

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ VIP-ПОСЛУГ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «VERHOLY RELAX PARK», ПОЛТАВСЬКА ОБЛАСТЬ, С. СОСНОВКА

Студента 2 курсу, 3м групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Лакшері менеджмент і маркетинг»

Названова
Марія Олегівна

*підпис
студента*

Науковий керівник
д.е.н., проф.

Кулик Марія
Володимирівна

*підпис
керівника*

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

Босовська Мирослава
Веліксівна

*підпис
гаранта*

Київ 2021

Київський національний торговельно-економічний університет

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

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Спеціалізація Лакшері менеджмент і маркетинг

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

_____ М. Г. Бойко
«___» _____ 2020 р.

Завдання

на випускн кваліфікаційну роботу студентів
Названовій Марії Олегівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Диверсифікація VIP–послуг готельно-ресторанного комплексу «Verholy Relax Park», Полтавська область, с. Сосновка

Затверджена наказом ректора від «12» листопада 2020 р. № 3399.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 20 листопада 2021 року

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

Мета роботи – дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення репутаційного менеджменту готельно-ресторанного комплексу.

Об'єкт дослідження – процес репутаційного менеджменту готельно-ресторанного комплексу.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади репутаційного менеджменту готельно-ресторанного комплексу.

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП | 7 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ VIP-ПОСЛУГ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ | 9 |
| 1.1. Аналітичний огляд літератури..... | 9 |
| 1.2. Методичні підходи до формування стратегій диверсифікації VIP-послуг..... | 17 |
| РОЗДІЛ 2. ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ VIP-ПОСЛУГ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «VERHOLY RELAX PARK», ПОЛТАВСЬКА ОБЛАСТЬ, С. СОСНОВКА» | 22 |
| 2.1. Стратегічний аналіз готельно-ресторанного комплексу «Verholy Relax Park»..... | 22 |
| 2.2. Моніторинг асортименту VIP-послуг готельно-ресторанного комплексу..... | 31 |
| РОЗДІЛ 3. РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ VIP-ПОСЛУГ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «VERHOLY RELAX PARK», ПОЛТАВСЬКА ОБЛАСТЬ, С. СОСНОВКА | 35 |
| 3.1. Сервісні інновації як складова стратегії диверсифікації VIP-послуг готельно-ресторанного комплексу | 35 |
| 3.2. Програма формування стратегії диверсифікації VIP-послуг готельно-ресторанного комплексу | 40 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ | 45 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 48 |
| ДОДАТКИ | 54 |

ВСТУП

Динамічне зростання темпів науково-технічного прогресу, збільшення конкуренції на ринку, загострення кризових явищ в умовах вірусної пандемії, приводить до пошуку нових шляхів зниження кон'юнктурних коливань, підвищення конкурентоспроможності готелів та забезпечення безпеки гостей. Диверсифікація є одним із способів втілення в життя всього вищесказаного, і, зокрема, способом покращення і оновлення асортименту готельних послуг, зменшення залежності готелю від зовнішніх факторів, сприяння його інноваційній діяльності.

Актуальність даного питання полягає в тому, що за сучасних умов більшість готелів категорії «лакшері» не можуть стабільно функціонувати. Тому, ще на стадії проектування готельних послуг важливо застосовувати саме диверсифікований підхід.

Диверсифікація має свої особливості у кожній сфері діяльності і саме тому являється актуальною для наукового вивчення. В працях зарубіжних і вітчизняних авторів досить повно розглянуті теоретичні та науково-методичні основи, а саме в роботах: Бовш Л., Гопкало Л., Расулової А. [10], Богачевської К. [11], Богуславського Є. [12], Брінь П. [13], Дерези В. [16], Корінько М. [25], Попова С. [5], Івченко Л. [22] та ін. Праці цих вчених в загальному присвячені таким питанням, як збалансованість асортиментного портфеля, методи диверсифікації, особливості управління диверсифікованою фірмою, її фінансова стійкість. Останнім часом дослідження зосередились на сегменті високого класу обслуговування, висвітлені такими науковцями, як Мирошник Ю. [29], яка аналізувала світовий досвід організації діяльності лакшері готелів; Ткачук Т. [41] – luxury-сервіс на світовому ринку готельних послуг.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад розроблення і реалізації стратегії диверсифікації VIP-послуг суб'єкта готельного бізнесу.

У процесі досягнення мети було поставлено і вирішено наступні завдання:

- визначення сутності диверсифікації, її особливостей в сфері VIP-послуг в готельному бізнесі;
- операціоналізація стратегій диверсифікації VIP-послуг;
- здійснення стратегічного аналізу готельно-ресторанного комплексу «Verholy Relax Park»;
- дослідження асортименту VIP-послуг готельно-ресторанного комплексу;
- сформулювати ціннісні рекомендації щодо диверсифікації VIP-послуг в стратегічній перспективі.

Об'єкт дослідження – процес розроблення і реалізації стратегії диверсифікації VIP-послуг суб'єкта готельного бізнесу

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації стратегії диверсифікації VIP-послуг суб'єкта готельного бізнесу

Під час написання випускної роботи були використані наступні методи дослідження: діалектичний метод, абстрактно-логічний, ситуаційний аналіз, метод абсолютних та відносних величин, економіко-математичний тощо.

Інформаційна база складається з наукових праць вітчизняних та зарубіжних учених, монографій, нормативно-правових актів України, статей наукових конференцій, даних офіційного сайту аналізу готельно-ресторанного комплексу «Verholy Relax Park» та його близьких конкурентів.

Наукове і практичне значення отриманих результатів. На підставі підходів, сформульованих в науковій літературі до визначення терміну «диверсифікація» сформовано її змістовні характеристики, що розкривають апіорні ймовірності посилення стратегічної позиції суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу. Проаналізовано політику диверсифікації на прикладі аналізу готельно-ресторанного комплексу «Verholy Relax Park», за допомогою яких розроблено пропозиції щодо формування стратегічних альтернатив.

Апробацією результатів дослідження є публікація наукової статті «Диверсифікація vip-послуг в готельному бізнесі» у збірнику наукових статей КНТЕУ (додаток А).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ VIP-ПОСЛУГ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Аналітичний огляд літератури

Готелі змушені постійно пристосовуватись до умов сучасного ринку, для якого характерним є ескалації вірусної пандемії та зростання ступеню невизначеності траєкторії розвитку готельного бізнесу. Найпоширенішим способом забезпечення життєздатності і розвитку суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу є диверсифікація діяльності, яка дозволяє пристосовуючись до умов динамічних умов ринку. Мається на увазі освоєння нових видів виробництва, вихід на нові ринки збуту, його переорієнтацію на розширену категорію споживачів. Проводяться такі заходи заради зниження економічних ризиків, отримання додаткової вигоди. З огляду на означене потрібно вивчити та універсалізувати дефініцію для застосування методичного інструментарію дослідження позитивних перспектив розвитку.

Так, термін «диверсифікація» походить від латинських слів *Diversus* – різний, *Facere* – робити. В науковій літературі зустрічаємо наступні визначення:

Таблиця 1.1

Структурно-семантичний аналіз дефініції «диверсифікація»

| Джерело | Визначення | Загальні характеристики |
|----------------------------|--|--|
| Ансофф І.В. [7, с. 97] | новий продукт — новий ринок – стратегія, що дозволяє компанії використати поточні переваги в нових сферах діяльності за умов істотної мінливості середовища господарювання | поточні переваги в нових сферах діяльності за умов істотної мінливості середовища |
| Цогла О.О. [46, с. 142] | процес розширення підприємницької діяльності підприємств та одночасний розвиток різних, невзаємопов'язаних видів виробництв, розширення номенклатури та асортименту вироблюваної продукції в межах одного підприємства, в результаті чого виробництва перетворюються на складні багатоцільові комплекси, що випускають продукцію або надають послуги різного призначення і характеру | розширення підприємницької діяльності та одночасний розвиток різних, невзаємопов'язаних видів виробництв, розширення номенклатури та асортименту продукції |
| Брінь П.В. [13, с.175] | з широкою номенклатурою продукції з метою підвищення стійкості підприємства, можливістю отримання синергетичного ефекту | синергетичний ефект за рахунок проникнення на нові ринки, економії |

| Джерело | Визначення | Загальні характеристики |
|--|--|--|
| | характерного за рахунок проникнення на нові ринки, економії за рахунок ефекту масштабу, а також випуску комплементарної продукції | за рахунок ефекту масштабу, випуску комплементарної продукції |
| Згурська О.М. [20, с.91] | один із стратегічних альтернатив розвитку підприємства, яка дозволяє отримати додаткові економічні вигоди в умовах складної ринкової кон'юнктури | стратегічна альтернатива |
| Скоробогатов М.М., Куцерубова О. І. [38, с.91] | це стратегія, яка передбачає вхід підприємства до нових для нього сфер бізнесу | вхід до нових сфер бізнесу |
| Мочерний С.В. [18, с.105] | процес розширення номенклатури продукції, яку виробляють фірми та об'єднання | розширення номенклатури |
| Івченко Л. [22, с.102] | одна із альтернативних стратегій функціонування бізнесу, що ґрунтується на комбінуванні та зміні наявних і нових складових інвестиційного портфелю підприємства, видів діяльності, асортименту продукції, внутрішніх бізнес-процесів суб'єкта господарювання з метою збереження і підвищення економічної резистентності компанії до можливих ризиків, рівня економічної ефективності та результативності функціонування підприємства та забезпечення процесу внутрішнього зростання компанії | комбінування та зміна наявних і нових складових бізнесу, видів діяльності, асортименту продукції, внутрішніх бізнес-процесів з метою збереження і підвищення економічної резистентності компанії до можливих ризиків, рівня економічної ефективності |
| Бутиркін А.Я. [14, с.53] | розповсюдження господарської діяльності на нові сфери, розширення асортименту продуктів, географічної сфери діяльності | нові сфери, розширення асортименту продуктів, географічної сфери |
| Білецька К.В. [8, с.11] | інструмент стратегічного керування, що зумовлює виготовлення інноваційної продукції, яка забезпечує підвищення їх конкурентоспроможності та рентабельності | виготовлення інноваційної продукції |
| Швайка Л.А. [50, с.50] | спосіб розвитку підприємства, що полягає в освоєнні виробництва нових товарів, товарних ринків, а також видів послуг, що включає не просто диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності | нові та не пов'язані з основними видами діяльності фірми |
| Коноплицький В.А., Філіна Г.І. [24, с.590] | стратегія маркетингу, направлена на нові види діяльності фірми за рамками основного бізнесу | нові види діяльності за рамками основного бізнесу |
| Ніколаєва І.П. [30, с.109] | форма кооперації, що передбачає вкладення капіталу підприємця у будь-яку галузь національного господарства, яка приносить прибуток. Для фірми це забезпечує зниження ризику і стабільність доходів, для виробництва - додаткові капітали з інших галузей, для ринку - збільшення його щільності, для | форма кооперації, що передбачає вкладення капіталу |

| Джерело | Визначення | Загальні характеристики |
|------------------------|---|--|
| | споживача - збільшення можливостей вибору і зниження цін | |
| Хомюк Н. Л. [44, с.54] | урізноманітнення об'єкта дослідження та надання йому багатогалузевого, комбінованого характеру, що реалізується за допомогою розширення сфер діяльності підприємства, галузі, території | розширення сфер діяльності підприємства, галузі, території |

Опрацювання дефініції «диверсифікація» за табл. 1.1. дозволяє визначити такі напрями трактування [1-5; 8-14]:

1. Володіння найрізноманітнішими фінансовими активами, кожен з яких має різний рівень ризику, з метою зниження загального ступеня ризику.

2. Розподіл інвестицій і ризиків з різних ринків, фінансових інструментів і стратегій торгівлі.

3. Загальна ділова практика, направлена на розширення номенклатури товарів і послуг та/або географічної території, для того, щоб розподілити ризик і знизити залежність від циклічності бізнесу.

4. Спосіб розвитку підприємства, що полягає в освоєнні виробництва нових товарів, товарних ринків, а також видів послуг, що включає не просто диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності фірми.

Таким чином, диверсифікацію доцільно трактувати як *один з напрямків економічної політики суб'єкта господарювання щодо розширення сфер та видів діяльності, освоєння нових ніш та ринків, урізноманітнення продуктового й інвестиційного портфелів, що забезпечують резистентність до можливих загроз, ризиків та підвищують рівень економічної безпеки й ефективності бізнесу.*

Саме в такому трактованому ключі й будемо проводити дослідження проблематики диверсифікації послуг готельно-ресторанного суб'єкта.

Сама стратегія диверсифікації передбачає розробку нових видів готельного продукту (пакету послуг) одночасно з освоєнням нових сегментів. При цьому, послуги можуть бути новими для ринку готельних послуг, або

тільки для даного готелю. Така стратегія забезпечує прибуток, стабільність і стійкість готелю. Вона є найбільш ризикованою та потребує значних витрат.

Вважається, що диверсифікація має привести до кращого використання матеріальних і нематеріальних ресурсів підприємства, в тому числі за рахунок синергізму. Вона, з одного боку, зменшує ризик за рахунок усунення залежності підприємства ресторанного господарства від будь-яких ринкових, політичних або соціальних змін, а з іншого – збільшує його, позаяк виникає ризик, притаманний саме диверсифікації [17].

Диверсифікація потребує ретельного опрацювання всіх ринкових факторів, а також питань управління диверсифікованою компанією. При диверсифікації дуже важливо враховувати фактор часу [16].

Стратегія диверсифікації має ряд переваг перед іншими стратегіями: допоможе готелю конкурувати на ринку основного виду діяльності; надасть можливість корисно вкласти ресурси у діяльність економічного суб'єкта; дасть змогу всебічно врахувати потреби споживачів ринку готельних послуг, досягаючи при цьому ефект синергізму. Проте, реалізація цієї стратегії здійснюється в довгостроковому періоді, що, відповідно, потребує витрат від підприємства, які окупляться в майбутньому періоді. Зазначимо, деталізацію плану можна здійснювати для підприємства готельного господарства в цілому, або за підрозділами чи напрямками роботи.

Коли рішення про проведення диверсифікації прийнято, можна вибрати різні шляхи його реалізації, є достатньо великий простір для вироблення стратегічних підходів до цього питання. Суб'єкт готельно-ресторанного бізнесу може просуватися від вузької спеціалізації до створення диверсифікованого готельного продукту, зокрема VIP-продукту [10]. Диверсифіковані готельні продукти, як основні стратегічні можливості можуть представлені в блоці на рис. 1.1.

Наявність або відсутність вертикальної інтеграції на схемі залежить від того, наскільки вона зміцнює або послаблює конкурентні позиції суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу на ринку.



Рис. 1.1. Просування від вузької спеціалізації до створення диверсифікованого готелю

Джерело: складено автором за [1; 3; 5; 10]

Коли менеджмент готелю зупиняє свій вибір на диверсифікації, він має визначити, чи буде це диверсифікація в неспорідненій галузі, у спорідненій сфері діяльності, або ж це буде комбінація обох підходів. Коли диверсифікація проведена, завдання управління, як показано на схемі, полягає у проведенні інвестиційної політики та керівництві всіма сферами діяльності готелю [10].

Загалом стратегія диверсифікації в споріднені галузі дає змогу зберегти готелю високий рівень ділової активності, використовувати конкурентні переваги за рахунок передачі досвіду і майстерності чи нижчих витрат виробництва, а також розподілити ризики інвестування з підприємствами із споріднених галузей. Незважаючи на те, що вигоди від стратегічної відповідності пов'язані з диверсифікацією у галузі, деякі підприємства вважають за краще проводити диверсифікацію в інші галузі з хорошими можливостями для отримання прибутків. При цьому корпоративні менеджери

не дають жодних установок на пошук стратегічної відповідності між своїм бізнесом й іншими сферами діяльності [9].

Таким чином, диверсифікацію діяльності необхідно застосовувати так, щоб, з одного боку, активно впливати на більш повну реалізацію стратегічного потенціалу підприємства, а з іншого боку, досягти збалансованості економічних і технологічних результатів. Досить важливим, одним з наслідків диверсифікації ринку ресторанних послуг стало поширення готельно-ресторанного бізнесу на інші сфери послуг (розважальний бізнес, шоу-бізнес, транспортний бізнес тощо) та майже всі виміри буття людини. Виникають різноманітні спеціалізовані підприємства, що беруть за концептуальну основу національні та регіональні традиції, інноваційні технології. Про це свідчить й поява великої кількості міжнародних готельних мереж, які об'єднують представників готельного бізнесу, що спеціалізуються на окремих видах готельного обслуговування.

З метою збільшення обсягів реалізації послуг суб'єкти готельного бізнесу застосовують різні методи диверсифікації. У широкому розумінні диверсифікованість готелю – це поширення господарської діяльності на нові сфери бізнесу: випуск нових виробів, розширення номенклатури продукції, інноваційні послуги тощо. Таким чином, з погляду сучасного стану й розвитку, глобалізації готельно-ресторанного бізнесу йому уже давно стали властиві ознаки диверсифікованості. Наприклад, збільшенню продажів у готелях сприяло створенню нових спеціалізованих підприємств-супутників з їх обслуговування, таких як спеціальні складські господарства, підприємства-виробники напівфабрикатів, дизайнерські компанії, бізнес-школи, тощо. Такі послуги доповнюють і роблять готельний продукт комплексним, що важливо в обслуговуванні VIP-клієнтів, де пошук рішень повинен мати короткі терміни та високоякісні результати.

В цілому, попит на VIP-послуги залежить від типу готелю та на нього впливають такі фактори, як: розташування, розмір та кліматично-рекреаційні

властивості території. Відповідно до класифікації STR Global розкішні готелі поділяють на такі категорії (рис. 1.2).



Рисунок 1.2. Категорії розкішних готелів в процесі диверсифікації VIP-послуг

Джерело: складено автором за [1; 3; 6; 8]

Дослідивши різноманітність видів та типів диверсифікації діяльності суб'єктів готельно-ресторанного господарства, можна зробити висновок, що диверсифікувавши діяльність, можна забезпечити досягнення трьох груп економічних цілей: стабілізації, гнучкості та економічного зростання [13]. Стратегія диверсифікації дасть змогу розвиватися готелю з урахуванням таких чинників [12; 13]:

- стагнація (застій) ринку функціонування готелю: ринок збуту насичений продукцією (послугами), відповідно, спостерігається тенденція скорочення попиту, потужний тиск конкурентів, застарілість виробничого портфелю підприємства або можлива монополізація галузі;
- необхідність інвестування накопиченого капіталу з метою збереження та збільшення його вартості з одного боку та підвищення ефективності функціонування з іншого шляхом підприємницької експансії;
- через антимонопольне законодавче регулювання відсутність можливості отримання додаткових прибутків у традиційній сфері;
- необхідність зниження ризиків (істотна залежність від однієї продуктової лінії, циклічний характер основного бізнесу спонукають до пошуку додаткових можливостей забезпечення стабільності економічного суб'єкта);
- високі бар'єри виходу на світові ринки.

Крім того, диверсифікаційна стратегія повинна враховувати особливості діяльності суб'єктів готельного бізнесу в умовах пандемії та дотримуючись порад Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ) МОЗ України щодо розробки і запровадження протиепідеміологічних заходів як одного із способів зменшення ризиків передачі хвороби, яких необхідно дотримуватись у діяльності суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу.

1.2. Методичні підходи до формування стратегій диверсифікації VIP-послуг

Виходячи із концептуальних детермінантів, що впливають на процес імплементації стратегій диверсифікації суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу, основним завданням є визначення послідовності процесу формування стратегій диверсифікації з врахуванням інструментально-методичного підходу на кожному з визначених етапів.

Так, розробку стратегії диверсифікації доцільно здійснювати за наступними етапами (рис. 1.3).

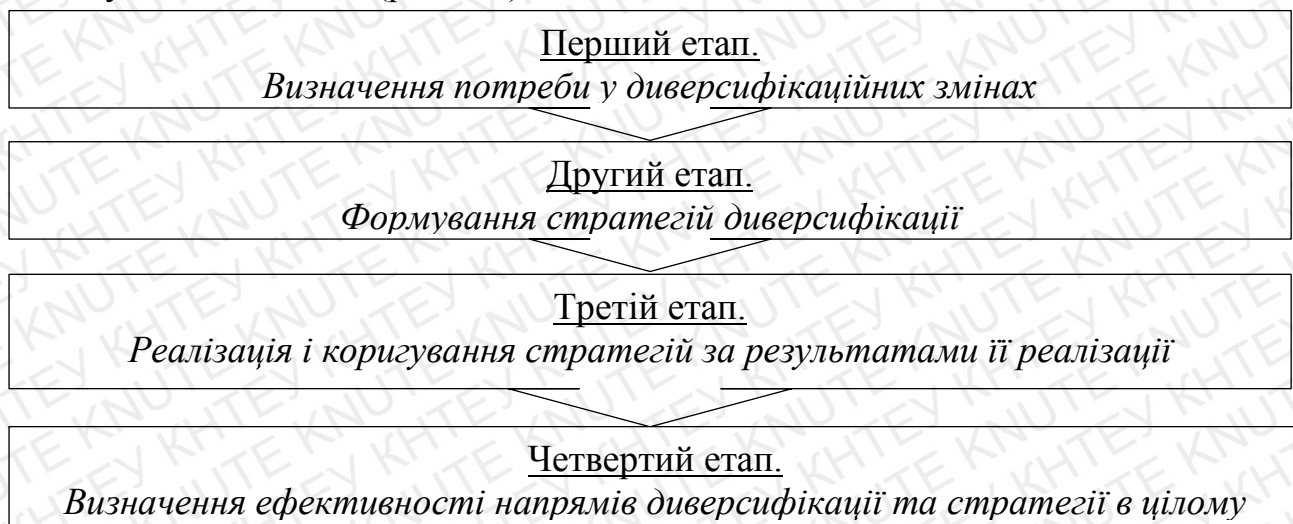


Рис. 1.3. Формування стратегії диверсифікації готельно-ресторанного суб'єкта

Джерело: власна розробка

Кожен із пропонованих етапів включає низку підготовчих бізнес-процесів. Так, на першому етапі здійснюються дослідження економічного середовища, де аналізуються загрози і потенціали розвитку, вивчається попит

та споживчі потреби, потенційні можливості ринків (нішевих, галузевих, спеціалізованих тощо). Саме за результатами таких досліджень визначаються потреба (причини) та можливості до диверсифікації.

Виділяють наступні причини диверсифікації підприємницької діяльності суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу:

- відсутність можливості отримання додаткових прибутків у традиційній сфері функціонування;
- стагнація (застій) ринку готельно-ресторанних послуг: високий рівень конкуренції, ескалація пандемії тощо;
- необхідність інвестування накопиченого капіталу з метою збереження та збільшення його вартості, з одного боку, та підвищення ефективності функціонування підприємства, з іншого, шляхом підприємницької експансії;
- необхідність зниження ризиків (істотна залежність від однієї продуктової лінії, циклічний характер основного бізнесу спонукають до пошуку додаткових можливостей забезпечення стабільності);
- високі бар'єри виходу на світові ринки [22].

Якщо систематизувати причини диверсифікації підприємницької діяльності суб'єктами готельно-ресторанного бізнесу, то можна назвати п'ять основних груп мотивів, що спонукають до здійснення диверсифікації:

- техніко-технологічні: збереження виробничого потенціалу; підвищення рівня використання виробничої потужності; визначення найбільш прогресивних варіантів використання ресурсів; упровадження інновацій;
- фінансові: розподіл ризиків між напрямками діяльності та обсягами виробництва; фінансова стабілізація; формування запасів безпеки бізнесу;
- економічні: значні накопичення капіталу; підвищення економічної доцільності у використанні ресурсів;
- стратегічні: пошук нових напрямів інвестування; розширення та захоплення нових ніш чи ринків; освоєння нових продуктів чи пакетних рішень; дистрибуція діяльності тощо;

- соціальні: збереження і розвиток професійних компетентностей персоналу; створення нових робочих місць тощо.

Як правило, ці мотиви тісно пов'язані і впливають в комплексі на прийняття рішення про здійснення диверсифікації. При цьому, цілі диверсифікації залежать від фінансового стану і можливостей компанії, привабливості галузей і залежить від того періоду, на який розраховане її здійснення [13]. Зваження потенціалів та ризиків менеджментом і власниками суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу, певних їх амбіцій та очікувань, диктують різні стратегії диверсифікаційних заходів, спрямованих на виживання або ж на створення стратегічних співпраць.

Вищезазначене дозволяє сформувати інструментарно-методичний підхід до оцінки формування та впровадження стратегії диверсифікації VIP-послуг суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу у вигляді наступної схеми (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Інструментарно-методичний підхід до оцінки формування та впровадження стратегії диверсифікації VIP-послуг суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу

Джерело: власна розробка

Існують різні управлінські підходи до ефективної організації, впровадження та реалізації стратегії диверсифікації VIP-послуг: ресурсний, ринковий, ієрархічний та системний [19]. Одним із методів є ресурсний підхід. Ресурсна концепція є загальноприйнятою теорією корпоративної диверсифікації і полягає в тому, що компанії ростуть через диверсифікацію шляхом використання потенціалів зростання, які приймають форму організаційних компетенцій або успадкованих управлінських ресурсів [19]. Особливість ресурсного підходу в тому, що тут вид диверсифікації ставиться в залежність від гнучкості ресурсів. Концентрація на своїх сильних сторонах дає можливість компанії виступати відразу на багатьох ринках і застрахуватися, таким чином, від циклічних коливань на окремих ринках. Коли наявних ресурсів недостатньо для збереження стабільних конкурентних переваг, економічний суб'єкт повинен з'ясувати, які ресурси потрібно знову відновити або придбати. Якщо в результаті зіставлення VIP-продуктів і наявних ресурсів виявляються надлишкові потужності, то у відповідь на це може бути створено новий підрозділ як самостійна господарська одиниця [22]. Якщо ресурсоорієнтований аналіз процесного ланцюжка виявляє наявність незавантажених ресурсів, то виникає питання про їх використання. Вони можуть бути застосовані не тільки на вже освоєних ринках, але і стати базою для розширення активності компанії на інших ринках [22].

В свою чергу, ринковий підхід до оцінки та здійснення диверсифікації включає три основні методи оцінки: метод ринку капіталів, метод угод, метод галузевої оцінки [19]. В рамках цього підходу спірним залишається питання про те, які фактори привели суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу до вигідного позиціонування на ринку і яким чином можна утримати та зміцнити ці позиції. Відмітною ознакою ринкової орієнтації є те, що особлива увага приділяється привабливості туристичного середовища як індикатору зростання, якості ринку, а також позиціонуванню по відношенню до конкурентів.

Ієрархічний підхід упорядковує стратегічне управління. Послідовно агрегуючи сегменти бізнесу, менеджмент готельно-ресторанного суб'єкта має

можливість виявити невикористані маркетингові можливості, переосмислити сформовані і знайти нові ринки збуту VIP-послуг [8, с. 14].

Системний підхід для оцінки впливу диверсифікації виробництва на виробничу систему ґрунтується на виявленні інформаційної і економічної сутності процесу як складового елемента механізму управління економічним суб'єктом. Він допомагає встановити причини прийняття рішень, він же надає кошти і технічні прийоми для поліпшення планування і контролю [20]. Основне завдання при реалізації стратегії економічної диверсифікації – враховувати взаємозв'язок диверсифікації діяльності та операційного ризику, тобто забезпечення прийняттого співвідношення між прибутковістю і рівнем ризику [19]. Диверсифікація, як відомо, дозволяє зменшити величину ризику, але не уникнути його. При цьому загальна ефективність діяльності зменшується, тому що компанія могла б отримати більші прибутки, зосередившись на найбільш прибутковому напрямі, але за такої ситуації ризик був би теж найбільший [19]. Це співвідношення кожен господарюючий суб'єкт визначає для себе самостійно, воно залежить, в першу чергу, від того, наскільки власники компанії схильні до ризику [18]. Загальний ризик складається з двох компонентів [13]: 1) несистематичний (диверсифікований, власний) ризик, він притаманний конкретному підприємству і підлягає зменшенню в результаті диверсифікації; 2) систематичний (не диверсифікований, ринковий) ризик, його неможливо зменшити шляхом подальшої диверсифікації, він породжується причинами, які впливають на ринок в цілому (інфляція, темпи зростання ВВП, політичні фактори тощо).

Слід зазначити, що диверсифікація має свої позитивні та негативні сторони. Що стосується основних переваг диверсифікації, то при втіленні стратегії диверсифікації існує стратегічна відповідність між існуючим і новим різновидами бізнесу фірми, що є джерелом її конкурентної переваги, з'являється можливість маневрування інвестиціями в межах портфеля бізнесу компанії, зменшується залежність фірми від діяльності на одному цільовому ринку, який поступово може зменшитися [19]. До переваг диверсифікації

можна віднести досягнення синергічного ефекту в різних видах діяльності та бізнес-процесах компанії, який проявляється в зниженні інтегральних корпоративних витрат за рахунок багатофункціонального використання ресурсів [10]. Важливим моментом є те, що диверсифікація виступає як спосіб підвищення адаптивних якостей суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу. Диверсифікація служить страховим механізмом і підсилює конкурентні позиції бізнес-лідерів [22]. При впровадженні стратегії диверсифікації відбувається розширення головного профілю діяльності, що сприяє позитивному брендингу суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу та його продуктів [19]. Як і будь-який процес диверсифікація, окрім переваг, має також певні недоліки [22]. Для проведення детального стратегічного аналізу конкурентів потрібні великий обсяг інформації та знання управлінського персоналу [20]. Тому стратегію диверсифікації слід визначати із врахуванням конкретних можливостей підприємства, його цілей і умов функціонування, необхідно постійно проводити комплексне дослідження визначення шляхів досягнення поставлених цілей, що потребує залучення великих фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсів [25]. Висока вартість входження на нові ринки зобов'язує мати на увазі, що неможна ризикувати більше, ніж може дозволити власний капітал, необхідно враховувати наслідки ризику, адже ризик при проведенні диверсифікації діяльності підприємства зростає при вторгненні в нову для себе галузь [20]. Крім того, процедура розробки та обґрунтування диверсифікації діяльності суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу є специфічною для категорії «лакшері». Результатом ефективної реалізації стратегії диверсифікації діяльності, при цьому, є досягнення поставленої ієрархії цілей [20]: забезпечення виживання; стабілізація надходження грошових потоків; забезпечення високого рівня конкурентоспроможності та готовності адаптуватися до зміни смаків споживачів; економія ресурсів на масштабах виробництва, еко-технологіях та зменшення податкового тиску; визначення напрямку та шляхів забезпечення зростання; максимальна ефективність використання організаційно-управлінського потенціалу тощо.

РОЗДІЛ 2. ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ VIP-ПОСЛУГ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «VERHOLY RELAX PARK», ПОЛТАВСЬКА ОБЛАСТЬ, С. СОСНОВКА

2.1. Стратегічний аналіз готельно-ресторанного комплексу «Verholy Relax Park»

Об'єктом дослідження є Verholy Relax Park – автентичний спа-готель, що знаходиться посеред лісу. Адреса: Полтавська область, Полтавський район, с. Соснівка, вул. Соснова. 1. Готельний комплекс Verholy Relax Park має приватний усамітнений простір, де все є органічним та природнім. Концепція гостинності є набагато більшою, ніж стандартний підхід – проживання та харчування, а саме передбачає чіткі реальні цілі [31]:

- захист навколишнього середовища,
- збереження лісів,
- вирощування органічної городини, тощо.

Дизайн готельно-ресторанного комплексу Verholy Relax Park інтегровано в існуючий ландшафт і не шкодить природному середовищу.

Стратегічний аналіз є одним із стержневих елементів процесу формування стратегій, в межах якого системно аналізуються фактори зовнішнього ділового середовища та ресурсного потенціалу для визначення поточного стану суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу та виявлення можливостей його подальшого розвитку [26].

Відповідно до методології оцінки можливостей диверсифікації (рис. 1.4), проведемо аналіз зовнішнього середовища, мікросередовища та внутрішнього середовища готельно-ресторанного комплексу Verholy Relax Park.

Аналіз зовнішнього середовища проведемо з допомогою PEST-аналізу (табл. Б.1 додаток Б).

Даючи оцінку політичним, економічним, соціально-культурним та технологічним факторам, експертами (фахівцями готельно-ресторанного

комплексу Verholy Relax Park) було враховано не тільки їх фактичний стан, а й прогноз можливих змін кожного фактора на кілька років вперед.

Завершальним кроком аналізу є приведення всіх розрахунків в матричний вигляд [34]. Всі чинники в порядку убавання своєї важливості розміщуються в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Зведена таблиця PEST аналізу для готелю «Verholy Relax Park»

| ПОЛІТИЧНІ | | ЕКОНОМІЧНІ | |
|--|------|--|------|
| Фактор | Вага | Фактор | Вага |
| Стійкість політичної влади і існуючого уряду | 0,15 | Курси основних валют | 0,27 |
| Імовірність розвитку військових дій в країні | 0,12 | Рівень доходів населення | 0,14 |
| Податкова політика (тарифи і пільги) | 0,09 | Ступінь глобалізації та відкритості економіки | 0,13 |
| Поточне законодавство, що регулює правила роботи в галузі, зокрема медико-санітарні вимоги | 0,07 | Рівень безробіття, розмір і умови оплати праці | 0,11 |
| Бюрократизація і рівень корупції | 0,05 | Темпи зростання економіки | 0,09 |
| | | Рівень інфляції і процентні ставки | 0,06 |
| | | Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни | 0,03 |
| СОЦІАЛЬНО - КУЛЬТУРНІ | | ТЕХНОЛОГІЧНІ | |
| Вимоги до якості продукції і рівнем сервісу | 0,17 | Розвиток і проникнення інтернету, розвиток мобільних пристроїв | 0,21 |
| Структура населення і тривалість життя | 0,09 | Доступ до новітніх технологій | 0,20 |
| Ставлення до роботи, кар'єрі, дозвілля і виходу на пенсію | 0,08 | Ступінь використання, впровадження та передачі технологій | 0,18 |
| Спосіб життя і звички споживання | 0,06 | Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі | 0,16 |
| Розвиток релігії та інших вірувань | 0,03 | Законодавство в області технологічного оснащення галузі | 0,11 |
| | | Витрати на дослідження і розробки | 0,10 |

Таблиця 2.1 – проміжний варіант. Для того, щоб завершити аналіз, зробимо висновки по кожному фактору прописати вплив фактора на галузь, на готельно-ресторанний комплекс і сплануємо програми, які необхідно провести, щоб знизити негативний вплив фактора і максимально використовувати

позитивний вплив фактора на діяльність готельно-ресторанного комплексу. Висновки наведені в таблиці В.1 (додаток В).

PEST-аналіз макросередовища готельно-ресторанного комплексу «Verholy Relax Park» показав: щоб знизити негативні впливи факторів на діяльність готелю необхідно дотримуватись законодавства, зокрема щодо дотриманні медико-санітарних вимог та карантинних обмежень, підвищувати конкурентоспроможність готелю шляхом активізації інновацій, закріплювати свої позиції на ринку; удосконалювати форми обслуговування, якість надання сервісу щоб задовольняти вимоги і бути завжди привабливими для туристів; диверсифікувати та розроблювати нові послуги, пакети, продукти; врахувати пропозиції, побажання споживачів; утримувати ціни в доступності для споживачів, впроваджувати програми лояльності, створювати клубні пакети.

Щодо аналізу мікросередовища, важливим є дослідження конкурентного середовища. Конкурентне середовище представлене готельно-ресторанними закладами, які прагнуть зміцнити своє економічне становище, залучаючи споживачів унаслідок пропозиції певних умов продажу (табл. 2. 2).

Таблиця 2.2

Аналіз конкурентного середовища готельно-ресторанного комплексу

Verholy Relax Park

| Параметри | Verholy Relax Park | Глухомань | Явір | Мис доброї надії |
|--|--------------------|-----------|------|------------------|
| Місцерозташування (екологічність, комфортність, зручність) | 5 | 5 | 4 | 2 |
| Диверсифікаційна лінійка пропозицій проживання | 4 | 4 | 3 | 3 |
| Ресторан | 5 | 4 | 4 | 5 |
| Бізнес-послуги | 5 | - | - | - |
| СПА | 5 | 5 | 4 | 5 |
| Активний відпочинок | 5 | 2 | - | - |
| Інші послуги | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Усього балів | 34 | 25 | 20 | 20 |
| Конкурентне місце | 1 | 2 | 3 | 3 |

Як видно з табл. 2.2, готельно-ресторанний комплекс «Verholy Relax Park» має значні конкурентні переваги, адже виграє по всім позиціям, що

забезпечують виробництво і реалізацію готельного продукту. Тому для підтримки конкурентної позиції, на нашу думку, варто дотримуватись стратегії «випереджувальних ударів» та постійно актуалізувати наповнення й якість готельного продукту, зокрема щодо пакетних пропозицій.

Щодо внутрішнього середовища, перш за все, варто розглянути систему менеджменту готельно-ресторанного комплексу Verholy Relax Park, яку можна описати організаційною структурою управління (рис. 2.1).

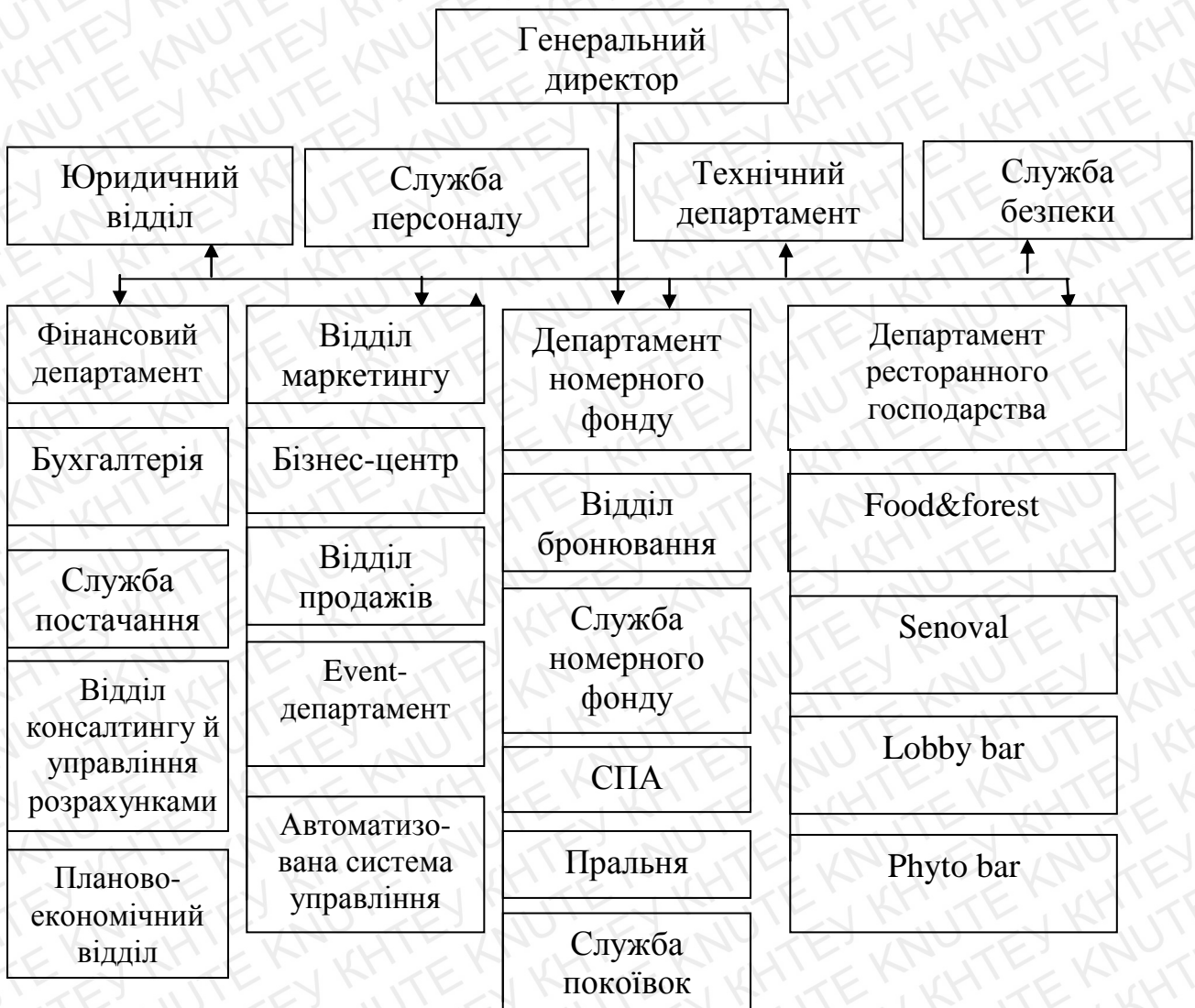


Рис. 2.1. Організаційна структура управління готельно-ресторанного комплексу Verholy Relax Park

Організаційна структура готельно-ресторанного комплексу Verholy Relax Park формується виходячи з вимог довготривалого забезпечення його конкурентоспроможності, економічної ефективності, доцільності та

раціональної кооперації роботи відділів. Структура управління управління готельно-ресторанного комплексу Verholy Relax Park – лінійна. Лінійна структура управління є найбільш логічною, стрункою і формально визначеною, але разом з тим і найменш гнучкою. Кожен з керівників має всю повноту влади, але відносно невеликі можливості для вирішення проблем, що вимагають вузьких, спеціальних знань [35]. Управлінська структура готелю включає посади заступників директора різноманітних відділів, що підкоряються директорові, а той у свою чергу – генеральному директору. Ці заступники представляють середній рівень управління і забезпечують реалізацію політики функціонування підприємства, розроблену вищим керівництвом, відповідають за доведення більш детальних завдань до підрозділів і відділів, а також за їхнє виконання. Нижчий рівень (технічний) виконує роботу, яка покладена на відділ, службу, виконує розпорядження дані керівником служби [38].

Наступним кроком дослідимо бізнес-позиції в готелі на основі SWOT-аналізу – аналізу сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, результати якого використаємо при оцінці конкурентоспроможності, конкурентного потенціалу і при визначенні кола нагальних стратегічних питань. SWOT-аналіз готелю «Verholy Relax Park» представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз готелю «Verholy Relax Park»

| Сильні сторони: | Слабкі сторони: |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - привабливе для гостей розташування готелю; - зручність під'їзних шляхів; - високий рівень кваліфікації у співробітників готелю; - сильний корпоративний дух; - фінансові ресурси; - різноманітне меню в ресторани; - хороша репутація серед споживачів; - власний паркінг; - комплекс додаткових послуг (СПА, бізнес-послуги, АЗС, техобслуговування); - готельні послуги відповідають держстандартам | <ul style="list-style-type: none"> - слабка рекламна кампанія; - потреба в оновленні деяких об'єктів готелю; - неефективне використання потенціалу персоналу; - високі ціни; - де в чому застарілі методи роботи в готелі; - відсутні пакетні пропозиції послуг |

Продовження табл. 2.3

| Можливості: | Загрози: |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - модернізація технічного оснащення номерів і службових приміщень; - впровадження і розвиток інформаційних технологій в діяльності готелю; - використання цифрових технологій; - розширення рекламної діяльності; - розширення комплексу послуг; - скорочення часу на обслуговування | <ul style="list-style-type: none"> - ескалація пандемії; - посилення конкуренції; - несприятлива політика уряду; - зміна смаків і потреб гостей; - відсутність фінансування. |

Після того як конкретний список слабких і сильних сторін готельно-ресторанного комплексу «Verholy Relax Park», а також загроз і можливостей складений, настає етап встановлення зв'язків між ними [35]. Для встановлення цих зв'язків складемо матрицю SWOT (табл. 2.4), яка зорієнтована на поточну роботу, і допомагає зорієнтуватися на перспективу.

Таблиця 2.4

Матриця SWOT

| Матриця SWOT | Можливості: | Загрози: |
|--|---|---|
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Модернізація технічного оснащення номерів і службових приміщень; 2. Впровадження і розвиток інформаційних технологій в діяльності готелю; 3. Використання цифрових технологій; 4. Розширення рекламної діяльності; 5. Розширення комплексу послуг; 6. Скорочення часу на обслуговування | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ескалація пандемії. 2. Посилення конкуренції; 3. Несприятлива політика уряду; 4. Зміна смаків і потреб гостей; 5. Відсутність фінансування |
| <p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Привабливе для гостей розташування готелю; 2. Зручність під'їзних шляхів; 3. Високий рівень кваліфікації у співробітників готелю; 4. Сильний корпоративний дух; 5. Фінансові ресурси 6. Різноманітне меню в ресторані; 7. Хороша репутація серед споживачів; 8. Власний паркінг; 9. Комплекс додаткових послуг; 10. Готельні послуги відповідають держстандартам | <ol style="list-style-type: none"> 1-1,2,3,4: дасть персоналу готелю можливість вийти на новий рівень в обслуговуванні; 2,3-6: можливість використання системи бронювання, можливість розробити сайт для готелю; 4,5-8: можливість збільшити завантаженість готелю. | <ol style="list-style-type: none"> 1-6,7, 10: можливість для готелю уникнути конкуренції; 2-6,8,11: можливість для готелю вистояти за любых політичних умов; 3-5,10: різноманітність додаткових послуг і низькі ціни завжди будуть привабливими для гості; 4-3,8: можливість протистояти конкуренції. |

Продовження табл. 2.4

| | | |
|---|---|--|
| <p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Слабка рекламна кампанія; 2. Потреба в оновленні деяких об'єктів готелю; 3. Неефективне викорис-тання потенціалу персоналу; 4. Де в чому застарілі методи роботи в готелі. 5. Відсутні пакетні пропозиції послуг | <ol style="list-style-type: none"> 3,4-1: можливість для готелю покращити свою рекламну кампанію; 1,2-2,4: можливість модернізувати готель, можливість покращити імідж; 6-3: дасть змогу максимально ефективно використовувати професійні компетентності персоналу; 5-5: можливість диверсифікувати послуги | <ol style="list-style-type: none"> 1,3-1,5: дає змогу конкурентам переманити споживача; 2,4,5-2,3: відсутність можливості розвитку готелю. |
|---|---|--|

Отже, за результатами проведеного SWOT-аналізу в табл. 2.4 можна зробити наступні висновки:

- готельно-ресторанний комплекс потребує активізації маркетингової діяльності щодо просування основних і додаткових послуг;
- для покращення рівня обслуговування гостей вкрай важливо впровадити інформаційні технології, зокрема CRM, без яких готель не зможе бути конкурентноспроможним;
- готелю слід використовувати в своїй діяльності дистрибуційні платформи, що дозволить активізувати бронювання та продажі основних і додаткових послуг;
- щоб бути кращими серед конкурентів потрібно покращувати та удосконалювати високу якість послуг та рівень обслуговування, створити лінійку пакетних пропозицій.

Таким чином, в результаті проведеного SWOT - аналізу були виявлені переваги і недоліки в роботі готелю «Verholy Relax Park», опрацювавши які можна подолати і загрози пандемічного карантину і посилити продажі послуг.

Також одним з найважливіших складових стратегічного аналізу є дослідження фінансового стану, що характеризують економічну діяльність готельно-ресторанного комплексу «Verholy Relax Park» (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Економічна діяльність готельно-ресторанного комплексу «Verholy Relax Park»

| Показники, тис. грн. | 2018 р. | 2019 р. | 2020 р. | Абсолютне відхилення | | Темп приросту, % | |
|---|----------|---------|---------|----------------------|-----------|------------------|-----------|
| | | | | 2019/2018 | 2020/2019 | 2019/2018 | 2020/2019 |
| Чистий дохід від реалізації послуг | 69220 | 61660 | 64890 | -7560 | 3230 | -10,9 | 5,2 |
| Собівартість реалізованих послуг | 40320 | 42350 | 39150 | 2030 | -3200 | 5,0 | -7,6 |
| Валовий прибуток | 28900 | 19310 | 25740 | -9590 | 6430 | -33,2 | 33,2 |
| Прибуток від операційної діяльності | 28900 | 6210 | 10870 | -22690 | 4660 | -78,5 | 75 |
| Інші операційні доходи | 3700 | 2400 | 2560 | -1300 | 160 | -35,1 | 6,6 |
| Адміністративні витрати | 8200 | 6050 | 7200 | -2150 | 1150 | -26,2 | 19 |
| Витрати на збут | 4120 | 5150 | 6150 | 1030 | 1000 | 25,0 | 19,4 |
| Інші операційні витрати | 3700 | 4300 | 4080 | 600 | -220 | 16,2 | -5,1 |
| Інші фінансові доходи | - | 40 | 70 | 40 | 30 | - | 75 |
| Прибуток від звичайної діяльності | 16580 | 6250 | 10950 | -1033 | 4700 | -62,3 | 75,2 |
| Чистий прибуток | 13590,56 | 7810,6 | 8450,2 | -577,96 | 640 | -42,5 | 10,5 |
| Рентабельність за чистим прибутком, % | 33,7 | 12,7 | 13 | -21,0 | 0,3 | -62,3 | 2,4 |
| Податок на прибуток | 11140,8 | 11100,7 | 19500,6 | -10030,1 | 8300,88 | -89,9 | 75 |
| Фондовіддача | 3,8 | 3,4 | 3,9 | -0,4328 | 0,5 | -11,3 | 14,7 |
| Фондомісткість | 0,4 | 0,3 | 0,2 | 0,03909 | -0,1 | 14,9 | -33,4 |
| Фондоозброєність | 720,24 | 900,3 | 740,9 | 180,06 | -150,4 | 25,0 | -17,1 |
| Основні засоби на початок звітної періоду | 23780 | 23780 | 21810 | 0 | -1970 | 0 | -8,3 |
| Основні засоби на кінець звітної періоду | 12340 | 12340 | 11150 | 0 | -1190 | 0 | -9,6 |
| Середньорічна вартість основних засобів | 18060 | 18060 | 16480 | 0 | -1580 | 0 | -8,7 |
| Продуктивність праці | 2760,88 | 3080,3 | 2490,9 | 31,42 | -130,4 | 11,3 | -4,3 |
| Витрати на 1 грн. реалізованої послуги | 0,523 | 0,562 | 0,572 | 0,039 | 0,01 | 7,4 | 1,8 |
| Рентабельність реалізованих послуг, % | 19,6 | 12,6 | 13,0 | -7,0 | 0,3 | -35,4 | 2,4 |

Оцінюючи показники діяльності готельно-ресторанного комплексу варто зазначити, що зниження пов'язане з пандемією, що охопила різким гальмуванням економічної активності усіх суб'єктів господарювання в Україні і світі у 2019 році. Так, уже у 2020 році сумарний обсяг чистого доходу збільшився на 5,2 % порівняно з попереднім роком, що пов'язано з

пом'якшенням карантинних вимог і поживленням внутрішнього попиту. Приріст обсягу наданих послуг позитивно вплинув на фінансове становище.

В 2020 році приріст собівартості продукції не перевищує приріст виручки. Це однозначно позитивна тенденція, яка вказує на те, що у підприємства залишається більше коштів для здійснення інших витрат. Приріст значення показника становить «-7,6 %» порівняно з роком раніше.

Щодо фінансових результатів, сума валового прибутку позитивна, що свідчить про ефективний контроль за собівартістю готельних послуг. Так, у 2019 році сума фінансового результату від операційної діяльності знизилась на 78,5% порівняно з 2018 роком у зв'язку з пандемією, але відновила своє значення на 75% у 2020 році. Позитивне значення показника свідчить про ефективну основну діяльність готельного підприємства, яка здатна генерувати прибуток.

Щодо використання ресурсного потенціалу, варто зазначити, що динаміка показників фондоддачі, фондоемності, фондоозброєності праці та продуктивності праці неоднозначна і свідчить про зниження ефективності його використання. Тому потрібно активізувати продажі задля максимального завантаження потужностей й використання можливостей.

Як результат розглянутих вище факторів діяльність готельно-ресторанного комплексу «Verholy Relax Park» сформувала достатньо високі показники рентабельності. Це позитивне явище, яке свідчить про те, що менеджмент готельно-ресторанного комплексу «Verholy Relax Park» діє ефективно і може генерувати окупність інвестицій.

2.2. Моніторинг асортименту VIP-послуг готельно-ресторанного комплексу

Дослідження можливостей диверсифікації послуг варто проаналізувати пропозиції основних і додаткових послуг готельно-ресторанного комплексу «Verholy Relax Park».

Пропозиція основних послуг представлена у таблиці 2.6

Таблиця 2.6

Пропозиції з послуг проживання готельно-ресторанного комплексу «Verholy Relax Park»

| Категорія номера | Місткість | Кількість номерів | Кількість місць | Середня площа номера | Ціна, грн./доба |
|---------------------------|-----------|-------------------|-----------------|----------------------|-----------------|
| Напівлюкс | 2 | 22 | 44 | 37 | 4500 |
| Делюкс студіо | 2 | 2 | 4 | 45 | 5900 |
| Люкс | 2 | 4 | 8 | 59 | 5900 |
| Family suite | 3 | 1 | 3 | 46 | 6800 |
| Верхоли дуплекс | 4 | 2 | 8 | 104 | 9400 |
| Шале | 6 | 3 | 18 | 1425 з територією | 18100 |
| Шале | 4 | 2 | 8 | 1516 з територією | 17100 |
| Premium котедж люкс 5 | 2 | 1 | 2 | 46 | 7100 |
| Premium котедж люкс 6 | 3 | 1 | 3 | 46 | 9100 |
| Premium котедж люкс 8-28 | 2 | 20 | 40 | 35 | 6480 |
| Premium котедж люкс 29-31 | 3 | 3 | 9 | 80 | 9100 |
| Relax Premium котедж | 4 | 1 | 4 | 123 | 17100 |
| Усього | - | 62 | 151 | - | - |

Як бачимо з табл. 2.6, пропозиція з послуг проживання не досить диференційована як за категорією, так і за ціною. Послуга включає сніданок, відвідування СПА, басейну.

Оцінюючи якість та зацікавленість послугами готельно-ресторанного комплексу, варто почати з того, що за відгуками та оцінками людей, які мали змогу скористатися послугами «Verholy Relax Park», він має оцінку 3,5 з 5, що є достатньо хорошим показником. Загалом на сайті TripAdvisor залишено 257 відгуків, 90 з яких – чудово, 65 – дуже добре, 46 – непогано, 22 – погано і 34 – жахливо (рис. 2.2) [6].

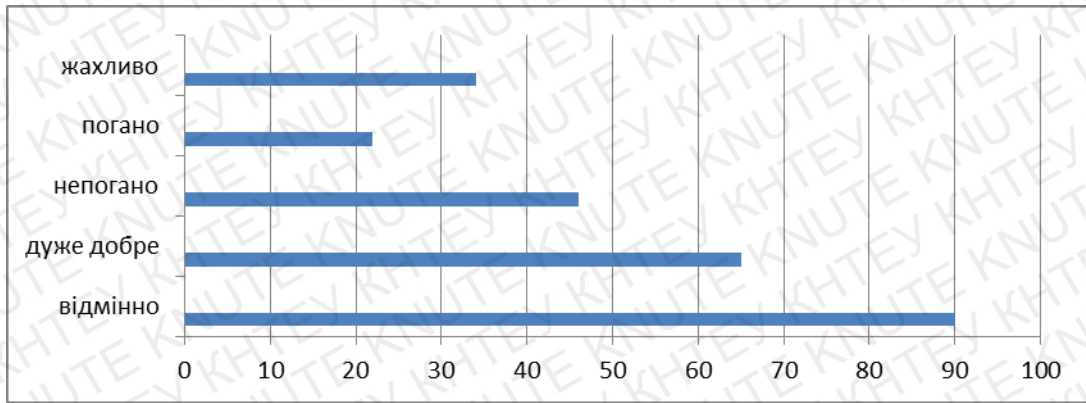


Рис. 2.2. Статистика відгуків споживачів послуг «Verholy Relax Park»

Зі статистики залишених оцінок готелю, можна побачити, що великий відсоток гостей все ж таки відмітили своє перебування у готелі як чудове, або ж дуже добре. Більшість обирала саме сімейний відпочинок.

Щодо додаткових послуг, то вони досить різноманітні (табл. 2.7). Безоплатними є піші прогулянки, плавання в басейні (основний басейн, дитячий басейн, гідромасажна ванна, басейн преміум), волейбол, баскетбол.

Значний відсоток гостей готелю «Verholy Relax Park» складають бізнес-туристи. Наступний графік представляє відсоткове співвідношення відгуків споживачів цієї категорії (рис. 2.3) [6].



Рис. 2.3. Статистика відгуків споживачів бізнес-послуг «Verholy Relax Park»

З графіку видно, що бізнес-туристи загалом задоволені своїм перебуванням у готельно-ресторанному комплексі «Verholy Relax Park».

Щодо додаткових послуг, асортимент є досить широким:

Таблиця 2.7

**Пропозиції додаткових послуг готельно-ресторанного комплексу
«Verholy Relax Park»**

| Назва послуги | Ціна, грн | Рівень зацікавленості (Обсяг реалізації послуги/ Обсяг реалізації послуги проживання) |
|--|-----------|---|
| Послуги кінно - спортивного комплексу | | |
| Урок верхової їзди для початківців з тренером | 600 | 0,3 |
| Прогулянка для дітей | 450 | 0,4 |
| Верхова їзда з інструктором | 650 | 0,5 |
| Навчальне зайняття по конкуру з тренером | 750 | 0,5 |
| Прогулянка верхи по лісу з інструктором (тільки для підготовлених) | 800 | 0,4 |
| Абонемент верхової їзди (8 занять) | 4000 | 0,6 |
| Абонемент з тренером по конкуру (8 занять) | 4500 | 0,6 |
| Оренда коня для індивідуальних занять з тренером (1 місяць) | 10000 | 0,1 |
| Оренда для участі коня в змаганнях в Україні (1 змагання) | 3500 | 0,1 |
| Оренда деннику (постій) (1 місяць) | 10000 | 0,7 |
| Послуги активного відпочинку | | |
| Велосипед (1год) | 80 | 0,3 |
| Електросамокат (30 хв) | 400 | 0,2 |
| Настільний теніс (1 год) | 70 | 0,5 |
| Sony Playstation (24 год) | 500 | 0,3 |
| Послуги фотосесії | | |
| Весільна фотосесія | 7000 | 0,3 |
| Фотосесія з кіньми (1 год) | 750 | 0,3 |
| Бізнес-послуги | | |
| Північний зал (1год) | 550 | 0,4 |
| Південний зал (1год) | 550 | 0,3 |
| Великий зал (1год) | 880 | 0,2 |
| Послуги ресторанні | | |
| Банкет-сервіс (на 1 гостя) | 2600 | 0,3 |

Як бачимо з наведених аналітичних даних, додаткові послуги мають інтерес серед споживачів, але його рівень є недостатнім, що знижує інвестиційну їхню доцільність. Тому варто створювати більш привабливі диверсифіковані пакетні пропозиції. Таким чином, спектр надаваних послуг є достатньо широким і відповідає рівню спа-готелю.

Аналіз структури виручки готельно-ресторанному комплексу «Verholy Relax Park» за видами послуг наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз виручки готельно-ресторанного комплексу «Verholy Relax Park» за видами послуг

| Види послуг | 2018 | | 2019 | | 2020 | | Темпи росту, % | |
|---|---------|------|---------|------|---------|------|----------------|---------------|
| | тис грн | % | тис грн | % | тис грн | % | 2018/ 2019 | 2020/ 2019 |
| Виручка від використання номерного фонду | 43885,5 | 63,4 | 36934,3 | 59,9 | 48797,3 | 75,2 | 84,2 | 132,1 |
| Інші послуги, разом | 25334,5 | 36,6 | 24725,7 | 40,1 | 16092,7 | 24,8 | 97,5 | 65,0 |
| у т.ч. Послуги кінно - спортивного комплексу | 969,08 | 1,4 | 5487,74 | 8,9 | 5969,88 | 9,2 | 566,2 | 108,7 |
| Послуги активного відпочинку | 1592,06 | 2,3 | 4809,48 | 7,8 | 2076,48 | 3,2 | 302,0 | 43,1 |
| Послуги фотосесії | 346,1 | 0,5 | 7029,24 | 11,4 | 2076,48 | 3,2 | 2030,9 | 29,5 |
| Бізнес-послуги | 6852,78 | 9,9 | 1911,46 | 3,1 | 3633,84 | 5,6 | 27,8 | 190,1 |
| Послуги ресторанні | 15574,5 | 22,5 | 5487,74 | 8,9 | 2336,04 | 3,6 | 35,2 | 42,5 |

Як видно із наведених даних, обсяг виручки за 2019-2020 рр. збільшився на 32,1%, тоді як у 2018-2019 рр. спостерігалось її зменшення, що було викликано тим, що частина номерного фонду у цей період використовувалась не у повному обсязі через локдаун.

Аналіз структури виручки дозволяє зазначити, що найбільшу частку у структурі має виручка від використання номерного фонду (у 2020 році вона склала 75,2%). Серед інших послуг найбільш значимим є послуги кінно - спортивного комплексу (у 2020 році виручка становила 9,2% від загальної суми), активізувалися продажі бізнес-послуг (5,6% - у 2020 році).

В цілому, проведені аналітичні розрахунки щодо оцінювання асортименту VIP-послуг готельно-ресторанного комплексу «Verholy Relax Park» демонструють проблеми з маркетинговою активністю закладу, що впливає на затребуваність додаткових послуг. Тому стратегія диверсифікації повинна бути спрямована на активізацію попиту та активну роботу з фідбеком.

РОЗДІЛ 3. РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ VIP-ПОСЛУГ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «VERHOLY RELAX PARK», ПОЛТАВСЬКА ОБЛАСТЬ, С. СОСНОВКА

3.1. Сервісні інновації як складова стратегії диверсифікації VIP-послуг готельно-ресторанного комплексу

З проведених теоретичних та практичних досліджень формування передумов формування стратегії диверсифікації VIP-послуг готельно-ресторанного комплексу «Verholy Relax Park», Полтавська область, с. Сосновка, можна зробити висновок, що він діє на основі стратегії позиціонування, а також пропонує на ринку стандартизований продукт – послуги категорії upscale – й не користується можливостями, що можуть посилити активність попиту і лояльність споживачів.

Сервісні інновації у готельному бізнесі розглядаються з позицій взаємодії зі споживачами (клієнтоорієнтовані інновації) та інтенсивності внутрішніх інновацій (інновації в сервісі) [3]. Пропоновані нами сервісні інновації можуть бути визначені як клієнтоорієнтовані – канали взаємодії з клієнтами, які є новими для готельно-ресторанного комплексу «Verholy Relax Park» і не вимагають структурно нових технологічних, людських чи організаційних можливостей.

Так, щоб поліпшити клієнтоорієнтованість готельно-ресторанного комплексу «Verholy Relax Park» пропонуємо здійснити впровадження у діяльність Бітрікс24 – хмарний сервіс управління проектами, доступний на всіх основних ОС: Windows, macOS, Linux, iOS, Android та з браузера. Сервіс дозволить управляти бізнесом в режимі «одного вікна». Включає в себе: CRM, таксменеджер, корпоративну соціальну мережу, конструктор сайтів та інтернет-магазинів, хмарне сховище, облік робочого часу, аудіо- і відеодзвінки, генератор документів і звітів тощо.

Проведемо розрахунок додаткових витрат готелю внаслідок впровадження сервісної інновації на основі впровадження Бітрікс24. Додаткові

витрати готелю будуть мати разовий характер і визначатимуться як інвестиційні (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Додаткові витрати на проект сервісної інновації готельно-ресторанного комплексу на основі впровадження Бітрікс24, тис. грн.

| № з/п | Статті витрат | Розрахунок плану на 2022 р. |
|-------|---|-----------------------------|
| 1 | Витрати на добір досвідчених програмістів | 70,0 |
| 2 | Витрати на програмне забезпечення | 87,5 |
| 3 | Всього | 157,5 |

Джерело: розраховано автором за [50; 51]

При підвищенні ефективності роботи в конкурентному середовищі планується залучити досвідченого програміста. Проведемо розрахунок операційних витрат запропонованого проекту сервісної інновації на основі впровадження Бітрікс24 у діяльність (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

План додаткових витрат на фонд оплати праці та єдиний соціальний внесок в готельно-ресторанного комплексу «Verholo Relax Park» на умовах впровадження Бітрікс24, тис. грн.

| Посада | Кількість посадових одиниць, осіб | 2022 рік | | 2023 рік | | 2024 рік | |
|--|-----------------------------------|----------------------------|---|----------------------------|---|----------------------------|---|
| | | Оклад за місяць, тис. грн. | Витрати на оплату праці на рік, тис. грн. | Оклад за місяць, тис. грн. | Витрати на оплату праці на рік, тис. грн. | Оклад за місяць, тис. грн. | Витрати на оплату праці на рік, тис. грн. |
| Програміст, який спеціалізується на впровадженні Бітрікс24 | 1 | 24,2 | 290,4 | 26,6 | 319,4 | 29,3 | 351,4 |
| Витрати на соціальне страхування (ЄСВ – 22%) | x | x | 63,9 | x | 70,3 | x | 77,3 |
| ФОП та ЄСВ | x | x | 354,3 | x | 389,7 | x | 428,7 |

Отже, у 2024 р. плануються витрати на оплату праці в сумі 351,4 тис. грн. На основі розрахованих показників проведемо оцінку ефективності альтернативного проекту сервісної інновації готельно-ресторанного комплексу

«Verholy Relax Park» на основі впровадження Бітрікс24 за трьома сценаріями розвитку. Розрахуємо показники реалістичного сценарію впровадження Бітрікс24 (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Розрахунок показників економічної ефективності проекту
впровадження Бітрікс24 за реалістичним сценарієм (розраховано автором)**

| № з/п | Параметр | Роки | | | |
|-------|--|--------|---------|---------|---------|
| | | 0 р. | 1 р. | 2 р. | 3 р. |
| 1 | Обсяг грошового потоку, Рк, тис. грн. | 0,0 | 15513,0 | 15796,4 | 16079,9 |
| 2 | Обсяг інвестиційних вкладень, ІС, тис. грн. | 157,5 | х | х | х |
| 3 | Обсяг операційних витрат, тис. грн. | х | 354,3 | 389,7 | 428,7 |
| 4 | Коефіцієнт дисконтування, α_i | 1,0 | 0,8 | 0,6 | 0,5 |
| 5 | Дисконтовані грошові потоки, $CF^* \alpha_i$ тис. грн. | 0,0 | 12410,4 | 10109,7 | 8200,7 |
| 6 | Дисконтовані інвестиції, $I^* \alpha_i$ тис. грн. | 157,5 | 283,4 | 249,4 | 218,6 |
| 7 | Чиста приведена вартість проекту, кумулятивно, NPV_i тис. грн. | -157,5 | 12127,0 | 9860,3 | 7982,1 |
| 8 | ЕВІТДА / Операційний прибуток, тис. грн. | -157,5 | 15158,7 | 15406,7 | 15651,2 |
| 9 | Індекс рентабельності інвестицій | 35,63 | х | х | х |
| 10 | Термін окупності, місяці | 3 | х | х | х |

Таким чином, на умовах реалістичного сценарію розвитку за дисконтної ставки 20% отримали позитивне значення показника чиста теперішня вартість проекту (у 2023 р. показник складає 12127,0 тис. грн.), що свідчить про ефективність інвестицій. Варто відзначити, що загальна сума грошового потоку у 1-й рік впровадження Бітрікс24 перевищує інвестиційні витрати на 15158,7 тис. грн., що є позитивним явищем. У результаті удосконалення диверсифікаційної програми на основі клієнтоорієнтованої сервісної інновації готельно-ресторанного комплексу «Verholy Relax Park» досягатиметься позитивний ефект: рентабельність інвестицій складе 35,63%. Так як розрахований індекс рентабельності інвестицій вище 10% (прийнятого за норму при здійсненні інвестицій в проект), то проект впровадження Бітрікс24 має бути прийнятий до уваги та реалізований у впровадженні клієнтоорієнтованої сервісної інновації, адже він є доцільним і вигідним для готельно-ресторанного комплексу «Verholy Relax Park»; аналізуючи період окупності затрат, доходимо висновку, що інвестиційний проект впровадження Бітрікс24 окупиться

протягом 3-х місяців реалізації проекту та дозволить управляти бізнесом в режимі «одного вікна».

З метою впровадження сервісних інновацій як складової стратегії диверсифікації вір-послуг пропонуємо також реалізувати концепцію е-лояльності, яка є одним з критеріїв результативності управління готельно-ресторанним комплексом «Verholy Relax Park». Важливість е-лояльності в розробці стратегії диверсифікації залежить від моделі бізнесу, а також від типу ситуації на ринку. На рис. 3.1 наведено управлінські стратегії формування е-лояльності готельно-ресторанного комплексу «Verholy Relax Park» для різних маркетингових ситуацій.

| | Лідер ринку | Послідовник лідера |
|---|--|--|
| Бронювання готельних номерів через Інтернет | Стратегія сприяння повторній покупці за допомогою інтернет-маркетингових комунікацій | Стратегія підвищення впізнаваності бренда і е-довіри |
| Підприємство: «онлайн + офлайн» | Стратегія перетворення поточної лояльності на е-лояльність | Нішева стратегія |

Рис. 3.1. Стратегії формування е-лояльності споживачів до готельно-ресторанного комплексу «Verholy Relax Park» (авторська розробка)

Таким чином, е-лояльність як клієнтоорієнтована сервісна інновація є ключовим фактором успіху в секторі надання якісних готельних послуг. Створення і підтримка е-лояльності буде непростим завданням в умовах ескалації пандемії. Розуміння сутності поняття е-лояльності клієнтів в рамках стратегії сервісної диверсифікації буде підтримуватися в Інтернеті за допомогою теоретичної бази інтеграції і має вирішальне значення для розробки майбутніх стратегій маркетингу в цій області.

За допомогою запропонованої користувацької оцінки (V) здійснюється вимірювання сприйняття користувачами якості сайту готельно-ресторанного комплексу «Verholy Relax Park» як комунікаційного засобу. Для отримання інтегрованої оцінки (V) здійснювалося пряме анкетування відвідувачів сайту.

Значення (V) змінюється у діапазоні (+1) – 0 – (-1(sad) від дуже доброго (успішна комунікація) до дуже поганого (невдала комунікація). Результат проведеного анкетування:

$$v=(4+7,8+1,5+0+0-0,6-0,6)/27=0,5$$

Значення показника знаходиться у діапазоні між «нормально» та «сподобався». Розрахунки комунікативної значимості сайту (CSV) наведені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок комунікативної значимості програми лояльності готельно-ресторанного комплексу «Verholy Relax Park»

| Показник | Формула розрахунку | Розрахунок |
|--------------------------------------|---|-------------------|
| Оцінка користувача (V) | V | 0,5 |
| Загальний комунікативний ефект (GCE) | GCE=GSR*V, де GSR – загальна кількість оглядів | 800*0,5=400 |
| Комунікативна значимість сайту (CSV) | CSV=GSR*V/GC GC – час користування | 800*0,5/1500=0,27 |

Методика оцінки якості клієнтоорієнтованої сервісної інновації (е-лояльності) ґрунтується на оцінці якості веб-сайту за рядом критеріїв, що характеризують різнобічні аспекти представлення інформації і можливостей самого сайту [47]. Оцінювання у діапазоні від 1 до 4 здійснюється експертами за такими критеріями: інформаційне наповнення; подача інформації; оперативність інформації; комунікації; дизайн; зручність використання; додаткові сервіси; структура сайту [37].

На основі оцінок експертів (потенційних клієнтів готельно-ресторанного комплексу «Verholy Relax Park») сформовано інтегрований показник, на базі якого визначено підсумкову оцінку кожного критерію, що дозволяє виявити недоліки у роботі сайту готельно-ресторанного комплексу «Verholy Relax Park» (Додаток Г). Розрахований інтегрований показник оцінки сайту Р має вигляд:

$$2,7 \times 100\% / 4 = 67,5$$

Також надамо рекомендації з підвищення рівня інтегрованого показника:

доопрацювання окремих розділів сайту (новин, додаткової інформації про нові послуги);

додавання нових засобів комунікації (зворотній зв'язок, додаткові сервіси, чат боти);

покращення інтерфейсу сайту;

удосконалення пошукових можливостей та файлового архіву;

розширення бібліотеки відеоматеріалу про послуги готельно-ресторанного комплексу «Verholy Relax Park».

Таким чином, ефективність програми лояльності готельно-ресторанного комплексу «Verholy Relax Park» оцінено виходячи з поставлених цілей та задач: комунікативних та комерційних, що надалі дозволить удосконалити стратегічні сесії з формування сервісних інновацій у перспективі.

Отже, проведені розрахунки дають змогу дійти висновків про те, що впровадження клієнтоорієнтованої Бітрікс24 та реалізація програми е-лояльності як компонент сервісних інновацій є перспективними напрямками стратегії диверсифікації готельно-ресторанного комплексу «Verholy Relax Park».

3.2. Програма формування стратегії диверсифікації VIP-послуг готельно-ресторанного комплексу

З огляду на виявлені проблемні зони в макросередовищі (економічні та соціально-культурні фактори) на макроекономічному рівні пропонуємо стратегію диверсифікації на основі диверсифікації додаткових послуг.

Стратегія диверсифікації готельно-ресторанного комплексу «Verholy Relax Park», таким чином, направлена на визначення перспективних напрямків, на впровадження міжнародних стандартів медико-санітарного контролю готельного обслуговування, контролю якості.

Терміни та етапи реалізації стратегії:

Стратегія розрахована на 2022-2028 роки, тобто терміном на 7 років.

I етап: 2022-2022 р. – 1 рік;

II етап: 2023-2026 р. – 4 роки;

III етап : 2027-2028 р. – 2 роки.

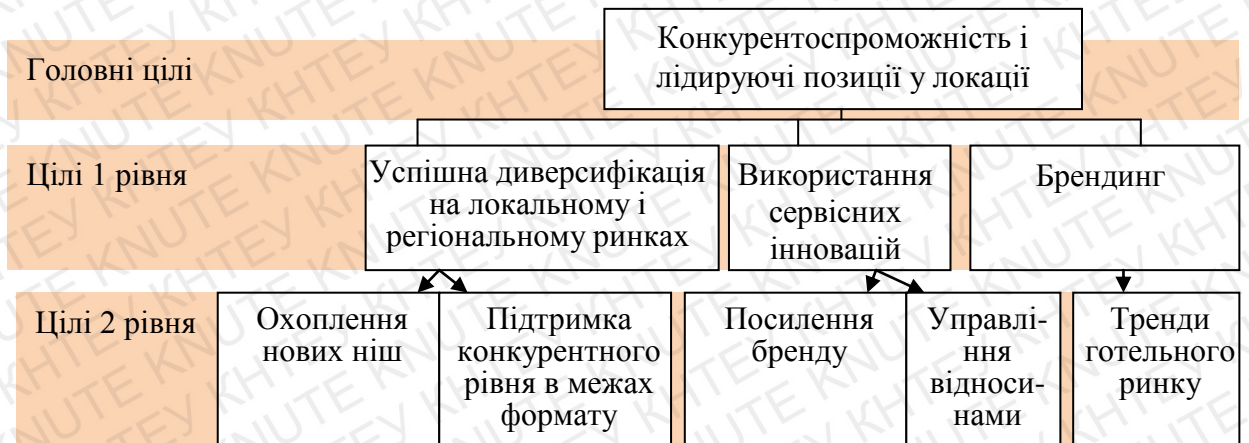


Рис. 3.1. Дерево цілей готельно-ресторанного комплексу «Verholy Relax Park»

Джерело: розроблено автором

Для впровадження першого етапу потрібно визначити перспективні позиції по впровадженню і пропозиції додаткових послуг, напрямам їхнього брендингу, розробити план впровадження додаткових сервісів.

Другий етап впровадження стратегії диверсифікації готельних послуг – охоплення нових ніш. По-перше, потрібно переглянути сегмент лакшері-сервісу локації на предмет незадоволеного попиту. Так, результати досліджень (додаток Д) показали, що не вистачає таких послуг, зокрема як гольф-клуб, великий теніс, рибалка, тобто виникає потреба у створенні клубного формату.

Третій етап впровадження стратегії є управління відносинами зі споживачами та стейкхолдерами, посилення конкурентної позиції та формування бренду за допомогою соціальних мереж, дистриб'юторських відносин та брендбуку (сайту), який здатен продавати і посилювати лояльність до послуг готельно-ресторанного комплексу «Verholy Relax Park» та інформує про створені в рамках диверсифікації клубні сервіси на основі диверсифікованих пропозицій й переваги клубних програм.

Отже, запорука успішної стратегії диверсифікації готельно-ресторанного комплексу «Verholy Relax Park» – стежити за новими можливостями, що відкриваються, і робити впевнений крок, закріплюючи концепт на певних позиціях. Розподіл зусиль і капіталу, при цьому, зумовлює мінімальну ймовірність втрат, а основною перевагою, яку дає використання диверсифікації, є можливість максимізувати економічну ефективність за рахунок використання широкого асортименту інструментів. Іншими словами, підвищити прибутковість та конкурентоспроможність готельно-ресторанний комплекс «Verholy Relax Park» зможе, реалізуючи у своїй діяльності відразу кілька клубних напрямків. Результатом впровадження пропонованих заходів з диверсифікації діяльності готельно-ресторанного комплексу «Verholy Relax Park» буде посилення присутності бренду на готельному ринку м. Полтави.

Результат реалізації стратегії диверсифікації шляхом посилення бренду можна представити наступним чином (рис. 3.2).

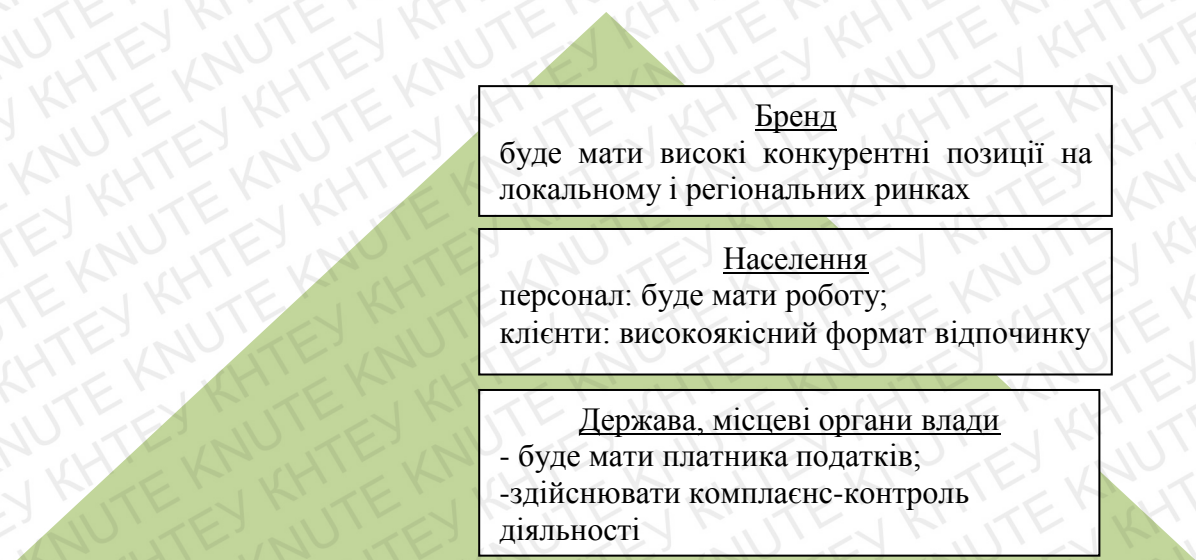


Рис. 3.2. Результат реалізації стратегії диверсифікації шляхом поширення бренду «Relax Park»

Джерело: розроблено автором

Джерелами фінансування витрат на реалізацію є кумулятивний чистий прибуток за 7 запланованих років реалізацію стратегії у сумі 59151,4 тис грн.

(8450,2 тис. грн. щорічно, табл. 2.5), що піде на реалізацію проектів по створенню гольф-клубу та тенісного поля локації для рибалки, а також інформаційно-аналітичну підтримку посилення бренду. На створення нових пропозицій готельно-ресторанного комплексу поетапно передбачено:

I етап потребує 10% усього бюджету стратегії;

II етап потребує 80% відповідно;

III етап потребує 10%.

Отже, інвестування у стратегію диверсифікації шляхом розвитку пропозицій готельних послуг та брендингу є ефективним інструментом фінансового успіху, що дозволяє диверсифікувати ризики та бути успішними.

Щоб створити успішну диверсифікаційну позицію готельно-ресторанний комплекс «Verholy Relax Park» має спиратися на тренди комунікації [21; 47], які дозволять підвищити ефективність диверсифікації: комунікація «всі з усіма»; інтеграція каналів та омніканальність; мобілізація технологій комунікації; персоніфікація; емоціоналізація; адвокатура брендів і бренд-журналістика; відкритість, прозорість; оцінка ефективності.

Комунікація «всі з усіма» забезпечує ефективний фідбек як всередині компанії-бренда, так і з середовищем безпосереднього оточення: державою, стейкхолдерам, конкурентами, споживачами.

Інтеграція каналів та омніканальність фасилітує інформаційне середовище про бренд і його можливості для споживачів та партнерів. Мобілізація технологій комунікації забезпечує побудову зручних засобів спілкування (чат-боти, геокарти, брендбук тощо) [10].

Персоніфікація спрямована на створення у споживача відчуття власної унікальності та турботи компанії про нього шляхом додаткового сервісу, додаткових послуг тощо.

Емоціоналізація спрямована на формування та управління враженнями споживача за допомогою технологій нейромаркетингу. Позитивні емоції формують стійку прихильність і часто роблять споживачів амбасадорами бренду – тими, хто рекомендує бренд та посилює його популярність.

Адвокатура брендів і бренд-журналістика стають на правовий та інформативний захист бренду, дозволяють виконувати йому основну функцію – викликати у споживача довіру до бренду, його якість і репутацію.

Відкритість, прозорість дозволяють споживачу заглиблюватись у контент бренду через його характеристики, елементи та сервіси, адже інформація про послідовність створення продукту та його компоненти, процеси реалізації та можливості стає доступною і посилює довіру до бренду, що сприяє прийняттю рішення про покупку. Оцінка ефективності має двосторонній характер: з одного боку, для споживача показує ефективність бренду у задоволенні його потреб та інтересів; з іншого – визначає інвестиційну привабливість бренду для власників бренду та партнерів по бізнесу.

Таким чином, готельно-ресторанний комплекс «Verholy Relax Park» при грамотному використанні принципів диверсифікації та застосуванні запропонованої стратегії стане сильним гравцем готельно-ресторанного ринку. Це дозволить досить швидко освоїти сучасні технології, в короткий період збільшити дохід та розвиватися швидкими темпами. Крім того, запропоновані заходи сприятимуть мінімізації економічних стресів та ризиків в процесі подолання складних економічних періодів, зокрема пандемічних та техногенних криз.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

1. Аналіз теоретичних підходів до дефініції «диверсифікації» дозволили виокремити ключові характеристики і трактувати її як один з напрямків економічної політики суб'єкта господарювання щодо розширення сфер та видів діяльності, освоєння нових ніш та ринків, урізноманітнення продуктового й інвестиційного портфелів, що забезпечують резистентність до можливих загроз, ризиків та підвищують рівень економічної безпеки й ефективності бізнесу.

2. Стратегія диверсифікації має ряд переваг перед іншими стратегіями: допоможе готелю конкурувати на ринку основного виду діяльності; надасть можливість корисно вкласти ресурси у діяльність економічного суб'єкта; дасть змогу всебічно врахувати потреби споживачів ринку готельних послуг, досягаючи при цьому ефект синергізму. Диверсифікувавши діяльність, можна забезпечити досягнення трьох груп економічних цілей: стабілізації, гнучкості та економічного зростання.

3. Процедура розробки та обґрунтування диверсифікації діяльності суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу є специфічною для категорії «лакшері». Результатом ефективної реалізації стратегії диверсифікації діяльності, при цьому, є досягнення поставленої ієрархії цілей: забезпечення виживання; стабілізація надходження грошових потоків; забезпечення високого рівня конкурентоспроможності та готовності адаптуватися до зміни смаків споживачів; економія ресурсів на масштабах виробництва, еко-технологіях та зменшення податкового тиску; визначення напрямку та шляхів забезпечення зростання; максимальна ефективність використання організаційно-управлінського потенціалу тощо.

4. PEST-аналіз макросередовища готельно-ресторанного комплексу «Verholy Relax Park» показав: щоб знизити негативні впливи факторів на діяльність готелю необхідно дотримуватись законодавства, зокрема щодо дотриманні

медико-санітарних вимог та карантинних обмежень, підвищувати конкурентоспроможність готелю шляхом активізації інновацій, закріплювати свої позиції на ринку; удосконалювати форми обслуговування, якість надання сервісу щоб задовольняти вимоги і бути завжди привабливими для туристів; диверсифікувати та розроблювати нові послуги, пакети, продукти; врахувати пропозиції, побажання споживачів; утримувати ціни в доступності для споживачів, впроваджувати програми лояльності, створювати клубні пакети.

5. Аналіз бізнес-позиції за SWOT-аналізом показав, що готельно-ресторанний комплекс потребує активізації маркетингової діяльності щодо просування основних і додаткових послуг; для покращення рівня обслуговування гостей вкрай важливо впровадити інформаційні технології, зокрема CRM, без яких готель не зможе бути конкурентноспроможним; готелю слід використовувати в своїй діяльності дистрибуційні платформи, що дозволить активізувати бронювання та продажі основних і додаткових послуг; щоб бути кращими серед конкурентів потрібно покращувати та удосконалювати високу якість послуг та рівень обслуговування, створити лінійку пакетних пропозицій.

6. Оцінювання показників діяльності готельно-ресторанного комплексу показав, що зниження пов'язане з пандемією, яка охопила різким гальмуванням економічної активності усіх суб'єктів господарювання в Україні і світі у 2019 році. Так, уже у 2020 році сумарний обсяг чистого доходу збільшився на 5,2 % порівняно з попереднім роком, що пов'язано з пом'якшенням карантинних вимог і пожвавленням внутрішнього попиту.

7. Дослідження можливостей диверсифікації послуг готельно-ресторанного комплексу «Verholy Relax Park» продемонструвало, що пропозиція з послуг проживання не досить диференційована як за категорією, так і за ціною. Оцінюючи якість та зацікавленість послугами готельно-ресторанного комплексу, зазначено, що за відгуками та оцінками людей, які мали змогу скористатися послугами «Verholy Relax Park», він має оцінку 3,5 з 5, що є достатньо хорошим показником.

8. Запропоновано та обґрунтовано удосконалення диверсифікаційної програми на основі клієнтоорієнтованої сервісної інновації готельно-ресторанного комплексу «Verholy Relax Park» досягатиметься позитивний ефект: рентабельність інвестицій складе 35,63%. Так як розрахований індекс рентабельності інвестицій вище 10% (прийнятого за норму при здійсненні інвестицій в проект), то проект впровадження Бітрікс24 має бути прийнятий до уваги та реалізований у впровадженні клієнтоорієнтованої сервісної інновації, адже він є доцільним і вигідним для готельно-ресторанного комплексу «Verholy Relax Park».

9. Обґрунтовано моделі лояльності та їх застосування готельно-ресторанного комплексу «Verholy Relax Park». Варто відзначити, що е-лояльність є ключовим фактором успіху в секторі надання якісних готельних послуг. Розуміння сутності поняття е-лояльності клієнтів буде підтримуватися в Інтернеті за допомогою теоретичної бази інтеграції і має вирішальне значення для розробки майбутніх стратегій маркетингу в цій області.

10. Обґрунтовано програму формування стратегії диверсифікації VIP-послуг готельно-ресторанного комплексу, розраховану на 7 років, яка включатиме розвиток нових додаткових послуг спортивно-оздоровчого характеру. Диверсифікація, при цьому, охоплюватиме наступні напрями, які виступають основними маркерами в клієнторієнтованому підході до ведення бізнесу: збільшення переліку додаткових послуг; впровадження нових технологій, реалізації бізнес-позицій, способів взаємодії з клієнтами тощо; усунення причин та симптомів можливого банкрутства; коригування центрів впливу; моніторинг цільової аудиторії через соціальні мережі та дистриб'юторські мережі, що дозволяє отримати джерела додаткового доходу.

Таким чином, готельно-ресторанний комплекс «Verholy Relax Park» при грамотному використанні запропонованих заходів з диверсифікації та застосуванні запропонованої стратегії стане сильним гравцем готельно-ресторанного ринку. Це дозволить досить швидко освоїти сучасні технології, в короткий період збільшити дохід та розвиватися швидкими темпами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Alqudah MA. Artificial Intelligence in Managing the Electronic Customer Relationship and Enhancing the Level of Satisfaction with Electronic Services. SSRN Electronic Journal [Internet]. Elsevier BV; 2021; Available from: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3858964>
2. Guillot A. It's Not Just a Room – The Benefits of Attribute-Based Selling in Hotels. Електронний ресурс: режим доступу - <https://www.amadeus-hospitality.com/insight/the-benefits-of-attribute-based-selling-in-hotels>.
3. Innovation in services / Innovation in the UK: Indicators and Insights // DTI Occasional paper. 2007. №9. P.194.
4. Laws E. Marketing tourism and hospitality services. Improving tourism and hospitality services [Internet]. CABI; 100–29. Available from: <http://dx.doi.org/10.1079/9780851999951.0100>
5. Melnyk M, Leshchukh I. Diversification of local structural economic policy of cities: conceptual aspect. *Market Infrastructure* [Internet]. Black Sea Research Institute of Economics and Innovation; 2021;(55). Available from: <http://dx.doi.org/10.32843/infrastruct55-20>
6. Verholy Relax Park. Available from: https://www.tripadvisor.com/Hotel_Review-g13990969-d8631246-Reviews-or5-Relax_Park_Verholy-Sosnivka_Poltava_Oblast.html
7. Ансофф, І.В. Новая корпоративная стратегия [Текст] URL: <https://nashaucheba/v4475/%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D1%84%D1%84%D0%B8.%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F%D0%BA%D0>
8. Білецька К.В. Диверсифікація діяльності підприємств в умовах трансформаційної економіки : Автореф. дисс. канд. екон. наук: 08.06.01 / С.М. Попова ; Харк. нац. екон. ун-т. - Х., -2014. - 20 с.
9. Білоусько Т., Білоусько Р. Диверсифікація підприємницької діяльності аграрних підприємств у забезпеченні їх конкурентоспроможності. Вісник Харківського нац. аграрн. ун-ту імені В.В.Докучаєва. Серія «Економічні науки»

- [Интернет]. Видавництво «Право»; 2018;(3):353–60. Доступно за:
<http://dx.doi.org/10.31359/2312-3427-2018-3-353>
10. Бовш Л.А., Гопкало Л.М., Расулова А.М. Диверсифікаційний підхід до клієнтоорієнтованого управління діяльністю суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу // Наукові горизонти, 2020. – 23 (11), 88–100.
[https://doi.org/10.48077/scihor.23\(11\).2020.88-100](https://doi.org/10.48077/scihor.23(11).2020.88-100)
 11. Богачевська К.В. Визначення поняття диверсифікація// Вісник Криворізького національного університету, вип. 33, 2012.
 12. Богуславський Є.І. Вибір оптимального методу диверсифікації підприємств [Текст]. *Ефективна економіка* — 2013. — №10.
 13. Брінь П.В. Диверсифікація господарської діяльності підприємств [Текст]/ П.В. Брінь, Л.О. Переходова // Вісник НТО "ХП". Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. - 2013. - 69 (1042). - С.172-175.
 14. Бутиркін А.Я. Інтеграція та диверсифікація - базові стратегії розвитку корпорації. // Страхова справа, 2005. - №4. - С. 52-59.
 15. Відгуки споживачів Tripadvisor. Доступно за:
https://www.tripadvisor.ua/Hotel_Review-g13990969-d8631246-Reviews-Relax_Park_Verholy-Sosnivka_Poltava_Oblast.html (дата звернення 28.09.2021 р.).
 16. Диверсифікація виробництва і капіталу як фактор стабілізації фінансового стану підприємства: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / В.М. Дереза; Нац. гірн. ун-т. – Д., – 2005. – 19 с.
 17. Диверсифікація діяльності підприємств в умовах трансформаційної економіки: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / С.М. Попова ; Харк. нац. екон. ун-т. – Х., –2004. – 20 с.
 18. Економічна енциклопедія: у 3 т., [Текст] / під. ред. С.В.Мочерного . – К.: ВЦ Академія, 2002. – 952 с.
 19. Згурська О. М. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства // Інвестиції: практика та досвід № 13/2018 URL:
http://www.investplan.com.ua/pdf/13_2018/5.pdf

20. Згурська О. М. Інструментально-методичний підхід до формування стратегій диверсифікації агропромислових підприємств. *Агросвіт*. 2019. № 24. С. 77–83. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.24.77
21. Инновации как фактор усиления позиций бренда – InVenture - инвестиционно консалтинговый портал URL: <http://www.inventure.com.ua/main/analytics/analysis/innovacii-kak-faktor-usileniya-pozicii-brenda>
22. Івченко Л. Диверсифікація діяльності підприємств як чинник їх економічного зростання // Міжнародний збірник наукових праць. Випуск 1. 2016. URL: http://sophus.at.ua/IA_2016_1/12_ivchenko_larisa-diversifikacija_dijalnosti_pidp.pdf
23. Клієнтоорієнтованість//Marketing MMZ center URL: <https://marketing-mmz.bitrix24.site/Kliyantooriyentovanist%CA%B9/>
24. Коноплицький В.А., Філіна А.І. Економічний словар. Толково-термінологічеській.-К.: КНТ, 2007.- 624 с.
25. Корінько М.Д. Ризики при диверсифікації /М.Д. Корінько // Актуальні проблеми економіки – 2003. - №7. - с.69.
26. Куцик П.О., Ковтун О.І. Диверсифікація діяльності як адаптивна стратегічна альтернатива для підприємства. Вісник Львівського торговельно-економічного університету економічних наук [Інтернет]. Львівський торговельно-економічний університет; 2019;(57):47–52. Доступно з: <http://dx.doi.org/10.36477/2522-1205-2019-57-07>
27. Ломоносова О. Диверсифікація як економічна категорія і як поняття. *Вісник УНУ Міжнародні економічні відносини та світова економіка* [Інтернет]. Видавництво Helvetica; 2020;(33). Доступно з: <http://dx.doi.org/10.32782/2413-9971/2020-33-24>
28. Мастерская эффективного бизнеса. Примеры проведения маркетинг-анализа URL: <https://master-effect.biz/> <https://master-effect.biz/>

29. Мирошник Ю. Аналіз світового досвіду організації luxury послуг в 5* готелях /Ю. Мирошник // Ефективна економіка. - №6, 2019. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.155
30. Ніколаєва І.П. Економічний словник. – Мінськ: Проспект, Н63 КНО, 2015.- 160 с.
31. Офіційний сайт Verholy Relax Park. Доступно за: <https://verholy.com>(дата звернення 28.09.2021 р.).
32. Петров В.М. Диверсифікація господарської діяльності сільськогосподарських підприємств. *Вісник Харківського Національного Аграрного Університету ім. В.В.Докучаєва. Серія «Економічні Науки»* [Інтернет]. Видавництво «Право»; 2018;(1):41–53. Доступно з: <http://dx.doi.org/10.31359/2312-3427-2018-1-41>
33. Пластовець П. 10 стандартів інновацій // – Режим доступу: <http://open.knbs.ua/10-ctandartiv-innovacij/>
34. Покрокова інструкція по складанню PEST-аналіза URL: <http://www.powerbranding.ua/biznes-analiz/>
35. Ринок розкішних готелів - сегментований за типом послуг (бізнес-готель, готелі в аеропорту, готелі-люкс та курорти) та географією - зростання, тенденції та прогнози (2020 - 2025) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/luxury-hotel-market>
36. Рябоконт Н.П. Індикатори клієнтоорієнтованого підходу. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. 2016. № 21. С. 104–107.
37. Сагер Л. Ю. Лояльність споживача: сутність та види програм. *Інфраструктура ринку*, 2018. № 20. С. 176-186.
38. Скоробогатов М. М., Куцерубова О. І. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах // *Економічний вісник Донбасу* № 3 (25), 2011[Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.evd-journal.org/download/2011/2011-3/Ek_visnyk_3_2011-18-21.pdf

39. Смирнов С. Імідж підприємства як фактор впливу на споживчу поведінку в сфері готельних послуг. Збірник наукових праць ЧДТУ. Випуск 41. Частина 1. С. 17-22.
40. Соболева-Терещенко О. А., Жарнікова В. В. Теоретико-методологічні основи формування ефективних систем лояльності. Журнал Менеджер. 2017. № 2(75). С. 82-91.
41. Ткачук Т. Luxury-сервіс на світовому ринку готельних послуг / Т. Ткачук // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право, 109 (2), 85–96. doi: 10.31617 / zt.knute.2020 (109) 06
42. Термоса І. Диверсифікація як один аспект сталого розвитку аграрного сектору економіки України. *Інтелект XXI* [Інтернет]. Видавництво Helvetica; 2020; (3, 2020). Доступно з: <http://dx.doi.org/10.32782/2415-8801/2020-3.21>
43. Хаустова В.Ю. Диверсифікація та інтеграція як форми забезпечення стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємства. Бізнес Інформ [Інтернет]. Науково-дослідний центр промислових проблем розвитку НАН України; 2020;12(515):482–94. Доступно з: <http://dx.doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-482-494>
44. Хомюк Н. Л. Концептуальні положення диверсифікації розвитку сільських територій в умовах децентралізації // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України, 2019 Випуск 1 (135). – С. 54-58.
45. Циран Я. Місце концепції управління зв'язками з клієнтами в ринковій орієнтації підприємства. Матеріали науково-практичної конференції «Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки», м. Тернопіль, 18 травня 2011 року. 2011. С. 128–130.
46. Цогла О.О. Становлення диверсифікаційних процесів у діяльності підприємств [Текст] //Актуальні проблеми економіки. – 2011. – №7. – С.147–151.
47. Шаповаленко К. С. Методика комунікаційної підтримки бренду // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Технічний прогрес та

- ефективність виробництва. - 2013. - № 45. - С. 115-121. - URL:
<http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vcspitp20134518>
48. Череп О, Кругла С. Диверсифікація як необхідна умова забезпечення якісного сільського зеленого туризму. Scientific research of the xxi century volume 1 [internet]. Gs publishing service; 2021 jan 25; available from:
<http://dx.doi.org/10.51587/9781-7364-13302-2021-001-83-89>
49. Шарапа О. М. Управління відносинами з клієнтами через впровадження CRM-систем як складова ефективного ведення бізнесу. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 7 (97). С.175–183.
50. Хмарні сервіси Travelclick. URL:
<https://www.travelclick.com/solutions/business-intelligence/demand360>.
51. Хмарний сервіс Бітрікс24. URL:
https://www.bitrix24.ua/?gclid=Cj0KCQiAys2MBhDOARIsAFf1D1fSFxsydDXuXFxmA8I380ldZeB8F164L9HWPPXNYxE5yVz6c9atYMIaArJ2EALw_wcB
52. Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства. Навч. посібник. - Львів : Магнолія плюс, 2014. - С. 47-51.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК В

Таблиця В.1

Фінальна форма для аналізу готелю «Verholy Relax Park»

| Фактори | Зміна в галузі | Зміна в готелі | Дії |
|--|--|---|--|
| ПОЛІТИЧНІ | | | |
| Стійкість політичної влади і існуючого уряду | Політичний уряд може здійснювати різну політику у сфері послуг. Відкритість/закритість країни. Візовий режим. | Зменшення потоку туристів | Удосконалювати форми обслуговування, якість надання сервісу, диверсифікація послуг |
| Імовірність розвитку військових дій в країні | Зменшення привабливості країни для туризму | Зменшення туристів і привабливості готелю. | Посилення безпеки у готелі, диверсифікація послуг огляду на забезпечення безпеки |
| Податкова політика (тарифи і пільги) | Збільшення податків призведе до зменшення фінансування. | Збільшення цін на готельні послуги, супутні товари і послуги. | Відповідність факту ціна-якість. |
| Поточне законодавство, що регулює правила роботи в галузі, зокрема медико-санітарні вимоги | Прийняття законів які будуть стандартизувати і сертифікувати готельні послуги, забезпечуватимуть санітарно-гігієнічну безпеку готельних послуг | Зменшення фінансів на розвиток готелю (інновації, матеріально-технічна база, обладнання тощо), спрямування коштів на забезпечення якості і безпеки готельних послуг | Знаходження власних коштів для модернізації, забезпечення фінансової безпеки від локдауну. Пошук додаткового фінансування. Розвиток маркетингових комунікацій внутрішнього ринку, активізація внутрішнього туристичного попиту |
| Бюрократизація і рівень корупції | Вірогідність підкупу, хабарів, в ході чого можуть отримати дозволи готелі які не відповідають стандартам; присвоєння невідповідної категорії | Поява конкурентів, які здобули статус не санкціонованим шляхом. | Підвищувати конкурентоспроможність готелю, закріплювати свої позиції на ринку. |
| ЕКОНОМІЧНІ | | | |
| Курси основних валют | Підвищення або зниження цін на послуги готелів. | Підвищення цін може призвести до спаду попиту, зменшення до збільшення. | Утримувати ціни в доступності для споживачів. |
| Рівень доходів населення | Зменшення попиту, зменшення доходу загалом по галузі. Зменшення можливості подорожувати. | Зменшення попиту, зменшення доходу готелю. | Зменшення цін, розроблення знижок, акцій. |

Продовження табл.В.1

| Фактори | Зміна в галузі | Зміна в готелі | Дії |
|---|--|---|--|
| Ступінь глобалізації та відкритості економіки | Стабільна економіка робить країну більш привабливою, що і сприятиме зацікавленості іноземних туристів, збільшить їх потік в країну і тим самим призведе до розвитку популярності галузі. | Збільшення потоку туристів, збільшення прибутку. | Удосконалювати форми обслуговування, якість надання сервісу щоб задовольняти іноземні стандарти і вимоги. |
| Рівень безробіття, розмір і умови оплати праці | Збільшення/зменшення робочих місць по галузі. | Нестача робочих кадрів коли низька заробітна плата. Збільшення витрат на оплату праці. | Збільшення премій, нагород за працю. Вибір найкращого співробітника, надання відпусток. |
| Темпи зростання економіки | При позитивних темпах – збільшення привабливості країни і збільшення потоку туристів. При негативних – зменшення привабливості, зменшення турпотоків | Збільшення або зменшення споживачів готельних послуг. | Удосконалювати форми обслуговування, якість надання сервісу щоб задовольняти іноземні стандарти і бути завжди привабливими для туристів. |
| Рівень інфляції і процентні ставки | Підвищення або зниження цін на послуги готелів тим самим впливає на процвітання галузі. | Підвищення цін може призвести до спаду попиту, зменшення до збільшення | Утримувати ціни в доступності для споживачів. |
| Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни | Збільшення або зменшення фінансування галузі, що прямо впливає на її розвиток. | Зменшення фінансів на розвиток готелю (інновації, матеріально-технічна база, обладнання тощо). | Пошук додаткового фінансування. |
| СОЦІАЛЬНО - КУЛЬТУРНІ | | | |
| Вимоги до якості продукції і рівнем сервісу | Більші вимоги збільшуватимуть витрати на утримання галузі. | Витрати на удосконалення сервісу, продукції. | Удосконалювати форми обслуговування, якість надання сервісу щоб задовольняти вимоги і бути завжди привабливими для туристів. |
| Структура населення і тривалість життя | Визначення яка вікова категорія більше користується послугами галузі. | Орієнтація готелю на певні категорії споживачів (молодь, середній вік, пенсійний вік). Визначення з контингентом споживачів. | Ведення обліку постояльців, заповнення анкет, ведення клієнтської бази. |
| Ставлення до роботи, кар'єри, дозвілля і виходу на пенсію | Визначення який тип туристів більше користується послугами галузі. Поштовх до розвитку готелю. | Орієнтація готелю на певні категорії споживачів (бізнес-туристи, спорт-туристи, сімейні туристи і тд). | Ведення обліку постояльців, заповнення анкет, ведення клієнтської бази. |

Продовження табл.В.1

| Фактори | Зміна в галузі | Зміна в готелі | Дії |
|--|--|---|--|
| Спосіб життя і звички споживання | Розвитку того чи іншого типу готелю. | Облаштування спеціальних номерів, кімнат. Додаткові витрати | Моніторинг споживачів, врахування пропозицій, побажань, введення спеціальних меню, кімнат для паління, тренажерних залів і тд. |
| Розвиток релігії та інших вірувань | Визначення яких релігій туристи, що для них потрібно, витрати на облаштування готелів під туристів. Розвиток певних типів готелів. | Витрати на удосконалення меню, номерів. | Врахування пропозицій, побажань, введення спеціальних меню (кошерне, без свинини чи яловичини). |
| ТЕХНОЛОГІЧНІ | | | |
| Розвиток і проникнення інтернету, розвиток мобільних пристроїв | Робить більш ефективною галузь і зв'язок її з іншими галузями. | Витрати на встановлення програм, техніки, пристроїв. | Доступ в мережу інтернет, доступність до ПК. |
| Доступ до новітніх технологій | Дає можливість розвиватися, спостерігати за тим що відбувається у світі які тенденції по галузі. | Зростання популярності, збільшення туристів. Збільшення задоволеності споживачів. | Впровадження автоматизованих систем. |
| Ступінь використання, впровадження та передачі технологій | Дозволяє йти у ногу з світовим прогресом. | Оскільки зараз інформаційне суспільство яке любить йти разом з інноваціями, це може сприяти збільшенню чи зменшенню попиту на послуги готелю. | Впровадження новітніх технологій, збільшення фінансування служби ІТ. |
| Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі | Збільшать популярність галузі, ефективність її, збільшення прибутку | Сприятиме технологічному розвитку готелю і розвитку інновацій. | Впровадження новітніх технологій, інноваційних систем, обладнання. |
| Законодавство в області технологічного оснащення галузі | Може сприяти розвитку або гальмування розвитку галузі. | Може стримувати або збільшувати потік туристів. | Старатися залучати кошти для інноваційного процесу. |
| Витрати на дослідження і розробки | Збільшать популярність галузі, ефективність її, збільшення прибутку від галузі. | Збільшення привабливості для туристів. | Розроблення нових послуг, пакетів, продуктів. |

ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1

Критеріальна оцінка програми лояльності готельно-ресторанний комплекс
«Verholy Relax Park» (авторська розробка)

| Критерії оцінки | 1-й експерт | 2-й експерт | 3-й експерт | 4-й експерт | Сума | Питома вага, % | Середня оцінка |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------|----------------|----------------|
| Інформаційне наповнення | 2 | 1 | 3 | 3 | 9 | 12 | 2,25 |
| Подача інформації | 2 | 2 | 4 | 3 | 11 | 14 | 2,75 |
| Оперативність інформації | 4 | 2 | 3 | 3 | 12 | 15 | 3,0 |
| Комунікації | 3 | 2 | 2 | 2 | 9 | 12 | 2,25 |
| Дизайн | 1 | 1 | 3 | 4 | 9 | 12 | 2,25 |
| Зручність використання | 3 | 2 | 3 | 2 | 10 | 13 | 2,5 |
| Додатковий сервіс | 1 | 1 | 1 | 3 | 6 | 8 | 1,5 |
| Структура лендінгу | 3 | 2 | 4 | 3 | 12 | 15 | 3 |
| Усього | 19 | 13 | 23 | 23 | 78 | 100 | 19,5 |

ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1

Результати проведеного анкетування (згруповано автором)

| Питання | Кількість відповідей | Частка у загальній структурі |
|--|----------------------|------------------------------|
| 1. Ваша стать: | | |
| - жіноча | 33 | 33% |
| - чоловіча | 67 | 67% |
| 2. Ваш вік: | | |
| - до 20 років | 7 | 7% |
| - 21-30 | 15 | 15% |
| - 31-45 | 35 | 35% |
| - 46-60 | 25 | 25% |
| - більше 60 років | 8 | 8% |
| 3. Сімейний стан: | | |
| - незаміжня/неодружений | 38 | 38% |
| - заміжня/одружений | 62 | 62% |
| 4. Вкажіть, будь ласка, мету Вашого перебування | | |
| - ділова | 57 | 57% |
| - пізнавальна | 19 | 19% |
| - навчання | 24 | 24% |
| 5. Частота Вашого подорожування | | |
| - раз на тиждень | 10 | 10% |
| - раз на місяць | 31 | 31% |
| - раз на півріччя | 33 | 33% |
| - раз на рік | 26 | 26% |
| 6. Термін Вашого перебування у місті: | | |
| - Кілька днів | 29 | 29% |
| - тиждень | 42 | 42% |
| - місяць | 20 | 20% |
| - більше місяця | 9 | 9% |
| 7. Рівень Вашого доходу на місяць | | |
| - до 2000 | 6 | 6% |
| - від 2000 до 3500 | 17 | 17% |
| - від 3500 до 5000 | 26 | 26% |
| - більше 5000 | 51 | 51% |
| 8. На що звертасте увагу при виборі готелю? | | |
| - якість обслуговування | 24 | 24% |
| - асортимент послуг | 42 | 42% |
| - гостинність | 34 | 34% |
| 9. Номерам якої категорії Ви віддасте перевагу | | |
| - стандарт | 9 | 9% |
| - студіо | 34 | 34% |
| - люкс | 21 | 21% |
| - апартаменти | 36 | 36% |
| 10. Що, на Ваш погляд необхідно включити до переліку додаткових послуг | | |
| - Спеціалізовані заклади харчування | 48 | 48% |
| - Фітнес-клуб | 21 | 21% |
| - Масажний кабінет | 7 | 7% |
| - Рум-сервіс | 9 | 9% |
| - Послуги хімчистки | 8 | 8% |
| - Оренда автомобіля | 5 | 5% |
| - Інше | 2 | 2% |