що розвиток курортно-рекреаційного туризму в Києві має декілька переваг перед туристичними пропозиціями інших регіонів :

- По-перше – це унікальність рекреаційних природних можливостей.
- По-друге – високий рівень наукових надбань в галузі курортного оздоровлення, високий рівень професіоналізму обслуговуючого персоналу, а також відверте, тепле відношення до відпочиваючих з боку персоналу.
- По-третє – досить комфортні умови перебування під час відпочинку в Києві, що забезпечують нові будівлі резорт-готелів, які будувались вже на підставі міжнародних вимог.
- Четверте – багата культурна та історична спадщина Києва та Київщини.

Сильні сторони	Можливості
Місцезнаходження (центр міста)	Збільшення попиту на послуги велнес- та спа-індустрії
Розвинута інфраструктура	Збільшення числа іноземних туристів
Стабільне положення на ринку	Великий вибір постачальників
Хороший імідж мережі Reikartz на туристичних ринках.	Поява сучасних технологій виробництва і

<p>Різноманітність послуг (широкий асортимент) Можливість проведення банкетів, зустрічей та ін. Наявність кваліфікованого персоналу Уміння співробітників працювати в команді Скоординована робота зі всіма службами Ефективна система мотивації співробітників Індивідуальний підхід до клієнтів (максимальне задоволення потреб, нужд клієнта, наприклад, поздоровлення з Днем народження на момент проживання клієнта в готелі). Турбота про охорону життя та майно клієнта.</p>	<p>високоєфективного устаткування Поява нових технологій надання послуг готельного господарства Розвиток комунікаційної інфраструктури міст, що супроводжуватиметься попитом готельних послуг Інвестиційний потенціал галузі (наявність інвесторів, спонсорського капіталу) Поява молодого кваліфікованого персоналу Вихід на міжнародні ринки. Перспектива виходу на ринок розважального туризму (казино, нічний клуб). Заохочення постійних клієнтів наданням додаткових послуг, які націлені на покращення та розвиток взаємовідносин з клієнтом</p>
<p>Слабкі сторони Зменшення об'єму реклами. Зниження рентабельності діяльності унаслідок випереджаючого зростання витрат Значний знос інвентарю (меблів) на підприємстві Нездатність фінансувати необхідні зміни в стратегії Низький рівень організаційної культури. Зменшення освітніх програм, тренінгів, семінарів для персоналу по підвищенню рівня кваліфікації та якості обслуговування клієнтів.</p>	<p>Загрози Підвищення вимог до якості товару та послуг, і низьких цін Зростання числа конкурентів Нестабільність цін постачальників Підвищення цін на енергоносії Передбачуване насичення існуючого сегменту ринку Нові технології конкурентів Виникнення нових потреб клієнтів в більш довершених послугах, технологіях Можливість виходу на ринок конкурентоздатних підприємств, активізація наявних конкурентів. Макроекономічні показники діяльності держави, які можуть несприятливо вплинути на діяльність готелю. Політична нестабільність Зменшення купівельної спроможності гривні Економічна криза Звуження ринку робочої сили високої кваліфікації</p>

Рис. 3.1. SWOT-аналіз діяльності резорт-готелю

- Уп'яте – відпочинок в Києві - це можливість з'єднати приємний відпочинок (наповнений нових вражень від знайомства з кухнею, традиціями, історичними місцями та мальовничими пейзажами) або ділові зустрічі та корисним оздоровленням.
- Ушосте – низький порівняно з європейськими рівень цін на та оздоровчі процедури, рекреаційні послуги.

Однією з проблем розвитку оздоровчого туризму в Україні – є відсутність

сучасної інформації про властивості оздоровчих технологій, SPA – програм та їх вплив на здоров'я людини. Існує також низка проблем, які перешкоджають подальшому розвитку SPA та wellness-туризму в Україні як унікальних центрів відпочинку. Серед цих проблем варто виділити такі:

- брак інвестицій у розвиток курортів;
- низький рівень інвестицій у місцеву інфраструктуру і як наслідок цього – погані дороги, неякісні житлово-комунальні послуги, не якісний зв'язок ;
- відсутність сучасних управлінських та маркетингових технологій;
- недостатній розвиток сучасних інформаційних технологій.

Саме вирішення цих проблем дозволить напрямок SPA та wellness-туризму в Україні і зокрема в Києві перетворити на прибутковий бізнес та зробити більш доступним для людей різних статків та вікових обмежень.

Крім того вважаємо, що сьогодні в рамках створення і розвитку української wellness-індустрії потрібно інтегрувати критерії Європейської SPA асоціації до нормативно-правової бази України, розробити та впровадити стандарти якості надання wellness-послуг, розглянути та затвердити вимоги до устаткування для проведення SPA- і wellness-процедур, підготувати програми навчання персоналу wellness-індустрії. Завдяки цьому, інвестування у переоснащення та будівництво нових сучасних wellness-готелів стане більш привабливим, адже ця ніша залишається незаповненою та затребуваною.

3.2. Рекомендації щодо формування та реалізації стратегії управління резорт-готелю

На основі проведеного дослідження було зроблено висновок, що курортно-рекреаційний комплекс потребує удосконалення довгострокового стратегічного плану. Все керівництво повинно бути мобілізовано для вирішення цієї задачі. Стратегія ГК "VitaPark Борисфен" повинна представляти комплексну систему управлінських рішень, що визначають перспективні напрямки розвитку підприємства, форми і способи його діяльності в умовах невизначеності та порядок розподілу ресурсів для досягнення поставлених маркетингових цілей.

Процес стратегічного планування резорту повинен включати наступні етапи (див. табл. 3.1). Кінцевою метою стратегії резорту є виявлення цільового ринку, на якому підприємство може реалізувати свої послуги з найбільшою ефективністю.

Таблиця 3.1

Послідовність заходів щодо розробки стратегії управління
ГК "VitaPark Борисфен"

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)	Позиціонування послуг на ринку
3. Формування стратегічних програм маркетингу	
1)	Визначення послуг
1.1)	Розробка та апробація нових послуг
1.2)	Ціноутворення
1.3)	Реклама IPR (зв'язки з громадськістю)
1.4)	Прямі продажі
1.5)	Просування
1.6)	Розподіл
2) Стратегічні програми 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

Для реалізації поставлених цілей підприємству потрібно сформулювати стратегію підвищення конкурентоспроможності підприємства. В умовах розвинутого ринку розробка і застосування стратегії - одна з найважливіших функцій керівників вищої ланки. Для кожного стратегічного господарського підрозділу необхідна окрема маркетингова стратегія, програми повинні бути скоординовані між собою.

На основі проведеного аналізу стану діяльності ГК "VitaPark Борисфен" слід зробити висновок, що даному підприємству в першу чергу необхідно

застосовувати стратегію диференціації, яка найкраще сприятиме ефективному управлінню результатами його діяльності. Мета цієї стратегії полягає у виведенні на ринок такої продукції чи послуги, яка сприймається у межах галузі як щось унікальне, відмінне від інших пропозицій.

Крім того, доцільно буде застосувати й стратегію концентрації (зосередження), яка дозволить сконцентрувати свої зусилля на конкретній групі споживачів. В нашому випадку – це бізнес-туристи та іноземні туристи, що будуть поєднувати ділові зустрічі і відпочинок. Згідно стратегії, продукція та послуги, що пропонує підприємство, повинні максимально відповідати запитам існуючої групи споживачів. Завдяки цьому підприємство досягне диференціації внаслідок повнішого задоволення потреб конкретної групи і менших витрат на обслуговування даної групи.

Результати аналізу зовнішніх і внутрішніх чинників діяльності організації дозволяють виділити декілька основних проблем, що стоять перед ГК "VitaPark Борисфен" на сучасному етапі:

- 1) вдосконалення якості послуг виходячи з результатів аналізу вимог споживачів, як основної конкурентної переваги на ринку послуг розміщення;
- 2) безперервне освоєння інноваційних технологій, розробок у сфері курортного бізнесу;
- 3) систематичний збір і аналіз інформації про динаміку потреб дійсних і потенційних клієнтів підприємства;
- 4) збільшення об'ємів реалізації послуг;
- 5) розробка і реалізація нового вигляду послуг з метою оновлення асортименту і подальшої диференціації послуг і, що відповідає, результатам аналізу конкурентів, активізація рекламної діяльності на основі розробки цілісної концепції рекламної кампанії, визначення її основних цілей, заходів, засобів.

В результаті проведеного у другому розділі дослідження зроблено висновок про необхідність розширення діяльності ГК "VitaPark Борисфен" та покращення маркетингової політики підприємства.

Детальніше про основні напрямки розширення діяльності підприємства:

- Розширення кількості каналів збуту шляхом підписання договорів з відомим ініціативними закордонними туроператорами та рецептивними туроператорами в Україні.
- Збільшення штату співробітників, для професійного розвитку маркетингової діяльності на підприємстві потрібна посада івент-маркетолога або івент-менеджера.
- Покращення політики просування, шляхом застосування технологій event-маркетингу та розробки концептуально нової рекламної компанії, яка буде розрахована як на основні послуги резорту, так і на додаткові.

Диференціація досліджуваного нами курортного комплексу має здійснюватися на основі комплексного підходу і поєднання таких трьох найважливіших напрямів: модернізації, удосконалення якості послуг, підвищення поінформованості клієнтів. Важливим напрямком модернізації є вдосконалення торговельно-технологічного обладнання. Вказаний напрямок торкається декількох підрозділів курортного комплексу і направлений на підвищення якості обслуговування, поліпшення якості харчування та курортних послуг.

Для покращення співпраці ГК "VitaPark Борисфен" з туристичними фірмами можна запропонувати використовувати підхід, що застосовується у готельному консорціумі Best Eastern Hotels. Цей підхід полягає у встановленні різних цін для різних покупців послуг резорт-готелю.

По-перше, роздрібним клієнтам або, як прийнято казати, покупцям "з вулиці". Таким чином розміщуються ті гості, які вимушені самі піклуватися про своє поселення та у яких немає часу займатися пошуком кращої ціни на ринку. Відповідно і ціна для цих клієнтів може бути максимальною. Саме вона вивішена на стойці портъе (офіційно опублікована).

По-друге, корпоративним клієнтам (корпорантам) – різним господарюючим суб'єктам, які будуть використовувати послуги, що отримані ними по прямим договорам, для своїх внутрішніх цілей (розміщення своїх

службовців та гостей), а не для цілі торгівлі цими послугами на ринку. Для преміювання корпоранта та для залучення інших подібних фірм, готель повинен сформувавши для нього ціну на свої послуги зі скидкою у розмірі 2 – 10% від максимальної (ціни для роздрібних клієнтів).

Вказаний інтервал знижок дозволить резорт-готелю змінювати ціни в середині цього сегмента ринку, застосовуючи різні знижки для тих чи інших корпорантів в залежності від кількості отриманих готелем від фірми людино – ночей або у зв'язку зі статусом корпоранта (наприклад органів виконавчої та законодавчої влади, суспільних організацій). Або у випадку отримання готелем іміджевої реклами від самого фактору контакту з відомими корпоративними покупцями.

По-третє, туроператорам – крупним туркомпаніям, що створюють власні пакети з окремих турпослуг. Такі фірми мають власну туристичну мережу та мають можливість вкладати кошти у маркетинг та просування турпродукту (і послуг готелю) на ринку шляхом випуску каталогів та цінових пропозицій, розміщення реклами в ЗМІ, участі у спеціалізованих туристичних виставках, створення власних сторінок у Інтернеті, підключення до різних систем резервування послуг.

Туроператори – найперспективніший ринок збуту послуг ГК "VitaPark Борисфен". Оскільки разом зі своєю агентською мережею вони володіють значніше більшими можливостями для організації продажу, ніж сам готель.

ГК "VitaPark Борисфен" може утворити суттєво більшу диференціацію цін, наприклад: на вихідні та святкові дні; на високі та низькі сезони; в залежності від чисельності одночасно заїжджаючих груп (групові ціни); на окремі періоди часу та події (Новий рік, День міста, великі міжнародні виставки); для постійних клієнтів та інші. Важливо, щоб структури знижок (комісій) для різних типів покупців від знов утворених готелем цін зберігалась незмінною.

Тепер перейдемо до асортименту додаткових курортних послуг. Розглядаючи перелік послуг ГК "VitaPark Борисфен", можна відмітити, що на

сьогоднішній день їх кількість досить велика, та без багатьох з них гість може обійтись. Додаткові послуги є неодмінною складовою діяльності будь-якого готелю. Визначальним фактором для збільшення кількості та покращення якості додаткових послуг є орієнтація курортного підприємства на ту чи іншу категорію постояльців. Іншими словами, їх кількість і якість напряму пов'язані зі ступенем затребуваності і можуть бути абсолютно різними.

Конкурентоспроможність послуг ГК "VitaPark Борисфен", зважаючи на економічні умови господарювання, головним чином залежить від якості послуг. Природно, що якість послуг залежить від розширення асортименту додаткових послуг, де досить високу частку займають послуги з оздоровлення туристів.

Збільшення асортименту додаткових послуг та підвищення конкурентоспроможності послуг ГК "VitaPark Борисфен", на думку автора, можливо досягнути шляхом створення комплексно послуги — салону.

В оновленому wellness- салоні будуть надаватися наступні види послуг:

- ванни джакузі з мінеральною водою та з морською водою;
- послуг SPA – капсули;
- класичні SPA-процедури (гідромасаж, масаж обличчя, крапковий масаж, педикюр і манікюр);
- послуги SPA–обгортань (екстракти трав, ефірні олії, грязі, глина, шоколад, мед, і т.п.) послуги перукаря;
- послуги йога-студії та послуги психолога;
- послуги манікюру і педикюру;
- послуги масажиста;
- послуги косметолога;
- солярій.

Створення нового wellness - салону збільшить рівень доходу та дозволить не тільки розширювати перелік пропозицій для клієнтів резорту, але і залучати до відвідування курортного комплексу жителів міста.

Також ГК "VitaPark Борисфен" можна запропонувати використовувати, як перевагу заклади ресторанного господарства. В ресторані комплексу можна влаштувати корпоративні вечірки, які останнім часом набули великої популярності.

Наступна пропозиція - активне використання технік event-маркетингу в комунікаційній політиці резорту. На сучасному етапі, найголовнішим завданням даного резорту є розробка програм event-маркетингу та ефективної рекламної кампанії. Адже за рівнем послуг та їх асортиментом, резорт майже не відрізняється від своїх найближчих конкурентів. Тому, всі зусилля резорту потрібно вкласти та стимулювання попиту та просування своєї продукції. Завдяки цьому підприємство зможе удосконалити обрану маркетингову стратегію та стало функціонувати на регіональному ринку послуг гостинності.

Будь-яка маркетингова стратегія компанії будується із сповна стандартного набору інструментів: масова реклама в ЗМІ, участь у виставках, спонсорство, PR підтримка і так далі. Але навколишня дійсність змінюється з кожним днем, конкуренти вигадують нові нестандартні ходи, а потенційний споживач стає усе більш витонченим в своїх смаках і перестає реагувати на пряму рекламу як таку. Так, на думку фахівців, останнім часом в рекламі спостерігається тенденція зростання ефективності маркетингових комунікацій, не пов'язаних з традиційною прямою рекламою, так званих BTL.

BTL (below the line) – комплекс маркетингових комунікацій, який дозволяє доносити рекламне повідомлення або заклик до покупки безпосередньо до індивідуального споживача. В цьому випадку повідомлення носить максимально особовий і індивідуальний характер, місце дії максимально наближається до місця продажу або до місця, де приймається рішення про покупку.

Одним із інструментів BTL є подієвий маркетинг – один з найперспективніших напрямів комунікаційної політики в будь-якій сфері бізнесу, зокрема, і в індустрії гостинності. Не зрідка заходи стають частиною змішаної маркетингової кампанії, набуваючи популярності, порівнянної з

популярністю традиційних рекламних інструментів. Для вирішення подібних завдань, коли реклама і інші способи просування послуг перетворюються на свято, коли ідея про необхідність придбання послуги доноситься до споживача у вигляді якоїсь яскравої дії, в яку часто залучається і він сам, що запам'ятовується, і був придуманий event – marketing, з метою знайти новий спосіб зближення з цільовою аудиторією, коли вже відомі методи більше не працюють і рясніють ідентичними пропозиціями.

З англійської мови слово event переводиться як подія, захід. Звідси і значення словосполучення event-маркетинг можна розглядати як «подієвий маркетинг». Все більше і більше підприємств, що використовують серед своїх комунікацій спосіб донесення рекламних повідомлень через заходи, вважають, що event-маркетинг – це найбільш ефективний інструмент саме прямої комунікації із споживачами, бізнес партнерами, а часто і з співробітниками компанії. Адже ніколи не варто забувати, що співробітники, особливо коли їх кілька сот, такі ж споживачі як і всі.

Відповідно, всі заходи, реалізації event маркетингу, що проводяться в рамках, можна розділити на наступні види по переслідуваних цілях:

1) tradeevents – заходи для партнерів, клієнтів, дилерів і дистриб'юторів. Це ділові заходи, однак, з родзинкою, що не виключають і розважальну складову. До цієї групи входять конференції, презентації, прийоми, семінари, форуми, конгреси, саміти, рг-акції, спеціальні заходи на виставках-ярмарках, креативний промоушен і т. д.

2) corporate events (hr events) – корпоративні заходи (спільний відпочинок співробітників, ювілеї компанії, професійні свята). Корпоративні заходи надають унікальну можливість донести ідеї компанії безпосередньо до співробітників, але також вони можуть послужити ефективним інструментом зовнішнього маркетингу, адже можна запросити на корпоративні заходи як і центральних клієнтів, так і партнерів. Цим забезпечується лояльність запрошених, їм дається відчуття своєї важливості. У цю групу відносяться такі події, як ювілеї компанії, вечірки, свята, пікніки. Продумана корпоративна

культура підприємства передбачає організоване колективне дозвілля співробітників. Даним сектором event-маркетингу користується маса компаній, для яких турбота про своїх співробітників - престиж самої організації. Тому як будь-який професійно проведений корпоративний захід направлений на підвищення авторитету керівництва і на формування корпоративної гордості. Адже всім відомо, що дружній, згуртований колектив - застава успішного бізнесу.

3) *specialevents* – спеціальні заходи (фестивалі, вручення премій, заходи для преси, спеціальні події і так далі). У третю групу заходів можна віднести всілякі фестивалі, концерти, шоу, масові заходи. В цілому, це комплекс заходів і подій, що благотворно впливають на імідж підприємства. Після професійного проведення серії *pr*-акцій слідує обширна позитивна реакція цільової аудиторії, виражена в підвищеній лояльності до компанії і зростанні інтересу з боку потенційних клієнтів.

Можна з упевненістю говорити що подієвий маркетинг – це інструмент, що дозволяє впливати на самі різні сегменти, часто одночасно. Більш того, цей вид маркетингу не обмежений короткостроковим ефектом, а віддача від нього буде значно тривалішою. Крім цього, подієвий маркетинг – це інструмент, що не вимагає значних інвестицій. В середньому невелике корпоративне свято з насиченою програмою, декоруванням в корпоративному стилі і так далі обійдеться в 70 у.о. на людину – що зовсім небагато з врахуванням того, яку користь він принесе при професійній організації.

Маркетингові заходи успішно забезпечують досягнення наступних цілей:

- виділення на тлі конкурентів;
- активізація уваги цільової групи;
- оптимізація і зниження витрат шляхом об'єднання бюджетів по рекламі, маркетингу і PR;
- посилення авторитету компанії;
- розвиток і зміцнення стосунків з партнерами по бізнесу;
- створення платформи для подальшого розвитку.

Використання техніки івент-маркетингу приносить резорту ряд переваг, недоступних за допомогою традиційних рекламних інструментів:

1. Спираючись на всі доступні засоби реклами, подієвий маркетинг діє у різних напрямках, вибірково розширюючи сектори обхвату цільової аудиторії.
2. Маркетингове повідомлення вплетене в подієву канву, тому аудиторія в буквальному розумінні живе в ньому, що дозволяє досягти вищої активності і сприйнятливості.
3. Люди відвідують спеціальні заходи добровільно, тому у них немає відчуття, що маркетингова інформація нав'язана їм ззовні.
4. Група генерує масові емоції, сильніші, створюється феномен єднання, приналежності до чогось загального: бренд фактично визначає стиль життя.
5. Позитивні емоції від успішного заходу переносяться на послугу, формується лояльність споживача.
6. Бренд "розкрученої" події може бути широко використаний при побудові планової рекламної кампанії фірми.
7. Кампанія, заснована на подієвому маркетингу, має "довгограючий ефект", оскільки починається задовго до події в анонсах, афішах, запрошеннях, прес-конференціях і продовжується в подальших підсумкових виступах, гастрольних поїздках і, звичайно, публікаціях ЗМІ.
8. Аудиторія, що безпосередньо бере участь в події, може розглядатися як величезна фокус-група. Таким чином, в ході подієвого маркетингу накопичуються попередні знання про споживача.
9. Подія є приводом, що дозволяє налагодити необхідний контакт з журналістами, дає простір для багатоступінчастої роботи з журналістами, формує їх інтерес і розташування.

Однак, розширення інструментів маркетингу неминуче пов'язане з переглядом (реструктуризацією) існуючої структури служби продажів та маркетингу в ГК "VitaPark Борисфен". На нашу думку, в штатний розпис служби маркетингу доцільно ввести нові посади, а саме Event-менеджера.

Введення нової посади вимагає чіткого розподілу обов'язків працівників. До функціональних обов'язків Event-менеджера входитимуть наступні обов'язки:

- Проводить зустрічі з клієнтами з метою з'ясування представлень замовника про планований захід, вимоги, склад учасників і ін.
- Розробляє стратегії клієнтських корпоративних заходів, конференцій, семінарів, тренінгів та ін., що плануються компаніями-замовниками для своїх клієнтів, дистриб'юторів, співробітників, а також ювілеїв, весіль і т.п.
- Розробляє і складає детальну програму заходу. Описує необхідні ресурси і засоби виконання розробленої програми заходу, оформляє їх у вигляді проектного документа. Виходячи з поставлених цілей і з урахуванням всіх особливостей, розробляється концепція – тема, ідея, стрижень заходу. Як правило, event-менеджер пропонує на вибір декілька варіантів, один з яких надалі перетворюється на сценарій з щохвилиним розкладом дії і текстом ведучого.
- Здійснює попередній розрахунок бюджету заходу, що реалізовується, і відстежує його постатейного виконання.
- Представляє розроблений проект заходу клієнтові, захищає розроблену стратегію і бюджет проекту перед клієнтом.
- Проводить необхідні операційні переговори з клієнтом як за твердженням концепції і програми заходу, так і за погодженням робочих моментів в ході виконання проекту.
- Інформує клієнта про всі етапи реалізації проекту.
- Здійснює постійний зв'язок з клієнтом в цілях надання йому можливості повного контролю і управління ситуацією.
- Здійснює пошук субпідрядників, необхідних для реалізації проекту, підтримує з ними контакт і координує їх роботу.
- Керує роботою інших служб, залучених в реалізацію проектів.

- Здійснює моніторинг заходу, що проводиться, відстежує ефективність реалізації проекту, готує аналітичні довідки і статистичні звіти за проектами, відповідає за своєчасне і якісне надання даних інформації замовникові і керівництву.
- Відстежує сучасні тенденції і нововведення по організації корпоративних заходів і подій.
- Розробляє політики і процедури організації корпоративних заходів і подій.
- Розробляє найбільш оптимальні фінансові і організаційно-адміністративні схеми і методи управління в області корпоративних подій і поїздок.

На нашу думку, при впровадженні перерахованих пропозицій щодо удосконалення стратегії управління ГК "VitaPark Борисфен", значно збільшиться рівень його конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Сучасний етап розвитку нашої держави зумовлює високі вимоги до оцінки ефективності функціонування економічних систем різних рівнів. Але основна увага приділяється саме підприємству як первинній, основній, самостійній ланці народного господарства, що створює конкретні економічні блага, а отже, є першоосовою національного багатства України.

Вивчення досвіду трансформаційних процесів у нашій державі свідчить передовсім про надто велику кількість економічно недоцільних бізнес-проектів. Звичайно, не останню роль у невдачах вітчизняних і зарубіжних бізнесменів відіграє постійна нестабільність зовнішнього середовища господарювання, але внутрішні чинники також не слід ігнорувати. Якнайповніше уявлення про ситуацію на підприємстві можна отримати лише за допомогою комплексної діагностики його виробничо-господарської діяльності. Для подолання хоча б частини дестабілізуючих факторів доцільно підняти економічну діагностику підприємств на якісно новий рівень.

Стратегічне управління — процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керування організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найістотніші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються.

Орієнтація стратегічного управління на визначення, обґрунтування та реалізацію довгострокових цілей організації розробкою відповідних стратегій дозволяє стверджувати, що стратегічне управління є однією з форм реалізації цільового підходу

Стратегічне планування — це управлінський процес створення й підтримки стратегічної відповідності між зусиллями готельного бізнесу, її потенційними можливостями й шансами в готельному бізнесі та індустрії [9, с.215]. У процесі своєї діяльності кожне готельне підприємство повинно мати певний комплекс дій і рішень, який має бути заснований на проведеному стратегічному аналізі, і стратегічно важливо обґрунтувати можливі варіанти

забезпечення досягнення цілей, які забезпечать у майбутньому стійкість та конкурентоспроможність підприємства на ринку готельних послуг.

Об'єктом дослідження був ТОВ ГК "VitaPark Борисфен", який розташований майже в самому центрі Києва та ідеально підходить як для ділової поїздки, так і для відпочинку. Готель знаходиться, прямо на березі Дніпра, в 10 хвиликах від центра Києва в зеленій зоні парку Дружби Народів.

Система управління процесом обслуговування ГК "VitaPark Борисфен" складається з етапів: бронювання, прийом та реєстрація, поселення, обслуговування та виїзд гостей.

Матеріально-технічна база підприємства: адміністративні приміщення, приміщення вестибюльної групи, приміщення житлової групи та приміщення масового обслуговування. Матеріально-технічне оснащення номерного фонду складає: ліжко, TV, DVD, туалетна кімната з душовою зоною, холодильник, система освітлення, трюмо, стіл, шафа, диван, стільці, крісла, система кондиціонування. Фітодизайн представлений як композиціями зі штучних квітів, так і живими, окремими квітами та рослинами. Також наявні: картини, телефон, internet, системи пожежогасіння, попарної сигналізації та оповіщення про пожежу.

Система управління якістю в ГК "VitaPark Борисфен" реальна і ефективна, оскільки вона побудована з урахуванням механізму дії вищенаведеної моделі і класифікації важливості елементів обслуговування.

Підприємство знайшло підхід до розуміння якості результату, в першу чергу, у задоволеності споживача - гостя або корпоративного клієнта ГК "VitaPark Борисфен". Готель застосовує поняття комфорту для гостя, як ключового інструменту задоволення його потреб та виділяє такі основні їх види: інформаційний комфорт, економічний комфорт, естетичний комфорт, побутовий комфорт, комфорт безпеки та психологічний комфорт.

Отже аналіз діяльності ПГГ допомагає доцільно оцінити ефективність функціонування підприємства, зрозуміти стратегічну позицію підприємства в кожному з напрямків його діяльності, оцінити сильні та слабкі сигнали, які

поступають з внутрішнього та зовнішнього середовища. Інформація, отримана в ході такого аналізу, здійснює неоціниму підтримку керівнику в процесі формування стратегії підприємства.

Аналіз зовнішнього середовища підприємства показав, що найбільшу загрозу для компанії представляють економічні чинники. Резорт-готелю варто в першу чергу відносно цих чинників застосувати свої сильні сторони, які повинні допомогти подолати існуючі погрози. Найбільшою мірою сприятливий вплив на організацію роблять споживачі і постачальники, з боку яких немає яких-небудь істотних погроз. То ж можна сказати і про політичні, соціальні і технологічні чинники зовнішнього середовища. Таким чином, саме даними можливостями і, перш за все з боку клієнтів підприємство повинне скористатися для подолання своїх слабких сторін.

На основі проведеного аналізу стану діяльності ГК "VitaPark Борисфен" слід зробити висновок, що даному підприємству в першу чергу необхідно застосовувати стратегію диференціації, яка найкраще сприятиме ефективному управлінню результатами його діяльності. Мета цієї стратегії полягає у виведенні на ринок такої продукції чи послуги, яка сприймається у межах галузі як щось унікальне, відмінне від інших пропозицій.

Крім того, доцільно буде застосувати й стратегію концентрації (зосередження), яка дозволить сконцентрувати свої зусилля на конкретній групі споживачів. В нашому випадку – це бізнес-туристи та іноземні туристи, що будуть поднювати ділові зустрічі і відпочинок. Згідно стратегії, продукція та послуги, що пропонує підприємство, повинні максимально відповідати запитам існуючої групи споживачів. Завдяки цьому підприємство досягне диференціації внаслідок повнішого задоволення потреб конкретної групи і менших витрат на обслуговування даної групи.

В результаті проведеного у другому розділі дослідження зроблено висновок про необхідність розширення діяльності ГК "VitaPark Борисфен" та покращення маркетингової політики підприємства.

Детальніше про основні напрямки розширення діяльності підприємства:

- Розширення кількості каналів збуту шляхом підписання договорів з відомим ініціативними закордонними туроператорами та рецептивними туроператорами в Україні.
- Збільшення штату співробітників, для професійного розвитку маркетингової діяльності на підприємстві потрібна посада івент-маркетолога або івент-менеджера.
- Покращення політики просування, шляхом застосування технологій event-маркетингу та розробки концептуально нової рекламної компанії, яка буде розрахована як на основні послуги резорту, так і на додаткові.

Для підвищення рівня конкурентоспроможності ГК "VitaPark Борисфен", рекомендується створення wellness– салону, як додаткової послуги курортного підприємства. Пропонується надавати комплекс послуг у Wellness- салоні, а відповідно збільшення конкурентоспроможності послуг ГК "VitaPark Борисфен".

Можна зробити висновок, що ГК "VitaPark Борисфен" обрав свій цільовий сегмент та завоював міцні позиції на ринку готельних послуг м. Києва та України в цілому. Цьому сприяє ефективна цінова політика, засоби просування, та правильно обрані канали збуту. Для більш ефективного функціонування даного підприємства доцільно розширити асортимент основних та додаткових послуг, більш активно просувати послуги як на українському ринку, так і на ринках світу, залучати нових посередників для збуту своїх послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про туризм : Закон України, прийнятий Верховною Радою України, від 15.09.1995, № 324/95-ВР.
2. Баабанова Л.В., Холод В.В., Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств. Навчальний посібник. - К.: ВД «Професіонал», 2007. - 448 с.
3. Белошапка В.А., Загорий Г.В. Стратегическое управление: принципы и международная практика. — Учебник / Под ред. В.А. Белошапки. — Киев: Абсолют — К, 2008. — 352 с.
4. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. — 2-е вид., випр. і допов. — К. : ЦНЛ, 2004. — 400 с.
5. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Менеджмент в організації. - К. "Кондор"- 2002. - 654 с.
6. Волков Ю. Ф. Введение в гостиничный и туристический бизнес. — Ростов-на-Дону : Феникс, 2012. — 348 с.
7. Дмитрук М. І. Стратегічний маркетинг: Данина моді високих понять чи інструмент конкурентної боротьби. — 2013. - № 5-6. — с. 32 – 37
8. Забалдіна Ю. Б. Маркетинг туристичного підприємства: Навчальний посібник.- К.: Музична Україна, 2002. -196 с.
9. Запесоцкий А.С. Стратегический маркетинг в туризме: Теория и практика.- СПб.: СПбГУП, 2008.-352 с.
- 10.Ю.Ветитнев А. М., Боков М. А., Угрюмов Е. С. Конкурентоспособность санаторно-курортных организаций. - Сочи: РИО СГУТиКД, 1999. - 95 с
- 11.Квартальнов В. А. Туризм: теория и практика: избранные труды : в 5 т. — Т. 3. Новые цели и функции туризма: экономика и управление / В. А. Квартальнов. — М. : Финансы и статистика, 1998. — 357 с.
- 12.Корецький М.Х., Дігтяр А.О., Дацій О.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2007. - 240с.

13. Котлер Ф, Асплунд К., Рейн И., Хайдер Д. Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы. М., 2005.- 384 с.
14. Котлер Филип, Боуэн Джон, Мейкенз Джеймс. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм: Учебник для студ. вузов / Р.Б. Ноздрева (ред. пер. с англ.). — М. : ЮНИТИ, 1998. — 787 с., с. 546-578.
15. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг. Навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2005. - 152 с.
16. Мазаракі А.А. Економічні дослідження (методологія, інструментарій, організація, апробація) : навч. посіб. ; за ред. А.А. Мазаракі. - К.: Київ. нац. торг.-ек. ун-т, 2010. - 280 с.
17. Мальська М.П., Худо В.В., Цибух В.І. Основи туристичного бізнесу: Навч. посібник. - К: Центр навчальної літератури, 2004. - 272 с.
18. Мацола В.І. Рекреаційно-туристичний комплекс України: Монографія (Ін-т регіональних досліджень НАН України; Редкол.: М.І. Долішній (відп. Ред.). - Львів, 1997. - 259 с.
19. Мунін Г.Б., Тимошенко З.І., Самарцев Є.В., Змійов А.О. Маркетинг туризму : Навч. посіб. – у 2-х ч. – К.: Вид-во Європ. ун-ту.- 2005.
20. Мунін Г.Б., Змійов А.О., Зінов'єв Г.О., Самарцев Є.В., Гаца О.О., Максимець К.П., Роглев Х.Й. Управління сучасним готельним комплексом: Навч. посіб. / За редакцією члена-кор. НАН України, д. е. н., професора Дорогунцова С.І. - К.: Ліра-К, 2005. - 520 с.
21. Попов С.А. Стратегическое управление: 17 модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4 / С.А. Попов – М.: ИНФРА–М, 2000. – 304 с.
22. Портер М. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. / Під ред. Олійника А. – К.: Відродження, 2009. – 391 с.
23. Радченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі.: Навч. Посібник, 2-ге видання, 2006. - 128 с.
24. Романюк Л. М. Сучасні тенденції стратегічного управління

- підприємством// [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<http://www.library.if.ua/book/60/4194.html>
25. Сидоренко І.О. Напрями щодо удосконалення системи управління якістю діяльності туристичних підприємств (організацій, фірм) в сучасних умовах господарювання / І.О. Сидоренко // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. – Вип. 3 (46) / Наук. ред. І. К. Бондар. – К., 2005. – С. 78-80.
26. Смирнов І.Г. Про привабливість та логістичність рекреаційно-туристичних об'єктів та ресурсів (в контексті логістичної моделі сталого розвитку туризму / І.Г. Смирнов // Географія та туризм. – 2010.
27. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу: монографія / [Т.І. Ткаченко, С.В. Мельниченко, М.Г. Бойко та ін.] за аг. ред. А. А. Мазаракі. – К. : КНТЕУ, 2010. – 596 с.
28. Ткаченко Т.І. Сталый розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: Монографія. - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. - 537 с.
29. Фоменко Н.В. Рекреаційні ресурси та курорти : навч. посіб. / Н.В. Фоменко. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 312 с.
30. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2006. – 395 с.
31. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. пос. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
32. Шульгіна Л.М. Маркетинг підприємств туристичного бізнесу: Монографія. – К.: КНТЕУ, 2005. – 596 с.
33. Mintzberg H. Strategy in Three Models. California Management Review, 1984.
34. Mintzberg H. The Strategy Concept 1: Another Look at Why Organizations Need Strategies // California Management Review, 1987.
35. Основні проекти та програми Ради з туризму та курортів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.tourism-ua.org/index.php?page=2>