

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Шифр: *Дон Кіхот*

Студентська наукова робота зі спеціалізації
«Управління у сфері економічної конкуренції»

на тему:

**МАРКЕТИНГОВИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ РОЗВИТКУ
СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ**

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. СИСТЕМА ВНУТРІШНЬОГО І ЗОВНІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ ЯК ІНДИКАТОР ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС- ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	4
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ВАТ ГК «СХІД».....	8
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ СИНЕРГЕТИЧНОЇ ВЗАЄМОЄДІЇ ЗОВНІШНЬОГО І ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ.....	20
ВИСНОВКИ.....	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	31

ВСТУП

Глобалізаційні процеси та економічна криза в сучасних ринкових умовах актуалізують необхідність розробки та впровадження нових підходів до ведення ринкової діяльності та формування нової парадигми маркетингу.

У маркетингу просування послуг поряд з іншими елементами комплексу маркетингу є обов'язковим і найбільш активно використовуваним. Як свідчить вітчизняний досвід, практикуючі маркетологи часто ототожнюють маркетинг з просуванням, і говорячи про ефективність маркетингу, мають на увазі в основному різні заходи, спрямовані на просування продукції на ринок, на формування комунікації зі споживачем продукції підприємства.

Метою роботи є розробка підходів до формування ефективної системи внутрішнього і зовнішнього маркетингу підприємств сфери гостинності на засадах ефективності бізнес-процесів підприємства. Вивчення даної проблеми здійснювалося на прикладі діяльності ВАТ ГК «Схід» (м. Київ).

Для реалізації мети роботи необхідно вирішити наступні завдання:

- обґрунтувати задачі маркетингу при формуванні бізнес-процесів на підприємствах сфери послуг;
- оцінити рівень системи внутрішнього і зовнішнього маркетингу підприємств сфери послуг та сервісу;
- проаналізувати конкурентоспроможність та ефективність бізнес-процесів ВАТ ГК «Схід»;
- сформулювати основні засади розвитку стратегічного потенціалу підприємства на основі єдності систем зовнішнього і внутрішнього маркетингу.

Об'єктом дослідження є процеси формування стратегічного потенціалу підприємства на основі застосування специфічного маркетингового інструментарію.

Предмет дослідження – потенціал взаємодії систем внутрішнього і зовнішнього маркетингу підприємств готельного бізнесу.

РОЗДІЛ 1.

СИСТЕМА ВНУТРІШНЬОГО І ЗОВНІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ ЯК ІНДИКАТОР ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасному постіндустріальному суспільстві найбільш пріоритетною та такою, що динамічно розвивається є діяльність з надання послуг і додаткового сервісу. В теперішній час сфера послуг і сервісу в розвинутих країнах світу перевершила рівень матеріального виробництва. Так в США, в сфері сервісу зайнято 70% всього населення, а частка у ВВП складає 72%; в Японії відповідно 60% та 61%; в Швеції 71% і 73% [1, с.10]. Виходячи з такої тенденції, підприємства сфери послуг і сервісу стикаються з двома проблемами: пошуку висококваліфікованих кадрів та збуту послуг. Це пов'язано, по-перше, з природою самої послуги, по-друге, з актуальністю сервісу, яка визначається задоволеністю індивідуально-особистісного попиту.

Під поняттям «послуга» слід розуміти по-перше, вид діяльності або благ, який одна сторона може запропонувати іншій, по-друге, споживчі вартості, що надходять на ринок і які переважно не набувають уречевлених форм [5, с. 39]. Невіддільність послуги від місця її виробництва і працівника, що її пропонує та надає, вимагає обов'язкової присутності клієнта в момент створення і отримання ним послуги, а від менеджменту підприємства потребує ефективного управління попитом й потенціалом як працівника (контактного персоналу), так і організації в цілому.

Дефініція «сервіс» (англ. service) означає «обслуговування». Сфера обслуговування – це сукупність галузей народного господарства, результатом роботи яких є послуги [3].

Суб'єктом сервісу є контактний персонал, що працює в сервісних компаніях і орієнтований на індивідуалізацію послуги й процесу її створення. В цьому аспекті головним питанням, на яке повинен дати відповідь маркетолог: «що може зробити послугу підприємства більш бажаною і більш привабливою

для споживача?». В сучасній практиці надання сервісних послуг, клієнт може звернутись в офіційні або неофіційні сервісні центри.

Існують два основних типи систем – закриті та відкриті. Перший тип системи не піддається впливу середовища, в якому вона існує та не взаємодіє з ним. Концепція відкритої системи полягає в її динамічній взаємодії з середовищем, в якому вона знаходиться [4, с. 84]. Виходячи з такої точки зору задача топ-менеджменту полягає в забезпеченні взаємодії всіх взаємозалежних частин організації для того, щоб досягти поставлених цілей.

Мікросередовище представлене силами, що мають безпосереднє відношення до самої фірми та її можливостей щодо обслуговування споживачів, тобто постачальниками, маркетинговими посередниками, клієнтами, конкурентами та контактними аудиторіями. Макросередовище – представлене силами більш широкого соціального плану, які здійснюють вплив на мікросередовище, такими як чинники демографічного, економічного, природного, технічного, політичного й культурного характеру [2, с.698 - 701].



Рис. 1.1 Організаційні взаємозв'язки у процесі управління маркетинговою діяльністю на підприємстві сфери послуг [2].

Виходячи з цього підприємство сфери послуг повинно використовувати в організації та реалізації маркетингової діяльності системний підхід. Елементами сучасного маркетингового інструментарію, що застосовується в процесі розробки товару та формалізує процес створення і надання послуги є

перспективний дизайн, графіка, колір та фірмовий стиль. Поєднання усіх перерахованих елементів можна охарактеризувати як особистісний стиль, а застосовуючи це визначення до підприємства, можна охарактеризувати його як фірмовий (корпоративний) стиль.

Отже, інструментарій внутрішнього маркетингу доцільно використовувати в діяльності підприємства сфери послуг для формування і посилення взаємовідносин в системі «підприємство - персонал - споживач», що знайде віддзеркалення у внутрішньофірмовій філософії ведення бізнесу та буде використано при реалізації стратегії підприємства. Це дозволить підприємству сфери послуг і сервісу: вибудувати взаємовигідну співпрацю керівництва компанії з персоналом та споживачами; сформувати лояльність персоналу до самої компанії як до роботодавця, а клієнтів - лояльність до конкретного провайдера послуг (контактного персоналу); здійснювати якісне обслуговування, що дозволить забезпечити ефективну збутову політику і досягти корпоративної мети.

За допомогою маркетингу проводиться постійний пошук нових ринків та споживачів, нових видів продукції та сфер застосування традиційної продукції, здатних забезпечити підприємству найвищий рівень прибутку. Маркетинг виступає інструментом регулювання виробництва і збуту, орієнтуючи виробничу діяльність підприємств сфери послуг, їх структурну політику на ринковий попит.

Маркетинг у сфері послуг – це метод не тільки задоволення потреб, а й, передусім, виявлення можливостей збуту, включаючи вивчення різних потреб людей, аж до їх окремого задоволення [5, с. 41].



Рис. 1.2. Функціональна модель маркетингу послуг на підприємствах сфери послуг [5, С.40].

Невіддільність від об'єкта означає, що контакт зі споживачами часто розглядається як невіддільна частина надання послуги. Споживач не може відділити послугу від того, хто її надає, або від умов, за яких вона здійснюється.

Діяльність у сфері послуг повинна будуватися на плануванні й контролі маркетингу – це сприятиме розробці чітких напрямків діяльності, прогнозуванню непередбачених ситуацій та можливих швидких власних змін відповідно до зовнішнього середовища. Для формування стратегічних чинників успіху необхідний обґрунтований вибір маркетингових стратегій підприємства.

Ці стратегії мають спрямовувати підприємство на максимальну та своєчасну адаптацію його діяльності до динамічного маркетингового середовища для досягнення стратегічних цілей.

Одним із основних напрямів формування стратегічних конкурентних переваг є надання послуг більш високої якості порівняно з конкуруючими аналогами. Ключовим тут є надання послуг, які б задовольняли й навіть перевершували очікування клієнтів, що формуються на основі вже наявного в них досвіду, а також інформації, одержаної по прямим (особистих) або масових (неособистих) каналах маркетингових комунікацій.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ВАТ ГК «СХІД»

Готельний комплекс «Схід» являє собою відкрите акціонерне товариство, засноване у 2008-му році, має приватну форму власності. На основі даних Форми № 1 «Звіт про роботу готелю» проаналізуємо діяльність готельного підприємства, а саме номерний фонд (зміна місткості і структури за 2 роки). Дані представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Матеріальний стан ВАТ ГК «Схід»

Показники	2015 рік	2016 рік	Відхилення, %
Загальна площа, м ²	2000	2000	-
Жила площа усіх номерів, м ²	1699	1699	-
Місткість, місць	139	127	+8,63
Кількість усіх номерів номерів	50	50	-
Хостел 4 місний	3	2	-33,33
Номер покращений 3-місний	14	13	-7,14
Стандарт 2-місний	7	7	-
Економ 2-місний	16	18	12,50
класу «Люкс»	10	10	-

Джерело: звітність підприємства

Здійснивши аналіз структури номерного фонду з 2015 по 2016 роки можна зробити висновки, що загалом структура номерного фонду не зазнала значних змін, зменшилася кількість номерів типу «Хостел» на 1 одиницю, а також збільшилась кількість номерів класу «Економ» на 2 одиниці.

Таблиця 2.2

Склад і структура номерного фонду за 2016 рік

Категорія номеру	Кількість номерів	Питома вага %
Хостел 4-місний	3	6
Номер покращений 3-місний	14	28
Стандарт 2-місний	7	14
Економ 2-місний	16	32
Люкс	10	20
Всього	50	100

Джерело: звітність підприємства

У таблиці 2.3 здійснено порівняльний аналіз діяльності ВАТ ГК «Схід».

Таблиця 2.3

Порівняльний аналіз ефективності бізнес-процесів ГК «Схід»

№	Показники роботи готельного підприємства	2015	2016	Відхилення в %
1	Місткість готелю (чоловік): <i>Місткість = $\sum$ Кількість номерів x Місткість в номерах</i>	117	120	+2.50%
2	Кількість ліжок-діб в інвентарі (одиниць): <i>Кількість ліжок-діб в інвентарі = Місткість x Кількість днів експлуатації</i>	42704	43800	+2.50%
3	Кількість ліжок-діб в ремонті (одиниць): <i>Кількість ліжок-діб в ремонті = $\sum$ Кількість номерів в ремонті x Місткість в номерах x Кількість днів ремонту</i>	12	30	+60%
4	Кількість ліжок-діб в експлуатації (одиниць): <i>Кількість ліжок-діб в експлуатації = Кількість ліжок-діб в інвентарі - Кількість ліжок-діб в ремонті</i>	42692	43770	+2,46%
5	Кількість ліжок-діб наданих (одиниць) (див. Додаток А: форма № 1 «Готель»: рядок 33)	10751	10889	+1,27%
6	Середнє число днів завантаження на 1 місце за рік (днів): <i>Середнє число днів завантаження на 1 місце за рік = Кількість ліжок-діб наданих / Місткість,</i>	92	91	-1,10%
7	Кількість гостей (чоловік) (див. форма № 1 «Готель»: рядок 31);	3489	3529	+1.13%
8	Середня тривалість мешкання в готелі (днів): <i>Середня тривалість мешкання в готелі = Кількість ліжок-діб наданих / Кількість гостей , дні</i>	3	3.1	+3,23%
9	Кількість іноземних гостей (чоловік) (див. форма №1 «Готель»: рядок 32);	1278	1272	-0,47%
10	Тривалість мешкання іноземних гостей в готелі (людей) (див. форма № 1 «Готель»: рядок 34);	3832	3418	-10.80%
11	Дохід від основного виду діяльності (див. форма № 1 «Готель»: рядок 41), тис. грн.	218 200	228050	+4.51%
12	Доходи від додаткових послуг (див. форма № 1 «Готель»: рядок 43); тис. грн.	505,1	594,4	+15.02%
13	Інші доходи без податку на додану вартість (ПДВ) (див. форма № 1 «Готель»: рядок 44); тис. грн.	13000	12000	-7.69%

14	Всього доходів = Дохід від основної діяльності + Дохід від додаткових послуг + Інший дохід без ПДВ, тис. грн.	736300	834450	+13.33%
15	Дохід від основної діяльності (на 1 гостя) = Дохід від основного виду діяльності / Кількість гостей, грн.	62,5	65	+4%
16	Середній тариф мешкання: тариф мешкання = Дохід від основного виду діяльності / Кількість ліжко-діб наданих, грн.	20,3	20,9	+2.96%
17	Операційні витрати (див. форма № 1 «Готель»: рядок 45); тис. грн.	15000	20000	-33.33%
18)	Інші витрати (див. форма № 1 «Готель»: рядок 52-1); тис. грн.	Відсутні	Відсутні	–
19)	Загальні витрати: Загальні витрати = Операційні витрати + Інші витрати, тис. грн.	15000	20000	-33.33%
20)	Фінансовий результат діяльності готелю до оподаткування: Фінансовий результат діяльності готелю до оподаткування = Всього доходів - Загальні витрати, тис. грн.	721300	814450	+11.44%
21)	Податок на прибуток (20% від фінансового результату діяльності готелю до оподаткування); тис. грн.	144260	162890	+12.91%
22)	Чистий прибуток готельного підприємства: Чистий прибуток = Фінансовий результат діяльності готелю до оподаткування – Податок на прибуток, тис. грн.	577040	651560	+12.91%

Джерело: звітність підприємства

Показники підприємства мають тенденцію до підвищення, що показують прибутковість роботи готелю. Проаналізувавши дані вимоги, можна дійти висновків, що цих критеріїв не вистачає для підвищення зіркової категорії. Здійснено аналіз сильних та слабких сторін ВАТ ГК «Схід».

Таблиця 2.4

Аналіз сильних та слабких сторін підприємства

Показники внутрішнього середовища підприємства	Коефіцієнт вагомості	Рейтинг (від 1 до 10 балів)	Експертна оцінка
1	2	3	4
1. Маркетинг:			
Репутація товару	2	7	0,14
Ринкова частка	10	5	0,50
Якість товару	5	8	0,40
Рівень сервісу	2	7	0,14
Виробничі витрати	5	6	0,3
Витрати збуту	2	6	0,12
Ефективність просування товару	5	7	0,35

Оцінка надійності та потужності каналів збуту	2	5	0,10
2. Фінанси:			
Рівень прибутковості у динаміці	10	5	0,50
Фінансова стабільність у динаміці	5	3	0,15
Рентабельність інвестицій у динаміці	5	5	0,25
Частка приватної та колективної власності у динаміці	2	3	0,15
3. Виробництво:			
Рівень НДР та інновацій	3	6	0,18
Наявність сировини та інших матеріальних ресурсів місцевого походження	4	6	0,24
Значення продукції як стратегічного товару	3	6	0,18
Значення продукції для підвищення добробуту людини	4	2	0,08
Технічний рівень виробництва	4	8	0,32
Наявність резервів виробничих потужностей	4	7	0,28
Використання сучасних технологій	5	5	0,25
Стандартизація продукції	4	5	0,20
Структура витрат на робочу силу	3	5	0,15
4. Організація та персонал:			
Підприємницька орієнтація	5	5	0,25
Кваліфікація керівників	2	7	0,14
Кваліфікація персоналу	2	8	0,16
Сучасна структура управління, орієнтована на ринкові відносини	2	5	0,1
УСЬОГО сукупна експертна оцінка	100	ССЛБ=5,63	
в тому числі сильні сторони слабкі сторони галузі		С=5,25 СЛ=0,38	

Джерело: власні дослідження

Загальна експертна оцінка сильних та слабких сторін в галузі склала 5,63, а саме: сильні сторони галузі становлять 5,25, а слабкі – 0,38. Отже, провівши аналіз, з таблиці видно, що сильні сторони переважають над слабкими, але адміністрації готелю слід звернути увагу на такі сторони готелю як:

1. Фінанси – фінансова стабільність у динаміці і частка приватної та колективної власності у динаміці.
2. Виробництво – значення продукції для підвищення добробуту людини.

Всі ці ланки мають дуже малий рейтинг и впливають на загальну картину слабких сторін підприємства, на ці ланки керівництво має в першу чергу звернути увагу и усунути недоліки, щоб повністю ліквідувати данні загрози підприємства сфери гостинності.

На основі даних отриманих з аналізу сильних і слабких сторін підприємства складається стратегічний профіль підприємства – зручний інструмент, який дає можливість керівникам, менеджерам і фахівцям зі стратегічного розвитку оцінити загальний рівень, силу та слабкість показників внутрішнього середовища підприємства (галузі), на які необхідно звернути увагу та запропонувати певний комплекс дій, що здатні привести до покращення ситуації.

Стратегічний профіль підприємства готельного господарства збудовано наступним чином (таб. 2.5). Складається матриця, з однієї сторони якої перелічуються показники внутрішнього середовища підприємства, а з другої будується шкала експертних оцінок сили і слабкості підприємства готельного господарства.

Бальні оцінки вписано у відповідні значення шкали і показника, відзначаючи місце їхнього перетинання крапкою. Отримані оцінки на шкалі з'єднуються лінією. Процедура оцінки допомагає побудувати за кожним аналізованим показником профіль слабких та сильних сторін готелю «Схід».

Як видно зі стратегічного профілю сильні сторони переважають слабкі. Наступним кроком визначено можливості і загрози підприємства.

Сукупна експертна оцінка можливостей та загроз склала, можливості: 5.9, загрози становлять 5.48 (табл.2.6).

Перш за все керівництво підприємства мають звернути увагу на загрози такі як: Реакція зі сторони потенціальних споживачів, можливість появи нових конкурентів, зміна валютного курсу, міграція населення і впровадження нових технологій.

Таблиця 2.5

Стратегічний профіль підприємства

Показники внутрішнього середовища підприємства (галузі)		Шкала									
		Слабкість				Сила					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<u>Маркетинг:</u>	1.1. Репутація товару										
	1.2. Ринкова частка										
	1.3. Якість товару										
	1.4. Рівень сервісу										
	1.5. Виробничі витрати										
	1.6. Витрати збуту										
	1.7. Ефективність просування товару										
	1.8. Надійність каналів збуту										
<u>Фінанси:</u>	2.1. Рівень прибутковості										
	2.2. Фінансова стабільність										
	2.3. Рентабельність інвестицій										
	2.4. Частка приватної та колективної власності										
<u>Виробництво</u>	3.1. Рівень НДР та інновацій										
	3.2. Наявність ресурсів										
	3.3. Значення продукції як стратегічного товару										
	3.4. Значення продукції для підвищення добробуту людини										
	3.5. Технічний рівень виробництва										
	3.6. Наявність резервів виробничих потужностей										
	3.7. Використання сучасних технологій										
	3.8. Стандартизація продукції										
	3.9. Структура витрат на робочу силу										
<u>Організац. персонал</u>	4.1. Підприємницька орієнтація										
	4.2. Кваліфікація керівників										
	4.3. Кваліфікація персоналу										
	4.4. Сучасна структура управління										

Джерело: На основі даних отриманих з аналізу сильних і слабких сторін підприємства

таб.2.4

Таблиця 2.6

Аналіз можливостей та загроз ВАТ ГК «Схід»

Показники зовнішнього середовища галузі	коефіцієнт вагомості	Рейтинг (від 1 до 10 балів)	Експертна оцінка
1	2	3	4
1. Нові можливості (М):			
Зміни в економічному положенні споживачів	5	5	0,25
Зміни в законодавстві	10	5	0,50
Підйом економіки регіону	10	8	0,80
Використання можливостей кооперативних та комбінованих зв'язків галузей регіону	15	6	0,90
Вихід на нові сегменти ринку	10	7	0,70
Державне регулювання	5	5	0,25
Технологічні зміни	10	5	0,50
Структурні зміни у господарстві	15	6	0,90
Зміни міжнародної кон'юнктури	10	6	0,60
УСЬОГО	100	M= 5,9	
2. Загрози (З):			
Реакція зі сторони потенціальних споживачів	7	6	0,42
Низькі ціни проникнення на ринок	10	5	0,50
Можливість появи нових конкурентів	15	7	1,05
Зміна валютного курсу	10	6	0,60
Екологічні катастрофи	3	2	0,60
Природні умови	10	3	0,30
Заходи по регулюванню соціальних процесів	15	5	0,75
Міграція населення	15	5	0,75
Нові технології	15	7	1,05
УСЬОГО	100	З= 5,48	

Джерело: власні дослідження

Всі ці фактори в майбутньому негативно впливатимуть на діяльність підприємства. Наступним кроком є складання матриці привабливості галузі (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Сукупна експертна оцінка за допомогою матриці привабливості галузі

	Можливості галузі (М)	Загрози галузі (З)
Сильні сторони галузі (С)	ПОЛЕ "СМ"	ПОЛЕ "СЗ"
Слабкі сторони галузі (СЛ)	ПОЛЕ "СЛМ"	ПОЛЕ "СЛЗ"
УСЬОГО (ПГ)	Оптимістичний прогноз = $5,25+0,38+(0,7*5,9-0,3*5,48)/2= 4,058$ Песимістичний прогноз = $5,25+0,38+(0,3*5,9-0,7*5,48)/2=1,485$	

Джерело: власні дослідження

Сукупна оцінка привабливості галузі (ПГ) у балах буде використовуватись при побудові матриці вибору стратегії розвитку галузі. Оцінка конкурентних переваг бізнесу, як комплексна характеристика також розраховується поетапно:

- на першому етапі робиться аналіз конкурентних переваг галузі,
- на другому етапі експертна оцінка проводиться відносно сильних та слабких сторін конкурента.

Таблиця 2.8

Аналіз конкурентних переваг ВАТ ГК «Схід» (внутрішні фактори)

Показники конкурентних переваг	Коефіцієнт вагомості	Рейтинг (від 1 до 10 балів)	Експертна оцінка (гр.2хгр.3):100
1	2	3	4
1.Прихильність споживачів до вітчизняного товару	6	7	0,42
2.Розуміння поведінки споживача	4	7	0,28
3. Широта товарного асортименту	5	8	0,40
4. Імідж марки, прихильність до неї споживача	5	6	0,30
5. Ефективність реклами	4	3	0,12
6. Патентний захист	4	5	0,20
7. Митний захист	5	4	0,20
8. Чутливість до змін поведінки споживача	4	2	0,08
9. Терміни розробки нових товарів	5	3	0,15
10. Унікальна конкурентна позиція	6	5	0,30
11. Здатність досліджувати споживацьку мотивацію	4	6	0,2
12. Можливість входження в нові ринки	6	6	0,36
13. Терміни ефективного виведення товару на ринок	3	5	0,15
14. Якість товару	5	7	0,35
15. Можливість зниження цін	5	4	0,20
16. Розуміння перспектив розвитку ринку	3	5	0,15
17. Широкий обхват каналів розподілу	3	6	0,18

18. Інвестиції для розширення ринку	5	7	0,35
19. Кількість і концентрація споживачів	6	8	0,48
20. Характер попиту (постійний, зростаючий, сезонний)	6	6	0,36
21. Наявність багатих споживачів і їхня роль для розвитку галузі	6	8	0,48
УСЬОГО	100	КП= 5,71	

Джерело: власні дослідження

Сукупна експертна оцінка конкурентних переваг галузі склала 5,71. Нижче наведений аналіз сильних та слабких сторін конкурентів.

Проаналізувавши данні з таблиці ми бачимо, що конкурентні переваги підприємства склали 5.7, що є показником вище середнього рівня, але обхідно звернути увагу і упередити наступні фактори:

- Чутливість до змін поведінки споживача.
- Ефективність реклами
- Терміни розробки нових товарів
- Терміни ефективного виведення товару на ринок
- Розуміння перспектив розвитку ринку
- Широкий обхват каналів розподілу

Все це може негативно вплинути на конкурентну спроможність підприємства.

Нижче наведений аналіз сильних та слабких сторін конкурентів

Таблиця 2.9

Аналіз сильних та слабких сторін конкурентів

Показники	Коеф. Вагомості	Рейтинг (від 1 до 10 балів)	Експертна оцінка	Розрахунок	Розрахунок		
		Конкурент			Конкурент		
		А, ГК «Либідь»	В, готель «Вікторія»	С, готель «Корона»	А	В	С
1.Технологія нововведення:							
Обсяг НДР	3	5	8	5	0,15	0,24	0,15
Здатність розробляти нові товари	3	7	5	8	0,21	0,15	0,24
Наявність патентних розробок	3	9	8	5	0,27	0,24	0,15
Сучасні технології	3	5	5	8	0,15	0,15	0,24

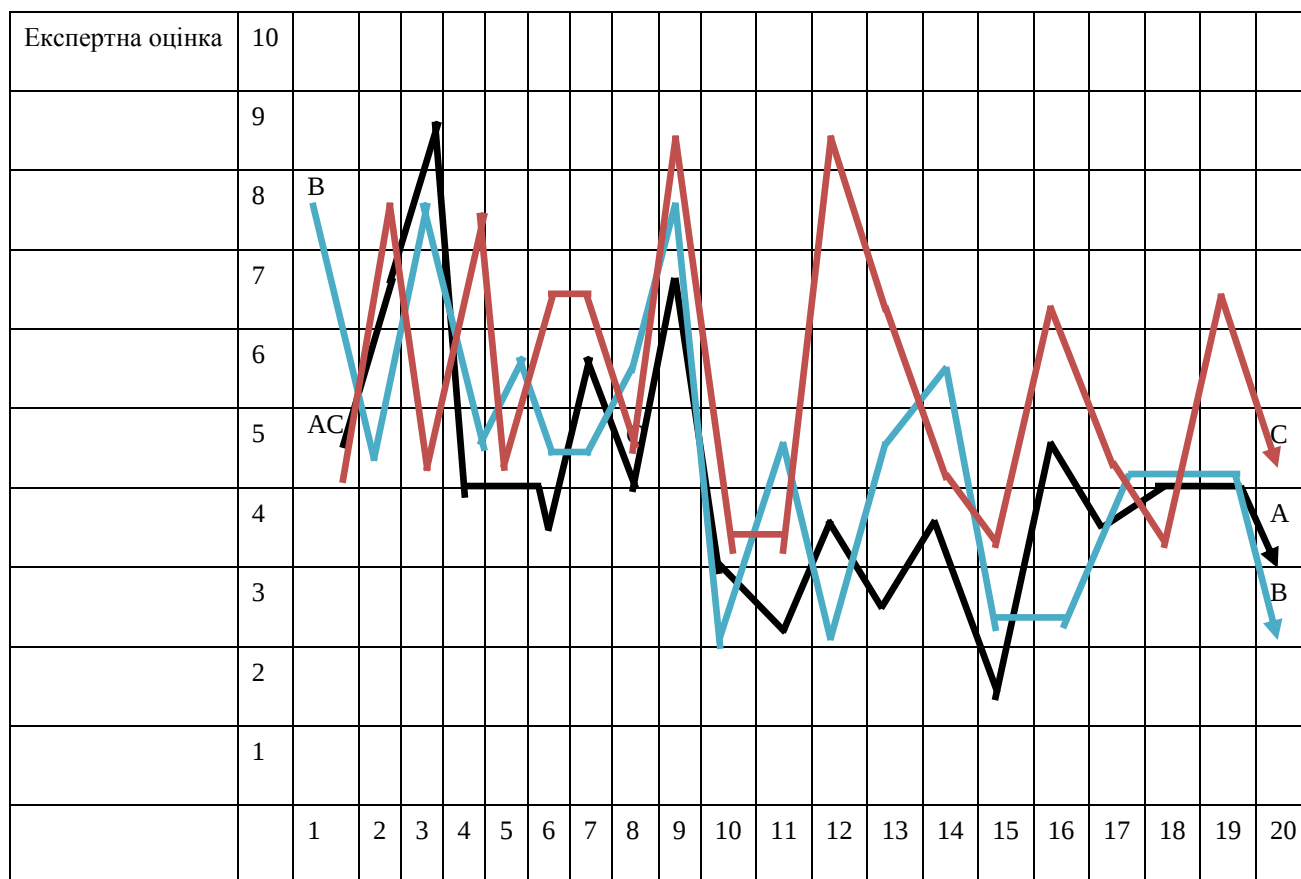
2.Виробництво:							
Структура витрат	3	5	6	5	0,15	0,18	0,15
Виробничі потужності	3	4	5	7	0,12	0,15	0,21
Технічний рівень	2	6	5	7	0,12	0,10	0,14
Ресурсне забезпечення	2	5	6	5	0,10	0,12	0,10
3. Збут:							
Якість товару	7	7	8	9	0,35	0,40	0,45
Привабливість торгов. марки	4	4	3	4	0,16	0,12	0,16
Якість реклами	5	3	5	4	0,15	0,25	0,20
Знання спожив. потреб	5	4	3	9	0,20	0,15	0,45
Широта асортименту	5	3	5	7	0,15	0,25	0,35
Сучасна система збуту	4	4	6	5	0,16	0,24	0,20
Послуги після обслугов.	5	2	3	4	0,10	0,15	0,20
4. Фінанси:							
Можливість використовувати кредити	10	5	3	7	0,50	0,30	0,70
Державна підтримка	10	4	5	5	0,40	0,50	0,50
Митні пільги	10	5	5	4	0,50	0,50	0,40
Податкові пільги	10	5	5	7	0,50	0,50	0,70
Ефективність використан. акціонерного капіталу	5	4	3	5	0,20	0,15	0,25
УСЬОГО	100	СКА=4,64 - ГК «Либідь» СКБ= 4,84 - готель –«Вікторія» СКС= 5,94 - готель «Корона» СКА=3 СЛКА=1,64 - ГК «Либідь» СКБ=3,97 СЛКБ=0,87 - готель –«Вікторія» СКС=4,98 СЛКС=0,96 - готель «Корона»					
Сильні сторони конкурента							
Слабкі сторони конкурента							

Джерело: власні дослідження

Графічно аналіз сильних та слабких сторін конкурентів можна зобразити у вигляді стратегічної канви галузі (розбіжності конкурентних показників), що показує наскільки галузь і деякі кампанії задовольняють потреби споживача за різними критеріями. На графіку по горизонталі відмічають перелічені в табл. 2.10 показники сильних та слабких сторін конкурентів, а по вертикалі шкалу експертних оцінок.

Таблиця 2.10

Графічний аналіз сильних та слабких сторін конкурентів



Джерело: власні дослідження на основі даних з таблиці 2.9

А – ГК – «Либідь», В – готель «Вікторія», С – готель «Корона»

На експертних оцінках конкурентних переваг галузі, що представлені в аналізі сильних та слабких сторін конкурента, складається матриця конкурентних переваг бізнесу з урахуванням ймовірності здійснення прогнозу (песимістичний прогноз, оптимістичний прогноз і оптимальний прогноз), яка використовується для вибору стратегії розвитку.

Таблиця 2.11

Матриця конкурентних переваг галузі

Характеристика Сторін конкурента	Конкурент	Конкурентні переваги		
		Ймовірність впливу зовнішніх факторів		
		Висока	Середня	Низька
Сильні сторони конкурента (загрози галузі)	А, ГК - «Либідь»	0,7	0,5	0,3
	В, Готель – «Вікторія»	0,7	0,5	0,3
	С, Готель – «Корона»	0,7	0,5	0,3
Слабкі сторони конкурента	А, ГК – «Либідь»	0,3	0,5	0,7

(можливості галузі)				
	В, Готель – «Вікторія»	0,3	0,5	0,7
	С, Готель – «Корона»	0,3	0,5	0,7
УСЬОГО	$KПБ = (5,71 - 0,7 \cdot 3 + 0,3 \cdot 1,64) = 3,118$ $KПБ = (5,71 - 0,7 \cdot 3,97 + 0,3 \cdot 0,87) = 2,67$ $KПБ = (5,71 - 0,7 \cdot 4,98 + 0,3 \cdot 0,96) = 1,936 -$			
	$KПБ = (5,71 - 0,5 \cdot 3 + 0,5 \cdot 1,64) = 3,39 -$ $KПБ = (5,71 - 0,5 \cdot 3,97 + 0,5 \cdot 0,87) = 3,29$ $KПБ = (5,71 - 0,5 \cdot 4,98 + 0,5 \cdot 0,96) = 2,74$			
	$KПБ = (5,71 - 0,3 \cdot 3 + 0,7 \cdot 1,64) = 3,662$ $KПБ = (5,71 - 0,3 \cdot 3,97 + 0,7 \cdot 0,87) = 3,91$ $KПБ = (5,71 - 0,3 \cdot 4,98 + 0,7 \cdot 0,96) = 3,544$			

Джерело: власні дослідження

Готельна індустрія сьогодні являє собою галузь зі зростаючим рівнем конкуренції на ринку готельних послуг. Незважаючи на важке становлення ринкових відносин, в Україні за останні роки відкрилося чимало готелів. Створюються нові підприємства, але через якийсь час частина з них не витримує конкуренції і виходить з бізнесу. Конкуренція - сильний стимул для поліпшення роботи готелю.

Проблемою готельних підприємств є високі витрати, з якими пов'язаний готельний бізнес, і, отже, високі ціни. Комфортабельний готель зобов'язаний утримувати в штаті персоналу не менше 15-20 професій. Крім того, зміст великої площі також обходиться досить дорого. Крім того, нерідко ціни штучно завищуються через відсутність конкуренції. На жаль, іноземні туристи часто незадоволені співвідношенням ціни і якості надаваних послуг. При цьому якщо орієнтуватися на статистику, вартість проживання в готелі в Україні набагато вище проживання в готелі аналогічного класу в Європі, що пояснюється, в першу чергу, дефіцитом готелів на ринку.

Тому маємо зробити висновок, що даному підприємству підходить така стратегія розвитку як пошук шляхів здобуття конкурентних переваг та концентрація інвестицій в сегменти, де прибутковість висока, а ризик відносно низький.

РОЗДІЛ 3.

РОЗВИТОК СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ СИНЕРГЕТИЧНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ЗОВНІШНЬОГО І ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ

Стратегічний потенціал узагальнює усі види потенціалів: фінансовий, кадровий і маркетинговий. Визначення ефективності використання стратегічного потенціалу дозволяє встановити співвідношення його складових, оптимізувати їхні пропорції, виявити потреби у всіх видах ресурсів (кадрових, матеріальних, фінансових, технологічних й інформаційних) і ступінь їх використання. Синергія елементів стратегічного потенціалу підприємства полягає у виникненні додаткового позитивного ефекту від взаємодії усіх елементів у порівнянні з простою сумою їх результатів, що можна пояснити за допомогою формули [7]:

$$\begin{aligned} CПП &= \sum_{i=1}^n \int (P_1, P_2, P_3, \dots, P_n) \\ CПП &\rightarrow P_n + 1, \end{aligned} \quad (3.1.)$$

де СПП – стратегічний потенціал підприємства; $p_1, p_2, p_3, \dots, p_n$ – елементи стратегічного потенціалу підприємства (маркетинговий, фінансовий, управлінський потенціал). Розвиток стратегічного потенціалу підприємства доцільно розглядати як функцію, яка залежить від багатьох аргументів. Важливим етапом формування стратегічного потенціалу підприємства є діагностика його зовнішнього середовища.

Рівень фінансового потенціалу організації є визначальним критерієм оцінки результатів її діяльності, які характеризуються оцінкою її фінансового стану. Аналізування фінансового стану організації є однією із областей фінансового менеджменту та антикризового управління, які в останній час знайшли методичний та практичний розвиток.

Оскільки під фінансовим потенціалом будемо розуміти забезпеченість організації фінансовими ресурсами та їх використання, то для спрощення оцінки рівня фінансового потенціалу можна використовувати лише систему балансових моделей. Інформаційне представлення оцінки фінансового потенціалу, що базується на агрегатних моделях, наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Інформаційне представлення оцінки фінансового потенціалу ВАТ ГК

«Схід»

Найменування показника	Розрахункова формула	2015 р.	2016 р.	Відхилення у %
1.Власні обігові кошти(ВОК) організації	$ВОК = ВК + ДЗ - ПА$, де ВК-власний капітал; ДЗ-довгострокові зобов'язання; ПА- поза обігові активи., тис. грн.	ВОК=26272	ВОК=27238	+3,68%
2.Нормальні джерела формування запасів (НДФЗ)	$НДФЗ = ВОК + БкрОК + ТК рЗ$, де ВОК - власні обігові кошти; БкрОК - банківські кредити для формування обігових коштів. Тис. грн.	НДФЗ=59228	НДФЗ=60331	+1,86%
3.Запаси та витрати (ЗВ)	$ЗВ = З + ВПМ$, З-запаси організації; ВМП- витрати майбутніх періодів. Тис. грн	ЗВ=47364	ЗВ=48139	+1,64%
4.Забезпеченість власними коштами (ВК)	$ВК = ВОК - ЗВ$. Тис. Грн	ВК=-20487	ВК=-20800	+1,53%
5.Забезпеченість організації позиковими коштами (НДФЗ)	$НДФЗ = ВК - НДФЗ$ Тис. грн.	НДФЗ=-80320	НДФЗ=-81232	+1,14%

Джерело: власні дослідження

Актуальною у готельній сфері України є проблема впровадження принципів фінансового менеджменту для ефективного управління доходами підприємств. Політика гнучких цін зумовлює розширення попиту в період зменшення клієнтів, натомість, за умови стійкого попиту обсяги знижок треба зменшувати. Іншою важливою проблемою фінансового менеджменту є

запровадження системи тарифів, зокрема для готелів, що спеціалізуються на прийманні окремих категорій ділових туристів.

Проведений аналіз свідчить, що власні обігові кошти підприємства щорічно зростають, і У 2015 році вони склали 47364 тис.грн., а в 2016 р. вже 48139 тис. грн. Організація має достатню фінансову стійкість, що свідчить про ефективну політику залучення і використання позикових коштів.

Структура персоналу та ефективність його використання характеризується рівнем кадрового потенціалу організації. Перелік найбільш вагомих компонентів кадрового потенціалу представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Перелік найбільш вагомих компонентів кадрового потенціалу

№	Компонент	Кількість переваг	Вагомість, %
1.	Підприємницькі здібності	22	8,43
2.	Знання	25	8,43
3.	Сприйняття	22	8,03
4.	Задоволення працею	25	8,43
5.	Творча активність	23	8,14
6.	Досвід роботи	19	7,99
7.	Рівень дисциплінованості	23	7,54
8.	Рівень відповідальності	20	7,13
9.	Вікові здібності	21	6,98
10.	Стан здоров'я	17	6,87
11.	Стаж роботи на підприємстві	17	6,14

Джерело: власні дослідження

Серед найбільш вагомих компонентів кадрового потенціалу необхідно віділити: підприємницькі здібності, знання, сприйняття, задоволення працею, творча активність, ці компоненти мають найбільшу вагомість серед інших.

Далі в таблиці 3.3 представлено середнє значення складу керівників.

Таблиця 3.3

Середнє значення складу керівників

Показники	2015 р.	2016 р.
Чисельність керівників, чол.	41	49
Чисельність спеціалістів, які займають керівні посади,	35	39
Середнє значення вкладу в балах	3,7	4,1

Джерело: статистичні показники організації

Як ми можемо бачити з таблиці, всі показники складу керівників зросли, середнє значення вкладу в балах склало: в 2015 році 3,7 балів, а вже в 2016 р.-

4,1 бали. Далі розглянуто динаміку освітньо-кваліфікаційного рівня працівників готелю, що представлена в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Динаміка освітньо-кваліфікаційного рівня працівників підприємства

Показники	Бал	Чисельність працівників з даним освітньо-кваліфікаційним рівнем	
		2015	2016
Вища освіта	4	80	90
Середня спеціальна освіта	3	69	70
Середня освіта	2	83	112
Неповна середня освіта	1	21	30
Середній освітній бал працівників		3,453	3,702

Джерело: статистичні показники організації

Провівши аналіз ми спостерігаємо наступну динаміку, що всі показники освітньо-кваліфікаційного рівня збільшились порівняно з минулим роком, а середній освітній бал працівників підвищився з 3,453 бала в 2015 році, а в 2016 він склав 3,702 бала відповідно.

Таблиця 3.5

Динаміки зміни компоненту «стаж роботи за фахом»

Стаж роботи за фахом	Бал	Чисельність працівників, чол.	
		2015 р.	2016р.
До 1 року	1	205	208
1-5 років	2	96	134
5-10 років	3	89	105
Більше 10 років	4	165	197
Середній бал за стажом роботи за фахом		2,945	3,594

Джерело: статистичні показники організації

Провівши аналіз ми спостерігаємо наступну динаміку, що всі показники зміни компоненту «стаж роботи за фахом» збільшились порівняно з минулим роком, а середній бал за стажом роботи за фахом працівників підвищився з 2,945 бала в 2015 році, а в 2016 він склав 3,594 бала відповідно.

Основними проблемами управління матеріальним стимулюванням респонденти вважають суб'єктивне оцінювання компетентності (51%), а також відсутність чітких вимог до персоналу та його структурованих обов'язків (37

%). Респонденти не розглядають також вирішальними критерії знання та підвищення рівня кваліфікації. За результатами опитування лише 42% респондентів підвищували кваліфікацію один раз на рік, більшість працівників – один раз на три роки. Це свідчить, про те, або у працівників досліджуваного підприємства не має можливості цим займатися, або, що дуже ймовірно, вони не зацікавлені у підвищенні кваліфікації, оскільки це відповідно не оцінюється на підприємстві.

Більш загальна система показників, що рекомендується використовувати для вивчення результативності управління, наведена в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Інформаційне представлення оцінки управлінського потенціалу

Назва показника	Розрахункова формула	2015р.	2016р.	Відхилення %
1.Ефективність управління	$E_y = R_y / \text{Чау}$, Ry-результат управління; Чау-чисельність апарату управління	$E_y = 90.5$	$E_y = 90.3$	-0.22%
2.Зайнятість персоналу в апараті управління	$K_z = \text{Чау} / \text{Чвп}$, Чвп - чисельність виробничого персонал	$K_z = 0,28$	$K_z = 0,25$	-12.00%
3. Співвідношення чисельності лінійного та функціонального управління	$K_c = \text{Члк} / \text{Чфк}$, Члк-чисельність лінійних керівників; Чфк- чисельність функціональних керівників	$K_c = 1,8$	$K_c = 2$	+11.11%
4. Економічність праці апарату управління	$E_{ay} = \text{Сау} / \text{Св}$, Сау- сума витрат на управління; Св- сума витрат на надання послуг	$E_{ay} = 0,66$	$E_{ay} = 0,69$	+4.55%

Джерело: власні дослідження

Для підприємств готельного господарства зазначені управлінські аспекти формування та розвитку компетентності персоналу є актуальними, оскільки персонал має безпосереднє відношення до створення готельного

продукту як пріоритетного чинника формування доходу підприємства, збереження та посилення його ринкової позиції.

Ефективність використання засобів маркетингу характеризує система показників, що наведена в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Інформаційне представлення оцінки маркетингового потенціалу

Найменування показника	Розрахункова формула	2015	2016	Відхилення в %
1. Частка ринку організації	$Y_p = \text{РПп} / \text{РПг}$; РПп,г - реалізована послуг відповідно організації та в галузі в тис. грн.	$Y_p = 0,13$	$Y_p = 0,14$	+7,69%
2. Ступінь оновлення асортименту	$Y_{ac} = \text{Вн.а.} / \text{В}$; Вн.а. - випуск нових послуг	$Y_{ac} = 0,24$	$Y_{ac} = 0,26$	+8,33%
3. Ефективність маркетингової діяльності (реклами)	$E_p = \text{П} / \text{Зр}$; П - приріст прибутку за рахунок проведення маркетингової (рекламної) діяльності; Зр - витрати на маркетингову діяльність (рекламу)	$E_p = 0,68$	$E_p = 0,75$	+10,29%

Джерело: власні дослідження

Найбільша частка ринку організації, щорічно оновлює асортимент послуг, ефективність від маркетингової діяльності у 2015 році була 0,68, а у 2016 р. стала 0,75.

Таблиця 3.8

Форма заповнення результатів розрахунків

Показник	2015	2016	Відхилення %
Фінансовий потенціал	0,40	0,40	-
Управлінський потенціал	5,4	5,4	-
Маркетинговий потенціал	0,1	0,2	+100,00%
Потенціал підприємства	0,5	0,6	+20,00%

Джерело: власні розрахунки

Провівши аналіз діяльності готельного підприємства можна зробити наступні висновки: потенціал готельного комплексу за минулий рік склав 0,5, а за звітний рік 0,6, як бачимо потенціал підприємства зростає.

Поставлені задачі обумовили необхідність проведення багатомірного аналізу, який би дозволив визначити зв'язок між показниками ефективності внутрішнього, зовнішнього маркетингу, а також показниками ефективності корпоративної культури. З цією метою було проведене опитування 50 працівників підприємств гостинної сфери, за результатами якого сформовані індикатори оцінки синергетичної взаємодії «Внутрішній маркетинг-корпоративна культура – зовнішній маркетинг» (масив даних 50×40). Сформований масив даних був оброблений у програмному пакеті SPSS.22 методом аналізу головних компонент. Лістинг із 40 питань включав не тільки питання щодо особливостей сприйняття і задоволеності своєю роботою, але й кількісні показники (коефіцієнт повторного звертання клієнтів, темп загального приросту клієнтської бази, коефіцієнт відтоку клієнтів, зростання кількості нових послуг, рентабельність використання трудових ресурсів, кількість споживчих скарг, прибуток від операційної діяльності та ін.)

В результаті аналізу здійснено лінгвістичне описання трьох факторів, що пояснили 71,6 % загальної дисперсії компонент.

У першому факторі були поєднані показники із найбільшими навантаженнями в середині компоненти (0,567÷0,710). Об'єдналися показники двох множин: {Задоволеність співробітника} ∪ {клієнтська лояльність} (34 % дисперсії). Тут відзначається тісний зв'язок між такими показниками як справедлива оцінка результатів роботи і показник повторного звертання клієнтів, задоволеність гігієнічними факторами роботи (по Ф.Герцбергу). Другий фактор поєднав множини внутрішнього і зовнішнього маркетингу в параметрах задоволеності споживачів (що виявилось у тісному зв'язку показника «кількості скарг споживачів» з іншими показниками даного фактору) і гордості (почуття причетності) за свою працю співробітників готельного господарства (21,4 % загальної дисперсії).

Таблиця 3.9

Інтерпретація результатів факторного аналізу щодо синергетичної взаємодії «Внутрішній маркетинг-корпоративна культура – зовнішній маркетинг»

№	Інтерпретовані фактори: поєднувані множини	Відсоток дисперсії	Об'єднані показники	Синергетичний потенціал фактору
1	{Задоволеність співробітника} ∪ {клієнтська лояльність}	34,2 %	Графік роботи, технічна оснащеність, місцезнаходження готелю (x21=0,567)	Збільшення частки постійних клієнтів
			Справедлива оцінка результатів роботи (x7=0,604)	
			Показник повторного звертання клієнтів (x13=0,678)	
2	{Задоволеність споживачів } ∪ {гордість, причетність до спільної справи}	21,4 %	Гордість за роботу в компанії (x6= 0,710)	Формування клієнтоорієнтованої корпоративної культури
			Можливість самовираження, різноманітність виконуваних задач (x11=0,526)	
			Кількість споживчих скарг (x30=0,785)	
3	{Чутливість компанії до змін у бізнес-середовищі} ∪ {увага місцевих відвідувачів}	16,0 %	Кількість нових послуг (x24=0,578)	Зростання обсягу та якості готельних послуг
			Можливість навчання на базі кращих практик і досвіду (x19=0,716)	
			Чітке розуміння запитів клієнта (x3=0,663)	
			Відкритість на рівні культурно-дозвільного центру даної місцевості (x16=0,594)	
			Темп загального приросту клієнтської бази (x27=0,744)	

Джерело: власні дослідження

Третій фактор об'єднав множини {чутливості компанії до змін у бізнес-середовищі} і {уваги місцевих відвідувачів}. Гнучкість внутрішнього маркетингу виявилася у показниках «можливості навчання на базі кращих практик і досвіду» (0,716), «темпу загального приросту клієнтської бази» (0,744), «чіткого розуміння запитів клієнта» (0,663). Ці показники об'єднані відносно тісним зв'язком із показником «відкритості на рівні культурно-дозвільного центру» (0,594). Синергетичний потенціал окремого фактору – це прогнозований результат ефективної взаємодії корпоративної культури, внутрішніх можливостей нарощування маркетингового потенціалу і зовнішнього відгуку споживачів (рис.3.1).

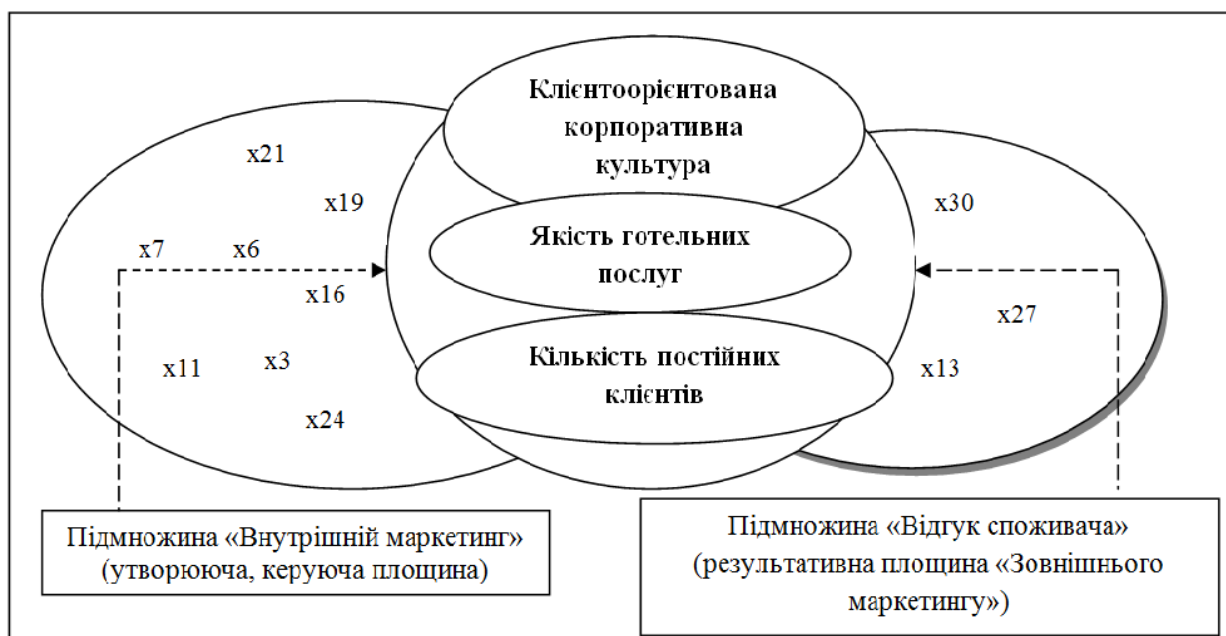


Рис. 3.1 Формування нових множин у взаємодії підмножин зовнішнього і внутрішнього маркетингу підприємств готельного бізнесу.

Джерело: власні дослідження

Проведене дослідження свідчить про взаємопроникнення сфер зовнішнього і внутрішнього маркетингу у сферу корпоративної культури підприємств готельного бізнесу. Маркетинговий потенціал корпоративної культури підприємств сфери послуг полягає у сформованій множині, що виникла внаслідок збігу підмножин {задоволення послугою} $\cup$ {задоволення своєю роботою}. Підмножина внутрішнього маркетингу у різноманітні засобів

формування особливої корпоративної культури отримує певний відгук з боку результативної площини зовнішнього маркетингу.

Таким чином, у синергетичній взаємодії співробітників та керівників готельного підприємства, споживачів готельних послуг народжується площина нових множин у можливостях збільшення частки постійних клієнтів, формування клієнтоорієнтованої корпоративної культури, зростання обсягу і якості готельних послуг. Перспективою подальших досліджень стає розширення бази даних щодо якості обслуговування клієнтів готельних підприємств та оцінки задоволеності, компетентності, професіоналізму співробітників даних підприємств.

ВИСНОВКИ

Комплексний аналіз ринку готельних послуг дав можливість виділити основні проблеми, якими характеризується сучасний стан розвитку готельного господарства в Україні: відсутність якісних готелів туристського та економічного класу (трьох-, двох- та однозіркових готелів); переважання пропозицій на готельні послуги над реальним попитом через суттєве зменшення туристичного потоку; невідповідність якості та ціни на послуги розміщення; слабкий імідж країни на міжнародному ринку готельних послуг. Побудовано стратегічний профіль ВАТ ГК «Схід», здійснено графічний аналіз сильних та слабких сторін конкурентів підприємства. Встановлено, що даному підприємству підходить така стратегія розвитку як пошук шляхів здобуття конкурентних переваг та концентрація інвестицій в сегменти, де прибутковість висока, а ризик відносно низький.

На основі даних опитування проведено багатомірний факторний аналіз, що дозволив визначити зв'язок між показниками ефективності внутрішнього, зовнішнього маркетингу, а також показниками ефективності корпоративної культури.

Проведене дослідження свідчить про взаємопроникнення сфер зовнішнього і внутрішнього маркетингу у сферу корпоративної культури підприємств готельного бізнесу.

Таким чином, у синергетичній взаємодії співробітників та керівників готельного підприємства, споживачів готельних послуг народжується площина нових множин у можливостях збільшення частки постійних клієнтів, формування клієнтоорієнтованої корпоративної культури, зростання обсягу і якості готельних послуг. Перспективою подальших досліджень стає розширення бази даних щодо якості обслуговування клієнтів готельних підприємств та оцінки задоволеності, компетентності, професіоналізму співробітників даних підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Карнаухова В. К. Сервисная деятельность. – М. : МарТ, 2006. – 270 с.
2. Маркетинг : Учебник для вузов / Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х. ; Под общ. ред. Г. Л. Багиева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЗАО «Изд-во «Экономика». – 2001. – 718 с.
3. Большой экономический словарь. / Под ред. А. Н. Азрилияна. – М. : Институт новой экономики, 2002. – 937с.
4. Роббинз Стивен П., Коултер Мэри. Менеджмент, 8-е издание. : Пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2007. – 1056 с.
5. Вачевський М. В., Скотний В. Г. Маркетинг у сферах послуг: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – С. 40-41.
6. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: Навч. посіб./ За ред. Л. В. Балабанової. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: Знання, 2005. – С. 26.
7. Шелегеда Б.І. Стратегічне управління потенціалом підприємства : монографія / Б.І. Шелегеда, Н.В. Касьянова, А.Я. Берсуцький та ін. – Донецьк : ДонУЕП, 2006. – 219 с.
8. Бережна В. Підготовка майбутніх менеджерів до інноваційної професійної діяльності з використанням новітніх засобів навчання / В. Бережна // Науковий вісник Чернівецького університету : зб. наук. праць. – Сер.: Педагогіка та психологія. – 2009. – Вип. 468. – С. 21-27.
9. Виноградська А. Технологія комерційного підприємства : навч. посіб. / А. Виноградська ; М-во освіти і науки України, Київ, економ. ін-т менеджм. (екомен). – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 778 с.
10. Карсекін В. Проблеми розвитку готельного господарства в Україні / В. Карсекін // Економіка України. – 1997. – № 9. – С. 41–47.