

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
ПІДПРИЄМНИЦТВА**

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

ДО ЗАХИСТУ ДОПУСКАЮ
Завідувач кафедри маркетингу
д.е.н., професор
Виноградова О.В. _____
«15» травня 2021 року

Пояснювальна записка

ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на тему:

«СТРАТЕГІЯ ФОРМУВАННЯ РИНКУ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВА»

Виконав: студент 4 курсу, групи МРД-41

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Каліш Назар Олегович _____

Керівник: **к.е.н., доц. Литвинова О.В.** _____

Рецензент д.е.н., проф. Гусєва О.Ю. _____

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра маркетингу

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»

Ступінь вищої освіти «БАКАЛАВР»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу

Виноградова О.В. _____

«22» лютого 2021 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Калішу Назару Олеговичу

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Стратегія формування ринку послуг підприємства»

керівник кваліфікаційної роботи **к.е.н., доц. Литвинова О.В**

затверджені наказом закладу вищої освіти від «23» грудня 2021 року № 258

2. Строк подання кваліфікаційної роботи «15» травня 2021 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова література.

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

1. Теоретичні аспекти маркетингової стратегії підприємства

2. Аналіз стратегії ринку послуг туристичного підприємства

3. Стратегія ТОВ «Роялхоспітеліті груп» в умовах сучасного ринку

5. Перелік графічного матеріалу:

Таблиць – 14

Рисунків – 4

6. Дата видачі завдання 22.02.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1.	Вивчення літератури, підбор матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи	01.02.21 - 21.02.2021	виконано
2.	Підготовка вступу і першого розділу	22.02.2021 - 15.03.2021	виконано
3.	Підготовка другого розділу	16.03.2021 - 12.04.2021	виконано
4.	Підготовка третього розділу	13.04.2021 - 30.04.2021	виконано
5.	Підготовка висновків та пропозицій	01.05.2021 - 05.05.2021	виконано
6.	Систематизація використаних під час дослідження джерел	06.05.2021 - 09.05.2021	виконано
7.	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	10.05.2021 - 13.05.2021	виконано
8.	Написання відгуку науковим керівником	14.05.2021	виконано
9.	Зовнішня рецензія	14.05.2021	виконано
10.	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	15.05.2021 - 19.05.2021	виконано
11.	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	19.05.2021 - 14.06.2021	виконано
12.	Захист кваліфікаційної роботи	15.06.2021-18.06.2021	

Студент _____ Каліш Н. О.

Керівник роботи _____ Литвинова О.В.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Формування ринку послуг в сучасних умовах	8
1.2. Маркетингова стратегія як інструмент розвитку підприємства	18
1.3. Основні чинники вибору стратегії розвитку підприємства	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ РИНКУ ПОСЛУГ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	39
2.1. Дослідження готельно-ресторанного бізнесу України.....	39
2.2. Загальна характеристика ТОВ «Роял Хоспітеліті Груп»	49
2.3. Дослідження можливостей стратегічної діяльності ТОВ «Роял Хоспітеліті Груп».....	52
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЯ ТОВ «РОЯЛ ХОСПІТЕЛІТІ ГРУП» В УМОВАХ СУЧАСНОГО РИНКУ	58
3.1. Напрями вдосконалення стратегії підприємства	58
3.2. Обґрунтування заходів щодо покращення маркетингової стратегії підприємства.....	64
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74

ВСТУП

На сучасному ринку компанії, які займають певне місце, і ті, що виходять на ринок, стикаються з жорсткою конкуренцією. І це пов'язано не тільки з великою кількістю послуг подібного типу, але також із перенасиченістю рекламних та інформаційних потоків, зростаючими запитами споживачів щодо всіх параметрів якості: ергономіки, естетики та інших складних кількісних аспектів. Проблеми також пов'язані з постійними змінами кон'юнктури та потужностей ринку, а також інноваціями, які прагнуть придбати всі великі пакети акцій.

У процесі розробки стратегії виникає уявлення про те, як досягти стійкої конкурентної переваги. Завдання стратегічного планування - дати компанії нове бачення реальності, існуючих небезпек та можливостей, виробити нове розуміння основних факторів конкуренції.

Невизначеність щодо довгострокових перспектив ринку може негативно вплинути на конкурентоспроможність компанії. Тому питання про те, як компанія буде рости та розвиватися в довгостроковій перспективі, є вирішальним для забезпечення конкурентоспроможності компанії.

Управління - це інформаційний процес, метою якого є визначення основних цілей його розвитку, умов та шляхів їх досягнення, факторів реалізації та контролю за виконанням рішення на основі ретельного вивчення інформації про стан керований об'єкт.

Крім того, контроль - це також безперервний процес реалізації контрольних функцій. Основними функціями є: планування, організація, мотивація, контроль, регулювання.

У системі управління бізнесом стратегічне планування займає простір між збором інформації та прийняттям рішень. Стратегічне планування служить цілям управління як інструмент обробки інформації, як засіб для обґрунтування управлінських рішень і визначається потребами управління. Це необхідно на всіх фазах підготовки та прийняття рішення, особливо на етапах формування цілей, вибору найкращого варіанту та оцінки результатів рішення.

Серед вчених, які приділили велику увагу проблемі стратегічного управління у своїх роботах, - І. Ансофф, В. Кінг, Д. Кліленд, М. Портер, А. Стрікланд, А. Томпсон. Також українські вчені вивчали питання планування та інвестиційної діяльності, зокрема: О.Г. Вагонова, О.І. Амоша, С.С. Фармацевт, Ф.І. Євдокимов, А. І. Акмаєв, В. М. Хобта, Й.Г. Берсуцький, І. П. Буляєв, М. І. Іванов. У їх роботі розглядаються шляхи та методи, які допомагають визначити стратегічне становище компанії та шляхи його вдосконалення.

Метою роботи є дослідження стратегії формування ринку послуг на підприємстві.

Згідно мети, **завданнями** роботи є:

- дослідити формування ринку послуг в сучасних умовах;
- дослідити маркетингову стратегію як інструмент розвитку підприємства;
- визначити основні чинники вибору стратегії розвитку підприємства;
- дослідити готельно-ресторанний бізнес України;
- провести аналіз діяльності ТОВ «РоялХоспітеліті Груп»;
- дослідити можливості стратегічної діяльності ТОВ «РоялХоспітеліті Груп»;
- визначити напрями вдосконалення стратегії підприємства;
- обґрунтувати заходи щодо покращення маркетингової стратегії підприємства.

Об'єктом роботи є маркетингові стратегії підприємства.

Предмет – особливості стратегій підприємств на ринку послуг.

Методи дослідження: аналіз та синтез, системний, аналітичний методи, а також методи порівняльного, графічного та статистичного аналізу та ін.

Джерельну базу дослідження складають нормативно-правові, наукові, навчально-методичні документи та матеріали; відомості з вітчизняних, закордонних та спеціальних наукових видань, а також періодичних видань довідкової літератури.

Практичне значення дипломної роботи. За результатами проведеного дослідження розроблені рекомендації щодо можливості розвитку ТОВ

«РоялХоспітеліті Груп». Результати проведеного дослідження та запропоновані рекомендації можуть бути використані для практичної реалізації діяльності досліджуваного підприємства.

Структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 78 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Формування ринку послуг в сучасних умовах

Ринок послуг - це складна система відносин між виробниками та споживачами послуг, їх економічні відносини, соціально-економічні контакти з різними цільовими групами в процесі організації купівлі-продажу послуг. У відносинах між товарами та грошовим ринком перевагу надають зворотній зв'язок, який забезпечує необхідну інформацію про попит, реакцію споживачів на ціни, дозволяє механізму регулювання ринку впливати на технологію та організацію послуг, на економічну поведінку своїх продавців та покупців.

Ринок послуг - сукупність динамічних у часі та локалізованих у просторі соціально-економічних відносин, що формуються та реалізуються в процесі задоволення платоспроможного попиту фактичних та потенційних споживачів шляхом надання послуг, забезпечує пропорційність їх відтворення.

Ринок послуг співіснує з ринком товарів, капіталу, робочої сили та тісно співпрацює з ними. Пропозиція послуг на ринку досить різноманітна, тому вона буде розділена на окремі вузьчі ринки. Швидкий розвиток та розширення ринку послуг у другій половині ХХ. Століття. були спричинені багатьма факторами.

Досягнення високого рівня життя в багатьох країнах світу. Згідно з практикою промислово розвинених країн, із зростанням рівня життя та пропозиції товарів в першу чергу зростає попит на послуги.

Глобалізація бізнесу та розвиток транснаціональних компаній призвели до зростання попиту на послуги у сфері розподілу товарів: транспорт, вантажний транспорт, страхування, банківська справа, послуги зв'язку.

Вплив науково-технічного прогресу відбився на складності виробництва та самих товарів, що призвело до зростання попиту на продукцію (монтаж, інжиніринг, лізинг) та післяпродажне обслуговування (кредитування, ремонт).

Зростання конкуренції призвів до зростання попиту на послуги з просування продукції, маркетингові дослідження та управлінські консультації.

Отже, головними передумовами виникнення ринку послуг є правильна зрілість економіки та високий рівень життя. З ускладненням виробництва та насиченням товарного ринку споживчий попит перетворюється насамперед на послуги. Розвиток ринку послуг стимулює також прискорення поділу праці під впливом науково-технічного прогресу. Науково-технічний прогрес визначає формування нових видів діяльності, в тому числі у сфері послуг. Таким чином, забезпечується оптимальне функціонування ринку послуг у процесі досягнення структурного, регіонального балансу попиту та пропозиції, формування насиченого ринку фінансових, будівельних послуг, торгівлі та посередництва, житлово-комунальних послуг, побутових послуг, туризму та послуги. послуги з розумової праці. Всі ці територіальні ринки пов'язані з ринком внутрішніх та міжнародних послуг. Механізм саморегулювання ринку послуг як частина економічного механізму базується на сукупності тактичних і стратегічних цілей, пропорцій, заходів та інших параметрів, встановлених у національній концепції (програмі) розвитку державних послуг, і відображається в бізнес-план кожної компанії.

Поява нових видів та різновидів послуг у матеріальному виробництві та розширення продажів традиційної продукції збільшує кількість спеціалізованих компаній на цьому ринку. Цей процес стимулюється інформаційними технологіями, за допомогою яких виробники розширюють географію своєї діяльності. Для зміцнення своїх конкурентних позицій на ринку виробничі компанії також активно працюють у секторі послуг, зосереджуючись головним чином на послугах своєї продукції. Наприклад, виробники комп'ютерів продають не лише власні комп'ютери, а й програмне забезпечення, організовують їх обслуговування та ремонт.

Послуга - це будь-яка міра або перевага, яку одна сторона може запропонувати іншій і яка в основному є невловимою і не призводить до

захоплення чогось. Виробництво послуг може бути пов'язане з товаром у його матеріальному вигляді, а може і не.

Сфера послуг дуже різноманітна. Сфера послуг включає державний сектор із судами, біржами праці, лікарнями, позиками, військовими службами, міліцією, пожежною охороною, поштовими відділеннями, регуляторними органами та школами, а також приватний некомерційний сектор з музеями, благодійними організаціями, церквами, школами, фондами та лікарнях. Сфера послуг включає значну частину комерційного сектору з його авіакомпаніями, банками, офісами комп'ютерних послуг, готелями, страховими компаніями, юридичними фірмами, консалтинговими фірмами з управління, приватними лікарями, кінокомпаніями, ремонтними компаніями та компаніями, що займаються нерухомістю.

Поряд із традиційними секторами послуг постійно додаються нові послуги. Є компанії, які допоможуть вам збалансувати свій бюджет, поїхати до філодендрону, прокинутися вранці, влаштуватися на роботу або знайти нове житло, нову роботу, нову дружину, провісник майбутнього, вихователя для кота, циганка-скрипаль. А може, ви хочете орендувати садовий трактор, кілька штук худоби чи оригінальні картини? Що ж, якщо вам потрібні ділові послуги, є інші компанії, які планують вашу участь у конференціях та ділових зустрічах, розробляють відповідні вам продукти, обробляють необхідні дані або надають вам тимчасових секретарів або навіть менеджерів.

Зняти готельний номер, заощадити гроші в банку, подорожувати літаком, відвідувати психіатра, зачіска у перукаря, орендувати машину, спостерігати за професійним спортсменом, переглядати фільм, здавати речі в хімчистку та консультуватися з юристом, у всіх цих випадках ми отримуємо послуги.

Послуги мають чотири характеристики, які необхідно враховувати при розробці маркетингових та комерційних програм.

НЕПРІКОНІСТЬ. Послуги незрозумілі. Побачити, скуштувати, почути чи відчути їх неможливо до моменту придбання. Жінка, яка освіжила обличчя у косметолога, не побачить результатів, поки не придбає послугу, а пацієнт, який

прийде до психіатра, не може заздалегідь дізнатися результат візиту. Покупець змушений просто вибрати слово "продавець".

Постачальник послуг може зробити кілька конкретних кроків для підвищення довіри споживачів. По-перше, це може підвищити чутливість вашого продукту. Пластичний хірург може намалювати, як буде виглядати обличчя пацієнта після операції. По-друге, він не може просто описати свою послугу, а зосередити увагу на перевагах, пов'язаних із нею. Так, представник приймальної комісії в університеті може розповісти потенційним студентам не лише про життя в університетському містечку, а й про те, наскільки добре організовані випускники цього закладу. По-третє, для підвищення рівня довіри постачальник може винайти бренд для своєї послуги, наприклад, послугу хімчистки «Magiciss», послугу «На Червоній доріжці» (тобто як почесні гості).), що практикується UnitedAirlines., автогенною системою навчання TransTranscendentalMeditation '. По-четверте, для створення атмосфери довіри постачальник може залучити знамениту особу до просування своїх послуг.

НЕЗАЛЕЖНІСТЬ ВІД ДЖЕРЕЛА. Послуга невіддільна від джерела, будь то людське чи механічне, тоді як товар у матеріальній формі існує незалежно від наявності чи відсутності його джерела. Відвідайте концерт RollingStones. Чудова і весела цінність невіддільна від художника. Ця послуга буде недійсною, якщо ведучий повідомить, що Мік Джаггер хворий, і її замінять Денні та Марі Осмонд. Це означає, що кількість потенційних претендентів, які хочуть взяти участь у "живому" виступі Міка Джаггера, обмежена часом концертного туру артиста.

Існує кілька стратегічних підходів до подолання цього обмеження. Постачальник послуг може навчитися працювати з більшими групами клієнтів. Психотерапевти вже перейшли від терапії окремих людей або невеликих груп до роботи з великою аудиторією, коли в танцювальному залі готелю на психотерапевтичні сесії перебуває понад 300 людей. Постачальник послуг може навчитися працювати швидко. Той самий психотерапевт може витратити на кожного пацієнта не 50, а 30 хвилин і прийняти набагато більше людей. Організація послуг може навчити більше постачальників послуг, зміцнюючи

довіру споживачів, яку X & R. Block розширила до загальнодержавної мережі податкових радників.

ЗМІННІСТЬ ЯКОСТІ. Якість послуг сильно варіюється залежно від їх постачальників, а також часу та місця надання. VidalSassoon стриже вас набагато краще, ніж молодий перукар, який щойно закінчив навчання. Однак сам Сассун може стригти волосся по-різному, залежно від вашого фізичного стану та настрою на момент стрижки. Покупці послуг часто знають про такі відмінності в якості та консультуються з іншими покупцями при виборі постачальника послуг.

Постачальники послуг можуть зробити два кроки для забезпечення контролю якості. По-перше, виділіть кошти на залучення та підготовку справді хороших фахівців. Авіакомпанії, банки та готелі витрачають великі суми на навчання з надання звукових послуг для мистецтва. У кожному готелі Marriott відвідувача повинні зустрічати однаково доброзичливий та уважний персонал. По-друге, постачальник послуг повинен постійно контролювати задоволеність споживачів через систему скарг та пропозицій, опитувань та порівняльних закупівель для виявлення випадків неякісного обслуговування та виправлення ситуації.

НЕДОСТАТНІСТЬ. Послугу не вдалося зберегти. Причина, по якій багато лікарів стягують плату за пацієнтів, які не відвідують прийом, полягає в тому, що цінність послуги існувала, коли пацієнт був відсутній. Через постійний попит нестійкість послуги не є проблемою, оскільки легко заздалегідь забезпечити організацію правильним персоналом. Однак, якщо попит коливається, сервісні компанії стикаються з серйозними проблемами. Наприклад, враховуючи потребу в піковому транспорті, компанії громадського транспорту повинні мати набагато більше транспортних засобів, ніж це було б потрібно при постійному рівні попиту протягом дня.

Сессер окреслив деякі стратегічні підходи до досягнення найкращого співвідношення між попитом та пропозицією у секторі послуг.

З боку попиту

1. Диференційоване ціноутворення може перенести частину попиту з пікових періодів на періоди комфорту. Прикладами такого підходу є встановлення низьких цін на вечірні театральні покази та знижок на прокат автомобілів у вихідні дні.

2. У періоди занепаду ви можете навмисно збільшувати попит. McDonald's відкрив сервіс сніданків під назвою EggMcMuffin, і готелі почали пропонувати програми міні-свят на вихідних.

3. У періоди максимального попиту ви можете запропонувати клієнтам, які чекають на альтернативні послуги, альтернативні послуги, наприклад, встановлення коктейль-бару для відвідувачів, які чекають за столом у ресторані або отримують доступ до банкомату.

4. Одним із способів управління рівнем попиту є запровадження систем попереднього замовлення. Такі системи часто використовують авіакомпанії, готелі та лікарі.

З боку пропозиції

1. Тимчасовий персонал або персонал, який працює за сумісництвом, може бути залучений для обслуговування клієнтів у періоди максимального попиту. Зі збільшенням кількості студентів університетів на тимчасову роботу приймають більше викладачів, а за необхідності - на тимчасову роботу іншу кількість офіціантів.

2. Під час пікових навантажень ви можете встановити спеціальний графік роботи. У такі моменти працівники виконують лише найнеобхідніші обов'язки. У періоди максимального навантаження лікарі допомагають лікарям.

3. Ви можете заохотити більше праці самих покупців, які можуть заповнити власну медичну книжку або придбати товари, придбані в магазині, самі.

4. Можна розробити програму спільних служб, як у випадках, коли кілька лікарень спільно отримують необхідне медичне обладнання.

5. Можуть бути вжиті заходи для збільшення існуючих потужностей, наприклад, коли парк розваг придбає навколишні землі для подальшого розширення.

Існує значна різниця між товарами та послугами. Однак сьогодні іноді досить проблематично відрізнити послугу від корисної, оскільки більшість товарів супроводжуються послугами, а послуги вимагають супутніх товарів. Зрозуміло, що існують суперечки щодо існування маркетингових послуг як окремої сфери, яка відрізнялася б від збуту звичайних товарів. Ми не будемо описувати суперечливі теорії з цього питання. Ось різниця між товарною галуззю та сферою послуг (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Відмінність між послугами та товарами

Товар	Послуга
Товари в основному конкретні	Послуги нематеріальні
Право власності передається при продажу	Право власності здебільшого не передається
Можна перепродати	Не можна перепродати
Може бути продемонстрований перед продажем	Зазвичай не демонструється (перед продажем його не існує)
Може зберігатися як покупцями так і продавцями	Неможливо зберігати
Процес виробництва наслідується процесом споживання	Виробництво та споживання зазвичай відбуваються одночасно
Виробництво, продаж і споживання локально диференційовані	Виробництво, споживання і навіть продаж часто скомпоновані разом
Піддається транспортуванню	Неможливо транспортувати
Продавець виробляє товар	Клієнт (покупець) приймає участь у виробництві
Можливий непрямий контакт між компанією та клієнтом	В більшості випадків контакт між компанією та клієнтом є необхідним
Товар можна експортувати	Послугу зазвичай не можна експортувати (на противагу системі,

	що надає послуги)
--	-------------------

Ринок послуг класифікується за такими критеріями:

1. За видами послуг: транспортний ринок, будівництво, інформаційні, фінансово-кредитні, посередницькі та торгові, страхові, житлово-комунальні, соціально-культурні, побутові послуги, ринок технологій, зв'язок та праця.
2. З космічної точки зору: місцеві, національні, регіональні та глобальні ринки послуг.
3. За механізмом функціонування: вільні, монополізовані, регульовані державою та планово регульовані ринки послуг.
4. За рівнем насиченості: баланс за обсягом та структурою, дефіцит, надлишок ринків послуг.
5. За структурою: потенційний (усі споживачі, зацікавлені у придбанні послуги); реальні або фактичні (частка споживачів, які вирішили придбати послугу); обслуговується (частина реального ринку, яка раніше отримувала подібні послуги); керовані (частка покупців, які вже отримали послуги від цього виробника).

Ринок послуг не лише підтримує розвиток виробництва та певних видів діяльності, а й стимулює попит на висококваліфіковану робочу силу, нові технології, створює можливості та перспективи для підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

У процесі регулювання суспільного відтворення ринок послуг виконує такі функції:

- інформація (поширення інформації, необхідної людині в ринкових умовах);
- посередник (обмін результатами роботи економічно ізольованих виробників);
- стимулювання ефективного управління, раціонального використання природних ресурсів людиною та суспільством (механізм рівноважних цін визначає оптимальне формування структурних пропорцій та обсягів виробництва

послуг, забезпечує раціональний розподіл обмежених виробничих ресурсів, впровадження сучасних технологій обслуговування, мінімізація витрати на продукцію високої якості);

- розподіл та обмін (розподіл та обмін продуктами праці між соціальними групами суспільства);

- забезпечення структурної пропорційності (забезпечення узгодженості виробництва та споживання);

- реорганізація ринкового середовища (за допомогою механізму конкуренції ринок очищається від неконкурентоспроможних компаній).

Розвинений ринок послуг є дієвим фактором раціонального та ефективного управління. Послідовна економічна політика держави, економічна та фінансова стабільність, спроможність органів державного управління та місцевого самоврядування сприяють зростанню ділової активності його суб'єктів.

Однак через мінливість послуг, відсутність гарантій та складність окремих операцій на ринку послуг існує ряд споживчих ризиків, які спонукають споживачів вибрати товар, що конкурує. Наприклад, замість того, щоб шити одяг в ательє, щоб купити готовий одяг, замість вечері в кафе - купити напівфабрикати в супермаркеті.

Найпоширенішими ризиками на ринку послуг є:

1. Виконавчий ризик - споживач побоюється, що робота буде виконана недостатньо якісно. Наприклад, замість відомого лікаря обстеження проводитиме його помічник, який може поставити неточний діагноз через недостатню кваліфікацію та практичний досвід.

2. Фізичний ризик - споживач зважає, чи не постраждає він під час послуги. Наприклад, зменшення чи пошкодження одягу під час прання чи хімчистки.

3. Фінансовий ризик - чи будуть відшкодовані всі витрати споживача послуги.

4. Психологічний ризик - як покупка послуги впливає на самооцінку або самооцінку людини.

5. Соціальний ризик - як придбання послуги впливає на імідж людини в очах інших (наприклад, лікування певних захворювань, інтимні послуги).

6. Ризик втрати часу - споживач боїться часу, зусиль, комфорту при покупці, ремонті, заміні тощо.

Щоб зменшити ризики для споживача, постачальник послуг повинен визначити очікування покупця від отримання послуги та привести їх до реалістичного стану. Наприклад, слід переконати клієнта, що бажана зачіска, враховуючи особливості клієнта, не зможе відповідати її вимогам. Необхідно виконати обіцянки, дані в рекламі, оскільки під її впливом відбувається формування споживчих очікувань щодо переваг суспільства, які ніколи не будуть виконані, іноді необхідно допомогти споживачеві в оцінці наданої послуги. Поясніть, наприклад, інші можливості працевлаштування з точки зору отримання освітніх послуг. Постійний підбір, навчання та моніторинг контактного персоналу сервісної компанії також допомагає зменшити більшість ризиків для споживачів.

Активний розвиток на ринку послуг зумовлений багатьма факторами. До цих факторів, зокрема, відноситься К. Ловелок, відомий авторитет у галузі управління соціальним розвитком:

- державна політика, що може спричинити посилення контролю за цінами, прийнятими закон;
- соціальні зміни в суспільстві, що ведуть до збільшення доходів, зміни способу життя, збільшення попиту на послуги;
- тенденції розвитку бізнесу, що сприяють зростанню вимог до якості послуг;
- розвиток інформаційних технологій та впровадження їх у виробництво;
- інтернаціоналізація та глобалізація соціальних організацій, які тісно пов'язані з активізацією злиттів та поглинань на міжнародному рівні, виходом компаній, організацій на нові ринки, появою значної кількості стратегічних альянсів, збільшенням багатонаціональних послуг тощо. [12, с. 89].

Створення ринку послуг залежить від структури населення відповідно до місця проживання (міського, сільського), віку, статі, рівня освіченості. Результати

нашого дослідження показують, що за тих самих обставин у тих регіонах, де переважає частка міського населення, майже всі показники, що характеризують розвиток ринку послуг, вищі.

Таким чином, ринок послуг формується в Україні в цілому та в регіонах. Він постійно наповнюється, асортимент розширюється. Водночас необхідно покращити територіальну організацію та якість послуг, що виробляються та продаються. У цьому контексті однією з гострих проблем є підвищення якості послуг з огляду на попит на так звану "сучасну" групу суспільства, урбанізація молоді, орієнтована на високий рівень послуг та їх широкий спектр послуг. асортимент; зниження цін на них, вдосконалення систем планування виробництва та споживання. Перспективи розвитку послуг пов'язані з можливістю інституційної підтримки нових, більш складних форм соціального, професійного, інтелектуального життя.

1.2. Маркетингова стратегія як інструмент розвитку підприємства

Маркетингова стратегія компанії відіграє одну з найважливіших ролей у формуванні її відносин із споживачами, ефективність якої залежить від обсягу продажів, прибутку і, як наслідок, фінансового стану компанії. Це пов'язано з тим, що «добре підібрана та вміло реалізована маркетингова стратегія надає компаніям переваги підвищення конкурентоспроможності бізнесу та його продуктів, зниження чутливості до споживчих цін та спрощення доступу до фінансів, інформації та робочої сили. та інші ресурси тощо. “[42].

Термін "маркетингова стратегія" складається з двох термінів, один з яких є основним (стратегія), а інший вказує на його приналежність до певної сфери (маркетинг). Оскільки термін "стратегія" означає довгостроковий план дій, у поєднанні з поняттям "маркетинг", це вказує на те, що сферою дії цього плану є маркетингова діяльність компанії, а отже їх мета - мета цієї діяльності

(задоволення попиту споживача). Враховуючи вищезазначену «маркетингову стратегію» компанії, характеризує план дій для досягнення довгострокової маркетингової мети.

Створене визначення не суперечить тлумаченню терміна "маркетингова стратегія", що міститься у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі, воно лише уточнює та конкретизує його. Зверніть увагу, що погляди економістів на сутність, зміст та класифікацію маркетингової стратегії компанії не є унікальними (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Підходи до тлумачення терміну «маркетингова стратегія»

Визначення	Автор визначення
Програма (план) дій	Г.Багієв, Є.Уткін
Засоби, за допомогою яких повинна бути досягнута маркетингова мета	У. Руделіус
Засіб досягнення маркетингових цілей	Х.Хершген, Г.Багієв, М.Мак-Дональд, С.Гаркавенко
Метод (засіб) впливу на споживача	Г.Ассель
Довго- та середньострокові рішення щодо елементів комплексу маркетингу	Х.Хершген, М.МакДональд, Ж.Ламбен
Система організаційно-технічних і фінансових заходів для активного впливу на попит і пропозицію товарів	В.Марцин
Напрямок (вектор) дій підприємства щодо створення його цільових ринкових позицій	Н.В. Куденко

Серед різних тлумачень терміна "маркетингова стратегія" слід також зосередити увагу на тому, що пропонує інтегрований підхід до розробки

маркетингових стратегій. На думку автора, при формуванні такої стратегії необхідно враховувати не якийсь окремий фактор, а їх систему:

1. Сегментація ринку. "Виробник повинен розробити підхід до сегментації ринку та вибору сегментів, який залежить від необхідних цілей зростання, конкурентних характеристик та управлінського підходу до управління конкурентоспроможністю" [27].

2. Місцезнаходження товару. "Після вибору цільових ринків необхідно визначити, скільки і які товари пропонувати на кожному з них і як розмістити власну продукцію стосовно конкуруючих товарів. Основним буде специфіка кожного сегмента»[16].

3. Створення маркетингового комплексу. "Для кожного товару розробляється маркетинговий комплекс, і роль маркетингового комплексу для маркетингової стратегії та тактики різна" [60].

У маркетинговій стратегії необхідно визначити, як будуть використовуватися елементи комплексу, якою буде роль кожного з них під час діяльності компанії на цільовому ринку.

У маркетинговій тактиці необхідно виділити детальні властивості кожного елемента комплексу - особливості товару, торгову марку, імідж, ціни тощо.

4. Вихід на ринок. Проаналізуйте, як компанія планує вийти на ринок і чи буде вона розміщена в певному місці.

5. Фактор часу. «Аналізується координація в часі, послідовність реалізації всіх складових маркетингової стратегії, тактики. Один із підходів - пов'язати власну стратегію зі стратегією ваших конкурентів (можливі стратегії піонера, послідовника, відсталого гравця тощо). Іншим підходом є моніторинг зовнішніх показників - економічних, промислових, сезонних тощо. "[2]

Кожна стратегія базується насамперед на конкретних цілях компанії, завдяки їх широкій типології та призначає велику кількість стратегій. Однак основні типи стратегій відрізняються не за цими цілями, а за характеристиками кожної сфери економічної діяльності, від особливостей бізнесу та збуту продукції чи послуг до набору ресурсів, необхідних для функціонування системи .

суспільство. Тому необхідна така класифікація, яка могла б допомогти визначити, яка конкретна стратегія потрібна конкретній компанії, враховуючи особливості ринку, функціонування, наявні ресурси тощо.

Крім того, систематизація та класифікація стратегій важлива, оскільки вона дозволяє порівнювати різні стратегії, порівнювати одна одну та аналізувати, які з них були успішними для деяких підприємців, а які, у свою чергу, перешкождали розвитку та не допомагали компанії досягти хороших фінансових результатів. Тому керівництву компанії важливо зрозуміти переваги та недоліки кожної зі стратегій, які можуть бути використані в їх компанії для створення конкурентної стратегії в довгостроковій перспективі.

Слід зазначити, що кожна стратегія в кожному конкретному випадку буде різною, оскільки на неї впливатимуть різні фактори, такі як кон'юнктура ринку, особливості виробництва та реалізації послуг та товарів у конкретній компанії тощо. Крім того, важливими факторами будуть зовнішньоекономічні та політичні фактори, а також певні суб'єктивні фактори, такі як переконання керівництва або засновників компанії щодо вектора розвитку. Загалом набір стратегій можна класифікувати за наступними типами [13, с. 101]:

- у напрямку розвитку бізнесу - стратегії зростання, обмежене зростання, скорочення тощо. Їх називають базовими стратегічними альтернативами;
- за рівнем управління - корпоративні (портфель), ділові (бізнес-стратегія), функціональні (деталізує, підтримує корпоративні та ділові), операційні (забезпечує досягнення стратегічних цілей) стратегії. Всі вони утворюють "піраміду" взаємопов'язаних стратегій (А.-А. Томпсон, А.-Дж. Стрікленд);
- за сферами діяльності - товарна (визначає перспективний асортимент товарів, обсяг його виробництва та реалізації, розробку нових видів продукції, технологій) та ринок (визначає поведінку ринку, організацію збуту тощо);
- досягти конкурентної переваги - стратегії націлювання, диверсифікації, економії коштів, диференціації (ME Porter);
- позиція в галузі, сегменті ринку - конкурентні стратегії (стратегія лідера, наступника, кандидата в лідери та новачка).

- багатосторонні стратегії. У цьому випадку ефективність стратегії стає основною її особливістю. Тому П. Дракер обрав стратегії, які включають перетворення в «піонери» ринку та швидке зростання на ньому; стратегії раптового та швидкого захоплення ринку; стратегії пошуку та вибору конкретного розриву на ринку; стратегії поліпшення якісних характеристик товару. Однак таку класифікацію не можна назвати системною, і тому стратегії оцінки стають неможливими;

- використання набору класифікаційних ознак (поєднує характеристики різних стратегій у кожному конкретному випадку). Завдяки цьому стратегія може бути реалізована як функціональна (наприклад, продаж), товарна, ринкова, обмежена зростання та стратегія новачка, який "атакує швидко і раптово". Щоб уникнути механічного поєднання критеріїв, необхідно визначати взаємозв'язок та ваги критеріїв на основі попереднього аналізу (кластер, таксономіка, фактор).

Більшість класифікацій були запропоновані західними дослідниками: І. Ansoff (конкурентні стратегії), А.-А. Томпсон, А.-Дж. Стрікланд (диверсифікація стратегій), П. Дойл, Д. Екер (бізнес-стратегії)

Характеристика маркетингової стратегії як плану дій із зазначенням її відмінності від інших стратегій, таких як загальна стратегія компанії або стратегія управління персоналом:

- мета формування стратегії (маркетингова мета);
- характер дій, які планується здійснити (дії, пов'язані з маркетинговим комплексом компанії);
- підпорядкованість стратегії (маркетингова стратегія виводиться із загальної стратегії компанії і повністю відповідає її положенням);
- особливості формування та реалізації цієї стратегії (забезпечує маркетингові дослідження, розробку та реалізацію на основі їх результатів маркетингових дій);
- Елементи для оцінки ефективності цієї стратегії (забезпечення відбору та аналізу відповідних критеріїв для оцінки ефекту від реалізації стратегії та пов'язаних з цим витрат).

Існує три глобальні напрямки маркетингової стратегії, що використовуються у підприємницькій діяльності: сегментація, диверсифікація та інтернаціоналізація.

Будь-яка компанія, яка “прагне захопити ринок, повинна усвідомити, що не в змозі задовольнити всіх без винятку споживачів. Споживачів занадто багато, і їх бажання та потреби часто діаметрально протилежні. Також не потрібно намагатися завоювати весь ринок відразу, розумніше відкласти лише ту частину, яку ця компанія здатна ефективно обслуговувати в цей час і в цьому місці »[50]. Тому одним із перших стратегічних рішень компанії “повинно бути визначення ринку, на якому вона хоче конкурувати. Цей вибір основного ринку передбачає поділ ринку на секції, що складаються із споживачів зі схожими потребами та характеристиками поведінки чи мотивації, що створює сприятливі маркетингові можливості для компанії. Компанія може віддати перевагу зверненню до всього ринку або зосередженню уваги на одному або декількох конкретних сегментах свого основного ринку "[49]. Такий поділ основного ринку зазвичай відбувається у два етапи. Завдання першого етапу, який називається макросегментацією, полягає у визначенні "товарних ринків", тоді як другий етап, який називається мікросегментацією, має на меті виявити в межах кожного раніше визначеного "сегменту" споживчого ринку.

Стратегія сегментації - «поглиблення ступеня насиченості товарами та послугами, що пропонуються всім групам споживачів, вибір максимальної глибини ринкового попиту, вивчення його найменших нюансів. Важливість сегментації як ефективного маркетингового інструменту пояснюється наступними характеристиками "[15]:

- сегментація є високоефективним засобом конкуренції, оскільки вона спрямована на виявлення та задоволення конкретних потреб споживачів;
- орієнтація діяльності компанії на певну ринкову нішу, що визначається успішною сегментацією, особливо ефективна для компаній, які починають свою ринкову діяльність;

- сегментація ринку допомагає більш розумно визначити маркетинговий напрямок компанії;

- за допомогою сегментації можна ставити реалістичні маркетингові цілі;

- Успішна сегментація ринку впливає на ефективність маркетингу загалом, від досліджень ринку та споживачів до створення відповідної системи продажів та просування.

На думку Ф. Котлера, сегменти ринку повинні мати такі характеристики [43]:

- «вимірюваність - компанія повинна мати можливість оцінити розмір, купівельну спроможність та інші характеристики сегмента;

- розмір - сегменти повинні бути достатньо великими, щоб забезпечити прибуток та покрити витрати; сегмент можна назвати найбільш однорідною групою споживачів, яка також сприймає маркетингові програми, спрямовані на них;

- доступність - роздрібні продавці повинні мати можливість входити в сегменти, щоб обслуговувати їх;

- відмінні риси - сегмент повинен бути визначений за визначенням з інших груп споживачів, які характеризуються однаковим типом реакції на різні елементи маркетингової програми;

- діяльність - маркетингова програма, покликана привернути увагу споживачів і їх послуги повинні активно сприймати їх.

Завдяки сегментації, «компанія орієнтується на вузьку сферу діяльності та досягає зниження витрат, що сприяє розширенню виробництва та збільшує витрати на рекламу та рекламну діяльність. Крім того, займаючи лідируючі позиції у вибраному сегменті, компанія скорочує термін окупності» [28]. Слід зазначити, що єдиного методу сегментації ринку не існує. Компанія повинна спробувати варіанти сегментації на основі різних змінних, по одній або декількох за раз, щоб знайти найбільш корисний інноваційний підхід до структури ринку. Ринки споживчих товарів зазвичай поділяються за принципами:

- географічні, що включають такі змінні, як регіон, місто, клімат тощо;

- психографічний, включає спосіб життя, соціальний клас, тип особистості тощо;
- поведінка - отримані переваги, причина придбання, інтенсивність споживання, рівень зобов'язань тощо;
- Демографічні показники - вік, стать, освіта, рівень доходу, розмір сім'ї тощо.

Це лише декілька критеріїв, згідно з якими здійснюється сегментація ринку. Для кожного ринку «існує набір змінних, які можуть кардинально відрізнитися від змінних для інших ринків споживчих товарів, не кажучи вже про ринки споживчих товарів. У сучасних умовах глобалізації світової економіки зростають можливості для створення попиту на універсальні товари, що вимагає сегментації на міжнародному та глобальному рівнях. Його метою є визначення груп споживачів у різних країнах та регіонах з однаковими очікуваннями та вимогами до товарів, незважаючи на культурні та національні відмінності. Ці сегменти, хоч і не дуже великі в кожній країні, загалом можуть представляти привабливих можливостей для міжнародного суспільства »[11]. Міжнародну сегментацію ринку можна визначити як процес ідентифікації конкретних сегментів потенційних споживачів у вигляді групи націнок або груп окремих покупців з однорідними характеристиками, які, ймовірно, будуть поводитися подібним чином під час здійснення покупки. Існує три різних підходи до міжнародної сегментації:

- ідентифікація кластерів країн з попитом на подібні товари; "Він охоплює групу однорідних в економічному та культурному плані країн зі схожими кліматичними, мовними, інфраструктурними, торговими та інформаційними умовами, але цей підхід має три суттєві обмеження: він базується на характеристиках країн, а не на специфічних для споживачів змінних. У межах вибраної країни, що рідко відбувається, вона нехтує можливістю існування однорідних сегментів споживачів, які виходять за межі вибраних країн »[20];
- виявлення сегментів, які зустрічаються у всіх або багатьох країнах; універсальні сегменти відповідають однаковим групам покупців з однаковими

потребами в кожній країні. Для стратегії такого типу «програма маркетингу залишається незмінною майже для всіх країн, розмір ринку в кожній країні може бути невеликим, а загальний обсяг є досить привабливим; це найрадикальніший метод, який дає компанії важливу конкурентну перевагу з точки зору стабільності іміджу, а також економії від масштабу та наслідків досвіду, крім того, ця стратегія ускладнює вихід компанії на ринок з боку конкурентів. ““ [19];

- доступ до різних сегментів в будь-якій країні з одним продуктом; "Один і той же товар може продаватися в різних сегментах, якщо політика збуту та комунікацій у кожній країні відрізняється залежно від характеристик цільового сегмента, тобто пристосування до потреб різних сегментів відбувається не за рахунок товару, а через інші товари . маркетингові фактори. Цей підхід вимагає серйозної адаптації комунікаційної та збутової стратегії, що призводить до вищих витрат; ця стратегія може погіршити стабільність іміджу бренду і вимагає диференційованого оперативного маркетингу, що є перевагою в адаптації до місцевих умов”[51].

Стратегія диверсифікації - "освоєння нових товарів, ринків товарів та послуг, що включає не тільки диверсифікацію товарних груп, але і розширення ділової діяльності на нову і не пов'язану з основною діяльністю компанії в регіоні" [25]. В інших випадках стратегія диверсифікації - це система заходів, що використовуються для того, щоб компанія не потрапила в надмірну залежність від однієї стратегічної бізнес-одиниці або групи продуктів. Вона включає розробку нових продуктів та освоєння нових ринків збуту. У той же час, „товари можуть бути новими для всіх підприємств, що працюють на цільовому ринку, або лише для цього підприємства. Ця стратегія забезпечує прибуток, стабільність та стійкість компанії у віддаленому майбутньому. Це найбільш ризиковано і вимагає значних витрат. Існує кілька причин диверсифікації компаній, однією з основних є бажання зменшити або розподілити ризик, а також бажання залишити ринки»[59]. Диверсифікація полягає у точному визначенні виду діяльності, в якій ви можете найбільш ефективно реалізувати конкурентні переваги компанії.

Диверсифікація має свої плюси і мінуси. Головна небезпека диверсифікації пов'язана з розпорошенням сил, а також з проблемами управління диверсифікованими компаніями. Ця проблема призвела до розробки методів портфельного аналізу. Стратегія диверсифікації реалізується, коли компанія більше не може розвиватися на цьому ринку всередині галузі. На практиці існують ключові фактори, що визначають вибір стратегії диверсифікації:

- „ринки для ведення бізнесу перебувають у стані насичення або зниження попиту на продукцію через те, що товар знаходиться в процесі зникнення;
- поточний бізнес дає можливість збільшити потребу в грошах, які можна вигідно вкласти в інші сфери бізнесу;
- нова торгівля може мати синергетичний ефект, наприклад, завдяки кращому використанню обладнання, сировини тощо;
- антимонопольне регулювання не дозволяє подальше розширення бізнесу в цій галузі;
- податкові втрати можна зменшити;
- доступ до світових ринків може бути полегшений;
- може бути залучений новий кваліфікований персонал або краще використати потенціал існуючих менеджерів. "

Основними стратегіями диверсифікації є [26]:

- 'стратегія концентрованої диверсифікації, заснована на пошуку та використанні подальших можливостей для виробництва нових продуктів на існуючому підприємстві; це означає, що існуюче виробництво залишається в основі бізнесу, а нове виникає на основі можливостей, властивих розвиненому ринку, використовуваних технологій або інших сильних сторін компанії;
- стратегія горизонтальної диверсифікації полягає у пошуку можливостей зростання на існуючому ринку за допомогою нових продуктів, що потребують нових технологій, відмінних від використовуваної; в рамках цієї стратегії компанія повинна зосередитись на виробництві технологічно не пов'язаних продуктів, які використовують переваги існуючих можливостей компанії,

оскільки новий товар повинен бути орієнтований на споживача основного продукту, його якість повинна вироблятися вже побічним продуктом ;

- стратегія диверсифікації конгломерату полягає в тому, що фірма розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних товарів, що продаються на нових ринках; це одна з найскладніших стратегій розвитку для реалізації. Ця стратегія дуже часто реалізується шляхом придбання компаній, а не створення нових, що працюють на новому ринку. "

Стратегією інтернаціоналізації є «розвиток нових зовнішніх ринків, що сприяє не тільки розширенню експорту товарів, але й експорту капіталу, оскільки за кордоном створюються компанії, які виробляють товари в колишніх країнах-імпортерах, обходять торгові бар'єри та використовують переваги дешевої робочої сили та багата місцева сировина. Організація міжнародної діяльності компанії передбачає вибір методу виходу на зовнішні ринки »[15]. Вона може бути зосереджена на експорті, спільних підприємствах або прямих іноземних інвестиціях. Кожен наступний стратегічний підхід вимагає більшої відданості та більших ризиків, але також обіцяє більшу віддачу.

Література доводить важливість маркетингових стратегій для суспільства. Один з американських авторів, який проаналізував причини успіху понад двохсот нових промислових продуктів, виявив, що два з трьох ключових факторів успіху були безпосередньо результатом ефективного стратегічного маркетингу:

1) "найкраща якість товару з точки зору споживача та наявність чудових характеристик;

2) розуміння ринку та маркетингові ноу-хау "[27].

Важлива роль маркетингових стратегій також визначається тим фактом, що характер маркетингу нещодавно змінився внаслідок:

- 'розповсюдження низькодиференційованих товарів і марок;
- зниження рівня прихильності до певного бренду;
- зниження ефективності реклами;
- збільшити вартість особистого спілкування;

- зростання кількості магазинів та торгових центрів тощо. Під впливом цих факторів традиційні методи масового маркетингу починають втрачати свою ефективність.

В умовах постійних змін на ринку маркетингова стратегія формує прогноз змін у ринковому середовищі та оперативну реакцію на них.

1.3. Основні чинники вибору стратегії розвитку підприємства

Остаточний вибір оптимальної стратегії буде зроблений шляхом доповнення формального підходу творчим аналізом з урахуванням факторів, що впливають на стратегічний вибір. Основними факторами, від яких залежить цей вибір, є цілі організації, стан ринку та положення організації на ньому, конкурентні стратегії, організаційний потенціал, товар та його характеристики, конкурентні переваги організації, привабливість ринку. , Фаза ЖЦП, виробничі та маркетингові витрати, управління ціннісною орієнтацією тощо. При цьому врахувати всі ці фактори при виборі стратегії практично неможливо, тому звертайте особливу увагу на цілі та фінансові ресурси організації, рівень ризику, інтереси вищого керівництва, досвід реалізації попередніх стратегій , фактор часу [6, с. 121].

Цілі організації надають вибору стратегії унікальність та оригінальність. Наприклад, якщо організація не стикається з цілями зростання, то стратегія інтенсивного зростання не буде обрана, незважаючи на можливості, виявлені у зовнішньому середовищі, та сильні сторони її внутрішнього середовища.

Рівень ризику є реальним фактором у житті організації, і тому його слід враховувати при виборі стратегії. Основні характеристики деяких стратегій наведені в таблиці. 1.3.

Таблиця 1.3

Рівень ризику та витрат на реалізацію стратегій

Тип товару	Тип ринку	Вид стратегії	Ймовірність успіху, %	Рівень витрат, %
Освоєний	Освоєний	Глибоке проникнення на ринок	50	100
Освоєний	Новий	Розширення ринку	20	800
Новий	Освоєний	Удосконалення товару	33	400
Новий	Новий	Диверсифікація	5	1200-1600

Аналіз орієнтовних даних показує, що стратегію глибокого проникнення на ринок можна застосовувати з найменшим ризиком. У кожному другому випадку організація досягає комерційного успіху. Витрати на реалізацію стратегії мінімальні. Однак ця стратегія не забезпечує стійкого прибутку, тому може бути терміново знайти вихід із ситуації. Водночас найбільш ризикованим варіантом реалізації є стратегія диверсифікації. Лише в одному з двадцяти випадків організація досягне великого ділового успіху без великих труднощів. Високий рівень ризику пояснюється граничним рівнем витрат на реалізацію цієї стратегії. Його використання здебільшого пов'язане з надзвичайними обставинами або з бажанням значно збільшити продажі [6, с.125].

Дані в таблиці. 1.3 показують, що перед керівництвом завжди стоїть питання, який рівень ризику для організації можна вважати задовільним. Використання будь-якої зі стратегій, враховуючи переважаючі ринкові умови та ситуацію з конкретними товарами, може забезпечити досягнення організацією бажаних цілей, успіх на ринку.

Це тісно пов'язано з рівнем ризику та фінансовими ресурсами. Будь-яка зміна поведінки організації, така як вихід на нові ринки, розробка нового продукту або перехід до нової галузі, вимагає великих фінансових витрат. Зрозуміло, що організації, які мають достатньо фінансових ресурсів або мають легкий доступ до них, мають набагато кращий вибір для вибору стратегії та мають більше можливостей для вибору стратегічних альтернатив, ніж ті, що мають обмежені фінансові ресурси.

Досвід показує, що стратегічна спрямованість більшості організацій залишається стабільною протягом 15-20 років. Повинні бути вагомі причини для перегляду стратегічного становища організації. Наступні події можуть стимулювати зміни, наприклад: зміна управління організацією; втручання третіх сторін (банк, податкова інспекція, антимонопольний комітет тощо); загроза зміни власника або поглинання організації; усвідомлення керівниками необхідності «прориву» в діяльності організації.

Усвідомлення ролі вищих керівників особливо важливо для стратегічного управління, недарма відомі організації, пов'язані з сильним лідером, роль яких у формуванні та розвитку є важливою. Г. Мінцберг, який провів базове дослідження стилю керівництва топ-менеджерів, перелічує три основні способи дії при виборі стратегії, що визначаються особистістю та системою цінностей: підприємницьку, аддитивну та планову.

Підприємництво - це стратегія, сформована однією сильною особистістю; основний акцент робиться на можливостях, існуючі проблеми є другорядними; напрямки стратегічного розвитку визначаються власниками; домінуючою метою є зростання організації. Яскравим прикладом цього типу є компанія "Microsoft", яка відображає бачення процесу розробки її засновника Б. Гейтса. Аддитивний метод або навчання через досвід характеризується швидким вирішенням існуючих проблем, а не пошуком нових можливостей; стратегія фрагментарна; рух вперед крок за кроком, повільний; процес формування стратегії стихійний або контрольований; відповідні працівники беруть участь у розробці стратегії. Ця процедура характерна для багатьох великих іноземних компаній. Запланований

підхід передбачає поєднання активного пошуку нових можливостей та швидкого вирішення існуючих проблем; використання систематичного та всебічного аналізу; наявність структурного підрозділу для організації розробки стратегії.

Розмір організації суттєво впливає на вибір стратегії. Основним напрямком стратегії малих організацій є мінімізація інтенсивності конкуренції з великими організаціями та використання переваг гнучкості, тобто. Можливість швидко переорієнтувати свою діяльність відповідно до ринкових факторів.

Стратегія копіювання базується на твердженні, що будь-який оригінальний товар може бути підробленим. У той же час існує дві версії його випуску: фірмовий товар великої компанії та копія, підробка оригінального товару, виробленого невеликою організацією. Ціна набагато нижча від оригінального продукту, оскільки відсутні витрати на дослідження тощо. Якість також бажано набагато нижча.

Стратегія оптимального розміру використовується невеликими організаціями, коли масштабне виробництво неефективне. Спроба об'єднати дрібних виробників може призвести до втрати операційної гнучкості, зменшення прибутку і навіть закриття. У той же час потенціал зростання малих організацій обмежений.

Стратегія участі у виробництві товару великої організації передбачає, що окремі елементи товару є кінцевим продуктом малого бізнесу. Однак це може повністю залежати від великих. Оптимальний варіант - це коли невелика організація працює з кількома великими партнерами - частка кожного не перевищує 20% від загального обсягу продажів.

Прикладом стратегії великої організації є франчайзинг, система договірних відносин, при якій велика організація зобов'язується надавати власні товари невеликій організації, надавати рекламні послуги та короткострокові позики на вигідних умовах, орендувати обладнання та забезпечувати, щоб невелика організація підтримує ділові контакти виключно з цим партнером і перераховує йому певну частину доходу. У цьому випадку велика організація зазвичай вимагає

значної винагороди. Франчайзинг використовується у сфері роздрібної торгівлі, послуг тощо.

Середні організації перебувають у стані переходу від малого до великого. Вони можуть вижити, спеціалізуючись на конкретній ніші, яка реалізована в одному з чотирьох типів стратегій зростання. Вибір стратегії залежить від темпів зростання середньої організації та ніші, в якій вона працює.

Стратегія захисту спрямована на стабілізацію існуючого становища організації (питомий темп зростання - стабільний, організація - низький). З такою стратегією існує ризик втратити ніші через зміни потреб.

Стратегія пошуку "зловмисник" вибирається, коли середня організація не має фінансових засобів для збереження своєї позиції в ніші, тому вона може бути зацікавлена в її поглинанні у великої організації. Фінансова підтримка дозволяє пересічній організації зберегти свою спеціалізацію.

Стратегія розриву лідерства використовується у двох випадках: темпи зростання організації та збільшення розриву настільки високі, що вони можуть стати монополістом і перешкодити конкурентам увійти в розрив; організація має фінансові ресурси для прискорення зростання.

Стратегія виходу передбачає, що організація намагається стати більшою організацією і втратити спеціалізацію. У більшості випадків необхідно конкурувати з сильнішими конкурентами.

Досвід реалізації попередніх стратегій може бути як позитивним, так і негативним. Попередні стратегії важко оцінити, оскільки вони охоплюють різні сфери організації. Слід розрізняти оцінку стратегій, таких як визначення рівня якості запланованих заходів, та успіх реалізації стратегії. Іноді сформована стратегія заслуговує великої похвали, але її реалізація не забезпечує необхідних змін в організації, вона не приносить очікуваних результатів. Іноді на менеджерів свідомо чи інтуїтивно впливає минулий досвід реалізації стратегій, тому недоцільно недооцінювати їх.

Фактор часу сприяє успіху або невдачі організації. Можливості та загрози, виявлені у зовнішньому середовищі, а також заплановані зміни, завжди мають

певні часові межі. Важливо враховувати календарний час та тривалість етапів реалізації конкретних дій для реалізації стратегії. Звичайно, розроблена стратегія може бути реалізована не в будь-який час, а лише за наявності можливості. До того ж, якщо не впровадити, це може призвести не тільки до великих збитків, але і до банкрутства.

Врахування цих факторів при вивченні стратегічних альтернатив дозволить вам обґрунтовано вибрати той, який найкраще відповідає цілям вашої організації, а також порівняти витрати та результати, які будуть досягнуті під час впровадження.

Існує кілька основних методів розробки стратегії (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Інструменти стратегічного управління підприємством

Назва методу	Суть методу	Роль у стратегічному маркетинговому управлінні
Матриця БКГ BostonConsultingGroup, BCG	Матриця дозволяє проаналізувати, який із підрозділів компанії є у кращому конкурентному становищі у порівнянні з іншими гравцями на ринку і як розвиваються ці ринки, і, як наслідок, перерозподілити бюджет на користь більш ефективних напрямів	Оцінка товарів компанії в залежності від їх частки на ринку і темпу зростання ринку даного товару.
SWOT-аналіз	Дає змогу проаналізувати як найсильніші і найслабші сторони підприємства, а також як вони взаємодіють із можливостями та загрозами ринку, і як їх можна використати в умовах, що склалися	За результатами підприємство повинно визначити, як використати сильні сторони і максимально зменшити вплив слабких в умовах, що склалися
GAP-аналіз	Дослідження причин ситуації, коли виникає розрив між плановими та фактичними показниками, та змін, які	Допомагає проаналізувати фактичні та потенційні джерела доходу і знайти

	привели до неї	нові ніші для реалізації нової продукції
Матриця Ансоффа	Ансофф пропонує декілька стратегій, які пов'язані з аналізом наявних ринків та продукції, пошуком нових та роботі на перетині перших та других	Цей спосіб дозволяє компанії знайти найбільш ефективну стратегію в умовах коли можна як залишитися на поточних ринках і розвивати тут нову або стару продукцію, так і вийти на новий з новою або старою продукцією
PEST-аналіз	Відстеження та оцінка змін макросередовища за чотирма ключовими напрямками (політична, економічна, соціальна та технологічна сфери) та виявлення явищ та подій, які впливають на компанію, але не залежать від неї.	Результат аналізу показує готовність підприємства реагувати на ті непрогнозовані та неконтрольовані чинники зовнішнього середовища, які є або можуть виникнути

Ансоффська матриця - це аналітичний інструмент стратегічного планування, розроблений американцем І. Ансоффом і призначений для розробки стратегій взаємодії товарів і ринків, де вони можуть бути реалізовані. Матриця Ансофа - це в основному масив, утворений двома осями - горизонтальною віссю "товари компанії" (поділяються на існуючі та нові) та вертикальною віссю "ринки компаній", які також поділяються на існуючі та нові. На перетині цих двох осей утворюються чотири квадранти (рис. 1.1):

Ринок	Товар	
	Наявний	Новий
Наявний	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія розвитку товару
Новий	Стратегія розвитку	Стратегія

	ринку	диверсифікації
--	-------	----------------

Рис. 1.1. Приклад побудови матриці Ансоффа

SWOT-аналіз був вперше представлений в 1963 р. К. Ендрюсом, теоретиком стратегічного планування, як засіб аналізу та використання наявної інформації про компанію та середовище, в якому вона працює. Аналіз розділений на чотири частини: сильні сторони компанії (S - сильні сторони), слабкі сторони компанії (W - слабкі сторони), ринкові можливості (O - можливості) та ринкові загрози (T - загрози) на перехресті для розвитку стратегія компанії. Завдяки такій структурі даних аналітичний процес відбувається швидше та ефективніше.

Головною перевагою SWOT-аналізу є його простота та чіткість. Ось чому цей засіб часто використовується неправильно, що знижує його ефективність. Основні принципи правильного використання цього методу аналізу:

- Сильні та слабкі сторони - це завжди особливості, що стосуються і підконтрольні компанії, а можливості та загрози - це характеристика ринкової ситуації, яка склалася і не залежить від компанії;
- Необхідно проаналізувати сильні та слабкі сторони порівняно з конкуренцією;
- Проводячи цей аналіз для кожного ринку та кожного значного конкурента, результат стає ще більш точним;
- Матриця повинна вказувати всі основні та важливі характеристики суспільства та навколишнього середовища, що означає необхідність роботи з великим обсягом даних та їх аналізу з метою виявлення значущих факторів для кожної окремої матриці.

Методологія PEST - аналіз часто використовується для оцінки ключових ринкових тенденцій у певній галузі. Результати PEST-аналізу використовуються для виявлення деяких загроз та можливостей зовнішнього ринку під час SWOT-аналізу в компанії. PEST - аналіз зовнішнього середовища компанії проводиться протягом найближчих 3-5 років, але він оновлюється щороку.

Оскільки аналіз PEST охоплює лише зовнішні фактори, що впливають на результати діяльності компанії, оточення також поділяється на дві основні групи:

- макросередовище (уряд, економічні явища, соціально-демографічні відносини, науково-технічний прогрес, іноді сюди додаються природні процеси)
- мікросередовище (постачальники, акціонери та інші зацікавлені сторони компанії).

Аналіз PEST фокусується лише на макросередовищі та аналізі його факторів. Назва складається з перших літер чотирьох основних областей політичної, економічної, соціально-культурної та технологічної. До цієї групи іноді додають екологічну та правову сфери, що модифікує цей метод для аналізу PESTEL.

- Р (Політична) - політична сфера, що включає різні політичні та правові фактори, що впливають на суспільство. У цій частині аналізу вони шукають можливість прийняття тих законодавчих актів, які можуть кардинально змінити виробничі умови в тій галузі, в якій підприємство здійснює виробничу діяльність [5]. У цьому випадку враховуються лише фактори, які можуть суттєво змінити процес (найчастіше якимось чином пов'язаний з проблемою доходу компанії)

- Е (Економічні) - економічні фактори. У цьому розділі безпосередньо розглядається економічна ситуація на ринку, де працює компанія. Існує шість основних критеріїв, що дозволяють оцінити поточну економічну ситуацію в країні та на ринку, на якому компанія продає свою продукцію. Необхідно враховувати: темпи економічного розвитку; динаміка валютного курсу та вартість капіталу; Рівень безробіття; рівень інфляції; купівельна спроможність населення (дохід на душу населення); тенденції в банківському секторі [11].

- S (соціокультурний) - соціокультурні фактори. Вона зосереджена на певних соціальних та культурних факторах на ринку [12].

Основні шість критеріїв:

- демографічна ситуація;
- Природний приріст населення, його статеві-вікова структура, міграційний баланс;

- рівень освіти;
- культурні елементи;
- Зміни в різних соціальних класах;
- Смаки, упередження, міфи в суспільстві.

- Т (Технологічний) - технологічні фактори. У цьому розділі розглядаються ті технологічні інновації, які вже змінюють ринок або можуть змінити його в майбутньому. Ці фактори включають чотири основні: можливі інновації в ключових технологіях, що використовуються в тій чи іншій галузі: вплив Інтернету на розвиток ринку; вплив мобільних технологій на ринок; інновації в інформаційних технологіях.

Тому основними стратегічними напрямками зростання є:

- інтенсивне зростання;
- зростання інтеграції;
- диверсифікація.

Процес вибору стратегії можна розділити на 4 етапи: ● Аналіз поточної стратегії;

- встановлення нового;
- оцінка ризику;
- Вибір альтернативних стратегій.

Основні етапи розробки та реалізації стратегії: постановка цілей; аналіз ринку; дослідження внутрішнього середовища компанії; постановка цілей та завдань; аналіз та вибір стратегії; планування реалізації; реалізація стратегічних рішень.

Частиною оцінки економічної стратегії є моніторинг та аналіз ключових показників, які б вказували на конкурентоспроможність компанії та її продукції, динаміку продажів та частку ринку, що дозволяє зробити висновки про ефективність обраного рішення.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ РИНКУ ПОСЛУГ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Дослідження готельно-ресторанного бізнесу України

Готельно-ресторанний бізнес - перспективний напрямок для інвестицій, особливо на українському ринку, де культура відпочинку, подорожей та відвідування різних ресторанів не «на канікули», а лише починає розвиватися щодня. Однак український споживач є досить вимогливим через об'єктивно низьку платоспроможність. Крім того, цей ринок вже є висококонкурентоспроможним, і йому досить важко вийти на позиції та зберегти їх. Тому наявність капіталу та можливості побудови мережі готелів чи ресторанів не є гарантією побудови успішного бізнесу. Ця сфера є дуже динамічною, і тому небажання змінюватись, вдосконалювати послуги та впроваджувати нові технології, які робили б приємнішим для відвідувачів досвід, неминуче призведе до незадовільних фінансових результатів та слабкої конкурентної позиції на ринку. Одним з основних завдань в цих умовах є діагностика ринку готельно-ресторанних послуг та виявлення основних тенденцій його розвитку, які б знайшли нові сфери, в яких підприємець може вдосконалити свій товар з метою підтримання своєї конкурентоспроможності на ринку.

На розвиток кожного бізнесу, включаючи готелі та ресторани, впливає безліч факторів, як на мікро, так і на макрорівні.

Серед основних загальноекономічних факторів, які в основному впливають на стан та розвиток готельного та ресторанного бізнесу в Україні, можна назвати дані про економічний розвиток країни, інфляційні очікування та характеристики податкового середовища.

Ринок готелів та ресторанів в Україні знаходиться у фазі відносно динамічного розвитку. Обсяг ресторанного ринку в Україні у 2019 р. Представляв близько 6,5 тис. Підприємств. Цей рік став роком на готельному та ресторанному

ринку: вперше за тривалої кризи в Києві було відкрито більше закладів громадського харчування.

Аналізуючи цю галузь, варто згадати про лідируючі позиції Києва на українському ринку. Київ - місто, яке є лідером у готелях та ресторанах. Ресторанний консалтинг надав дані, які свідчать, що в 2018 році обсяг ринку ресторанів Києва зріс на 20%, тобто до 5,6 млрд грн. А минулого року загальна сума всього громадського харчування в Україні становила 25 млрд грн. На кінець 2019 року ресторанний ринок столиці виріс майже до 7,0 млрд грн, збільшившись більше ніж на 20% на рік.

Одеса та Львів також входять до трійки найкращих готельних та ресторанних ринків в Україні. У цих містах ситуацію в основному рятують туристи, кількість яких значно зросла за останні 2 роки. У цьому контексті було відкрито більше одного закритого ресторану: 50 відкриттів проти 40 закритих. Дніпро, Запоріжжя та Харків приблизно на рівні 2018 року. Основна причина - низька популярність цих місць серед туристів, внаслідок чого непопулярні та нецікаві формати ресторанів та готелів поступово зникають з ринку. Натомість їх замінили компанії нижчого класу.

Розглянемо ситуацію на висококонкурентному ринку готельних та ресторанних послуг.

Таблиця 2.1

Частка ринку яку займають головні гравці готельно-ресторанного бізнесу

Готель	Роки	
	2018	2019
ТМ «RoyalHotels&SpaResorts»	30	32
ТМ «ParkInnbyRadissonKyivTroyitska»	13	14
ТМ «FairmontGrandHotelKyiv»	9	8
ТМ «FavorParkHotel»	5	7
Інші	40	37

Після аналізу даних у таблиці. 2.1 Можна зробити висновок, що безперечний лідер ринку ТМ "RoyalHotels&SpaResorts" продовжує нарощувати свою частку ринку в готельно-ресторанному бізнесі. Це свідчить про високу відданість та довіру українських споживачів до цієї компанії.

Візуально частки ринку найбільших гравців у готельному та ресторанному господарстві у 2018 та 2019 роках показані на рис. 2.1 та рис. 2.2 відповідно

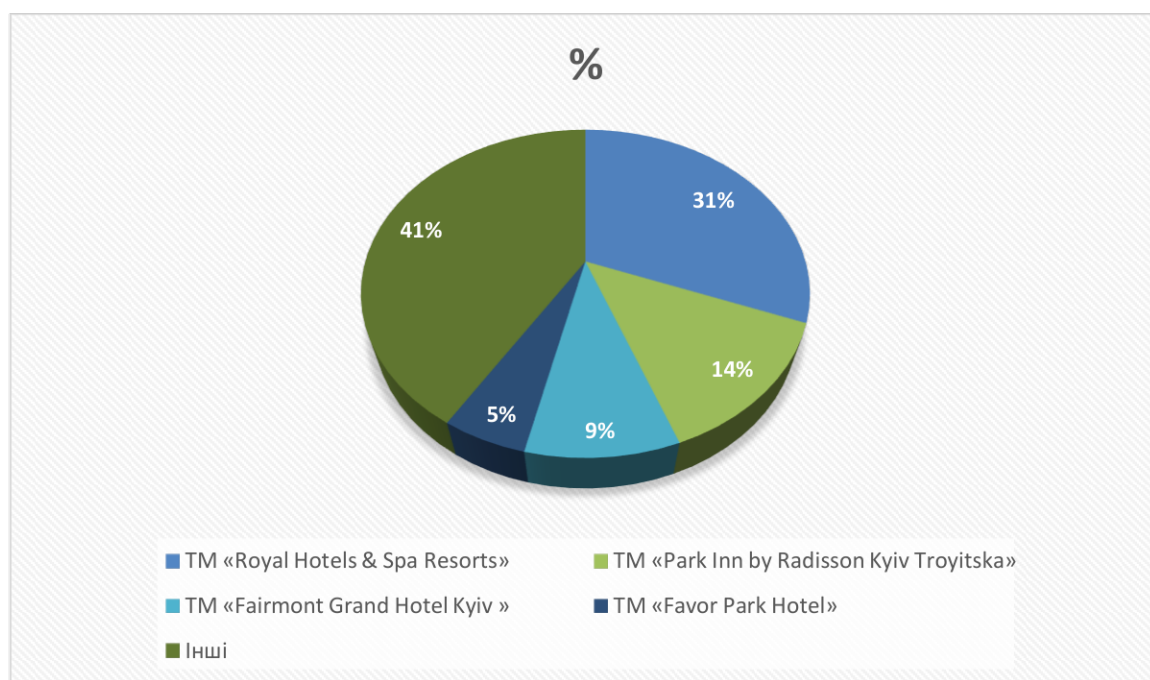


Рис. 2.1 Частка ринку основних гравців готельно-ресторанного бізнесу в 2018р.

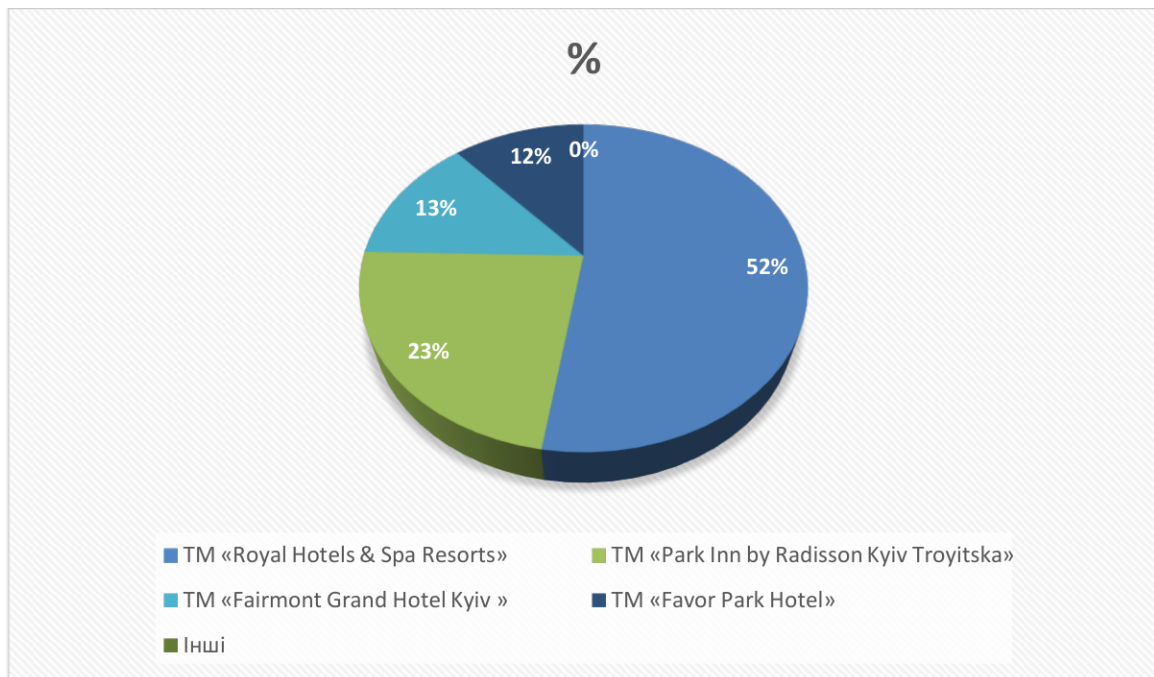


Рис. 2.2 Частка ринку основних гравців готельно-ресторанного бізнесу в 2019р.

Аналізуючи структуру ринку в Україні, можна констатувати, що конкурентна ситуація в готельному та ресторанному господарствах України свідчить про домінування трьох компаній - ТМ "ParkInnbyRadissonKyivTroyitska", "FairmontGrandHotelKyiv", "FavorParkHotel "

TheParkInnbyRadissonKievTroyitska - це новий готель, розташований у центрі Києва, лише за декілька кроків від Національного олімпійського комплексу "Олімпійський". Декоративний готель з високими стандартами обслуговування ідеально підходить як діловим подорожам, так і туристам. Інноваційний, красивий та динамічний стиль кожного з 196 номерів готелю пропонує всі зручності, включаючи безкоштовний бездротовий доступ до Інтернету.

Гранд-готель Fairmont Київ має 258 номерів, у тому числі чудовий королівський та президентський номер. У вихідній атмосфері гостям запропонують чудові готельні зручності та уважне обслуговування, що забезпечить дуже комфортне перебування під час Вашого відпочинку чи ділової поїздки в Києві та зробить його незабутнім.

Готель FavorPark - готель для тих, хто цінує комфорт, сучасні технології та якісні послуги, 133 комфортабельні номери, обладнані кондиціонером, високошвидкісним Інтернетом, телевізором та всім необхідним. 7 конференц-залів, обладнаних найсучаснішим обладнанням для проведення заходів різного формату - від навчальних до фуршетів, місткістю 350 осіб. Спортивний комплекс з басейном і спа-центром. Ідеальне місце для роботи та відпочинку.

Останніми роками основними конкурентами великих комерційних компаній у готельному господарстві стали приватні особи - комерційні організації, які пропонують повний спектр готельних послуг у міні-готелях або приватних квартирах та будинках. Ціна таких послуг набагато нижча, що приваблює покупців.

Динаміка ресторанних закладів за останні роки показує, що сьогодні перше місце в розвитку займають заклади швидкого харчування, темпи зростання яких становлять 326,8%, на другому місці - ресторани із зростанням 134,6%, на третьому - кафе з 121,2%, на четвертому місці бари зі швидкістю приросту 104,9%, останні - їдальні зі ставкою 75,3%. Найпопулярнішими сьогодні є компанії середнього цінового сегменту, де чек сягає 100-150 грн. на одну людину, а тому в 2017 році їх частка становить понад 50%, а частка операцій у дешевому сегменті - лише близько 30% [3].

Приміські споруди набули великої популярності, і відвідування ними літнього періоду є особливо активним, за винятком міських ресторанів, розташованих у зонах відпочинку та парках. Споживачі віддають перевагу ресторанам у невеликих готелях (10 - 15 номерів) з добре розвиненою інфраструктурою (дитячі майданчики, басейни, барбекю тощо) для сімейного відпочинку на природі.

Протягом 2017 року поряд з кондитерськими операціями почали активно розвиватися чайно-кавові клуби. Середня ціна чека такого закладу не перевищує 25-50 грн. І оскільки такі кафе стали дуже популярними, було б сенсом створити мережу фірмових закладів із власними виробничими особливостями. Ще однією

новинкою в Україні стало відкриття "інтелектуальних кафе" на базі книгарнь, де можна не тільки їсти, а й читати.

Можна сказати, що у сфері готельно-ресторанного бізнесу відбуваються постійні зміни, орієнтовані на споживача, що дозволяє задовольнити певні сучасні тенденції та бути конкурентоспроможними на ринку.

Світова практика свідчить про розвиток готельного та ресторанного ринку в Західній Європі та США, який суттєво змінився за останні десять років. Наполеглива робота, поверхнева робота, спрямована на привернення уваги цільової групи, залишилася в минулому, але особлива увага, що приділяється споживачеві та його вимогам, стала популярною.

І оскільки Україна визначила напрямок інтеграції до ЄС, варто звернути увагу на проблеми, що виникли нещодавно. Одним з них є створення єдиної системи категоризації. Найуспішнішим прикладом такої системи сьогодні є Союз Hotelstars, прийнятий членами HOTREC (Союз професійних асоціацій рестораторів та готельєрів Європи - готелі, ресторани та кафе в Європі), а в 2018 році діє в 17 європейських країнах. Ця система контролюється кількома країнами, такими як Франція, Ірландія, Італія та Польща, які нещодавно виявляють інтерес до Туреччини та країн Центральної та Східної Азії та Південної Америки, оскільки її критерії підлягають постійній переоцінці та змінам для задоволення потреб споживачів. очікування.

Партнерство в HotelstarsUnion забезпечує послідовну класифікацію готелів із загальними критеріями та процедурами категоризації в країнах-учасниках, підвищує їх репутацію та впливає на якість наданих готельних послуг, а також створює та сприяє гостинності.

Європейська система HotelStars має ряд переваг, а саме [6]:

- високі стандарти якості обслуговування та організація ефективного контролю;
- максимальна об'єктивність критеріїв оцінки готелів;
- прозорість для гостей та готельєрів, чесна конкуренція;
- актуальну та актуальну інформацію для клієнтів;

- міжнародна торгова марка та бренд для готелів;
- загальна інформаційна база даних;
- наявність спеціального бренду для невеликих готелів;
- широка аудиторія споживачів (180 млн. осіб).

Система Hotelstars забезпечує відповідні параметри, такі як розмір кімнат, наявність місця для семінарів та конференцій, розгляд скарг гостей та їх зворотний зв'язок з готелем. Засоби розміщення оцінюються за 270 критеріями, згруповані в сім блоків і мають обов'язковий набір основних та необов'язкових критеріїв, які включають основну інформацію про готель, обов'язки щодо прийому та обслуговування, вимоги до номера та харчування, необхідні умови. Щодо організації заходів та дозвілля, визначте якість та активність в Інтернеті.

Сьогодні майже всі готельні та ресторанні компанії використовують електронні системи управління, що дозволяють віддалено спілкуватися з клієнтом, надаючи повну інформацію про себе та зворотній зв'язок, а також надаючи інші послуги.

Не менш важливим у бізнесі готелів та ресторанів є багатофункціональні системи безпеки, які включають засоби захисту від охоронної сигналізації до збору та обробки інформації. Однією є система EnterpriseBuildingIntegration (EBI), розроблена для забезпечення комфортних та безпечних умов для гостей та персоналу готелю. Особлива увага приділяється стандарту Fire&LifeSafety (FLS): цей стандарт встановлює суворі вимоги до систем безпеки та охорони гостей і неухильно дотримується у всіх готелях CrownePlaza по всьому світу.

При створенні сучасних готельно-ресторанних комплексів особлива увага приділяється економії часу, грошей та енергії. Важливе значення мають еко-технології, які включають встановлення сонячних панелей на даху, вітрогенераторів, меблів, виготовлених з перероблених матеріалів, систем збору дощової води для технічних цілей тощо. Прикладом такого екологічного готелю є готель Innovation, який належить до групи IHG.

Технологічні нововведення, які часто використовують у ресторанах, актуальні сьогодні. Перш за все, це планшети, які замінили меню та заощадили

час на обслуговування клієнтів. Також прижилося нововведення QR-кодів, що дозволяє прочитати всю інформацію про ресторан, меню та акції. Привабливими є ресторани, які використовують новітні кулінарні технології, орієнтуються на здорове харчування та використовують нові інгредієнти.

В індустрії гостинності пропозиція додаткових послуг сьогодні розширюється, і якщо раніше їх було близько десяти, то ця кількість в даний час сягає близько шістдесяти (у німецьких готелях вищої категорії їх кількість сягає майже 300). Тому гостинність та реставрація почали активно використовувати аутсорсинг, що дозволяє аутсорсинг відповідних функцій закладу. Це дозволяє заощадити гроші та використовувати їх для своєї основної діяльності, замість отримання якісних послуг завдяки вузькій спеціалізації аутсорсингу.

Залучення інвестиційних ресурсів є важливим для розвитку бізнесу в готелях та ресторанах, але необхідною умовою є реалізація інноваційної стратегії, яка забезпечить конкурентоспроможність закладу в майбутньому. Не завжди можливо розрахувати всі ймовірні ризики та вибрати правильний напрямок на майбутнє, а інвестори воліють інвестувати в компанії з найменшими ризиками та найвищим періодом окупності.

Існуюча індустрія гостинності в Україні ще не відповідає вимогам міжнародних стандартів. Проаналізувавши діяльність готельного та ресторанного бізнесу в Україні, ми можемо визначити основні проблеми: нерозвиненість ресторанів з українською регіональною кухнею, швидке будівництво готельно-ресторанних магазинів до великих заходів, використання яких не враховує застаріле обладнання, споживання екологічно небезпечної сировини, порушення вимог дотримання технології процесів виробництва харчових продуктів, неефективна підготовка фахівців у цій галузі, збільшення вартості послуг [7, с. 99]. Слід звернути увагу на некомпетентність персоналу, недосконале програмне забезпечення та відсутність системи захисту інформації, незадовільний рівень спілкування, недотримання екологічних та санітарних норм, неефективне ціноутворення, відсутність або надлишок балансу ресурсів, відсутність іміджевих заходів, часті зміни законодавства, економічні зміни в законодавстві.

До цих проблем слід додати фінансово-економічні, політичні, соціальні та виробничо-технологічні фактори, які також знизили конкурентоспроможність готельного господарства в країні. Тому готельно-ресторанний бізнес в Україні розвивається повільними темпами, навіть якщо він орієнтований на європейські тенденції.

Таким чином, на ефективність комерційного гостинності впливає багато факторів, але особливу увагу слід приділити тим, від яких залежить репутація компанії. Ми групуємо їх за відповідними напрямками, а саме: продукт, місце розташування, обладнання, рівень сервісу, співвідношення ціни та якості, імідж, екологічність та доступність послуг, інновації, що забезпечують сприятливе сприйняття готелю чи ресторану. Вони характеризують діяльність закладу та впливають на результати діяльності.

Розвиток готельного та ресторанного господарства в Україні є дуже сприятливим з огляду на сприятливі умови та багаті рекреаційні ресурси, але все ще існує багато проблем у законодавчій базі та нестабільна економічна та політична ситуація в країні, що гальмує готельну та економічні умови. ресторанний бізнес. Тому основними питаннями залишаються стабілізація надзвичайного стану в країні, встановлення економічної та політичної ситуації, оновлення та вдосконалення законодавчої бази, управління готелем та рестораном.

Подальший розвиток готельного та ресторанного господарства в Україні включає не тільки аналіз, але також планування та прогнозування майбутнього на відповідних етапах, починаючи з аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, визначаючи загальну стратегію компанії з урахуванням сучасних вимог, визначаючи її власні можливості та побудова на них стратегій, розробка концепцій, бізнес-планів, програм і, нарешті, - процес реалізації проекту. Одночасно необхідно розпочати оновлення товару, подальше підвищення техніко-економічного рівня послуг, їх якості та конкурентоспроможності, звернути увагу на знання інтенсивності виробничої діяльності та конкурентоспроможність послуг на експорт.

Для того, щоб стати лідером та отримати конкурентну перевагу на ринку готельно-ресторанних послуг, необхідно використовувати комп'ютерні мережі, Інтернет та Інтернет-технології, застосовувати наскрізну автоматизацію всіх бізнес-процесів [8, с. 188].

Найближчим часом готельно-ресторанний бізнес в Україні повинен зростати завдяки якості та оригінальності наданих послуг, що стосуватиметься не лише фірмових компаній, а й середнього та малого бізнесу. Існуючі підприємства повинні створити мережі з універсальним набором послуг та високим рівнем обслуговування, що дозволить їм домінувати на ринку. Необхідно створити сприятливе інвестиційне середовище на всіх рівнях для залучення іноземних та внутрішніх інвестицій, залучення держави до підтримки великих інвестиційних проектів. Лише за таких умов для розвитку готельного та ресторанного господарства Україна може стати новим рівноправним гравцем на світовому ринку.

Сучасний світовий ринок готельно-ресторанних послуг сформувався давно і в більшості країн світу він постійно розвивається на основі значної матеріально-технічної бази та забезпечує роботу мільйонам здібних людей, що має позитивну вплив на економіку.

Діяльність готельного та ресторанного бізнесу в Україні обмежена такими факторами, як некомпетентність персоналу, недосконале програмне забезпечення та відсутність системи захисту інформації, незадовільний рівень спілкування, невідповідність екологічним та санітарним нормам, неефективні ціни, відсутність або надлишок ресурси, відсутність іміджевих заходів, законодавство, адміністративний тиск. Крім того, економічна та політична нестабільність, обмежена платоспроможність населення, недосконала податкова система знизили конкурентоспроможність готельного господарства в країні. Тому готельно-ресторанний бізнес в Україні розвивається повільними темпами, навіть якщо він орієнтований на європейські тенденції.

Беручи до уваги світовий досвід, можна визначити пріоритетні напрямки розвитку готельного та ресторанного господарства: створити національні та

міжнародні мережі як результат глобалізації світової економіки; диверсифікувати послуги та орієнтуватися на потреби та вимоги клієнтів, персоналізувати послуги; поглибити концепцію та спеціалізацію бізнес-об'єктів у готелях та ресторанах; впроваджувати новітні інформаційні комп'ютерні технології в компанії.

Для ефективної роботи в готелі та ресторані необхідно впровадити автоматизовані інформаційні системи управління, які дозволять реалізовувати програми економії ресурсів та енергозбереження, підвищувати кваліфікацію експлуатаційного персоналу та продуктивність їх роботи, підвищувати якість послуг, робота виконана. Головною метою розвитку бізнесу в готелях та ресторанах має бути пошук нових шляхів забезпечення прогресу в цій галузі не тільки в короткостроковій, але й у довгостроковій перспективі у світовому просторі.

2.2. Загальна характеристика ТОВ «РоялХоспітеліті Груп»

Управляюча компанія ТОВ "РоялХоспітіл Груп" існує вже 15 років і основним її продуктом є бренд "RoyalHotels&SpaResorts", який об'єднує мережу готелів в містах України: санаторний комплекс "LuxuryResort" Трускавець "RoyalHotel&BeautyClubDeParis" "Київ," RoyalParkHotel "Крим та" RoyalVillageResorts "Буковель. Позиція бренду, дизайн готелів та супутні послуги дозволяють припустити, що компанія прагне охоплювати в першу чергу бізнес та преміум-сегменти, великих корпоративних клієнтів для різноманітних заходів (для цього великі конференц-зали).

Розглянемо основні техніко-економічні показники ТОВ «РоялХоспітіл Груп», які наведені в таблиці. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «РоялХоспітеліті
Груп»

Показник	Один. виміру	2018 р.	2019 р.	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн	661630,00	738572,00	76942,00	11,63
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	544527,00	635682,00	91155,00	16,74
Адміністративні витрати	тис. грн	13845,00	15943,00	2098,00	15,15
Витрати на збут	тис. грн	11632,00	15329,00	3697,00	31,78
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції - постійні - змінні	тис. грн	570004,00 74100,52 495903,48	666954 100043,10 566910,90	96950,00 25942,58 71007,42	17,01 25,93 12,52
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн	91626,00	71618,00	-20008,00	-21,84
Прибуток чистий	тис. грн	75985,00	58786,00	-17199,00	-22,63
Рентабельність діяльності (продаж)	%	11,48	7,96	-3,52	-
Рентабельність продукції	%	16,07	10,74	-5,33	-

У межах загальних витрат на виробництво та реалізацію продукції відбулися такі зміни: у 2019 році собівартість реалізованих товарів зросла на 91155,00 тис. Грн за рахунок зростання цін, адміністративні витрати в 2019 році зросли на 15,15% через збільшення зарплати в адміністративному управлінні,

продажі зросли майже на 31,78% за рахунок збільшення витрат на рекламу та просування.

У 2018 році чистий прибуток компанії досяг 75 985,00 тис. Грн., Оскільки компанія займається погашенням позик, у 2019 році досяг чистого прибутку 58 786,00 тис. Грн. Грн.

Вартість 1 грн. чистий дохід від продажу (збільшився на 4,82%). Отже, прибуток від реалізації продукції зменшився на 2000 8,00 тис. Грн., Або на 21,84%. Зниження рентабельності становило 3,52%, а рентабельності - 5,33%.

Аналіз динаміки виробництва наведено в таблиці. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних груп

Назва послуги	Вироблено продукції в натуральному виразі, тис. шт		Відхилення	
	2018	2018	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Готельні номери	88455,46	85873,44	-2582,02	-2,92
Конференц зали	68798,69	77822,80	9024,11	13,12
SPA	44227,73	59037,99	14810,26	33,49
Трансфери	19656,79	24151,91	4495,12	22,87
Спеціальні послуги	24570,93	21468,36	-3102,57	-12,63
Разом:	245709,60	268354,50	22633,90	9,22

За обсягом виробництва найбільшою асортиментною групою є "готельні номери" (85 873,44 тис. Штук), а найменшою - "спецслужби" (21 468,36 тис. Одиниць).

Дані в таблиці. 2.3 вказує на збільшення виробництва у 2019 році порівняно з 2018 роком на 9,22%. Зростання спостерігався також у асортиментних групах. Однак темпи приросту були не однаковими: найвищий у групі "SPA" (33,49%), найнижчий - у групі "Конференц-зал" (13,12%).

Також спостерігалось зменшення виробництва за групами "Готельні номери" на 2,92% та "Спеціальні послуги" на 12,63%. Це пов'язано з економічною ситуацією.

Результати дослідження показують, що компаніям вдалося збільшити виробництво та задовольнити попит на свою продукцію.

2.3. Дослідження можливостей стратегічної діяльності ТОВ «РоялХоспіталіті Груп»

Аналіз стратегічного розвитку компанії методом GeneralElectric-McKinsey. У таблиці наведено аналіз стратегічного розвитку ТОВ готельно-ресторанного комплексу "RoyalHospitalityGroup" таблиця 2.4 Оцінка привабливості ринку та таблиця 2.5 оцінка конкурентоспроможності СОБ (стратегічного підрозділу).

Таблиця 2.4

Оцінка привабливості ринку

Критерії привабливості	Вагомість	Оцінка (ранг)					Зважені значення показників				
		«Готельні номери» СБО	«Конференц-зали» СБО	«SPA» СБО	«Трансфери» СБО	«Спеціальні послуги» СБО	«Готельні номери» СБО	«Конференц-зали» СБО	«SPA» СБО	«Трансфери» СБО	«Спеціальні послуги» СБО
Високі входні бар'єри для нових фірм	0,12	5	4	5	4	3	0,6	0,48	0,6	0,48	0,36
Інтенсивність конкуренції	0,14	5	3	4	4	2	0,6	0,36	0,48	0,48	0,24
Чутливість клієнтів до росту цін	0,13	3	5	3	2	4	0,36	0,6	0,36	0,24	0,48

Місткість ринку	0,15	2	3	3	2	3	0,24	0,36	0,36	0,24	0,36
Темпи зростання	0,14	4	3	2	5	3	0,48	0,36	0,24	0,6	0,36
Чутливість до загальногосподарської кон'юнктури	0,15	2	3	4	4	4	0,24	0,36	0,48	0,48	0,48
Технологічний рівень	0,17	5	3	4	2	5	0,6	0,36	0,48	0,24	0,6
Всього	1						3,12	2,88	3	2,76	2,88

Таблиця 2.5

Оцінка конкурентоспроможності СОБ

Критерії привабливості	Вагомість	Оцінка (ранг)					Зважені значення показників				
		СБО «Готельні номери»	СБО «Конференц-зали»	СБО «СПА»	СБО «Трансфери»	СБО «Спеціальні послуги»	СБО «Готельні номери»	СБО «Конференц-зали»	СБО «СПА»	СБО «Трансфери»	СБО «Спеціальні послуги»
Темп зростання прибутків	0,15	4	3	3	2	4	0,6	0,45	0,45	0,3	0,6
Ефективність розподілу	0,13	3	4	5	4	5	0,45	0,6	0,75	0,6	0,75
Рівень витрат	0,12	4	2	3	5	4	0,6	0,3	0,45	0,75	0,6
Привабливість асортименту послуг	0,14	4	3	4	3	3	0,6	0,45	0,6	0,45	0,45
Технологічний потенціал	0,13	3	4	4	5	4	0,45	0,6	0,6	0,75	0,6
Відносна частка ринку	0,16	5	5	2	3	5	0,75	0,75	0,3	0,45	0,75
Прихильність клієнтів	0,17	4	3	2	3	2	0,6	0,45	0,3	0,45	0,3
Всього	1						3,88	3	3,23	3,56	3,7

На основі таблиці 2.4 та 2.5 про діяльність ТОВ готельно-ресторанного комплексу "RoyalHospitalityGroup" сформуємо матрицю Мак-Кінсі (рис. 2.1).

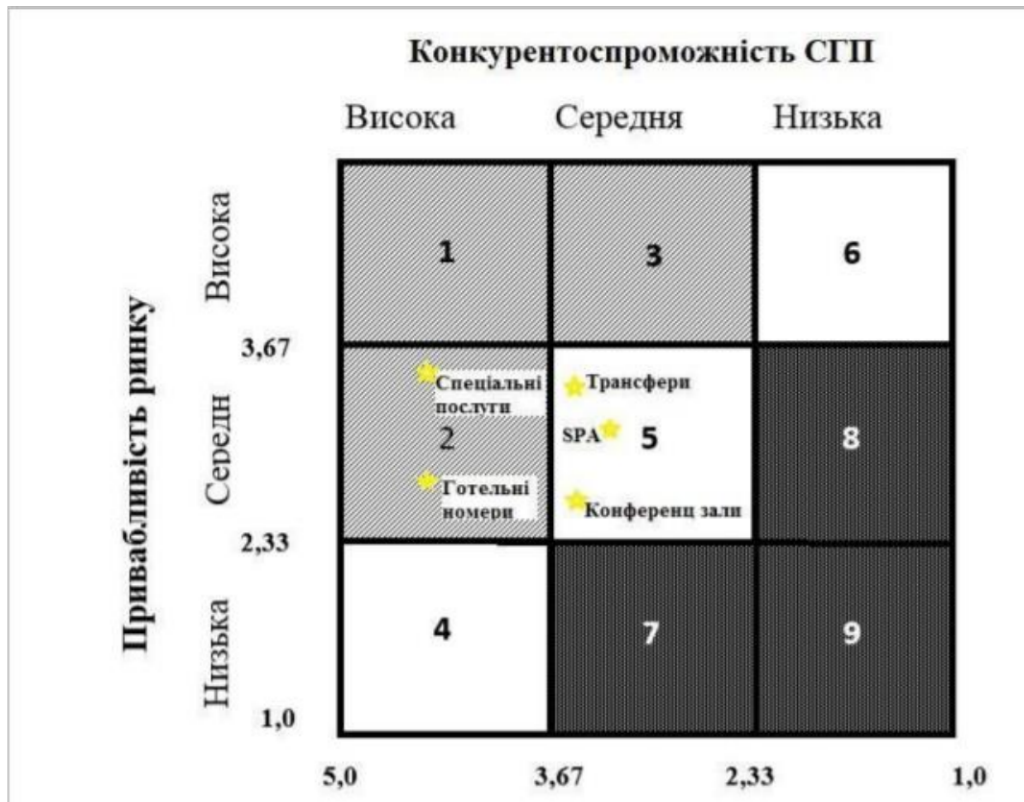


Рис. 2.1. Матриця Мак-Кінсі на основі даних ТОВ «РоялХоспітеліті Груп»

Виходячи з наведених вище результатів (рис. 2.1), можна зробити висновок, що для «готельних номерів» та «спецслужб» СБУ, які потрапили в «зону зростання», необхідно застосувати «стратегію розвитку», визначити конкурентні переваги та посилення слабких сторін.

Трансляції SGP, SPA та конференц-залу були включені в зону селективного зростання. Доцільно застосовувати стратегію вибіркового зростання, яка передбачає пошук шляхів отримання конкурентних переваг.

Окресліть ринкові можливості компанії, використовуючи матрицю Ансоффа. Суть матриці Ансоффа полягає у виборі однієї з чотирьох базових стратегій для досягнення цілей стратегічного розвитку компанії на ринку. Тому було викладено чотири стратегії, що окреслюють ринкові можливості ТОВ «РоялХоспітіл Груп».

Стратегія 1. Глибше проникнення на ринок. Розширення ринку доступної продукції на тих покупців, які вже є на ринку. Це збільшення доходів та прибутку, наприклад за допомогою заходів просування послуг, реклами готелів

"RoyalHospitalityGroup". Важливим фактором є те, що компанія не змінює послуги та не шукає принципово нових споживачів.

Товар: "Конференц-зали"

Ринок: компанії по всій Україні

Програма дій для цієї стратегії:

1. проведення рекламних кампаній;
2. Впровадження акційних знижок.

Переваги: Зростання споживчого попиту.

Недоліки: Витрати на рекламу та нижчі ціни зменшать прибуток.

Стратегія 2. Розширення ринкових кордонів. Існуючі послуги пропонуються новим клієнтам і виходять на новий ринок. Важливо, щоб продукція залишалася незмінною, але цільова група споживачів, цільовий сегмент, зміниться. Наприклад, підтримка послуг за межами країни.

Товар: "Готельні номери"

Новий ринок: продаж готельних послуг ТОВ "RoyalHospitalityGroup" для іноземців.

Програма дій для цієї стратегії: Підписання угоди про співпрацю зі світовою мережею туристичних компаній, що надають повний спектр послуг для іноземних туристів.

Переваги цієї стратегії: вихід на новий ринок; територіальна експансія споживачів; можливість швидшого продажу продукції, оскільки це збільшить точку продажу продукції, що запобіжить погіршенню якості продукції.

Недоліки цієї стратегії: Поява транспортних та трудових витрат, основна непривабливість України для іноземних туристів.

Стратегія 3. Розвиток послуг. Запропонуйте нові продукти існуючим клієнтам. Виробництво не повинно залишатися статичним, але повинно вдосконалювати та розширювати спектр готельних послуг. Мета стратегії - запропонувати найкращий вибір тим покупцям, які вже користуються готельними послугами.

Запропонований продукт: "Обслуговування номерів" Ми розробляємо доступний продукт і пропонуємо нашим гостям можливість вибрати кімнату в Інтернеті з її оглядом та реальним виглядом.

Переваги цієї стратегії: можливість отримати додатковий прибуток; ця стратегія залучає нових споживачів; відсутність додаткових витрат на заробітну плату для робітників.

Недоліки цієї стратегії: Ця стратегія не значно розширює ринок, що не суттєво збільшить клієнтську базу, а лише доходи від поточних клієнтів.

Стратегія 4. Диверсифікація. У цьому випадку новим клієнтам пропонуються абсолютно нові продукти. Ми використовуємо відповідну диверсифікацію, що означає подальшу роботу на готельному та ресторанному ринку.

Новий продукт: "Молекулярна кухня", "Кулінарне шоу"

Новий ринок: продаж готельних послуг ТОВ "RoyalHospitalityGroup" для іноземців.

Переваги цієї стратегії: оскільки ця послуга має особливу атмосферу кулінарних показників, а якісне харчування допоможе знайти нових клієнтів.

Відкриття нової точки на ринку може слугувати хорошим джерелом доходу для компанії RoyalHospitalityGroup.

Недоліки цієї стратегії: пошук місця та ринку та працівників; додаткові витрати на оренду місця на ринку, праця працівників; транспортні витрати.

Усі ринкові можливості ТОВ «РоялХоспітіл Груп» представлені у вигляді матриці розвитку продукту / ринку в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Матриця розвитку послуги/ ринку

Ринок	Послуга	
	Наявна	Нова
Наявний	Глибше проникнення на ринок: Збільшення доходів і прибутку за рахунок заходів просування послуг ТОВ «РоялХоспітеліті Груп»	Розроблення товару: Виробництво не має бути статичним, а має вдосконалюватись та розширювати асортимент готельно-ресторанних послуг
Новий	Розширення меж ринку: Просування послуг за межі країни, або продаж послуг ТОВ «РоялХоспітеліті Груп» на ринку	Диверсифікація: У цьому випадку абсолютно нова продукція «Молекулярна кухня», «Кулінарне шоу») пропонується новим споживачам. Використовуємо пов'язану диверсифікацію, що означає подальшу роботу на ринку готельно-ресторанних послуг.

Проаналізувавши всі стратегії, їх переваги та недоліки, стратегія розробки продукту є найбільш ефективною для діяльності ТОВ «РоялХоспітал Груп» та збільшення його частки на висококонкурентному ринку. В умовах українського ринку та не дуже високої привабливості України для іноземців (крім ділових поїздок) ми не можемо ефективно просувати послуги на нових ринках. Крім того, найменш витратно розвивати послуги, які компанія пропонує в даний час, з точки зору інвестицій, необхідних для реалізації запропонованих стратегій.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЯ ТОВ «РОЯЛ ХОСПІТЕЛІТІ ГРУП» В УМОВАХ СУЧАСНОГО РИНКУ

3.1. Напрями вдосконалення стратегії підприємства

Стратегічне планування - процес розробки та реалізації загального плану розвитку бізнесу [17, с.133].

Головною метою стратегічного планування є пошук найбільш перспективних напрямків для розвитку бізнесу з урахуванням наявних у нього ресурсів та можливостей [20, с. 534].

Отже, основною метою стратегічного планування є адаптація до динамічних умов навколишнього середовища, пошук і користь від нових можливостей, а також забезпечення задоволеності споживачів продукцією, а також отримання прибутку та зростання частки компанії.

Основними завданнями стратегічного планування є [12, с. 133]:

- окреслити цілі діяльності та пошук нових можливостей;
- Шукати альтернативні можливості для розвитку бізнесу;
- координація різних векторів активності;
- Оцінка сильних і слабких сторін компанії, аналіз потенційних загроз та можливостей зовнішнього середовища;
- Створення бази для найбільш ефективного збуту товарів і послуг;
- Визначення набору маркетингових дій, які слід виконати, та їх обґрунтування;
- Аналіз діяльності компанії.

Як і всі процеси, стратегічне планування має бути комплексним і базуватися на певних принципах, які можуть забезпечити його успіх.

Принципи маркетингового стратегічного планування включають наступне [18, с. 75]:

- Він не повинен суперечити загальному плану компанії, оскільки він є його частиною;

- здійснюється на основі екологічного аналізу;
- Циклічність - планування є безперервним, не лише у випадку певних проблем з досягненням цілей тощо;
- Гнучкість - швидка реакція та адаптація плану до змін у навколишньому середовищі;
- Мінливість - врахування потенційних змін у навколишньому середовищі на етапі планування та прогнозування;
- Складність - вся наявна інформація та факти використовуються при плануванні відповідно до їх важливості та практичної цінності;
- чіткість;
- Економічна ефективність - витрати на планування повинні бути обґрунтованими порівняно з очікуваним прибутком від такої діяльності.

Крім того, стратегічне планування може характеризуватися такими тезами:

- У довгостроковій перспективі це забезпечує ефективну роботу компанії у всіх сферах;
- Вищі рівні ієрархії управління є основним джерелом ідей;
- Відсутність деталей, але більш глобальний та комплексний підхід до вирішення проблем [17].

Процес стратегічного планування може проходити на 2 або 3 рівнях, залежно від того, скільки товарів або послуг компанія виробляє, скільки сфер охоплює. Існує рівень товарів, рівень бізнесу та рівень бізнесу [14, с. 61].

На найвищому рівні бізнес-планування використовується в найбільш глобальних питаннях, таких як розвиток місії компанії, проведення SWOT-аналізу тощо.

На рівні бізнесу вивчається портфель всієї компанії, позиції в кожній галузі, перспективи розвитку тощо.

На рівні товару стратегічне планування вивчає перспективи розвитку конкретної продукції та встановлює показники розвитку.

Стратегій існує нескінченна кількість, але для кожного випадку необхідно вибрати таку, яка базується на внутрішньому та зовнішньому середовищі та відповідає потребам споживачів та цілям виробника.

Формування процесу маркетингового стратегічного планування передбачає поділ певних етапів. Не існує єдиного підходу до окремих етапів та послідовності процесу стратегічного планування. Спільною рисою всіх підходів є вибір таких компонентів, як стратегічний аналіз та розробка стратегії. Якщо маркетинг є аналізом стратегічного планування, то формулювання маркетингової стратегії вважається важливим і вважається пріоритетною фазою цього процесу.

Досить часто пропонують розглядати інноваційний процес у тісному зв'язку з інвестиційною діяльністю, яка створює фінансові передумови для практичного впровадження інновацій. Наприклад, О. В. Посилкіна [11] наполягає на доцільності визначення інноваційного та інвестиційного потенціалу компанії, тобто. Весь набір ресурсів підприємства (виробничих, фінансових, інтелектуальних, інформаційних тощо), необхідних для здійснення інноваційної діяльності. Акцентується увага на оцінці відповідних активів, наявність яких в кінцевому рахунку вважається ознакою здатності компанії забезпечити саморозвиток. Слід зазначити, що це ігнорує складні припущення, які змусять впроваджувати інноваційний процес, а саме маркетингові дослідження та планування.

Провідна роль інновацій у соціально-економічному розвитку компанії, величезна кількість ресурсів, напрямків та факторів інновацій призвели до появи багатьох думок та поглядів на економічну природу інновацій, а також на моделі інноваційних процесів. З цієї точки зору можна виділити чотири основні концептуальні підходи до вирішення цього наукового питання: науково-технічний; маркетинг; бізнес; інтелектуально.

Основними факторами, що визначають динаміку інноваційних процесів (генерування, відбір та впровадження інновацій) на підприємстві, є в основному наступні: науково-технічний прогрес, який включений у формування та розвиток виробничо-технологічної бази компанії; ринкові можливості підвищення

конкурентоспроможності, використання яких дає компаніям доступ до конкурентних переваг перед іншими учасниками ринку.

З цієї причини потрібно розробити загальну концепцію управління системою. Він включає вибір цілей компанії, визначення складу рішень, які повинні привести до мети, використання оптимальної технології підготовки управлінських рішень, формування організаційної структури управління фірми та її структурних підрозділів тощо. Дуже важливо, щоб управлінська діяльність структурного підрозділу була зосереджена на реалізації лише тих цілей, для яких він був створений [8, с. 12].

Отже, якщо стратегія компанії полягає у визначенні місця та ролі на товарному ринку, то стратегічне планування є конкретним показником того, як досягти цього стану. Він базується, з одного боку, на цілях і завданнях, які ставлять під час розробки стратегії, а з іншого боку, на прогнозах у різних сферах розвитку.

Стратегічне планування - це планування від майбутнього до сьогодення на основі глобальних ідей та цілей компанії. Стратегія - це не функція часу, а функція мети розвитку, конкретного напрямку розвитку, орієнтованого на майбутнє [9].

Слід завжди мати на увазі, що використання стратегічного планування створює найважливіші переваги в роботі компанії: воно готує компанію до змін у зовнішньому середовищі; поєднує свої ресурси зі змінами у зовнішньому середовищі; з'ясовує проблеми, що виникли; координує роботу різних структурних підрозділів; покращує контроль у компанії.

Тому для успішного стратегічного планування розвитку бізнесу доцільно враховувати наступні рекомендації:

1. необхідно визначити місце та роль інновації у реалізації загальної стратегії компанії;
2. важливо структурувати цілі розвитку бізнесу;
3. повинні бути враховані фактори, які сприяють досягненню цілей інноваційного розвитку підприємства або заважають йому;

4. інструментом досягнення цілей розвитку бізнесу є інноваційна стратегія, яка повинна бути орієнтована на розробку базових інновацій та інтегрована в загальний стратегічний план маркетингу, що дозволяє забезпечити конкурентоспроможність компаній на внутрішньому та зовнішньому ринках;

5. Концепція стратегічного плану повинна базуватися на розробці теоретичних основ, рушійних сил інноваційного розвитку компанії, створенні впливу її керівників на прискорення або уповільнення інноваційного процесу, економічних відносин та механізму досягнення мети .

Конкурентні стратегії складаються з ряду підходів та напрямків, розроблених керівництвом для досягнення найкращих показників в одній конкретній галузі діяльності. Вони визначають засоби конкуренції компанії на цільових ринках і виступають своєчасною реакцією на зміни в галузі.

Використовуючи матрицю Ансофа, було досліджено, що в нинішній ситуації компанія буде найбільш ефективною та ефективною у розвитку існуючих послуг.

Тому стратегія, запропонована для компанії, полягає в модернізації презентації продуктів, включаючи створення групових бронювань із гнучкою системою індивідуальних платежів для гостей, а також електронний відео каталог бронювання номерів.

З бурхливим розвитком технологій у всі сфери ринку все частіше інтегруються нові рішення, які полегшують процес використання послуги та покращують досвід споживання товару чи послуги. Готельний бізнес також розвивається в цьому напрямку, і компанія, яка аналізується в цій роботі, повинна постійно аналізувати шляхи вдосконалення своїх послуг, щоб покращити свої позиції на висококонкурентному ринку.

Як і у всіх інших сферах ринку, у готельному господарстві зростає використання новітніх технологій. Він використовує глобальні комп'ютерні мережі, нове програмне забезпечення для управління всією мережею та багато іншого.

Одним з основних напрямків інноваційних технологій в готельному господарстві є впровадження мультимедійних технологій, конкретних варіантів перегляду кожного номера на веб-сайті готелю перед оформленням бронювання. Електронні каталоги готелю дозволяють здійснювати віртуальні подорожі залами різних категорій, залами ресторанів, конгрес-центрами та вестибюлями. Використання мультимедійних технологій дозволяє гостю повною мірою оцінити готель, в якому планується розміщення, і вирішити, чи відповідні його умови в цьому місці.

Інтернет - найважливіший інструмент, який слід активно використовувати в процесі розвитку компанії, підвищення конкурентоспроможності та розширення її частки на ринку. Це дозволяє визначити охоплення вашої аудиторії, відстежувати клікабельність, швидко представляти новини цільовій аудиторії, спілкуватися зі споживачем, а також додавати музику, відео та все, що може позитивно вплинути на думку споживача про бренд та його товари. .

Важливість інновацій обумовлена тим, що сьогодні ринок дуже динамічний, і всі гравці намагаються використовувати всі засоби, щоб отримати конкурентну перевагу над іншими. Технологія, яка хоча б трохи покращить споживчий досвід або полегшить і вдосконалисть процес бронювання або вибору номера, стане суттєвим плюсом для потенційного гостя при виборі готелю. Крім того, на менш платоспроможному ринку, коли клієнти більш обережні при виборі товару чи послуги, ці додаткові переваги можуть переконати покупця вибрати послугу цього готелю.

На додаток до розробки способу представлення продуктів, необхідно також вдосконалити спосіб просування послуги в Інтернеті. Проведення рекламної кампанії з метою привернення уваги споживачів до бренду та збереження іміджу компанії. Ця подія дозволяє розробляти рекламні повідомлення та розміщувати їх у соціальних мережах як на власних сторінках, так і за допомогою засобів реклами на Youtube або Facebook, а також шляхом обміну співпрацею з формувачами думок (компанія надає їм на деякий час безкоштовне перебування в готелі, а в своїх соціальних мережах згадують готелі та їхні погляди на них).

Результатом такої кампанії буде збільшення видимості самої компанії та ознайомлення з послугами, які вона пропонує.

Реклама є важливим фактором, який впливає на прибутковість та конкурентоспроможність компанії. Популярність послуг на ринку, імідж компанії багато в чому залежать від ефективності реклами, оскільки на сучасному ринку недостатньо створити ідеальний товар або послугу, його все одно потрібно продати споживачеві.

На цьому етапі розвитку компанії правильне планування рекламної кампанії зміцнить її позиції на висококонкурентному ринку готельних послуг та залучить нових гостей.

3.2. Обґрунтування заходів щодо покращення маркетингової стратегії підприємства

Тому для вдосконалення продукту було обрано введення гнучкої системи групового бронювання з індивідуальною оплатою для кожного гостя, а також використання відеопрокату з повним переліком усіх номерів та оглядом готелю, що дозволяє гостю точно знати яку кімнату забронювати і не дивувати.

Сучасний розвиток індустрії гостинності орієнтований на створення інноваційних технологій, які допоможуть залучити якомога більше клієнтів, максимальну кількість продажів, завоювати довіру гостей, сформувавши позитивний імідж компанії.

Рекламні послуги для RoyalHotels і SPA Resorts надають митні агенції: розробка шаблонів друкованих матеріалів, розробка, підтримка сайтів, впровадження сайтів у соціальних мережах, проведення дегустацій тощо. Відповідно, замовлення на створення онлайн-каталогу RoyalHotelsand SPA Resorts буде замовлено у спеціалізованому агентстві з питань засобів масової інформації.

Основні етапи створення інтернет-магазину:

- Створити версію Інтернет-магазину для програми для ПК та смартфона.

- Дизайн UI / UX - розробка сторінки прототипу / програми: розробка функціональних можливостей програми та остаточний розгляд сценарію поведінки користувачів; розробка схеми всіх екранів з функціональністю на кожному з них; схематичне зображення рядків усіх екранів, тобто аналіз шляху користувача на кожному з них;

- створення концепції дизайну сторінки / мобільного додатка - детальна розробка від 1 до 3 екранів майбутньої програми; створення дизайну в декількох стилях на вибір для брендового менеджера RoyalHotelsand SPA Resorts

- художнє оформлення всіх екранів - детальний креслення всіх екранів майбутнього каталогу (з урахуванням піктограм, кнопок, шрифтів тощо);

- технічна розробка програми - компонування всіх елементів програми, тобто з статичного зображення створюється інтерактивна модель;

- тестування програми та запобігання збоєм та помилкам у її функціональності;

- видання каталогу.

Детальна інформація про витрати на створення онлайн-каталогу для компанії під назвою RoyalHotelsand SPA Resorts наведена в таблиці. 3.1.

Таблиця 3.1

Бюджет створення інтернет каталогу ТОВ «РоялХоспітеліті Груп»

Витрати		Кількість	Ціна за одиницю, грн	Загальна вартість, грн.
Розробка інтернет каталогу	Проектування UI/UX	1	22800	22800
	Створення концепції дизайну	1	9000	9000
	Верстка всіх елементів	1	15200	15200
	Тестування	2	3000	6000
	Публікація	1	5000	5000

Місячна підтримка, міс.	2	13000	26000
Всього	-		84000

Отже, згідно з табл. 3.1 потрібно 84 тис. Грн. для онлайн-каталогу та його підтримки протягом 2 місяців та банерної реклами. Запропоновані заходи дозволяють компанії розширити аудиторію бренду RoyalHospitalityGroup, підвищити лояльність споживачів до компанії та її послуг, а також підвищити обізнаність споживачів про акції та нові послуги компанії.

Ось очікувані результати від створення Інтернет-каталогу в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Очікувані результати від впровадження заходів

Показники	Одиниці виміру	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	тис. грн.	37916,67
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	тис. грн.	29166,53
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн.	8750,14
Приріст чистого прибутку	тис. грн.	7175,11

Це означає, що в результаті події - чистий прибуток у проектному періоді збільшиться на 37 916,67 тис. Грн. (або 5,13%). Загальна вартість виробництва та реалізації зросте на 29 166,53 тис. Грн. І буде - 696 120,53 тис. Грн. Прибуток від продажу збільшиться на 8 750,14 тис. Грн., А чистий прибуток - на 7 175,11 тис. Грн. і становитиме 65 961,11 тис. грн.

Основні показники ефективності створення Інтернет-каталогу наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Основні показники ефективності запропонованого заходу

Показник	Одиниці виміру	Значення показника
Капітальні інвестиції	тис. грн.	1 465,76
Додатковий прибуток	тис. грн.	8 750,14
Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	7 175,11
Сума нинішніх вартостей	тис. грн.	17 807,41
Чиста нинішня вартість	грн	16 341,65
Термін окупності не дисконтований	роки	0,20
Термін окупності дисконтований	роки	0,41
Індекс дохідності		11,15
Індекс прибутковості		12,15

За результатами таблиці. 3.3 можна сказати, що реалізація запропонованого заходу в готельно-ресторанному комплексі ТОВ «РоялХоспітал Груп» покращить фінансове становище компанії. Загальна сума початкових інвестицій на розробку та реалізацію заходу становитиме 1465,76 тис. Грн

Загальний термін окупності складе 0,41 року. Сума поточних значень у заходах становитиме 17 807,41 тис. Грн. Компанія матиме дуже високі показники прибутковості та прибутковості - 11.15 та 12.15. Додатковий прибуток складе 8 750,14 тис. Грн.

Передаються очікувані результати події у вигляді зміни (збільшення) чистого прибутку (виручки) від реалізації, загальних витрат, прибутку від реалізації та чистого прибутку (табл. 3.3), а також розрахункові вище значення їх проектів. вище. до столу. 3.4.

Проектні значення таких показників, як рентабельність продукції, рентабельність продаж та витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації розраховуємо:

1. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації (В на 1 грн. ЧД(В)) = $\text{ПВ} / \text{ЧД(В)} \times 100$: $696120,53 / 776488,76 \times 100 = 89,64$ грн;

2. Рентабельність продукції (Р1) = $\text{Пр} / \text{ПВ} \times 100$: $80368,14 / 696120,53 \times 100 = 11,54\%$.

3. Рентабельність продажу (Р2) = $\text{ЧПр} / \text{ЧД(В)} \times 100$: $65961,11 / 776488,76 \times 100 = 8,49\%$

Таблиця 3.4

Вплив запропонованого маркетингового заходу на основні показники діяльності ОВ «РоялХоспітеліті Груп»

Показник	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	738572,0 0	776488,76	37916,67	5,13
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	666954,0 0	696120,53	29166,53	4,37
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	71618,00	80368,14	8750,14	12,22
Чистий прибуток	тис. грн.	58786,00	65961,11	7175,11	12,21
Рентабельність діяльності (продаж)	%	7,96	8,49	0,53	-
Рентабельність продукції	%	10,74	11,54	0,8	-

Після виконання відповідних розрахунків ми можемо зробити наступні висновки. В результаті реалізації запропонованого заходу чистий прибуток

(виручка) від реалізації продукції збільшиться на 37 916,67 тис. Грн. а його проектна вартість складе 776488,76 тис. грн. Загальні видатки збільшаться на 29 166,53 тис. Грн., Що на 4,37% більше, ніж у попередньому році. Прибуток від реалізації зросте на 12,22% і складе 80 368,14 тис. Грн. Вартість 1 грн. чистий дохід від продажу зменшиться на 0,66 коп. У проектному 2020 році чистий прибуток збільшиться на 7 175,11 тис. Грн. і становитиме 65961,11 тис. грн. Грн., Що на 12,21%. більше базового року.

Результати розрахунку показників економічної ефективності запропонованого заходу показали, що він дійсно ефективний і може бути рекомендований до впровадження. Розрахунки проектних величин основних показників компанії показали, що реалізація запропонованого заходу підвищує ефективність діяльності готельно-ресторанного комплексу ТОВ «РоялХоспітал Груп», що сприяє поліпшенню фінансових результатів компанії.

Тому можна зробити висновок, що запропоновані заходи допоможуть їх здійсненню подолати розбіжність між стратегічними цілями та маркетинговими можливостями компанії.

Для подальшої реалізації було обрано створення групового бронювання з гнучкою системою індивідуальних розрахунків з гостями, а також електронний відео каталог бронювання номерів. Це пов'язано з тим, що готельна індустрія дозволяє щороку користуватися готельною індустрією перед використанням глобальних комп'ютерних мереж.

В результаті події - чистий прибуток у проектному періоді збільшиться на 37 916,67 тис. Грн. Грн. (або 5,13%). Загальна вартість виробництва та реалізації зросте на 29 166,53 тис. Грн. І це буде представляти - 696 120,53 тис. Грн. Прибуток від продажу збільшиться на 8 750,14 тис. Грн., А чистий прибуток - на 7 175,11 тис. Грн. і становитиме 65 961,11 тис. грн.

На підставі розрахунків можна зробити наступні висновки - в результаті реалізації запропонованого заходу збільшиться чистий прибуток (виручка) від реалізації продукції на 37916,67 тис. Грн. а його проектна вартість складе 776488,76 тис. грн. Загальні видатки збільшаться на 29 166,53 тис. Грн., Що на

4,37% більше, ніж у попередньому році. Прибуток від реалізації зросте на 12,22% і складе 80 368,14 тис. Грн. Вартість 1 грн. чистий дохід від продажу зменшиться на 0,66 коп. У проектному 2020 році чистий прибуток збільшиться на 7 175,11 тис. Грн. і становитиме 65961,11 тис. грн. Грн., Що на 12,21%. більше базового року.

Результати розрахунку показників економічної ефективності запропонованого заходу показали, що він дійсно ефективний і може бути рекомендований до впровадження. Розрахунки проектних величин основних показників компанії показали, що реалізація запропонованого заходу підвищує ефективність діяльності готельно-ресторанного комплексу ТОВ «РоялХоспітал Груп», що сприяє поліпшенню фінансових результатів компанії.

ВИСНОВКИ

Важливою умовою ефективного управління маркетингом є стратегічне маркетингове планування, яке є процесом, що забезпечує баланс між маркетинговими цілями, можливостями та ресурсами компанії. Його перевагами є: спонукання вищого керівництва до подальших роздумів, підтримка чіткої координації зусиль, чітко визначені бізнес-цілі, дозволяє компанії швидше реагувати на зміни на ринку, показує взаємозв'язок усіх факторів навколишнього середовища тощо.

Маркетингове стратегічне планування базується на розробці маркетингової стратегії. Маркетингова стратегія - це система просування товарів (послуг) від виробника до споживача на основі вивчення попиту, цільових ринків, конкуренції, постачальників. В даний час існує багато підходів до класифікації маркетингових стратегій, але більшість із них можна згрупувати за кількома параметрами: ієрархія управління, ринкова діяльність, конкурентні переваги та охоплення ринку.

Процес маркетингового стратегічного планування складається з наступних етапів: визначення місії та цілей, стратегічний аналіз, розробка стратегічних альтернатив, вибір стратегії, планування та складання бюджету, реалізація стратегії, оцінка та контроль. Ці фази забезпечують чітку та ефективну реалізацію маркетингової стратегії в компанії.

Стратегія передбачає постановку довгострокових завдань з урахуванням поточної ситуації та наявних ресурсів для досягнення бажаної мети. Одним з аспектів є класифікація стратегії розвитку бізнесу, для визначення якої не існує єдиного підходу. Стратегії мають свої особливості, і їх слід застосовувати обережно та продумано.

На основі основних вимог до класифікації стратегій розрізняють основні класифікаційні ознаки стратегії та бізнес-стратегії.

Основними стратегічними напрямками зростання є: інтенсивне зростання, інтегративне зростання та диверсифікація.

Друга частина досліджує український ринок готельного та ресторанного бізнесу та розглядає діяльність RoyalHotelsand SPA Resorts. Основні техніко-економічні показники показали зміни загальних витрат на виробництво та реалізацію продукції, відбулися такі зміни: витрати на товари, реалізовані в 2019 році, зросли на 91155,00 тис. Грн. За рахунок підвищення цін, адміністративні витрати у 2019 році зросли на 15,15% у. Через збільшення заробітної плати адміністративного персоналу витрати на збут зросли майже на 31,78% через збільшення витрат на рекламу та просування.

У 2018 році чистий прибуток компанії досяг 75 985,00 тис. Грн. , у 2019 році чистий прибуток становив 58786,00 тис. грн.

Вартість 1 грн. чистий дохід від продажу (збільшився на 4,82%). Отже, прибуток від реалізації продукції зменшився на 2000 8,00 тис. Грн., Або на 21,84%. Зниження рентабельності становило 3,52%, а рентабельності - 5,33%.

Результати дослідження показують, що компаніям вдалося збільшити виробництво та задовольнити попит на свою продукцію.

Для подальшої реалізації було обрано створення групового бронювання з гнучкою системою індивідуальних виплат гостям, а також електронний відео каталог бронювання номерів. Цей напрямок було обрано, оскільки технології швидко розвиваються, і їх використання зростає у всіх сферах ринку.

В результаті події - чистий прибуток у проектному періоді збільшиться на 37 916,67 тис. Грн. Грн. (або 5,13%). Загальна вартість виробництва та реалізації зросте на 29 166,53 тис. Грн. І це буде представляти - 696 120,53 тис. Грн. Прибуток від продажу збільшиться на 8 750,14 тис. Грн., А чистий прибуток - на 7 175,11 тис. Грн. і становитиме 65 961,11 тис. грн.

Виконавши відповідні розрахунки, ми можемо зробити наступні висновки:

- в результаті реалізації запропонованого заходу збільшиться чистий прибуток (виручка) від реалізації продукції на 37 916,67 тис. Грн. а його проектна вартість складе 776488,76 тис. грн.

- Загальні витрати збільшаться на 29 166,53 тис. Грн., Що на 4,37% більше, ніж у попередньому році.

- Прибуток від реалізації зросте на 12,22% і складе 80 368,14 тис. Грн.

Результати розрахунку показників економічної ефективності запропонованого заходу показали, що він дійсно ефективний і може бути рекомендований до впровадження. Розрахунки проектних величин основних показників компанії показали, що реалізація запропонованого заходу підвищує ефективність діяльності готельно-ресторанного комплексу ТОВ «РоялХоспітал Груп», що сприяє поліпшенню фінансових результатів компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апопій, В. В. Організація торгівлі: Підручник / В. В. Апопій, І. П. Міщук, В. М. Ребицький, С. І. Рудницький. – К.: Центр навчальної літ, 2005. – 616 с.
2. Аренков І. Бенчмаркінг та маркетингові рішення / І. Аренков, Є. Багієв. – СПб: Вид-во СПбГУЕФ, 2007. – 320 с
3. Березин И. С. Маркетинговий анализ / И.С. Березин – М.: Эксмо, 2002, – 400с.
4. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством [Текст]: навч. посіб./ В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К.: Центр навч. літератури, 2004. – 400 с.
5. Веб-сайт готельно-ресторанного комплексу ТОВ «РоялХоспітеліті Груп» [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://rhg.premierbooker.com/>
6. Галасюк С.С. Досвід європейських країн у застосуванні стандартів «HOTELSTARS UNION». Матеріали круглого столу та студентської науково-практичної конференції «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України». Одеса, 2018. С. 13–18.
7. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика: учеб. / Е. П. Голубков. – [4-е изд., перераб. и доп // Финпресс – 2008. – 496 с.
8. Гросул В.А. Маркетингове стратегічне планування на підприємстві. / В.А. Гросул, Г.С. Мамаєва // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2012. - Вип. 1(1). - С. 201-205.
9. Данилишин Б.М. Сфера та ринок послуг у контексті соціальної модифікації суспільства: [монографія] / Б.М. Данилишин, В.І. Куценко, Я.В. Остафійчук – К.: ЗАТ «Нічвала», 2005. – 328 с.
10. Демидова Л. Сфера услуг: изменение динамики производительности / Л. Демидова // МЭ и МО. – 2006. - №12. – С. 40-46.
11. Демидова Л. Сфера услуг: изменение динамики производительности // МЭ и МО. – 2006. - №12. – С. 40-46.
12. Євдокимова І.М. Сфера послуг за сучасних умов: аналіз і прогнозування / Науково-дослідний економічний ін.-т. – К., 1995. – 156 с.

- 13.Євдокимова І.М. Сфера послуг за сучасних умов: аналіз і прогнозування / Науково-дослідний економічний ін.-т. – К., 1995. – 156 с.
- 14.Заблодська Р.О. Світовий ринок послуг. КНУ ім.. Т. Шевченка; Інститут міжнародних відносин. – К.: ІНВ, 2002. – 268 с.
- 15.Іванов Н.Н. Управлениесферой услуг: инфраструктурный поход / Н.Н. Иванов - СПб.: Изд-во СПб ГУЭФ, 2001. – 143 с.
- 16.Ігнатюк А.І. Розвиток галузевих ринків в умовах трансформації економічної системи України [Текст] / А.І. Ігнатюк //Формування ринкових відносин в Україні. - 2010 - №4. – С. 149-155.
- 17.Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств: Монографія / С.М. Ілляшенко, О.А. Біловодська. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2010. – 435 с.
- 18.Каніщенко О.Л. Міжнародний маркетинг у діяльності українських підприємств / О.Л. Каніщенко Київський національний ун-т ім. Тараса Шевченка. – К. : Знання, 2007. – с. 446.
- 19.Коробейников О.П. Роль инноваций в процессе формирования стратегий предприятия / О. П. Коробейников, А. А. Трифилова, А. И. Коршунов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – №3. – С. 29-43.
- 20.Котлер Ф. Основы маркетинга / Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В.; пер. с англ. . Ф. П. Тарасенко. – М.: Вильямс, 1999. – 855 с.
- 21.Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – Москва : Изд-во "Бизнес-книга", 2006. – С. 221.
- 22.Крамаренко В.И. Экономика и менеджмент сферы услуг (Вопросы теории и методологии) / В.И. Крамаренко – Симферополь: Таврида, 1997. – С. - 95.
- 23.Куценко В.І. Соціальна безпека в контексті сталого розвитку: [монографія] / В.І. Куценко, В.П. Удовиченко. – Чернігів: Видавець Лозовий В.М., 2011. - 656 с.
- 24.Куценко В.І. Соціальна сфера: реальність і контури майбутнього (питання теорії і практики): [монографія] / В.І. Куценко / За наук. ред. д.е.н., проф., чл.-

- кор. НАН України Б.М. Данилишина / РВНС України НАН України. – Ніжин: ТОВ «Видавництво «Аспект – Поліграф», 2008. – 818 с.
25. Куценко В.І. Соціальна сфера: реальність і контури майбутнього (питання теорії і практики). – Ніжин: Аспект – Поліграф, 2008. – 818 с
 26. Лавлок К. Маркетинг послуг: персонал, технологи, стратегії / К. Лавлок - М.: Изд. дом "Вильямс", 2005. 108 с.
 27. Лаврентьєва Л. С. Управління асортиментом і параметрами продукції у ринкових умовах / Л. С. Лаврентьєва. – Х., 2009. – 20 с.
 28. Лисицкий Д. Современные взгляды на медиапланирование / Д. Лисицкий // Новый маркетинг. – 2014. – №2. – с.66-68.
 29. Макашев М.О. Бренд : учеб. пособие для вузов / Макашев М.О. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 207 с.
 30. Малиновський Ю.В. Стратегічне планування маркетингової діяльності на підприємстві [Електронний ресурс] / Ю.В. Малиновський, І.П. Маліновський, Д.Р. Цьвок // Науковий вісник НЛТУ України. - 2012. - Вип. 22.11. - С. 271-277.
 31. Марченко В. Організаційний аспект моделі управління якістю підприємств сфери послуг [Текст] / В. Марченко // Вісник НАДУ при Президентові України. – 2004. - №1. – С. 238-244.
 32. Мельник Ю. Міжнародний ринок послуг в умовах транснаціоналізації економіки / Ю. Мельник // Вісник київського національного торговельно-економічного університету. – 2007. – №3. – С. 84–94
 33. Міщирікова А. К. Стратегічне планування підприємств / А. К. Міщирікова // Управління розвитком. // Видавництво ХНЕУ ім. С. Кузнеця – 2014. – 62 с.
 34. Нефедова О.Г. Конкурентоспроможність в умовах зовнішніх змін / О.Г. Нефедова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – №5. Т.2. – С.212–215.
 35. Основи готельно-ресторанної справи : навчальний посібник / Н.І. Данько та ін. ; за заг. ред. А.Ю. Парфененка. Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2017. 288 с.

- 36.Павленко А. Ф. Маркетингові комунікації: сучасна теорія і практика: монографія / А. Ф. Павленко, А. В. Войчак, Т.О. Примах. – К.: КНЕУ, 2005. – 408 с
- 37.Пазуха М.Д. Реклама у підприємницькій діяльності.: Рекомендовано МОНУ як навч. посібник для студ. ВНЗ/ М.Д. Пазуха, М.В. Ігнатович. – К: Центр навчальної літератури, 2010. – 176с.
- 38.Перепелиця А.С. Регулювання готельного бізнесу в умовах інформатизації глобального економічного простору. Вісник. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм». 2017. Вип. 6. С. 187–190.
- 39.Полукаров В.Л. Основы реламы: Учебник для студ. ВУЗ. / В. Л. Полукаров. – М:Издательско-торговая корпорация «Дашкоа и К», 2003. – 236с.
- 40.Поповенко Н.В. Оценкаиновационногопотенциалахозяйственнойсистемы / Поповенко Н.В., Забарная Э.А. // Бизнес-информ. – 2008. – №3. – с. 51-60.
- 41.Портер «Конкуренція», спеціальне видання. М. Портер – М.: Видавничий будинок «Вільямс», 2003
- 42.Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі / К.І. Редченко – Львів: видавництво «Новий Світ-2000», 2003. – 272 с.
- 43.Романенко Л. Ф. Маркетинг. Словник економічних термінів / Л. Ф. Романенко. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2007. – 230 с.
- 44.Савельєв Є. В. Новітній маркетинг: навч. Посібник / Є. В. Савельєв, С. І. Чеботар, Д. А. Штефаніч; за ред. Є. В. Савельєва. – К.: Знання, 2008, – 420 с.
- 45.Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 390 с.
- 46.Система категоризації готелів HotelStars. URL : <https://www.hotelstars.eu>.
- 47.Тридід О.М. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук / О.М. Тридід; Донецький національний університет. – Донецьк, 2003. – 31 с.
- 48.Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе: учеб. / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.

- 49.Череп А.В. Стратегічне планування і управління / А.В. Череп. // Кондор – 2011. – 334 с.
- 50.Шершньова З.Є. Стратегічне управління. / З.Є. Шершньова // КНЕУ – 2004. – 699 с.
- 51.Шкардун, В.Д. Маркетинговыеосновыстратегическогопланирования. Теория, методология, практика / В.Д. Шкардун. // Дело – 2007. – 376 с.
- 52.Школа І.М. Стратегія розвитку підприємств невиробничої сфери регіону: [навч. посіб.] / І.М Школа, А.А Вдовічена, Т.М. Ореховська та ін. / За ред. І.М Школи, А.А. Вдовічена. – Чернівці: Книги – XXI, 2008. – 288 с.
- 53.Штефанич Д.А. Маркетинговий аналіз: навч. посіб./ Д.А. Штефанич, Братко О. С.– Тернопіль: Економічна думка, 2012. – 296
- 54.Юрченко О. Інновації в готельному бізнесі на сучасному етапі. Вісник Львівського університету. Серія «Міжнародні відносини». 2014. Вип. 34. С. 292–300.