

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Стратегія просування кафе «Вільвед» м. Київ»

Студентки 2 курсу, 1м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Готельний і
ресторанний менеджмент»

підпис

Науковий керівник
к.е.н., доцент

підпис керівника

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

Осіпчук

Олександри Олександрівни

Салімон

Ольга Миколаївна

Ведмідь

Надія Іванівна

Київ – 2018

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу
проф. _____ М.Г. Бойко
«__» _____ 2017 р.

ЗАВДАННЯ

на випускнуну кваліфікаційну роботу студентіві

ОСПЧУК ОЛЕКСАНДРА ОЛЕКСАНДРІВНА

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Маркетингова стратегія готелю «ВІСАК», м. Київ»

Затверджена наказом ректора від «18» грудня 2017 р. № 4328, від «26» вересня 2019 р. № 3420

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 1 листопада 2018 року.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи: на основі вивчення законодавчих та нормативних актів, міжнародної та національної нормативно-технічної документації, вітчизняної і закордонної наукової літератури, інформаційних ресурсів Інтернет, розкрити науково-теоретичні засади розробки та реалізації маркетингової стратегії; провести дослідження ефективності маркетингової стратегії готелю «ВІСАК» та розробити заходи щодо вдосконалення.

Мета роботи: дослідження теоретичних засад формування та реалізації маркетингової стратегії в готельному господарстві.

Об'єкт дослідження: процес формування маркетингової стратегії в готельному господарстві.

Предмет дослідження: теоретичні, методологічні та практичні засади маркетингової стратегії готельного підприємства «ВІСАК», м. Київ

4. Перелік графічного матеріалу, рис.:

Рис. Елементи маркетингової стратегії.

Табл. Техніко-економічні показники готелю «ВІСАК»

Табл. SWOT-аналіз готелю «ВІСАК»

Рис. Схема стратегічного управління підприємством

Табл. Аналіз чинників маркетингового середовища

Табл. Схема організаційної структури управління готелю «ВІСАК»

Табл. Розробка та реалізація маркетингової стратегії

Рис. Формування бізнес-портфеля

Табл. Аналіз маркетингової активності готелю «ВІСАК»

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРИТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ В ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Сутність та класифікація маркетингових стратегій в готельному господарстві

Етапи формування та реалізації маркетингових стратегій в готельних підприємствах

Особливості маркетингових стратегій бізнес-портфеля в готельному бізнесі

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЮ «ВІСАК», М. КИЇВ

2.1. Оцінка фінансово-господарських показників діяльності готелю «ВІСАК»

2.2. Характеристика стратегічного потенціалу та конкурентних переваг в готельному підприємстві «ВІСАК»

2.3. Аналіз ефективності застосування маркетингової стратегії в готельному підприємстві «ВІСАК»

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ГОТЕЛЮ «ВІСАК»

3.1. Шляхи оптимізації маркетингових стратегій готелю «ВІСАК»

3.2. Обґрунтування програми заходів з підвищення ефективності маркетингової стратегії готелю «ВІСАК»

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2017 р.- 31.10. 2017 р.	01.09.2017 р.- 31.10. 2017 р.

2	Оформлення і затвердження завдання на випускні кваліфікаційні роботи	01.11.2017 р.- 31.12.2017 р.	01.11.2017 р.- 31.12.2017 р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	02.01.2018 р.- 11.05.2018 р.	02.01.2018 р.- 11.05.2018 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	14.05.2018 р.- 18.05.2018 р.	14.05.2018 р.- 18.05.2018 р.
5	Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті	до 18.05.2018 р.	до 18.05.2018 р.
6	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р.	18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р.
7	Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р.	07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р.
8	Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи	11.09.2018 р. - 28.10.2018 р.	11.09.2018 р. - 28.10.2018 р.
9	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	29.10.2018 р.- 31.10.2018 р.	29.10.2018 р.- 31.10.2018 р.
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедрі	01.11.2018 р	01.11.2018 р
11	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	12.11.2018р. 16.11.2018 р	12.11.2018р. 16.11.2018 р
12	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	19.11.2018 р.- 10.12.2018 р.	19.11.2018 р.- 10.12.2018 р.
13	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	Відповідно до розкладу

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

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи, к.е.н., доцент

Салімон О.М.

(прізвище, ініціали)

_____ (підпис)

9. Гарант освітньої

програми, д.е.н., доцент
ініціали)

Ведмідь Н.І.

_____ (підпис)

(прізвище,

10. Завдання прийняв до виконання

студент-дипломник

Осіпчук О.О.

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Випускна робота є кваліфікованою випусковою працею і рекомендується до захисту в ЕК.

12. Керівник

випускної кваліфікаційної роботи

Салімон О.М.

ідпис, дата

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Осіпчук О.О.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої

програми, д.е.н., доцент

Ведмідь Н.І.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

« » 2018 р.

ВСТУП

Вивчення та застосування маркетингової стратегії в умовах сучасного світу та ведення бізнесу є невід'ємною частиною досягнення конкретно поставлених цілей. Стратегія являє собою довготривалий план цілей, задач та завдань з урахуванням впливу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників

середовища підприємства. Діяльність готельного підприємства тісно пов'язана з маркетингом. Функція маркетингу бере на себе відповідальність за стабільність, конкурентоспроможність та результативність діяльності суб'єкту готельного бізнесу.

Актуальність роботи впливає з таких факторів, як: 1) маркетингова стратегія дає чітко побачити перспективу ефективного функціонування готельного підприємства; 2) в динамічному конкурентному середовищі на ринку готельних послуг йдуть постійні нововведення в процесах менеджменту, інноваціях, неминучі зміни в потребах споживачів, їх інтереси; змінюється економічний стан держави, в якій здійснюється діяльність суб'єкта, поява нових конкурентів тощо. Тому маркетинг служить провідною ланкою забезпечення активності закладу на ринку.

На прикладі готелю «ВІСАК» розглянуто вибір, формування та дія маркетингової стратегії.

Об'єктом дослідження є формування та реалізація маркетингової стратегії готельного підприємства.

Готель «ВІСАК», який знаходиться у місті Києві. Готель розташований у мальовничій зоні Оболонської набережної. Має вигідну інфраструктуру, в радіусі доступності парк «Наталка», різноманітні кафе та ресторани, які задовольняють смаки гостей готелю; зручна транспортна розв'язка, різноманітні спортивні заклади. Частина номерів готелю мають вид на краєвиди Дніпра. Всього номерів 43. Адреса: м. Київ, Оболонська набережна, 17. Телефони: +38 (044) 581-73-60; +38 (044) 581-73-64(факс); +38 (050) 351-67-09 (мобільний) Офіційний сайт: visak-hotel.com.ua

Предметом дослідження теоретичні та методологічні, практичні аспекти формування та реалізації маркетингової стратегії готельного підприємства.

Метою дослідження є аналіз ефективності застосування маркетингової стратегії та шляхи оптимізації маркетингових стратегій в обраному готельному підприємстві.

Завданням випускної кваліфікаційної роботи є отримання грамотного поєднання набутих теоретичних та методологічних знань:

- огляд теоретичних засад стратегічного маркетингу, формування та реалізація маркетингових стратегій, особливості маркетингових стратегій бізнес-портфеля в готельному бізнесі;
- дослідження процесу формування та реалізації маркетингової стратегії готелю «BICAK»;
- удосконалення маркетингових стратегій готелю «BICAK», аналіз ефективності застосування маркетингової стратегії, шляхи оптимізації маркетингових стратегій; обґрунтування програми заходів з підвищення ефективності маркетингової стратегії готелю «BICAK». Підведення висновків.
- створити вдалий, сприятливий для розвитку бізнесу імідж готелю, дати можливість готелю конкурувати з достойними учасниками ринку та протистояти зовнішнім чинникам впливу. Такі позитивні сторони може дати застосування стратегічного маркетингу на практиці.

Випускна кваліфікаційна робота є завершальним етапом, відображає вміння та знання розв'язувати специфічні задачі, показує набутий досвід за час навчання для успішної подальшої діяльності за фахом.

Інформація, що використовувалась для написання роботи, відповідає дійсності й відображена у документах, наведених у додатках.

Інформаційну базу дослідження склали підручники, наукові публікації, монографії, публікації у пресі з обраної тематики, матеріали науково-практичних конференцій, власні спостереження та дослідження.

Методи дослідження. Випускна кваліфікаційна робота ґрунтується на застосуванні загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Під час виконання роботи використовувалися маркетингові методи дослідження, економічні, метод порівняння, аналіз стратегічного управління, системного підходу.

Матеріали досліджень апробовані шляхом наукової статті магістра, що опублікована в збірнику ФРГТБ КНТЕУ (Додаток А).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається з 3-х розділів, вступу, остаточних висновків загальних та окремо до кожного розділу, планів, ілюстрацій графічних, списку використаних джерел та додатків. У вступі розписана тема роботи, актуальність дослідження, зазначено мету й завдання, виокремлено методи дослідження.

Заключною частиною випускної кваліфікаційної роботи є висновки за результатом дослідження, список використаних джерел та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ В ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ

1.1 Сутність та класифікація маркетингових стратегій в готельному господарстві

Маркетингова стратегія є інструментом в просуванні готельного продукту. Готельний і ресторанний бізнес є специфічною ланкою в економічній галузі країни. На розвиток і структурування успішного функціонування впливають чинники зовнішнього та внутрішнього середовища.

Стратегічний маркетинг являє собою по суті постійний і систематичний аналіз потреб ринку, що виводить на розробку ефективних товарів, які призначені для конкретних груп покупців і володіють особливими властивостями, які відрізняють їх від товарів-конкурентів і таким чином створюють виробникові стійку конкурентну перевагу[13, с.4].

Готельне підприємство знаходиться в постійному «русі»: здійснюється управління фінансами, розробки стратегій, забезпечується ресурсами та кадрами, оновленням інформаційних систем, введенням інновацій, контроль власних позицій на ринку. Тому маркетингова діяльність повинна здійснюватися в постійному контакті, взаємозв'язку з цими сферами діяльності готелю. Така організація дозволить запланованим цілям бути досягнутими.

Організація, що прагне бути конкурентоспроможною, повинна мати стратегію дій, стратегію розвитку. Визначення стратегії у формалізованому чи неформалізованому вигляді є важливим, насамперед, з погляду бачення того, яким є напрям руху, курс організації, чого вона прагне у певній перспективі. Стратегічний маркетинг відіграє вирішальне значення в успіху економічної діяльності бізнесу. Доказом того є компанії, які добилися стабільного становища в умовах ринкової конкуренції завдяки застосуванню різноманітних стратегій: товарних і конкурентних, розвитку і господарського портфеля, сегментування і позиціонування тощо. Спроможність добитися конкурентної переваги і зберегти її в великому ступені залежить від ефективності маркетингової стратегії фірми.



Стратегічний маркетинг може бути представленим трьома аспектами: [3, с.4]

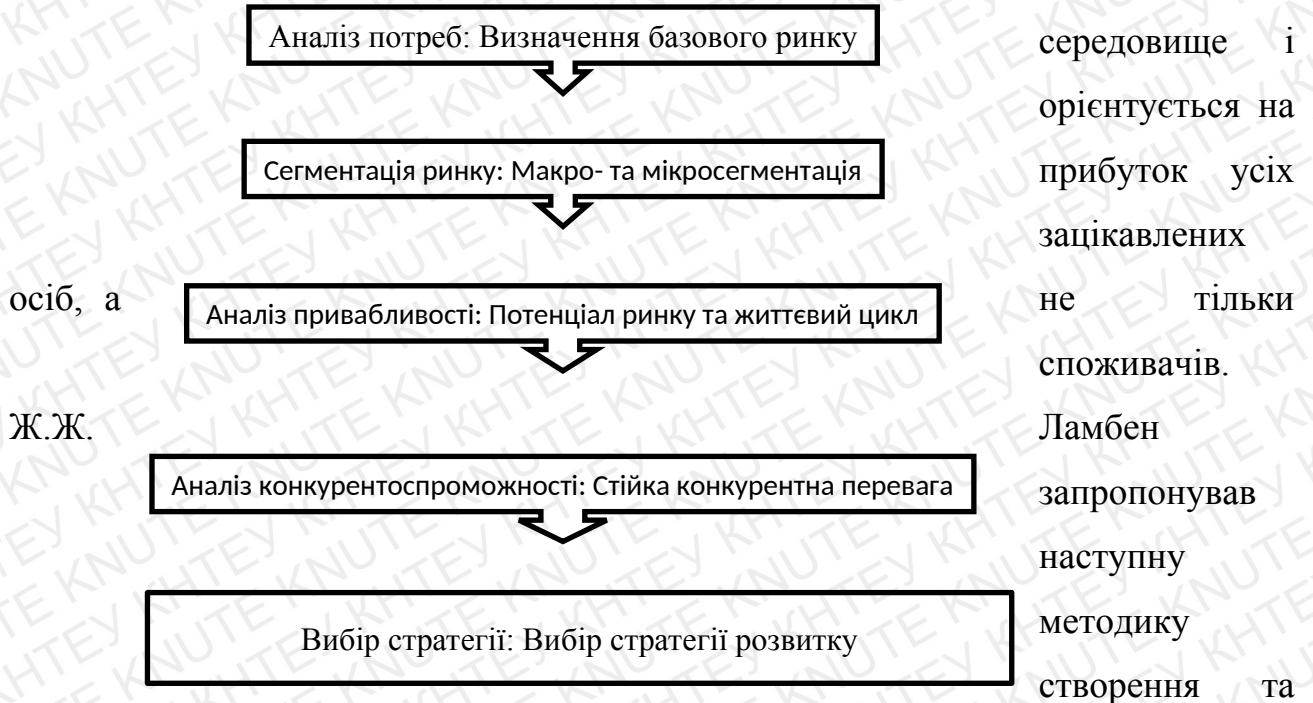
- концептуально як орієнтація будь-якої діяльності на споживача;
- у просторі як перша стадія життєвого циклу об'єктів;
- в часі як перша загальна функція управління державними, підприємницькими та іншими структурами, технічними системами.

Рис. 1.1 Елементи маркетингової стратегії

Розробками стратегій перш за все займалися військові. Такий план містив у собі хід подій на полі бою. Далі цей термін перекочував у інші сфери діяльності людини, наприклад, в економіку, де вперше термін «стратегія»

запропонував Альфред Чандлер-молодший. Він дав таке визначення: стратегія – це визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, затвердження курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей. Зараз стратегія є частиною успішного ведення справ підприємства.

Багато авторів в свій час трактували термін «стратегія маркетингу» по-різному. Наприклад, Генрі Ассель надав таке визначення: «Стратегія маркетингу – основний метод компанії впливати на покупців і спонукати їх до купівлі». Відомий спеціаліст в області стратегічного маркетингу та менеджменту Жан-Жак Ламбен надав таке пояснення, що стратегічний маркетинг – це нова концепція теоретичного маркетингу, яка охоплює зовнішнє



аналізування стратегії. Проглядаючи сучасні посібники для підприємців, можна зробити висновок, що саме цей аналіз маркетингової стратегії лежить в основах більшості бізнес стратегій.

Рис. 1.2 Створення та аналіз маркетингової стратегії за Жан-Жаком Ламбен.

Філіп Котлер, професор міжнародного маркетингу, та Гарі Армстронг проаналізували та виокремили особливості стратегії маркетингу. Їх думки зійшлися на тому, що стратегія маркетингу головну увагу приділяю цільовим покупцям. Компанія обирає ринок, поділяє його на сегменти, вибирає ринок, поділяє його на сегменти, вибирає найбільш перспективний та концентрує свою увагу на обслуговуванні та задоволенні цих потреб[4, с.6].

До формування наукового базису стратегічного маркетингу доклали зусиль вчені Георгій Багієв, Валентина Тарасевич, Світлана Степанівна Гаркавенко, Наталія Володимирівна Куденко, Д. Хассі, Х. Хершген, О. Уокер та багато інших.

Маркетингове планування, за С.С. Гаркавенко,- це процес, який передбачає аналіз маркетингового середовища і можливостей фірми, прийняття рішень щодо маркетингової діяльності та їх реалізацію. Маркетингове стратегічне планування відбувається на двох або трьох рівнях залежно від того, в одній чи кількох сферах діяльності бере участь компанія, один чи кілька товарів виготовляє:

- на корпоративному рівні(на рівні компанії);
- на рівні стратегічної бізнес-одиниці(СБО) (стратегічного господарського підрозділу);
- на рівні товару.

На корпоративному рівні стратегічне планування передбачає кілька етапів: визначення місії(основної мети) компанії, стратегічний аудит, SWOT-аналіз, портфельний аналіз, визначення цілей і стратегій зростання компанії.

Стратегічна бізнес-одиноця(стратегічний господарський підрозділ) – це незалежна від інших зона бізнесу, яка охоплює повну сферу діяльності фірми, основними характеристиками є:

- певне коло споживачів і конкурентів;
- певний вид товарів або послуг;
- контроль керівництвом СБО факторів, які визначають успіх на ринку.

На рівні стратегічних бізнес-одиноць (на бізнес-рівні) процес стратегічного планування починається із визначення бізнес-місії для конкретного господарського підрозділу, SWOT-аналізу, бізнес-середовища, формулювання цілей і стратегій СБО-планів, їх досягнення.

На рівня товару маркетингове планування передбачає встановлення цілей і стратегій щодо кожного конкретного товару[7, с.65].

Маркетингові стратегії класифікують за такими ознаками: [12, с.13]

1. Залежно від терміну реалізації:

- довгострокові;
- середньострокові;
- короткострокові.

Стратегії в залежності від терміну дії розробляються для того, щоб досягти цілей, встановлених планами. За строками розрізняють короткострокові (на один рік), середньострокові (від двох до п'яти років) і довгострокові (від п'яти до десяти чи навіть 15-ти років) плани, а також стратегії для їх досягнення. Короткострокові, або тактичні, плани розробляють на період до одного року. Вони повинні установити цілі та передбачити заходи і стратегії щодо їх досягнення. Середньострокові плани ґрунтуються на короткострокових планах і дослідженнях перспектив розвитку ринку та інвестицій. Стратегії також визначаються для досягнення середньострокових

цілей. Довгострокові, або стратегічні, плани маркетингу розробляють на період більше п'яти років. Вони містять довгострокові цілі, основні маркетингові стратегії, що будуть використані для їхнього досягнення, і визначає необхідні ресурси. Головним завданням довгострокового плану є формування і розробка таких маркетингових рішень, які будуть ефективними в довгостроковій перспективі. Найважче в таких планах визначати обсяги пропозиції підприємства та тенденції розвитку ринків. Тому довгострокові плани містять не заходи, а структуру перспективних маркетингових рішень. Такий довгостроковий план повинний щорічно обновлятися з метою внесення коректив відповідно до змін, що відбулися[3, с.18].

1. Залежно від стратегії життєвого циклу товарів фірми:
 - маркетингові стратегії на стадії впровадження товару на ринок;
 - маркетингові стратегії на стадії росту;
 - маркетингові стратегії на стадії насичення ринку;
 - маркетингові стратегії на стадії спаду.

2. За станом ринкового попиту:
 - стратегія конверсійного маркетингу;
 - стратегія креативного маркетингу;
 - стратегія стимулюючого маркетингу;
 - стратегія синхромаркетингу;
 - стратегія підтримуючого маркетингу;
 - стратегія ремаркетингу;
 - стратегія демаркетингу.

Конверсійний – вид маркетингу, завданням якого є аналіз причин відторгнення ринком товару і зміна негативного відношення споживачів до товару на позитивне шляхом переробки товару, зниження ціни і більш ефективного його просування. Конверсійний маркетинг застосовується при негативному попиті.

Креативний – вид маркетингу, що має функції оцінювання потенційного ринку і перетворення прихованого попиту на реальний шляхом розробки нових ефективних товарів. Розвиваючий маркетинг використовується у разі прихованого попиту.

Стимулюючий – вид маркетингу, завданням якого є відшукування способів узгодження властивих товару переваг з потребами та інтересами потенційних споживачів, щоб змінити їх байдуже відношення до товару. Застосовується при відсутньому попиті. Спрямований на подолання можливих причин повного незнання споживачами можливостей товару, усунення перешкод до його розповсюдження тощо.

Синхромаркетинг – вид маркетингу, завданням якого є пошук способів згладжування (регулювання) коливань попиту за допомогою гнучких цін, методів просування та інших інструментів маркетингу. Синхромаркетинг застосовується у разі нерегулярного попиту.

Підтримуючий – вид маркетингу, який передбачає підтримку існуючого рівня попиту незважаючи на зміни уподобань споживачів і посилення конкуренції. Підтримуючий маркетинг застосовується при повноцінному попиті.

Ремаркетинг – вид маркетингу, спрямований на відновлення попиту за допомогою творчої перебудови маркетингового підходу, тобто шляхом переходу на інший цільовий ринок, зміни характеристик товару, використання більш ефективних засобів просування тощо. Ремаркетинг використовується у разі спадаючого попиту.

Демаркетинг – вид маркетингу, завданням якого є відшукування способів тимчасового або постійного зниження попиту з метою ліквідації низки негативних ринкових явищ. Використовується у разі надмірного попиту[3, с.22].

3. Залежно від загальноекономічного стану фірми та її маркетингових спрямувань розрізняють три види базових маркетингових стратегій фірми:

— стратегія виживання;

- стратегія стабілізації;
- стратегія росту.

Стратегія виживання — виключно захисна стратегія, яка застосовується в умовах глибокої кризи економічної діяльності фірми, коли фірма перебуває на межі банкрутства. Основна мета цієї стратегії полягає у виході з кризового стану шляхом перегляду і перебудови всього маркетингового комплексу фірми (товарної, цінової політики, системи товароруку та просування товарів).

Стратегія стабілізації використовується за умов швидкого або несподіваного падіння базових показників фірми чи за умов, коли розвиток фірми має коливальний характер. Ця стратегія передбачає вирівнювання показників з їхнім наступним підвищенням і перехід до стратегії росту. Стратегія росту передбачає ріст обсягів продажу, прибутку, капіталу та інших показників фірми.

Маркетингові стратегії росту поділяються на такі різновиди:

- маркетингова стратегія інтенсивного(органічного) росту;
- маркетингова стратегія інтеграційного росту;
- маркетингова стратегія диверсифікації.

4. За елементами маркетингового комплексу:

- товарна стратегія;
- цінова стратегія;
- стратегія товарного руху;
- стратегія просування.

5. За ознакою конкурентних переваг (за М. Портером):

- стратегія цінового лідерства;
- стратегія диференціації;
- стратегія фокусування(концентрації);

6. Залежно від виду диференціації:

- стратегія товарної диференціації;
- стратегія сервісної диференціації;

- стратегія іміджевої диференціації;
 - стратегія кадрової диференціації.
7. Залежно від конкурентного становища фірми та її маркетингових спрямувань:
- стратегії ринкового лідера;
 - стратегії челенджерів;
 - стратегії послідовників;
 - стратегії ринкової ніші.
8. Залежно від співвідношення відносної ринкової частки фірми та темпу росту її ринку збуту (за матрицею Бостонської групи) або залежно від конкурентоспроможності СГП та привабливості його ринку збут (за матрицею «Дженерал Електрик»):
- стратегія розвитку;
 - стратегія підтримки;
 - стратегія збирання урожаю;
 - стратегія елімінації.
9. Залежно від методу обрання цільового ринку:
- стратегія товарної спеціалізації;
 - стратегія сегментної спеціалізації;
 - стратегія односегментної концентрації;
 - стратегія вибіркової спеціалізації;
 - стратегія повного охоплення.
10. Залежно від ступеня сегментації ринку збуту фірми:
- стратегія недиференційованого (агрегованого) маркетингу;
 - стратегія диференційованого маркетингу;
 - стратегія концентрованого маркетингу.

Стратегічний маркетинг є складовою маркетингового менеджменту та стратегічного менеджменту фірми. Його основна мета полягає в розробленні

маркетингової стратегії для досягнення маркетингових цілей фірми з урахуванням ринкових вимог та можливостей фірми[17, с.298].

Отже, існують численні виклики, з якими стикаються підприємства готельної індустрії, коли вони пропонують та продають свої послуги. Індустрія гостинності повинна бути в курсі всіх особливих характеристик маркетингу для впливу на споживача.

Маркетингова стратегія – це план, який складається з набору рішень, дій, методів та процесів у компанії в залежності від того, що вона хоче досягти і як вона це буде робити. Стратегічний план в основному є довготривалим і концентрованим. Зазвичай мінімум 3 чи 4-5 років. Компанія отримує більше вигоди при наявності маркетингового плану(стратегії). Не маючи маркетингової стратегії, виникає широке коло можливих наслідків. Для готелю це може, наприклад, означати небажання скористатися потенціальним зростанням позицій на ринку та інші маркетингові можливості, а також проблеми з попитом під час низького сезону. Це дуже сильно впливає на прибутковість готелю, і тому наявність маркетингової стратегії, навіть якщо це не гарантує успіху, то усуває багато ризиків, а також робить компанію більш підготовану та менш вразливою. Конструкція маркетингового плану характеризується широким спектром компонентів. Вони забезпечують рамки, які представляють аналіз того, де компанія зараз знаходиться, чого хочуть і як це отримати.

1.2 Етапи формування та реалізації маркетингових стратегій в готельних підприємствах

Розробка та реалізація стратегії має вагомим значення та актуальність в діяльності готельного підприємства. Стратегія являє собою гнучку систему дій, яка підлаштовується під зовнішні та внутрішні зміни у процесі досягнення цілей. Специфіка стратегічного управління не дає нам чіткої інструкція, яка

обов'язково приведе готельне підприємство до успіху, стабільного доходу та безперервного зростання. Тому менеджери та маркетингологи повинні продумувати кожен наступний крок, враховуючи ситуацію на ринку готельних послуг. Отже, дослідження та аналіз обраної маркетингової стратегії потребує постійної уваги щодо її реалізації.

Формування стратегій розглядається як один із суттєвих компонентів стратегічного управління і передбачає визначення особливостей процесу створення окремих стратегій та «стратегічного набору». А для успішної реалізації обраного стратегічного набору необхідно, щоб організація функціонувала відповідно до обраної концепції управління[10, с.8].

Звичайно, що багато авторів та дослідників робили власні розробки щодо формування стратегії.

Наприклад, Ігор Ансофф запропонував таку послідовність дій: внутрішня оцінка фірми, оцінка зовнішніх можливостей; формулювання цілей і вибір завдань; рішення про диверсифікацію і вибір стратегії диверсифікації; вибір конкурентної стратегії; формування компонента стратегії диверсифікації і конкурентної стратегії у вигляді окремих проектів[1, с. 416].

М. Мескон та ін. вважають, що процес стратегічного управління має складатися з дев'яти етапів: вибору місії фірми; формулювання цілей фірми; аналізу зовнішнього середовища; управлінського обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін; аналізу стратегічних альтернатив; вибору стратегії; реалізації стратегії; управління і планування, реалізації і контролю реалізації стратегічного плану; оцінки стратегії[16, с.701].

У роботах О. Віханського виділено процес стратегічного управління як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних управлінських процесів: аналізу середовища; визначення місії і цілей; вибору стратегії; виконання стратегії; оцінки і контролю виконання [6, с.296].

С. Попов скомпонував деталі різних запропонованих моделей і виокремив наступні розділи стратегічного управління. Основи стратегічного управління, на думку автора, такі: аналіз зовнішнього середовища організації; внутрішня

діагностика (оцінка сильних і слабких сторін) організації; визначення місії і цілей організації; розробка, оцінка і вибір альтернативних стратегій за конкретними підсистемами організації; розробка і розгорнуте визначення корпоративної стратегії як програми конкретних дій; реалізація стратегії; оцінка результатів і зворотній зв'язок [18, с. 344]. Така тактика може бути ефективною для підприємств з різними видами діяльності. Для наступного формування стратегії.

Отже, можна сказати, що для розробки та успішної реалізації необхідно чітко визначити для готельного підприємства: місію, конкурентні переваги, особливості організації бізнесу, ринки збуту, де діє фірма, продукцію (послугу), ресурси, структуру, виробничу програму, організаційну культуру[17, с.292].

Місія – це опис маркетингового планування, де зазначено мету планування, перегляд ділових цілей та завдань. Місія також забезпечує структуру того, яким повинен бути маркетинговий план для досягнення цілей організації. Місія компанії визначає її культуру, етику, цілі та цінності. Потенційно зацікавлені сторони компанії також можуть посилатися на місію, щоб дізнатися, чи відповідає компанія своїм цінностям, чи потребує деяких змін. Більшість успішних підприємців мають чітке визначення місії та бачення для свого бізнесу, незважаючи на його розміри.



Рис. 1.3 Схема стратегічного управління підприємством.

В місію вкладено три основні елементи, які роз'яснюються нижче:

Мета: різні готельні підприємства обирають для себе різні цілі. Для когось це може бути максимізація активів акціонерів(актуально для готельних мереж), тоді як для інших це може бути зростання та розвиток галузі. Мета повинна чітко бути вказана в місії, оскільки всі інші аспекти повинні бути узгоджені з основною метою бізнесу.

Стратегія та сфера застосування: місія визначає дві речі - продукти чи послуги, які пропоную компанія своїм клієнтам; компетенції компанії, що визначає масштаби діяльності компаніях, щоб керівники бізнесу мали чітке уявлення про свої бізнес-цілі.

Цінності: можуть бути зазначені у формі бізнес-принципів, рівні відповідальності, необхідної для працівників, очікуваної поведінки тощо. Сьогодні готелі працюють у динамічному середовищі, де щоразу змінюється ситуація. Щоб впоратися із цими миттєвими змінами, кожному підприємству необхідно регулярно оновлювати та покращувати свої маркетингові стратегії та плани на регулярній основі, в яких маркетинговий план відіграє значну роль. Маркетинговий план – це письмовий документ, який описує зусилля, які компанія збирається ввести в області реклами та маркетингу у наступному фінансовому році. Завдання маркетингового плану дає організований підхід до розробки та реалізації маркетингових цілей.

Формулювання маркетингового плану допоможе компанії точно оцінити вимоги до фондів, можливі джерела для залучення коштів та їх ефективного розподілу. Для цього компанія повинна підготувати місію для маркетингового плану, в якому має бути зазначено мету, стратегії, якою вона

хоче слідувати, і цінності, які слід пам'ятати під час реалізації Місія повинна допомогти визначити переваги, яку підприємство дає своїм клієнтам. При наявності чіткої місії для маркетингового плану компанія отримує такі переваги:

- це допомагає людям в організації знати, що станеться, коли це станеться і як це станеться. Це, у свою чергу, допомагає уникнути конфлікту або хаосу в організації;

- місія діє чіткий опис цільового ринку для компанії, тому всі маркетингові зусилля спрямовані лише на придбання цільового ринку. Проте цільовий ринок не обмежується лише географічним регіоном, він може збільшуватися настільки, наскільки цього хоче компанія;

- готує бізнес, щоб справитися з будь-якими діями чи подіями, тому що компанія буде мати свою зручну місію, яка допоможе вжити заходів у надзвичайній ситуації, не відхиляючись від цілей компанії;

- допомагає кожному працівнику ознайомитись з їхньою індивідуальною роллю у маркетинговому планування та успіху організації. Це також створює мотивацію у працівників, оскільки вони дуже добре знають їх роль та важливість та здатні працювати для цього;

- місія також стосується переваг, які компанія надає своїм клієнтам та зацікавленим сторонам. Це допомагає побудувати довгострокові відносини з клієнтами та зростання бізнесу;

- гарне формулювання місії підвищує ефективність маркетингового планування та загальних операцій бізнесу. Отже, компанія не повинна оминати формулювання місії, а також це важливо для успіху компанії на глобальному рівні.

Зрештою, компанія повинна уважно створити виклад місії, щоб переконатися, що вона має такі риси, як орієнтованість на ринок, мотивація, чіткість, реалістичність, легкість розуміння тощо. Це також забезпечує структуру того, яким повинен бути маркетинговий план для досягнення цілей

організації. І, отже, ми можемо сказати, що створення місії допомагає в доповненні до організаційного та маркетингового планів.

Конкурентні переваги – це те, що відрізняє ваш бізнес від ваших конкурентів. Це висвітлює переваги, які отримує клієнт, коли він веде справу з вами. Це може бути продукція, сервіс, репутація чи навіть місце розташування.

Щоб визначити конкурентну перевагу, потрібно зрозуміти своїх конкурентів та своїх клієнтів. Для цього потрібно відповісти на такі питання:

- Чому клієнти купують послугу у нас?
- Чому клієнти купують у конкурентів, а не у нас?
- Чому деякі потенційні клієнти взагалі не купують?
- Що потрібно зробити, щоб бути успішним у майбутньому?

Дослідження ринку допоможуть відповісти на ці запитання. Хороші маркетингові дослідження покажуть, як конкретний бізнес відрізняється від конкурентів, і що ви повинні запропонувати, щоб клієнт звернувся саме до вас. Поглиблене дослідження клієнтів допоможе визначити потреби клієнтів та підвищити конкурентоспроможність.

Коли гість купує послугу, потрібно зрозуміти, яку вигоду він отримує від неї і яка перевага перед конкурентами. Наприклад, для готелю може бути перевага у місці розташування. Готель «ВІСАК» знаходиться на Оболонській набережній. Вікна номерів виходять на мальовничій берег. Також для готелю може бути перевага в наявності додаткових послуг. Готель «ВІСАК» пропонує своїм гостям затишний ресторан на дві зали, 4 зали для проведення конференцій, кімнату для більярду та спа-салон.

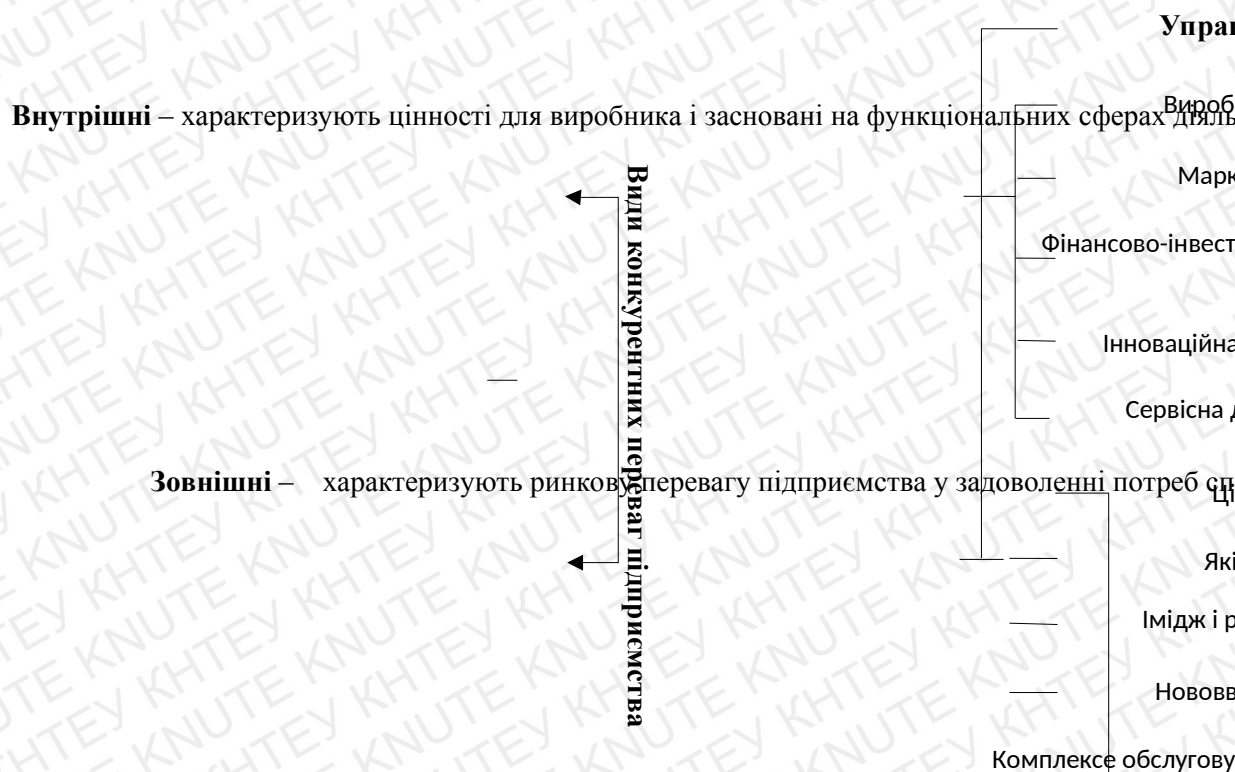


Рис. 1.5 Види конкурентних переваг.

Різні клієнти можуть бачити різні переваги. Наприклад, гість з алергією на пташиний пух оцінить подушки та ковдри з синтетичним наповнювачем. Іноземний гість оцінить володіння розмовляти адміністраторів та інших співробітників готелю принаймні англійською мовою.

Думаючи про те, яку користь може принести дане готельне підприємство для своїх гостей, можна визначити власні конкурентні переваги.

Необхідно виділяти переваги для клієнтів, а не сам бізнес. Після виокремлення конкурентної переваги, найкращим способом розповісти про себе своїм клієнтам є створення унікальної торгової пропозиції.

Сильна конкурентна перевага:

- відображає конкурентну силу бізнесу(якість обслуговування і т.д);
- переважно, але не обов'язково, унікальна перевага;
- це щось зрозуміле і просте;

- з часом може змінитись, адже конкуренти можуть використовувати ідеї;
- повинна підтримуватися чесними та поточними дослідженнями ринку;

Каналом збуту можна назвати напрямок дій готельного підприємства по відношенню до потенційного клієнта, результатом яких є покупка клієнтом продукту готелю. На споживчому мові, під каналом збуту розуміється той чи інший метод, за допомогою якого готельне підприємство дає можливість клієнту забронювати або відразу придбати помер або комплекс послуг, пропонувані готелем. Зі збільшенням каналів збуту у готельного підприємства розширюється охоплення ринку потенційних споживачів, що сприяє зростанню його прибутковості. Кожен канал збуту сприяє як залучення нових клієнтів, так і працює з постійними споживачами, які забезпечують готельному підприємству значний дохід.

Існуючі канали збуту готельних підприємств передбачають три основні методи збуту продуктів:

- **прямий** - готельне підприємство безпосередньо продає свої продукти споживачу;
- **непрямий** - збут продуктів, організований через незалежних посередників;
- **комбінований** - збут продуктів здійснюється через організацію із загальним капіталом фірми-виробника і незалежної фірми.

Попередньо готельне підприємство складає список альтернативних збутових каналів, а потім порівнює їх але ряду факторів і вибирає найбільш підходящий для даного ринку[30].

Окрім продажів, які робляться по телефону або електронною поштою, в даний час існує кілька каналів продажів: веб-сайт готелю, TripAdvisor та OTAs(Online Travel Agents).

Сайт готелю без сумніву є найбільш зручним. Він активний 24 години на добу. Вам не потрібно платити комісійні з продажу. Введення інформації та часто оплата здійснюється самим клієнтом. На жаль, багато готелів не отримують багато візитів на свої веб-сайти, і якщо вони отримують їх, їм не вдається конвертувати їх у продажі/

TripAdvisor має дві основні програми: TripConnect, оплата за клік, де ви сплачуєте, коли відвідувач натискає на ваш веб-сайт і миттєве бронювання, що дозволяє замовнику бронювати безпосередньо в TripAdvisor) за що стягується комісія 12% або 15%).

OTA, такі як Booking.com, Expedia, Hotels.com, Venere - це також інші дуже важливі канали збуту, оскільки у них є захоплена публіка, яка використовує їх для пошуку та бронювання готелів. Єдина незручність OTA полягає в тому, що вони стягують комісію, яка може бути високою.

Сьогодні люди вирішують зупинитися в готелі не тільки для проживання, а й обирають конкретний готель через унікальні послуги, що надаються, або особливі послуги, які інші готелі не мають або не мають змоги забезпечити.

Послуги, які надає готель «ВІСАК»:

- 1) цілодобова стійка рецепції;
- 2) заселення гостей після 14:00;
- 3) пізніше виселення після 12:00;
- 4) сніданок(шведська лінія) з 7:00 до 10:00;
- 5) бронювання столиків для обідів, вечері до 23:00;
- 6) цілодобовий бар;
- 7) цілодобове обслуговування номерів;
- 8) номери, що підходять людям з алергією;
- 9) кондиціонери в номерах;
- 1) безкоштовний Wi-Fi в усіх номерах та залах;
- 2) спа-салон;
- 3) 4 конференц-зали;

- 4) дзвінок-пробудження;
- 5) замовлення екскурсій;
- 6) пральня, хімчистка та прасування речей;
- 7) наявність міні-холодильника в кожному номері;
- 8) власна паркувальна зона.

Організаційна структура управління готелем. Організація є процесом структурування людських та фізичних ресурсів для досягнення організаційних цілей, передбачає розподіл завдань, визначення відповідного відділу для кожної роботи, визначення оптимальної кількості робочих місць у кожному відділі та делегування повноважень у відділах та між ними. Однією з найважливіших проблем, з якими стикаються сьогодні керівники готельних підприємств, є розробка гнучкої організаційної структури, яка прагне до якості[25, с.254].

Структура робочих місць та департаментів, які складають будь-яку організацію, повинні бути спрямовані на досягнення цілей організації. Іншими словами, структура готельного підприємства повинна бути послідовною з його стратегією[26].

Менеджери структурують готель через спеціалізацію, організацію та встановлення моделей авторитетів та діапазон контролю[24, с.48]. Організаційна структура включає чотири складових: спеціалізація, модель влади діапазон контролю та делегування. Спеціалізація роботи включає збільшення продуктивності та ефективності роботи працівників, але це збільшує потребу в управлінському контролі та координації. Робочі команди можуть бути використані для полегшення рутини, викликані спеціалізацією роботи. Концепція, якість можуть покращити продуктивність працівників.

Там, де люди працюють разом, розвивається організаційна культура. Організаційна культура означає вірування, цінності та ставлення, що визначають вашу компанію, і, як і культура в інших місцях, організаційна культура розвивається стихійно. Оскільки персонал готельного персоналу безпосередньо обслуговує людей, ваші клієнти отримують смак у тому, що стосується вашого бізнесу, кожного разу, коли вони взаємодіють зі

співробітниками. **Культура** - це більше про людей, особливо в сфері послуг, орієнтованих на гостинність. Щоб створити бажану організаційну культуру, важливо визначити свою місію та цінності, але найважливішим другим кроком є пошук людей, котрі дотримуються цих принципів.

Реалізація обраної стратегії передбачає діяльність керівництва, що спрямована на модернізацію, в разі необхідності, системи управління, приведення її до відповідності зі стратегічними цілями організаційної структури фірми, виділення необхідних ресурсів, а також підготовку персоналу. Стратегічний менеджмент формується таким чином, щоб допомогти керівництву організації передбачати тенденції розвитку бізнесу, відслідковувати зовнішній вплив на організацію. Завершальний етап стратегічного планування полягає в тому, що після реалізації стратегії оцінюється її ефективність, за результатами чого може здійснюватися переформулювання цілей діяльності підприємства. Забезпечення стратегічного розвитку підприємства неможливо без досягнення збалансованості та спрямованості роботи всіх його підрозділів на досягнення єдиної мети. Вирішенню цього завдання сприяє розробка загальної стратегії підприємства, яка дає можливість визначити та погоджувати стратегії діяльності його підрозділів, орієнтуючи їх на досягнення загальних цілей підприємства[17, с.298].

Таким чином було розглянуто етапи формування та реалізації маркетингової стратегії готельного господарства та виділені основні елементи процесу впровадження маркетингової стратегії.

1.3 Особливості маркетингових стратегій бізнес-портфеля в готельному бізнесі

Бізнес-портфель компанії являє собою сукупність продуктів та послуг, що надає компанія. Більшість компаній аналізують бізнес-портфель в рамках

своїх можливостей по стратегічному плануванні, класифікуючи свої послуги та продукти по відносній конкурентній позиції та темпам росту продаж.

План розвитку господарського портфеля розробляється на основі оцінки привабливості кожного готельного продукту, пропонованого готельного бізнесу на конкретному ринку. Для цього враховуються такі показники:[28]

- розміри та місткість готельного бізнесу;
- темпи зростання готельного бізнесу;
- розміри прибутку одержані на даному ринку;
- інтенсивність конкуренції;
- циклічність і сезонність ділової активності;
- можливість зниження собівартості пропонованого готельного продукту.

Головним плановим показником на цьому етапі є об'єм продажів. В даній роботі розглядається готель «ВІСАК». Він має 43 номери та на добу може розмістити до 100 гостей. На ринку готельних послуг представлений з 2008 року. Для ринку готельних послуг характерний високий рівень конкуренції. З точки зору підприємства така ціль становить у збільшенні доходів за рахунок приваблення споживачів. Готель «ВІСАК» є конкурентоспроможним підприємством і для утримання позицій на ринку готельних послуг докладає всі свої можливості, щоб не зупинятися. Для цього постійно аналізуються та впроваджуються різноманітні маркетингові заходи: масштаб та умови реалізації послуг, вартість, методи реклами, стимулювання збуту та інше. Сезонність для готельного бізнесу дуже характерна риса. Так, наприклад, обраний об'єкт дослідження визначив для себе «високий сезон» з травня по вересень а також період зимових свят. Найбільш не затребуваним виявився осінній сезон. Для процвітання готельного підприємства важливим є фактор залучення нових гостей та збереження постійних без зниження вартості готельних послуг.

Успішна організація робить стратегічний вибір щодо заходів, які повинні бути реалізовані. Цей вибір і формує бізнес-портфель. Рішення на етапі створення бізнес-портфелю можуть суттєво вплинути на успішність організації.

Менеджмент бізнес-портфеля – це рішення, де найкраще зосередити ресурси організації для того, щоб відповідати стратегічним цілям, враховуючи вид діяльності підприємства.

Принципи планування портфоліо привабливі, оскільки вони спрощують проблему розподілу ресурсів.



Рис. 1.6 Формування бізнес-портфелю в етапах.

Вони можуть застосовуватися як до підприємств, так і до продуктів. Стратегічні наслідки, отримані за моделями, як основне повідомлення, - розподіл інвестиційних пріоритетів для різних бізнес-підрозділів фірми[23, с. 174]. Аналіз портфоліо продуктів також допомагає призначити стратегічні ролі для кожного продукту, що базується на силі продукту та привабливості ринку. Ці окремі ролі потім інтегруються в стратегію для всього портфеля продуктів, беручи до уваги портфелі основних конкурентів.

Теорія планування портфоліо вказує на те, що інвестиції слід робити у послуги відповідно до їх відносної конкурентної позиції та відносної привабливості ринків, на яких конкурують ці послуги. Ресурси повинні бути

зосереджені в послугах, що мають сильну конкурентну позицію у привабливій індустрії, і повинні бути перерозподілені з слабких продуктів на непривабливих ринках[27, с.63]. Найкращий портфель - це той, який відповідає сильним сторонам компанії та допомагає використати найбільш привабливі можливості.

Майкл Портер вважав, що **галузева привабливість визначається п'ятьма силами**, а саме суперництвом у галузі, загрозою нових учасників, загрозою заміщення продуктів, можливістю торгових операцій постачальників та можливістю влади споживачів. Чим нижче ці сили (окрім бар'єрів для входу), тим вища рентабельність підприємств галузі.

Артур Томпсон і Артур Стрікланд сходяться на думці, що ідеальне конкурентне середовище з точки зору комерції є в якому постачальники і клієнти знаходяться в слабкій позиції на переговорах, немає хороших заміників, вхідні бар'єри відносно високі, суперництво, продавці і уряд мають тільки помірний вплив.

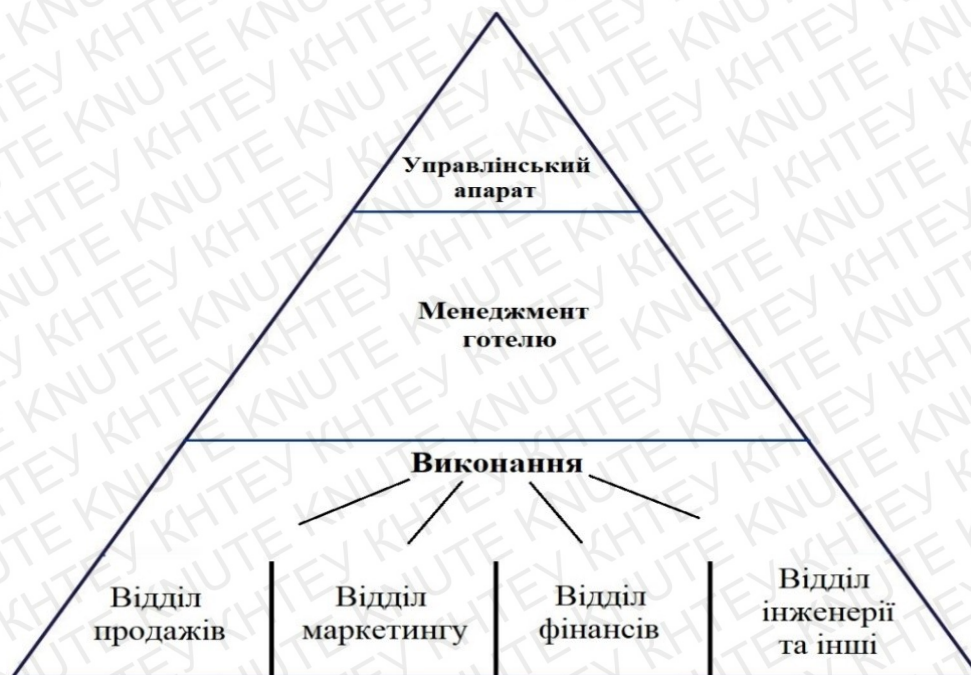


Рис. 1.7 Етапи створення та реалізації бізнес-портфеля на управлінських рівнях.

Відповідно до моделі **McKinsey - General Electric**, галузева привабливість визначається набором зовнішніх сил, які не підконтрольні фірмі. Вони включатимуть розмір та зростання ринку, рівні рентабельності на ринку,

конкурентне суперництво, можливість диференціювати продукти та канали розподілу серед інших. Про ці фактори Арнольдо Хакс і Ніколас Маджлуп кажуть, що вони є критичними зовнішніми факторами, які не контролюються фірмою, і використовуються для визначення загальної привабливості галузі, якій він належить. General Electric Corporation при застосуванні GE-McKinsey Matrix використовує зростання ринку і прибутковість, як два з шести критеріїв для оцінки ринкової привабливості.

Ділова сила (Business Strength) також відома як конкурентна позиція чи сила бізнесу. Ядром аналізу ситуації є з'ясування ділової сили, за допомогою якої можна виробити виграшні стратегії. Ідея полягає в оцінці внутрішніх сильних та слабких сторін та стратегій розвитку, які зменшують внутрішні слабкі сторони, відсторонити зовнішні загрози та використовувати зовнішні можливості, що виникають через невизначеність, притаманну зовнішньому середовищу. Щодо важливості визначення ділової сили спеціалісти стверджують, що враховуючи різний рівень невизначеності, з якою стикаються високотехнологічні фірми, недооцінка може призвести до стратегій, які не захищають від загроз і не використовують можливості.

Життєвий цикл товару за Теодором Левіттом. Вперше випущена в 1965 році. Ця модель намагається збільшити частку ринку за рахунок збільшення грошових потоків. Ідея полягає в тому, щоб визначити окремі етапи життєвого циклу продукту, що впливають на його продажі, щоб зберігати продукти як грошові корови якомога довше. Готівкові корови - це сильні продукти, які досягли великої частки ринку на зрілих ринках. На стадії впровадження існує цілеспрямований та інтенсивний маркетинг, який дає продуктову ідентичність та сприяє максимальній проінформованості. На етапі росту спостерігається збільшення продажів і виникнення конкурентів. Почнетися кілька повторних покупок. На зрілість конкуренти почали залишати ринок. Постійні споживачі залишаються. При зниженні пояснюється зниження продажів, наслідками конкуренції, новими тенденціями та несприятливими економічними умовами.

Модель є сильною, оскільки стосується кожного етапу життя продукту на своєму ринку, що дозволяє розподілити ресурси. Вона також є сильною у тому, що продукти, визначені на стадії зниження, можуть бути відновлені через диференціацію продуктів та сегментацію ринку.

Однак одним з основних недоліків цієї моделі є те, що діагностика стадії життєвого циклу продукту може бути складною, оскільки етапи іноді перекриваються, а особливості одного етапу можуть бути очевидними в іншому.

Матриця ADL від Артура Літла була основана на життєвому циклі продукту. Вона, однак, використовує два виміри оцінки промисловості та оцінки сили бізнесу. Ділова сила оцінюється як домінуюча, сильна, сприятлива, стійка або слабка. Промисловість оцінюється за етапами життєвого циклу зародження, ростових, зрілих і старіючих. Таким чином, матриця має 5 конкурентних позицій на 4 етапах життєвого циклу. Домінуючим етапом конкурентної позиції є захищений або майже монопольний ринок. Сильний означає здатність гравця дотримуватися стратегії незалежно від ходу змагань. Сприятливий означає фрагментарний ринок без чіткого лідера. Компанія має свою нішу на гідній позиції. На слабкій позиції бізнес занадто малий, щоб бути вигідним, і існують критичні слабкі сторони.

Матриця Boston Consulting Group була представлена наприкінці 1960-х років, щоб корпорації отримали рейтингову систему вартості своїх стратегічних підрозділів. Вона використовує відносну частку ринку та темпи зростання промисловості в чотирьох коміркових матрицях як детермінанти успіху. На підставі цього порівняння, він класифікує бізнес-одиниці на зірки, собак, готівкових корів і знаки запитання. Він допомагає менеджерам розпочати проблему розподілу ресурсів, допомагаючи їм визначати, коли вони повинні розглянути можливість отримання прибутку від готівкових компаній-корів, щоб фінансувати зростання інших бізнесів.

Матриця складається з чотирьох квадрантів на сітку з вертикальною віссю, що представляє промисловість або темпи зростання ринку, а горизонтальна вісь - відносну частку ринку продукту.

Головним недоліком матриці BCG є його простота. Вона слабка у стратегічних цілях і повинна бути використана для цілей планування. Наприклад, зростання ринку є не єдиним показником привабливості ринку, а частка ринку - не єдиний критичний фактор успіху.

Собаки - це продукти з низькою часткою на ринку з низьким рівнем росту та не генерують грошові кошти для компанії, але схильні їх поглинати. Вони повинні бути відкинуті. Грошові корови - це продукти з високою часткою ринку повільного зростання. Вони генерують більше грошових коштів, ніж вкладаються в них, і тому повинні зберігатися в портфелі. Знаки питання - це продукти з невеликою часткою ринку з високим рівнем зростання. Вони споживають ресурси і генерувати трохи натомість. Зірки - це продукти з високою часткою ринків з високим рівнем росту. Вони, як правило, генерують велику суму доходу і повинні зберігатися та генеруватися.

Головним недоліком матриці BCG є його простота. Вона слабка у стратегічних цілях і повинна бути використана для цілей планування. Наприклад, зростання ринку є не єдиним показником привабливості ринку, а частка ринку - не єдиний критичний фактор успіху.

Модель Портера П'яти Сил. Ця модель залишається вирішальною у визначенні відповідних факторів в аспекті привабливості галузі в матриці McKinsey, зокрема елементів, що стосуються привабливості галузі. За даними Портера, п'ять сил роблять конкурентний тиск у будь-якій галузі. Це він називає суперництвом в галузі, загрозою заміщення продуктів, загрозою нових учасників, торговим потенціалом покупців та можливістю торгових позицій продавців. Проте, спостерігається наявність шостої сили, яка є урядом. Вони унеможливають уряд як частину перешкод для вступу, оскільки уряд має таку сильну та пряму силу в галузі, що її варто зауважити окремо. Ці фактори обговорюються окремо нижче.

Нові учасники в будь-якій галузі/ринку приходять з новими інноваціями, викликають свіжі поштовхи за частку ринку і створюють більшу ємність. Якщо їх вхід легкий, то вони становлять реальну загрозу для гравців на ринку. Портер стверджує, що перешкоди на шляху до входу є перешкодами, які фірма повинна подолати для вступу на промисловість/ринок. Низькі бар'єри - це можливість для нового учасника, але загроза для учасників ринку. Грант стверджує, що авіакомпанії можуть використовувати центр і говорити про стратегію як перешкоду для входу. Приклади бар'єрів включають вимоги до капіталу, економію на масштабі, диференціацію продуктів, вартість перемикавання покупців, доступ до каналів розподілу та державну політику.

Суперництво починається, коли спостерігається підвищена тенденція до ринкової частки на ринку. За даними Портера, використовувана звичайна зброя включає в себе цінові війни, рекламні дуелі, реінвінації продуктів та збільшення обслуговування клієнтів. Він також пропонує, що суперництво може бути результатом високих бар'єрів виходу, високих стратегічних пакетів та різноманітних конкурентів. Кіган зазначає, що суперництво майже завжди призводить до нестачі в масштабах всієї галузі, оскільки вони знижують прибуток і призводять до втрати росту.

Фірми існують для продажу товарів. Тому з'являється загроза при нововведенні, яке здатне замінити їх продукцію. За винятком загрози або відтворення їхньої продукції зайвими, заміни можуть обмежувати потенційні прибутки промисловості шляхом встановлення верхньої межі цін, які фірми на ринку можуть вигідно сплатити. Томпсон та Стрікланд додають, що замітники запобігають підвищенню цін, оскільки їхня присутність пропонує клієнтам порівняти якість, продуктивність та ціну.

Портер зазначає, що постачальники, як правило, є потужними, коли їх мало, і вони можуть поширювати владу над гравцями на ринку, погрожуючи підвищувати ціни або знижувати якість товарів і послуг. Це призводить до збільшення вартості матеріалів для покупців продукту чи послуги. Вони

(постачальники) ефективно вилучають прибутки з ринку, зменшуючи привабливість.

Подібно до постачальників, покупці продуктів у промисловості можуть сповільнити тиск на ціни на продукти. Вони також можуть спонукати до високої якості продукції за дуже невиправданими цінами. Пірс і Робінсон відзначають, що потужність покупців вище, коли обсяги їх покупок є високими, надаючи їм додаткового значення. Такий тиск робить галузь небажаною потенційному учаснику.

Прихильниками цієї сили були Уїллен і Голод та Грант. Уряд може впливати на структуру галузі шляхом випуску політики, яка тим чи іншим чином обмежує компанії, і може також вплинути на зростання галузі. Вони безпосередньо впливають на фірми, а там, де вони занадто багато або жорсткі, промисловість виглядає непривабливою

Бозмен та Фатак вважають, що саме зміни в характеристиках кожного з цих чинників створюють нові можливості та загрози, а також новий набір ключових факторів успіху. Кош зауважує, що хороша галузь матиме високу прибутковість капіталу, чіткі бар'єри для входу, потужність на рівні або нижче рівня попиту, розумний ріст ринку, невелика загроза заміниками та низька спроможність торгуючих компаній як постачальниками, так і покупцями.

Модель Портера є сильною в тому, що це потужний інструмент для аналізу конкурентів на рівні промисловості. Також вона надає корисний матеріал для проведення SWOT-аналізу. Його головне обмеження стосовно розподілу ресурсів полягає в тому, що його діагноз закінчується звітуванням про привабливість ринку / галузі. Це не продовжує пов'язувати сили бізнесу з ринком, що сприятиме розподілу ресурсів.

Матриця GE-McKinsey. Наприкінці шістдесятих і початку сімдесятих років General Electric мав 43 СБО. Прибуток, зроблений ними від своїх компаній, викликає розчарування, що свідчить про недоліки підходу GE до прийняття інвестиційних рішень. Матриця БКГ, яка тільки що була розроблена Консалтинговою групою "Бостон", стала цікавою GE. GE протестував проти

двомірної матриці, яка спиралася лише на зростання ринку для привабливості ринку та частки ринку для підтримки бізнесу. У 1971 році McKinsey і компанія розробили інструментальне портфоліо з більш широким розміром, ніж матриця BCG. Він став відомий як матриця GE / McKinsey.

Обґрунтування матриці полягало у оцінці кожного бізнес-підрозділу GE за двома складовими вимірами: індустріальною привабливістю та діловими силами. Потім розробляються критерії для оцінки кожного виміру. Абелль і Хаммонд стверджують, що матриця використовується для характеристики альтернатив ринку товару з точки зору привабливості ринку, темпів зростання ринку та здатності створювати відчутну перевагу, таку як висока частка ринку та конкурентне лідерство власних проєктів фірми. Матриця має дві осі X та Y. Ось X показує конкурентну позицію СБО, а Y – привабливість галузі, в якій функціонує СБО.

Таблиця 1.2.

Показники осей X та Y для матриці МакКінсі

Характеристики сильних сторін СБО(ось X)	Характеристика привабливості галузі(ось Y)
<i>Відносна частка ринку</i>	<i>Темпи росту ринка</i>
<i>Ріст частки ринку</i>	<i>Диференціація продукції</i>
<i>Кваліфікація персоналу</i>	<i>Особливості конкуренції</i>
<i>Технологічні переваги</i>	<i>Норма прибутку в галузі</i>
продовження табл. 1.2	
<i>Маркетингові переваги</i>	<i>Цінність споживача</i>
<i>Гнучкість</i>	<i>Відданість споживача</i>

Матриця має розмірність 3*3. Дана матриця розглядає кожну вісь координат як вісь багатофакторного виміру. Показники осі Y – майже не підвладні фірмі, по осі X – навпаки, можуть бути змінені. Матриця вимагає ідентифікації та оцінки як зовнішніх, так і внутрішніх чинників.

Як тільки це буде зроблено, кожна бізнес-одиниця розташована з точки зору загальної привабливості та ділової активності підприємств у дев'яти комірках. Матриця складається з дев'яти комірок та використовує конкурентну позицію компанії та привабливість галузі. Категорії використовуються для класифікації як привабливості, так і сили. Отримані стратегічні варіанти означають зростання, утримання або збирання врожаю бізнес-одиниці.

У процесі ідентифікації неконтрольованих чинників слід визначати, наскільки кожен фактор сприяє привабливості галузі, до якої належить бізнес. Контрольовані фактори часто оцінюються шляхом порівняння їх із тими, які є провідним конкурентом у розглянутому бізнесі чи ринку.

Після того, як було зроблено загальну оцінку привабливості та ділової активності галузі, поточна позиція підприємства чи продукту встановлюється в одній із дев'яти осередків матриці. Як зазначив John Seeger (1984), "визначення конкурентної позиції та привабливості промисловості часто ґрунтується на історичній інформації, яка може бути несуттєвою для майбутнього. Це може призвести до того, що корпорація інвестує в бізнес, де неможливо зберегти конкурентну позицію з причин, які не виявляються у зворотному скануванні". Крім того, Слейтер (1992) у своєму дослідженні зробив висновок, що "методи планування портфоліо повинні бути використані дуже обережно, оскільки вони залежать від історичної інформації про бізнес та ринки, ймовірно, призведе до того, що топ-менеджмент може переоцінити або втратити можливості". Проте Хакс і Маджлуп (1983) вважають, що "щоб оцінити майбутнє для портфоліо фірми, спочатку треба прогнозувати тенденції, що мають місце для кожного з зовнішніх чинників. Композиція цих тенденцій вказує на майбутню привабливість галузі (або ринку)".

Наступним кроком є визначення стратегічного позиціонування для кожної одиниці або продукту для його майбутнього розвитку. Це передбачає здійснення рухів у межах кожного керованого чинника для досягнення бажаної конкурентної позиції. Стратегії повинні бути сформульовані, спрямовані на

забезпечення довгострокової стійкої конкурентної переваги. Вибрана глобальна стратегія повинна відповідати фактичним внутрішнім можливостям фірми.

Основними сильними сторонами матриці МакКінзі є те, що вона має більш широкий спектр факторів, які оцінюють як ринкову привабливість, так і ділову силу на відміну від матриці BCG, яка використовує лише один фактор для визначення обох вимірів.

Матриці в цілому були піддані критиці за надмірно спрощене уявлення про складні впливи на рішення про розподіл ресурсів. Проте зазначається, досвід спеціалістів полягає в тому, що портфельні матриці можуть допомогти у створенні інтелектуальних та відповідних комунікаційних можливостей для складної проблеми управління. Інтелектуальних та відповідних комунікаційних можливостей для складної проблеми управління. Обмеження матриці McKinsey полягають у тому, що процес відбору та зважування факторів є суб'єктивним, взаємодії між одиницями не розглядаються і агрегація показників складна. Матриця корисна для діагностики та стратегічного керівництва власною фірмою (або продуктом).

Вибір стратегії залежить від поточного стану підприємства, маркетингова програма потребує розробки і застосування стратегії, яка при введених умовах якомога точніше відповідала б державній економічній політиці і в той же час забезпечувала усі структури комерції необхідними показниками. Такими як: ефективність, рентабельність і матеріальна вигода в результаті діяльності.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Перший розділ ґрунтується на теоретичних основах формування маркетингової стратегії в готельному господарстві.

1. Було розглянуто сутність та класифікацію маркетингових стратегій в готельному господарстві. Визначено, що маркетингова стратегія – це інструмент в просуванні готельного продукту. Багато вчених доклали зусиль, щоб сформувавши поняття «маркетингова стратегія», наприклад, Генрі Ассель, Жан-Жак Ламбен, С.С. Гаркавенко, Н.В. Куденко та багато інших. Розподілено маркетингові стратегії за різними ознаками класифікації. Наприклад, залежно від терміну реалізації, від стратегії життєвого циклу товарів, за станом ринкового попиту, від загальноекономічного стану фірми, за елементами маркетингового комплексу та інші.

2. Визначено етапи формування та реалізації маркетингових стратегій в готельних підприємствах. Було виокремлено базиси для успішного впровадження маркетингової стратегії: місія, конкурентні переваги, особливості організації бізнесу, ринки збуту, ресурси, структура, виробнича програма та організаційна культура. Формулювання маркетингового плану допоможе компанії оцінити вимоги до фондів, можливі джерела для залучення коштів та їх ефективного розподілу.

3. В останньому пункті першого розділу розглянуто особливості маркетингових стратегій бізнес-портфеля в готельному бізнесі. Бізнес-портфель компанії являє собою сукупність продуктів та послуг, що надає компанія. Більшість компаній аналізують бізнес-портфель в рамках своїх можливостей по стратегічному плануванні, класифікуючи свої послуги та продукти по відносній конкурентній позиції та темпам росту продаж.

Розглянуто матриці McKinsey-GE, Ансоффа, життєвого циклу товару за Теодором Левіттом, матриця ADL від Артура Літтла, BCG.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЮ «ВІСАК», М. КИЇВ

2.1. Оцінка фінансово-господарських показників діяльності готелю «ВІСАК»

Аналіз фінансово-господарських показників прогнозує майбутній розвиток підприємства, розроблюються рекомендації для прийняття обґрунтованих та розумних рішень для усунення негативного впливу, підвищення конкурентоспроможності та максимізації прибутку. Всі види діяльності підприємства аналізуються через призму фінансових результатів. Прийняття оптимальних рішень неможливо без попереднього проведення всебічного, глибокого економічного аналізу діяльності організації.

Метою оцінки фінансово-господарського стану підприємства є отримання інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень внутрішніми користувачами інформації – про коригування фінансової політики підприємства та зовнішніх користувачів – при реалізації конкретних планів застосовується до підприємства (придбання, інвестиції, укладання договорів тощо).

Основні напрямки аналізу:

1. Структура балансу та аналіз чистого оборотного капіталу.
2. Аналіз ліквідності та фінансової стабільності.
3. Аналіз структури прибутковості та вартості.
4. Аналіз обороту.
5. Аналіз прибутковості.
6. Аналіз ефективності праці.

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства має велике значення, оскільки лише на підставі фінансового аналізу можна визначити плюси та мінуси фінансового стану такого підприємства, а також планувати заходи щодо його поліпшення або виходу складної фінансової ситуації.

ППТМ «Престиж» готель «ВІСАК» створено згідно з установчим договором від 3 березня 2007 року та діє на підставі Статуту ППТМ «Престиж» готель «ВІСАК».

Відповідно до Статуту, метою діяльності підприємства є надання готельних та додаткових послуг та здійснення іншої діяльності для отримання прибутку й розподілення його між бенефіціарами згідно діючого законодавства.

Готель «ВІСАК» відповідає вимогам 4* готелю згідно з стандартом туристсько-екскурсійного обслуговування.

Готель надає послуги з тимчасового проживання, додаткові послуги, наприклад, цілодобовий room-service, ранкова кореспонденція, пробудження, надання довідок, піднесення багажу, бронювання столиків у ресторанах, сейфи для зберігання, трансфер, послуги СПА-салону, обслуговування конференц-залів, більярд, прання, прасування, оренда автомобілів. Розраховуватися можливо готівкою, картками Credit/Debit(Visa/Master Card та інші), безготівковим способом оплати.

Комунальне обладнання включає в себе водопровід, каналізацію, цілодобове постачання гарячої води, центральне опалення. В готелі для зручності гостей функціонують ліфти(вантажний та пасажирський). Працюють цілодобово.

В номері є фанкйол (вентиляторний конвектор), супутникове телебачення, телефон з виходом на міжнародний зв'язок, доступ до Wi-Fi.

В даному пункті розглянуто різні показники, такі як: динаміка валюти балансу, середньооблікова кількість штатних працівників, динаміка середньомісячної заробітної платні працівника готелю, організаційна структура готелю, характеристика техніко-економічних показників готелю, склад і структура основних засобів та показники відносно частки ринку готелю та його головного конкурента.

На підставі результатів аналізу визначають динаміку вартості послуг або продукції, рентабельність фінансово-господарської діяльності підприємства, приймають управлінські рішення, ефективність фінансової діяльності, оцінюється об'єктивно фінансовий стан.

Проаналізуємо техніко-економічні показники ПП «ВІСАК» (табл.2.1)

Таблиця 2.1.

Техніко-економічні показники ПП «ВІСАК»

№ з/п	Показники	Роки			Відносне відхилення, %	
		2015р.	2016р.	2017р.	2016 р./ /2015 р.	2017 р. / 2016 р.
1	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	1925,2	1575,2	1678,3	-18,18	6,55
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1816,5	1480,7	1548,9	-18,49	4,61
3	Інші операційні витрати, тис. грн	95,1	82,7	116,1	-13,04	40,39
4	Чистий прибуток, тис. грн	9,5	8,3	10	-12,63	20,48
5	Середня вартість необоротних активів, тис. грн	6,1	7,1	18,15	16,39	155,63
6	Середня вартість оборотних активів, тис. грн	77,2	79,3	99,4	2,72	25,35
7	Середня вартість активів підприємства, тис. грн	83,3	86,4	117,55	3,72	36,05
8.	Загальна рентабельність підприємства, %	11,40	9,61	8,51	-1,80 в.п.	-1,10 в.п.

За наведеними в табл. 2.1 даними, можна зробити висновок, що діяльність ПП «ВІСАК» у 2017 році порівняно з 2015 роком покращилась:

- спостерігається підвищення суми чистого доходу на 6,55% та чистого прибутку на 20,48%. У 2017 році динаміка зростання чистого доходу була вища за динаміку зростання доходу у 2016 році, проте спостерігалось збільшення чистого прибутку у 2017 році за рахунок зменшення собівартості реалізованої продукції (рис. 2.1.).



Рис. 2.1. Динаміка зміни чистого доходу та собівартості реалізованої продукції ПП «ВІСАК» протягом 2015-2017 р.р., тис. грн
- у 2017 році вартість необоротних активів значно збільшилась за рахунок придбання основних засобів. У 2017 році також спостерігається збільшення суми оборотних активів на 25,35%, також, має місце значне збільшення суми активів підприємства загалом (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Динаміка зміни вартості активів ПП «ВІСАК» протягом 2015-2017 р.р., тис.грн

Незважаючи на отримання підприємством прибутку, рівень рентабельності підприємства зменшився за рахунок зростання активів.

Для загальної оцінки фінансового стану підприємства виникає необхідність у проведенні аналізу фінансового стану ПП «ВІСАК», який включає в себе розрахунок певних груп показників.

Перша група показників – показники ліквідності підприємства.

Аналіз показників ліквідності ПП «ВІСАК» наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз показників ліквідності ПП «ВІСАК»

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення,		Нормативн е значення показника
		2015	2016	2017	2016 р./ 2015 р.	2017 р./ 2016р.	
1	Коефіцієнт покриття	1,39	1,29	1,05	-0,1	-0,24	> 1
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,57	0,354	0,426	-0,216	0,072	0,6 – 0,8
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,085	0,088	0,098	0,003	0,01	> 0, збільшення
4	Чистий оборотний капітал, тис. грн.	21,9	18,7	0,3	-3,2	-18,4	> 0, збільшення

Аналіз показників ліквідності дозволяє зробити висновки, що ПП «ВІСАК» залишається ліквідним протягом 2015-2017 років, але, намітилась негативна тенденція до незначного зменшення значення показників, що може свідчити про виникнення труднощів в покритті поточних зобов'язань та виникненні кризової ситуації на підприємстві в майбутньому

Рис. 2.3 відображає динаміку зміни показників ліквідності ПП «ВІСАК» протягом 2016-2017 р.р.

Таким чином, на кінець 2017 року ПП «ВІСАК» не володіло абсолютною ліквідністю. Найбільш ліквідні активи значно менше суми кредиторської заборгованості, платіжний недолік склав на кінець року 100,6 тис. грн.

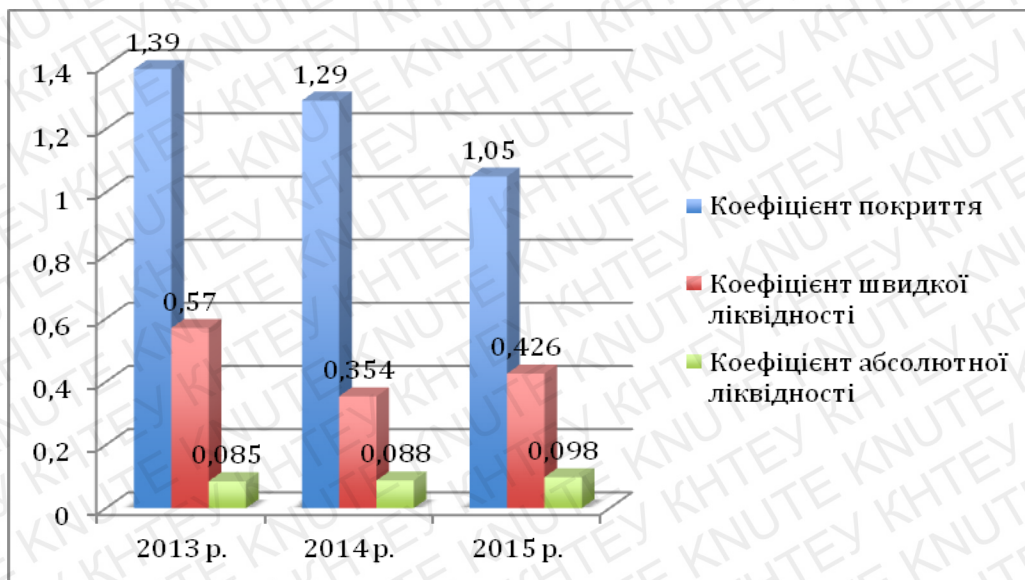


Рис. 2.3. Динаміка коефіцієнтів ліквідності ПП «ВІСАК» за 2015 -2017 р.р.

На кінець 2017 р. виявлено перевищення швидкоореалізованих активів над сумою короткострокових пасивів, тобто платіжний залишок склав 36,6 тис. грн. Це свідчить про те, що короткострокові пасиви можуть бути погашені коштами в розрахунках на кінець звітного року. Повільно реалізовані активи більші довгострокових пасивів, на кінець року, відповідно, на 69,9 тис. грн.

Перевищення постійних пасивів над важкореалізованими активами на 0,3 тис. грн. на кінець року свідчить про те, що підприємство недостатньо володіє власними оборотними коштами.

Наступна група показників – показники фінансової стійкості.

Аналіз показників фінансової стійкості ПП «ВІСАК» наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз показників фінансової стійкості ПП «ВІСАК»

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення,		Нормативне значення показників
		2015	2016	2017	2016 р./ 2015 р.	2017 р./ 2016 р.	
1	Коефіцієнт незалежності	0,336	0,299	0,195	-0,037	-0,104	> 0,5
2	Коефіцієнт фінансування	2,975	3,34	5,11	0,365	1,77	< 1, зменшення

Продовження табл 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
3	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,284	0,229	0,0025	-0,055	-0,2265	> 0,1
4	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,782	0,697	0,0105	-0,085	-0,6865	> 0, збільшення

Динаміку зміни показників фінансової стійкості ПП «ВІСАК» наведено на рис. 2.4.

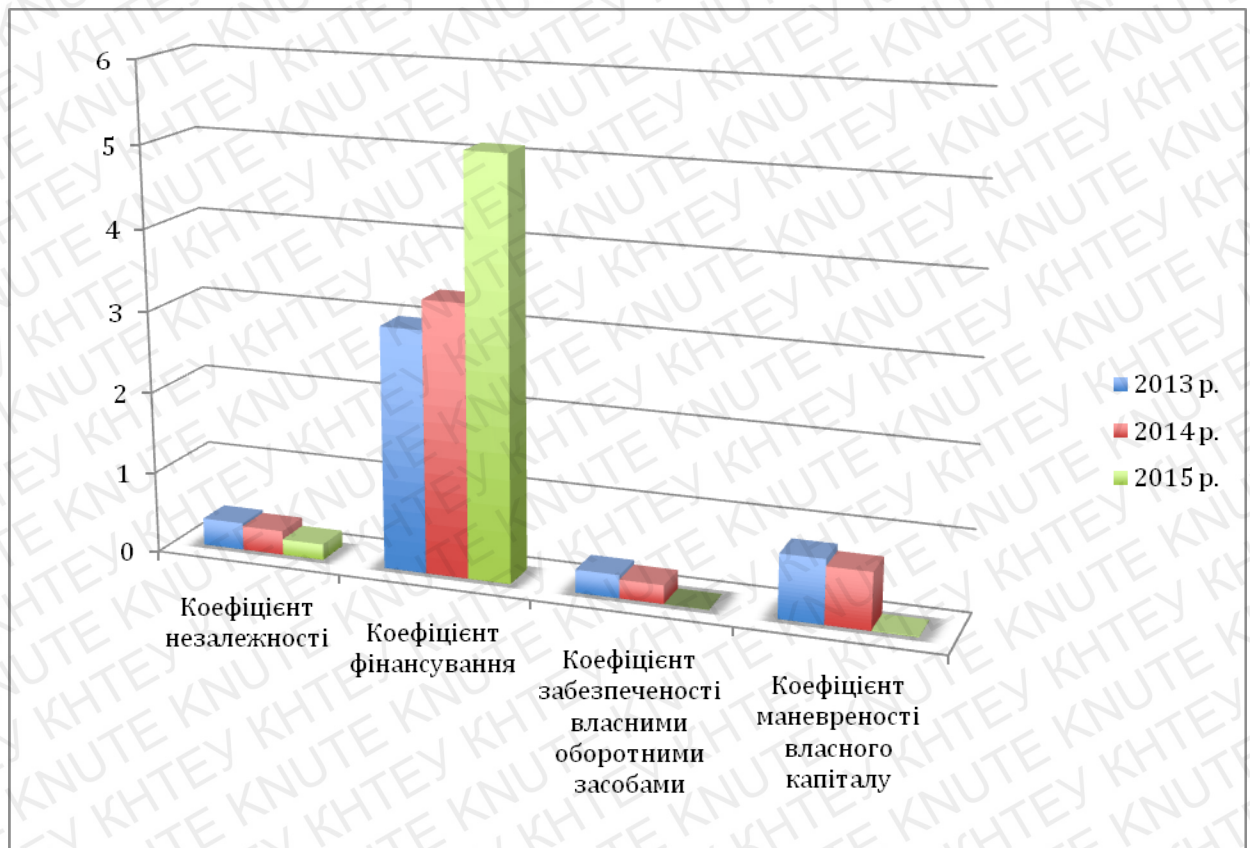


Рис. 2.4. Динаміка показників фінансової стійкості ПП «ВІСАК» за 2015-2017р.р.

Отже, аналізи показників фінансової стійкості ПП «ВІСАК» за 2015-2017 р.р. дозволяє зробити такі висновки:

- коефіцієнт платоспроможності показує, що питома вага власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у його діяльність, у 2015 році дорівнює 33,6%, у 2016– 29,9%, у 2017– 19,5%, що значно нижче можливої межі цього показника, яка дорівнює 0,5. Також спостерігається тенденція до зменшення вказаного коефіцієнта;
- коефіцієнт фінансування, який характеризує залежність ПП «ВІСАК» від залучених засобів, вказує що на підприємстві існує значна залежність від залучених коштів та спостерігається тенденція до укріплення цього положення за останні проаналізовані роки, що негативно характеризує діяльність ПП «ВІСАК»;
- коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами показує, що ПП «ВІСАК» має низький рівень забезпеченості власними оборотними засобами та спостерігається тенденція до зменшення показника;
- коефіцієнт маневреності власного капіталу показав, що його значення вище нормативного, що є позитивним явищем, та свідчить про те, що на ПП «ВІСАК» у вказаному періоді було достатньо позикових коштів для покриття оборотних активів і тому не виникла необхідність у поповненні оборотних активів за рахунок власного капіталу. Загалом, необхідно відмітити, що стан ПП «ВІСАК» протягом періоду, що аналізується можна охарактеризувати як фінансово нестійкий.

Третя група показників – показники ділової активності.

Аналіз показників ділової активності наведено в табл. 2.4.

Аналіз показників ділової активності ПП «ВІСАК» дозволив зробити наступні висновки:

- коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості в 2015 р. склав 34,81 об., в 2016 р.- 26,69 об. та в 2017 р. – 19,27 об., а термін погашення кредиторської заборгованості відповідно склав 10,34, 13,49 та 18,68 дні.
- кошти підприємства за 2015 р. рік зробили 23,11 обертів, а за 2016 р. – 14,28 обертів;

- коефіцієнт оборотності основних засобів складав у 2015 р. 392,89 і зменшився у 2016 р. до 103,6, тобто ефективність використання основних засобів знизилась;
- коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості в 2015 р. Складав 71,57 об., в 2016 р. – 72,26 об. та в 2017 р. – 62,98 об., а термін погашення відповідно 5,03, 4,98 та 5,73 днів.
- коефіцієнт оборотності матеріальних запасів зменшився з 39,84 об. в 2015 р. до 23,99 об. в 2017 р., що свідчить про зниження швидкості реалізації товарно-матеріальних активів;
- коефіцієнт оборотності власного капіталу також зменшив своє значення з 68,76 об. в 2014 р. до 60,69 об. в 2017 р.

Отже, в цілому кошти підприємства використовуються недостатньо ефективно, оскільки обіговість коштів підприємства достатньо низька та має тенденцію до зниження.

Середньооблікова кількість штатних працівників (далі — СКШП) розраховується на підставі щоденних даних про облікову кількість штатних працівників, які повинні уточнюватися відповідно до наказів про прийняття, переведення працівника на іншу роботу та припинення трудового договору. Саме на підставі табельного обліку використання робочого часу визначається кількість працівників, які з'явилися чи не з'явилися на роботу. Визначається СКШП за місяць, відповідно до пп. 3.2.1 Інструкції №286[29]

Кадровий потенціал – це можливості використання трудових ресурсів фірми на перспективу. Сюди входять можливості та вміння працівників, які на сьогоднішній день можуть не використовуватися на фірмі, але в перспективі можуть бути залучені для справи. Тому кадрову політику можна розглядати як складову кадрового потенціалу носіями якої є люди, особистісний трудовий потенціал яких по своїх якісних характеристиках мав такий рівень, який дозволяє самостійно забезпечувати себе прибутком у сфері зайнятості.

Кадровий потенціал підприємств готельно-ресторанного бізнесу - це сукупність працівників різних професійно-кваліфікаційних груп, зайнятих у

виробництві різних видів послуг що входять до складу підприємств. До складу включаються всі працівники підприємства, прийняті на роботу, пов'язану як з основною, так і неосновною його діяльністю. Існують суттєві відмінності у таких поняттях, як «кадри», «персонал» і «трудові ресурси». Поняття «трудові ресурси підприємства» характеризує його потенційну робочу силу, «персонал» - це особовий склад працюючих по найму постійних і тимчасових кваліфікованих і не кваліфікованих працівників. Під поняттям «кадри» підприємства слід розуміти основний (штатний), як правило, кваліфікований склад працівників.

Кадрова робота – це передусім робота по підбору, розстановці, вихованню та навчанню кадрів. На ПП «ВІСАК» її веде відділ кадрів, керований начальником відділу кадрів, інспектори по кадрах робітників та інспектори по кадрах інженерно-технічних працівників. Відділ кадрів підпорядкований безпосередньо генеральному директору. Керуючись ринковими принципами підбору та розстановки кадрів він організовує роботу по забезпеченню підприємства кадрами робітників та службовців необхідних спеціальностей і кваліфікацій у відповідності з планом по праці і заробітній платі. Основні завдання кадрової політики й види діяльності ПП «ВІСАК»:

1. Планування, пошук, добір і відбір персоналу:

- прогнозування потреби в персоналі;
- інвентаризація існуючого персоналу, вивчення рівня зайнятості кожного співробітника;
- вивчення можливості використання й пересування внутрішніх ресурсів;
- деталізація вимог до вакантної посади;
- подача оголошень про існуючі вакансії;
- проведення інтерв'ю з потенційними кандидатами;
- аналіз резюме, анкетних даних, рекомендацій, наведення довідок.

2. Приймання на роботу (оформлення всіх необхідних документів).

3. Звільнення персоналу (оформлення всіх необхідних документів).

4. Вести кадрове діловодство й дотримуватися Кодексу законів про працю.

5. Вивчати всі юридичні аспекти приймання й звільнення співробітників, стежити за зміною законодавства.

6. Брати участь у проведенні адаптаційного періоду нових співробітників. Контролювати проходження випробного терміну.

7. Працювати з навчальними закладами з питань практики студентів, з метою надання допомоги штатним працівникам у період максимального завантаження готелю.

8. Розвиток людських ресурсів:

- планування й керування кар'єрою;
- просування й переміщення співробітників;
- виявлення необхідності в розвитку й навчанні;
- організаційний розвиток;
- підвищення кваліфікації служби по роботі з персоналом.

9. Керування трудовою дисципліною:

- контроль над обліком робочого часу;
- контроль над дотриманням правил внутрішнього трудового розпорядку;
- контроль над дотриманням графіка роботи й перерв на обід;
- контроль над використанням відпусток.

10. Керування конфліктами й організаційною культурою.

11. Проводити дослідження із заробітної плати для підтримки її конкурентоспроможності серед готелів м. Києва.

12. Проводити дослідження зі стану мікроклімату в колективі.

13. За результатами проведеного дослідження стану мікроклімату розробити план його коректування.

14. Оцінка персоналу:

- проводити оцінку рівня виконання службових обов'язків співробітниками ("фотографія робочий дня", "анкета функцій кожної робочої години");

- увести неформальну оцінку рівня виконання службових обов'язків співробітниками;

15. Надавати керівництву щомісячний звіт про пророблену роботу служби.

Виконання дій щодо ефективності управління кадрами на підприємстві, потребує здійснення ряду організаційних функцій, таких як стимулювання, резерву, атестації персоналу.

Стимулювання праці ефективно тільки в тому випадку, коли органи керування вміють домагатися й підтримувати той рівень роботи, за який платять. Ціль стимулювання не взагалі спонукати людину працювати, а спонукати її робити краще (більше) того, що обумовлено трудовими відносинами. Ця мета може бути досягнута тільки при системному підході й стимулюванні праці.

Людина по різних причинах може й не орієнтуватися на максимальну оплату праці, але мінімальна оплата як життєво необхідний грошовий дохід - це його ціль у кожному разі. Таким чином, залучення на відміну від примуса надає людині деяку волю рішення, можливість вибору.

Серед складових роботи з персоналом – добір і розстановка працівників, формування резерву для заміщення посад керівників і спеціалістів ключових напрямків діяльності підприємства, установи, організації (далі – підприємства), навчання персоналу – чільне місце посідає оцінка професійних, організаторських і ділових якостей керівників, професіоналів і спеціалістів, визначення їх можливостей виконувати завдання і функції на дорученій ділянці роботи відповідно до посадових інструкцій

Крім того, атестація дає роботодавцеві можливість виявити ефективність праці персоналу для подальшого прийняття рішення щодо рівня та форми стимулювання працівників; коло працівників для формування кадрового резерву та підходи до планування професійно-кваліфікаційного просування, кар'єри спеціалістів; лідерські та професійні якості при доборі працівників на ключові позиції в управлінні підприємством, структурними

підрозділами; професійні знання та навички працівників для прийняття рішень з організації навчання.

Безперечним є вплив атестації на поліпшення якісного складу персоналу, його ефективне використання, зростання професійної компетентності, підвищення кваліфікації, посилення організованості й відповідальності працівників.

На жаль великим недоліком на підприємстві ПП «ВІСАК» є відсутність матеріального і нематеріального стимулювання, висування кандидатів у резерв і атестація персоналу для його якісного складу.

В основі організації кадрової роботи лежить плановість, науковість і комплексність. На ПП «ВІСАК» створена система кадрової роботи, що покликана забезпечувати науково обґрунтований підбір, навчання і виховання кадрів. Ця система формується з врахуванням конкретних умов праці, вимог науково-технічного прогресу, задач підвищення ефективності і якості праці. Вона виходить з необхідності підвищення творчої ініціативи і розвитку особистості кожного члена трудового колективу підприємства, найбільш повного використання людського фактору з метою прискорення економічного та соціального розвитку трудового колективу підприємства.

Однією із важливих задач кадрової роботи на ПП «ВІСАК» є формування стабільного трудового колективу, здатного в умовах повного господарського розрахунку, самофінансування, на началах самоуправління досягати великих кінцевих результатів. Ця робота направлена на забезпечення відповідності кадрів зростаючим вимогам сучасного виробництва, розвиток у працівників відповідальності за вирішення задач підприємства, виховання кадрів на кращих трудових традиціях, а також на підвищення зацікавленості робітників в найбільшій продуктивності праці. Кадрова робота на підприємстві направлена на досягнення такого стану, при якому б кожен працівник дорожив би своїм робочим місцем.

Недосконалість науково-прикладних розробок у сфері оцінки кадрового потенціалу підприємства не дає змоги визначити хоча б кілька альтернативних

методик, які б створили основу для подальшого вирішення цього складного, проблемного завдання.

Чисельність персоналу підприємства не залишається постійною. Вона безперервно змінюється внаслідок того, що підприємство протягом певного періоду здійснює наймання і звільнення робітників.

Вихідні дані для оцінки складу кадрів на підприємстві за ознаками наведена в табл. 2.5

Таблиця 2.5

Вихідні дані для оцінки складу кадрів на ПП «ВІСАК»

Показник	Значення		
	2015р.	2016р.	2017р.
1. Середньорічна чисельність працюючих, чол.	244	263	247
2. Кількість прийнятого на роботу персоналу, чол.	20	15	30
3. Кількість працівників, що звільнились, чол.	36	40	12
4. Кількість працівників, яких звільнено за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни, чол.	20	30	8
5. Кількість працівників, які пропрацювали рік, чол.	168	178	197

За даними про наявність кадрів в цілому і за категоріями та групами персоналу можна розраховувати показники, що характеризують оборот кадрів:

1) коефіцієнт обороту з приймання персоналу (Кпр) — характеризує частку прийнятих на роботу протягом певного періоду працівників до їх загальної середньооблікової чисельності;

2) коефіцієнт обороту з вибуття (Кв) — характеризує частку працівників, що протягом року були звільнені з усіх причин, у загальній середньо обліковій чисельності персоналу підприємства;

3) коефіцієнт плинності (Кп) — характеризує частку працівників звільнених за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни або з інших причин, непов'язаних з виробництвом;

4) коефіцієнт постійності складу персоналу підприємства (Пс) — відношення чисельності осіб, які є в обліковому складі весь календарний рік, до середньооблікового складу.

Розрахуємо ефективність використання кадрів:

Коефіцієнт обороту з приймання персоналу:

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{Кількість прийнятого на роботу персоналу}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}} \quad (2.1)$$

Коефіцієнт обороту з вибуття:

$$K_{\text{в}} = \frac{\text{Кількість працівників, що звільнились}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}} \quad (2.2)$$

Коефіцієнт плинності кадрів:

$$K_{\text{пк}} = \frac{\text{Кількість працівників, звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}} \quad (2.3)$$

Коефіцієнт постійності складу персоналу підприємства:

$$K_{\text{пс}} = \frac{\text{Кількість працівників, які пропрацювали весь рік}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}} \quad (2.4)$$

Маємо наступні дані про ефективність використання персоналу на ПП «ВІСАК» (табл.2.6). Отримані дані свідчать про ефективне використання кадрів підприємства. Зростаюча тенденція постійності складу та спадаюча тенденція плинності кадрів свідчать про ефективне виробництво та зацікавленість працівників в роботі, а також здоровий клімат в колективі.

Таблиця 2.6

Показники використання персоналу

Показники	Значення
-----------	----------

	2015р.	2016р.	2017р.
Коефіцієнт обороту з приймання персоналу	0,089	0,057	0,12
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,014	0,15	0,048
Коефіцієнт плинності кадрів	0,081	0,11	0,032
Коефіцієнт постійності складу персоналу підприємства	0,688	0,676	0,797

Наочно динаміку показників можна побачити на діаграмах (рис 2.5):

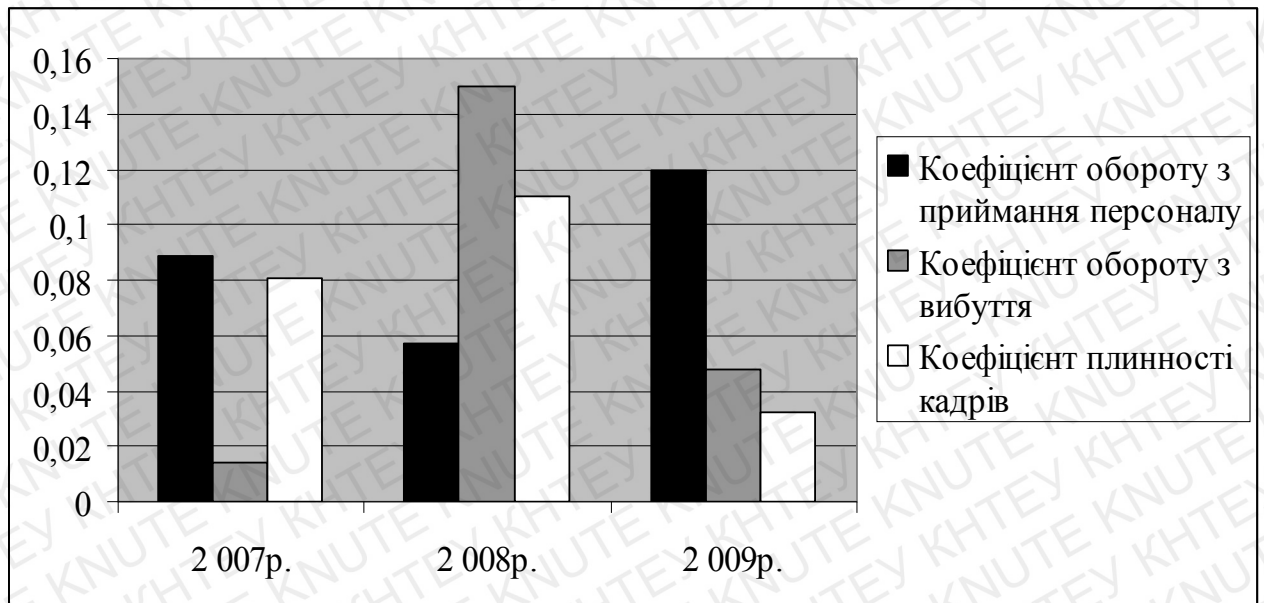


Рис. 2.5 Динаміка показників ефективності використання кадрів



Рис. 2.6 Динаміка показників ефективності використання кадрів

Розрахунок складу кадрів наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Розрахунок складу кадрів

Показник	Значення					
	2015р.	%	2016р.	%	2017р.	%
Середньорічна чисельність працюючих, чол.	244	100	263	100	247	100
Тому числі:						
Жінок	171	70,08	184	69,96	173	70,04
Чоловіків	73	29,91	79	30,04	74	29,96
Спеціалістів	194	79,50	205	77,94	201	81,37
Фахівців без вищої освіти	50	20,5	58	22,06	46	18,63

Жінок на підприємстві більше, аніж чоловіків. Відсоток переваги великий. Це пояснюється тим, що невиробничі відділи здебільшого «жіночі», а в робочих професіях стало з'являтися більше жінок.

Показники забезпеченості підприємства робітниками ще не характеризують ступінь їх використання та не можуть бути факторами, що безпосередньо впливають на обсяг надання послуг. Обсяг послуг залежить не стільки від чисельності працюючих, скільки від кількості витраченої праці, визначаємою кількістю робочого часу.

Повноту використання трудових ресурсів можна оцінити по кількості відпрацьованих днів та часів одним робітником за аналізований період часу, а також по ступеню використання фонду робочого часу [17,с.287].

У раціональному використанні робочого часу закладені резерви збільшення обсягу продукції. Аналіз використання робочого часу ставить своєю метою виявити його втрати, знайти причини втрат, встановити їхній вплив на виконання плану випуску і реалізації продукції.

Основні завдання аналізу використання робочого часу – визначити, як на підприємстві використовується наявний склад працюючих; наскільки рівномірною була їхня трудова зайнятість протягом звітного періоду, які є можливості для подальшого поліпшення робочого часу на підприємстві за наявних трудових ресурсів.

Як бачимо з діаграми (рис 2.5), у порівнянні 2016 з 2015 роком, невиходи на роботу збільшились 9506 на людино–годин. Це збільшення викликано зменшенням основних та додаткових щорічних відпусток, збільшенням тимчасової непрацездатності на 2933 людино–годин, а також неявок, передбачених законодавством та неявок з дозволу адміністрації. Загальний фонд робочого часу підвищився до 58872 людино–годин.

Невиходи на роботу в 2017 році в порівнянні з 2016 роком зменшились на 335 людино–годин. Це викликано зменшенням тимчасової непрацездатності на 2905 людино–годин. Загальний фонд робочого часу підвищився до 18537 людино–годин.

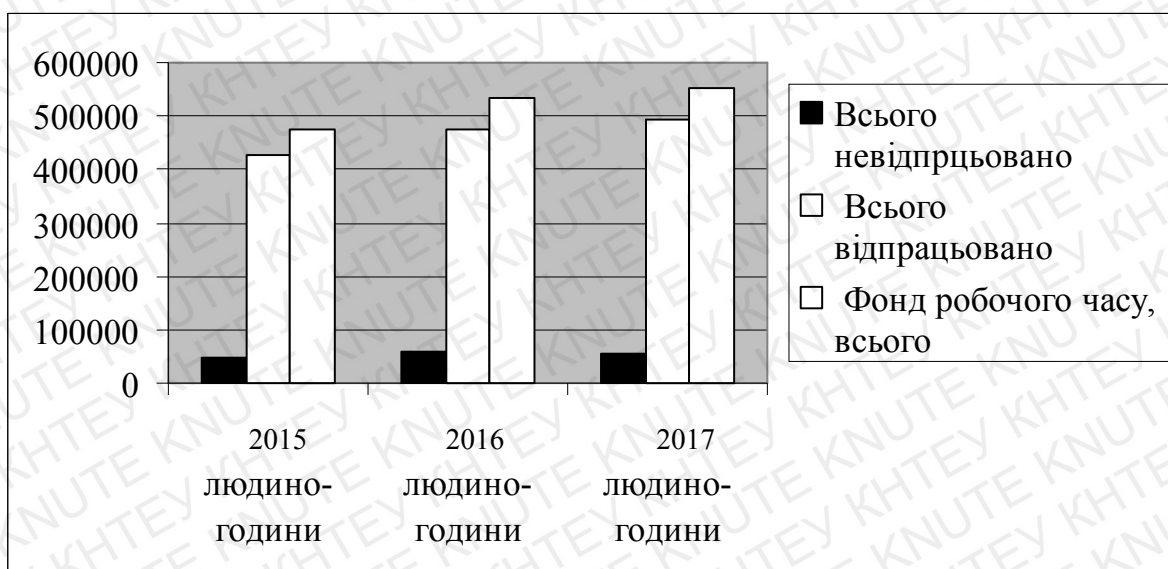


Рис. 2.5 Аналіз невиходів на роботу працівників

У процесі аналізу актів про простой, обов'язкових записів порушників трудової дисципліни, заяв про надання відпусток без збереження заробітної плати і лікарняних листків устанавлюються причини простоїв, необхідність надання відпусток з дозволу адміністрації, частота, повторюваність захворювань, причини їх виникнення, розробляються заходи щодо скорочення простоїв, профілактики захворювань поліпшення умов охорони і безпеки праці, режиму роботи і зменшення відпусток з ініціативи адміністрації.

Основними причинами втрат робочого часу є незабезпеченість сировиною, матеріалами, енергоресурсами, інструментом, технологічною документацією, технічна несправність устаткування, порушення трудової дисципліни, ритму роботи й інше [27,с.209].

Фонд робочого часу(ФРЧ) можна розрахувати наступним чином :

$$\text{ФРЧ} = \text{ЧР} * \text{Д} * \text{Т} , \quad (2.1)$$

де ФРЧ – фонд робочого часу,

ЧР – чисельність робітників,

Д – кількість відпрацьованих днів 1 робітником у середньому за рік;

Т – середня тривалість робочого дня.

Проведемо факторний аналіз фонду робочого часу й встановимо вплив факторів на його зменшення (табл. 2.8).

Об'єктом аналізу в даному випадку є величина відхилення фактично відпрацьованого часу в людино–годинах у звітному періоді від відповідного показника за попередній рік. На це відхилення можуть вплинути такі фактори, як : зміна чисельності робітників, зміна тривалості робочого періоду та змінювання тривалості робочої зміни [26, с.56]. Як видно з наведених даних табл 2.7 наявні трудові ресурси використовує достатньо повно. В середньому одним робітником відпрацьовано по 251 днів Збільшилась тривалість робочого дня в 2017 році на 0,21 год та середньорічна чисельність робітників на 19 чоловік. Але в 2017 році зменшилась середньорічна чисельність робітників на 16.

Відсутність надурочно відпрацьованого часу свідчить про добру організацію виробничого процесу.

Таблиця 2.8

Аналіз фонду робочого часу

Показники	Величина			Відхилення	
	2015 р.	2016 р	2017 р.	2016р. від 2015р.	2017р. від 2016р.
Середньорічна чисельність робітників (ЧР), осіб	244	263	247	19	16
Відпрацьовано за рік одним робітником :					
—днів (Д)	251	252	251	1	1
—годин (Г)	1747	1808	2002	61	194
Середня тривалість робочого дня (Т), год.	6,96	7,17	7,97	0,21	0,8
Фонд робочого часу (ФРЧ), год.	426211	475579	494451	49368	18892

На підприємстві, що аналізується, фонд робочого часу 2016 року більше минулого року на 49368 год. А 2017 році фонд робочого часу порівняно з 2016 роком збільшився на 18892 год.

Вплив факторів на його зміну можна встановити способом абсолютних різниць :

- вплив зміни середньорічної чисельності працівників($\Delta\text{ФРЧ}_{\text{чр}}$):

$$\Delta\text{ФРЧ}_{\text{чр}} = (\text{ЧРф} - \text{ЧРпл}) * \text{Дпл} * \text{Тпл} , \quad (2.2)$$

- вплив зміни середньої тривалості робочого дня($\Delta\text{ФРЧ}_{\text{т}}$):

$$\Delta\text{ФРЧ}_{\text{т}} = (\text{Тф} - \text{Тпл}) * \text{ЧРф} * \text{Дф} , \quad (2.3)$$

- вплив зміни тривалості робочого року одним робітником($\Delta\text{ФРЧ}_{\text{д}}$) :

$$\Delta\text{ФРЧ}_{\text{д}} = (\text{Дф} - \text{Дпл}) * \text{ЧРф} * \text{Тпл} , \quad (2.4)$$

де, ЧРпл - планова середньорічна чисельність робітників,

ЧРф - фактична середньорічна чисельність робітників,

Тпл - планова тривалість робочого дня,

Тф - фактична тривалість робочого дня,

Дпл –планово відпрацьованих днів за рік одним робітником,

Дф -фактично відпрацьованих днів за рік одним робітником.

Вплив факторів на його зміну можна встановити способом абсолютних різниць 2015-2016рр.:

$$\Delta\text{ФРЧ}_{\text{чр}} = (263 - 244) * 251 * 6,96 = 33188,56 \text{ год.};$$

$$\Delta\text{ФРЧ}_{\text{д}} = (252 - 251) * 263 * 6.96 = 1830,28 \text{ год.};$$

$$\Delta\text{ФРЧ}_{\text{т}} = (7,18 - 6,96) * 263 * 252 = 14349.16 \text{ год.};$$

Всього: +49368 год.

Вплив факторів на його зміну можна встановити способом абсолютних різниць 2016-2017рр. рис.(2.6):

$$\Delta\text{ФРЧ}_{\text{чр}} = (247 - 263) * 252 * 7,18 = -28932,56 \text{ год.};$$

$$\Delta\text{ФРЧ}_{\text{д}} = (251 - 252) * 247 * 7,18 = -1772,41 \text{ год}$$

$$\Delta\text{ФРЧ}_{\text{т}} = (7,98 - 7,17) * 247 * 251 = 49596,97 \text{ год.}$$

Всього: +18892 год.

Таким чином, було з'ясовано, що для того щоб виявити резерви подальшого зростання ефективності використання трудових ресурсів підприємства, потрібно детально проаналізувати стан використання працівниками робочого часу, головним чином – причини його непродуктивних витрат [15, с.105].

Скорочення втрат робочого часу – один із резервів збільшення випуску продукції. Однак потрібно мати на увазі, що втрати робочого часу не завжди призводять до зменшення обсягу виробництва продукції, тому що вони можуть бути компенсовані підвищенням інтенсивності праці робітників.

Далі порівнюють рівень оплати праці за один день або на одного працюючого в окремих галузях (чи в спеціалізованих ланках) з оплатою праці за іншою системою оплати праці в інших господарствах, з огляду на досягнутий рівень продуктивності праці і собівартість продукції, визначають, яку частку в загальній сумі нарахованої додаткової оплати становлять виплати натурою і грошима, аналізують їх динаміку [7, с.96].

Фонд оплати праці – основний економічний показник з оплати праці, що широко використовується у господарській практиці, статистичній звітності, аналізі. Він включає в себе основну і додаткову заробітну плату персоналу підприємства, інші заохочувальні та компенсаційні виплати (крім тих, які у законодавчо встановленому порядку до фонду оплати праці не входять, наприклад допомога з тимчасової непрацездатності, вихідна допомога та деякі інші).

Потрібно проаналізувати склад і структуру фонду оплати праці (табл.2.9).

Далі порівнюють рівень оплати праці за один день або на одного працюючого в окремих галузях (чи в спеціалізованих ланках) з оплатою праці за іншою системою оплати праці в інших господарствах, з огляду на досягнутий рівень продуктивності праці і собівартість продукції, визначають,

яку частку в загальній сумі нарахованої додаткової оплати становлять виплати натурою і грошима, аналізують їх динаміку

Таблиця 2.8

Аналіз фонду оплати праці ПП «ВІСАК»

Показники	2016 рік		2017 рік	
	сума, тис.грн.	питома вага, %	сума, тис.грн.	питома вага, %
1.Фонд основної заробітної плати, всього	4412,3	62,5	5826,2	62,20
2.Фонд додаткової заробітної плати, всього	2539,0	36,0	3397,8	36,3
—премії та винагороди, що носять систематичний характер	1470,0	20,8	2065,7	22,04
—виплати в порядку компенсації втрати заробітної плати внаслідок зростання споживчих цін	76,5	1,08	84,1	0,89
3.Заохочувальні та компенсаційні виплати, всього.	108,5	1,5	144,4	1,5
Фонд оплати праці (ряд.1 + ряд.2 + ряд.3)	7059,8	100	9368,4	100

Таким чином, був проведений аналіз складу і структури фонду оплати праці робітників ПП «ВІСАК» При цьому було встановлено, що питома вага фонду основної заробітної плати в 2017 році зменшилась на 0,3%. В той час, як фонд додаткової заробітної плати збільшився 0,3% Також зменшилися компенсаційні виплати з 0,19%. Загальний фонд оплати праці в 2017 році збільшився на 2308,6 тис. грн.

2.2. Характеристика стратегічного потенціалу та конкурентних переваг в готельному підприємстві «ВІСАК»

Конкурентні переваги - це умови, які дозволяють компанії чи країні виробляти товар або послуги рівноцінної цінності за більш низькою ціною або більш бажаним чином. Ці умови дозволяють виробничим підприємствам генерувати більший обсяг продажів або вищу маржу порівняно з конкурентами на ринку. Конкурентні переваги пов'язані з різними факторами, включаючи структуру вартості, брендинг, якість пропонованих продуктів, розподільну мережу, інтелектуальну власність та обслуговування клієнтів (табл.2.10, додаток Ж).

А саме: готель «BICAK» займає середнє положення на ринку готельних послуг. Такі відправні дані дають змогу для подальшого підняття, розвитку та реалізації підприємства за допомогою маркетингових стратегій.

SWOT - аналіз – це основа, яка використовується для оцінки конкурентної позиції компанії, визначаючи її сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози. Зокрема, SWOT-аналіз є основоположною моделлю оцінки, яка визначає, що може і не може зробити організація, а також її потенційні можливості та загрози.

SWOT-аналіз є чудовим способом ведення бізнес-стратегічних зустрічей. Можливо, що всі в кімнаті обговорюють основні сильні та слабкі сторони компанії, а потім переходять звідти до визначення можливостей та загроз.

Провівши SWOT-аналіз (див.дод. М) готелю «BICAK» можна стверджувати, що підприємство має як сильні, так і слабкі сторони.

Серед слабких сторін можна виділити ті, які підлягають контролю підприємства, і існує можливість їх усунення. Наприклад, слабка рекламна кампанія – це привід до кращої маркетингової діяльності готелю та його менеджерів. Однак, це потребує великих фінансових витрат та кваліфікації працівників.

Сильні сторони готелю складають основу її конкурентної переваги і є потенціалом для подальшого розвитку і використання нових можливостей.

Позитивний імідж є перевагою перед конкурентами; розвинена інфраструктура, наявність ресторану дозволяє організувати насичену програму перебування.

На основі проведеного SWOT-аналізу можна зробити такі підсумки та сформулювати стратегію розвитку ринку:

1. Підтримувати імідж готелю як місця з хорошим сервісом і сформованою солідною репутацією на ринку. Для цього необхідно приділяти велику увагу загальній концепції рекламної діяльності.

2. Приділяти увагу людському фактору в усіх сферах діяльності і відділах готелю, подальшій розробці та вдосконалення програм мотивації персоналу, постійно здійснювати моніторинг зарплат і кадрової політики в готелі «ВІСАК».

3. Віднайти новий сегмент ринку для продажу наявної послуги.

Таблиця 2.7

Результати SWOT - аналізу

Сильні сторони	Слабкі сторони
Широкий комплекс основних послуг	Слабка рекламна кампанія
Хороша організація харчування	Високі ціни
Широкий комплекс додаткових послуг	Невисокі темпи зростання
Великий практичний досвід працівників	Брак фінансових ресурсів
Гарна репутація	Плинність кадрів
Швидкий room service Обладнання в гарному стані	
Можливості	Загрози
Розширення рекламної діяльності	Виникнення конкурентів
Обслуговування додаткових груп споживачів	Уповільнений темп зростання ринку
Розширення комплексу послуг	Зміни в потребах та інтересах споживачів
Входження у нові ринки(сегменти)	Несприятлива соц.-політична ситуація

Конкурентні переваги – це умови, які дозволяють компанії виробляти товар або послуги рівноцінної вартості за більш низькою ціною або більш бажаним способом. Ці умови дозволяють підприємствам генерувати більший

обсяг продажів або вищу маржу(прибуток) порівняно з конкурентами на ринку. Конкурентні переваги пов'язані з різними факторами, включаючи структуру вартості, брендинг, якість пропонованих товарів або послуг, мережу, інтелектуальну власність, обслуговування клієнтів та інше.

Майкл Портер вважав, що конкурентні переваги – це сукупність факторів, що визначають успіх або невдачу підприємства у конкуренції, продуктивність використання ресурсів тощо[20, с.715]. А Жан-Жак Ламбен дав визначення конкурентним перевагам – це особливості чи властивості (атрибути) товару чи торгової марки, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами. Така перевага визначається порівнянням із найкращими (найбільш небезпечними, пріоритетними) конкурентами [14, с.800].

Жиль Вальтер у своїй книзі зазначив, що конкурентні переваги полягають в інтелектуальному потенціалі[5, с.52].

Конкурентоспроможність підприємства

Порівнюваність

Атрибутивність

Просторовість

Системність

Динамічність

Предметність

Урахування внутрішніх і зовнішніх умов функціонування

Рис. 2.2 Фактори конкурентоспроможності підприємства.

Порівнюваність означає те, що конкурентоспроможність підприємства виокремлюється та аналізується порівняно з підприємствами, які виробляють такі самі товари або послуги. Або порівнюється із ідеальним підприємством.

Просторовість вказує на те, що конкурентоспроможність підприємства зазначається у межах певного сегменту ринку.

Динамічність обґрунтовується тим, що аналізи та дослідження ринку повинні бути безперервними.

Предметність включає в себе сукупність таких ознак: висока якість та низькі ціни, кваліфікація кадрів, імідж підприємства, бренд підприємства, маркетингові комунікації, наявність власної площі та багато іншого.

Атрибутивність використовується для зазначення унікальної характеристики підприємства.

Системність включає в себе врахування всіх можливих параметрів та умов, що формують конкурентоспроможність підприємства на ринку на якому воно діє.

Урахування внутрішніх та зовнішніх умов функціонування наголошує на тому, що підчас оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю промислового підприємства необхідно враховувати усю сукупність чинників, що вплинули чи можуть вплинути у майбутньому на її формування[15, с.279].

У сучасному готельному середовищі досить часто ще існують управлінці, які не усвідомлюють переваги класифікації свого бізнесу у відповідних сегментах. Однак, якщо готель хоче бути успішним, сегментація - це є важливим кроком, щоб мати чітке уявлення про те, на які групи споживачів підприємство повинно бути націлено. Також потрібно розглянути, які канали розповсюдження повинні використовуватися для цього. Це пов'язано з різноманітністю поведінки покупців серед груп споживачів та каналів для задоволення різних потреб та рівня бюджету. Одночасно це дозволяє уважно стежити за економічною ефективністю, щоб максимально ефективно продавати готель.

Моніторинг маркетингового середовища є важливою складовою для економіки підприємства. Тому важливо розглянути окремо маркетингове середовище.

Маркетингове середовище являє собою маркетинговий термін, який стосується факторів та сил, що впливають на здатність фірми створювати та

підтримувати успішні відносини з клієнтами. Розрізняють три рівні маркетингового середовища:

Мікросередовище – внутрішнє середовище; невеликі сили всередині компанії, що впливають на її здатність обслуговувати клієнтів. Розділяють на дві частини: 1) чинники безпосереднього оточення підприємства – це постачальники, маркетингові посередники, конкуренти, споживачі, контактні аудиторії. Фактори мікросередовища безпосереднього оточення є слабо контрольованими підприємством; 2) чинники внутрішнього середовища підприємства – це організація управління, персонал, маркетинг, торгово-технологічні процеси, матеріально-технічна база, наукові дослідження та розробки, фінанси, корпоративна культура та імідж. Кожен з цих факторів включає набір елементів, функцій, методів, процесів, які в сукупності визначають потенціал підприємства. Внутрішнє середовище є контрольованим підприємством[2, с.63].

Сегментація ринку – допоміжний фактор для орієнтування та продажу послуг різним групам споживачів з різною поведінкою, пропонуючи їм послуги згідно їх запитам та платіжним здібностям.

Для того, щоб отримати хоча б найменшу перевагу від конкурентів, необхідно вивчити сегменти ринку, виділити одну або декілька підгруп клієнтів в межах ринку та зосередити зусилля на привабливості їх та задовольнити їх потреби. Єдиного вірного шляху обрання свого цільового ринку не існує. Тому завдання маркетолога полягає у застосуванні різних видів сегментування для обрання цільових сегментів.

Основним завданням для спеціаліста з маркетингу в готелі є визначення цільового сегменту ринку та виявлення потреб цього сегменту. Також визначатися який або які сегменти будуть давати найбільший дохід. Потім запропонувати цим сегментам послуги, які вони будуть купувати або розробити нову унікальну пропозицію, розробити та провести заходи зі стимулювання збуту (рис.2.7).

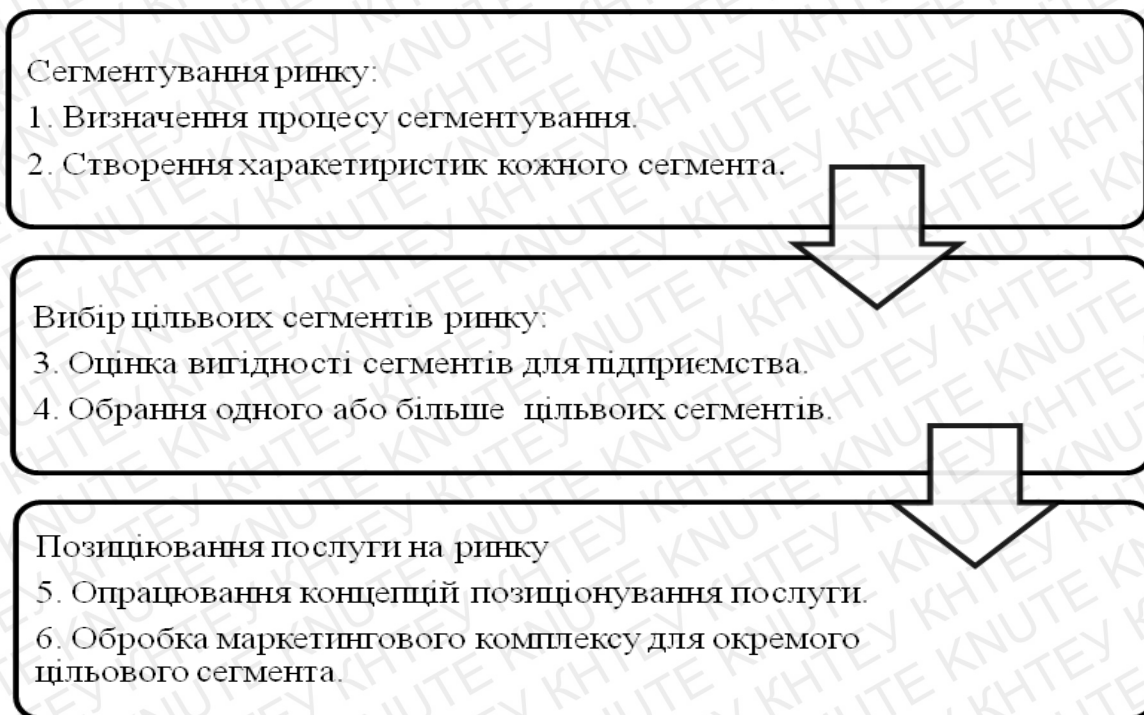


Рис. 2.7 Етапи сегментування ринку

Розрізняють такі типи: географічна сегментація(ринок розподіляється на такі зони, як країна, область, місто чи район), демографічна сегментація(являє собою сегментування за ознаками, як вік, стать, рівень доходів, рід занять, релігія, раса і національність), психографічна сегментація(розділяє споживачів на групи по принципу приналежності до певного соціального класу, стилю життя і типу особи), сегментація по типу поведінки(ділять споживачів по рівню їх знань, ступеню використання, відношення та прихильності до товару чи послуги).

Можна класифікувати за типом обставин(аналізується ситуація при якій споживач зверне увагу на вашу послугу та скористається нею), шукані вигоди(споживачів класифікують у відповідності до того, які вигоди для себе вони шукають), статус споживача, інтенсивність споживання(ринок ділять на сегменти невеликого, середнього та великого споживачів), ступінь лояльності(визначається рівень лояльності клієнта до тої чи іншої послуги, товару, торгової марки), стадія готовності споживача(в певний момент споживач знаходиться у різних стадіях готовності придбання товару або послуги) та інші.

Цільова аудиторія готелю «ВІСАК»:

1. Бізнесмени. Зазвичай це чоловіки, яким від 28 до 55 років. Саме ця категорія гостей створює заповнюваність готелю в будні дні. Такі клієнти користуються послугами конференц-залів, додатковими засобами(проектор, екран, фліп-чарт, звукове обладнання та інше) та послугами з організації харчування.

2. Корпоративні клієнти. Заїзд, як правило, великої групи гостей, працівників компаній. Користуються послугами конференц-залів для семінарів, презентацій та послугами з організації харчування.

3. Молоді пари без дітей. Тривалість перебування складає 1-2 доби. Актуально цілодобовий room-service.

4. Сім'ї з дітьми. Тривалість перебування 1-2 доби.

5. Учасники спортивних змагань. Термін перебування в середньому 3 доби. Найчастіше займають номери твін. Надають перевагу ранньому сніданку в готелі. Активні користувачі кімнати зберігання багажу, знарядь, інвентарю.

Отже, для себе ми визначили, що цільовою аудиторією для готелю «ВІСАК» є бізнесмени(чоловіки та жінки), корпоративні клієнти. Ця група споживачів буде найбільш прибутковою. Посереднє значення для обсягу продажів грають молоді пари без дітей та інші. Тобто, готельне підприємство зацікавлене у приваблинні перших двох вказаних сегментів. Адже вони будуть найприбутковіші для готелю.

2.3. Аналіз ефективності застосування маркетингової стратегії в готельному підприємстві «ВІСАК»

Стратегія глибокого проникнення на ринок є однією з чотирьох альтернативних стратегій зростання за матрицею Ігоря Ансоффа. Проникнення на ринок передбачає зосередження на продажі існуючих товарів або послуг на вже існуючих ринках, щоб отримати більшу частку ринку.

Ця стратегія передбачає продаж послуг більше для нинішніх клієнтів і для нових на тому самому ринку. Думки спеціалістів розходяться у питанні затрат на цю стратегію. Деякі відносять цю стратегію до мало бюджетних, економних, а інші, навпаки, вважають стратегію досить затратною, особливо при виборі розвитку рекламних кампаній та іншого.

Стратегія глибокого проникнення на ринок:

Утримати або збільшити ринкову частку

Домінувати на зростаючому ринку

Витіснити конкурентів

Збільшити споживання існуючими споживачами

Рис.2.8 Елементи впливу стратегії глибокого проникнення на ринок.

Успішна стратегія проникнення на ринок спирається на детальному вивченні діяльності ринку загалом та конкурентів на ньому. Базисом є те, що мова йде про успішні товари або послуги, які вже добре знайомі для керівної ланки підприємства.

Хоча стратегія проникнення на ринок не робить кардинальних змін у корпоративній маркетинговій стратегії компанії, вона має неймовірний потенціал для зростання прибутковості та доходів. Крім того, якщо бізнес планує збільшити проникнення на ринок, важливо впровадити певні тактики та стратегії, які збільшать продажі та зменшать конкуренцію.

Важливо розуміти переваги, недоліки та ризики, які несе стратегія. Також для прийняття рішень обирають тактику та обирають один або декілька факторів, які будуть впливати на попит.

Однією з найбільш часто використовуваних стратегій проникнення на ринок є *регулювання цін*. Коли підприємство прагне збільшити продажі, зниження цін є ефективною тактикою для залучення потенційних клієнтів. Крім того, після ретельного аналізу цін конкурентів, можна збільшити ціни, щоб

показати покупцям, що якість товарів/послуг перевищує, аніж у конкурентів. Або знизити ціни, щоб привабити потенційних споживачів за доступними цінами. В обох випадках важливо не перестаратися, адже для покупця це може здатися підозрілим(надто занижена ціна може свідчити про низьку якість, і високі ціни можуть здаватися штучно завищеними задля прибутку), і це може змусити споживача сумніватися у якості.

Збільшення реклами. Інвестування часу і сил у просування може значно збільшити проникнення на ринок. Реклама є одним із найефективнішим способом підвищення обізнаності про бренд. Готель може створювати короткострокові або короткострокові рекламні кампанії та структурувати їх відповідно до бюджету та потреб. Рекламна кампанія повинна бути добре спланована та проаналізована. Реклама не повинна давати конкурентам шанс на протидію власними рекламними заходами, а також отримати втрачену частку ринку.

Одним з найбільш конструктивних компонентів стратегії проникнення на ринок є *канали розподілу*. Таким чином можна збільшити продаж послуг, розподіляти канали, отримати додатковий простір на ринку та загальну прибутковість.

Удосконалення продукту. Найкращий досвід у залученні та взаємодії з клієнтами є інформування про то, що послуга або продукт змінилися на краще. Споживачі в основному ведуться на цей «трюк», тому що інтерес і цікавість є непереборними. Покупці завжди хочуть кращого, і коли така можливість настає, вони неодмінно цим скористаються. Отже, періодичне оновлення свого продукт/послугу буде корисними для бізнесу.

Збільшення споживання. Проникнення на ринок може бути збільшено за рахунок споживання продукту. Наприклад, ефективна маркетингова стратегія підвищить рівень поінформованості про послугу в певних сферах і це призведе до збільшення споживання послугами, що також збільшить проникнення на ринок.

Ігор Ансофф виділив 5 основних умов успішної реалізації стратегії проникнення на ринок (табл.2.11):

Таблиця 2.9

Умови реалізації стратегії глибокого проникнення на ринок

Умова реалізації стратегії	Сутність
Умова 1	Існуючий товар не досяг межі покриття ринку – має джерела росту з точки зору дистрибуції та охопту цільової аудиторії
Умова 2	Доля існуючих споживачів може бути збільшена
Умова 3	Є можливість обхвату долі ринку у других гравців за рахунок наявності конкурентної переваги послуг готелю
Умова 4	Існує економія від масштабу
Умова 5	Готель має можливості до високих рівнів інвестицій

Отже, виділивши ці п'ять умов, ми можемо вважати, що стратегія проникнення на ринок є досить ефективною для реалізації у готелі «ВІСАК». Адже готель зацікавлений у тому, щоб продавати свої послуги вже існуючим клієнтам, а також залучати новий сегмент. Також у переманюванні клієнтів у своїх конкурентів. Керівна ланка зацікавлена у розвитку готельного підприємства і готова інвестувати кошти.

Наступним кроком є визначення переваг та недоліків стратегії глибокого проникнення на ринок. Такими якостями володіють усі стратегії. Не існує унікального та універсального плану по підвищенню доходу для різних підприємств.

Стратегічне бачення готелю «ВІСАК» полягає у в середньо термінованому (найближчі 3-5 років) закріпленню позицій одного з лідерів у сфері готельних послуг в м. Києві серед невеликих готелів за рахунок збільшення частки ринку в столиці.

Стратегічне бачення готелю «ВІСАК» полягає у в середньо термінованому (найближчу 3-5 років) закріпленню позицій одного з лідерів у сфері готельних послуг в м. Києві серед невеликих готелів за рахунок збільшення частки ринку в столиці.

На наш погляд, для просування послуг готелю необхідно:

1. Дисконтні програми для постійних клієнтів та компаній.
2. Застосування різноманітних тактик у способах продажу послуг.
3. Розробка та реалізація активної рекламної кампанії, особливо у низький сезон.
4. Збільшити потік туристів з усіх куточків світу.
5. Мати чітку місію, ціль готелю, визначення переваг та недоліків серед конкурентної середи.

Для реалізації стратегії необхідно збільшити об'єм продажу готельних послуг, що надає підприємство. Для поетапної реалізації проекту з і збільшення об'єму продаж необхідно:

1. Заключення договорів з туристичними операторами та агентствами.
2. Заключення довгострокових договорів з постачальниками.
3. Розповсюдження адекватної інформації про готель.
4. Можливо розширити асортимент послуг.
5. Циклічне дослідження ринку.

Місія, цілі та задачі готельного підприємства «ВІСАК».

У відкритих джерелах, на кшталт веб-сайту, листівок та плакатів, місії та стратегічні цілі компанії «ВІСАК» не публікувалися та не доводили до інформації працівників та споживачів ні в усній формі, ні в письмовій. Що, звичайно, є упущенням. Тому пропонується керівництву готелю сформувати та довести до відома співробітників місію та основні цілі.

Місія підприємства – інструмент стратегічного управління, визначає основні орієнтири підприємства, що є важливими для задоволення конкурентних позицій[11, с.264].

Місія підприємства – сукупність найзагальніших настанов і цілющих установок, які характеризують мету існування (призначення) підприємства і принципи його діяльності[9, с.360].

Місія готелю «BICAK»: перевищувати очікування гостей; надихати та мотивувати працівників; досягати відмінних фінансових результатів.

Цілі – це заходи та стандарти, які організація повинна успішно виконувати або досягати, щоб ефективно виконувати свої завдання. Мета цілі є більш конкретною, ніж місія. Ціль вимагає певного рівня досягнень, які можна спостерігати та вимірювати.

Вимірювані цілі заохочують співробітників готелю працювати ефективно, дозволяючи керівництву контролювати прогрес працівників. Керівництво може визначити чи досягнуті цілі, чи потрібні коригувальні дії.

Цілі готелю «BICAK»: збільшити рівень завантаження готелю; збільшити потік гостей з ціллю бізнес-зустрічей, відпочинку, туризму; скоротити час заїзду та виїзду гостей на скільки це можливо; розширити інформацію про існування нашого готелю.

Задачі для готелю «BICAK»: 1) постійно переглядати та адаптуватися до специфічних особливостей та вимог наших цільових сегментів ринку(ділових гостей, корпоративних гостей у супроводі їх сімей або окремих гостей); 2) застосовувати індивідуальний підхід; 3) за потребою розробляти та оновлювати маркетингові стратегії; 4) підтримувати імідж добре зарекомендованого товарного знаку; 5) регулярно переглядати наші цілі, їх цілісність, фактично досягнуті результати та оновлювати їх відповідно до змінюваної обстановки.

Для реалізації стратегії глибокого проникнення на ринок було виокремлено такі методи впливу, як *рекламна агітація та регулювання цін*.

Правильна рекламна кампанія може творити дива для проникнення на ринок з існуючим товаром.

Рекламна кампанія включає в себе декілька етапів.

Крок 1. Визначення рекламних цілей. Для досліджуваного готелю актуальними цілями по рекламі будуть наступні:

1) формування у споживача знань про надавану послугу готелем; 2) формування сприятливого ставлення до послуги; 3) спонукання споживача до цієї послуги; 4) стимулювання збуту послуг; 5) формувати з клієнтської бази постійних клієнтів.

Крок 2. Вибір рекламної стратегії. Можна розглянути варіанти двох стратегій, а саме:

A) Стратегія залучення/ приваблення. Ця стратегія ідеальна для залучення гостей , що є однією з цілей рекламної кампанії.

B) Стратегія просування. Стратегія використовується для стимулювання продаж послуг гостинності, за допомогою різноманітних видів меседжів для інформації, спонукання, нагадування про готель.

Ми вважаємо, що стратегія залучення більш доцільна у контексті рекламної кампанії готельних послуг.

Крок 3. Визначення рекламної комбінації. Складовими можуть бути наступні: 1) участь у заходах індустрії туризму; 2) розсилка на пошту; 3) покращення юзабіліті сайту; 4) контекстна реклама; 5) SEO оптимізація та лінкбїлдінг. Участь у заходах індустрії туризму може дати змогу заявити про себе, привабити нових гостей, нових торгових партнерів і так далі. Розсилка на пошту повідомлень про діючі дисконтні програми, особливі пропозиції та інше.

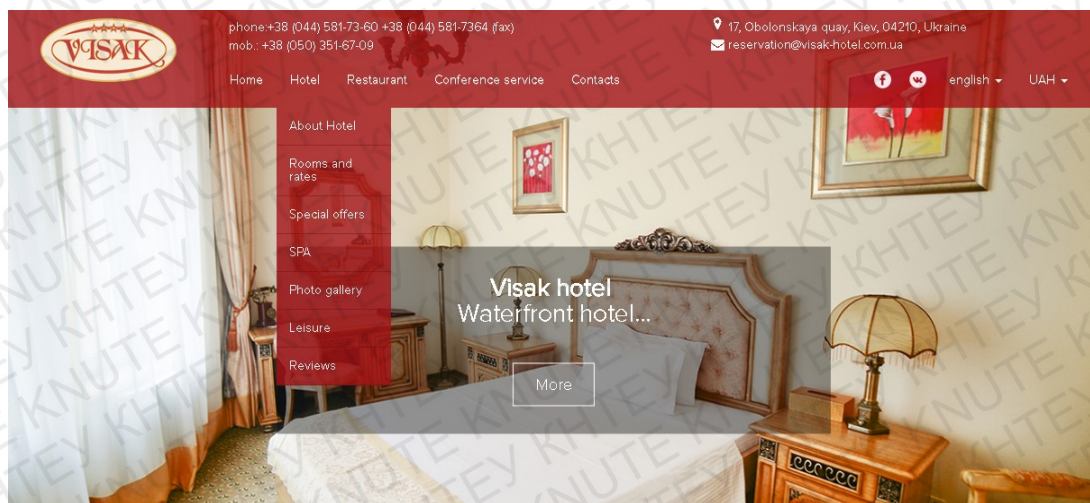


Рис. 2.9 Інтерфейс офіційного сайту готелю «ВІСАК»

Юзабіліті сайту – це якою мірою продукт може використовуватися конкретним користувачем для досягнення конкретних цілей з ефективністю та задоволенням у певному контексті використання[31]. Придатний інтерфейс має три головні аспекти: 1) користувачеві повинно бути легко ознайомитися та використовувати інтерфейс під час першого контакту з веб-сайтом; 2) користувачеві має бути легко досягнути своєї мети через використання веб-сайту(наприклад, на сайті готелю «ВІСАК» на першій же сторінці можна знайти та забронювати номер і отримати на пошту підтвердження бронювання); 3) легко запам'ятовувати користувацький інтерфейс, щоб при наступному візиті легко орієнтуватися.

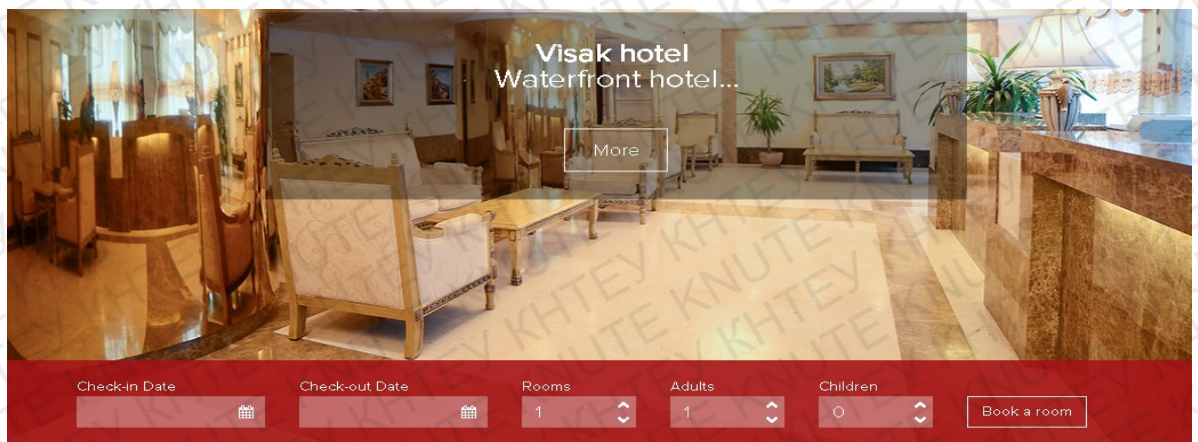


Рис. 2.10 Пряме бронювання на сайті готелю «ВІСАК»

Отже, юзабіліті сайту готелю пропрацьований досить добре. Недоліком є відсутність української мови на сайті та немає адаптації під планшетні пристрої та мобільні телефони. Це може позначитися на зниженні кількості відвідувань сайту та бронювання.

Контекстна реклама створюється для приваблення користувача на сайт готелю. В основі такої реклами лежить принцип ключових слів, на які орієнтуються користувач та пошукові системи. Наразі досліджуване підприємство не використовує такі послуги, що є упущенням для покращення готельної діяльності.

Крок 4. Підготовка окремих програм. Кожна з дій у попередньому кроці вимагає підготовку окремих програм, які будуть реалізовуватись.

Крок 5. Вибір реклами у медіа та виділення коштів. До медіа – реклами може відноситись телебачення, соціальні мережі та періодичні видання.

Найбільш вдалим способом просувати готельні послуги на сьогоднішній день є просування у соціальних мережах. Це менш затратно, але також ефективно для залучення цільових сегментів. Виграшним буде взяти реклами у блогерів, які займаються бізнес-діяльністю у різних сферах. Можна розміщувати таких гостей у своєму готелі безкоштовно або за зменшену плату(в залежності від кількості активної аудиторії блогера) в обмін на відмітку геолокації у своїх постах.

Ціна є сильним елементом маркетингової стратегії будь-якої компанії. Ціна безпосередньо впливає на споживача, поведінку споживачів, бізнес та на загальну економіку. Для клієнтів ціна є основним показником якості товару, а також важливим чинником прийняття рішення про його придбання.

Ціни в досліджуваному готелі не коливаються впродовж будь-яких періодів. Цінова політика номерів однакова як у будні, так і у вихідні дні. Є фіксований прайс, за яким здійснюється оплата. Таке положення може бути вигідним для конкурентів. Вони можуть це використовувати у своїх цілях. Наприклад, регулювати ціни в залежності від різних факторів.

Існують спеціальні пропозиції для корпоративних клієнтів, постійних гостей. Знижки можуть поширюватися не тільки на ціни за номер, але й на інші додаткові послуги. Програма лояльності для постійних клієнтів (2.12)

Таблиця 2.12

Програма лояльності готелю «ВІСАК»

Умови надання	Розмір знижки
Від 5 до 10 заїздів або нажита сума від 13 000 протягом року	5%
Від 11 до 15 заїздів або нажита сума від 22 000 протягом року	10%
Від 16 і більше або нажита сума від 29 000 протягом року	15%

Умови досить привабливі для потенційних та існуючих гостей готелю. Цінова стратегія спонукає керівну ланку прийняти рішення про коливання цін в залежності від дня неділі, сезону та інших чинників. Наприклад, у зимній сезон, коли завантаження готелю йде на спад, можна знизити ціни на послуги проживання на 10-20%. При цьому рентабельність буде зберігатися. А, як відомо усім готельєрам, найдорожчий номер- непроданий номер. А таке зниження цін стимулює гостя обрати наш готель.

Також для *цінового стимулювання* пропонується розробка мобільного додатку. При реєстрації гість отримує бонус 100 гривень, наприклад. Така пропозиція часто приваблює нових клієнтів, які ще не визначилися з вибором готелю. А приємний бонус спонукає до обрання нашого готелю. Для тих, хто не охоче встановлює додатки на мобільний телефон, можна ввести банер на офіційному сайті готелю, в якому буде купон-код на знижку при бронюванні.

Отже, ми виходимо на ринок готельних послуг з існуючим товаром та вже освоєним сегментом ринку. Шляхом оптимізації заходів рекламної кампанії та цінового стимулювання готель може захопити більшу частку ринку і підвищити обсяг продажів надаваних послуг.

Друга допоміжна стратегія – стратегія диференціації. Це одна з трьох базових конкурентних стратегій за Майклом Портером.

Стратегія диференціації продукту чи послуги – створення такого продукту чи послуги, яка буде сприйматися в рамках галузі як унікальна або краща за послуги конкурентів. Диференціація може здійснюватися в різноманітних формах: по престижу дизайну чи бренду, за технологіями, по функціональним можливостям, по обслуговуванню споживачів, за дилерською мережею та іншим параметрам[19, с.68].

Стратегія диференціації – це спосіб виділити свій бізнес/підприємство від конкурентів. Якщо це вдало, то така стратегія дає можливість підприємству отримувати додаткові бонуси, у вигляді підвищення прибутку та залучення нових клієнтів. Стратегія є досить затратною. Варто зауважити плюси та мінуси даної стратегії.

Диференціація спрямована на більш вузький сегмент цільового ринку. У випадку досліджуваного об'єкта цільовою аудиторією для стратегії диференціації будуть ділові люди(жінки та чоловіки) та корпоративні клієнти.

Таблиця 2.13

Переваги та недоліки стратегії диференціації

Переваги	Недоліки
Впевнено зайняти нішу	Надто особлива або зухвала послуга
Формування позитивного іміджу	Виключає певний сегмент покупців
Створення цінності послуги в очах гостя	Великі затрати

Отже, як ми вже зазначали, диференціація – це процес створення унікального або кращого продукту. Це створить труднощі для конкурентів, яким буде необхідно акумулювати свої сили та фінанси на створення чогось конкурентоспроможного. А для нашого готелю це буде позитивно відобразитися на ринковій частці та прибутку.

Цікавими варіантами уніфікації готельних послуг було вибрано:

- Пакет «Почувайтеся як вдома»
- «Розумне» меню сніданків
- Надшвидкий доступ до інтернету

Що собою представляє пакет «Почувайтеся як вдома»? Наша цільова аудиторія досить вибаглива та прискіплива. Для цих людей важлива кожна дрібна деталь, починаючи з порогу готелю вони аналізують загальну атмосферу. Для таких гостей розроблено пакет послуг. Він включає в себе:

- Розширений пакет гігієнічного приладдя. До стандартних наборів (зубна щітка, зубна паста, станок для гоління, гель для душу, шампунь, шапочка, гребінець) додається зубна нитка, щипці для випрямлення та завивання волосся, засоби для укладки. Для чоловіків – тример та пінка для гоління, для жінок- панчохи та пилочка для нігтів. Також за запитом в номер доставляється спортивний інвентар(килимок, гантелі, фітнес-резинки та інше).

- Звичайні банні халати замінені на брендові піжами готелю та зручні капці.
- Зберігання багажу до наступного заїзду.
- Гість може заповнити анкету своїх побажань на сайті. Варіантами можуть бути: вологе прибирання за годину до заїзду, доставка в номер квітів, фруктів, десертів, розстеляння ліжка, гіпоалергенна косметика та інше.
- В пакет входить користування кімнатою переговорів тривалістю одна година. Гостям дається користування фліп-чартом та маркерами.
- Купон на знижку при заїзді наступного разу протягом 3 місяців.

Цінова політика даного пакету буде варіюватись та узгоджуватись після підведення всіх розрахунків, прайсів постачальників та інших факторів.

Щодо меню «розумних» сніданків. Спеціально розроблений набір страв для занятих людей, яким необхідні сили та енергія на цілий день.

Всі ми знаємо про важливість саме сніданку для організму. Пропонується впровадити додаткове меню до основного сніданку швейцарською лінією.

Чому саме меню сніданків? Після аналізу гостьових анкет було виявлено скарги саме на сніданки у готелі. Це було вагомою причиною чому гості не захотіли повертатись до готелю. Тому пропонується покращити основну швейцарську лінію зі стандартним набором страв та ввести особливе меню, яке приваблює увагу гостей. Сніданки розроблюються під віянням сучасних тенденцій правильного харчування та захоплення споживачів супер-фудами.

Така варіація меню наповнить саму атмосферу готелю позитивною енергетикою. А це чудовий маркетинговий хід.

Надшвидкий доступ до інтернету. Не потрібно багато говорити чому ця послуга так важлива для нашої цільової аудиторії в сучасному світі. Так, в готелі є безпроводний доступ до інтернету(Wi-Fi), але рішення про вдосконалення

функції ґрунтується на основі побажань гостей. Вони відмічають дуже повільне з'єднання.

Що ми пропонуємо? Замінити маршрутизатори у готелі на найбільш сучасні. Чим новіша модель пристрою, тим його краще показники. Також до них необхідно додати так звані репітери, що будуть дублювати сигнал. Адже всі ми знаємо, що для гарного сигналу є перешкоди у вигляді стін. А прибрати ми їх не можемо, тому пропонується найбільш ефективний засіб – осучаснення апаратури. Пропонується також закупка портативних антен, які вмикаються у ноутбуки. Такий пристрій дає абсолютно безперебійний доступ до інтернету.

Отже, нині готелі проводять періодичні опитування, щоб забезпечити дотримання стандартів послуг, а також використовують галузевий стандарт для встановлення та підвищення стандартів якості. Існують потреби у комфорті, кваліфікованому персоналі та інших факторах індустрії гостинності.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Другий розділ присвячений дослідженню процесу формування та реалізації маркетингової стратегії готелю «ВІСАК», м. Київ.

1. В першому пункті другого розділу здійснено оцінку фінансово-господарських показників діяльності готелю «ВІСАК». Розглянуто такі показники діяльності готельного підприємства, як: динаміка валюти балансу, середньооблікова кількість штатних працівників, динаміка середньомісячної заробітної платні працівника готелю, організаційна структура готелю, характеристика техніко-економічних показників готелю, склад і структура основних засобів та показники відносно частки ринки та його головного конкурента.

2. Другий підпункт присвячений характеристиці стратегічного потенціалу та конкурентних переваг в готельному підприємстві «ВІСАК». Розроблено

порівняльну таблицю конкурентних переваг готелю «ВІСАК» та його основних конкурентів. Проведено аналіз конкурентних переваг, на основі якого було виявлено, що «ВІСАК» займає середнє положення. Розроблено SWOT – аналіз досліджуваного готелю. Зроблені підсумки на його основі, визначено сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Проаналізовано вплив чинників маркетингового середовища готелю «ВІСАК». Визначена цільова аудиторія готелю.

3. Заклучна частина другого розділу висвічує тему аналізу ефективності застосування маркетингової стратегії готельного підприємства «ВІСАК». Визначено місію, цілі та задачі для готелю «ВІСАК» Було запропоновано дві стратегії: стратегія глибокого проникнення на ринок та стратегія диференціації. Проникнення на ринок передбачає зосередження на продажі існуючих товарів або послуг на вже існуючих ринках, щоб отримати більшу частку ринку. Стратегія диференціації – план дій з захоплення більш вузького сегменту цільової аудиторії.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ГОТЕЛЮ «ВІСАК»

3.1. Шляхи оптимізації маркетингових стратегій готелю «ВІСАК»

З попереднього розділу було визначено дві стратегії: стратегія глибокого проникнення на ринок, в якій ми обрали засоби впливу рекламну агітацію та цінове стимулювання; стратегія диференціації, в якій було запропоновано удосконалити та розширити пакет послуг готелю «ВІСАК».

Існує загальна схема поступових кроків при уточнюванні ефективності стратегії[21, с.42].

Таблиця 3.1

Аналіз ефективності стратегії

Крок 1	Крок 2	Крок 3	Крок 4
Концентрація на максимальному задоволенні потреб споживачів	Зміна, уточнення або вибір нового цільового споживача	Більш детальне дослідження споживчого тренду	Визначення конкретних маркетингових бізнес-процесів, у яких допущена помилка,
Крок 5	Крок 6	Крок 7	Крок 8
Виправлення даної помилки та удосконалення цих бізнес-процесів, впровадження маркетингових інновацій	Оптимізація комунікаційного процесу із споживачем	Створення ефективнішої рекламної кампанії	Якщо виконані дії не призвели до очікуваного результату, то необхідно розробити нову маркетингову

В розробці рекламної кампанії було визначено кроки до реалізації рекламної стратегії та засоби. Після впровадження рекламної стратегії необхідно **проаналізувати дані**. Для того, щоб виправити непродуктивні маркетингові зусилля, необхідно визначити проблемні місця. Для цієї потреби можна використовувати аналітичний інструмент, який визначить аспекти стратегії, які не працюють. Наприклад, Google Analytics – ресурс, який покаже маркетингові канали, що приносять основну частину трафіку, і які не мають суттєвого значення. Після того, як ми отримали таку інформацію, можна використати її у своїх цілях.

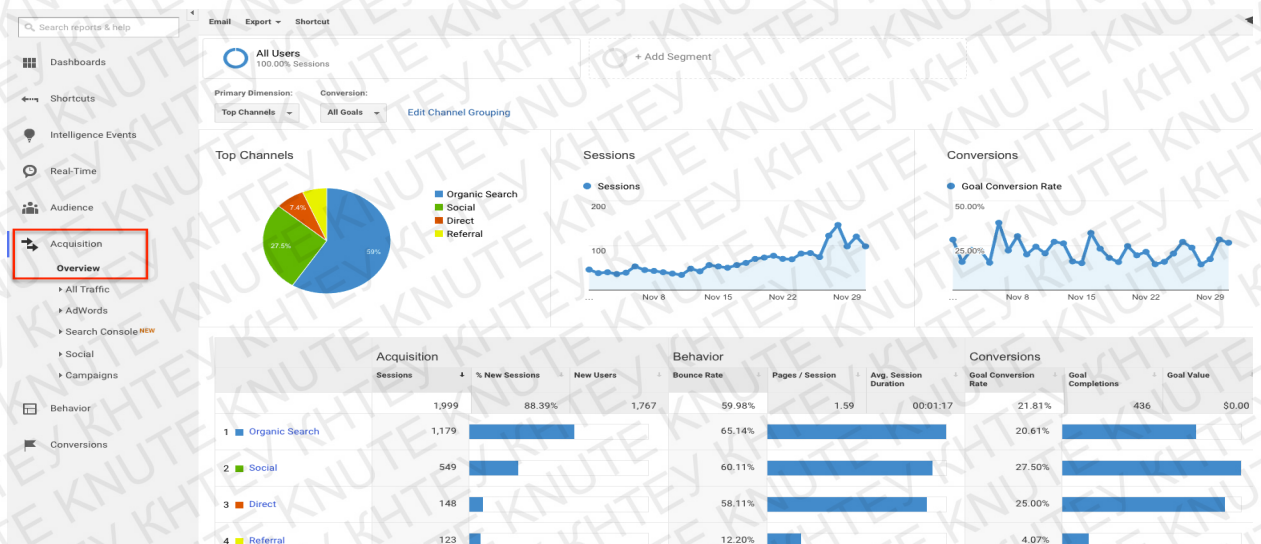


Рис. 3.1 Інтерфейс Google Analytics

Зробити коригування. Можна проаналізувати та залишити все як є, а можна переробити свій план дій, щоб виправити неефективні маркетингові методи. Якщо усі попередні методи та засоби виявляються не робочими, то можна експериментувати з альтернативними стратегіями. Це може означати важче працювати, встановлювати зв'язки та взаємодію. Якщо результати конкретної маркетингової стратегії не виправдовує витрати та результати, краще відмовитися від неї та перейти до іншої.

Зосередитися на топ-гостях. Принцип Парето спирається на правило 80/20. У бізнесі це означає, що приблизно 80 відсотків клієнтів приносять 20

відсотків продажів, а решта 20 відсотків приносять 80 відсотків продажів. Тому, зосередившись на найбільш прибуткових 20 відсотках, слід максимально збільшити обсяг продажів. Замість того, щоб проводити багато часу, намагаючись догодити всім, можна будувати міцні стосунки із своїми найпопулярнішими клієнтами. Як варіант надсилати періодичні інформаційні бюлетені, щоб ці клієнти були обізнані у найновіших послугах готелю. Також можливо періодично надсилати електронною поштою або надіслати прямий лист, щоб подякувати їм за прихильність. Це не означає, що треба нехтувати іншими 80 відсотками.

Бути в курсі нових можливостей. Важливо переглянути своє бачення та способи мислення. Можливо вони є застарілими, показують мінімальні результати, можуть зашкодити загальній маркетинговій стратегії.

Бути послідовним та наполегливим. Докласти міцні та стійкі зусилля. Не здаватися, якщо не видно негайної відповіді від гостей.

Не існує маркетингової методики, яку ми намагаємось втілити, яка б працювала бездоганно. Велика частина успіху – проби і помилки. Вжиття відповідних заходів для виправлення неефективності повинно перешкоджати повторенням тих самих помилок.

Недоліки стратегії глибокого проникнення та шляхи оптимізації. На шляху до втілення стратегій, підприємство стикається з труднощами, які можуть перекреслити увесь запланований успіх від реалізації обраних стратегій. Для цього пропонуємо розглянути різні розвитки подій. При втіленні цінової стратегії проникнення на ринок, підприємство може стикнутися з наступними негативними сторонами.

Невиправдані виробничі витрати. Іноді послуги досить дорогі для впровадження і малим підприємствам, на кшталт готелю «ВІСАК», не вигідно. Стимулювання цінами за допомогою знижок або зниженням цін може привести підприємство до значного зниження прибутку. А зазвичай створення нового продукту чи послуги коштовним завданням. Зокрема, у невеликих компаніях часто виникають проблеми з достатньою продуктивністю, щоб

адекватно знизити собівартість послуги за обсягом, особливо, коли конкурує з великими компаніями.

У цьому випадку готель повинен рекламувати свої послуги як більш високоякісні. Сконцентруватися на рекламній кампанії та іміджі, оскільки такі заходи можуть бути настільки ж ефективними, як і низькі ціни.

Зниження цін в галузі. Стратегія проникнення на ринок може спричинити зниження цін у всій галузі. Конкуренти часто намагаються узгодити ціни, особливо якщо їхні продукти чи послуги схожі. Компанія, яка ініціювала стратегію проникнення на ринки, повинна ще більше знизити ціни, щоб перевершити конкуренцію. Незабаром всі конкуренти можуть продавати послуги за надзвичайно низькою ціною ка навряд буде проносити прибуток.

В таких випадках, коли конкуренти вирішили встановлювати ціни на одному рівні, вже кожне окреме підприємство обирає свій шлях приваблення гостей: агресивна агітаційна кампанія, програми лояльності/накопичення балів, розробка власного мобільного додатку з бонусами та інші привілеї задля залучення нових клієнтів.

Обмежений проміжок часу. Навіть якщо ціноутворення на ринку проходить як передбачалось, підприємства повинні пам'ятати, що стратегія буде діяти лише протягом обмеженого періоду часу. Фактично, компанії які підтримують рівень проникнення минулих вступних періодів, майже неминуче стикаються з втратою прибутку. Коли бізнес піднімає ціни, він повинен бути готовий до невдоволення гостей, оскільки вони платять більше за ті ж послуги.

При розробці та впровадженні рекламної кампанії готель може зазнати таких проблем.

Ризики. Витрачаючи гроші на рекламу, особливо під час рецесії або, коли грошовий потік зменшується, виникає небезпека, що ми не зможемо витримати, залишитися на плаву. Незважаючи на те, що підприємці зазвичай обирають ризиковані шляхи, вони можуть втратити все. Використання всіх ресурсів у рекламі може бути неправильним маркетинговим інструментом для побудови бізнесу. Тому важливо прорахувати наперед усі ризики, пов'язані з

рекламною кампанією, розробити договори з рекламною агенцією. Завжди можна збільшити обсяг реклами, коли економіка набирає обертів, або є додаткові ресурси для ризиків.

Неправильно обране медіа-середовище для розміщення реклами.

Вибір неправильного рекламного середовища може зашкодити бізнесу, сприяти витраченню цінних ресурсів. Продовжуючи розміщувати рекламу в не вигідних місцях, ми даємо фору нашим конкурентами. Збільшення реклами на радіо або телебаченні не робить нам вигоди, бо споживач може перемкнути хвилю/канал. Прямий лист до споживача може бути дорогою послугою і часто рекламні листи та проспекти викидають, не відкриваючи.

Для зменшення такого ризику потрібно добре попрацювати над SEO. Ключові слова, хештеги та реклама у соціальних мережах, дії направлені на покращення видимості сайту у тематиках, котрі відповідають запитам споживачів. Для таких робіт розумним рішенням буде найняти спеціалістів з питань SEO.

Забагато ділової реклами. Реклама може генерувати забагато відкликів. Вона може залучати велику кількість клієнтів, а реалізацію послуг підприємство у той мірі виконати не може. В такому випадку клієнти швидко розчаровуються, а корпоративні та постійні клієнти відмовляться від ваших послуг одразу, як ви будете не в змозі задовольнити потреби споживачів через підвищений попит.

Потрібно бути впевненим у виконанні очікувань гостей ще до того, як будуть обрані рекламні важелі.

Недоліки стратегії диференціації та шляхи оптимізації. Коли у готельному бізнесі існують тисячі послуг, якими підприємства намагаються привабити гостей, намагаючись виділитися. Таким чином стратегія диференціації допомагає «розповідати» споживачам про послуги, які є кращі, ексклюзивні за послуги конкурентів. Як і в випадку любої стратегії, існують плюси і мінуси, які краще проаналізувати заздалегідь, перш ніж витратити цінні ресурси на реалізацію.

Виключає певне коло гостей. При розробці специфічних послуг, втрачається інтерес інших сегментів споживачів, а слідом і знижується прибуток підприємства. У цьому випадку доречним буде тестування різних стратегій диференціації, щоб побачити, чи є один напрямок відштовхуючим, а інший, навпаки, приносить абсолютно інший позитивний результат.

Дорого. Потреби клієнта змінюються з часом, і компанії можуть ігнорувати це тільки на свій страх і ризик. Компанії, які продовжують винаходити свою продукцію, отримують лояльність від клієнтів, але диференціація послуг та товарів вимагає значних ресурсів для проведення маркетингових досліджень, щоб знати потреби клієнта, розробку продукту, запуск реклами та моніторинг. Клієнти в кінцевому рахунку купують товар або послугу за більш високу ціну.

Пропонуємо в цьому варіанті розглянути посаду спеціаліста з маркетингу на непостійній основі. Який періодично буде проводити моніторинг. Рекламу послуги дешевше буде реалізувати через соціальні мережі, що зараз дуже актуально та приваблює велику кількість гостей.

Гальмує вихід на ринок/завоювання сегменту. Маленьким підприємствам важко вийти на новий ринок або вже насичений. Однією з таких перешкод є диференціація послуг. Більшість клієнтів залишаються лояльними до відомих брендів на ринку та рідко випробовують послуги, виготовлені новими учасниками. Як правило, якщо новачки або маленькі підприємства використовують диференціацію цін, щоб заохотити клієнтів, добре зарекомендовані бренди запускають аналогічний продукт чи послугу за низькими цінами, щоб захистити свою частку на ринку. Більшість компаній, які намагаються вийти на ринок, важко подолати подолати диференціацію послуг, оскільки їм не вистачає ресурсів для створення продуктів, які можуть конкурувати з існуючими з точки зору вартості та функціональності.

Готель «ВІСАК» на ринку готельних послуг існує вже 9 років. Тому прихильники, які обирають наші послуги з року в рік, можуть стати рушійною силою у реалізації стратегії диференціації. Такі клієнти часто прихильні до

якісних нововведень їх улюбленого готелю. Їм можна запропонувати випробувати нашу нову послугу за зниженою ціною та вислухати їх пропозиції, скарги та побажання. Якщо їм сподобається, запропонувати запросити своїх друзів, яким буде цікава така послуга, за що друзі отримують бонус на наступне проживання, а гість, який запропонував – знижку на наступний заїзд.

3.2. Програми заходів маркетингової стратегії готелю «ВІСАК»

Для готелю «ВІСАК» було розроблено та запропоновано маркетингові стратегії. Кожна з них переслідує свої цілі: стратегія глибокого проникнення на ринок допомагає споживачеві отримати більше інформації про послуги, завдяки рекламній кампанії, а також збільшення продажів шляхом цінового стимулювання; стратегія диференціації направлена на завоювання прихильності від певного сегменту.

Таблиця 3.2.

Оцінка маркетингової активності готелю «ВІСАК»

Елементи маркетингової діяльності	Бали		
	1	2	3
Вивчення потреб і переваг споживачів			+
Вивчення конкурентів			+
Рівень за якістю послуг		+	
Застосування системи знижок з ціни			+
Використання прогресивних методів продажу	+		
Рівень сервісу		+	
Оцінка ефективності рекламних заходів			+

Проаналізувавши маркетингову активність готелю «ВІСАК» до впровадження запропонованих маркетингових стратегій, маємо такі вихідні результати. Готель постійно вивчає потреби споживачів, що дозволяє залишатися на плаву, також здійснюється моніторинг діяльності конкурентів, є зауваження до якості послуг та рівню сервісу. В готелі розроблена приваблива

програма знижок та лояльності. Доки не помічено використання прогресивних методів продажу. Цю ситуацію можна виправити шляхом впровадження рекламної кампанії, яку ми пропонуємо. Оцінюється ефективність рекламних заходів на базі успішних продаж через ОТА.

Розглянемо запропоновану нами рекламну програму готелю «ВІСАК» в засобах масової інформації на період першого півріччя 2019 року. До неї включено розповсюдження реклами у пресі та на радіо-станціях. Вважається вигідним рішенням розповсюдження реклами активно у період спаду попиту на готельні послуги(зимні місяці та деякі весінні).

Загальна сума на витрати, пов'язані з рекламною кампанією складає 269 300,00.

Від такої рекламної кампанії розраховується збільшити прибуток за рік мінімум на 20%.

Оцінимо ефективність запропонованої рекламної кампанії в засобах ЗМІ для готелю «ВІСАК» в місті Києві за допомогою основних методів визначення ефективності комунікаційної програми заснованих на дослідженні сукупності переглядів(SP), сумарних рейтингів(GRP), сумарний рейтинг цільової аудиторії (TPR), витрати на тисячу переглядів (BNT), витрати на рейтинг(BNP). Вводимо та розраховуємо наявні показники оцінки ефективності маркетингової діяльності в готелі «ВІСАК»(див. Додаток К)

Для просування послуг готелю «ВІСАК» у ЗМІ пропонуємо звернутися до послуг бізнес-видань, найбільш приближених до цільової аудиторії, таких як «Focus», «Бізнес Журнал», «Експерт»; до послуг радіо-станцій «Голос столиці» та «Бізнес FM»; до послуг агенцій з контекстної реклами та до блогерів, в яких направлення власний бізнес та інший. Такі міри допоможуть при правильній реалізації згладжувати спад попиту, проінформують потенційних споживачів про наявність такої послуги в місті Києві, збільшать обсяг збуту.

Отже, ми маємо наступні результати:

- сукупність переглядів у пресі становить 3 738 000 переглядів;

- сумарний рейтинг реклами у пресі становить – 2 198, 82 пунктів;
- сумарний рейтинг для цільової аудиторії – 1 364, 3 пунктів;
- витрати на тисячу переглядів – 1, 40 грн.
- витрати на рейтинг у пресі – 2, 38 грн.;

Таблиця 3.3

Пропозиції по розміщенню реклами готелю «ВІСАК» в ЗМІ протягом першого півріччя 2019 року

Засіб реклами	Обсяг реклами, грн.	Переваги	Недоліки
Журнали: «Focus» «Бізнес Журнал» «Експерт»	8000*6=48000 4200*6 = 25200 3500*6 = 21000	Доступно в будь-який момент, сегментованість аудиторії, простий і доступний засіб	Ігнорування, низька якість зображення макету в журналі, короткий цикл життя
Радіо: "Голос столиці" "Бізнес FM"	1150 * 45= 51750 1230* 45 = 55350	Оперативність виконання, великий радіус поширення, стабільна цільова аудиторія	Перевантаження рекламних блоків, відсутність візуального впливу
Реклама в інтернеті: Контекстна реклама Реклама у блогерів (3 особи)	50*1000=50000 6000*3=18000	Миттєвість результату, притягує увагу користувачів, яскравість	Блокування реклами типу контекстної, конкуренція, швидкоплинний ефект

Оцінюємо ефективність рекламної кампанії на радіостанціях. Провівши розрахунки (див. Дод. Л), маємо наступні показники:

- сукупність повідомлень на радіо становить 261 000 000 повідомлень;
- сумарний рейтинг реклами на радіо становить – 4 702, 70 пунктів;
- сумарний рейтинг для цільової аудиторії – 48, 64 пунктів;
- витрати на тисячу повідомлень – 0, 0044 грн.
- витрати на рейтинг на радіо – 0,24 грн.;
- ефект комунікацій у пресі – 0, 12;
- коефіцієнт комунікативної ефективності – 0,59.

Логічним завершенням аналізу є підсумування показників оцінки ефективності запропонованого маркетингового комплексу.

Таблиця 3.4

**Оцінка ефективності комплексу маркетингових комунікацій готелю
«ВІСАК» на перше півріччя 2019 року**

Показники	Вид маркетингової комунікації	
	Реклама в пресі	Реклама на радіо
Сукупність переглядів (SP)	3 738 000	261 000 000
Сумарний рейтинг (GRP)	2 198, 82	4 702, 70
Сумарний рейтинг для цільової аудиторії (TPR)	1364, 36	48, 64
Витрати на тисячу переглядів (BNT), грн.	1, 40	0,0044
Витрати на рейтинг (BNP), %	2, 38	0,24
Ефект комунікацій (Кусп.р.)	0,10	0,12
Коефіцієнт комунікативної ефективності (К ком.еф)	1,1	0,59

Отже, провівши підрахунок показників, можемо зробити наступні висновки:

1. Сукупність переглядів, яка є показником охопюваності аудиторії для одного або декількох носіїв маркетингового звернення, складає 261 000 000 повідомлень на радіо, що є більш ефективно, проти 3 738 000 повідомлень у пресі.
2. Сумарний рейтинг використовують для полегшення оцінки ефективності у відсотковому відношенні на радіо склав 4 702, 70 пунктів, а при рекламі у пресі – 2 198, 82 пунктів.
3. Сумарний рейтинг для цільової аудиторії допомагає визначити залученість потенційних споживачів, які готові до здійснення придбання послуги, ефективніший при розміщенні повідомлень у пресі - 1364, 36, проти 48, 64 на радіо, який є набагато нижчим та неефективним.
4. Витрати на тисячу переглядів аналізують для порівняння різних носіїв однорідних засобів та на цільовому вузькому сегменту на радіо становить 0, 0044 грн, що пояснюється обширністю впливу радіо-сповіщення, при обмеженості тиражу журналу, який спрямований на окремого покупця і складає 1, 40грн.
5. Ефект комунікації у пресі складає 0,10, на радіо – 0, 12. Попри суперечні показники попередніх показників, ефект комунікації показує, що рекламна кампанія в пресі та на радіо є ефективними.

В готелі «ВІСАК» є пакет послуг під назвою «Все включено». У вартість пакету входять наступні послуги: проживання, 30 хвилин плавання у басейні, 30 хвилин масажу(спина, руки, ступні, лиця або голови) або пілінг тіла(кавовій, цукровий або сольовий) на вибір; сніданок; обід або вечеря.

На перший погляд, дуже заманлива пропозиція. Потенційний гість бачить такий пакет послуг за доступну ціну і з задоволенням купляє її. Та не завжди залишають позитивні відгуки. Часто споживач не дуже уважно читає умови таких пакетів і засмучуються через, наприклад, дуже короткотривале плавання у басейні. Проаналізувавши всі відгуки про пакет «Все включено», було виявлено, що 80% гостей залишились незадоволені та їх очікування були

невиправдані. Скарг на номери та обслуговування не було, та були невдоволені відгуки про організацію харчування в ресторані та організацію дозвілля в спа-центрі.

Таблиця 3.5

Пакет послуг «Все включено» готелю «ВІСАК»

Категорія номеру	1 людина	2 людини
Люкс	3650,00	4700,00
Стандарт покращений	3000,00	4050,00
Стандарт	2600,00	3650,00
Твін	2850,00	3900,00
Додаткове місце для дітей від 5 років та дорослих	1150,00	
Діти до 5 років	Безкоштовно	

Що ми пропонуємо? Пропонуємо збільшити перебування в басейні до 45 хвилин та масаж/пілінг – 45 хвилин. Прибрати з пакету обід/вечерю, залишити сніданок(шведська лінія) та для гостей, які обрали цей пакет, меню страв на сніданок на вибір без додаткової плати. Додати до пакету трансфер комфортабельним авто(при необхідності; якщо послуга неактуальна – зменшити ціну пакету для гостя). Змінити назву на « Relax».

Запозичуючи досвід у готелів, які мають світовий рівень, пропонуємо додати до номерів «Люкс» та «Стандарт покращений» засоби для прасування речей(гладильна дошка та праска), додати чайники електричні з набором ароматних чаїв та кави. В номери інших категорій додати чайник та зменшений набір чаю. Також залишається гладильна кімната на другому поверсі у вільному доступі для всіх. Такі дрібниці зіграють позитивно для іміджу готелю. Адже часто адміністрація фіксувала скарги та пропозиції щодо відсутності цих приладів у номері. Отже, при впровадженні таких нібито звичайних речей, готель тільки виграє та збільшить потік гостей і слідом прибуток.

Маючи досвід праці в готелі «ВІСАК», хочеться звернути увагу кривної ланки на мотивацію персоналу. Незалежно від того, росте чи зменшується економіка, пошук способів мотивації працівників завжди є проблемою управління. Досі в готелі «ВІСАК» не існує жодної мотиваційної програми.

Що ми пропонуємо? Розробити систему бонусів та винагород для усіх працівників. Для працівників служби розміщення та бронювання наступні умови: навчання особливостям роботи за стійкою рецепції, щорічне навчання для ознайомлення з новітніми технологіями, прийомами управління та інше у сферу туризму, підвищення кваліфікації. До матеріальних стимулів додати такі:

Таблиця 3.6

Матеріальні стимули працівника готелю «ВІСАК»

При поселенні walk-in (гість, який прийшов до готелю без попереднього бронювання)	+ 10 % від вартості номера
При завантаженості готелю за місяць більше 50%	+10 % від виручки за місяць розподіляється між 4 адміністраторами
При реалізації upselling	+ 5 % від вартості номера

Для працівників room service пропонуємо запровадити бонуси в залежності від кількості виконаної роботи понад запланованої. Для технічної служби – преміальні виплати за нічні виклики.

Також пропонуємо впровадити щомісячний конкурс на звання «Працівник місяця» для кожного відділу. З кожного відділу головний менеджер обирає найефективнішого працівника та для них організовується дозвіл в спалоні. Такий знак уваги вмотивує працівника до кращої праці, а також це позначиться на всій діяльності готелю.

Які ще пропозиції для реалізації плану з покращення умов праці співробітникам готелю? Таким пунктом є харчування в готелі для працівників. Це важливо, тому що багато працівників мають графік роботи подово. Дуже незручно організовувати для себе на цілу добу план харчування та везти це все в контейнерах на роботу. В готелі існує кімната для

приймання їжі, там є холодильник, мікрохвильова піч, посуд, умови для миття посуду. Тому реалізація харчування в готелі для співробітників має місце. Які саме прийоми їжі ввести: пропонується обід та вечеря з фіксованим меню на тиждень. За бажанням працівник може придбати ланч-бокс за ціною собівартості. В ланч-бокс буде входити: два сандвічі з сиром та шинкою, йогурт, сезонний фрукт(яблуко/груша; апельсин/мандарин; інші), напій холодний(сік, вода) або гарячий (кава, чай), крекери солодкі.

Як повернути втрачених клієнтів? З досліджень було виявлено, що лише третина звернень закінчуються діловою угодою. Майже 70% дзвінків та листів закінчуються нічим, а могли принести дохід готельному підприємству. Існує ряд прийомів. Ми пропонуємо розглянути реконверсію – повернення потенційних клієнтів до угоди після їх первинної відмови. Для відділу бронювання пропонується наступний алгоритм дій:

Етап 1. Первинний запит. Потенційний гість звертається до готелю з бажанням забронювати готель або конференц-зал. Здійснюється стандартна схема процедури продаж.

Етап 2. Збір даних. Якщо після запропонованого тарифу, гість відмовляється бронювати номер або зал, необхідно подякувати його і зафіксувати наступні дані в PMS(хмарна система автоматизації) або в окремому файлі: код, причина відмови, ім'я гостя, назва компанії, запропонований тариф.

Етап 3. Аналіз відмов. В кінці обраного менеджером терміну для підсумків роздруковується звіт відмов і обирається для реконверсії потенційні запити. В якості критеріїв реконверсії повинні використовуватися:

- історії запитів гостя;
- день тижня/ сезонність дати запитів;
- нижня границя ціни для кожного дня тижня/ сезону.

Етап 4. Повторний дзвінок. Гостям дзвонять повторно і пропонують забронювати номер або зал за ціною обговорюваною раніше. В разі попадання під якусь з пропозицій дисконтної програми, можна запропонувати менші ціни. Це відображає нашу цінову стратегію. В разі контрактного корпоративного бізнесу потрібно бути обережним, намагаючись притримуватися контрактних цін.

Етап 5. Відслідковування бронювання по відмовам. Рекомендується створити окремий код джерела бронювання (source code) «Реконверсія», і кожен раз, коли бронювання після первинної відмови підтверджується, код бронювання повинен мінятися. За цим кодом можливо відслідкувати об'єм доходів від таких бронювання. Альтернативно можна ввести Excel файл по бронюванням, хоча цей метод і є менш ефективним.

Таке регулярне відслідковування запитів на бронювання чи оренду з наступним аналізом допоможе готелю завоювати репутацію підприємства, яке зацікавлене у задоволенні потреб гостей і куди можна звернутися і вам підуть на зустріч. Плюс неодмінно такі операції сприяють фінансовому благополуччю готельного підприємства.

Підвищення активності у сезони спаду завантаженості готелю. Усім відомо, що готельний бізнес дуже залежить від сезонного впливу. Готель «ВІСАК» відмітив у своїх програмних даних, що зимній період є періодом затишшя. Зменшується потік гостей.

Що ми пропонуємо? На зимній період, у святковий період розробити пакет новорічного дозвілля для подорожуючих бізнесменів з їх родинами. В готелі є засоби для розміщення сімей з дітьми. Для дітей до 3 років надається ліжечко з бортиками, для дітей старше – додаткове спальне місце. Пропонуємо розміщувати таких гостей в номерах «Люкс», адже він є двокімнатним. В пакет буде входити стандартний сніданок з дитячим меню. В плані розваг готель може запропонувати послуги дитячої анімації для дітей та послуги спа-салону для їх батьків.

3.3. Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів по вдосконаленню стратегії підприємства

Використання програмного забезпечення на ПП «ВІСАК» однозначно дасть певні вигоди, спираючись на досвід закордонних підприємств. Отже, необхідно провести розрахунки щодо ефективності використання запропонованих програм.

Для аналізу ефективності використання даних проектів можна використати процес дисконтування за ставкою дисконту 22% (середньоринкова банківська ставка по депозитних вкладах у 2017 році становила 19% + надбавка за ризик вкладень у проект 2% + надбавка за галузевий ризик 1%).

Визначимо грошові потоки, які ПП «ВІСАК» планує отримувати протягом періоду реалізації бізнес-проекту (3 роки). Для цього необхідно з'ясувати, який чистий прибуток підприємство буде отримувати кожного року після реалізації виготовленої продукції, з використанням нового програмного забезпечення, а також розрахувати суми щорічних амортизаційних відрахувань:

1) Зі звіту про фінансові результати взяті наступні дані:

Чистий дохід від реалізації продукції = 1678,3,0 тис. грн

Сума загальних витрат = 1665 тис. грн

Фінансовий результат до оподаткування (прибуток) = 13,3 тис. грн

Сума податку на прибуток = 3,3 тис. грн

Чистий прибуток = 10 тис. грн,

Припустимо, що у наступні роки величина чистого прибутку буде принаймні не меншою, тобто кожного року чистий прибуток становитиме таку саму суму.

2) Амортизаційні відрахування визначимо прямолінійним методом:

$$A_{\text{річна}} = \frac{AB}{T} \quad (3.1)$$

$$A_{\text{річна}} = \frac{20000}{5} = 4000 \text{ грн}$$

$$A_{\text{річна } 2} = \frac{15500}{5} = 3100 \text{ грн}$$

1) Розрахуємо грошовий потік (*ГП*) це різниця між грошовими надходженнями й витратами:

$$ГП = ЧП + А \quad (3.2)$$

$$ГП 1 = 10000 + 4000 = 14000 \text{ грн}$$

$$ГП 2 = 10000 + 3100 = 13100 \text{ грн}$$

Оцінка економічної ефективності інвестиційно-інноваційних проектів передбачає розрахунок наступних показників:

- чистої теперішньої (поточної) вартості (*NPV*);
- індексу рентабельності (*PI*);
- терміну окупності (*DPP*).

Результати розрахунків наведемо в табл. 3.7.

Розрахунки будуть проводитись по двом проектам.

1) Чиста теперішня вартість – це сума перевищення дисконтованих грошових потоків за весь життєвий цикл інвестиційного проекту над вкладеннями в нього:

$$NPV = PV - I$$

або

$$NPV = \sum_t \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I, \quad (3.3)$$

$$PV = \frac{CF_t}{(1+r)^t} \quad (3.4)$$

$$NPV 1 = \sum_t \left(\frac{14000}{(1+0.22)^1} + \frac{14000}{(1+0.22)^2} + \frac{14000}{(1+0.22)^3} \right) - 20000 = 8591,38 \text{ грн}$$

$$NPV 2 = \sum_t \left(\frac{13100}{(1+0.22)^1} + \frac{13100}{(1+0.22)^2} + \frac{13100}{(1+0.22)^3} \right) - 15500 = 11253,36 \text{ грн}$$

де *PV* (Present value) – теперішня вартість майбутніх грошових потоків, грн;

I – одноразова інвестиція (до початку реалізації бізнес-проекту), грн;

CF_t (Cash Flow) – грошовий потік від здійснення бізнес-проекту в t -му році, грн;

r – ставка дисконту, частка від одиниці.

2) Індекс рентабельності (Profitability Index, PI) характеризує рівень грошового потоку на одиницю інвестиційних витрат і обчислюється за формулами:

$$PI = \frac{\sum_t \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{I} \quad \text{або} \quad PI = \frac{\sum_t \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{\sum_t \frac{I_t}{(1+i)^t}} \quad (3.5)$$

$$PI_1 = \frac{\sum_t \left(\frac{14000}{(1+0.22)^1} + \frac{14000}{(1+0.22)^2} + \frac{14000}{(1+0.22)^3} \right)}{20000} = 1,43$$

$$PI_2 = \frac{\sum_t \left(\frac{13100}{(1+0.22)^1} + \frac{13100}{(1+0.22)^2} + \frac{13100}{(1+0.22)^3} \right)}{15500} = 1,73$$

Критерій PI використовують при виборі одного з альтернативних проектів, у яких значення NPV приблизно однакові. Вигіднішим буде той проект, що забезпечує більшу ефективність вкладень.

3) Період окупності (PP) може визначатися двома способами:

- без дисконтування грошових потоків:

$$PP = \frac{I}{CF_t} \quad (3.6)$$

$$PP_1 = 20000/14000 = 1,43 \text{ року}$$

$$PP_2 = 15500 / 13100 = 1,18 \text{ року}$$

\bar{CF} – середня очікувана величина грошового потоку (при відносно однакових щорічних грошових потоках).

Для визначення ефективності бізнес-проекту необхідно здійснити розрахунки у декілька етапів (табл.3.7):

Таблиця 3.7

Розрахунок інвестиційного ефективности бізнес-проектів

1)DMS (Distribution Management System)				
Роки	Реальні інвестиції	Грошові потоки (ГП),	Коефіцієнт дисконтування22%	Поточна вартість (PV),

	(I), грн 20000	грн	(K _д) -	грн -
1	-	14000	0,819672	11475,40984
2	-	14000	0,671862	9406,073636
3	-	14000	0,550707	7709,896423
Всього:	20000	42000	-	28591,38,17

Продовження табл.3.7

Чиста теперішня вартість (NPV), грн				8591,3817
Індекс рентабельності (PI)				1,43
Період окупності (PP), років				1,43
2)SalesWorks® Professional				
Рок и	Реальні інвестиції (I), грн	Грошові потоки (ГП), грн	Коефіцієнт дисконтуванн я 22% (K _д)	Поточна вартість (PV), грн
	15500		-	-
1	-	13100	0,819672	10737,70492
2	-	13100	0,671862	8801,397474
3	-	13100	0,550707	7214,26022
Всього:	15500	39300	-	26753,36
Чиста теперішня вартість (NPV), грн				11253,36
Індекс рентабельності (PI)				1,73
Період окупності (PP), років				1,18

Отже, за проведеними розрахунками чиста теперішня вартість першого проекту становить 8591,38 грн. ($NPV > 0$), а вартість другого проекту = 11253,36 грн, що на 2661,98 більше. Індекс рентабельності першого проекту – 1,45, другого – 1,73 тобто $PI > 1$. За однакових сум грошових потоків протягом періоду реалізації бізнес-проектів період окупності визначався без дисконтування і становив для першого проекту 1 рік 4 місяці, а для другого 1 рік 2 місяці.

Проведені розрахунки доводять ефективність даного проекту використання дворівневої автоматизованої системи. На підставі даних досліджень використання нових програм може вплинути на чистий прибуток

підприємства. Зважаючи на закордонний та вітчизняний досвід, використання DMS (Distribution Management System) та SalesWorks® Professional позитивно вплинуло й на їхні фінансові результати. Відносно значних змін зазнавали витрати та доходи підприємств.

Отже, більш ефективним є другий проект, оскільки необхідні інвестиційні кошти для його впровадження менші, індекс рентабельності більший, період окупності менший. Тому другий проект - SalesWorks® Professional вважається ефективним та прибутковим і пропонується для використання на ПП «ВІСАК»

Для прикладу наведені дані відсоткових змін доходів підприємств, що використовували відповідні програми (табл. 3.8)

Таблиця 3.8

Закордонний та вітчизняний досвід змін в доходах та витратах підприємств

Підприємство (країна)	Зміна доходу, %	Зміна витрат, %
1	2	3
«Латвенерго» (Латвія)	↑ 23,6%	↓ 20%
ООО «Євроторг» (Росія)	↑ 18%	↓ 12%
ООО «Белакт-Столиця» (Білорусія)	↑ 21%	↓ 17%
ТОВ «Лабр» (Україна)	↑ 18%	↓ 10%

Табл. 3.8 показує на скільки ефективним виявилось впровадження дворівневої автоматизованої системи на різних підприємствах. Вважаємо, що для ПП «ВІСАК» впровадження такого проекту буде також прибутковим та достатньо ефективним.

Тому для визначення більш точної ефективності використання запропонованих програм потрібно скоригувати чистий прибуток, припускаючи, що принаймні наступні 3 роки він залишиться незмінним.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Третій заключний розділ випускної кваліфікаційної роботи присвячений розгляду заходів із удосконалення маркетингових стратегій готелю «BICAK».

3.1. Шляхи оптимізації маркетингових стратегій готелю «BICAK». Було розглянуто ризики пов'язані з впровадженням стратегії глибокого проникнення на ринок та стратегії диференціації. Наприклад, зробити коригування роботи сайту, зосередитися на топ-гостях, бути послідовним та наполегливим, бути в курсі нових можливостей. Стратегія диференціації може зіштовхнути готельне підприємство з такими ризиками, як виключення певного кола гостей, дороговизна реалізації стратегії, гальмування виходу на новий ринок.

3.2. В другому пункті третього розділу обґрунтовувалися програми заходів з підвищення ефективності маркетингової стратегії готелю «BICAK». Оцінено маркетингову активність готелю. Прораховано пропозиції по розміщенню реклами в ЗМІ готелю «BICAK» на перше півріччя 2019 року. Розроблена оцінка ефективності впроваджених заходів комплексу маркетингових комунікацій для готелю «BICAK» на перше півріччя 2019 року. Були запропоновані мотиваційні програми для підвищення ефективності роботи працівників готелю.

Запропонована програма заходів у готелі для приваблення більшої кількості споживачів до готелю у період сезонного спаду завантаженості готелю.

Також розглянуто явище реконверсії в готельному підприємстві. Це програма заходів по поверненню втрачених клієнтів. Така пропозиція покращить репутацію готелю та підвищить фінансове положення готельного підприємства «BICAK».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У вступі ми розглянули актуальність роботи, яка впливає з таких факторів, як: 1) маркетингова стратегія дає чітко побачити перспективу ефективного функціонування готельного підприємства; 2) в динамічному конкурентному середовищі на ринку готельних послуг йдуть постійні нововведення в процесах менеджменту, інноваціях, неминучі зміни в потребах споживачів, їх інтереси; змінюється економічний стан держави, в якій здійснюється діяльність суб'єкта, поява нових конкурентів тощо.

Об'єктом дослідження є формування та реалізація маркетингової стратегії готельного підприємства.

Предметом дослідження теоретичні та методологічні, практичні аспекти формування та реалізації маркетингової стратегії готельного підприємства.

Метою дослідження є аналіз ефективності застосування маркетингової стратегії та шляхи оптимізації маркетингових стратегій в обраному готельному підприємстві.

1. Було розглянуто сутність та класифікацію маркетингових стратегій в готельному господарстві. Визначено, що маркетингова стратегія – це інструмент в просуванні готельного продукту. Багато вчених доклали зусиль, щоб сформуванати поняття «маркетингова стратегія», наприклад, Генрі Ассель, Жан-Жак Ламбен, С.С. Гаркавенко, Н.В. Куденко та багато інших. Розподілено маркетингові стратегії за різними ознаками класифікації. Наприклад, залежно від терміну реалізації, від стратегії життєвого циклу товарів, за станом

ринкового попиту, від загальноекономічного стану фірми, за елементами маркетингового комплексу та інші.

2. Визначено етапи формування та реалізації маркетингових стратегій в готельних підприємствах. Було виокремлено базиси для успішного впровадження маркетингової стратегії: місія, конкурентні переваги, особливості організації бізнесу, ринки збуту, ресурси, структура, виробнича програма та організаційна культура. Формулювання маркетингового плану допоможе компанії оцінити вимоги до фондів, можливі джерела для залучення коштів та їх ефективного розподілу.

3. В останньому пункті першого розділу розглянуто особливості маркетингових стратегій бізнес-портфеля в готельному бізнесі. Бізнес-портфель компанії являє собою сукупність продуктів та послуг, що надає компанія. Більшість компаній аналізують бізнес-портфель в рамках своїх можливостей по стратегічному плануванні, класифікуючи свої послуги та продукти по відносній конкурентній позиції та темпам росту продаж. Розглянуто матриці McKinsey-GE, Ансоффа, життєвого циклу товару за Теодором Левіттом, матриця ADL від Артура Літгла, BCG.

4 В першому пункті другого розділу здійснено оцінку фінансово-господарських показників діяльності готелю «ВІСАК». Розглянуто такі показники діяльності готельного підприємства, як: динаміка валюти балансу, середньооблікова кількість штатних працівників, динаміка середньомісячної заробітної платні працівника готелю, організаційна структура готелю, характеристика техніко-економічних показників готелю, склад і структура основних засобів та показники відносно частки ринки та його головного конкурента.

5. Другий підпункт присвячений характеристиці стратегічного потенціалу та конкурентних переваг в готельному підприємстві «ВІСАК». Розроблено порівняльну таблицю конкурентних переваг готелю «ВІСАК» та його основних

конкурентів. Проведено аналіз конкурентний переваг, на основі якого було виявлено, що «ВІСАК» займає середнє положення. Розроблено SWOT – аналіз досліджуваного готелю. Зроблені підсумки на його основі, визначено сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Проаналізовано вплив чинників маркетингового середовища готелю «ВІСАК». Визначена цільова аудиторія готелю.

6. Заключна частина другого розділу висвічує тему аналізу ефективності застосування маркетингової стратегії готельного підприємства «ВІСАК». Визначено місію, цілі та задачі для готелю «ВІСАК» Було запропоновано дві стратегії: стратегія глибокого проникнення на ринок та стратегія диференціації. Проникнення на ринок передбачає зосередження на продажі існуючих товарів або послуг на вже існуючих ринках, щоб отримати більшу частку ринку. Стратегія диференціації – план дій з захоплення більш вузького сегменту цільової аудиторії.

7. Шляхи оптимізації маркетингових стратегій готелю «ВІСАК». Було розглянуто ризики пов'язані з впровадженням стратегії глибокого проникнення на ринок та стратегії диференціації. Наприклад, зробити коригування роботи сайту, зосередитися на топ-гостях, бути послідовним та наполегливим, бути в курсі нових можливостей. Стратегія диференціації може зіштовхнути готельне підприємство з такими ризиками, як виключення певного кола гостей, дороговизна реалізації стратегії, гальмування виходу на новий ринок.

8. В другому пункті третього розділу обґрунтовувалися програми заходів з підвищення ефективності маркетингової стратегії готелю «ВІСАК». Оцінено маркетингову активність готелю. Прораховано пропозиції по розміщенню реклами в ЗМІ готелю «ВІСАК» на перше півріччя 2019 року. Розроблена оцінка ефективності впроваджених заходів комплексу маркетингових комунікацій для готелю «ВІСАК» на перше півріччя 2019 року. Були запропоновані мотиваційні програми для підвищення ефективності роботи працівників готелю.

9. Запропонована програма заходів у готелі для приваблення більшої кількості споживачів до готелю у період сезонного спаду завантаженості готелю. Також розглянуто явище реконверсії в готельному підприємстві. Це програма заходів по поверненню втрачених клієнтів. Така пропозиція покращить репутацію готелю та підвищить фінансове положення готельного підприємства «ВІСАК».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Нова корпоративна стратегія: пер. з англ. / І. Ансофф, Е. Дж. Макдонел; під ред. Ю. Н. Каптуревського. – 1999 – 416 с.
2. Балабанова Л.В., Коломийцева С.І., Фоломкіна І.С. Маркетинг, конспект лекцій, тестові та ситуаційні завдання, Донецьк, 2009 – 63 с.
3. Белова Т.Г. Стратегічний маркетинг: Конспект лекцій/ Т.Г. Белова// К.:Київ НУХТ.- 2012 – 4, 18, 22 с.
4. Бойко М.Г., Полтавська О.В., Романчук Л.Д. Опорний конспект лекцій «Стратегічний маркетинг в готельному та ресторанному бізнесі»/ М.Г. Бойко, О.В. Полтавська, Л.Д. Романчук// К. Київ КНТЕУ. – 2017 – 6с.
5. Вальтер Ж. Конкурентоспроможність: Загальний підхід / Жиль Вальтер – 2005 – 52 с.
6. Виханський О.С. Стратегічне управління: посібник./ О.С. Виханський. – 2-е вид., перероб. і доп. – Гардарика – 2000 – 296 с.
7. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Робочий конспект та навчальні тестові завдання/ С.С. Гаркавенко// К.:Лібра – 2004 – 62 с.
8. Гаркавенко С.С. Маркетинг/ С.С. Гаркавенко// К.: Лібра- 2004 – 62 с.
9. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання / В. Г. Герасимчук.// К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.

10. Гасанов А.З. Стратегический менеджмент: Учебник – Новогорск: 2001– 158с.
11. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посібник – К: КНЕУ, 2000. – 360с.
12. Герасимчука В.Г. Розенплентера А.Е. Економіка та організація виробництва. Київ: Знання, 2007.
13. Гольдштейн Р.Я. Стратегический инновационный менеджмент: Учебник - Таганрог: 2004
14. Гончарова С.Ю., Отенко І.П. Стратегічне управління: Навч. посібник – Харків: Вид. ХДЕУ, 2004. – 163-165 с.
15. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. — К. : Центр учбової літератури, 2009. — 440 с.
16. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко А.П. М-во освіти і науки України: Навч. Посібник, 2009. – 167-171 с.
17. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства. Київ: Центр навчальної літератури, 2006.
18. Довгань Л.Є. Стратегічне управління/ Л.Є. Довгань// К.: Центр учбової літератури-2009 – 8 с.
19. Канг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная практика. – М.: Прогресс, 1982. – 328 с.
20. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб. - 3-тє вид., перероб. і доп. - К.: Знання-Прес, 2002. - 384 с.
21. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент. – Київ: "Знання", 2006 – 366 с.
22. Климко Г.Н. Основы экономической теории: политэкономический аспект. Киев: Знання-Прес, 2001.
23. Корецький М.Х., Дегтяр А.О., Даций О.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 240 с.
24. Лук'яненко Д.Г. Стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації. Київ: КНЕУ, 2001.

25. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие для вузов. - М., 2000.
26. Кіндратська Г. І. Основи стратегічного менеджменту: навч. посібник / Г. І. Кіндратська.// Л. : Кінпаті ЛТД – 2000 -264 с.
27. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг/ Н.В. Куденко// К.: КНЕУ – 2006 -13 с.
28. Ламбен Жан-Жак Стратегічний маркетинг // Жан-Жак Ламбен// Наука – 1996 – 4 с.
29. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, орієнтований на ринок/ Жан-Жак Ламбен// 2004 – 800 с.
30. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства/ Ю.М. Мануйлович// Глухів -2013 – 279 с.
31. Мескон М. Основи менеджменту: пер. з англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі – Діло -1992 – 701 с.
32. Муляр Т.С. Формування і реалізація стратегії підприємств: наукова стаття /Т.С. Муляр// 2011 – 298, 290, 292 с.
33. Попов С. А. Стратегічне управління: 17 – модульна програма для менеджерів “Управління розвитком організації”. Модуль 4 / С.А. Попов// 1999 – 344 с.
34. Портер М. Конкурентна стратегія. Методика аналізу галузей і конкурентів/ М.Портер // Інфра – 2015 – 68 с.
35. Портер М. Конкурентна перевага: Як досягти високого результату і забезпечити його стійкість / М. Портер // Пер. з англ. –Альпіна Бізнес Букс – 2005 – 715 с.
36. Пересада А.А. Управління інвестиційним процесом. – К.: Лібра, 2002.
37. Портер М.Э. Конкуренция. Москва: Издательский дом "Вильямс", 2000.
38. Прейгер Д., Пономаренко С. Торговые партнеры Украины: поиск путей углубления сотрудничества // Экономика Украины - 2002. - № 11.

39. Прыкина Л.В. Экономический анализ предприятия. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.
40. Речмен Д.Дж., Мескон М.Х., Боуви К.Л., Тилл Дж.В. Современный бизнес. Москва: Республика, 1995.
41. Румянцева А.П. Міжнародна економіка. Київ: Знання, 2006.
42. Саєнко М. Г. С-13 Стратегія підприємства: Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
43. Сазанов П.А. Економічна стратегія фірми: Конспект лекцій. Інститут ГОУ ВПО «Кімерівський господарський Університет», 2005. – 215-218 с.
44. Скібіцкий О.М. Стратегічний менеджмент- Київ: «Центр навчальної літератури» 2006 - 312с.
45. Скотт М.Д. Журнал// Новий маркетинг// стаття: «Основні принципи позиціонування торгової марки», № 5, 2010. – 24 с.
46. Смит П., Бэрри К., Пулфорд А. Коммуникации стратегического маркетинга: Учеб. пособие/Пер. с англ. под ред. проф. Л.Ф. Никулина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. - 415 с.
47. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації. — К., 2004. — 346с.
48. Садовий Василь. Шляхи удосконалення маркетингової діяльності підприємства: наукова стаття // Київ - 2012 - 42 с.
49. Шершньова З.Є. Стратегічне управління, підручник/ З.Є. Шершньова// Київ - 2004 - 114 с.
50. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. - 2-ге вид., перероб. і доп. З.Є. Шершньова. - К.: КНЕУ, 2004. - 699с.
51. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: Учеб.-метод. пособие. — Изд. 2-е, испр. и дополн. - М.: Гном-пресс, 1998.
52. Яшкіна Н.В., Журнал //Економіка та держава//стаття «Основні характеристики сучасного стратегічного менеджменту», № 7, 2010.- 35 – 36 с.

53. Електронна бібліотека Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського, Київ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua>
54. Інтернет-портал для управлінців, створений групою консультантів компанії Strategic Consulting Group (SCG) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.management.com.ua
55. Офіційний сайт Ukrainian Marketing Group (міжнародна дослідницька компанія) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.umg.ua/ru/>
56. Arnaldo C. Nah, Nicolas S. Majluf Strategic Management: An Integrative Perspective / Englewood Cliffs – 1984 174 p.
57. Frank Shippes and Charles C. Manz, Employee Self-Management Without Formally Designated Teams: An Alternative Road to Empowerment, Organizational Dynamics – 1992 – 48, 61 p.
58. Ivancevich John M., Peter Lorenzi, and Steven J. Skinner, with Philip B. Crosby, Management: Quality and Competitiveness, Boston: Richard D. Irwin – 1996 – 254 p.
59. Raymond J. Aldag and Timothy M. Stearns, Management, Cincinnati: Southwestern – 1987 – 32 p.
60. Stanley F. Slater and John C. Narver Market Orientation and the Learning Organization Journal of Marketing – 1995 – 63 – 74 p.
61. <http://tourism-book.com/pbooks/book-37/ua/chapter-1869/>
62. <https://dtkk.com.ua/show/1cid02507.html>
63. https://stud.com.ua/75816/turizm/kanali_zbutu_gotelnih_poslug
64. <https://www.interaction-design.org/literature/topics/usability>

Таблиця 2.4

Аналіз показників ділової активності ПП «ВІСАК»

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення	
		2015р.	2016р.	2017р.	2016 р./ 2015р.	2017 р./ 2015р.
1	Коефіцієнт оборотності активів (діл. актив.), об.	23,11	18,23	14,28	-4,88	-18,94
2	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, об.	34,81	26,69	19,27	-8,12	-23,33
3	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, об.	71,57	72,26	62,98	0,69	-11,31
4	Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	5,03	4,98	5,73	-0,05	0,70
5	Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	10,34	13,49	18,68	3,15	7,34
6	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів, об.	39,84	28,26	23,99	-11,58	-29,07
7	Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача), об.	392,89	787,6	103,6	394,71	-289,29
8	Коефіцієнт оборотності власного капіталу, об.	68,76	57,49	60,69	-11,27	7,93

Таблиця 2.8

Аналіз чинників маркетингового середовища готелю «ВІСАК»

Чинники маркетингового середовища	Важливість для галузі	Вплив на підприємство	Напрямки впливу (+, -)	Ступінь важливості для підприємства
1	2	3	4	5
1. Чинники макросередовища – PEST-чинники				
1.1. Політико-правові				
- посилення протиріччя між законодавчою та виконавчою владою;	2	2	-	-4
- протистояння центру та регіонів;	2	2	-	-4
- зростає чисельність партій, об'єднань, рухів, посилення протистояння між ними;	1	1	-	-1
- обмеженість, непостійність, недосконалість, недовіра законодавства в сфері підприємництва;	3	3	-	-9
- правова база не забезпечує гарантій підприємницької діяльності	3	3	-	-9
Разом				-27
1.2. Економічні чинники				
- збільшення виробництва споживчих продовольчих і непродовольчих товарів;	3	2	+	6
- зростання обороту зовнішньої торгівлі;	3	2	+	6
- ріст цін на споживчі товари;	2	2	-	-4
- більше третини підприємств працює збитково;	3	2	-	-6
- жорстка податкова політика	3	3	-	-9
Разом				-7
1.3. Соціальні, демографічні, культурні чинники				
- середньомісячний грошовий дохід на душу населення нижче прожиткового мінімуму;	3	3	-	-9
- низька купівельна спроможність населення;	3	3	-	-9
- несистематичні виплати заробітної плати, пенсій;	2	2	-	-4
- високий рівень безробіття, зокрема серед молоді;	2	2	-	-4
- низький рівень видатків з держбюджету на соціальний захист та соціальне забезпечення;	1	1	-	-1
- скорочення чисельності населення;	3	3	-	-9
- зниження народжуваності;	2	1	-	-2
- "старіння" населення;	2	2	-	-4
- міграція населення	2	2	-	-4
Разом				-46

1.4. Техніко-технологічні чинники - впровадження прогресивних технологічних процесів, в т.ч. ресурсощадних	3	3	+	9
Разом				+9
За підсумком чинники макросередовища				-71
2. Чинники мікросередовища				
2.1. Чинники безпосереднього оточення				
Споживачі				
- прихильність покупців до послуг підприємства;	2	2	+	4
- можливість вибору інших продавців послуг;	2	2	-	-4
- недостатній рівень інформованості потенційних покупців про товари підприємства;	2	2	-	-4
- чутливість покупців до підвищення цін на товари;	1	1	-	-1
- чутливість покупців до зміни асортименту та якості товарів	2	2	+	4
Разом				-1
Постачальники				
- довгострокові господарські зв'язки з окремими постачальниками;	2	2	+	4
- залучення місцевих постачальників;	3	3	+	9
- скорочення загальної чисельності постачальників;	2	2	-	-4
- використання переважно однорівневого каналу надходження товарів;	2	2	+	4
- посилення тиску з боку постачальників щодо форм оплати	2	2	-	-4
Разом				+9
Конкуренти				
- посилення тиску з боку активних конкурентів;	2	2	-	-4
- маркетингова активність конкурентів у сфері товарної, цінової, збутової, комунікаційної політики;	2	2	-	-4
- наявність певних факторів конкурентного успіху	2	2	-	-4
Разом				-12
Посередники				
- сприятливі умови надання послуг щодо продажу послуг;	2	2	+	4
- вигідне місце розташування;	2	2	+	4
- компетентність, високий імідж	2	2	+	4
Разом				+12
Контактні аудиторії				
- посилення тиску з боку контролюючих органів;	2	2	-	-4
- недостатність контактів з мас-медіа;	2	2	-	-4
- сприятливі взаємовідносини з внутрішньою контактною аудиторією;	2	2	+	4
- збільшення кількості банків, аудиторських фірм, поширення кола їх послуг	1	1	+	1
Разом				-3
За підсумком чинники безпосереднього оточення				+5

Таблиця 2.10

Конкурентні переваги готелю «ВІСАК»

1.Основні критерії	Готель «ВІСАК» https://visak-hotel.com.ua/ru/	Готель «Амарант» https://www.citypark-hotels.ru/city-park-hotel-amarant	Готель «Старо» https://staro.ua/uk/
1.Програми спеціального обслуговування груп гостей(оцінюється набір основних та додаткових послуг)			
1.1. Набір основних послуг: проживання, харчування, трансфер	Широкий набір основних послуг: проживання в номерах різних категорій(люкс, стандарт покращений, стандарт, твін), харчування(сніданок, обід, вечеря, цілодобове обслуговування номерів), трансфер на машинах еліт сегменту, мікроавтобуси, таксі покращеного комфорту.	Широкий набір основних послуг: проживання в номерах різних категорій (стандарт сінгл, стандарт твін, комфорт, комфорт дабл), харчування (сніданок). Трансфер.	Широкий набір основних послуг: проживання в номерах різних категорій(стандарт, стандарт з балконом, твін, делюкс), харчування (сніданок, цілодобове обслуговування номерів).
1.2.Набір додаткових послуг: наявність фітнес-центру, розважальних закладів, басейну, оренда автомобілів	Широкий набір додаткових послуг: наявність паркінгу, можливість оренди автомобіля, спа-центр, басейн, 5 конференц-залів, більярдна кімната, салон краси, послуги прання, прасування, замовлення екскурсій, обмін валют.	Широкий набір додаткових послуг: паркінг, оренда автомобіля, хімчистка, пральня, оренда персональних холодильників, замовлення екскурсій, 3 конференц-зали	Обмежений набір додаткових послуг: паркінг, спортивний зал, масажна кімната, пральня, бізнес – центр.
2.Умови розміщення(кількість номерів і оснащення номерного фонду, ціни)			
2.1.Загальна кількість номерів	43	46	35
2.2.Оснащення номерів	Кондиціонер, жк-телевізор, супутникове телебачення, безкоштовний Wi-Fi, повний санвузол, фен, міні-бар, телефон з можливістю закордонних та міжміських дзвінків, сейф, робочий стіл. Зміна постільної білизни: номери категорії люкс та стандарт покращений –	Кондиціонер, телефон, сейф, безкоштовний Wi-Fi,телевізор, повний санвузол, фен, робочий стіл, міні-бар. Зміна постільної білизни – раз у 3 дні або на прохання.	Кондиціонер, безкоштовний Wi-Fi,, робочий стіл, телефон з можливістю міжнародних дзвінків, міні-бар, сейф, телевізор, фен, повний санвузол. Зміна постільної білизни – щодня

	щоденно, інші категорії – раз у 3 дні. Заміна рушників - щодня		для номерів категорії делюкс, інші – раз у 3 дні.
2.3.Середня ціна за 2018 рік	2875 грн	1630 грн	3012,50 грн
3.Умови для проведення ділових заходів			
3.1.Наявність конференц-залів та їх місткість	5 конференц-залів. Актовий зал – 150м2 на 160 місць; Конференц – зал – 80м2 на 50 місць; Віп-кімната – на 20 місць; Бізнес-кімната – 8 місць; Банкетний зал – 100 місць.	3 конференц-зали. Альфа – 130м2 на 145 місць; Бега – 45м2 на 50 місць, Гамма – 100м2 на 100 місць	-
3.2.Оснащення конференц-залів	Два службових приміщення в актовому залі, кондиціонування приміщення, Wi-Fi, замовлення комплексних обідів, бізнес-ланчів, фуршети, звукова апаратура, фліпчарт, екран та проектор.	Проектор, екран, фліпчарт, звукова апаратура, колонки, замовлення харчування, кондиціонування приміщення, Wi-Fi	-

Таблиця 2.6

Аналіз конкурентних переваг готелю «ВІСАК» на ринку туризму

Основні критерії порівняння	Готель «ВІСАК»	Готель «Амарант»	Готель «Старо»
1.Програми спеціального обслуговування груп гостей (оцінюється набір основних та додаткових послуг)			
1.1. Набір основних послуг: проживання, харчування, трансфер	5	5	4
1.2.Набір додаткових послуг: наявність фітнес-центру, розважальних закладів, басейну, оренда автомобілів	5	5	3
2.Умови розміщення(кількість номерів і оснащення номерного фонду, ціни)			
2.1.Загальна кількість номерів	5	5	4
2.2.Оснащення номерів	4	4	5
2.3.Середня ціна за 2018 рік	3	5	3
3.Умови для проведення ділових заходів			
3.1.Наявність конференц-залів та їх місткість	5	5	1
3.2.Оснащення конференц-залів	5	5	1
Загальна сума балів:	32	34	21

