

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН  
ІМ. Б. Д. ГАВРИЛИШИНА**

**Кафедра міжнародного туризму і  
готельного бізнесу**

## **МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

**на тему:**

# **«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА»**

**Студентки групи Тм-21  
напряму підготовки “Туризм”  
Киби Іванни Павлівни**

**Науковий керівник:  
д.е.н., професор  
Брич Василь Ярославович**

**ТЕРНОПІЛЬ  
2020**

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА	6
1.1. Сутність готельних послуг та особливості стратегічного управління підприємствами готельної індустрії	6
1.2. Інтеграція готелів як глобальний феномен розвитку готельного господарства	11
1.3. Специфіка комплексу маркетингових комунікацій в процесі стратегічного управління готелями	17
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА	24
2.1. Особливості стратегічного управління підприємствами готельної індустрії	24
2.2. Використання комплексу маркетингових комунікацій в процесі стратегічного управління готелями	29
Висновки до розділу 2	35
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА	36
3.1. Організаційно-економічні засади формування кластерів підприємств готельного господарства	36
3.2. Стратегічне управління підприємствами готельної індустрії на основі збалансованої системи показників	40
3.3. Розробка моделі управління комплексом маркетингових	45

комунікацій підприємств готельного господарства

Висновки до розділу 3

50

ВИСНОВКИ

51

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

53

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В сучасних умовах глобалізації економіки готельний бізнес перебуває під впливом зовнішніх і внутрішніх змін, які змушують підприємства готельного господарства шукати нові стратегії, інструменти і методи управління, засновані на системних і комплексних підходах. Для розвитку готельного господарства України актуальними стають процеси об'єднання та інтеграції готельних підприємств, формування нових форматів та структур управління.

У розробку питань методології та удосконалення управління підприємствами готельного господарства вагомий внесок зробили вітчизняні та зарубіжні вчені, такі як: В.Я. Брич, О.Я. Гугул, Ю.П. Гуменюк, З.О. Заблоцька, М.І. Кабушкін, В.О. Квартальнов, Ф. Котлер, М.Б. Нагара, Н.О. Пятницька, В.К. Федорченко, Дж. Уокер, Л.П. Шматько та ін.

Наявність невирішених проблем та суперечливість окремих питань, практична значимість дослідження процесів стратегічного управління підприємствами готельного господарства обумовили вибір теми, визначення мети і завдань кваліфікаційної роботи.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування науково-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо стратегічного управління підприємствами готельного господарства. Реалізація поставленої мети зумовила необхідність розв'язання таких завдань:

- розкрити сутність готельних послуг та особливості стратегічного управління підприємствами готельної індустрії;
- виявити глобальні напрями розвитку готельного господарства;
- детермінувати специфіку комплексу маркетингових комунікацій;
- проаналізувати сучасні тенденції розвитку підприємств готельного господарства;

- визначити особливості стратегічного управління підприємствами готельної індустрії;
- виявити специфіку маркетингових комунікацій підприємств готельного підприємства;
- обґрунтувати підходи до формування кластерів підприємств готельного господарства;
- запропонувати модель управління комплексом маркетингових комунікацій підприємств готельного господарства.

**Об'єктом дослідження** є процес стратегічного управління підприємствами готельного господарства.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні аспекти стратегічного управління підприємствами готельного господарства.

**Методи дослідження.** Інформаційну базу дослідження становлять: публікації вітчизняних і зарубіжних вчених із проблем управління підприємствами готельного господарства; монографічна економічна література; статистичні матеріали та звіти Держкомстату України; законодавчі та нормативно-правові акти; дані статистичної звітності окремих підприємств готельного господарства.

**Практичне значення одержаних результатів.** Наукові положення кваліфікаційної роботи доведено до рівня прикладного інструментарію, що дає можливість менеджерам готельних підприємств приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо інтеграції та формування системи стратегічного управління підприємствами готельного господарства для підвищення ефективності їх діяльності на ринку готельних послуг.

**Апробація результатів роботи.** Основні наукові положення та результати досліджень були представлені та схвалені на Міжнародних науково-практичних конференціях: «Новітні тенденції розвитку індустрії гостинності, туризму та міжнародного бізнесу» (м. Тернопіль, 28-29 жовтня 2019 р.), «Розвиток індустрії гостинності та міжнародного бізнесу: сучасний стан і перспективи» (м. Тернопіль, 22 травня 2020 р.).

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

#### 1.1. Сутність готельних послуг та особливості стратегічного управління підприємствами готельної індустрії

Готельна індустрія відкрита для суспільства як специфічна світова система. Тому інтерес до неї, теорії та практики за нових умов в Україні з її нереалізованими ресурсами туристського потенціалу, зростає і потребує розроблення нових підходів до управління підприємствами готельного господарства з багатьох причин. По-перше, стрімко активізуються і видозмінюються внутрішні механізми ділової й оздоровчої активності населення, стиль та умови життя, суттєво зростає мобільність та міграція населення. По-друге, розвиток туризму та сфери гостинності відкриває шлях для розширення міжнародних відносин в глобальних масштабах. По-третє, сфера готельної діяльності розташована у верхній частині рейтингу ефективності інвестицій: віддача від них отримується в короткі терміни і з високим прибутком.

Сьогодні вітчизняна індустрія гостинності також розвивається швидкими темпами, особливо у великих промислових і фінансових центрах країни. Але значущість цього сегмента для вітчизняної економіки значно нижча, ніж у розвинених країнах. Вітчизняна туристична індустрія формує лише 1,6% ВВП [5, с. 202]. Однією з основних причин стримування в'їзного туризму є відсутність достатньої готельної бази, що може забезпечувати прийом іноземних туристів на світовому рівні, оскільки готельний бізнес і туризм тісно пов'язані і економічно взаємозалежні.

На сьогодні Україна посідає одне з останніх місць серед Європейських

країн за кількістю готелів: на 1 готель припадає 12 тис. жителів, тоді як у Чехії – 2,3 тис., Естонії – 3,4 тис., Болгарії – 3,9 тис. [45, с. 62].

Економічні дослідження управління підприємствами готельного господарства ускладнюються низкою проблем, у т.ч. термінологічного характеру. У нормативних документах та науковій літературі немає однозначного поняття «готель», «готельне господарство», «готельна послуга». Закон «Про туризм» відносить готельне господарство до індустрії туризму [36]. Багато дослідників відводять йому місце в системі індустрії гостинності.

Невизначеність термінології гальмує вирішення як теоретичних, так і практичних завдань з управління підприємствами готельного господарства і підвищення їх ефективності у структурі економіки. Наявність розбіжностей дефініціювання основних понять спричиняє недосконалість і відмінності статистики та підприємницької діяльності, різних країн, через що виявляється нечіткість формулювання завдань стратегічного розвитку, знижується якість оцінок і прогнозів стану готельного господарства.

Поняття «готель» багато авторів розглядають як похідне від латинського «*hospitalis*», що означає «гостинний» [24 с.15].

І. В. Зорін та В. О. Квартальнов у своїй «Енциклопедії туризму» визначають готель як «основне підприємство індустрії гостинності, що здійснює прийом і обслуговування відвідувачів» [22, с. 64].

Готель є головним і класичним типом підприємств розміщення туристів, який уявляє у широкому розумінні будинок з мебльованими кімнатами для короткочасного проживання. Це визначення задеклароване у державних стандартах України, Білорусії. Згідно з Правилами користування готелями та надання готельних послуг в Україні, готель призначений для тимчасового проживання громадян терміном до 45 діб, незалежно від місця постійного проживання і прописки [34, с. 16].

За визначенням Всесвітньої туристської організації, готелі – це колективні засоби розміщення, які складаються з певної кількості номерів,

мають єдине керівництво, надають певні послуги (заправлення постелі, прибирання номера й санвузла), згруповані у класи й категорії відповідно до надаваних послуг і наявного устаткування [46, с. 25].

Класифікацію та трактування поняття «готелю», що має рекомендаційний характер, пропонує і Всесвітня туристська організація (ВТО). Готель (засіб розміщення) ВТО визначає, передусім, як об'єкт, який регулярно або епізодично надає туристам місця для відпочинку і нічлігу. Готелі при цьому розглядаються як головний, класичний тип підприємств розміщення, що забезпечує харчуванням і має наступні специфічні ознаки: номерний фонд, що перевищує певний мінімум; набір обов'язкових послуг (прибирання номерів); певний асортимент додаткових послуг.

На думку деяких авторів історичне поняття «готельне господарство» використовувалось не лише для визначення діяльності готелів, а у зв'язку з урізноманітненням типів засобів розміщення стало охоплювати мотелі, кемпінги, туристські бази та інші підприємства призначені більше для оздоровлення та відпочинку. Причому за статистикою в 2019 р. в Україні функціонувало 1328 закладів готельного типу (готелі, мотелі, гуртожитки тощо) та 3192 заклади оздоровлення та відпочинку (санаторії, пансіонати, бази відпочинку тощо) [44, с. 307]. Таким чином, готель трактується як у вузькому, так і широкому розумінні і стає основним типом засобів розміщення, що визначає назву цій сфері діяльності, як і «ресторан» в ресторанному господарстві. Тобто, готельне господарство – це сукупність готельних підприємств різних типів, що здійснюють прийом гостей і надання послуг з розміщення, харчування, додаткових і суміжних послуг.

Зміст понять «готельна справа», «готельний бізнес», «готельна індустрія» пов'язується з економічною діяльністю спеціалізованих підприємств, що пропонують на комерційній основі власні послуги і забезпечують клієнтам, які подорожують, необхідні умови для розміщення та харчування [2, с. 31].



Тобто діяльність готелів все більше диверсифікується (горизонтально та вертикально) і на думку фахівців, полягає в етично наповненій економічній активності людини з виробництва товарів та надання послуг, які мають корисні для споживача якості. Як відмічає М. Мескон, готельний бізнес визначається як діяльність, спрямована на отримання прибутку шляхом створення і реалізації готельних послуг [22, с. 84]. Готельний бізнес відіграє значну роль в системі господарювання та економіці країни надаючи власні послуги розміщення та кооперується і формує обсяги робіт багатьох інших галузей економіки.

Специфікою готельного бізнесу є те, що сама послуга не може вироблятися окремо від існуючого матеріального продукту (номеру готелю).

Із розвитком туризму масштаби готельного господарства перетворилися на різновид індустріального виробництва, у зв'язку з чим до безлічі готелів та інших засобів розміщення правомірно застосовувати поняття «підприємства індустрії гостинності». Продуктом останніх став «комплекс фізичних, соціальних і емоційних компонентів» [6, с. 41].

Необхідно зазначити, що комплекс характеристик готельного бізнесу – безпосередня орієнтованість на потреби клієнтів, у характері виробництва пріоритетне розглядається сам процес обслуговування, а якість послуг має подвійну оцінку: з одного боку, це певний загальноприйнятий стандарт, а з другого, це та оцінка, із якою послуга сприймається гостем (споживачем). Тобто, готельна послуга за критерієм її оцінки не стільки «стандарт» або «очікування», скільки ступінь задоволення споживача. Готельна послуга – це комплексна система матеріальних і нематеріальних елементів речовинної, трудової та соціокультурної природи, що надається споживачеві в тимчасове користування та забезпечує комфортні умови й задовольняє різноманітні потреби клієнта в період його перебування в готелі [29, с. 103].

Комплекс додаткових і супутніх послуг також є значним та різноаспектним: послуги харчування, побутові, медичні, інформаційно-довідкові, торгівельні, спортивно-оздоровчі, розважальні, бізнес-орієнтації.

Набули розвитку й нові ексклюзивні послуги: особиста охорона, індивідуальні екскурсії, замовлення подарунків тощо.

Розглядаючи готельне господарство в комплексі з галуззю туризму можна відзначити, що наразі індустрія туризму розглядається як комплексна соціально-економічна система, у якій одним із складників виступає готельно-туристський комплекс, що включає низку галузей націлених на задоволення різноманітного зростаючого попиту на різні види проведення часу і спектр задіяних сфер діяльності розшириться до будівельних, фінансових, консалтингових, юридичних і посередницьких послуг [31, с. 120].

Готелі як система зараховуються до певного виду діяльності, що визначають як «готельне господарство». Готельне господарство можна трактувати як сукупність готельних підприємств, пов'язаних між собою на основі економічних, організаційних, наукових та інших інтересів.

Необхідно підкреслити, що готельне господарство сприяє розвитку економіки в багатьох сферах життя суспільства. У економічних відносинах підприємства готельного господарства досліджуються з різних точок зору, як: певна сукупність громадських стосунків у сфері виробництва, обміну і розподілу готельних послуг; частина народногосподарського комплексу країни, що включає певні галузеві види виробництва та економічної діяльності; економічні дослідження готельного бізнесу як галузі господарства країни або регіону (економіка готельної справи); вивчення поведінки людей як господарюючих суб'єктів на усіх рівнях готельної економічної системи в процесах виробництва, розподілу, обміну і споживання готельних послуг в цілях задоволення людських потреб при обмежених ресурсах.

Готельний бізнес стрімко розвивається і виступає найважливішим каталізатором економічного зростання багатьох країн, оскільки стає каналом перерозподілу валового національного продукту між країнами, яке не супроводжується вивезенням (імпортом) товарів і послуг [47, с. 93].

Сучасний готельний бізнес як економічне явище: має індустріальну

форму; виступає у вигляді готельного продукту та послуги, які не можуть накопичуватися і транспортуватися; створює нові робочі місця і стає часто піонером освоєння нових районів і сприяє прискореному розвитку національної економіки; виступає як механізм перерозподілу національного доходу на користь країн, що спеціалізуються на готельному бізнесі; є мультиплікатором росту національного доходу, зайнятості і розвитку місцевої інфраструктури і зростання рівня життя місцевого населення; характеризується високим рівнем ефективності і швидкою окупністю інвестицій; є ефективним засобом охорони природи і культурної спадщини; поєднується з багатьма галузями господарства і видами діяльності людини.

## **1.2. Інтеграція готелів як глобальний феномен розвитку готельного господарства**

Глобалізація світової економіки, посилення взаємозалежності та взаємовпливу різних сфер суспільного життя та діяльності стосується практично всіх сфер, включаючи економіку, політику, ідеологію, соціальну галузь, культуру, екологію, безпеку, засіб життя, а також умови її проживання під час подорожі в закладах готельного господарства.

У структурі світового готельного бізнесу можна виділити два сегменти підприємств готельного господарства – незалежні підприємства й операційні ланцюги (мережі) інтегрованих готельних підприємств. Незалежне підприємство перебуває в незалежному володінні, розпорядженні й користуванні власника, що отримує прибуток від цієї власності.

1) забезпечення конкурентоздатності на ринку гостинності за рахунок високої якості обслуговування;

2) забезпечення економічної ефективності шляхом стабільного

завантаження готелів [7, с.112].

У окремих країнах світу процес інтеграції готелів у мережі здійснюється досить інтенсивними темпами. Наприклад, у США в 2000 р. у власності готельних мереж перебувало 60% номерного фонду, а в 2019 р. цей показник досяг 90%. Причиною швидкого розвитку мереж є їх ефективність за багатьма напрямками (фінанси, маркетинг, менеджмент, обмін інформацією). У світі утворено більше 350 готельних ланцюгів, що вийшли за рамки національних кордонів. На їх частку припадає понад 8 млн. номерів з майже 14 млн. (більше 60% готельних номерів у світі) [28, с. 55].

Кожен тип готелю, що входить у готельну мережу, має відому марку. Перевагою тих компаній, що дотримуються своїх фірмових найменувань є споживачі, які користуються послугами однієї готельної мережі, досить чітко уявляють якість обслуговування і розміщення на підприємстві, що належить саме цій мережі, незалежно від його місця розташування. Це дозволяє готельним мережам задовго до відкриття нового готелю проводити їх рекламу і бронювання, будучи упевненим, що постійні клієнти віддадуть перевагу новому готелю відомої марки аніж випадковому вибору (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Організаційно-економічні цілі об'єднання готелів [21, с. 64]

У міру розвитку готельні мережі зазнали значних змін, що виражаються в розходженнях розмірів мереж і складності їх структур, відбувається змішування форм, типів, методів використання власності та

функціонування. По кількості готелів, які об'єднані в готельні групи, головне положення займає США (75%), на другому місці Великобританія, де розташовані 10% готельних груп, 10% у Франції, 5% – в Іспанії, 5% в Японії та Швейцарії [41, с. 27].

Варто зазначити, що готельні мережі володіють наступними перевагами [43, с. 250]:

1. Можливість придбання великих партій товарів і послуг за оптовими цінами. У силу того, що власник мережі керує декількома об'єктами, він може робити крупнооптові закупівлі й пропонувати іншим підприємствам – членам мережі устаткування для номерів, білизну, мийні засоби, предмети санітарно-гігієнічного призначення тощо за низькими цінами.

2. Економія витрат на підготовку персоналу. Як правило, мережа здійснює централізовану підготовку кадрів, що значно скорочує витрати кожного члена мережі окремо. Участь у мережі робить доступними для його членів послуги високооплачуваних фахівців-експертів у певних сферах, оплата вартості яких кожному готелю окремо була б проблематичною.

3. Ефективне просування готельних послуг на ринок і економія на рекламних заходах. Проведення організованої рекламної кампанії потребує значних витрат, що відчутно для бюджету окремих незалежних готелів. Готельні мережі дозволяють своїм членам розподіляти між собою витрати на рекламу і просування, а рекламну функцію виконує торгова марка мережі.

4. Використання централізованої системи бронювання, що дозволяє підвищити завантаження номерного фонду всіх підприємств – членів мережі.

5. Використання централізованої системи бухгалтерського обліку, проведення загальних маркетингових досліджень, будівництво, здійснення операцій з нерухомістю. Фахівці, зайняті в цьому, можуть обслуговувати всі готелі мережі, що скорочує відповідні витрати кожного члена мережі окремо.

6. Інвестування. Групі готелів, що здійснюють колективний бізнес, легше обґрунтувати одержання інвестицій, мобілізувати капітал і направити його на розширення і підвищення ефективності своєї діяльності.

З огляду на безперечні переваги готельних мереж як форми організації бізнесу, можна говорити про швидкий процес глобалізації готельного господарства. Мережа, як показує зарубіжна практика, найбільш ефективний спосіб господарювання в готельному бізнесі. Її головні переваги зниження витрат за рахунок загального управління, постачання, маркетингу; загальні стандарти якості; централізоване навчання персоналу і, як наслідок всього цього, підвищення продуктивності праці.

Інтеграційні процеси об'єднання та управління у сфері готельного господарства викликані об'єктивною необхідністю [28, с. 149]:

- забезпечення стабільного завантаження готелю, тому кожен готельний ланцюг має власну систему бронювання, орієнтовану на першочергове завантаження готелів, що входять в ланцюг. Система готельного бронювання сама схильна до інтеграційних процесів (системи готельного бронювання, що належать великим авіакомпаніям, а також системи бронювання номерного фонду готелів, що належать незалежним консорціумам). Включення в такі системи електронного бронювання потребує великих витрат, які, незалежному готелю не під силу;

- формування якісної готельної послуги, що залежить від цілого ряду чинників (оформлення інтер'єру, якість устаткування, кваліфікація персоналу, забезпечення безпеки проживаючих та їх майна). Тому усі провідні готельні об'єднання мають власні нормативи і стандарти оснащення усіх приміщень готелю, а також технологію і стандарти обслуговування. Для забезпечення відповідності готелів прийнятним нормативам і стандартам оснащення, управлінці йдуть на створення не лише потужних централізованих постачальницьких організацій, але і спеціалізованих підприємств по виробництву і ремонту устаткування та меблів. Дозволити собі це можуть тільки великі готельні об'єднання;

- підвищення завантаження готелю, пошук нових клієнтів і збереження наявних примушує готелі проводити глибокий аналіз ринку, клієнтури, готелів-конкурентів, постачальників та вести активну рекламну і збутову

політику, що вимагає використання великих фінансових, інформаційних і людських ресурсів;

– вдосконалення професіоналізму персоналу готелів, що істотно впливає на якість обслуговування гостей в готелі. Переважна більшість великих готелів вважають підготовку кадрів в державних або комерційних учбових закладах недостатньою і створює свою власну систему підготовки і підвищення кваліфікації персоналу, витрачаючи на ці цілі значні кошти.

Багато міжнародних готельних ланцюгів вирішують задачу територіального розширення діяльності, входячи і на ринок України.

Процес зростання значущості готельних ланцюгів в управлінні світовим готельним господарством характеризується істотним протиріччям: з одного боку, укрупнюються провідні готельні ланцюги у багатьох країнах, з іншого – все більше число країн створює власні готельні ланцюги, що успішно конкурують з інтернаціональними монополіями. Варто зауважити, що 195 штаб-квартир готельних ланцюгів знаходяться в США, 17 – у Великобританії, 14 – в Японії, 11 – в Німеччині, 8 – в Гонконзі, по 6 – у Франції і Сінгапурі [49, с. 119].

Об'єднання готелів відбувається шляхом укладення контракту на управління між власником підприємства і компанією, головним напрямом діяльності якої являється професійне управління готелями на цьому сегменті ринку. Компанія, яка вступає в управління за контрактом, не отримує ніяких прав на майно підприємства, має обмежену фінансову відповідальність але в усіх випадках отримує дохід, який залежить від величини прибутку готельного підприємства.

Незалежні готелі як і раніше складають чималий сегмент ринку готельних підприємств і розташовані в малих містах та курортних селищах, де їх діяльність не страждає від конкуренції з боку готельних ланцюгів. Як правило, їх оборот не перевищує 5 млн. дол. США, а місткість складає не більше 300 номерів, що є для України завеликим значенням [2, с. 57].

Незалежні готелі використовують специфічні особливості свого

місцерозташування, привносять елемент унікальності до сервісу, інтер'єру і управління. При цьому виділяють такі недоліки участі готелів у готельних ланцюгах [14, с. 92]:

- готельний продукт набуває усередненого характеру із-за необхідності задоволення широкого кола споживачів;
- знаходячись в ланцюзі, готелі прагнуть до одноманітності з усіма готелями цього ланцюга (повторення позитивного досвіду та іміджу);
- стандартизація готельного продукту спрощує процес підготовки персоналу, контроль за якістю послуг і управління готелем в цілому.

У готельних ланцюгах скорочення витрат йде за рахунок росту обсягів продаж. Помилки в процесі діяльності одного з готелів можуть бути покриті за рахунок значних доходів і підтримки інших готелів, що входять в ланцюг. Незалежні готелі майже не мають такої можливості помилятися. Отже, можна говорити про стійкіше і стабільніше положення готелів, що є членами міжнародних або національних готельних ланцюгів.

Розвиток міжнародного готельного бізнесу, безумовно, є шляхом підвищення ефективності національної економіки, проте, міжнародні готельні ланцюги чинять двояку економічну дію на національні економіки. Для нівелювання негативних ефектів приймаючим країнам доцільно проводити власну національну державну політику регулювання в області розвитку готельного бізнесу.



### **1.3. Специфіка комплексу маркетингових комунікацій в процесі стратегічного управління готелями**

Подальший розвиток ринкових процесів в Україні, створення передумов для її успішної інтеграції у світове економічне співтовариство потребує суттєвих змін у визначенні пріоритетних форм, методів і напрямів господарської активності. Політична та міжнародна нестабільність, сезонні коливання попиту на готельні послуги, посилення конкуренції, обмеженість ресурсів призводить до виникнення кризових явищ у готельних підприємствах та підвищення складності управління ними.

У цій ситуації значний інтерес для вітчизняних науковців та підприємців галузі становить сучасна маркетингова концепція, передові методи і форми маркетингового впливу на формування ринкового попиту, конкурентної позиції готельного підприємства та його успішного розвитку. За таких умов ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності готельних підприємств на вітчизняному ринку стає формування ефективного комплексу маркетингових комунікацій. Це складний та динамічний процес, який характеризується широким застосуванням всіх інструментів комунікаційного впливу. Запорукою успіху готельного підприємства на ринку стає його спроможність оптимально організувати взаємодію багаточисельних елементів маркетингової діяльності, визначити найбільш дієві та ефективні складові комплексу маркетингових комунікацій [15, с. 19].

Поява в 90-х рр. XX ст. інтегрованих маркетингових комунікацій була зумовлено рядом причин.

По-перше, традиційні рішення втрачали ефективність – це пояснюється великою кількістю рекламних повідомлень, що з'явилися в цей час. Виникла необхідність шукати нові засоби комунікації або ефективніше використовувати вже існуючі.

По-друге, відбулося розширення спектру маркетингових комунікацій і поява нових каналів інформації, які необхідно було застосовувати, раніше це було неможливим.

По-третє, – це зміна мотивів споживання, оскільки для покупця на перше місце при виборі почало виходити не пряме призначення товару, а те, які блага він може дати споживачеві. Для покупця стало значимим як його вибір оцінюють інші люди.

По-четверте, виникла необхідність досягнення лояльності споживачів. Як показує практика, завоювання нового клієнта обходиться компанії в 6-10 разів дорожче, ніж утримання постійного. Оцінки свідчать про те, що основний прибуток приносять 25% лояльних споживачів [4, с. 36].

Ці та інші підходи зумовили ситуацію, коли провідні спеціалісти-маркетологи стали говорити про комплексне використання інструментів маркетингових комунікацій.

Для забезпечення такого рішення, яке відображено в алгоритмі дій комунікацій, необхідне створення сприятливого особистого відношення до марки або продукту, забезпечення лояльності і на цій основі ухвалення рішення про покупку, переважно повторну і подальшу.

Необхідно підкреслити досить стійку тенденцію розширення поля електронної інформації, бо сучасне інформаційне суспільство і його подальший розвиток органічно пов'язане з економікою, яка базується на знаннях, що неухильно трансформуються в електронну форму. Основу такого суспільства складає бурхливо зростаюча мережа електронної економіки, що включає виробників, постачальників, продавців, покупців і користувачів інформації і знань в електронній формі. Це Інтернет-портали, електронні ринки і магазини, торгівельні майданчики і біржі, корпоративні інформаційні системи, електронні фінансові послуги, електронне навчання. Як підкреслюють відомі зарубіжні та вітчизняні вчені, до теперішнього часу Інтернет є революційним чинником реструктуризації галузевої структури світової економіки, систем управління корпорацій і підприємств [18, с. 172].

Саме Інтернет і нові інформаційні технології дозволяють підприємствам реалізовувати принципи інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМК), які західний науковець П. Сміт сформулював таким чином: ІМК починаються зі сприйняття споживачем системної діяльності підприємства; ІМК повинні в цілому інтегрувати стратегію підприємства з потребами і побажаннями діяльності конкретного споживача, забезпечувати встановлення контактів зі споживачем, створюватися і формуватися для кожної марки, компанії або бренду окремо [42, с. 71].

Дані принципи враховуються підприємствами при плануванні та управлінні комплексом інтегрованих маркетингових комунікацій. Науковець Л. Іванова характеризує цей процес як віддзеркалення стратегії підприємства по відношенню до споживачів, посередників, конкурентів [18, с. 173].

Аналіз вищезазначених принципів системи маркетингових комунікацій дозволяє зробити висновок, що інтегровані маркетингові комунікації – це ефект, що створюється взаємодією всіх комунікаційних елементів підприємства, тобто результат спільної дії.

Для забезпечення такого ефекту процес формування та управління ІМК повинен, з нашої точки зору, пройти ряд послідовних етапів [37, с. 118].

Першим етапом інтеграції маркетингових комунікацій є вивчення ринку, виробників, споживачів, конкурентів та ін., що реалізуються через маркетингові дослідження, визначення проблем, небезпек і сприятливих можливостей. Саме вони допомагають будувати комплекс маркетингових комунікацій у взаємозв'язку з цілями, стратегіями, а також уявленнями і очікуваннями цільової аудиторії.

Другий етап інтеграції маркетингових комунікацій – визначення чіткої мети і єдиної стратегії просування в повній взаємодії з основними цілями маркетингу, марки або бренду. Основними цілями і блоками комунікації є інформування, інтерес, лояльність, спонукання до дії.

Третій етап – вибір цільової аудиторії. Саме правильне визначення цільової аудиторії і її характеристик дає можливість вибору найбільш

ефективних комунікацій для впливу на цю аудиторію. Після визначення цілей і чіткого опису цільової аудиторії здійснюється вибір інструментів комунікації. Саме на цьому етапі вирішується, які складові комплексу маркетингових комунікацій використовувати і яким чином їх формувати і реалізовувати.

Четвертий етап – вибір стратегії маркетингових звернень. Визначається єдине посилання, що направляє на цільову аудиторію; із врахуванням цього формуються повідомлення для кожного каналу комунікації, які адаптуються під особливості цього каналу.

Важливим пунктом реалізації й управління ІМК є визначення бюджету, після чого, як правило, відбувається корегування визначеної стратегії. Завершальним етапом є оцінка ефективності комплексу маркетингових комунікацій. Оцінюючи ефективність комунікацій, маркетологи повинні визначитися, що слід вимірювати. Наприклад, комплекс маркетингових комунікацій, який націлений на збільшення обсягу продажів, дозволяє виміряти результати у короткостроковому періоді – це покриття витрат і отримання прибутку. Програми побудови бренду і поліпшення сприйняття споживачами продукту, марки або підприємства орієнтовані на тривалий період. Тому їхня оцінка в короткостроковій перспективі проблематична і потрібні методики, які б забезпечили чітке визначення позитивного результату, що підтвердить ефективність маркетингових комунікацій.

Варто зазначити, що концепції маркетингу у сфері послуг перетинаються з відповідними концепціями товарного ринку. Вони лише підкреслюють особливості виробництва послуг, їхнього характеру та можливості реалізації [48, с. 303].

1. Концепція вдосконалювання діяльності підприємства, що надає послуги, близька за своєю суттю до виробничої концепції і припускає, що споживачі будуть зацікавлені в послугах, доступних через їхню низьку ціну. Використання цієї концепції доцільне стосовно масових послуг, що задовольняють основні потреби людини та вживаються часто і багаторазово.

2. Концепція вдосконалювання послуг, будучи аналогом товарної концепції, виходить із того, що споживач віддає переваги послугам високої якості. Ця концепція застосовується у сфері виробництва неосновних послуг, коли споживання послуг має нерегулярний характер.

3. Концепція інтенсифікації комерційних зусиль співзвучна типовій для товарного ринку збутовій концепції, але в її використанні є деякі особливості. Вона базується на тому, що послуги підприємства не будуть споживатися у достатній кількості, якщо не заохочувати до цього споживача за допомогою комплексу маркетингових комунікацій.

4. Концепція загального (класичного) маркетингу. Основні положення цієї концепції ідентичні підходу, що використовується на товарному ринку. Вона базується на тому, що підприємство сфери послуг за допомогою спеціальних досліджень виявляє потреби і попит споживачів цільового ринку, прогнозує їхню поведінку і визначає потенційні можливості попиту, а потім, діючи в рамках системи маркетинг-мікс («4P»), забезпечує бажане задоволення попиту.

5. Концепція соціально-етичного маркетингу. На ринку послуг існує цілий комплекс передумов для розвитку даної концепції.

По-перше, сама соціальна спрямованість діяльності галузей послуг створює умови для вирішення широкого кола суспільно значимих проблем.

По-друге, елементи соціально-етичного маркетингу, що сприяють формуванню соціальної відповідальності та етики підприємця, є ключовим чинником формування іміджу підприємства, поза яким ефективна діяльність на ринку послуг, як правило, неможлива.

Тому у сфері послуг надзвичайно велика увага надається маркетинговій комунікаційній політиці та формуванню ефективного комплексу маркетингових комунікацій [4, с. 75].

У багатьох розвинутих країнах світу готельне господарство становить значну частину сфери послуг. Протягом останніх років в Україні такий вид діяльності є досить рентабельним та конкурентоспроможним. Проте для

подальшого ефективного функціонування та розвитку цієї сфери треба збільшити фінансування і покращити якість існуючих послуг та збільшити їхній асортимент. Послуги готельних підприємств займають дуже важливе місце у формуванні діяльності туристичної та рекреаційної сфери, ресторанного господарства, транспорту, культури, мистецтва та інших.

Зважаючи на це, сучасна концепція розвитку підприємств готельного господарства повинна базуватися на системних підходах розвитку галузі. Використання саме системного підходу ґрунтується на тому, що підприємство розглядається як відкрита складна соціально-економічна система, що має динамічний розвиток. Основні причини успіху такої системи містяться як за межами підприємства, так і всередині нього. Оскільки зовнішнє середовище є неконтрольоване, то успіх підприємства, перш за все, пов'язують саме з тим, наскільки гнучко та ефективно воно реагує на вплив зовнішніх факторів.

## Висновки до розділу 1

На основі дослідження особливостей стратегічного управління підприємствами готельного господарства, пропонуємо наступні висновки:

1. Основні тенденції розвитку світової готельної індустрії в умовах глобалізації полягають: в подальшому рості готельного господарства і туристичної галузі в економіці країн світу; формуванні транснаціональних готельних мереж та об'єднань; диверсифікації готельного бізнесу.

2. В умовах глобалізації світової економіки окремі країни конкурують між собою за залучення інвестицій і зацікавлені в підвищенні свого рейтингу, поліпшенні іміджу і посиленні інвестиційної привабливості завдяки розвитку підприємств готельного господарства, яке відіграє важливу функцію в обслуговуванні туристів.

3. Обґрунтовано сучасну концепцію розвитку підприємства готельного господарства, яка повинна базуватися на системних підходах розвитку галузі, на тому, що готельне підприємство розглядається як відкрита, складна, динамічна соціально-економічна система, успіх якої міститься як за її межами, так і всередині, тому для її успішного розвитку значну роль відіграє сучасна маркетингова концепція, передові методи і форми, комплексне використання комунікативних технологій для формування ринкового попиту, конкурентної позиції готельного підприємства та його успішного розвитку.

4. Доведено, що інтеграційні процеси різних маркетингових комунікацій формують цілісну систему діяльності господарюючого суб'єкта, направлену на отримання максимальної економічної і соціальної вигоди як із доступних існуючих, так і з перспективних ресурсів, які синтезують різні маркетингові інструменти і принципи управління комунікаційними процесами, що є особливо актуальним для сфери готельного господарства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

#### 2.1. Особливості стратегічного управління підприємствами готельної індустрії

З метою удосконалення стратегічного управління підприємствами готельного господарства надзвичайно важливим є виявлення стану й оцінка ефективності діяльності підприємств готельної індустрії, визначення якості обслуговування, ставлення гостей до готелів та розробка відповідних пропозиції щодо покращення існуючих форм і методів управління розвитком готельних підприємств. На підприємствах готельного господарства поширеною формою експертного дослідження є визначення основних проблем обслуговування на основі анкетування гостей. В теоретичних та емпіричних дослідженнях вчених запропоновано регулярно проводити експертні опитування менеджерів та експертів готельного бізнесу для співставлення оцінок споживачів та організаторів готельних послуг (анкети наведені у додатку К) [26, с. 120].

На основі досліджень встановлено, що загальний висновок менеджерів полягає в тому, що готельний бізнес є прибутковим (27% дали впевнену оцінку, ще 48% логічно підкреслили – «якщо працюємо, отже користь є»). Лише 15% не вважають цю сферу серйозним бізнесом або не вбачають у ньому користі. Щодо самооцінки свого готелю 50% їх менеджерів вважають, що це «гарний готель, і ми нормально працюємо» і 50% думають, що в інших готелях справи йдуть краще і у «себе» потрібно багато чого покращити.



Сподівання на підвищення ефективності готельного бізнесу підкреслюється тим, що 85% респондентів відзначили, що знайшлись би покупці, які б захотіли його купити за нормальну ціну [26, с. 121] (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Оцінка ліквідності готельного бізнесу

Джерело: побудовано автором за [26, с. 122]

Відносно рівня цін, то 52% експертів готельного бізнесу вважають, що ринкова вартість їхнього готелю набагато вища за балансову (рис. 2.6).

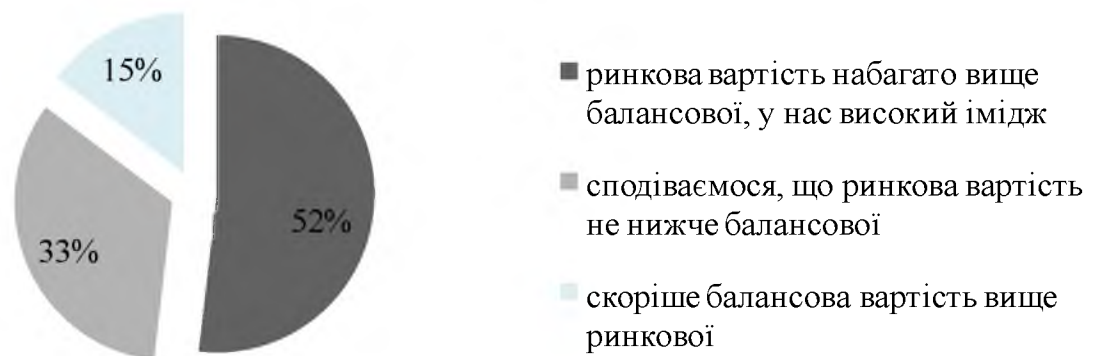


Рис. 2.6. Порівняння ринкової та балансової вартості готельного бізнесу

Джерело: побудовано автором за [26, с. 124]

Із вищезазначеного випливає вагомий висновок: працівники (керівники, менеджери) готельного бізнесу вважають його ефективним і прибутковим, що розходиться зі статистичними даними, згідно з якими значна частка готельних підприємств працює у збитковому режимі. У той же

час, оцінюючи стан системи та методів управління готельними підприємствами, опитані експерти оцінили ситуацію за 6-бальною шкалою в середньому на 3 бали, при чому в технічній частині – на 3,64, а в економічній діяльності – на 2,64 бали [26, с. 125] (рис. 2.7).

Таким чином, в управлінні готельними підприємствами є як значні недоліки, так і значні резерви, що підтверджується низкою допоміжних оцінок: як з'ясувалося, фактор сезонності менш впливовий (70% запевнили, що не відчують його впливу, або цей вплив вдається відрегулювати), лише 17% респондентів відзначили, що сезонність ускладнює діяльність готелів.



Рис. 2.7. Середня оцінка експертами стану управління готельним підприємством за 6-бальною шкалою (1 – дуже погано, 6 – дуже гарно)

Джерело: побудовано автором за [26, с. 127]

З цих питань пропонувалося вісім проблемних характеристик. Серед негативів лідирують: загальний стан готелю (44 респонденти з 54), фінансовий стан, заповнюваність (рис. 2.10).

У відповідях на проблемні питання саме «заповнюваність» визначається як найгостріша. Логічно припустити, що завантаженість справді не на високому рівні (це підтверджує і статистика), тут є значний резерв, і в перспективі – шанс на зростання прибутковості. Майже безпроблемними менеджери вважають фактори якості комунальних послуг (останнє місце в рангу проблемних чинників), зовнішнього контролю, стану номерного фонду

та кваліфікації персоналу. Стосовно розвитку сервісу в готелях з'ясовано, що є потреба в покращенні побутового обслуговування, харчування, туристсько-екскурсійних і додаткових послуг [26, с. 134].

Таким чином, можна констатувати, що менеджери та експерти готельних підприємств вважають готельну справу реальним і перспективним видом бізнесу; значну кількість проблем діяльності та управління готелями можна вирішити та відрегулювати.

Оцінки менеджерів готельних підприємств зафіксували певні розбіжності зі статистичними даними, щодо вагомості чинників заповнення готелів клієнтами, фактори комунальних послуг, зовнішнього контролю, кваліфікації персоналу не викликають особливих труднощів, але у подальшому вони мають приділити цим чинникам більш значну увагу; можливість і доцільність кластерних угруповань потребує більш детального організаційно-економічного проектування, оскільки економічна робота в галузі самими фахівцями оцінюється невисокими балами.

З метою оцінки якості готельних послуг експертами було опитано гостей (респондентів) в готелях різних типів [2, с. 310]. Ключове питання стосувалося мотивів прибуття до готелю і водночас ставлення до готельних послуг. Отримані результати свідчать, що головним мотивом є поїздки у справах (52%). Гости здебільшого (82%) отримують добрий настрій від поїздок (8% не люблять їздити в інші місця). Із загального складу опитаних 57% – це контингент, який звик до поїздок і проживання в готелях, ще 34% гостей кілька разів на рік подорожує, що свідчить про достатньо високу мобільність клієнтів. Частка постійних клієнтів, потреба у готелях яких вже усталена досить висока – серед опитаних виявилось, що 91% гостей є постійними користувачами готелів і 9% інколи зупиняються у знайомих чи родичів. Що стосується цінового фактора, то 40% віддають перевагу недорогим готелям, 49% визнають ціни доступними, 11% – малодоступними. Важливий блок очікуваних оцінок становить проблема задоволення проживанням в готелі та рівнем обслуговування, яка включає декілька

складових: рівень задоволення ставленням персоналу до гостей, якість інформаційного забезпечення, розміщення готелю в місті, рівень комфорту в номері, спектр додаткових послуг, якість технічних систем. Оцінки наведені на діаграмі.

У «загальному заліку», однак, оцінку проживання й обслуговування «цілком влаштовує» поставили тільки 19% гостей (рис. 2.13).



Рис. 2.13. Оцінка рівня якості проживання й обслуговування в готелі

Джерело: побудовано автором за [2, с. 316]

Опитування показали, що клієнти наразі мають завищені очікування та уявлення про комфорт і ставлять вимоги вищі за надаваний рівень.

Не випадково на питання «Де Ви хотіли б зупинитися наступного разу?», 47% опитаних відповіли – «В іншому готелі».

Проведена оцінка факторів зовнішнього середовища підприємств готельного господарства показала, що найбільш впливовими з них, що спричиняють можливості для розвитку підприємств є наступні [2, с. 319]:

- активізація реалізації стратегії соціального й економічного розвитку;
- покращення статусу відносин між країнами та розвиток туризму;
- позитивні зміни в моральних й соціально-психологічних стимулах споживачів, покращення їх ставлення до послуг готелів;
- розвиток інфраструктури готельного бізнесу.

### 2.3. Використання комплексу маркетингових комунікацій в процесі стратегічного управління готелями

Формування ефективного комплексу маркетингових комунікацій, в процесі стратегічного управління, є важливим фактором впливу на поведінку споживача, створення позитивного іміджу готелів, та що є більш вагомим посилення їхньої конкурентоспроможності та збільшення обсягу продажу готельних послуг. Аналіз структури комплексу маркетингових комунікацій вітчизняних підприємств готельної індустрії показав наступні тенденції, які представлені в діаграмі на рис. 2.14.

Найбільше фінансових ресурсів витрачається на рекламу: у великих готелях – 66%, середніх – 81%, малих – 87%. У великих готелях більш раціонально та ефективно розподілено бюджет на комплекс маркетингових комунікацій, де 66% фінансових ресурсів витрачається на рекламні заходи; 10% на роботу із громадськістю; 14,5% на стимулювання збуту і 9,5% на особистий продаж [39, с. 94].

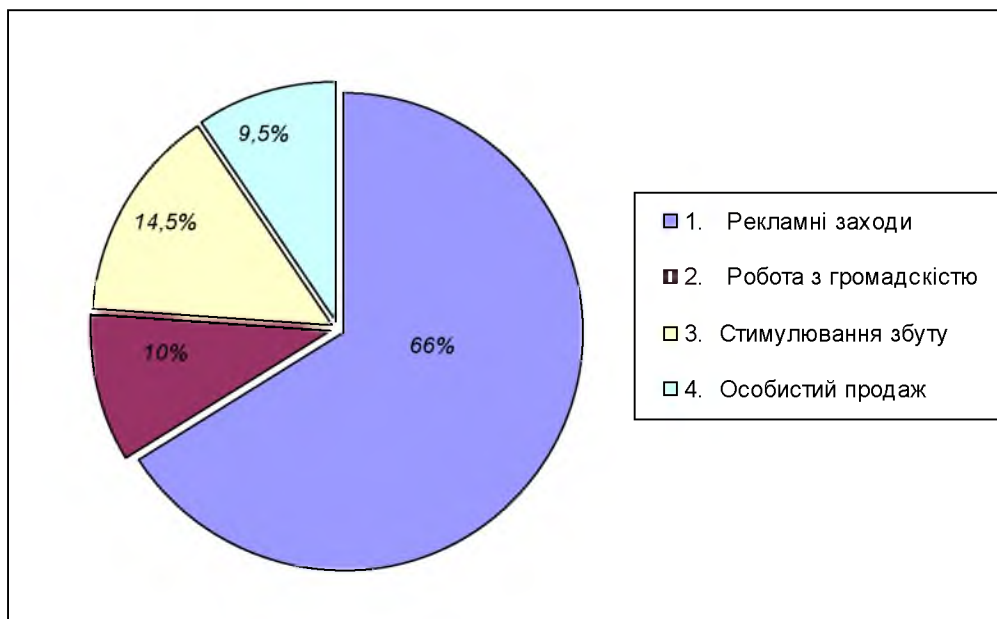


Рис. 2.14. Структура розподілу бюджету у готелях на комплекс маркетингових комунікацій, 2019 р.

Джерело: побудовано автором за [39, с. 95]

У середніх та малих готелях ситуація інша. Недостатньо коштів витрачається ними на особистий продаж – 5,5% і 4,3%. Значні фінансові ресурси вони витрачають на рекламу – від 83% до 87% та майже зовсім не використовують роботу із громадськістю – 1% та 0,5% відповідно [39, с. 96].

Аналізуючи структуру комплексу маркетингових комунікацій готельних підприємств в цілому можна зазначити, що значна частина коштів у всіх без винятку готелів витрачається на рекламні заходи.

Вітчизняні готельні підприємства застосовують для посилення свого впливу на споживача всі носії реклами (рис. 2.15). Слід зауважити, що якщо у 2015 році на рекламу у пресі припадала 1/3 виділених коштів, то в 2019 році відзначається зниження витрат на цей вид рекламних носіїв, внаслідок перерозподілу.

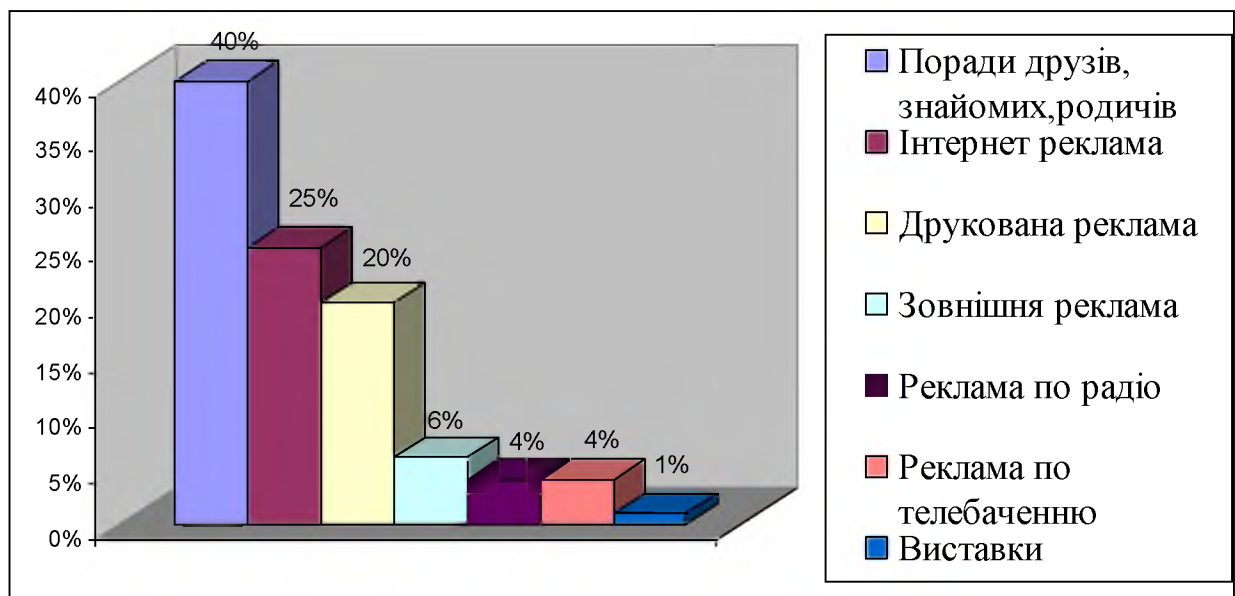


Рис. 2.15. Джерела отримання інформації про готельні послуги

Джерело: побудовано автором за [10, с. 50]

Заслуговує на увагу аналіз різних видів реклами. Якщо аналізувати рекламу у пресі, то можна виокремити три групи видань.

До першої групи слід віднести спеціалізовану туристичну пресу, в якій аналізу діяльності та особливості надання послуг вітчизняними готельними підприємствами приділяється особлива увага. Це, зокрема, журнали: «Туризм», «Мир туризма», «Туризм в країні». Ці спеціальні видання мають

значний як іміджевий, так і комерційний ефект. До другої групи належать газети і журнали суто інформаційні, які орієнтовані на масового споживача. Це газети: «День», «Ріо», «Сьогодні» тощо.

Третю групу представляють видання для ділових кіл клієнтів – це найбільш платоспроможні споживачі готельних послуг. Сюди можна віднести як бізнес-журнали «Компаньйон», «Бізнес», так і дорогі глянцеві журнали для чоловіків, жінок та сім'ї. Це – журнали «Академія», «Наталі», «Ліза», «Космополітен» та інші. Ці журнали – це високовитратний канал реклами, вони пропагують новий стиль життя, відпочинку і їх застосовують для активної рекламної компанії, в першу чергу, великі готелі. В той же час першу і другу групу активно використовують середні та малі готельні підприємства [10, с. 52].

Вітчизняні підприємства готельного господарства почали в останні роки активно використовувати і друковану рекламу. Привабливість її забезпечується шляхом використання якісних, яскравих фотографій готельних комплексів, де рекламуються як основні, так і додаткові послуги, що надають готелі. Друкована реклама про діяльність готелів поширюється на виставках, у ході ділових зустрічей, вручається відвідувачам.

До друкованої реклами підприємств готельного господарства можна віднести: друковану продукцію, а саме – буклети, флаєри; друковані матеріали з орієнтацією на макросередовище – листівки, візитки, плакати, брошури; друковані матеріали для мікросередовища – конверти з логотипом готелю, іменні бланки, друковані матеріали у вигляді журналів та книг.

Брошури та буклети представляють собою спеціалізовані видання, де рекламуються готельні підприємства, їхні послуги, як основні, так і додаткові. Буклети є яскравими, виготовляються на високоякісному папері, в них розміщують фотографії і факти, часто історичні, з розвитку готелів, зазначають всі важливі події, спонсорські та інші акції. Вручаються вони на виставках, презентаціях, прес-конференціях.

Дослідження ступеню використання вітчизняними готельними підприємствами у своїй підприємницькій діяльності рекламних заходів було б обмеженим без аналізу такого важливого та інноваційного комунікаційного каналу, як Internet. Так, якщо у 2010-2015 рр. Internet використовували лише деякі найбільші готелі, то у 2018-2019 рр. майже всі вітчизняні готелі, активно використовували Internet-ресурси. Ступінь використаних порталів готелів, Web-сайтів, готельних підприємств, Web-сайтів готельних відеобанерів в Інтернеті, як засвідчує проведений аналіз, дуже відрізняється.

За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що на більшості сайтах готелів інформація подається українською та англійськими мовами. Усі зазначені готелі надають свій логотип і назву англійською мовою. Яскраві ілюстрації, які створюють образ готеля, розміщені у 80% досліджуваних готельних підприємств [23, с. 16].

Портали готелів – це не що інше, як онлайніві рекламні площадки, які націлені на підвищення продажу готельних послуг. Доходами порталів може бути як банерна реклама, так і платне розміщення детальної інформації про готельні підприємства, весь перелік додаткових послуг, що надає готель. А також комісійні, які отримані від готелю за факт замовлення номера із сервера. Кожен портал має власних клієнтів, а також великі бази даних не тільки про готельні підприємства, але й про туристичні фірми, (як вітчизняні, так і зарубіжні) з якими готелі працюють.

Ця багатогранність підкреслює популярність порталів серед інших інформаційних-ресурсів. Web-сайти підприємств готельного господарства розміщують інформацію про готельні послуги, що надаються. Слід зазначити, що не всі готельні підприємства ефективно використовують Internet як важливий засіб бронювання готельних місць та успішного продажу готельних послуг. Там дуже часто міститься лише загальна інформація про готель.

Так майже всі сайти (99,9%) містять відомості про місце розташування готелю, характеристику послуг, як основних, так і додаткових, містить



категорію номерів, наявність залів для проведення конференцій. Інформацію про організаційну структуру містять 29,2% сайтів, найважливіші події – 73,1%, клієнтів – 43,8, засновників та акціонерів – 24,7%.

Переважна більшість готельних підприємств надає лише поверхневу інформацію про послуги та їхню якість, і лише 1/3 готелів, а це переважно престижні 5-ти 4-х зіркові, надають повну, детальну інформацію про свою діяльність, послуги, ціни та знижки [23, с. 17].

Необхідно підкреслити, що інформація на сайтах про результат аудиторських перевірок, про балансову звітність та рейтингові оцінки практично відсутня, що створює у клієнтів враження непрозорості інформації готелів, а це, у свою чергу, негативно впливає на імідж. Web-сайти підприємств готельного господарства повинні не лише інформувати про наявні послуги та їхню якість, але й виконувати такі завдання, як бронювання місць в готельних підприємствах та продаж спільного з туристичними фірмами турів, формування та підвищення іміджу готелю, збір та аналіз реклаमाцій, здійснювати постійний контакт із відвідувачами, проводити маркетингові дослідження, зокрема опитування. У структурі сайтів підприємств готельного господарства України готелям м. Києва належить 1-е місце (48%). А це свідчить, що готельні підприємства інших регіонів дуже слабо використовують цей сучасний впливовий інструмент комплексу маркетингових комунікацій [37, с. 115].

Активним засобом впливу та реклами на існуючих і потенційних клієнтів готельних підприємств в Internet виступає сервер. Банер представляє собою рекламний плакат в мережі Інтернет розміром 486x60, або 100x100 пікселів, спрямований на запрошення клієнтів відвідати сайт готелю. Але якщо готель буде закуповувати покази банерів в банерообмінних мережах, то в місяць він повинен витратити на це від 400 до 1200 доларів. Більш ефективним є розміщення банерів готельних підприємств на туристичних порталах. Ціна складає від 4 до 15 доларів за тисячу показів, але аудиторія

значно ширша, бо клієнти можуть вибрати готель, туристичний тур, замовити авіаквитки.

Важливим напрямом розповсюдження реклами через Internet ресурси є адресна розсилка. Інформація посилається текстовими повідомленнями на скриньки (e-mail) готельних та туристичних підприємств. Адресна розсилка орієнтована на чітку аудиторію, є реальною, оперативною і не дуже витратною. Тут можливо розміщувати конкретні пропозиції як готельного, так і туристичного підприємств, а також їхні спільні зусилля щодо задоволення конкретних потреб чітко визначеної групи споживачів [4, с. 78].

У сучасних умовах готельні, туристичні підприємства та споживачі їхніх послуг потребують такої якості онлайн-сервісу, який би відповідав сучасним вимогам розвитку інформаційних технологій і потребам клієнтів в економії часу, оперативності. Для цього використовують віртуальні Інтернет-тури. Це онлайн-презентації туристичної подорожі, де клієнт може оглянути якість готельних послуг, які пропонуються йому, ще до реального відвідування.

## Висновки до розділу 2

Проведений аналіз стратегічного управління підприємствами готельного господарства дав змогу сформулювати такі висновки:

1. В ході дослідження з'ясовано, що особливістю готельного господарства країни є нестабільність ємності номерного фонду й інвестицій у розвиток, про що свідчить динаміка основних показників за 20 років. Готельні підприємства доволі нерівномірно розміщені за регіонами країни: сім великих міст володіють 80% готельного фонду, у шести регіонах відсутні мотелі, тільки чотири регіони стабільно нарощують готельну базу.

2. Готельний бізнес клієнти, і менеджери готельних підприємств оцінюють як прибутковий і перспективний, але самі менеджери підкреслюють, що методи управління незадовільні і потребують удосконалення, особливо в частині стратегічного управління.

3. Важливою складовою комплексу маркетингових комунікацій, яка недостатньо використовується вітчизняними готельними підприємствами, є стимулювання збуту. Але значення цієї складової комплексу маркетингових комунікацій в останні роки значно посилилось серед готелів зарубіжних країн. Це пояснюється тим, що ефективність реклами знижується за рахунок збільшення її вартості, росту рекламних звернень в засобах масової інформації, наявності недовіри до неї.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

#### **3.1. Організаційно-економічні засади формування кластерів підприємств готельного господарства**

Теорія і практика свідчать, що в умовах глобалізації світових економічних відносин обґрунтованими стратегіями розвитку готельного господарства стає інтеграція готельних підприємств і формування спеціалізованих готельних кластерів, як організаційної форми їх ефективного функціонування. М. Портер подає кластер як «групу взаємозалежних географічно суміжних компаній, пов'язаних із ними організацій, що працюють у певній сфері, характеризуються спільністю діяльності й взаємодоповнюють одне одного» [38, с. 25]. Слід зазначити, що «спільність діяльності» обумовлюється збігом економічних інтересів підприємств і призводить до «згладжування» суперечностей. Кластери, зокрема підприємств малого й середнього формату в галузі готельного бізнесу, можуть утворюватися на основі самоорганізації внаслідок природної інтеграції й кооперації щодо надання послуг розміщення або за допомогою стратегічного планування, здійснюваного регіональними або галузевими (корпоративними) органами управління.

Готельні підприємства, як потенційні учасники кластера, нерідко пропонують подібні або супутні види готельних послуг і є конкурентами на ринках послуг розміщення, а самоорганізація підприємств у цьому випадку, переважно, здійснюється з ініціативи підприємства-лідера. У зв'язку з цим, підприємці цілком обґрунтовано ризикують втратити власний бізнес під час

входження у кластер, що зумовлює особливу роль механізму узгодження умов і взаємодії готельних підприємств у готельному кластері.

Складним аспектом створення готельного кластера на початковій стадії є досягнення домовленості між підприємцями з формування активів і стратегій. Об'єднуючими факторами економічних інтересів створення кластера виступають домовленості з проведення єдиної цінової політики на ринку готельних послуг, розширення обсягу надання готельних послуг його учасниками, ведення єдиної маркетингової політики, спільного планування впровадження інноваційних технологій, політики обслуговування й постачання та ін., тобто синергетичної взаємодії елементів певної системи підприємств готельного господарства.

Для формування готельних кластерів регіонального або галузевого характеру мають бути створені відповідні умови, передусім, організаційно-економічного характеру. Дослідження показують, що такі умови поступово створюються в частині посилення конкурентної залежності між учасниками готельного бізнесу, наявності єдиної інфраструктури, потреби в підвищенні «класу» якості послуг, корпоратизація готельного бізнесу тощо. Підготовча робота до створення кластерів потребує як стратегічного управління з боку координаційного центру, так і узгодженої діяльності та управління з боку кожного підприємства готельного господарства [46, с. 80].

Необхідним вихідним матеріалом під час формування кластера вважаються розроблення умов і правил введення інституційних змін і графік внутрішніх оперативних взаємодій у механізмі управління. Роботу зі створення кластера організовує відповідний координаційний центр.

Кластерні моделі в готельному бізнесі доцільно формувати поступово. Спочатку створюється ядро кластера (це найбільш тісно пов'язані виробничими зв'язками регіональні чи галузеві організації та готельні підприємства) [38, с. 107].

Під час налагодження стабільного режиму діяльності до «ядра» поступово приєднуються блоки інформаційної підтримки, готельного

обслуговування та інші. На третьому етапі розвитку кластера в зону його впливу можуть підпадати малі фірми, оздоровчі та спортивні центри, структурні елементи банківського обслуговування та інших видів бізнесу.

Таким чином, готельний кластер набирає високу ємність потенціалу послуг: відпрацьовує зручний для клієнтів (гостей) режим надання різноманітних послуг розміщення. Такий режим є управлінською інновацією в готельній системі, оскільки має бути відпрацьована синхронізація та синергія елементів у часі, пропорційність у цінах і збалансованість користування всім спектром основних і додаткових готельних послуг .

Під час створення кластерів мають враховуватися сформовані господарські зв'язки між готельними підприємствами й суміжних сфер бізнесу. Окрім того, потрібно проводити підготовчу роботу, яка має включати: створення структурного ядра з формування кластерних моделей; проведення маркетингової та рекламної роботи; розроблення інформаційної системи й механізмів внутрішньої економічної політики; визначення порядку робочих процедур взаємодії підприємств, що виявили бажання ввійти до готельного кластера, у т.ч. розробки та запровадження внутрішніх корпоративних стандартів [27, с. 315].

Із аналізу ситуації у вітчизняному готельному господарстві випливає певна структура кластерів різного типу, що показано на рис. 3.2. Такими учасниками можуть бути асоціації з широким колом зв'язків у міжрегіональному просторі, уже створені у світових мережевих структурах готельні підприємства, великі регіональні готельні структури, що мають зайняти домінуючі позиції в регіоні за обсягом надаваних послуг. Свою кластерну модель можуть створити структури малого бізнесу, маючи значний перелік різнотипних малих підприємств. Форми організації й умови вступу до кластера можуть бути для різних форм кластерної організації неоднакові.

еобхідно зауважити, що алгоритм процесу управління формуванням готельного кластеру включає наступні етапи [27, с. 317]:

- інвентаризація основних фондів готелів, оцінка їх структури, аналіз зовнішнього середовища та ринку готельних послуг;
- визначення економічного й інноваційного потенціалу кожного з потенційних учасників кластера окремо;
- проведення маркетингових досліджень ринку готельних послуг;
- організаційно-правова підготовка до інтеграційних взаємодій;
- визначення балансу можливостей і загроз, позитивів і негативів;
- розроблення стратегій розвитку та управління кластера;
- узгодження норм і умов входження у кластер і діяльності в ньому;
- підготовка до укладання угод між учасниками готельного кластеру.

Основні завдання створення та регулювання взаємодії готельних підприємств в межах кластера стосуються: орієнтації на процесний підхід та стратегію управління розвитком; розроблення системи збалансованих показників; розроблення завдань інноваційної політики готельного кластера; підготовки до освоєння основ синергетичного управління; розроблення стандартів комплексної системи управління обслуговуванням і якістю послуг.

### **3.2. Стратегічне управління підприємствами готельної індустрії на основі збалансованої системи показників**

Формування галузевих інтеграційних і партнерських об'єднань (кластерів) є необхідною, але недостатньою умовою для забезпечення оптимізації функціонування підприємств готельного господарства України.

У якості інструментарію забезпечення оптимізації діяльності суб'єктів готельного підприємництва доцільно використовувати синергетичний підхід та збалансовану систему показників (ЗСП). ЗСП є аналітико-стратегічною й управлінською системою, що переводить місію і стратегію готельного кластеру (ГК) у режим ефективного використання й нарощування потенціалу. Одним з найважливіших інструментів методики ЗСП є оцінка й відстеження «руху» показників (індексів) зростання і ступеня їхньої стабільності в допрогнозний і прогностичний періоди. Це дає змогу визначити не тільки сильні та слабкі сторони об'єднання, але й виявити толерантність і стійкість до змін параметрів зовнішнього й внутрішнього середовища, а також установити способи досягнення поставлених цілей розвитку готельних підприємств [19, с. 20].

ЗСП розглядається як елемент економічного механізму стратегічного управління, що виконує свої функції в межах складних взаємозв'язків готельного кластеру із зовнішнім середовищем. Ці взаємозв'язки мають синергетичний характер і формуються з метою [32, с. 29]:

- реалізації ринкової ідеології, де домінує принцип конкурентних відносин;
- інтеграційної ідеології з пріоритетом об'єднуючих тенденцій у кластерних, мережевих, асоціативних моделях, де домінують партнерські відносини;
- інноваційно-інвестиційної ідеології з метою відновлення механізму укладання капіталів готелів (інтелектуального, фінансового, трудового);



– соціальної орієнтації кластеру, де цільові настанови визначають необхідність постійного реагування на запити споживачів послуг і підкорюють систему прийняття рішень умовам і нормам соціального середовища.

Зважаючи на ці фактори і доміанти їх впливу на кластер, економічний аналіз, стратегія розвитку й механізм контролю відображається у збалансованій системі показників (ЗСП).

Збалансованість системи управління полягає в комплексному підході до оцінки й ефективного використання як матеріальних, так і нематеріальних активів. У табл. 3.1 представлена матриця трьох стадій конкурентних стратегій готельного підприємства і трьох напрямів взаємозв'язку з факторами досягнення намічених фінансових результатів.

Таблиця 3.1

Показники стратегічного управління готельних підприємств  
на різних стадіях життєвого циклу

Стадія	Стратегічні напрями		
	Зростання доходу й розширення структури діяльності	Скорочення витрат і збільшення продуктивності	Використання активів
Збір «урожаю»	Показник зростання обсягу продажів у сегменті ринку. Відсоток доходу від продажів нового продукту новим клієнтам	Доходи/Персонал	Інвестиції. Дослідження й розвиток (витрати/ефект)
Стійкий стан	Частка цільових клієнтів. Перехресні продажі. Прибутковість продукту і клієнта.	Власні витрати порівняно з витратами конкурентів. Скорочення витрат. Непрямі витрати	Коефіцієнт ліквідності оборотного капіталу. Коефіцієнт використання активів
Ріст	Прибутковість продукту й клієнта. Відсоток неприбуткових клієнтів	Собівартість	Окупність. Продуктивність

Джерело: складено автором за [9, с. 44]

Сформована ЗСП дає змогу підприємству оцінювати досяжність поставлених цілей і одержувати швидкий зворотний зв'язок за набором показників, підібраним таким чином, щоб урахувати основні аспекти стратегії діяльності готельних підприємств.

У процесі дослідження розроблено модель побудови ЗСП (рис. 3.2), яка відображає три головні завдання, характерні для розуміння й реалізації нової ідеї забезпечення економічної цілісності та пропорційності в діяльності підприємства: це побудова системи показників (вибір, групування, оцінка взаємозв'язків між показниками); задання режимів стану ЗСП; введення механізму балансування системи (використання оптимізаційних розрахунків, бенчмаркінг тощо).

Фактори зовнішнього й внутрішнього середовища підприємств, що чинять вплив на поширення практики використання збалансованих систем показників у стратегічному управлінні підприємствами готельного кластеру, поділено за характером впливу на дві категорії: фактори, що сприяють поширенню ЗСП, і фактори, що перешкоджають цьому.

До факторів, що сприяють поширенню досліджуваного інструмента стратегічного управління підприємствами готельного господарства в Україні, належать: динамічний розвиток світового туризму, що спричиняє зростання споживання готельних послуг(попиту і пропозиції); протекціоністська політика держави відносно даного сектора економіки; прихід на український ринок закордонних готельних операторів, що змушує керівників вітчизняних готелів впроваджувати інноваційні форми управління; збільшення горизонтів планування, перехід від короткострокового до стратегічного планування; прагнення керівників готелів удосконалювати стратегічне управління.

Серед факторів, що перешкоджають поширенню ЗСП на підприємствах готельного кластеру, було виявлено: зростання інвестиційних ризиків, дефіцит висококваліфікованих управлінських кадрів, низький рівень комп'ютеризації більшості готельних підприємств, відсутність досвіду з впровадження ЗСП та корпоративної культури готельних підприємств, опір персоналу нововведенням.

Організаційна послідовність формування та використання ЗСП готелю має наступну логіку: вибір показників в системі стратегічного управління, нормування показників і створення банку даних, аналіз взаємозв'язків між

показниками, розподіл ресурсів відповідно до потреб управління, оцінка і контроль діяльності [22, с. 380]

Модель передбачає постійне удосконалення технології прийняття рішень і розвиток самої ЗСП. Показники за кожним аспектом діяльності мають характеризувати як стан готельного підприємства на певний момент часу, так і його зміни. При цьому доцільно застосовувати відносні показники, які дають можливість їх порівняння.

Закордонний досвід свідчить, що для аналізу готельної індустрії застосовувалися два простих класичних показники: середній тариф і відсоток завантаження номерного фонду. Із розвитком такого напрямку, як “Yield Management”, або «управління прибутковістю», наприкінці вісімдесятих, відбувся перехід до REV PAR, тому що цей показник відображає, наскільки ефективно менеджмент готелю може управляти одночасно й завантаженням і цінами, відповідаючи певною мірою на кон'юнктуру попиту [49, с. 215].

У 2003 р. було запропоновано ще один показник KPI – GOPPAR [110]. Основна роль розрахунків таких показників – усвідомлення місця готелю на ринку через порівняння із середньоринковими показниками.

У Європі статистична аналітика здійснюється сервісом HotStats, завдяки якому загальновідомими є навіть середньоринкові показники GOPPAR по європейських містах. Сервіс HotStats був створений британською консалтинговою компанією TRI Hospitality Consulting з метою моніторингу ринку. У Польщі вже з'явився сервіс PROStatistics, аналогічний продуктам «Market Intelligence», які знеособлюють власні дані підприємств, усереднюють їх за ринком або за вузькою вибіркою конкурентів, створюючи в такий спосіб базу для порівняння [3, с. 160].

Наразі українські менеджери готелів не мають джерел, із яких можуть одержати інформацію про середньоринкові показники, тому необхідно на рівні кластерів та готельних асоціацій створювати аналогічні «Market Intelligence» продукти, які дадуть змогу відстежувати діяльність готелів, її результати і шукати причини правильних або неправильних дій, аналізувати

успіх або невдачу нововведень, здійснених інвестицій. Існуючі статистичні дані українських готельних підприємств не дають змогу розрахувати ані REVPAR, ані GOPPAR, щоб провести порівняльний аналіз аналогічних показників у світі, тому в жодній українській звітності не вказується Available Room (доступні номери). Брати для розрахунку загальну кількість номерів некоректно, оскільки останні можуть не залучатися до надання послуг гостям (перебувати в ремонті, здаватися в довгострокову оренду, тощо).

Використання концепції ЗСП впливає на низку процесів усередині організації готельного кластеру, але при цьому залишаються до кінця не вивченими ступінь і характер змін цього процесу. Відома модель формування стратегії Д. Нортона і Р. Каплана на основі стратегічної карти обмежена через розширення меж її застосування. У зв'язку із цим пропонуємо модифіковану схему процесу управління готелями, заснованого на ЗСП [19, с. 158].

Ця модель передбачає використання збалансованої системи показників не тільки як інструмента контролю за реалізацією стратегії, але й інструмента комунікації, аналізу, формування, планування й досягнення стратегічних цілей. Під впливом ЗСП коректуванню піддаються всі чотири ключових процеси стратегічного управління: комплексний аналіз, стратегічний вибір, формування механізму управління й реалізація стратегії. Головним завданням у розглянутій моделі, як і в традиційній моделі процесу стратегічного управління, є досягнення стратегічних цілей.

### **3.3. Розробка моделі управління комплексом маркетингових комунікацій підприємств готельного господарства**

У соціально-економічних відносинах, які в сучасних умовах сформувались у готельному господарстві України комплекс маркетингових комунікацій необхідно розглядати не як допоміжний фактор стратегічного управління готельним підприємством, а як його важливу складову. Як зазначають відомі зарубіжні маркетингологи Дж. Бернет та С. Моріарті, дієві маркетингові комунікації відіграють важливу роль у реалізації ділової та маркетингової стратегії підприємства, забезпечують йому значні конкурентні переваги [4, с. 27].

Аналіз діяльності вітчизняних підприємств готельного господарства показав, що більшість готельних підприємств не чітко визначають цілі маркетингових комунікацій, розмір бюджету на складові комплексу маркетингових комунікацій, специфіку реалізації його складових та не проводять сегментацію ринку готельних послуг. Дуже часто в готелях відсутня дієва система контролю та оцінки ефективності комплексу маркетингових комунікацій, що призводить до суттєвих фінансових втрат та може негативно вплинути на процес просування та збуту послуг вітчизняних готельних підприємств. Тому для ефективного стратегічного управління готельним підприємством, важливим є формування та реалізація дієвого комплексу маркетингових комунікацій, де важлива роль відводиться розробці комунікаційної стратегії.

Розробка комунікаційних стратегій маркетингу потребує виконання трьох основних етапів [15, с. 99].

Перший етап – це підготовчий. На цьому етапі визначається система критеріїв та обґрунтовуються комунікаційні цілі. Для цього необхідно мати вичерпний банк інформаційних даних, які дозволять зробити системну

оцінку ринкової ситуації та визначити показники кінцевих результатів маркетингової діяльності зі врахуванням довгострокового прибутку.

Другий етап – це основний етап. Він потребує аналізу маркетингових комунікаційних стратегій та вибір основної стратегії. На цьому етапі необхідно визначити тактику реалізації цієї стратегії з одночасною відмовою від тих напрямків, які є неприбутковими або їх дуже важко виконати.

Третій етап – це завершальний етап, який включає оцінку прогнозу результативності намічених маркетингових комунікацій.

Із врахуванням цих положень для посилення конкурентоспроможності та ефективності функціонування вітчизняних підприємств готельного господарства можна запропонувати модель управління комплексом маркетингових комунікацій (КМК) готельних підприємств, яка складається із дев'яти етапів [37, с. 119].

Аналіз цієї моделі засвідчує, що на першому етапі необхідно дослідити цільовий ринок готельного підприємства, вивчити потреби чітко окресленого кола споживачів.

Далі, на другому етапі, переходять до вибору маркетингової комунікаційної стратегії для готельного підприємства, яку необхідно чітко узгодити з місією готеля та програмою його розвитку. Наступний етап (III-й) – визначення цілей та завдань маркетингових комунікацій готелів.

Розробка та реалізація стратегії комплексу маркетингових комунікацій (IV етап) потребує наявності та формування відповідних фінансово-економічних ресурсів (бюджету) для її реалізації і безпосередньо пов'язана з V та VI етапом. На V-му етапі визначаються планові величини і стандарти, детально розписуються складові комплексу маркетингових комунікацій для кожної послуги кожного сегменту ринку готельних послуг.

На VI-му етапі проводиться розрахунок обсягу та структури витрат на маркетингові комунікаційні заходи для досягнення необхідного запланованого доходу, прибутку, рентабельності від впровадження комплексу маркетингових комунікацій [47, с. 131].

Успішна реалізація обраних складових КМК вимагає координації усіх структурних підрозділів готелю і фахівців, які беруть участь в їх реалізації. У цьому процесі виділяють два взаємопов'язаних аспекти – організаційно-виробничі та фінансово-економічні заходи (коригування бюджету) – це VII етап.

На VIII етапі відбувається контроль та оцінка ефективності комплексу маркетингових комунікацій підприємств готельного господарства. Цей етап є надзвичайно важливим, оскільки на ньому оцінюється ефективність запровадженого комплексу маркетингових комунікацій, детально аналізується комунікаційна та економічна ефективність.

І на останньому IX-му етапі відбувається коригування очікуваної ефективності комплексу маркетингових комунікацій на кожному із етапів запропонованої моделі. Якщо очікувана ефективність КМК готельних підприємств не досягнута, то є можливість повернутися до попередніх етапів та внести відповідні корективи.

Розробка, реалізація та управління комплексом маркетингових комунікацій формує із набору різнопланових комунікаційних заходів щодо реклами, особистого продажу, роботи із громадськістю та стимулювання збуту, єдину інтегровану комунікаційну стратегію, яка залучає весь арсенал засобів інформаційного впливу на споживача послуг готельного підприємства [15 с. 172].

Комплекс маркетингових комунікацій може суттєво поліпшити комунікаційне середовище готельного підприємства і позитивно вплинути на підвищення попиту споживача готельних послуг. Запровадження ефективного комплексу маркетингових комунікацій із використанням даної моделі дозволить чітко позиціонувати на ринку послуги готельного підприємства із урахуванням потреб і побажань споживача, що суттєво підвищить імідж готелю, його торгову марку у порівнянні із конкурентами.

Запропонована модель підкреслює, що усі складові комплексу маркетингових комунікацій формуються відповідно до прийнятих цілей. Ці

цілі залежать від того, як готельне підприємство взаємодіє зі своїм споживачем, і на що можна розраховувати від такої взаємодії. За допомогою комунікаційного інструментарію, направлено на цільову аудиторію, можна впливати на поведінку чітко окресленої групи споживачів.

Слід особливо підкреслити, що успішна реалізація комплексу маркетингових комунікацій дозволить чітко відслідковувати комунікаційні взаємодії зі споживачем готельних послуг, тоді як у звичайних маркетингових програмах перевага віддається встановленню цілей на основі показників прибутковості і рівні продажів. Ці показники безумовно є важливими, але не менш важливим є чітке врахування потреб, побажань і особливостей кожного конкретного споживача.

Отже, як свідчить проведене дослідження, для підприємств готельного господарства особливе значення має формування стратегії й індивідуалізованого маркетингу, які в повній мірі враховують як потреби, побажання, запити, так і поведінку кожного конкретного споживача готельних послуг, що відрізняє готельне господарство від іншої сфери діяльності, де успішно використовується традиційний маркетинг. У рамках стратегії комплексу маркетингових комунікацій можуть формуватися бази даних про поведінку споживачів, які потім піддаються детальному аналізу. Мета цього – отримати найбільш достовірну та детальну інформацію про індивідуальних споживачів готельних послуг, щоб якнайкраще задовольнити їхні потреби і побажання, оптимізувати витрати та сформувати ефективну стратегію розвитку готельного підприємства [23, с. 20].

Модель управління комплексом маркетингових комунікацій націлена на формування стратегії комунікацій, яка активізує позитивне відношення споживача стосовно послуг готельного підприємства, а також зможе вплинути на його поведінку в майбутньому. Важливим фактором, який суттєво впливає на цю поведінку, є процес прийняття споживачем позитивного рішення про купівлю послуг готелів та використання інших засобів, що підсилюють, змінюють на краще споживчі переваги.



Запропонована модель дозволяє впливати на поведінку споживача від моменту придбання готельних послуг, а потім і при формуванні позитивного враження від споживання готельних послуг, аж до підвищення іміджу готелю. Необхідно також підкреслити, що при запровадженні моделі управління комплексом маркетингових комунікацій вітчизняних підприємств готельного господарства необхідно враховувати також специфічні особливості цієї галузі господарства. Стратегію для кожної складової комплексу маркетингових комунікацій слід розробляти і запроваджувати із врахуванням щоденності і специфіки попиту на готельні послуги.

### Висновки до розділу 3

Формування напрямів удосконалення стратегічного управління підприємствами готельного господарства дало змогу запропонувати такі висновки:

1. Запропоновано створити організаційно-економічні умови для підготовки проектів кластерного об'єднання учасників готельного бізнесу. Розроблено організаційну концепцію та відповідні структурні схеми кластеризації готельних підприємств.

2. Визначено, що кластерні моделі в готельному господарстві мають формуватися поступово у три етапи: створення ядра, підключення блоків інформаційної підтримки та культурного обслуговування, залучення в зону впливу малих фірм, оздоровчих центрів, елементів банківського обслуговування тощо.

3. З метою забезпечення балансу між підсистемами готельних підприємств у питаннях розподілу ресурсів (забезпечення діяльності), контролю та регулювання результатів виконання функцій і зобов'язань (управління за кінцевими результатами) запропоновано покласти принципи і моделі збалансованої системи показників.

4. Обґрунтовано, що ефективність комплексу маркетингових комунікацій є здатністю маркетингових комунікаційних заходів досягти цільових показників у певному інтервалі часу при зміні факторів мікро- і макросередовища, яка оцінюється співвідношенням ефектів впливу на споживача комплексу маркетингових комунікацій і економічних результатів діяльності до витрат на їхнє досягнення в процесі стратегічного управління підприємством готельного господарства.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі наведено теоретичне узагальнення та нове вирішення наукового завдання щодо обґрунтування теоретичних засад і розробки науково-методичного інструментарію стратегічного управління підприємствами готельного господарства. В процесі дослідження досягнута поставлена мета та завдання, що дозволяє зробити наступні висновки.

1. В умовах конкурентного ринку послуг гостинності, прагнення підприємств до отримання найбільшого прибутку та зростаюча платоспроможність споживачів послуг, спонукає підприємства готельного бізнесу забезпечити не лише проживання та харчування, зумовлює необхідність розширення обсягу додаткових і супутніх послуг, що збагачує зміст поняття «готельний бізнес», розширює сферу діяльності готелів, які надають послуги як власного виробництва, так і суміжних галузей.

2. В результаті аналізу сучасного стану готельного господарства встановлено, що основні тенденції розвитку підприємств готельного господарства формуються під впливом глобальних, національних та регіональних соціально-економічних чинників і полягають: в подальшому рості туристичної галузі; розширенні транснаціональних готельних мереж та об'єднань підприємств, впровадженні єдиних стандартів готельного обслуговування, підвищенні конкурентоспроможності готельних мереж.

3. Готельне підприємство є відкритою, складною, динамічною, соціально-економічною системою, успіх якої міститься як за її межами, так і всередині. Тому для її успішного розвитку особливу роль відіграє сучасна маркетингова концепція, передові методи і форми, комплексне використання комунікативних технологій для формування ринкового попиту та посилення конкурентної позиції готельного підприємства.

4. Обґрунтовано, що вітчизняні підприємства готельного господарства демонструють низькі значення дохідності. Також нераціональною є

структура економіки готелів: тільки 47,7% доходу формується за рахунок основної діяльності, значні площі передані в оренду, додаткові послуги в стратегіях розвитку готельних підприємств не прогнозуються. Лише 23% управлінців готельного бізнесу оцінюють стан стратегічного управління як позитивний.

5. Встановлено, що більшість вітчизняних готельних підприємств неефективно використовують складові комплексу маркетингових комунікацій. Хоча в останні роки відмічається активність використання готельними підприємствами реклами у глобальній комп'ютерній мережі Інтернет, проте, цілісна система управління маркетинговою комунікаційною діяльністю відсутня.

6. Розроблено модель процесу стратегічного управління підприємствами готельного господарства, що дозволяє формувати механізми розвитку готельних кластерів, форми організації взаємодії та умови інтеграції готельних підприємств.

7. Запропоновано використання збалансованої системи показників не тільки як інструмента контролю за реалізацією стратегії, але й інструмента комунікації, аналізу, формування, планування й досягнення стратегічних цілей. Під впливом ЗСП коректуванню піддаються всі чотири ключових процеси стратегічного управління: комплексний аналіз, стратегічний вибір, формування механізму управління й реалізація стратегії.

8. Розроблено модель управління комплексом маркетингових комунікацій підприємств готельного господарства з чітким виокремленням дев'яти етапів від моменту дослідження цільового ринку, розробки стратегії, планування бюджету і витрат на комплекс маркетингових комунікацій до контролю та оцінки кожної його складової та внесення при необхідності відповідних корективів..

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова Л.Г. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: Ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: навч. посіб. / Л.Г. Агафонова, О.Є. Агафонова. – К.: Знання України, 2012. – 358 с.
2. Актуальні проблеми та перспективи розвитку туристичного і готельно-ресторанного бізнесу: монографія / колектив авторів; за заг. ред. проф. В.М. Зайцевої; ЗНТУ. – Запоріжжя: ТОВ «ЛПС» ЛТД, 2019. – 400 с.
3. Байлик С.И. Гостиничное хозяйство: проблемы, перспективы, сертификация / Байлик С.И. – К.: Альтепресс; ВИРА-Р, 2015. – 207 с.
4. Бернет Дж. Маркетинговые коммуникации : интегрированный подход / Дж. Бернет, С. Мориарти ; пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. — СПб. : Питер, 2018. – 864 с.
5. Бойко М.Г. Формування пріоритетних напрямів розвитку підприємств готельного господарства / Бойко М.Г. // Вісник Чернігівського інституту туристичного бізнесу. – 2017. – № 8. – С. 202-211.
6. Бойко М.Г. Ціннісно-орієнтоване управління в туризмі : монографія / М.Г. Бойко. - К.: Київ, нац. торг.-екон. ун-т, 2018. – 524 с.
7. Браймер Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства : пер. с англ. / Р.А. Браймер. – М.: Аспект Пресс, 2015. – 382 с.
8. Брич В. Я. Туроперейтинг: підручник / В. Я. Брич. – Тернопіль : Екон. думка ТНЕУ, 2017. – 440 с.
9. Бурлака О. В. Система збалансованих показників як інструмент підвищення стратегічного потенціалу підприємства / О. В. Бурлака // Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. – № 2(57). – С.43 – 46.
10. Ведмідь Н. І. Застосування реклами в діяльності туристичних підприємств / Н. І. Ведмідь // Вісник КНТЕУ. - Київ. – 2018. № 3. - С. 49-55.
11. Гайдук А. Інтегрований туристичний концерн – сучасна форма туристичного підприємства в умовах глобалізації / А. Гайдук// Регіональна

економіка. – 2016. – №2. – С. 204 – 211.

12. Гугул О. Я. Роль в'їзного туризму в Україні та методи його стимулювання / О. Я. Гугул // Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні / – Ужгород : Гельветика, 2018. – Вип. 22 № Ч.1. – С. 73–78.

13. Гуменюк Ю. Мейнстрим міжнародного руху факторів виробництва в умовах тектонічних зсувів світової економіки / Ю.П. Гуменюк // Журнал європейської економіки. – 2018. - № 3. – С. 269-278.

14. Долматов Г.М. Международный туристский бизнес: история, реальность и перспективы: Серия «Учебные пособия» / Г.М. Долматов. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2019. – 320 с.

15. Дурович А. Маркетинговые исследования в туризме: учеб.-практ. Пособие / А. Дурович – М.: Новое знание, 2014. – 348 с.

16. Економіка туризму: навчальний посібник / О.С. Камушков, В.О. Ткач, С.М. Журавльова, О.В. Шевченко. – Дніпропетровськ: «Акцент ПП», 2012. – 192 с.

17. Журавльова С.М. Економічна ефективність інвестицій в готельному господарстві / С.М. Журавльова // науково-виробничий журнал «Сталий розвиток економіки» №7. - 2017. – С. 158 –163.

18. Іванова Л.О. Світовий досвід застосування концепції маркетингу та франчайзингових систем у готельному бізнесі [Текст] / Л.О. Іванова // Вісн. Хмельниц. нац. ун-ту. – 2018. – № 5. – Т. 4. – С. 172 – 177.

19. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон: пер. с англ. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2014. – 320 с.

20. Касьянова Н. В. Управління розвитком туристичного підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи : [монографія] / Н. В. Касьянова. — Харків: «ЛІДЕР», 2017. — 375 с.

21. Катькало, В.С. Сетевые стратегии гостиничного бизнеса / В.С. Катькало, В.Н. Шемракова – СПб.: Высш. шк. менеджмента СПбГУ, 2018. –

384 с.

22. Квартальнов В. А. Стратегический менеджмент в туризме : современный опыт управления / Квартальнов В. А. — М. : Финансы и статистика, 2011. — 490 с.

23. Козак Ю. Г. Особливості маркетингових комунікацій в готельній індустрії / Ю. Г. Козак, Н. С. Логвінова // Економіка АПК. — 2019. — № 10 — С. 14-21.

24. Мальська М.П. Готельний бізнес: теорія та практика : підручник / М.П. Мальська, І.Г. Пандяк. — К.: Центр навч. л-ри, 2012. — 472 с.

25. Мальська М.П. Туризм у міжнародному і національному вимірах. Історія і сучасність : монографія / Мальська М.П., Рутинський М.И., Паньків Н.М. — Львів : Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2015. — 268 с.

26. Мармуль Л.О. Організаційно-економічний механізм функціонування туристично-рекреаційних підприємств / Л.О. Мармуль. — К.: ННЦ ІАЕ, 2017. — 240 с.

27. Мельниченко С.В. Інформаційні технології в туризмі: теорія, методологія практика : монографія / С.В. Мельниченко. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. — 493 с.

28. Морозова М.А. Методология устойчивого развития сетевых предпринимательских структур в гостиничном би знесе : монография / М.А. Морозова, В.П. Попков. — СПб.: Астерион, 2015. — 267 с.

29. Мунін Г.Б. Управління сучасним готельним комплексом : навч. посіб. / Мунін Г.Б., та ін.. / за ред. Дорогунцова С.І. — К. : Ліра – К, 2018. — 520 с.

30. Нагара М. Концептуальні засади брендингу у діяльності туристичних підприємств / М. Б Нагара // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. — 2019. - № 3 (19). — С. 50-56.

31. Організація готельно-ресторанної справи : навч. посібник / за ред. В. Я. Брича. — К. : Ліра-К, 2019. — 484 с.

32. Пешко А. В. Збалансована система показників у формуванні стратегії розвитку організації і підприємств: моногр. / А. В. Пешко. – К.:КВІЦ, 2013. – 272 с

33. Пилипенко А.А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку : монографія / А.А. Пилипенко. – Х.: ІНЖЕК, 2017. – 380 с.

34. Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни і визначення: ДСТУ 4527:2014. – К.: Держстандарт України, 2014. – 84 с.

35. Послуги туристичні. Класифікація готелів: ДСТУ 4269:2016. – К.: Держстандарт України, 2016. - 52 с.

36. Про затвердження Порядку встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання) : Постанова Кабінету Міністрів України від 29 липня 2009 року № 803 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/803-2009-%D0%BF>

37. Романенко О. О. Модель управління комплексу маркетингових комунікацій підприємств готельного господарства / О. О. Романенко // Екон. вісн. Нац. гірнич. Ун-ту. — № 1. — 2015. — Дніпропетровськ : НГУ. — С. 115-121.

38. Семенов Г.А., Створення кластерних об'єднань в умовах нової економіки : монографія / Г.А. Семенов, О.С. Богма. – Запоріжжя : КПУ, 2018. – 244 с.

39. Скибінський С. В. Маркетинг готельних послуг / С. В. Скибінський, Л. О. Іванова, О. Ф. Моргун. – Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2016. – 246 с.

40. Скобкин С. С. Как измерить конкурентоспособность гостиничных услуг / С. С. Скобкин, А. С. Скобкин // Парад отелей. – 2017. – № 3 (24). – С. 12-18.

41. Смирнова М. Формирование гостиничной сети: концепция, методы, практика / М. Смирнова // Гостиничное дело. – 2015. – № 9 (18). - С.



25 – 30.

42. Смит П. Р. Маркетинговые коммуникации: комплексный подход / Смит П. Р. ; пер. с англ. — К. : Знание — Прес, 2013. — 796 с.

43. Соколенко С.И. Производственные системы Глобализации. Сети. Альянсы. Партнерства. Кластеры: Украинский контекст : монография / С.И. Соколенко. – К.: Логос, 2015. – 646 с.

44. Статистичний щорічник України за 2019 рік. Державна служба статистики України / за редакцією О.Г. Осауленка. – Київ, 2020. – 635 с.

45. Ткаченко Т. Методичні основи розробки системи якості послуг у готельних підприємствах / Т. Ткаченко, М. Новак // Вісник КНТЕУ. – 2018. – № 3. – С. 61 – 68.

46. Чернышев А.В. Гостиничная индустрия: проблемы теории и практики технологии управления / А.В. Чернышев. – М.: «Агентство рекламы», 2014. – 256 с.

47. Янкевич В. С. Маркетинг в гостиничной индустрии и , туризме : международный опыт / В. С. Янкевич, Н. Л. Безрукова. — М. : Финансы и статистика, 2017. – 416 с.

48. Amstrong G. Principles of Marketing / Amstrong G., Kotler Ph. —Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, N.J., 2011. – 513 p.

49. Swarbrooke G. Sustainable Tourism Management. Principal Lecturer in Tourism. School of Food and Leisure Management. Sheffield Hallam University / G.Swarbrooke. – UK, 2018. – 371 p.

50. Tribe J. Economics of Leisure and Tourism: Butterworth Heinemann, Oxford, Auckland, Boston, Johannesburg, Melbourne, New Delhi / J. Tribe. –2016.– 112 p.51.

51. Брич В. Я., Колодницька О. З. Людські ресурси як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. № 4. 2015. С.72-76.

52. Брич В. Я., Борисяк О. В. Інноваційні технології формування персоналу підприємств в умовах оптимізаційного розвитку. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. Економіка*. 2017. Вип. 2 (50). С. 172-179.

53. Микитюк П. П. Управління проектами : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / П. П. Микитюк, В. Я. Брич, Я. Д. Паранюк та ін. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2017. 300 с.