

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ЗАПОРІЗЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

Цвілий С.М., Кукліна Т.С., Зайцева В.М.

**МАРКЕТИНГ  
В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ  
ГОСПОДАРСТВІ**

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Запоріжжя  
2023

УДК 338.48:339.138(075.8)

Ц28

*Рекомендовано до друку Вченою радою  
Національного університету «Запорізька політехніка»  
(протокол № 2 від 26.09. 2022 р.)*

**Рецензенти:**

**Чаркіна Т.Ю.** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та менеджменту, Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро;

**Баранова В.В.** – доктор економічних наук, професор кафедри туристичного бізнесу та країнознавства Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, м. Харків;

**Михайлик Д.П.** – доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри міжнародних відносин, управління та адміністрування, ПрАТ «ПВНЗ «Запорізький інститут економіки та інформаційних технологій», м. Запоріжжя.

Ц28

**Цвілий С. М.**

Маркетинг в готельно-ресторанному господарстві : навчальний посібник. / С.М. Цвілий, Т.С. Кукліна, В.М. Зайцева – Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. – 260 с.

ISBN 978-617-529-398-0

Навчальний посібник «Маркетинг в готельно-ресторанному господарстві» передбачає системне викладення концепцій маркетингу, маркетингу послуг, маркетингового менеджменту в готельно-ресторанній сфері. У навчальному посібнику викладено положення, що розкривають сутність маркетингу в готельно-ресторанній сфері, основні інструменти, які необхідні маркетологу для успішної реалізації знань для проведення ситуаційного, оперативного й тактичного аналізу, розв'язання практичних завдань для оцінки стану готельно-ресторанної компанії на ринку, аналізу ефективності рішень щодо сегментування і позиціонування продуктів підприємства у конкретному сегменті ринка, розробки стратегії зростання підприємства, управління портфелем бізнесу, асортиментом послуг, продуктового «міксу», каналів розподілу, просування, ціноутворення, конкурентних стратегій тощо.

Навчальний посібник призначено для викладання дисципліни «Маркетинг в готельно-ресторанному господарстві» в галузі знань 24 Сфера обслуговування; також для навчання студентів спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа; на туристських факультетах ЗВО України.

**УДК 338.48:339.138(075.8)**

ISBN 978-617-529-398-0

© Цвілий С. М., 2023

© Кукліна Т.С., 2023

© Зайцева В.М., 2023

© Національний університет  
«Запорізька політехніка», 2023

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
<b>Тема 1. Специфіка маркетингу послуг та участь клієнта в процесі обслуговування.....</b>	<b>11</b>
1.1. Концепція маркетингу.....	11
1.2. Базові принципи та функції маркетингу.....	13
1.3. Основні види маркетингу.....	14
1.4. Сутність послуг.....	16
1.5. Класифікація послуг.....	18
1.6. Специфіка маркетингу послуг.....	19
1.7. Маркетингова орієнтація підприємства, що надає послугу....	21
1.8. Складові «маркетингу-мікс».....	23
Ключові терміни.....	24
Питання для самоконтролю.....	25
Тестові завдання.....	25
Рекомендований перелік джерел.....	27
<b>Тема 2. Управління контактами в процесі обслуговування споживачів готельно-ресторанних послуг.....</b>	<b>29</b>
2.1. Розподіл готельно-ресторанних послуг на категорії.....	29
2.2. Послуга, як процес взаємодії між продавцем і споживачем...	30
2.3. Маркетингові дослідження.....	32
2.4. Первинна та вторинна маркетингова інформація.....	35
2.5. Поведінка споживачів на ринку послуг.....	37
2.6. Робота з цільовою аудиторією.....	39
2.7. Маркетинг стосунків та маркетинг відносин в готельно-ресторанному господарстві.....	40
2.8. Формування постійної клієнтури підприємства у сфері готельно-ресторанного господарства.....	43
2.9. Рівень контактів компаній із споживачами.....	44
2.10. Послуга, як система технологічного процесу надання та отримання послуг.....	46
Ключові терміни.....	48
Питання для самоконтролю.....	49
Тестові завдання.....	50
Рекомендований перелік джерел.....	52
<b>Тема 3. Робота зі скаргами споживачів та вдосконалення сервісного процесу.....</b>	<b>54</b>
3.1. Використання сегментації ринку готельно-ресторанних послуг.....	54

3.2. Формування підприємством споживчого портфелю.....	56
3.3. Розширення асортименту готельно-ресторанних послуг як засіб посилення лояльності споживачів.....	59
3.4. Управління скаргами і претензіями споживачів готельно-ресторанних послуг.....	60
3.5. Гарантії підприємства в сфері обслуговування споживачів...	62
Ключові терміни.....	64
Питання для самоконтролю.....	64
Тестові завдання.....	65
Рекомендований перелік джерел.....	66
<b>Тема 4. Створення готельно-ресторанних продуктів та зростання цінності.....</b>	<b>68</b>
4.1. Принципи, функції та концепції створення готельно-ресторанного продукту.....	68
4.2. Позичування готельно-ресторанної послуги на цільових сегментах ринку.....	71
4.3. Створення конкурентної позиції та етапи розробки стратегії позиціонування підприємства та продукту.....	74
4.4. Вплив маркетингового середовища на діяльність підприємства сфери готельно-ресторанних послуг.....	77
Ключові терміни.....	79
Питання для самоконтролю.....	80
Тестові завдання.....	80
Рекомендований перелік джерел.....	81
<b>Тема 5. Стратегії ціноутворення в сфері надання готельно-ресторанних послуг.....</b>	<b>83</b>
5.1. Комплекс маркетингу в готельно-ресторанному господарстві	83
5.2. Ціноутворення на різних типах ринку.....	85
5.3. Методика розрахунку ціни на послугу в готельно-ресторанному господарстві.....	89
5.4. Встановлення ціни на інноваційну послугу.....	92
5.5. Планування маркетингової діяльності готельно-ресторанного підприємства.....	95
5.6. Оптимізація плану маркетингу.....	98
5.7. Реакція споживачів на зростання або зниження ціни на послугу.....	99
Ключові терміни.....	103
Питання для самоконтролю.....	103
Тестові завдання.....	104
Рекомендований перелік джерел.....	105
<b>Тема 6. Інформування споживачів та просування послуг.....</b>	<b>107</b>

6.1. Роль і завдання маркетингових комунікацій.....	107
6.2. Визначення підприємством стратегії та цілей комунікацій готельно-ресторанних послуг.....	110
6.3. Комплекс маркетингових комунікацій в сфері надання готельно-ресторанних послуг.....	113
6.4. Реклама послуг: планування, реалізація і контроль.....	117
Ключові терміни.....	119
Питання для самоконтролю.....	120
Тестові завдання.....	120
Рекомендований перелік джерел.....	121
<b>Тема 7. Процес маркетингового менеджменту в готельно-ресторанному підприємстві.....</b>	<b>123</b>
7.1. Сутність і основні категорії маркетингового менеджменту в готельно-ресторанному господарстві.....	123
7.2. Мета, основні функції і завдання маркетингового менеджменту в готельно-ресторанному підприємстві.....	125
7.3. Принципи і методи управління маркетингом в готельно-ресторанному підприємстві.....	128
7.4. Складові технологічного процесу маркетингового менеджменту в готельно-ресторанному господарстві.....	131
Ключові терміни.....	133
Питання для самоконтролю.....	134
Тестові завдання.....	134
Рекомендований перелік джерел.....	135
<b>Тема 8. Організація маркетингового менеджменту в готельно-ресторанному підприємстві .....</b>	<b>137</b>
8.1. Принципи та способи ефективної організації маркетингу в готельно-ресторанному підприємстві.....	137
8.2. Алгоритм створення маркетингового підрозділу на підприємстві.....	139
8.3. Функції, права та обов'язки служби маркетингу на підприємстві.....	143
8.4. Еволюція розвитку організаційних структур маркетингу в готельно-ресторанному господарстві.....	145
8.5. Сучасні підходи до організації маркетингових підрозділів...	147
8.6. Інтегровані та неінтегровані маркетингові організаційні структури.....	150
Ключові терміни.....	153
Питання для самоконтролю.....	153
Тестові завдання.....	154
Рекомендований перелік джерел.....	155

<b>Тема 9. Сутність та система маркетингового планування в готельно-ресторанному господарстві.....</b>	<b>158</b>
9.1. Сутність та зміст маркетингового планування.....	158
9.2. Організація маркетингового планування.....	161
9.3. Класифікація і структура маркетингових планів та методи їх розроблення.....	163
9.4. Засади оцінки якості маркетингового плану.....	165
9.5. Сутність та класифікація стратегій маркетингу.....	168
9.6. Розроблення маркетингової стратегії.....	170
9.7. Вибір стратегії маркетингу в готельно-ресторанному підприємстві.....	173
9.8. Матриця Бостонської консалтингової групи.....	175
9.9. Матриця Мак-Кінзі.....	178
Ключові терміни.....	182
Питання для самоконтролю.....	183
Тестові завдання.....	183
Рекомендований перелік джерел.....	185
<b>Тема 10. Маркетингове стратегічне, тактичне та оперативне планування.....</b>	<b>188</b>
10.1. Сутність та предмет стратегічного маркетингового планування.....	188
10.2. Завдання та принципи стратегічного планування маркетингу.....	191
10.3. Моделі стратегічного маркетингового планування.....	193
10.4. Методи розроблення і здійснення маркетингових програм..	195
10.5. Сутність та зміст маркетингового тактичного планування..	198
10.6. Структура тактичного плану маркетингу.....	200
10.7. Структура бізнес-плану підприємства.....	203
10.8. Алгоритм маркетингового тактичного планування.....	205
Ключові терміни.....	209
Питання для самоконтролю.....	209
Тестові завдання.....	210
Рекомендований перелік джерел.....	211
<b>Тема 11. Мотивація маркетингової діяльності готельно-ресторанного підприємства.....</b>	<b>214</b>
11.1. Менеджерська сутність маркетингової мотивації.....	214
11.2. Мотивація орієнтування підприємства на споживача.....	215
11.3. Мотивація покупця.....	218
11.4. Мотивація торговельного персоналу.....	220
11.5. Організація зворотнього зв'язку зі споживачами готельно-ресторанних послуг.....	222

11.6. Встановлення довгострокових відносин зі споживачами....	225
11.7. Створення клієнтської бази в готельно-ресторанному господарстві.....	228
Ключові терміни.....	231
Питання для самоконтролю.....	232
Тестові завдання.....	233
Рекомендований перелік джерел.....	234
<b>Тема 12. Контроль маркетингової діяльності готельно-ресторанного підприємства.....</b>	<b>237</b>
12.1. Сутність і зміст процесу контролю маркетингової діяльності.....	237
12.2. Види маркетингового контролю.....	238
12.3. Аналіз маркетингової діяльності готельно-ресторанного підприємства.....	241
12.4. Маркетинговий аудит.....	244
12.5. Визначення перспектив розвитку готельно-ресторанного бізнесу.....	247
12.6. Результативність маркетингу.....	250
12.7. Створення ефективної системи маркетингової інформації в готельно-ресторанному підприємстві .....	252
Ключові терміни.....	254
Питання для самоконтролю.....	255
Тестові завдання.....	256
Рекомендований перелік джерел.....	257

## ВСТУП

Трансформаційна економіка України, якій притаманні мінливість бізнес-середовища і посилення рівня конкурентної боротьби, ставить вітчизняні компанії готельно-ресторанного господарства перед потребою оволодіння ринковими методами управління. Для сталого функціонування готельно-ресторанному підприємству необхідні: стратегічне бачення для відтворення сутності бізнесу і спрямування зусиль підрозділів на досягнення більш високих показників, ніж у суперників, і ринкова орієнтація, яка передбачає пріоритетність бажань споживача, чіткий процес формулювання і вибору оптимальної стратегії. В конкурентній боротьбі і вирішенні проблеми отримання стійкого стану в сфері готельно-ресторанного бізнесу та на ринку послуг підприємства використовують підходи, які переважно базуються на досвіді й інтуїції менеджерів і, як наслідок, є науково необґрунтованими.

Управління маркетинговою конкурентоспроможністю має на увазі діяльність, яка спрямована на формування довгострокової конкурентної переваги підприємства. Компанія у сфері готельно-ресторанного господарства отримує достатню інформацію, на базі якої може зробити висновки про свої сильні та слабкі позиції. Однак, така інформація відображає поточний стан справ на ринку і тому доцільно говорити лише про конкурентоспроможність у конкретний період. Саме мінливі умови діяльності вимагають від підприємства створювати нові плани подальших дій. Практика свідчить, що до оптимальних результатів розробки цілей для досягнення конкурентних переваг призводить здійснення маркетингового аналізу та формування маркетингових стратегій. Дотримання основних вимог до маркетингового аналізу дає змогу на кожному відрізку часу мати цінну інформацію для контролю чи корегування маркетингової стратегії. Маркетинг в готельно-ресторанному господарстві покликаний знайти відповіді на базові питання забезпечення довгострокової прибутковості вітчизняних готельно-ресторанних підприємств за рахунок формування клієнтської бази та встановлення партнерських відносин зі споживачами комплексного готельно-ресторанного продукту.

В останні роки спостерігається значне зростання доцільності застосування управлінських методів в маркетингу. Забезпечення



максимально ефективного використання наявних ресурсів та задоволення запитів споживачів вимагає проведення глибокого аналізу як процесів на ринку готельно-ресторанних послуг, так і в компанії. Від фахівців з маркетингу ринок готельно-ресторанних послуг сьогодні вимагає ґрунтовних знань, вмінь до комплексних продуктів, аналізу великих масивів цифрових даних, володіння сучасними інструментами клієнтоорієнтованого управління.

Організаційно-економічний механізм маркетингу в готельно-ресторанному господарстві в собі містить комплекс принципів, на яких повинна ґрунтуватися діяльність з управління маркетингом готельно-ресторанного підприємства. Вченими доведено, що ефективність діяльності залежить саме від принципів, на які вона спирається. Маркетинг в готельно-ресторанному господарстві повинен спиратися, з одного боку, на принципи маркетингу, з іншого – на принципи маркетингового менеджменту. Саме таке поєднання надасть цій категорії більш об'єктивного характеру. Для вирішення основних завдань в маркетингу використовується комплексний системний підхід, що припускає розглядання різних складових маркетингу з метою осмислення засобів, структури, організації, виявлення законів розвитку й удосконалення методів і прийомів управління готельно-ресторанними підприємствами в умовах конкуренції. Тому актуальним є підвищення уваги до маркетингу як інструментарію підприємництва, філософії всієї господарської діяльності в умовах трансформаційної економіки. Функції маркетингу повинні виконувати кваліфіковані фахівці, які мають компетенції ефективного управління маркетинговою діяльністю в компаніях готельно-ресторанного господарства.

Навчальний посібник «Маркетинг в готельно-ресторанному господарстві» сприяє формуванню у здобувачів вищої освіти професійних знань, вмінь, компетентностей для проведення ситуаційного, оперативного та тактичного аналізу, розв'язання будь-яких складних практичних завдань для оцінки становища підприємства на ринку готельно-ресторанних послуг, аналізу ефективності рішень відносно сегментування та позиціонування продуктів у конкретному сегменті ринка, розробки стратегії стабілізації і зростання бізнесу, управління асортиментом та портфелем послуг, продуктового та сервісного «міксу», каналів розподілу, просування, ціноутворення, конкурентних стратегій.

Завдання навчального посібника – озброїти маркетолога цінним матеріалом, методиками, технологіями, інструментами, за допомогою яких він зможе виконувати різні завдання, навчиться розмовляти однією мовою із службами і керівництвом; компанія буде отримувати реальний прибуток від результатів її діяльності.

Даний навчальний посібник складається з дванадцяти тем: специфіка маркетингу послуг та участь клієнта в процесі обслуговування (1); управління контактами в процесі обслуговування споживачів готельно-ресторанних послуг (2); робота зі скаргами споживачів та вдосконалення сервісного процесу (3); створення готельно-ресторанних продуктів та зростання цінності (4); стратегії ціноутворення в сфері надання готельно-ресторанних послуг (5); інформування споживачів та просування послуг (6); процес маркетингового менеджменту в готельно-ресторанному підприємстві (7); організація маркетингового менеджменту в готельно-ресторанному підприємстві (8); сутність та система маркетингового планування в готельно-ресторанному господарстві (9); маркетингове стратегічне, тактичне та оперативне планування (10); мотивація маркетингової діяльності готельно-ресторанного підприємства (11); контроль маркетингової діяльності готельно-ресторанного підприємства (12). Навчальний посібник містить по кожній темі: лекційний матеріал, глосарій термінів, питання для самоконтролю, тестові завдання, рекомендований список джерел.

Автори даного навчального видання прагнули максимально узагальнити існуючі знання, якомога більш рівномірно виклавши їх з урахуванням різних функціональних і управлінських рамок. Особлива увага приділена питанню визначення ролі сучасного споживача в побудові архітектури бізнесу готельно-ресторанного підприємства. Підвищена увага приділена питанням формування і розвитку мережі прихильників готельно-ресторанного продукту, як одного з найбільш значимих чинників сприяння сталому функціонуванню готельно-ресторанного підприємства.

Навчальний посібник призначено для викладання дисципліни «Маркетинг в готельно-ресторанному господарстві» в галузі знань 24 Сфера обслуговування й для навчання студентів спеціальностей: 241 Готельно-ресторанна справа і 242 Туризм, на відповідних факультетах закладів вищої освіти України.

# Тема 1. Специфіка маркетингу послуг та участь клієнта в процесі обслуговування.

## 1.1. Концепція маркетингу.

*Концепція маркетингу* – задум (підхід) щодо організації маркетингової діяльності, який базується на основній ідеї, ефективній маркетинговій стратегії та конкретному інструментарії досягнення визначених цілей.

За Ф. Котлером існує **5 видів концепцій** маркетингу.

1.1860 – 1920 рр. Виробнича концепція: визначальним фактором орієнтації фірми в ринковому просторі висуває виробництво і виходить з того, що споживачі віддають перевагу дешевим і доступним товарам. Висока ефективність виробництва дасть змогу підтримати низькі витрати і забезпечить низькі ціни.

2.1920 – 1930 рр. Товарна концепція: на пріоритетне місце ставить товар і виходить з того, що споживачі віддадуть перевагу товару з найкращими властивостями. Діяльність підприємства спрямована на постійне удосконалення товару.

3.1930 – середина 50-х рр. Збутова концепція: виходить з того, що споживач не купуватиме товар у достатній кількості, якщо фірма не докладе значних зусиль щодо просування товару та його збут (рекламу, знижки, переконливі методи продажу).

4. Середина 50-х – 1980 рр. Традиційна маркетингова концепція: за орієнтир фірми обираються потреби споживача, як слід задовольнити краще, ніж це роблять конкуренти.

5.1980 – 1995 рр. Концепція соціально-етичного маркетингу: виходить з того, що фірма має задовольнити потреби споживачів краще за конкурентів з одночасним поліпшенням рівня життя усього суспільства (соціальна відповідальність компанії).

З 1995 р. ведуть мову про нову концепцію – маркетинг стосунків. Ця концепція в готельно-ресторанному господарстві передбачає спрямованість маркетингової діяльності фірми на встановлення довгострокових конструктивних, привілейованих стосунків із потенційними клієнтами. Головною причиною виокремлення маркетингу в готельно-ресторанному господарстві став бурхливий розвиток туристичної інфраструктури та туризму, який у багатьох країнах трансформувався у важливу підгалузь

народного господарства (готельно-ресторанне господарство), а в деяких – залишився головним джерелом доходів.

Інші фактори появи та розвитку маркетингу в готельно-ресторанному господарстві:

- підвищення життєвого рівня населення та доступності туристичних і готельно-ресторанних послуг населенню;

- розвиток транспортних комунікацій сприяє розширенню географії подорожей та розвитку міжнародного туризму;

- розквіт міжнародних політичних, економічних, культурних відносин сприяє формуванню ділового туризму, подорожей у службових цілях;

- процеси глобалізації, внаслідок яких подорожувати світом стало легше.

Тобто, поява великої кількості туристів та різноманітність їх вимог зумовили доцільність здійснення маркетингової діяльності на ринках туристичних та готельно-ресторанних послуг. Разом з тим, розвиток маркетингу в готельно-ресторанному господарстві зумовлений не лише запитами споживачів, але й появою конкуренції: як між спеціалізованими підприємствами, так і готельно-ресторанними продуктами (товарами, послугами, сервісами). Слід зазначити, що становлення маркетингу в готельно-ресторанному господарстві не було автономним. Теорія та практика готельно-ресторанного маркетингу, у значній мірі, були перейняті з досвіду промислового маркетингу. Тому можна вважати, що туристичний та готельно-ресторанний маркетинг є лише однією із субтеорій маркетингу. Перші наукові дослідження в галузі цього виду маркетингу з'явилися у Європі в 50-х роках ХХ ст. Викладання дисципліни «Маркетинг в туризмі» започатковане в 1959 році у Бернському університеті, Швейцарія. В межах даної дисципліни лекторами читався змістовний блок «Маркетинг в готельно-ресторанному господарстві».

Відповідно до існуючих у різні роки концепцій маркетингу відповідне спрямування отримав і маркетинг в готельно-ресторанному господарстві. Таким чином, пошук потреб туристів та якнайповніше їх задоволення є основою сучасної концепції маркетингу в готельно-ресторанному господарстві.

## 1.2. Базові принципи та функції маркетингу.

Зрозуміти суть маркетингу допоможуть основні положення, обставини, вимоги, тобто **принципи маркетингу (базові)**.

1. Орієнтованість на споживача, його потреби і вимоги – передбачає пропонування ринку не стільки товарів і послуг, скільки засобів вирішення проблем споживачів. Вирішення проблем споживача – це єдиний спосіб досягти цілей підприємства, найважливішою серед яких є отримання прибутку. Дотримання цього принципу вимагає проведення маркетингових досліджень, покликаних забезпечити надходження надійної, достовірної та своєчасної інформацію про ринок, структуру і динаміку конкретного попиту, смаки і переваги покупців, а також створення такого продукту чи їх набору (асортименту), який задовольняє вимоги ринку повніше, ніж продукт конкурентів.

2. Гнучкість у досягненні поставленої мети шляхом адаптації до вимог ринку за одночасного спрямованого впливу на нього. Варто звернути увагу на два основні підходи у теорії маркетингу. Згідно з першим підходом, ринок склався сам собою, під впливом певних об'єктивних законів, і завдання людини – відкривати ці закони та застосовувати на користь собі. Своєю чергою, ціль маркетингу зводиться до виявлення закономірностей, реального стану ринку, смаків і потреб споживачів й вироблення механізмів пристосування до неконтрольованих підприємством факторів. Згідно з другим підходом, ринок є об'єктом, який постійно формується та змінюється під впливом діяльності людини, яка йде до окресленої мети. В цьому випадку підприємства чи інші об'єднані групи осіб є вже не пасивними суб'єктами ринку, а активними учасниками його побудови. Маркетингова діяльність, відповідно до цього підходу, спрямовується на більш глибоке вивчення мотивації та психології споживачів та інших учасників ринку щодо виявлення можливостей впливу на них, передбачає створення нових видів готельно-ресторанного продукту, технологій, удосконалення форм просування продукції, каналів розподілу, методів виходу на нові ринки, інших заходів.

3. Комплексний підхід до розробки маркетингових планів – передбачає використання не окремих маркетингових заходів, а комплексу маркетингу, оптимальне поєднання елементів якого

дає змогу досягти поставлених перед підприємством завдань в готельно-ресторанному господарстві. Актуальність принципу визначається неможливістю ефективно вплинути на сучасного споживача, використовуючи лише один, нехай навіть дуже ефективний та своєчасний, інструмент маркетингу.

4. Спрямованість на довгострокову перспективу розвитку підприємства означає прогнозування розвитку ринку та розробку маркетингової стратегії, як складової стратегії розвитку підприємства із врахуванням очікуваних змін маркетингового середовища. Вибір оптимальної маркетингової стратегії дає змогу готельно-ресторанному підприємству провадити діяльність більш ефективно і взаємодіяти у зовнішньому середовищі з учасниками ринку: партнерами, постачальниками, клієнтами тощо.

**Основні функції маркетингу** – це комплекс завдань, які слід виконати, щоб досягти поставлених цілей, тобто створити умови для трансформації системи в новий, більш прогресивний стан. Функції маркетингу можна поділити на сім груп:

1. Маркетингові дослідження.
2. Розробка стратегії маркетингу.
3. Продуктова політика.
4. Цінова політика.
5. Політика розподілу.
6. Комунікаційна політика.
7. Контроль маркетингу.

### **1.3. Основні види маркетингу.**

Види маркетингу розрізняють залежно від особливостей збуту і типів продуктів. Відповідно до цього прийнято виділяти:

- маркетинг засобів виробництва;
- маркетинг споживчих товарів;
- маркетинг послуг.

Кожен із зазначених видів маркетингу може здійснюватися як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Залежно від ринків *розрізняють*:

- внутрішній маркетинг;
- міжнародний маркетинг.

Кожне готельно-ресторанне підприємство у процесі своєї діяльності застосовує окремий вид маркетингу, який утворюється на основі взаємодії попиту і пропозиції, що виникла на ринку. У цьому разі може бути використано наступні види маркетингу.

1. *Конверсійний маркетинг* – пов'язаний з наявністю негативного попиту на товари та послуги, тобто такої ситуації, коли на значній частині потенційного ринку вони не знаходять свого покупця. Мета маркетингу – стимулювати попит.

2. *Стимулюючий маркетинг* – пов'язаний з відсутністю попиту, тобто це стан, при якому ринок не виявляє «інтерес» до конкретного товару. Мета маркетингу – створити попит.

3. *Розвиваючий маркетинг* – застосовується в ситуації, коли є потенційний попит. Мета маркетингу – зробити попит реальним.

4. *Ремаркетинг* – пов'язаний із ситуацією зниження попиту, що може трапитися з будь-яким товаром і в будь-який період. Коли попит на товар знизився порівняно з попереднім періодом, то у майбутньому він може знизитись ще більше, якщо не вжити відповідних заходів. Мета маркетингу – підвищити попит.

5. *Синхромаркетинг* – пов'язаний з хитким попитом. Це стан, за якого структура попиту характеризується сезонними чи іншими коливаннями, що не збігаються в часі зі структурою пропозиції товарів. Наприклад, курортні місцевості мають різко виражені сезонні навантаження, кінотеатри та музеї у вихідні дні більше відвідують. Мета маркетингу – стабілізувати попит.

6. *Підтримуючий маркетинг* – застосовується за повноцінного попиту. Мета маркетингу – підтримувати попит на певному рівні.

7. *Демаркетинг* – застосовується, коли попит на товар чи послугу надмірний та значно перевищує пропозицію. Мета маркетингу – знизити попит.

8. *Протидіючий маркетинг* – пов'язаний зі шкідливістю товару з погляду добробуту, життя споживача, суспільства. Класичним прикладом є алкогольні напої, токсичні медикаменти, продукти з великою кількістю нітратів, тютюн, екологічно брудні продукти. Мета маркетингу – ліквідувати попит.

Існують також інші способи класифікації видів маркетингу, які можна подати як розширену класифікацію.

*Залежно від цілей:* комерційний і некомерційний.

*Залежно від сфери застосування:* споживчий, промисловий, аграрний, інвестиційний, банківський, послуг.

*За територіальною ознакою:* внутрішній, міжнародний.

*Залежно від ступеню ринкової орієнтації:* стратегічний, тактичний.

*Від виду діяльності:* маркетинг організації, егомаркетинг (особистості), соціальний маркетинг.

*Залежно від особливостей суб'єкта:* мікромаркетинг, макромаркетинг.

*За видами попиту:* конверсійний, стимулюючий, ремаркетинг, демаркетинг тощо.

Окремим видом маркетингу є **соціальний маркетинг** – маркетингова діяльність щодо розробки соціальних програм, які спрямовані на певні соціальні групи з метою сприяння певним соціальним ідеям і рухам, практичним діям певних організацій (наприклад, маркетингсоціальних служб молоді, пенсійні фонди).

#### **1.4. Сутність послуг.**

За визначенням Ф. Котлера, «послуги – це об'єкти продажу у вигляді дій, вигод або задоволення». З цього випливає, що послуги не зберігаються і клієнту пропонується щось таке, що не має матеріальної форми. Послуги на ринку різноманітні та різнорідні. Внаслідок цього ринок послуг розпадається на більш вузькі складові ринки. У послуги звичайно включають: транспорт, зв'язок, торгівлю, матеріально-технічне забезпечення, побутові, комунальні послуги, фінанси, науку, освіту, охорону здоров'я, культуру і мистецтво, фізкультуру і спорт, туризм та ін.

Загальне, що об'єднує різні види трудової діяльності з надання послуг – це виробництво споживчих вартостей, які переважно не набувають матеріалізованої форми. Внаслідок цього ринки послуг абсолютно не схожі на інші ринки. Існують дві причини такої відмінності: 1) послуга не існує до її надання, продукт створюється в процесі надання послуги; 2) надання послуги часто вимагає спеціальних знань та майстерності.

#### **Послуги мають 4 риси.**

1. Невідчутність.

2. Нерозривність виробництва і споживання.



3. Мінливість якості.

4. Нездатність до зберігання.

Невідчутність послуги означає, що її не можна побачити, почути, спробувати на смак, торкнутися перед тим, як придбати. Послуги існують лише у процесі їх надання. Послуга є лише обіцянкою до її надання, а потенційний споживач не в змозі оглянути послугу перед її придбанням.

Завдання: зробити послугу якомога матеріальнішою: вдале розміщення та інтер'єр офісу; сучасне устаткування, ціна, кваліфікація персоналу фірми, можливість спостереження за процесом, відеофільми, ілюстрації тощо.

Нерозривність виробництва і споживання означає, що послуги не можна відокремити від їхнього джерела незалежно від того, надає цю послугу людина чи машина. Відмінність між товарами і послугами з точки зору взаємозв'язку виробництва і споживання характеризується таким чином (логічний ланцюг):

*– товари: Виробництво → Зберігання → Продаж → Споживання;*

*– послуги: Продаж → Одночасне виробництво і споживання.*

Завдання: забезпечити взаємодію покупця і продавця – високий рівень якості роботи персоналу, підвищення ефективності використання часу працівників (наприклад, дистанційні форми навчання, самообслуговування тощо).

Мінливість якості послуги означає, що якість послуги може суттєво змінюватися залежно від того, хто, коли, де та як її надає.

На мінливість послуг впливають: 1) організація підбору і роботи з персоналом підприємства; 2) покупець.

Завдання: підвищення якості послуг завдяки підбору та навчанню персоналу; аналіз ступеня задоволеності клієнтів; стандартизація послуг. Для цього використовують такий інструмент, як «стандарт обслуговування».

Стандарт обслуговування – це комплекс обов'язкових для виконання правил обслуговування клієнтів, що покликані гарантувати встановлений рівень якості всіх операцій. Стандарти обслуговування дають можливість наблизити якість надання послуг до міжнародних стандартів.

Нездатність бо зберігання. Послуги не можуть бути збережені для подальшого продажу. У разі, якщо попит стає значно більшим за пропозицію, ситуацію неможливо змінити, як у магазині роздрібною торгівлі, отримавши товар зі складу. З іншого боку, якщо потужності з надання послуг перевищують попит на них, то втрачається раціональний дохід підприємства.

Завдання: узгодити попит і пропозицію послуг, особливо за умов, коли попит є нерегулярним: знижки у період спаду попиту; спеціальні пропозиції, орієнтовані на різні сегменти споживачів, попередні замовлення, використання сезонних працівників.

### **1.5. Класифікація послуг.**

*Класифікація послуг* – процес розподілу видів та різновидів послуг на класи, категорії. Класифікація необхідна для:

- визначення найважливіших характеристик послуг, які відрізняють їх одну від одної і тому заслуговують спеціалізації;
- поліпшення розуміння послуги, як економічної категорії;
- опанування, в якій мірі ці виділені характеристики властиві іншим класам.

Кожний вид послуг можна розглядати окремо як специфічну сферу діяльності з лише їй властивими особливостями, а всю сферу послуг представити як сукупність цих видів діяльності. Традиційно у світовій практиці до основного переліку послуг входять: транспорт, освіта, страхування, банківські та фінансові операції, інформаційно-обчислювальні послуги, операції з найму робочої сили, будівництво та інжиніринг, зв'язок, прокат фільмів і телепрограм, рекламу, бухгалтерську справу, консультування з питань управління, юридичні, технічні, інші професійні послуги.

Проте в Україні частину з перелічених послуг завжди включали до матеріального виробництва, іншу більшу частину послуг зараховували до нематеріального виробництва, а деякі види послуг донедавна практично були відсутні на українському ринку або офіційно не визнавалися (операції з нерухомістю, валютою, репетиторство та ін.). Так, транспорт, зв'язок, будівництво в нашій економіці завжди зараховували до матеріального виробництва. До сфери послуг відносили: житлове і комунальне господарство; побутове обслуговування населення;

охорону здоров'я і соціальне забезпечення; фізкультуру і спорт; освіту; науку і наукове обслуговування; культуру і мистецтво; кредитування; страхування; державне управління і оборону; некомерційні організації з обслуговування домашніх господарств.

У глобальному світі спостерігається тенденція до виділення певних класів послуг, які відрізняються один від одного, а послуги всередині цих класів мають ідентичні проблеми і можливості. Але для такого виділення необхідно скласти список відмітних характеристик, які допоможуть у визначенні класів і розділенні послуг за класами. Загальний підхід до класифікації послуг запропонував Ф. Ловелок (табл. 1.1). Головне в його класифікації – на кого (на що) направлені послуги, чи є вони відчутними, чи ні. Наведена класифікація є основною класифікацією послуг у сфері, так званого, нематеріального виробництва. Звичайно, її можна доповнювати і розвивати. Скажімо, послуги можна класифікувати за ступенем контакту зі споживачем, за ступенем регулювання законодавчими і нормативними актами, за трудомісткістю, за сегментами споживачів та за іншими характеристиками.

Таблиця 1.1 – Класифікація послуг за Ф. Ловелоком

Основні класи послуг	Сфери послуг
1. Відчутні дії, спрямовані на тіло людини	Охорона здоров'я, пасажирський транспорт, салони краси і перукарні, спортивні заклади, ресторани і кафе
2. Відчутні дії, спрямовані на товари та інші фізичні об'єкти	Вантажний транспорт, ремонт і утримання устаткування, підтримання чистоти і порядку, пральні, хімчистки, ветеринарні послуги, охорона
3. Невідчутні дії, спрямовані на свідомість людини	Освіта, радіо-, телевізійне віщання, інформаційні послуги, театри, музеї
4. Невідчутні дії з невідчутними активами	Банки, юридичні і консультаційні послуги

### 1.6. Специфіка маркетингу послуг.

*Маркетинг послуг* – це система безперервного узгодження пропонуванних послуг з послугами, які користуються попитом на

ринку і які підприємство здатне запропонувати з прибутком для себе і більш ефективно, ніж це роблять конкуренти. Маркетинг послуг – це не окрема дія, а система діяльності, послідовність дій підприємства для досягнення поставлених цілей. Отже, маркетинг послуг – не тільки реклама і продаж послуг або ж просто розробка послуг. Це система, в якій повинні бути об'єднані всі функції і дії відповідно до концепції маркетингу.

Існує кілька типових ознак маркетингу послуг:

1) велику кількість послуг неможливо відокремити від того, хто їх пропонує. Отже, спілкування зі споживачами можна розглядати як невід'ємну частину надання послуги;

2) в маркетингу послуг головну роль відіграють саме послуги, а товари доповнюють його, хоч і істотно;

3) аналогічні послуги можуть бути запропоновані великій кількості ринкових сегментів, що може ускладнити процес вибору конкретного сегмента ринку організації;

4) маркетинг послуг може бути не орієнтований на прибуток. Наприклад, не тільки державні органи, а й приватні фірми можуть здійснювати маркетинг некомерційних послуг;

5) маркетинг послуг відрізняється за ступенем регулювання;

6) часто трудомісткість послуг є головним чинником при виборі форми обслуговування. Чим більше трудомісткість послуг, тим більше споживачі схильні до самообслуговування;

7) чим щільніше спілкування підприємства, організації, компанії зі споживачами послуг, тим більше значення соціальної складової маркетингу послуг.

У маркетингу послуг існує кілька основних цілей:

1) безперервне збільшення асортименту послуг, які надаються, що дає можливість підвищувати ринковий вплив;

2) постійне зростання якості обслуговування, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства;

3) динамічне зростання рентабельності виробництва послуг, що обумовлює економічну вигідність при даному виді підприємницької діяльності.

Найважливішими характеристиками маркетингу послуг є:

1) системний підхід до пошуку вирішення маркетингових проблем. При цьому категорія «системний» складається з розробки комплексу маркетингу послуг, комплексного

обслуговування споживачів, системного вирішення маркетингових проблем, які стоять перед виробником послуг;

2) зосередження зусиль на вирішенні основних маркетингових проблем, включаючи скупчення ресурсів для здійснення стратегії і тактики маркетингу послуг;

3) спеціалізованість і скооперованість в обслуговуванні споживачів, що дає можливість завоювати й утримати ринки на підставі активного використання конкурентних переваг.

Можна відзначити **три групи завдань маркетингу послуг**:

1) зростання надійності послуг, що надаються споживачам, по найбільш значним для споживачів властивостями послуг, наприклад якість, ціна, місце і ін.;

2) підвищення конкурентоспроможності підприємства-виробника послуг на основі систематичної реалізації планів маркетингу послуг;

3) безпеку обслуговування споживачів, що має на увазі наявність не тільки фізичної безпеки при задоволенні попиту на послуги, але і безпеку економічну, суспільну, екологічну та ін.

Функції маркетингу послуг включають маркетингові дослідження ринку, маркетингове планування і організацію маркетингу, в тому числі маркетинговий контроль і аудит.

### **1.7. Маркетингова орієнтація підприємства, що надає послугу.**

Для успішної конкуренції в трансформаційній економіці необхідно, щоб у центрі філософії підприємства був споживач. Тобто, бізнес-процеси, трудові, матеріальні ресурси мають бути організовані так, щоб пропонувати на ринку послуги, які бажано отримувати споживачі, і робити це краще за конкурентів.

Оцінка маркетингової орієнтації підприємства – це надзвичайно важливий і нелегкий крок, який необхідно зробити підприємству для успішного функціонування на ринку послуг.

Маркетингова орієнтація ґрунтується на реальному аналізі побажань і потреб ринку, а також на прагматичній оцінці того, наскільки послуги компанії відповідають цим вимогам. Лише чітко усвідомлюючи поточний стан підприємства, можна визначити його цілі і зміни, необхідні для досягнення цих цілей.

Слід усвідомити, що послуги споживачі купують лише в тих випадках, якщо вони задовольняють їх вимоги, такі як: безпека, якість послуг та обслуговування, відповідність призначенню, гарантії виконавця послуг, використання сучасних технологій, дотримання термінів виконання, захист духовного та естетичного світогляду тощо. Навчитися пропонувати ті послуги, які вимагає ринок і які здатні підвищити конкурентоспроможність компанії, можна спілкуючись із споживачами і враховуючи їх побажання.

Визначати ступінь відповідності послуг потребам ринку можна в такій послідовності:

– по-перше, необхідно скласти перелік усіх характеристик послуг, що пропонуються. Методом опитування визначити, наскільки повно вони задовольняють потреби поточних і потенційних споживачів. У результаті можна отримати корисний перелік ринкових вимог і з'ясувати, які характеристики даної послуги споживачі вважають для себе найбільш важливими;

– по-друге, оцінюється діяльність компанії відповідно до цих характеристик. Проводиться дослідження ринку і тестування послуг, щоб оперативно оцінити поточну роботу підприємства за кожною з характеристик. Порівнявши вимоги ринку з поточним рівнем роботи компанії, можна визначити, за якими критеріями підприємство не відповідає потребам ринку або, навпаки, випереджає ринок.

Проаналізувавши цю інформацію, керівництво підприємства може вирішити, як покращити надійність послуги: за рахунок спрощення чи зменшення кількості її характеристик. Додатковим позитивним результатом таких дій може бути скорочення витрат.

Важливо відрізнити клієнтів, які оплачують послугу, від споживачів, що користуються нею, але необов'язково оплачують. Проте, як би ми не сприймали нашого споживача, для того, щоб реалізувати послугу, необхідно задовольнити всіх членів групи, які приймають рішення. Аналізуючи, яким чином звернутися до осіб, які приймають рішення, необхідно добре усвідомлювати, кому саме реалізувати послугу. Наприклад, на ринках послуг масового попиту метою може бути максимальне задоволення якомога більшої кількості споживачів. З іншого боку, на ринку промислових послуг, де набагато менше споживачів, підприємство може приділити увагу кожному з них. Це означає,

що необхідно глибоко проаналізувати і знати послідовність процесу прийняття рішень споживачами, виявити їх вимоги.

З огляду на те, що на ринках відбуваються постійні зміни, підприємствам слід постійно переглядати асортимент послуг. Враховуючи загальні тенденції і зміни на ринку, можна отримати уявлення про майбутні вимоги споживачів, а також зрозуміти, чому певні споживачі віддають перевагу послугам конкурентів, і внести відповідні зміни в план маркетингу свого підприємства.

Отже, розуміння і задоволення вимог споживачів є головною складовою частиною підходу, який орієнтовано на ринок послуг.

### **1.8. Складові «маркетингу-мікс».**

Згідно з поширеними трактуваннями, комплекс маркетингу (маркетинг-мікс) – це сукупність маркетингових засобів, певна структура яких забезпечує досягнення поставленої мети та вирішення маркетингових завдань. Цих інструментів досить багато. Дж. Маккарті запропонував об'єднувати їх у 4 групи: продукт, ціна, місце і просування. У різних джерелах цей підхід отримав назву концепції «4P» (Product, Price, Place, Promotion). Відповідно до цієї концепції, в межах маркетингової діяльності підприємства розробляють і реалізують продуктову, цінову, збутову і комунікаційну політику. Це забезпечується на основі відповідності комплексу маркетингу «4P» виробника (продавця) комплексу «4C» споживача (клієнта): customer needs and wants (потреби і бажання споживача), cost to customer (витрати клієнта), convenience (зручність), communication (комунікація).

Сьогодні науковці пропонують розширити систему засобів маркетингу, додаючи різні їх групи до «4P». Вони об'єднуються у моделі: «5P», «6P», «7P», «8P», «10P», «12P» (табл. 1.2).

Необхідність доповнення маркетинг-міксу новими інструментами полягає у пошуку такого поєднання засобів, які б дозволили в найповнішому обсязі задовольнити потребу певного сегмента ринку. Так, наприклад, реалізуючи антикварні речі доцільно використовувати, крім традиційних інструментів, також персональний продаж (Personal Selling); надаючи ті чи інші послуги «4P» доцільно доповнити People (всі люди, які беруть участь у процесі надання послуг), Process (процедури,

послідовність дій, які забезпечують надання послуг), Physical Evidence (середовище, де надається послуга). Вивчивши матеріал, пропонується вважати доцільним використання оптимального «набору» елементів комплексу маркетингу, який є стандартним у всіх сферах і галузях – «5P»: продукт, ціна, просування, місце, люди. Ці елементи універсальні та є найважливішими і з позиції підприємства (виробника, продавця) і з позиції ринку.

Таблиця 1.2 – Еволюція концепцій системи засобів маркетингу

Комплекс	Елементи	Переклад
4P	Product Price Place Promotion	Продукт Ціна Місце (розподіл) Просування
5P	4P + People	4P + Люди
6P	5P + Publicity	5P + Публічність
7P	5P + Process Physical Evidence	5P + Процес Матеріальне свідотство/середовище
8P	7P + Perceptual psychology	7P + Психологічне сприйняття
10P	5P + Personnel Package Purchase Probe Public Relations	5P + Персонал Упаковка Покупка Апробація Зв'язки з громадськістю
12P	5P + Personnel Package Purchase Public Relations Process Physical Premises Profit	5P + Персонал Упаковка Покупка Зв'язки з громадськістю Процес Навколишнє середовище Прибуток

### Ключові терміни:

- концепція маркетингу;
- готельно-ресторанний маркетинг;



- принципи маркетингу;
- функції маркетингу;
- послуга;
- риси послуги;
- клас послуги;
- сфера послуги;
- маркетинг послуг;
- задачі маркетингу послуг;
- маркетингова орієнтація підприємства;
- ринкова потреба;
- маркетинг-мікс.

### **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:**

1. Розкрити зміст кожної концепції маркетингу (виробнича, товарна, збутова, традиційна, соціально-етична) за Ф. Котлером.
2. Перелічити фактори розвитку маркетингу в готельно-ресторанному господарстві.
3. Охарактеризувати принципи маркетингу.
4. Описати функції маркетингу.
5. Надати характеристику основним видам маркетингу.
6. Сформулювати основні риси послуг.
7. Навести приклади застосування основних класів послуг за сферами обслуговування споживачів.
8. Сутність концепції маркетингу послуг: визначення, ознаки, цілі, характеристики, завдання, функції.
9. Переваги і недоліки маркетингової орієнтації підприємства сфери обслуговування.
10. Назвати основні етапи еволюції «маркетинг-міксу».

### ***Тестові завдання:***

1. *Що є основою сучасної концепції маркетингу в готельно-ресторанному господарстві:*
  - пошук потреб туристів та якнайповніше їх задоволення;
  - формування потреб споживачів за допомогою реклами та пропаганди послуг в готельно-ресторанному господарстві;
  - стимулювання попиту на відносно дорогі в готельно-ресторанні продукти;

– досягнення цілей туристичного підприємства ефективніше, ніж у конкурентів, задовольняючи при цьому потреби туристів.

*2. До принципів маркетингу не належить:*

- вивчення зовнішнього середовища з метою виявлення попиту на товар;
- орієнтованість на споживача;
- комплексний підхід до розробки маркетингових планів;
- спрямованість на довгострокову перспективу.

*3. У якому випадку застосовується ремаркетинг:*

- коли попит на товар чи послугу зменшується;
- коли попит на товар чи послугу негативний;
- коли є потенційний попит;
- коли попит на товар чи послугу коливається.

*4. До основних характеристик послуг не відносять:*

- нестандартність послуг;
- непостійність якості послуг;
- невідчутність послуг;
- неможливість зберігання.

*5. Який вчений надав загальний підхід до класифікації послуг:*

- Ф. Ловелок;
- Ф. Котлер;
- К. Келлер;
- М. Портер.

*6. Систему безперервного узгодження пропонованих послуг з послугами, які користуються попитом на ринку і які підприємство здатне запропонувати з прибутком для себе і більш ефективно, ніж це роблять конкуренти називають:*

- маркетингом послуг;
- споживчою цінністю;
- споживчою вартістю;
- маркетингом товарів.

*7. Яка умова є ключовою для успішної конкуренції в умовах ринкової економіки:*

- пропонувати на ринку ті послуги, які бажають отримувати споживачі;
- постійно переглядати асортимент послуг;
- відрізнити клієнтів, які оплачують послугу, від споживачів, що користуються нею;
- досліджувати ринок і тестувати послуги.

*8. Які елементи входять до комплексу маркетингу 7P:*

- продукт, ціна, місце, просування, люди, процес, матеріальне середовище;
- продукт, ціна, місце, просування, люди, процес, публічність;
- продукт, ціна, місце, просування, люди, процес, психологічне сприйняття;
- продукт, ціна, місце, просування, люди, прибуток, зв'язки з громадськістю.

#### ***Рекомендований перелік джерел:***

1. Балацький Є. О., Бондаренко А. Ф. Маркетинг: навч. посібник. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 397 с.
2. Бриггс С. Маркетинг в туризмі / С. Бриггс ; пер. со 2-го англ. изд. Київ : Знання-Прес, 2005. 358 с
3. Власенко Я. О., Карпенко С. В. Основи сучасного маркетингу: навч. посібник. Київ: Інкос, 2011. 328 с.
4. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 1998. 238 с.
5. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. Київ: Лібра, 2002. 712 с.
6. Герасимчук В. Г. Маркетинг: теорія і практика: навч. посібник. Київ: Вища школа, 1994. 327 с.
7. Зайцева В.М., Бут Т.В., Гурова Д.Д.. Туристські ресурси України: Навчальний посібник для студентів вищих навч. закладів. Запоріжжя: ТОВ РВА «Просвіта», 2018. 312 с.
8. Кифяк В. Ф. Організація туристичної діяльності в Україні / В. Ф. Кифяк. Чернівці : Книги-XXI, 2003. 300 с.

9. Кудла Н. Є. Маркетинг туристичних послуг : навчальний посібник / Н. Є. Кудла. Київ : Знання, 2011. 351 с.
10. Майовець Є. Й. Маркетинг: теорія та методологія: навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2013. 450 с.
11. Мороз Л. А., Чухрай Н. І. Маркетинг: підручник / за ред. Л. А. Мороз. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2002. 244 с
12. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг: навч.-метод. посібник. Київ: КНЕУ, 2001. 306 с.
13. Петруня Ю. Є., Андреева Т. Є., Сичова О. Є. Маркетинг: навч. посібник. Київ: Знання, 2013. 108.
14. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Маркетинг: навч. посібник. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.
15. Скибінський С. В. Маркетинг. Львів, 2000. 325 с.
16. Страшинська Л.В. Маркетинг готельного і ресторанного господарства / Л.В. Страшинська. Київ : НУХТ, 2011. 89 с.
17. Циганкова Т. М. Управління міжнародним маркетингом: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2001. 265 с.
18. Armstrong G. Marketing: An Introduction 12-th ed. / G. Armstrong, P.Kotler. Pearson, 2015. 673 p.
19. Linda Ray An Effective Marketing Plan for the Hotel and Restaurant Industry. URL : <https://smallbusiness.chron.com/effective-marketing-plan-hotelrestaurant-industry-43767.html> (дата звернення 16.03.2022).
20. Pride M. Marketing: Concepts and Strategies 2000 edition. / M. William Pride, Ferrell, O.C. Houghton Mifflin Co International Inc. 624 p.
21. Sarah Vining How to Market a Hotel Restaurant. URL : <https://www.cvent.com/en/blog/hospitality/market-hotel-restaurant> (дата звернення 21.08.2022).
22. Tsviliy S., Gurova D., Kuklina T. Marketing competitiveness of hotel and restaurant enterprise: theoretical approach and methods of definition. *VUZF Review*. Republic of Bulgaria, VUZF University of finance, business and entrepreneurship, 2021. Vol. 6. №2. June. 244 p
23. Zeithaml V. Consumer perceptions of price, quality, and value: A means end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*. 1988. No. 52 (July). P. 2–22.

## **Тема 2. Управління контактами в процесі обслуговування споживачів готельно-ресторанних послуг.**

### **2.1. Розподіл готельно-ресторанних послуг на категорії.**

*Готельно-ресторанна послуга* – це результат діяльності готельно-ресторанного підприємства із задоволення відповідних потреб туристів, мандрівників, гостей певної локації. Робота підприємства може полягати в організації як послуг розміщення і харчування, так і окремих видів послуг. Одиницею готельно-ресторанної послуги є комплекс послуг, які надаються одному споживачеві протягом певного проміжку часу, наприклад, надання готельного номера, екскурсії, послуг перевезення тощо. Готельно-ресторанна послуга характеризується властивостями, які притаманні будь-яким послугам.

Комплексність готельно-ресторанної послуги зумовлена тим, що для споживача вона складається з комплексу послуг (як матеріальних, так і нематеріальних), які є специфічним готельно-ресторанним продуктом. Кожна з окремих готельно-ресторанних послуг доповнює інші, а всі послуги можна розділити на наступні категорії. До послуг нематеріального характеру належать послуги освіти, туристично-екскурсійних закладів, транспорту, охорони здоров'я, санаторно-курортних підприємств, суспільних організацій, державного управління тощо. Послуги матеріального характеру включають послуги непасажирського транспорту, торгівлі, побутові та заготівельні послуги, житлово-комунального господарства. Це можуть бути і специфічні товари: плани міст, карти метро, сувеніри, туристичне спорядження тощо. Також прийнято вирізняти послуги основні – цільові готельно-ресторанні послуги, які придбано в пакеті, що гарантує їх обов'язкове споживання в місці відпочинку; додаткові – цільові та інфраструктурні послуги, які можна отримати за додаткову плату (специфічні для цієї локації, не входять у вартість бронювання певного готелю); супутні – послуги місцевого інфраструктурного комплексу, якими разом із місцевим населенням користуються туристи, мандрівники, гості.

*Готельно-ресторанні послуги* – це комплексні послуги або пакети послуг (тур): розміщення, харчування, транспортування,

культурні, спортивні, рекреаційні, екскурсійні послуги та ін. Готельно-ресторанні послуги дуже часто входять в комплексну туристичну послугу (тур). Тур, як комплекс послуг із розміщення, харчування і перевезення туристів, їхнього екскурсійного обслуговування, враховуючи послуги гідів-перекладачів і турменеджерів (керівників груп), а також інші послуги (у т. ч. побутові), які об'єднуються головною метою подорожі і надаються на певному маршруті у визначений час за конкретною програмою. Тур є продуктом на ринку і становить основу поняття турпродукт, його первинну одиницю продажу.

*Програма туристичної подорожі (перебування)* – це план заходів, в якому зазначаються дата і час перебування у пунктах зупинки на маршруті, в готелі, відвідування місць туристичного зацікавлення з метою їх огляду (екскурсії), харчування, а також переміщення на маршруті за допомогою визначених у програмі внутрішньомаршрутних транспортних засобів. Індивідуальна або типова програма перебування є планом реалізації проданих подорожуючому туристичних послуг, обумовлених у договорі. Додаткові послуги в процесі організації туристичної подорожі, відповідальність за які покладається на туриста (якщо інше не обумовлене договором), можуть бути надані за окрему плату.

***Туристичний маршрут*** – це завчасно спланована траса послідовного пересування туристів між географічними пунктами, які будуть відвідані протягом певного періоду з метою отримання послуг (передбачених програмою обслуговування і додаткових): розміщення, харчування, екскурсійне обслуговування, спортивні, видовищні, соціальні заходи тощо. Вихідною і кінцевою точками маршруту є пункти початку і закінчення туристичної подорожі. Початок маршруту – це місце надання туристу першої туристичної послуги, обумовленої діючим договором. Кінець маршруту – місце надання останньої туристичної послуги. З метою уніфікації методів організації і менеджменту туроперейтингу туристичні маршрути класифікують за різними специфічними ознаками. За питомою вагою готельно-ресторанні послуг складають від 50 до 80% в структурі витрат мандрівника, яки придбав комплексний пакет туристичних послуг.

## **2.2. Послуга, як процес взаємодії між продавцем і споживачем.**

У виробничому секторі й традиційному маркетингу товар є одним з чотирьох найважливіших елементів маркетинг-мікс. Форма, розмір, колір, упаковка, зовнішній вигляд, якість і багато інших аналогічних складових товарної стратегії дають можливість фірмі диференціювати свій товар від товарів конкурентів на ринку, залучити сегмент споживачів і розширити освоєну частку ринку. В органічному поєднанні товарної стратегії з трьома іншими стратегіями (ціноутворення, канали розподілу і комунікації) фірма вибудовує єдину стратегію маркетингу на ринку і цим забезпечує собі довгострокове виживання на ринку і комерційний успіх.

Завдання менеджера-маркетолога у виробничому секторі з розробки товарної стратегії прості: менеджер з маркетингу є своєрідним посередником між фірмою і цільовими ринками, оскільки транслює потреби, бажання, запити споживачів виробникам продукції, які, реалізують їх у внутрішньому і зовнішньому змісті виробленого фірмою товару або послуги.

У сфері послуг загальна функціональна роль менеджера з маркетингу, як своєрідного «посередника-перекладача» між потребами споживачів і послугами туристичної фірми, така сама, як і у виробничому секторі. Проте, завдання з розробки товарної стратегії у сфері послуг значно складніші. У послуги, як відомо, немає форми, розміру, кольору, упаковки, зовнішнього вигляду тощо. Тут достатньо важко визначити звичайні критерії оцінки якості, тому що як товар послуга, по-перше, невідчутна, а по-друге, споживається одночасно з виробництвом. Відомо, що в теорії маркетингу послуг під комерційним «товаром», зазвичай, розуміють процес обслуговування (process), здійснюваний персоналом (people) щодо споживача послуги, який відбувається у певному матеріальному середовищі (physical environment).

Маркетологи, як правило, розглядають товар не як щось одновимірне, хоча він завжди створюється для задоволення якоїсь однієї певної потреби клієнта, а як сукупність певних вигід або характеристик, які у своїй сумі задовольняють певну потребу або бажання. Причому за однієї і тієї самої однорідної потреби

пріоритет, важливість або склад таких вигід можуть варіюватися з урахуванням різних категорій споживачів, що дає можливість успішно маневрувати в контексті прийнятої товарної стратегії.

Метод точок зіткнення. Процес взаємодії між персоналом фірми і споживачами в момент виробництва і споживання послуги маркетологи іноді концептуалізують як «точку зіткнення» (service encounter). Саме в точках зіткнення відбуваються так звані «моменти істини» – коли очікування споживачів підтверджуються або не підтверджуються. Сенс методу точок зіткнення достатньо простий. Менеджерові з маркетингу пропонується зафіксувати і перерахувати всі моменти, коли споживач контактує з персоналом фірми в процесі споживання послуги. Вважається, що ці моменти піддаються менеджерському контролю і, таким чином, стають контрольованими чинниками маркетингу послуг. Менеджер з маркетингу на основі відповідного аналізу може зменшити або збільшити кількість точок зіткнення, дати чіткі вказівки контактному персоналу як поводитися, що робити, як і які завдання виконувати, скільки часу доцільно витратити на виконання завдань у моменти зіткнення з клієнтом. За допомогою методу точок зіткнення можна моделювати якість процесу обслуговування. Для кожної з точок зіткнення можна розробити свій набір пріоритетних критеріїв якості обслуговування (надійність, чуйність, переконаність, співчуття, матеріальність). Завдяки своїй систематичності метод точок зіткнення добре підходить для розробки концепцій виробництва і реалізації нових послуг. Він може застосовуватись у будь-якій галузі послуг.

### **2.3. Маркетингові дослідження.**

**Маркетингові дослідження** – це збирання, оброблення й аналіз даних з метою зменшення ризику і невизначеності, що супроводжує прийняття маркетингових рішень. Дослідженням піддаються ринок, конкуренти, споживачі, ціни, внутрішній потенціал підприємства і багато чого іншого. Основою досліджень маркетингу служать загальнонаукові і аналітико-прогностичні методи. Інформаційне забезпечення цього процесу ґрунтується на кабінетних і польових дослідженнях, на



багатоманітних джерелах інформації (внутрішніх і зовнішніх, власних і платних тощо).

Конкретним результатом досліджень маркетингу є розробки, які використовуються при виборі й реалізації стратегії і тактики маркетингової діяльності підприємства.

Процес маркетингового дослідження містить певну низку послідовно виконуваних операцій (рис. 2.1): визначення проблеми; кабінетні дослідження (аналіз вторинної інформації); польові дослідження (або отримання первинної інформації); аналіз даних; рекомендації й використання результатів.

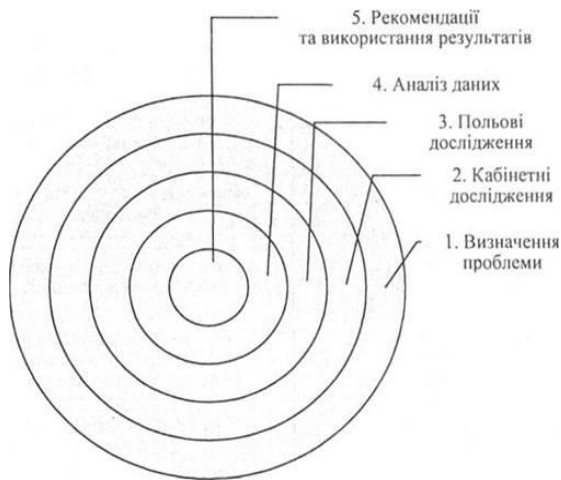


Рисунок 2.1 – Схема організації та проведення маркетингового дослідження

Усі дії виконуються в певному порядку. Наприклад, вторинна інформація не вивчається доти, доки фірма не визначить проблему або питання, яке повинне бути вивчене, а первинна інформація не збирається до тих пір, поки не буде ретельно вивчена вторинна.

Необхідно зазначити, що первинні дані потрібні не завжди, бо в багатьох випадках фірми спроможні вирішити свої проблеми і без них. Тільки якщо вторинної інформації виявиться недостатньо, фірма повинна збирати первинні дані.

Визначення проблеми включає формулювання предмета маркетингових досліджень, постановку мети, формулювання завдань дослідження. Без цього можна зібрати непотрібну і дорогоцінну інформацію й швидше заплутати, аніж прояснити проблему. Якісне виконання цієї операції орієнтує на збирання й аналіз конкретної інформації, потрібної для прийняття вірного управлінського рішення. Якщо дослідник точно не знає, що треба вивчати, слід провести попередні пошукові дослідження, і їх мета – чітко визначити проблему, використовуючи інформаційний аналіз. Після цього має бути проведене завершальне дослідження – структуроване збирання й аналіз даних для вирішення конкретного завдання або досягнення конкретної мети.

Поведінка споживачів на різних ринках постійно змінюється. Для того, щоб покращити свою діяльність, компанії повинні відстежувати динаміку ринку і переглядати стратегію розвитку. Маркетингові дослідження є одним з найважливіших джерел інформації, необхідних для прийняття стратегічних і тактичних рішень для успішного управління бізнесом. Ефективність маркетингового дослідження досягається завдяки низки принципів: системності, комплексності, об'єктивності, економічності, регулярності, оперативності, гнучкості та точності

Методи маркетингових досліджень – це прийоми, процедури й операції емпіричного, теоретичного і практичного вивчення та аналізу маркетингово середовища, в якому існує компанія

Класифікація методів дослідження за місцем проведення:

- польові методи дослідження – дослідження маркетингової середовища в природних умовах (опитування, тестинги);
- кабінетні методи дослідження ринку;

Класифікація за частотою застосування дослідження:

- регулярні дослідження (періодичні дослідження);
- повторні дослідження – дослідження, що проводяться з метою уточнення, підтвердження отриманої раніше інформації;
- одноразові спостереження (цільові дослідження).

За охопленням ринку розрізняють наступні методи:

- суцільні дослідження;
- вибіркові дослідження.

Залежно від об'єкта спостереження розрізняють:

- дослідження зовнішніх маркетингових об'єктів;

– самоспостереження (аналіз якості обслуговування клієнтів).

За способом отримання інформації розрізняють наступні методи дослідження ринку:

– опитування – це спосіб отримання інформації шляхом з'ясування думок цільової аудиторії;

– спостереження – це спосіб отримання інформації без будь-якого впливу на об'єкт спостереження;

– експеримент – це метод дослідження ринку, при якому вивчають вплив певних факторів на об'єкт вивчення, методом контрольованої зміни одного або декількох факторів та відстеження їх впливу на об'єкт вивчення;

– імітаційне моделювання – це метод із застосуванням задалегідь розробленої математичної моделі, адекватно відтворюючої поведінку об'єкту маркетингового дослідження;

– метод експертних оцінок – комплекс процедур, спрямованих на отримання від фахівців інформації, її аналіз та узагальнення.

#### **2.4. Первинна та вторинна маркетингова інформація.**

Інформаційний фактор відіграє все більш важливу роль не тільки у маркетинговому аналізі, а й у цілому щодо успішності діяльності готельно-ресторанної організації. Маркетингову інформацію зазвичай поділяють на вторинну та первинну.

**Вторинна маркетингова інформація** – це дані, зібрані не для вирішення проблем певного дослідження. Тобто ця інформація не створюється у процесі проведення маркетингового дослідження. Вона вже існувала у певному готовому вигляді, була знайдена і використана маркетинговими дослідниками. Наприклад, Національний університет «Запорізька політехніка», який вирішує проблему можливого попиту на свої послуги на найближчі 2–3 роки, може отримати від міського управління освіти дані про кількість учнів, які навчаються у старших класах м.Запоріжжя. Ці дані, очевидно, готувалися не для вирішення проблеми попиту на послуги певного університету на найближчі роки, а для інших цілей. Але їх можна зарахувати до інформації, що має бути корисною для університету.

Вторинну інформацію поділяють на внутрішню й зовнішню.

**Вторинна внутрішня інформація** – інформація, що була створена всередині організації. Якщо проблемою маркетингового дослідження визначено виявлення ставлення споживачів до підвищення рівня екологічності такої продукції, як ламінат-підлога, то важливою внутрішньою інформацією можуть бути дані технічного відділу відносно хімічного складу продукту, дані фінансового відділу щодо витрат підприємства під час реалізації попередніх проектів екологізації продукції. Так, може виявитися, що раніше вже проводилися опитування споживачів щодо їх ставлення до екологічності продукції, й ці дані будуть корисними для порівняння споживацьких настроїв за певний період часу.

**Вторинна зовнішня інформація** – інформація, що була створена поза межами організації не для цього дослідження. Вище наведений приклад університету пов'язаний якраз із цим видом інформації. У цілому, джерела вторинної зовнішньої інформації можуть бути досить різноманітними: офіційна статистика (загальнодержавна, регіональна, галузева); дані дослідницьких організацій; дані різних професійних асоціацій, фондів; матеріали галузевих та інших періодичних видань, а також інші джерела.

Переваги вторинної інформації: 1) коштує недорого; 2) легко отримати; 3) є основою для первинної інформації; 4) наявність декількох джерел інформації.

Недоліки вторинної інформації: 1) може бути недоступною; 2) може не бути корисною; 3) може бути неточною.

**Первинна маркетингова інформація** – дані, які зібрані спеціально для вирішення проблеми даного маркетингового дослідження. Насамперед, ця інформація може бути отримана: а) фірмою-ініціатором дослідження; б) сторонньою компанією (спеціалізованою дослідницькою) для відповідного замовника організацією. Таким чином, кожна організація, яка ініціює проведення дослідження, повинна вирішити це організаційне питання. Найчастіше процес отримання первинної маркетингової інформації фокусується на споживачеві. Це зрозуміло, тому що його поведінка та ставлення до товарів компанії визначають успіх або невдачу її діяльності. Клієнт повинен бути об'єктом постійного моніторингу. Крім поточного спостереження за споживачем фірми періодично вдаються до проведення

спеціальних поглиблених оцінок його поведінки на ринку. Поточними питаннями можуть бути: споживацька поведінка у певні сезони: яка продукція, в яких обсягах, коли саме купується (наприклад, які курортні готелі є популярними); як змінюються частки замовників в обсязі реалізації продукції готеля протягом певного періоду; яким торговим маркам віддають перевагу покупці парфумів у певній торговельній мережі. Отримання такої інформації може відбуватися в межах звичайних процесів, без докладання якихось спеціальних зусиль. Але, наприклад, з'ясування питання відносно тенденції зменшення реалізації спортивного споряддя певної торговельної марки або як його порівнюють споживачі з продукцією інших виробників вже вимагає проведення спеціального маркетингового дослідження.

Переваги первинних даних: 1) збираються відповідно до чітко визначених цілей певного завдання; 2) методика збору інформації відома і контролюється фірмою; 3) відсутність суперечливих даних з різних джерел; 4) можливе визначення надійності; 5) результати доступні фірмі й обмежені для конкурентів.

Недоліки первинної інформації: 1) збір даних займає багато часу; 2) ризик значних витрат; 3) деякі види інформації можна не одержати; 4) фірма може виявитися нездатною зібрати всі дані.

## **2.5. Поведінка споживачів на ринку послуг.**

**Споживчий ринок** – це окремі особи та домашні господарства, які купують товари та користуються послугами для особистого або сімейного споживання, використання. Неможливо проаналізувати поведінку покупців споживчого ринку окремо. Успіх діяльності фірми, яка функціонує на споживчому ринку, залежить від того, наскільки вдало та надійно вона знайде своє коло покупців, свій сегмент ринку. Тому в діловому світі витрачається багато коштів і часу на дослідження споживача на ринку з метою побудови певної моделі поведінки покупців. Дані моделі мають містити: зовнішні збудники; процеси сприйняття інформації; процеси прийняття рішень про купівлю. Індивідуальні споживачі відрізняються один від одного смаками, рівнем освіти та доходів, віком, статтю тощо.

Звичайно, неможливо проаналізувати поведінку всіх покупців споживчого ринку окремо. Завдання маркетингу полягає у вивченні впливу факторів на вузькі сегменти ринку і створенні найтиповішої картини такого впливу. На поведінку споживача впливають: психологічні, особистісні, соціокультурні фактори, фактори ситуаційного впливу, а також комплекс маркетингу фірми-виробника певного товару.

Загалом, фактори, які впливають на купівельну поведінку покупця, можна поділити на дві групи: контрольовані та неконтрольовані з боку підприємства (рис. 2.2).

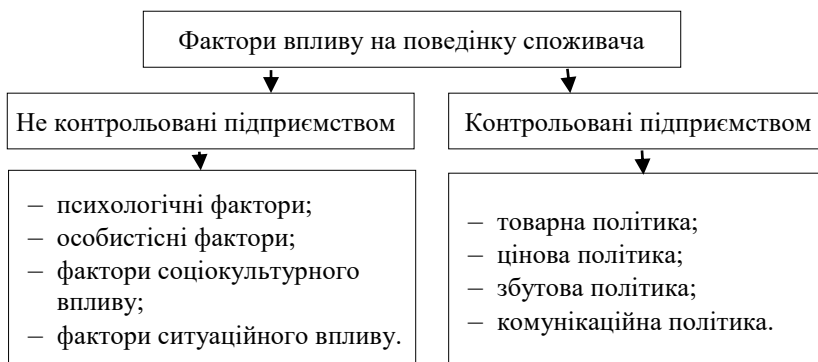


Рисунок 2.2 – Фактори, які впливають на купівельну поведінку споживача на ринку послуг

Як бачимо на рис. 2.2, фактори ситуаційного впливу та психологічні, особистісні, соціокультурні фактори не піддаються контролю з боку підприємства. Дані фактори треба постійно досліджувати, аналізувати та враховувати в маркетинговій програмі підприємства. Розробляючи комплекс маркетингу, менеджери з маркетингу застосовують його до потреб цільової групи споживачів. Саме те підприємство має успіх на ринку, яке розуміє, як реагують споживачі на різноманітні ринкові стимули: характеристики товару, ціни на нього, рекламні звернення тощо.

Основний принцип взаємодії компанії, яка використовує маркетингові дослідження, і покупця – це принцип суверенітету споживача, що виражається у відомому висловлюванні:

«Споживач – король». Саме тому до основних завдань будь-якого підприємства або фірми належить ретельне і постійне вивчення споживачів своїх товарів і послуг, забезпечення того, щоб вироблений і реалізований продукт максимально гармоніював з потребами і попитом населення, покупців, споживачів.

## **2.6. Робота з цільовою аудиторією.**

Практичний досвід свідчить, що чим краще фірма знає своїх клієнтів, тим більше у неї продажів. У половині випадків фірми, описуючи свою цільову аудиторію (ЦА), вказують лише чотири основні моменти: стать, вік, регіон, дохід; і ґрунтуються не на проведеному дослідженні, а на своїй думці і баченні. В результаті проведена рекламна компанія не дає очікуваних результатів, попит на товар мінімальний, зростання бізнесу відсутнє.

**Цільова аудиторія** – це група людей, які задовольняють свої потреби за допомогою товару або послуги конкретної компанії. Продукт певного підприємства може вирішити їхні проблеми, зробити щасливими, красивими і, можливо, навіть багатими. Звичайно, кожен власник компанії, займаючись виробництвом або продажем якогось продукту, в загальних рисах уявляє для кого він це робить. Однак загальних характеристик недостатньо, якщо фірма у сфері готельно-ресторанного господарства хоче зростати і розвиватися, нарощувати певний потенціал конкурентоспроможності, і не загубитися на ринку. Тому слід провести якісний аналіз цільової аудиторії з метою грамотного планування продажу і проведення рекламної кампанії.

При визначенні цільової аудиторії слід враховувати типи:

– первинний – основна аудиторія, яка виступає ініціатором покупки;

– вторинний – учасники процесу, які допомагають з придбанням (наприклад, оплачують покупку).

Зазначено, що цільову аудиторію в сегменті В2В вважають найбільш стабільною. Досить один раз грамотно провести аналіз власної цільової аудиторії, щоб надалі робити лише її мінімальні коригування. В сегменті В2С коливання попиту виражаються часто. Тому тут рекомендується час від часу проводити аналіз свого ринку і ретельніше коригувати зміни в цільових групах.

Існують п'ять ознак при виокремленні цільової аудиторії:

- демографічні: стать, вік, наявність дітей, сімейний стан, освіта, професія;
- географічні: регіон, клімат, чисельність населення, інфраструктура, ЗМІ;
- економічні: місце роботи/її відсутність, рівень доходу;
- мотиваційні: причина покупки, способи її здійснення;
- психологічні: характер, тип мислення, життєва позиція, смаки, спосіб життя.

Портрет потенційного клієнта готельно-ресторанного підприємства можна скласти за допомогою збору інформації про нього. Інформацію збирати можна в соцмережах, на виставках, при особистому спілкуванні з клієнтами, взяти аналітику із сайту.

## **2.7. Маркетинг стосунків та маркетинг відносин в готельно-ресторанному господарстві.**

Умовою успіху підприємства є спрямованість маркетингової діяльності на налагодження конструктивних, привілейованих, тривалих стосунків з потенційними клієнтами. Відповідно до цієї концепції, підприємство у сфері готельно-ресторанного господарства не лише вивчає та враховує запити та потреби цільового ринку, а й застосовує більш глибокий індивідуальний підхід до споживача, намагаючись максимально підлаштувати пропонований продукт до його вимог, налагодити з стосунки, які потенційного споживача перетворюють на постійного.

Маркетинг розширює свої функції, роблячи акцент на взаємовідносинах із споживачами. Тривалі взаємини з клієнтами обходяться набагато дешевше, ніж намагання викликати інтерес до послуг фірми у нових споживачів. Готельно-ресторанне господарство є висококонтактною сферою діяльності, де якість пропозиції невіддільна від якості обслуговування. Контактують з клієнтом у ролі продавців практично всі працівники компанії. Вони стають частиною готельно-ресторанного продукту, а маркетинг – невід'ємною складовою філософії персоналу компанії. Це вимагає нового підходу до управління маркетингом на підприємстві готельно-ресторанного господарства – застосування концепції маркетингу взаємовідносин.



Концепція маркетингу взаємовідносин виходить з того, що лише класичним маркетинговим інструментарієм не вирішити проблем, які постають перед підприємством у сфері готельно-ресторанного господарства, зокрема щодо задоволення потреб і запитів споживачів. Без використання комунікативних і соціальних характеристик (організаційна культура підприємства, особистісні характеристики персоналу, створення атмосфери довіри, безконфліктне вирішення проблемних ситуацій, особисті контакти) ефективність маркетингової діяльності в готельно-ресторанному господарстві обмежена і не допоможе підприємству розвиватися так, як того вимагає ринкова ситуація.

Концепція маркетингу взаємовідносин вимагає зміщення акценту в маркетинговій діяльності з маніпуляцій маркетинговими інструментами на соціальні аспекти взаємодії зі споживачами – розвиток довгострокових взаємовідносин.

Мета маркетингової діяльності залишається незмінною – найбільш повне задоволення потреб споживачів. Змінюється лише спосіб її досягнення. За тривалих взаємин задоволення клієнта дає синергійний ефект, що виражається у формуванні прихильності і відданості клієнта продавцю і консервативності (небажання змінювати готельне або ресторанне підприємство при повторних купівлях). Це дуже важливо з практичної точки зору, оскільки в готельно-ресторанному господарстві чітко виявляється ефект Парето – 20% споживачів приносять 80% прибутку.

Прихильність споживачів слугує своєрідним універсальним критерієм конкурентоспроможності підприємства в готельно-ресторанному господарстві, який відображає його здатність утримувати своїх клієнтів. Якщо виробник матеріальних товарів у своєму бажанні досягти успіху на ринку прагне до «нульових дефектів», то виробник і продавець готельно-ресторанних послуг повинні орієнтуватися на «нульовий вплив клієнтів». Оскільки відносини налагоджують і зміцнюють люди, то запорукою успіху на ринку є не стільки пропонований готельно-ресторанний продукт, скільки інтелект, здібності, особисті характеристики персоналу, який здійснює комунікацію зі споживачами готельно-ресторанних послуг. Відносини зі споживачами при цьому набувають ознак важливого (поряд з фінансовими, інформаційними, матеріальними та ін.) ресурсу підприємства.

Маркетинг, орієнтований на ринок приводить клієнтів в офіс підприємства у сфері готельно-ресторанного господарства, але від цього буде мало користі, якщо працівники не виправдають очікувань споживачів. Персонал повинен бути спроможним слідувати за побажаннями клієнтів, аналізувати їх і знаходити вихід з нетипових ситуацій.

Базові ефекти від концепції маркетингу стосунків:

– дозволяє людям бути більш інформованими у виборі товару;

– впливає на погляди і спосіб життя людей;

– забезпечує формування нових потреб і засобів задоволення;

– формує ефективну виробничо-збутову стратегію компанії;

– дозволяє підприємству адаптуватися до умов ринку;

– ефективна участь у міжнародному поділі праці;

– дозволяє забезпечити конкурентну свободу підприємства.

У межах концепції маркетингу взаємовідносин підприємства у сфері готельно-ресторанного господарства має визначити рівень, на якому воно бажає будувати стосунки з різними сегментами ринку та окремими споживачами. Необхідно розрізнити такі рівні взаємовідносин із споживачами:

– пасивний (менеджер продає продукт і надалі не вдається до жодних дій);

– реагуювальний (менеджер продає продукт і просить клієнта звертатись у разі виникнення проблем);

– відповідальний (через деякий час після продажу продукту менеджер цікавиться думкою клієнта про якість отриманих послуг);

– проактивний (менеджер періодично підтримує стосунки з клієнтом надсилаючи привітання до свята, каталоги, буклети, брошури до сезону тощо);

– партнерський (безперервна робота з клієнтом з метою домогтися максимального ступеня прихильності споживача).

Отже, концепція маркетингу взаємовідносин орієнтована на надання споживачеві якісного обслуговування, а її успіх залежить від ступеня задоволення клієнтів протягом тривалого часу. Саме тому в готельно-ресторанному господарстві цей вид маркетингу є важливим з точки зору побудови архітектури бізнесу.

## 2.8. Формування постійної клієнттури підприємства у сфері готельно-ресторанного господарства.

**Лояльність клієнтів** – це позитивне сприйняття компанії та її продукції. Лояльний клієнт готовий купувати продукцію певної компанії, рекомендувати її знайомим і своїм друзям за будь-яких обставин і незалежно від співвідношення ціни/якості продукції.

Існує об'єктивний список ознак лояльності клієнта:

- людина раз по раз звертається в компанію за послугою;
- частота покупки вище за покупця тієї ж цільової аудиторії;
- такі люди намагаються брати участь в акціях і конкурсах;
- готовність переплатити заради покупки товару улюбленого бренду.

Зараз у покупців дуже багато вибору. Один і той же товар можна придбати в десятках різних компаній. Можна порівняти ціну, якість, подивитися багато оглядів на різних сайтах. Змусити когось купувати саме у тебе-дуже складно. І тому великі і середні компанії (а в деяких нішах і дрібні) стурбовані не тим, щоб просто залучити клієнтів, а тим, щоб зробити їх лояльними.

Маркетологи виділяють п'ять етапів становлення лояльності клієнта: 1) перший візит; 2) разове споживання; 3) повторні візити; 4) прихильність до фірми; 5) лояльність.

**Перший візит.** Людина, ще не знайома з вашими продуктами, приходять до вас. Можливо, він щось почитав в інтернеті. Може бути, хтось із друзів йому розповів про те, чим ви займаєтесь. Він приходять, знайомиться з асортиментом і обслуговуванням.

**Перше споживання.** В цей момент більшість людей вирішує, чи будуть вони щось купувати у цієї фірми чи ні. Питання якості відноситься до товару і обслуговування. Наприклад: я приходив в магазин, щоб купити ноутбук для роботи. Підходив до трьох різних консультантів і називав вимоги. І вони кожен раз називали мені модель дорожче, ніж я пригледів. А на запитання «а чим він кращий ось цієї моделі» не могли відповісти нічого виразного. У підсумку я купив те, що хотів, але в магазин не повернувся.

**Повторні візити.** У разі, якщо клієнт залишився задоволений покупкою і роботою персоналу, він стане знову приходити до Вас: дивитися за акціями, брати участь в них, якщо вони йому будуть цікаві. Клієнт буде «придивлятися» до Вашої компанії.

В практиці бізнесу простежується певна залежність: чим довше Ви утримуєте клієнта, тим більше заробляєте від відносин з ним. Цьому сприяють декілька факторів:

- збільшення обсягу покупок з плином часу;
- скорочення витрат на покупця (після тривалого використання вашого продукту або сервісу покупець менше потребує допомоги, робить менше помилок, а, значить, ви менше ресурсів витрачаєте на його обслуговування);
- рекомендації: постійні клієнти приводять до вас своїх друзів, колег, знайомих;
- надбавка до ціни: як правило, постійні покупці купують товар / послугу за звичайними цінами на відміну від нових, яких залучають знижками та спеціальними цінами.

В управлінні взаємовідносинами з клієнтами важливі постійність та індивідуальний підхід. Турбота про клієнта не повинна починатися і закінчуватися у відділі маркетингу – там, де створюється клієнтоорієнтоване позиціонування компанії та програми лояльності. Важливо, щоб ідею турботи поділяли всі співробітники на всіх рівнях – від CEO компанії до кур'єра.

При роботі з клієнтами слід дотримуватись певних порад:

- клієнти люблять хороший сервіс. Клієнт, який у компанії отримав професійний сервіс на високому рівні, запам'ятає це і з великою ймовірністю приведе друзів; погане обслуговування – привід №1 відмовитися від послуг фірми і шукати іншу фірму;
- необхідно знати імена клієнтів. Звертайтеся до клієнта на ім'я в телефонних розмовах, в листах. Занесіть його в телефонну книгу, щоб назвати його ім'я, коли він зателефонує в компанію;
- приємний сюрприз при покупці. Балуйте своїх покупців подарунками, і тут мова йде не про анонсовані акції та знижки, а про приємні сюрпризи, про які покупець не знав. Несподівана винагорода – найефективніша і збільшить лояльність до компанії.

## **2.9. Рівень контактів туристичних компаній із споживачами.**

*Рівень контактів із споживачами* – головний фактор системи обслуговування клієнтів підприємства у сфері готельно-ресторанного господарства, який включає:

– операційне обслуговування (обробка інформації і створення елемента послуги);

– доставка послуги;

– маркетинг обслуговування (етапи контакту із замовником послуги: реклама, ціноутворення, дослідження ринку послуг).

Особливості надання послуги пов'язана з їх мінливістю, тобто з ситуацією, яка зумовлена великою різноманітністю клієнтів та їх споживчих мотивацій. Обслуговуючому персоналу доводиться контактувати з такими клієнтами «сам на сам». Чим активніше клієнти включаються у процес надання послуги, тим більша імовірність, що досвід одного клієнта буде відрізнятися від досвіду іншого (і від попереднього досвіду того ж самого клієнта). Проте, в цьому є позитив: кожен клієнт – особистість зі своїми власними потребами, відмінними від інших. Така ситуація створює виклик для службовців. Вони мусять бути гнучкими, мати індивідуальний підхід до кожного клієнта, а не сприймати всіх однаково.

Багато проблем виникає через зміну характеру контактів між замовниками та обслуговуючим персоналом. Намагаючись спростити обслуговування, поліпшити продуктивність і зменшити ризик зниження якості обслуговування, деякі фірми дотримуються стратегії скорочення і навіть припинення контактів між клієнтами і персоналом. Наприклад, особисті контакти замінюються розмовою по телефону і в чат-боті, персональне обслуговування – самообслуговуванням. Часто комп'ютери та інтернет-сторінки починають використовувати для заміни чи доповнення до телефонних контактів при укладанні багатьох типів угод.

Зіткнення обслуговування – це проміжок часу, протягом якого споживачі взаємодіють з персоналом. Іноді повне обслуговування може бути скороченим до зіткнень. Іноді багато зіткнень відбувається в підприємствами, які клієнти відвідують особисто (охорона здоров'я, перукарня). Це висококонтактні послуги. Але поступово контактність знижується (банк, закупівля роздрібних товарів, отримання вищої освіти). Середньоконтактні служби передбачають меншу кількість контактів із постачальниками послуг. Вони включають ситуації, коли замовники відвідують підприємства послуг, службовці

відвідують замовників удома чи зустрічаються в інших (нейтральних) місцях, але клієнти або не беруть участі в наданні послуги, або ж дуже мало контактують з обслуговуючим персоналом. Мета контактів часто обмежена: 1) встановленням відносин і визначенням недоліків в обслуговуванні (наприклад, консультації з приводу управління, страхування чи персональне фінансування, коли клієнт відвідує офіс, але має обмежену взаємодію з постачальником під час реалізації послуг); 2) зниженням контактів; 3) спробою вирішити проблему.

Служби з низьким рівнем контактів передбачають обмеженість фізичних контактів між постачальниками послуг та замовниками. Контакт відбувається на відстані «протягнутої руки» за допомогою електронних чи фізичних каналів зв'язку. Цей напрям у сучасному орієнтованому на зручність суспільстві швидко розвивається. Розумова обробка сигналів (наприклад, сприйняття повідомлень радіо і телебачення) і служби обробки даних (наприклад, страхування) також належать до цієї категорії.

## **2.10. Послуга, як система технологічного процесу надання та отримання послуг.**

Традиційно постачальники послуг безпосередньо взаємодіють зі своїми клієнтами. Для досягнення цілей (від зниження вартості і підвищення продуктивності й до збільшення прихильності клієнтів) багато організацій сфери послуг, надання яких не вимагає фізичної присутності клієнтів, шукають шляхи скорочення прямих контактів. У результаті видимий компонент обслуговування зменшується в різноманітних сферах (використання електронної техніки, за допомогою якої знижується рівень контактів).

Самообслуговування є зручнішою формою для замовників, ніж особисте спілкування. Механізми на кшталт автоматизованих бензонасосів, банкоматів і автоматів напоїв і харчових продуктів можуть бути встановлені в багатьох місцях і бути доступними 24 години на добу протягом семи днів на тиждень. Картки меню у кафетеріях дозволяють клієнтам самостійно обрати, що саме вони хочуть замовити. Самостійний перегляд експонатів музею дозволяє відвідувачам насолоджуватися ними у власному темпі.

Перехід від персонального до самообслуговування іноді обурює клієнтів. Тому стратегія заміни службовців машинами або іншими видами самообслуговування вимагає від організацій проведення кампанії по інформації споживачеві про переваги нововведень. Але існують і недоліки в даній системі. Справа в тім, що клієнти низькоконтактних служб, як правило, ніколи не бачать місце, де виконується робота. Вірогідніше за все, вони будуть говорити з постачальником послуг (чи з людиною, що вирішує проблему) по телефону. Клієнт часто робить висновок щодо якості обслуговування лише з огляду на легкість телефонного доступу, голос і реакцію представника обслуговуючої компанії, не бачачи приміщення цієї компанії, її інтер'єру та й самого представника.

Відповідальність за проектування і управління системами доставки послуги традиційно лежить на адміністраторові з управління. Але маркетинг також включається до цього процесу, оскільки розуміння потреб споживача – гарантія якісної роботи системи доставки. Більше того, якщо замовники послуги можуть взаємодіяти один з одним (ресторани, поштові відділення, готелі), їх поведінкою слід керувати так, щоб вони діяли в межах стратегії фірми. Нарешті, з міркувань маркетингу важливо пропонувати споживачам самим обирати систему доставки.

Оскільки експлуатаційні послуги невлімовимі, невідчутні, фізичні докази стосовно якості здійснення цих послуг у деяких випадках будуть чітко визначені клієнтом (часто недосвідченим) через оцінку обслуговування. Менеджери повинні забезпечувати і матеріальні докази. Підприємство визначає приблизний перелік найбільш відчутних елементів, за допомогою яких можна завоювати прихильність замовників. Для підприємств готельно-ресторанного господарства цінними будуть такі відносини, які прибуткові протягом певного часу. Вони включають і приємність від роботи з ними. Продавець готельно-ресторанних послуг сам визначає: чи варта така «приємність» довгострокових вкладень, оцінює початкову вартість залучення нових споживачів і вивчає їх потреби, оцінює прибуток.

Система технологічного процесу надання й отримання послуг стала логічною основою для зародження наступних видів маркетингу.

1.Маркетинг трансакцій. «Трансакція» – діяльність, упродовж якої відбувається обмін цінностями між двома сторонами. Одна трансакція не обов'язково означає початок відносин, оскільки відносини вимагають взаємного пізнання й порозуміння сторін.

2.Маркетинг баз даних. У цьому виді маркетингу акцент і досі ставиться на ринкових трансакціях, але тепер ще додається інформаційний обмін. Сучасні маркетологи покладаються на інформаційні технології (можливо, у вигляді баз даних чи мережі Інтернет) при формуванні відносин із цільовими споживачами.

3.Інтерактивний маркетинг. Тіснішими стосунки стають тоді, коли між клієнтом та представниками постачальника встановлено взаємодію «віч-на-віч» (взаємодія «вухо-до-вуха»). Хоча сервіс сам по собі залишається важливим, додається певна цінність завдяки людям та соціальним процесам. Цей тип відносин довго існував у багатьох локальних системах, де покупець і продавець давно знають і довіряють один одному, починаючи з місцевих банків і до лікарів). Одне із складних завдань розвитку компанії є, збереження відносин зі споживачами, навіть якщо технології дають змогу переключитися з високо- на низькоконтактні зв'язки.

4.Мережевий маркетинг. Ми завжди говоримо про когось, що він є гарним мережевим службовцем, бо він може звести людей з однаковими інтересами. Цей тип маркетингу найчастіше використовується в контексті відносин «бізнес-для-бізнесу», за яких фірми вкладають ресурси у розвиток мережі взаємовідносин зі споживачами. Постачальники – це часто команда людей, які співпрацюють із паралельними командами для забезпечення ефективного сервісу компанії. Концепція мережевої праці також важлива у споживчому маркетингу, коли клієнти заохочуються до залучення до обслуговування провайдером своїх друзів.

5.Побудова членських відносин. Іноді послуги – дискретні трансакції, в інших випадках – базуються на довготривалій основі.

**Ключові терміни:**

- готельно-ресторанна послуга;
- туристичний маршрут;
- точка зіткнення;



- первинна маркетингова інформація;
- вторинна маркетингова інформація;
- маркетингове дослідження;
- метод дослідження;
- споживчий ринок;
- цільова аудиторія;
- маркетинг стосунків;
- маркетинг відносин;
- прихильник готельно-ресторанного продукту;
- лояльність споживача;
- рівень контакту зі споживачем;
- самообслуговування;
- маркетинг трансакцій;
- маркетинг баз даних;
- інтерактивний маркетинг;
- мережевий маркетинг;
- членські відносини.

### **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:**

1. Визначити сутність поняття комплексна готельно-ресторанна послуга.
2. Сформулювати цілі та завдання готельно-ресторанної компанії при визначенні процесу взаємодії зі споживачем.
3. Розкрити зміст методу точок зіткнення.
4. Навести класифікацію методів маркетингового дослідження.
5. Назвати переваги та недоліки первинної і вторинної маркетингової інформації.
6. Представити фактори, які впливають на купівельну поведінку споживача на ринку послуг.
7. Перелічити ознаки при виокремленні цільової аудиторії.
8. Окреслити основні ефекти від впровадження концепції маркетингу стосунків.
9. Описати рівні взаємовідносин підприємства у сфері готельно-ресторанного господарства зі споживачами.
10. Виокремити етапи становлення лояльності клієнта до послуг компанії.

11. Охарактеризувати передумови щодо формування певного рівня контактів готельно-ресторанного підприємства зі споживачами.

12. Встановити роль самообслуговування в системі технологічного процесу надання та отримання послуг.

### ***Тестові завдання:***

*1. Готельно-ресторанна послуга представляє собою:*

- результат діяльності підприємства готельно-ресторанного господарства із задоволення відповідних потреб споживачів;
- діяльність тур.агента із задоволення потреб туриста;
- діяльність тур. оператора із задоволення потреб клієнта;
- діяльність компанії готельно-ресторанного господарства.

*2. Метод точки зіткнення це:*

- процес взаємодії між персоналом фірми і споживачем в момент виробництва;
- взаємодія між колегами;
- взаємодія між персоналом данної фірми і персоналом іншої фірми;
- метод взаємодії покупців між собою.

*3. Маркетингове дослідження представляє собою:*

- збирання, оброблення й аналіз даних з метою зменшення ризику і невизначеності для прийняття маркетингових рішень;
- оброблення даних з метою зменшення ризику;
- аналіз даних для зменшення ризику і невизначеності;
- збирання, оброблення, аналіз даних з метою збільшення ризику і невизначеності.

*4. Вторинна внутрішня інформація це:*

- інформація що була створена всередині самої організації;
- інформація, що була створена поза межами самої організації;
- дані, зібрані для вирішення проблем певного дослідження;
- інформація, що була створена поза межами організації не для цього дослідження.

5. *Фактори впливу на поведінку споживача:*

- психологічні, особисті, соціально-культурні фактори, фактори соціального впливу;
- фактори соціального та фактори природного впливу;
- поведінка інших людей;
- фактори природного, соціального, культурного впливу.

6. *Цільова аудиторія це:*

- група людей, які задовольняють свої потреби за допомогою товару конкретної компанії;
- група людей, яких не задовольняє товар компанії;
- група людей, які ще не визначились зі своїми потребами;
- група людей, які визначили свої потреби за допомогою іншого товару.

7. *Який підхід підприємство застосовує до споживача:*

- індивідуальний;
- колективний;
- не застосовує ніяких методичних підходів;
- масовий.

8. *Лояльність клієнта означає:*

- позитивне сприйняття компанії та її продукції;
- негативне сприйняття компанії та її продукції;
- не сприйняття даної компанії;
- позитивне сприйняття тільки компанії.

9. *Мінливість – це:*

- ситуація, зумовлена великою різноманітністю клієнтів та її споживчих мотивацій;
- ситуація, зумовлена невеликою різноманітністю клієнтів;
- не сприйняття клієнтів та їх споживчих мотивацій;
- ситуація, зумовлена тільки різноманітністю клієнтів.

10. *Самообслуговування при повинянні з особистим спілкуванням є більш зручною формою для замовників послуги:*

- так, в переважній більшості випадків;
- так, однозначно;

- ні;
- ні, за виключенням окремих випадків.

### **Рекомендований перелік джерел:**

1. Актуальні тренди digital-маркетингу. Маркетинг і реклама. 2018. №6. С. 50- 52.
2. Балабанова Л. Маркетингова товарна політика у системі менеджменту підприємств. Київ : Професіонал, 2006. 336 с.
3. Балацький Є. О., Бондаренко А. Ф. Маркетинг: навч. посібник. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 397 с.
4. Бойко М.Г. Ціннісно орієнтоване управління в туризмі: монографія / М.Г. Бойко. Київ : КНТЕУ, 2010. 523 с.
5. Бойко М.Г., Гопкало Л.М. Організація готельного господарства: Підручник. Київ : КНТЕУ, 2006. 448 с.
6. Власенко Я. О., Карпенко С. В. Основи сучасного маркетингу: навч. посібник. Київ: Інкос, 2011. 328 с.
7. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 1998. 238 с.
8. Гаркавенко С. Маркетинг: підр. Київ: Лібра, 2002. 712 с.
9. Герасимчук В. Г. Маркетинг: теорія і практика: навч. посібник. Київ: Вища школа, 1994. 327 с.
10. Деревянко О. Репутація: реальність та спекуляції. Маркетинг і реклама. 2018. №4. С. 24-26.
11. Захист прав споживачів: Соціально-правовий аспект /За заг. ред. Л. В. Ніколаєвої. Київ , КНТЕУ 2002. 312 с.
12. Ковальчук С., Лазебник М. Ринок маркетингових комунікацій України: огляд та тенденції розвитку. Маркетинг в Україні. 2016. №3. С. 18-34.
13. Майовець Є. Й. Маркетинг: теорія та методологія: навч. посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2013. 450 с.
14. Мороз Л. А., Чухрай Н. І. Маркетинг: підручник / за ред. Л. А. Мороз. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2002. 244 с.
15. Окландер М. А., Кірносова М. В. Маркетингова товарна політика: навч. посібник. Львів: ЦУЛ, 2017. 200 с.
16. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг: навч.-метод. посібник. Київ: КНЕУ, 2001. 306 с.
17. Петруня Ю. Є., Андреева Т. Є., Сичова О. Є. Маркетинг: навч. посібник. Київ: Знання, 2013. 108.

18. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Маркетинг: навч. посібник. Дніпропетровськ: Унів-т митної справи та фінансів, 2016. 362 с.
19. Романчук С. А. Основні аспекти поведінки споживачів і чинників, що зумовлюють вибір певного типу споживачької поведінки. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2010. № 18. С. 117–122.
20. Сєвонькаєва О. Сучасні технології маркетингових комунікацій. *Маркетинг в Україні*. 2019. №2. С. 45-50.
21. Скибінський С. В. Маркетинг. Львів, 2000. 325 с.
22. Смит П. Р. Маркетинговые коммуникации: комплексный подход / П. Р. Смит ; 2-ое изд. Киев : Знання-Прес, 2003. 796 с.
23. Страшинська Л.В. Маркетинг готельного і ресторанного господарства / Л.В. Страшинська. Київ : НУХТ, 2011. 89 с.
24. Сучасні моделі поведінки покупця. *Маркетинг і реклама*. 2018. №6. С. 42- 44.
25. Цвілій С., Корнієнко О. Посткоронавірусна маркетингова політика утримання лояльних споживачів готельно-ресторанного продукту. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. Зб. наук.праць. Випуск 42/2021. Херсон : ХДУ, 2021. № 42. 88 с. С. 50-55.
26. Циганкова Т. М. Управління міжнародним маркетингом: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2001. 265 с.
27. Широченська І.П. Основні поняття та методи вимірювання лояльності. *Маркетинг і реклама*. 2017. №7-8. С. 32-39. 46. Candance Webb Marketing Plans for a Coffee House. URL : <https://smallbusiness.chron.com/marketing-plans-coffee-house-11365.html> (дата звернення 21.08.2022).
28. Tsviliy S., Gurova D., Zhuravlova S. Marketing of the domestic hotel and restaurant enterprise in the international digital space. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Науковий журнал. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. Випуск 35. Ужгород : ВД «Гельветика», 2021. №35. 96 с. С. 74-79.
29. Zaitseva V., Tsviliy S., Bublei G. Innovation facilities of the tourist business of small and medium enterprises of the region. *Roczniki Ekonomiczne KPSW w Bydgoszczy*. Poland. 2019. №12. pp. 201-212.

### Тема 3. Робота зі скаргами споживачів та вдосконалення сервісного процесу.

#### 3.1. Використання сегментації ринку готельно-ресторанних послуг.

*Сегментація ринку в готельно-ресторанному господарстві* – дуже важливий елемент при виборі стратегії маркетингу. Сегментація – це поділ ринку на складові, групи чи сегменти, члени яких досить схожі і відрізняються від членів інших груп (сегментів). Головна мета сегментації – забезпечити адресність готельно-ресторанного продукту. За допомогою сегментації реалізується головний принцип маркетингу в готельно-ресторанному господарстві – орієнтація на споживача.

Перевагами сегментації готельно-ресторанного ринку є такі:

- сегментація є засобом вибору найперспективнішого цільового ринку;
- дозволяє найповніше задовольняти запити туристів;
- допомагає вибирати оптимальні маркетингові стратегії;
- сприяє досягненню цілей готельно-ресторанної фірми;
- дає можливість підвищувати ефективність управлінських рішень;
- забезпечує підвищення конкурентноздатності готельно-ресторанного підприємства;
- сприяє оптимізації витрат готельно-ресторанної фірми;
- дозволяє знижувати ризики в комерційній діяльності.

В готельно-ресторанному господарстві поширеними є *наступні методи сегментації* ринку.

1. Географічний. Часто використовують статистичні агентства країн, що приймають туристів. При цьому вони визначають країни чи регіони походження туристів.

2. Демографічний. Описує деякі особисті характеристики туристів (вік, стать, сімейний стан).

По демографічній ознаці можна виділити такі групи туристів: діти (до 14 років); молодь (15-24 роки); економічно активні молоді люди (25-44 роки); економічно активні люди середнього віку (45-60 років); туристи третього віку (понад 60 років).

3. Соціально-економічний метод. Передбачає виділення сегментів споживачів на основі їх соціальної та професійної приналежності, освіти і рівня доходів.

4. Психографічний. Визначає стиль життя туристів, їх діяльність, інтереси, мотиви.

5. Поведінкові методи. В їх основі лежить врахування різних аспектів поведінки споживачів: мотиви подорожей, вигоди, яких прагнуть туристи, сезонність, прихильність до підприємства, чутливість до обслуговування, тривалість подорожей та ін.

Підприємства готельно-ресторанного господарства частіше використовують соціодемографічний та психографічний методи. Їх відмінність полягає у тому, що перший метод описує лише основні відмінності у поведінці туристів (у залежності від віку, статі, доходів та ін.), а другий визначає, чому вони зупиняють свій вибір на тому чи іншому готельно-ресторанному продукті.

Психографічний метод можна віднести до сегментації, при якій цільовий сегмент наперед невідомий, а визначається на основі результатів маркетингових досліджень. Завдяки психографічному методу сегментації фірми у сфері готельно-ресторанного господарства одержують інформацію для планування, розробки, просування та розподілу готельно-ресторанного продукту на ринку, а також даний метод може допомогти у виявленні потенційних клієнтів для ефективнішого використання грошових коштів на маркетинг і просування готельно-ресторанного продукту. За даним методом виокремлено чотири основних сегменту:

– 1 сегмент – люди із середнім та низьким рівнем доходу. Основною метою їх подорожей є недорогий відпочинок на морі. Вони зупиняються в недорогих готелях та пансіонатах, за свої гроші хочуть отримати все сповна. Цей сегмент становить основу всього туристичного потоку.

– 2 сегмент – люди із доходом, вищим від середнього. В основному ці люди мають вищу освіту і головною метою їх подорожей є відпочинок у поєднанні з пізнанням, можливості займатися спортом, екскурсії, відвідання театрів та концертів. Ці люди – любителі далеких закордонних подорожей.

– 3 сегмент – особи з високим рівнем доходу та вищою освітою. Вік даних споживачів, в основному, середній або

старший (туристи третього віку). Надають перевагу закордонним поїздкам, замовляють екзотичні та цікаві подорожі, цікавляться сувенірами, антикварними речами, предметами розкоші.

– 4 сегмент – високоосвічені люди, які виявляють інтерес до вивчення пам'яток природи, культури, звичаїв різних народів. Цей сегмент є нечисленний.

### **3.2. Формування підприємством споживчого портфелю.**

Можна застосовувати концепцію «портфеля» до підприємств сфери послуг з визначеною клієнтською базою. Різні сегменти являють різну цінність для підприємств. Як і інвестиції, деякі типи споживачів можуть приносити значно більші прибутки протягом короткого періоду часу, але інші можуть мати більший потенціал для довгострокового співробітництва. Отже, споживчий характер деяких клієнтів може залишатися завжди незмінним, тоді як у інших можуть існувати певні цикли, коли протягом умовного періоду часу вони витрачають гроші «направо і наліво», але дуже швидко урізують свої витрати під час періоду спаду. Мудра фірма має шукати «мікс» цих клієнтів, аби знизити ризики, пов'язані з циклічністю. Якщо менеджерам відома річна вартість кожної категорії споживачів (прибуток-собівартість) і вони добре знають пропорції, у яких представлена кожна категорія в межах бази споживачів, то вони можуть спроектувати поточну вартість усіх цих споживачів на майбутні періоди.

Кожне готельно-ресторанне підприємство має розробляти свою рекламу, стратегію і позиціонування послуг, щоб зайняти бажані сегменти і запобігати появі нових споживачів, які не відповідають встановленим характеристикам. На жаль, маркетологи часто докладають значних зусиль, аби привабити все нових і нових клієнтів. Занадто часто винагорода та визнання продавців призначається новим споживачам. Але ця стратегія не завжди виявляється найбільш прибутковою. Дуже поширеною є думка, що (в середньому) приваблення нового клієнта обходиться готельно-ресторанному підприємству в 5 або 6 разів дорожче, ніж реалізація стратегії утримання існуючого.

Пропонування додаткових сервісних заходів часто відіграє ключову роль у побудові й підтримці відносин між клієнтами та



продавцями товарів. З розвитком відносин маркетингові зусилля можуть бути спрямованими на те, щоб зафіксувати або стимулювати збільшення обсягу купівель, підвищуючи рівень сервісу або ж додаючи нові види послуг. Маркетинг полягає в тому, як робити бізнес краще, а не лише більше. Калібр професійного підприємства вимірюється типом клієнтів, яких він обслуговує, а також типом завдань, над якими він працює. Власне, обсяг не є мірилом переваг, витримки або прибутковості. В професійних сервісних фірмах запроваджений бізнес-мікс може відігравати важливу роль як у визначенні фірми, так і в постановці відповідного завдання для службовців на різних рівнях організації.

Не всі існуючі відносини варті того, щоб їх підтримували. Деякі споживачі вже не відповідають стратегічним завданням підприємства, оскільки, можливо, змінилася стратегія фірми або ж змінились потреби і клієнтська поведінка споживачів. Ретельний аналіз може показати, що багато взаємозв'язків уже не є прибутковими, бо витрати на їх підтримання перевищують прибутки, які вони приносять. Так само як інвесторам необхідно ліквідувати погану інвестицію, а банку – анулювати кредити. Так і кожна сервіс фірма має оцінювати свій «портфель споживачів» і ліквідувати невдалі елементи. Час від часу певних споживачів позбавляються, в інших випадках – відмова від певного кола споживачі може бути одним вірним рішенням.

Формування споживчого портфелю є важливою складовою загальної економічної стратегії готельно-ресторанної компанії. Принципи формування оптимального споживчого портфелю такі:

- принцип довгострокової стратегічної орієнтації;
- принцип синергізму;
- принцип стратегічної гнучкості.

Принцип довгострокової стратегічної орієнтації передбачає формування споживчого портфелю підприємства на основі постійного інноваційного оновлення та оптимізації асортименту продукції з метою забезпечення довгострокової фінансової та ринкової стійкості в мінливих умовах зовнішнього середовища.

Принцип синергізму передбачає забезпечення взаємного доповнення та взаємної підтримки різних видів продукції або їх груп в споживчого портфелі підприємства з метою формування

та розвитку фінансово-інвестиційного потенціалу оновлення асортименту продукції на інноваційній основі.

Принцип стратегічної гнучкості передбачає формування динамічного споживчого портфелю підприємства на основі оптимального співвідношення асортиментних позицій різного рівня ризику з метою забезпечення ринкової стійкості підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Для формування підприємством споживчого портфелю доцільно використовувати методи, які представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Класифікація методів формування «портфелю» готельно-ресторанного підприємства

Назва групи	Методи, що входять до групи
Методи виявлення споживчих переваг	1) засоби спостереження, залежно від стадії вияву споживчих переваг; 2) засоби спостереження, залежно від форми вияву споживчих переваг; 3) методи диференціювання окремих елементів і властивостей продуктів: – модель Розенберга; – багатомірні методи; – методи зіставлення планового і реального профілю; – моделі з ідеальною точкою.
Методи економічного аналізу	1) ABC-XYZ-аналіз; 2) Дібба-Симкіна; 3) матриця Маркон; 4) методи лінійного програмування.
Методи портфельного аналізу	1) матриця BCG, адаптована матриця BCG; 2) матриця General Elektrik або McKinsey; 3) матриця «Темпи росту підприємства та темпи росту ніші»; 4) матриця «Продукт та форма існування малого підприємства»; 5) матриця розробки товару; 6) матриця конкуренції за М.Портером; 7) матриця «Товар-ринки» за І.Ансофом; 8) матриця росту за рахунок зовнішнього придбання; 9) матриця «Ціна-якість»; 10) матриця «Якість й вертикальна інтеграція»; 11) матриця стратегій на фазі впровадження

### 3.3. Розширення асортименту готельно-ресторанних послуг як засіб посилення лояльності споживачів.

Таблиця 3.2 – Категорії нововведень для розширення асортименту готельно-ресторанних послуг

Категорія	Характеристика
Головні нововведення в обслуговуванні	Нові товари чи послуги для нових ринків. Ці товари або послуги зазвичай передбачають як нові характеристики товару або послуги, так і радикально нові атрибути або процеси.
Головні нововведення в процесі обслуговування	Вони полягають у використанні нових процесів для надання базових послуг новими способами з додатковими вигодами.
Розширення продуктової лінії	Це доповнення до поточної продуктової лінії.
Розширення лінії процесу	Воно менш інноваційне, ніж нововведення у самих процесах, але часто використовує нові шляхи постачання існуючих товарів чи пропозицію більшої кількості зручностей і різного сприйняття наявними клієнтами або залучення нових – тих, які вважають традиційний підхід непривабливим.
Додаткові нововведення в обслуговуванні	Мають форму впровадження нових полегшувальних елементів послуги, що збільшують існуючу базову послугу чи значно поліпшують додаткові послуги.
Удосконалення послуги	Найпоширеніший тип нововведення. Він передбачає невеликі зміни у виконанні поточних виробів;
Зміна стилю	Являє собою найпростіший тип нововведення, що не передбачає жодних змін у будь-якому процесі. Однак такі зміни часто досить помітні й можуть стати мотивацією для службовців.

Управління асортиментом є одним із засобів посилення лояльності споживачів. Ця складова передбачає:

- визначення показників товарного асортименту методом ABC-XYZ аналізу;
- коригування асортименту за необхідності;

- створення комплексного продукту;
- формування ряду додаткових послуг.

Для покращення діяльності підприємства доцільно впроваджувати нововведення, орієнтовані на безперечних прихильників, терпимих прихильників та на непостійних прихильників. Формування ряду нововведень надасть можливість зберегти конкурентні позиції на ринку та обмежити перехід клієнтів до інших виробників або торговельних мереж (табл. 3.2).

### **3.4. Управління скаргами і претензіями споживачів готельно-ресторанних послуг.**

Управління скаргами передбачає швидке реагування на скарги споживачів, оскільки, як відомо, незадоволені споживачі дуже швидко поширюють негативну інформацію у соціальних мережах.

Є чотири варіанти дій для незадоволеного споживача:

- не робити нічого;
- скаржитися у будь-якій формі в компанію;
- звертатися до третьої сторони (до Держпродспоживслужбу України, виконавчих органів у справах споживачів або ж до суду в цивільних чи адміністративних справах);
- залишити цю компанію та відмовляти інших людей від користування її товарами чи послугами.

Реакція підприємства на скарги споживачів призводить до різних наслідків. Менеджери повинні знати, що вплив невдач може вийти в майбутньому далеко за межі втрати доходу від співпраці з одним споживачем. Роздратовані клієнти часто розповідають іншим людям про свої проблеми.

Інтернет ускладнив життя компаніям, які пропонують неякісні товари або послуги: адже розчаровані споживачі можуть тепер розповісти про свої проблеми тисячам людей, надсилаючи скарги на дошку оголошень чи створюючи сайти для повідомлень про свій невдалий досвід щодо конкретних компаній.

Розроблення механізму реагування на скарги та претензії споживачів в готельно-ресторанному підприємстві передбачає:

- створення в компанії підрозділу управління скаргами та претензіями споживачів;

– розроблення програми швидкого реагування на скарги та претензії споживачів.

Основними правилами ефективного вирішення проблеми є:

- діяти швидко;
- визнавати помилки, але не виправдовуватися. Якщо в покупця виникла проблема, потрібно вибачитися і вирішити її;
- показати, що фірма зрозуміла проблему з позиції споживача;
- не сперечатися з споживачами. Необхідно дати йому можливість висловити свою скаргу, навіть якщо нестерпно хочеться його перервати й виправити;
- визнавати справедливість претензій споживача мовчки чи вголос. Перепрошувати, але не сперечатися;
- виправдовувати споживача, коли доказів недостатньо;
- пояснити усі кроки, необхідні для вирішення проблеми;
- інформувати споживачів про прогрес;
- не забувати про компенсацію. Відшкодовувати збитки, надавати послугу повторно, будь-яким чином вирішити його проблему. Не слід сперечатися щодо відшкодування збитку;
- намагатися всіма силами відновити гарне враження споживача про підприємство. Слід відразу ж виправляти помилки.

Потрібно пам'ятати, що скарга – це спосіб змінити ситуацію на краще. Звичайно, деякі зі скарг можуть бути обурливими, щоб іти на поступки. У такому разі потрібно намагатися докласти зусиль і запропонувати прийнятну, гідну альтернативу. Той, хто надає послугу, повинен постійно моніторити ступінь задоволення клієнтури за допомогою системи скарг і пропозицій, опитування для виявлення випадків незадовільного обслуговування й виправлення ситуації. Зворотний зв'язок допоможе зосередитися на головному. Час від часу потрібно просити споживачів дати оцінку обслуговуванню. Це можна робити за допомогою короткої анкети, щоб клієнтові було легко її заповнювати. Однак, не варто забувати про те, що споживачі мають право відмовитися від участі в анкетуванні. Якщо вони заповнять анкету і не виникне жодних проблем, це зайвий раз підкреслить їхню задоволеність послугами, а отже, на даний момент можна вважати, що якість обслуговування знаходиться на прийнятному рівні. Якщо все ж

таки виявляються деякі проблеми, їх доцільно відразу вирішити, щоб в майбутньому уникнути роботи зі скаргами і претензіями споживачів.

Скарги – це потік інформації, який можна використати для спостереження за продуктивністю своєї діяльності і якістю. Для цього їх потрібно збирати в першому місяці, потім аналізувати.

Ефективні шляхи організації управління скаргами:

- забезпечити базу для відслідковування скарг, щоб переконатися, що вони вирішені;
- створити індикатор, що попереджає про погіршення справ в першому місяці декількох аспектах послуг;
- вимагати серйозного вивчення і реакції на скарги.

### **3.5. Гарантії підприємства в сфері обслуговування споживачів.**

В сучасній сфері готельно-ресторанного господарства клієнт може обирати з чисельної кількості підприємств і отримувати якісне і різноманітне обслуговування там, де він вважає за потрібне. На вибір часто впливає можливість отримання гарантованого рівня сервісу без «сюрпризів». Споживачі повинні мати реальні очікування і бути впевнені в своїх діях. Якість обслуговування складається під впливом системи цінностей і культури споживача, що формують суб'єктивну оцінку послуг. Однак основні компоненти якості послуг закладаються матеріально-технічними факторами їх виробництва, реалізації, споживання. Відповідно до цього розробляються і застосовуються класифікації готелів, ресторанів, транспортних засобів, що дозволяє забезпечити стандартний рівень обслуговування. Задоволення стандартного набору вимог до будинків, споруд, інфраструктури, розташування, життєзабезпечення, інтер'єру, основним, додатковим і супутнім послугам, кваліфікації персоналу, рівню комфортабельності певною мірою створює гарантії якості обслуговування.

Оскільки пропозиція гарантії – маркетингова стратегія, менеджери мають дізнатися, чи доходи фірми перевищують витрати. Вартість покращення бізнесу має бути протиставлена витратам на виплати компенсацій за гарантіями і витратам на

інвестування у підвищення операційної ефективності та роботи персоналу. Однак, оцінюючи прибутки, менеджери повинні враховувати довгостроковий потенціал для більшої операційної продуктивності, поліпшення самооцінки і мотивації персоналу.

Гарантії повинні бути чіткими, щоб покупці й персонал легко їх розуміли. Іноді треба пов'язати терміни задоволення гарантії з особливістю діяльності фірми більше, ніж із загальною роботою. На ринку, де споживачі бачать, що фінансовий, персональний чи психологічний ризик, пов'язаний із купівлею чи одержанням послуги, є невеликим, слід замислитися щодо введення гарантії.

Виявлено практичним досвідом, що там, де існують ризики, але мало відчутна різниця між конкурентними позиціями послуг, перша компанія, що введе гарантію, може одержати першорядну перевагу і створити цінну відмінність для своїх послуг.

Причинами ефективності гарантії є те, що:

- гарантії спонукають компанію сфокусуватися на тому, що її клієнти очікують і хочуть отримати від кожного товару або елемента обслуговування;

- гарантії встановлюють чіткі стандарти, які чітко вказують і продавцям, і покупцям, що саме пропонує компанія. Виплати у формі компенсацій за неякісні товари чи послуги змушують менеджерів ставитися до гарантії серйозно, оскільки витрати на виправлення недоліків якості послуги можуть відчутно зрости;

- гарантії вимагають розвитку системи для формування тісного зворотного зв'язку з покупцем і розвитку цієї системи;

- гарантії спонукають компанії з'ясувати, у чому вони припустилися помилки, передбачати потенційні невдачі й уникати їх надалі у перспективі;

- гарантії вибудовують «мускули маркетингу» тим, що знижують для споживача ризик купівлі неякісного товару чи послуги та завойовують довіру покупця на тривалий час.

Виконання гарантії підприємства реалізується таким чином:

- чітке формулювання гарантії підприємства;
- розроблення програми ознайомлення споживачів з гарантіями підприємства.

Гарантії забезпечення готельно-ресторанного продукту:

- повнота і якість заявлених послуг;

- повернення грошей у разі незадоволення туриста або гостя;
- страхування туриста під час подорожі;
- можливість знижок або розстрочки платежу тощо.

До найбільш суттєвих гарантій забезпечення відповідності критеріїв якості готельно-ресторанного продукту належать: 1) відповідність стандарту готельно-ресторанних послуг, що надаються; 2) відповідність їх технічним показникам найкращих продуктів-аналогів; 3) рівень точності всіх виробничих процесів, що здійснюють такі послуги; 4) відповідність якості готельно-ресторанних послуг потребам покупця; 5) відповідність якості платоспроможному попиту.

Дотримання вимог до якості продукції та послуг дає змогу запобігти відхиленням, які виникають у процесі надання послуг і пов'язаних з ними витрат, забезпечує безпеку діяльності на підприємствах туристичної та готельно-ресторанної сфери.

### **Ключові терміни:**

- сегментація ринку;
- критерії сегментації;
- споживчий портфель;
- методи виявлення споживчих переваг;
- методи економічного аналізу;
- методи портфельного аналізу;
- асортимент готельно-ресторанних послуг;
- управління асортиментом;
- скарга;
- претензія;
- управління скаргою;
- вирішення проблеми;
- гарантія;
- гарантія якості готельно-ресторанного продукту.

### **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:**

1. Розкрити сутність поняття «сегментація ринку».
2. Перелічити методи сегментації ринку у сфері готельно-ресторанного господарства.
3. Назвати принципи формування оптимального споживчого портфелю.



4. Представити класифікацію основних методів формування «портфелю» готельно-ресторанного підприємства.

5. Окреслити категорії нововведень для розширення асортименту готельно-ресторанних послуг.

6. Навести приклади реакції підприємства на скарги клієнтів.

7. Сформулювати правила ефективного вирішення проблеми.

8. Визначити роль інтернету в процесі обміну інформацією між споживачами продукції конкретного підприємства.

9. Охарактеризувати базові причини ефективності гарантій підприємства.

10. Описати гарантії підприємства щодо забезпечення якості готельно-ресторанного продукту.

### ***Тестові завдання:***

*1. До методів сегментації ринку не відноситься:*

- фізичний метод;
- демографічний метод;
- географічний метод;
- соціально-економічний.

*2. Принцип синергізму передбачає:*

– забезпечення взаємного доповнення та підтримки різних видів продукції або їх груп в споживчому портфелі підприємства для формування і розвитку фінансово-інвестиційного потенціалу оновлення асортименту продукції на інноваційній основі;

– формування динамічного споживчого портфелю компанії на основі оптимального співвідношення асортиментних позицій різного рівня ризику з метою забезпечення ринкової стійкості підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища;

– формування споживчого портфелю підприємства на основі постійного інноваційного оновлення та оптимізації асортименту продукції з метою забезпечення довгострокової фінансової та ринкової стійкості в мінливих умовах зовнішнього середовища;

– всі відповіді вірні.

*3. Управління асортиментом готельно-ресторанних послуг не передбачає:*

– визначення показників товарного асортименту методом SWOT-аналізу;

– коригування асортименту за необхідності;

– створення комплексного продукту;

– формування ряду додаткових послуг.

*4. До основних правил ефективної роботи зі скаргами та претензіями не відноситься:*

– виправдовуватися, пояснити споживачеві, чому він не правий;

– діяти швидко;

– продемонструвати, що компанія готельно-ресторанного господарства зрозуміло проблему з позиції споживача;

– намагатися всіма силами відновити гарне враження споживача про готельно-ресторанне підприємство.

*5. Гарантії готельно-ресторанного продукту не включають:*

– проведення лотерей за номером ваучера;

– повнота і якість заявлених послуг;

– повернення грошей у разі незадоволення споживача;

– страхування споживача під час туристичної подорожі.

#### **Рекомендований перелік джерел:**

1. Бойко М.Г. Ціннісно орієнтоване управління в туризмі: монографія / М.Г. Бойко. Київ : КНТЕУ, 2010. 523 с.

2. Бриггс С. Маркетинг в туризмі / С. Бриггс ; пер. со 2-го англ. изд. Київ : Знання-Прес, 2005. 358 с.

3. Бургуні Т, Рогачова Г.А., Серьогін О.Ю., Право та політика ЄС у сфері захисту прав споживачів: Навч. посіб. Київ : ІМВ КНУ ім. Т.Шевченка, 2003.

4. Вачевський М.В. Маркетинг в сферах послуг: [навчальний посібник] / М.В. Вачевський, В.Г. Скотний. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 232 с.

5. Гаркавенко С. Маркетинг: підр. Київ: Лібра, 2002. 712 с.

6. Герасимчук В. Г. Маркетинг: теорія і практика: навч. посібник. Київ: Вища школа, 1994. 327 с.

7. Захист прав споживачів: Соціально-правовий аспект /За заг. ред. Л. В. Ніколаєвої. Київ , КНТЕУ 2002. 312 с.

8. Ільченко К. Нейромаркетинг не хайп, а корисний інструмент для грамотного маркетолога. Маркетинг в Україні. 2021. №1. С. 60-64.

9. Інноваційні технології в туристичному та готельно-ресторанному бізнесі. Черкаський держ. технол. університет. Кол. моногр.; за заг. ред. Г.М. Чепурди. Черкаси : ЧДТУ, 2020. 119 с. Кудла Н. Є. Маркетинг туристичних послуг : навчальний посібник / Н. Є. Кудла. Київ : Знання, 2011. 351 с.

10. Круль Г.Я. Основи готельної справи: навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2011. 368 с.

11. Кузнецова Н.М. Основи економіки готельного та ресторанного господарства : навч. посібник. Київ, 1997. 173 с.

12. Майовець Є. Й. Маркетинг: теорія та методологія: навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2013. 450 с.

13. Окландер М. А., Кірносова М. В. Маркетингова товарна політика: навч. посібник. Львів: ЦУЛ, 2017. 200 с.

14. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг: навч.-метод. посібник. Київ: КНЕУ, 2001. 306 с.

15. Про захист економічної конкуренції : закон України від 11.01.2001 №2210-III із змінами та доповненнями від 14.01.2020. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення 14.08.2022).

16. Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991 №1023-XII із змінами та доповненнями від 17.06.2020. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text> (дата звернення 14.08.2022).

17. Скибінський С. В. Маркетинг. Львів, 2000. 325 с.

18. Страшинська Л.В. Маркетинг готельного і ресторанного господарства / Л.В. Страшинська. Київ : НУХТ, 2011. 89 с.

19. Цвілій С. Клієнтоорієнтоване управління інноваційним розвитком підприємницьких структур сфери гостинності. *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності* : Матеріали II Між. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 13-14 травня 2021 р.) [Елек рес-с] Електрон. дані. Запоріжжя, НУ «Запорізька політехніка», 2021. 389 с. С. 149-151.

20. Циганкова Т. М. Управління міжнародним маркетингом: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2001. 265 с.

## Тема 4. Створення готельно-ресторанних продуктів та зростання цінності.

### 4.1. Принципи, функції та концепції створення готельно-ресторанного продукту.

Готельно-ресторанний продукт є сукупністю споживчої вартості з рекреаційним ефектом, який існує у формі конкретних туристичних, готельних і ресторанных продуктів, що зроблені і є в наявності на даний момент для споживання в певному природному і суспільному середовищі. Мета створення готельно-ресторанного продукту полягає у задоволенні конкретних потреб у рамках забезпечення працездатності людей та їх відпочинку.

Під час створення туристичного продукту його розробнику пропонується сприйняти ідею на трьох етапах.

На першому етапі визначається, який продукт буде здобувати споживач, оскільки, здобуваючи його, споживач насамперед сподівається підлікуватися, розважитися, задовольнити інші потреби. У випадку з готельно-ресторанним продуктом це його серцевина (транспорт, проживання, розвага, відпочинок, праця).

На другому етапі розробник повинен зробити готельно-ресторанний продукт готовим до реалізації і привабливим для клієнтів. Для цього він повинен відповідати таким умовам: 1) мати набір різноманітних послуг, що варіюються; 2) мати певний рівень якості; 3) мати продуманий імідж; 4) бути підкріпленим рекламою, інформацією і пропагандистськими заходами.

На третьому, заключному, етапі створений продукт варто підкріпити гарантіями того, що споживач обов'язково одержить обіцяні вигоди в повному обсязі, а якщо готельно-ресторанна фірма через певні причини не зможе задовольнити всіх очікувань, то втрати споживача будуть повністю компенсовані.

Розуміння сутності готельно-ресторанного продукту і його специфіки й пропозиції на ринку послуг, варто враховувати таке:

– готельно-ресторанний продукт – поняття комплексне, його елементи взаємодоповнючі, погана якість одного з них негативно впливає на всі пропозиції;

– особливість готельно-ресторанного продукту полягає в тому, що його створення збігається з часом споживання, не

можна даний продукт накопичувати для того, щоб пропонувати пізніше (наприклад, не використаний сьогодні одномісний номер не можна пропонувати для двох ночівель на наступну ніч);

– готельно-ресторанний продукт не можна перетворити у предмет для того, щоб демонструвати, як товарний зразок його потенційним споживачам, стимулюючи відвідування реального готелю або ресторану. Потрібен особливий підхід до рекламних і пропагандистських заходів готельно-ресторанного продукту. Найкраще зарекомендували себе у готельно-ресторанному господарстві ярмарки, конференції, презентації;

– для отримання готельно-ресторанного продукту споживач має долати певний простір. Тому під час реалізації маркетингових програм у готельно-ресторанному бізнесі варто враховувати існування взаємозамінної конкуренції, тобто можливості зробити заміну даних послуг іншими видами діяльності альтернативного характеру на ринку, а також заміну самих складових елементів готельно-ресторанного продукту;

– попит на готельно-ресторанний продукт еластичний, тому що структура і рівень споживання готельно-ресторанного продукту швидко змінюються під впливом цін на товари і послуги. Крім того, попит концентрується за часом (короткострокові курортні, туристичні сезони) і за місцем (певні центри, готельно-ресторанні кластери).

Для визначення оцінки і контролю якості готельно-ресторанного продукту необхідно встановити параметри якості, які визначають, виходячи з вимог клієнтів. До істотних вимог клієнтів віднесено:

- уважність і гнучкість персоналу до запитів і скарг клієнтів;
- врахування побажань клієнтів і орієнтація на цільові сегменти ринку;
- ступінь новизни готельно-ресторанного продукту, постійне відновлення пропонованих послуг.

Створення нових продуктів є важливим елементом маркетингу готельно-ресторанного підприємства. Ефективність такої діяльності може бути різною і значною мірою це залежить від: 1) досвіду і кваліфікації персоналу підприємства; 2) правильної організації роботи зі збору інформації щодо можливих пропозицій підприємства; 3) обсягів ресурсів.

Виробництво готельно-ресторанних послуг здійснюється безпосередньо в місці споживання. Саме тому формування готельно-ресторанного продукту має бути якісним.

Процес розробки нового готельно-ресторанного продукту складається з восьми основних етапів:

1. генерування ідей;
2. вибір ідеї щодо готельно-ресторанного продукту;
3. розробка та перевірка концепції готельно-ресторанного продукту;
4. розробка стратегії маркетингу;
5. економічний аналіз;
6. формування готельно-ресторанного продукту в остаточному вигляді;
7. випробовування готельно-ресторанного продукту в ринкових умовах;
8. комерціалізація готельно-ресторанного продукту.

На етапі розробки і перевірки концепції продукту опрацьована ідея наповнюється значущими й важливими для споживача поняттями: готельно-ресторанний продукт набуває конкретних споживчих властивостей, які відповідають запитам цільового ринку.

**Концепція готельно-ресторанного продукту** – це письмовий опис його фізичних та інших характеристик, які сприймаються споживачем, і перелік переваг, які він обіцяє певній групі споживачів: вибір конкретного місця відвідування, програми, туризму, переліку послуг, та ін.;

Просування готельно-ресторанного продукту виявиться неможливим, якщо при його формуванні не будуть враховані такі принципи:

- максимально можлива відповідність пропонованих послуг характером споживання і вимогам споживачів;
- нерозривність зв'язків сервісу з маркетингом, його ключовими завданнями і принципами;
- гнучкість пропонованих клієнтові послуг за рахунок зміни його переваг.

Крім того, реалізація готельно-ресторанного продукту стане можливою тільки в тому випадку, якщо при його створенні буде проявлятися турбота про персонал. Сюди входить створення

ергономічності робочих місць, чітке формулювання правил, обов'язкових для виконання всіма співробітниками. Ще один принцип, який повинен дотримуватися при створенні туристичного продукту, – оптимізація діяльності органів управління готельно-ресторанною компанією.

#### **4.2. Позиціонування готельно-ресторанної послуги на цільових сегментах ринку.**

На основі зібраних соціодемографічних і психографічних даних розробляються критерії для оцінювання специфічного готельно-ресторанного ринку та порівняння цільових ринків. Далі слід вибрати порівнювані атрибути готельно-ресторанного продукту (стиль, імідж, рівень якості, ціни та ін.). Оцінювання готельно-ресторанного продукту проводиться у трьохвимірному просторі, координатами для якого є сегмент ринку, ціль і позиціонування.

**Позиціонування** – це дії по розміщенню готельно-ресторанного продукту (послуги) на визначеному ринку, який називають цільовим готельно-ресторанним ринком, з метою забезпечення конкурентоспроможності готельно-ресторанного продукту (послуги).

Концепція позиціонування пов'язана із сегментацією ринку. Вибору цільового ринку слід приділяти серйозну увагу, тому що від цього узалежить ефективність всієї діяльності підприємства.

**Вибір цільового ринку** проходить в декілька етапів:

1) визначення потенціалу сегменту ринку. Потенціал готельно-ресторанного ринку характеризується його кількісними параметрами, головним з яких є ємність ринку. Сегмент має бути достатньо ємним, щоб фірма могла окупити витрати;

2) оцінка доступності сегменту ринку. Тут необхідно отримати інформацію про те, які перешкоди для діяльності існують на ринку, чи досяжними є споживачі готельно-ресторанних послуг;

3) оцінка суттєвості сегменту ринку. Передбачає визначення того, наскільки реальним є віднесення споживачів ринку до сегменту, з яким має намір працювати фірма. Слід також виявити, чи стійкі потреби туристів, щоб знати, який готельно-

ресторанний продукт їм пропонувати – консервативний чи з мінливими характеристиками;

4) аналіз можливостей освоєння сегменту ринку. Аналіз можливостей освоєння передбачає: оцінювання ризиків; виявлення позицій основних конкурентів; визначення можливої реакції конкурентів на появу нової фірми; прогнозування можливого обсягу продаж та прибутку.

При пошуку оптимальної кількості сегментів готельно-ресторанна фірма може використовувати 2 методи:

– концентрований (метод мурахи). Полягає у поступовому залученні сегментів, поки не буде визначена оптимальна кількість. Метод тривалий у часі, але не потребує значних затрат (рис. 4.1);

– дисперсний (метод бабки). Метод реалізується шляхом проб та помилок. Він передбачає вихід на максимальну кількість сегментів, щоб згодом зменшувати їх кількість, шукаючи оптимальний набір сегментів (рис. 4.2).

Основні типи позиціонування продукту в цільовому сегменті:

- позиціонування, засноване на відмінній якості продукту;
- позиціонування, орієнтоване на категорію споживачів;
- позиціонування по відношенню до конкуруючого готельно-ресторанного продукту;
- позиціонування, засноване на розриві з певною категорією готельно-ресторанних продуктів;
- позиціонування продукту на основі його походження, побудоване на зв'язку продукту з місцем його розсташування;
- комплексна стратегія позиціонування.

Чинники успішного позиціонування готельно-ресторанного продукту:

- усвідомлювання реальної позиції свого продукту на ринку;
- ознайомлення із позиціями всіх конкурентів;
- оцінювання рентабельності;
- узгоджування позиції товару з іншими елементами маркетингового підприємства;
- вигоди, на яких ґрунтується позиціонування, мають бути важливі для цільових покупців;
- позиціонування готельно-ресторанного продукту потрібно будувати на реальних можливостях компанії чи торгової марки



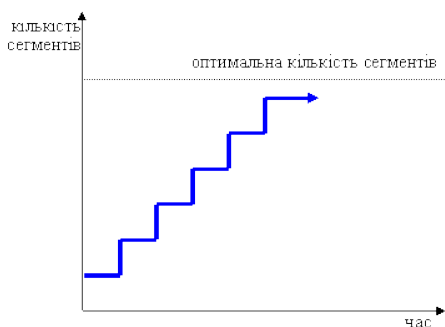


Рис. 4.1 – Метод мурахи

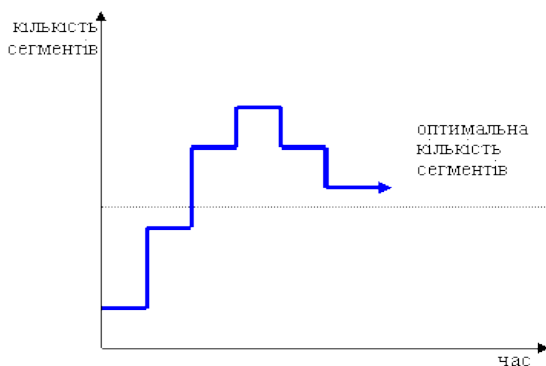


Рис. 4.2 – Метод бабки

Готельно-ресторанна компанія може застосовувати такі **стратегії позиціонування**: 1) стратегія диференціації продукту; 2) стратегія знаходження своєї ніші на ринку; 3) стратегія малих витрат та ін. Для поліпшення ситуації компанія може пристосовуватися за допомогою модифікації продукту, зміни стратегії ціноутворення, способів просування, каналів розподілу. Також доцільно постійно змінювати шляхи формування конкурентної позиції продукту.

Рекомендують проводити як об'єктивне, так і суб'єктивне позиціонування продукту. Об'єктивне позиціонування пов'язане в основному з фізичними атрибутами продукту й підприємства. Відповідно реклама, що створює імідж продукту й підприємству,

відображає фізичні характеристики й функціональні риси обох. Суб'єктивне позиціонування проводиться для впливу на сприйняття споживачів. Створюваний таким шляхом імідж не має відношення до фізичних якостей продукту, а пов'язаний з ментальністю споживачів. Тут при здійсненні реклами враховується сприйняття продукту з потрібним іміджем.

Сегментація ринку, вибір цільового сегмента, позиціонування продукту на ринку є потужними засобами для одержання визнання на готельно-ресторанному ринку, підвищення конкурентоспроможності й розуміння культури споживачів. З метою досягнення конкурентної переваги розробляючи конкурентну стратегію фірми слід орієнтуватися на потреби та бажання певного сегмента ринку. При застосуванні стратегії сегментування слід знати, що успішність залежатиме від багатьох факторів внутрішнього й зовнішнього середовища фірми. Важливою ознакою успіху є наявність добре організованих каналів збуту і засобів комунікації зі споживачами.

### **4.3. Створення конкурентної позиції та етапи розробки стратегії позиціонування підприємства та продукту.**

Розуміння концепції позиціонування – ключ до створення ефективної конкурентної позиції. Ця концепція, звичайно, не обмежується сферою послуг. Процес позиціонування готельно-ресторанної компанії слід розпочинати з вибору цільового сегменту (табл. 4.1).

При пошуку оптимальної кількості сегментів фірма може використовувати два методи.

1. Концентрований. Полягає у поступовому залученні сегментів, поки не буде визначена їх оптимальна кількість. Цей метод тривалий у часі та не потребує значних фінансових витрат.

2. Дисперсний. Реалізується шляхом проб та помилок. Він передбачає вихід на максимальну кількість сегментів, щоб згодом зменшувати їх кількість, шукаючи оптимальний набір сегментів.

На основі проведеного дослідження готельно-ресторанна компанія може використовувати певні стратегії позиціонування, наприклад, стратегію диференціації продукту, стратегію знаходження своєї ніші на ринку.

Таблиця 4.1 – Етапи вибору цільового ринку

Етап	Характеристика
Визначення потенціалу сегменту ринку	Потенціал готельно-ресторанного ринку характеризується його кількісними параметрами, головним з яких є ємність ринку. Сегмент має бути достатньо ємним, щоб фірма могла окупити витрати.
Оцінка доступності сегменту ринку	Тут необхідно отримати інформацію про те, які перешкоди для діяльності існують на ринку, чи досяжними є споживачі туристичних послуг.
Оцінка суттєвості сегменту ринку	Передбачає визначення того, наскільки реальним є віднесення споживачів ринку до сегменту, з яким має намір працювати фірма. Слід також виявити, чи стійкі потреби споживачів, щоб знати, який готельно-ресторанний продукт їм пропонувати – консервативний чи з мінливими характеристиками.
Аналіз можливостей освоєння сегменту ринку	Аналіз можливостей освоєння передбачає: <ul style="list-style-type: none"> <li>– оцінювання ризиків;</li> <li>– виявлення позицій основних конкурентів;</li> <li>– визначення можливої реакції конкурентів на появу нової фірми;</li> <li>– прогнозування обсягу продажу та прибутку.</li> </ul>

Компанія може пристосовуватись до ринку за допомогою модифікації продукту, зміни стратегії ціноутворення чи способів просування і каналів розподілу, тобто шляхом формування конкурентної позиції продукту.

В даний час компанії готельно-ресторанної галузі, приділяючи увагу позиціонуванню продукту, активно використовують рекламу, яка забезпечує створення бажаного іміджу продукту. Для проведення рекламної кампанії фірми повинні володіти інформацією про потреби споживача й мотиви придбання ними конкретних послуг.

Сегментація та позиціонування ринку потрібні для залучення вибору цільового сегмента продукту на ринку, є потужними засобами для одержання визнання на готельно-ресторанному ринку, підвищення конкурентної спроможності й розуміння культури споживачів, для залучення засобів інвесторів в перспективний готельний чи ресторанный напрям, для виходу

готельно-ресторанної фірми на нові ринки, оптимізації витрат готельно-ресторанної фірми, найповніше задовільнити запити клієнтів, створення мережі для просування й продажу готельно-ресторанного продукту, підвищення конкурентоспроможності.

Процедура позиціонування компанії та продукту включає декілька етапів: 1) вибір критеріїв позиціонування; 2) визначення показників за критеріями позиціонування; 3) побудова карти сприйняття; 4) перепозиціонування (табл. 4.2).

Таблиця 4.2 – Основні етапи позиціонування готельно-ресторанного підприємства

Етап	Зміст етапу	Відображення в діяльності підприємства
Вибір критеріїв позиціонування та визначення показників	Виявлення споживчих ознак послуги (співвідношення «ціна/якість»); врахування слабких позицій конкурентів.	До важливих критеріїв позиціонування готельно-ресторанного підприємства можна віднести якість послуг (швидкість обслуговування, відповідність наявних характеристик заявленим, надійність підприємства) та ціни на готельні та ресторанный продукти
Побудова карти сприйняття	Наочне позиціонування з використанням декількох оціночних показників	Спираючись на дослідження для побудови конкурентних профілів, можна розмістити фірми-конкуренти в площині двомірної матриці
Перепозиціонування	Перегляд існуючої позиції підприємства	Якщо підприємство не має чіткої позиції, необхідно спробувати виявити пусту нішу та заповнити її.

Вибрати критерії позиціонування можна за показниками: значимість для споживача; неповторність; відчутність; прийнятність за ціною; рентабельність. При позиціонуванні можна враховувати одну або більше зазначених характеристик.

Далі – визначити показники, за якими будуть виміряні обрані критерії. Такі показники можна виявити в результаті: ринкового тестування, проведення фокус-груп, експертним шляхом.

Наступним етапом процедури позиціонування малого підприємства на ринку готельно-ресторанних послуг є побудова карти сприйняття. *Карта сприйняття* – це спосіб представлення процесу позиціонування з використанням кількох оціночних показників. Вона характеризує переважні комбінації вигод, якими керуються споживачі при виборі того чи іншого товару.

При побудові карти сприйняття (позиціонування) на практиці часто використовується двовірсна матриця, в якій представляють конкуруючі фірми за показниками, наприклад, ціни та якості.

Позиціонування, здійснюване за двома показниками – якості та ціни, слід проводити в наступній послідовності: оцінка товарів підприємства і його основних конкурентів за двома критеріями: інтегральним показником якості та ціни; нанесення підприємств на полі матриці «якість – ціна» з використанням за необхідності обсягу реалізації (радіусу кола) в якості третьої координати; визначення гостроти конкурентної боротьби на ринках за ступенем концентрації компаній-конкурентів у різних квадратах матриці; коригування виробничо-збутової політики підприємства з точки зору якості, ціни випуску товару і ринкового сегменту.

Після побудови карти позиціонування необхідно прийняти рішення про перепозиціонування, що являє собою дії, спрямовані на перегляд існуючої позиції компанії в сприйнятті споживачів цільового ринку. У свідомості споживачів добре відомі готельно-ресторанні продукти зазвичай займають чітко відокремлені позиції, конкурентам дуже непросто вплинути на усталену думку споживачів, і конкуруючі компанії мають можливість використовувати тільки одну з трьох можливих стратегій

#### **4.4. Вплив маркетингового середовища на діяльність підприємства сфери готельно-ресторанних послуг.**

**Маркетингове середовище** – сукупність елементів, що формують і зумовлюють можливості готельно-ресторанного підприємства в оволодінні конкретним споживчим ринком. Існує два види маркетингового середовища: внутрішнє і зовнішнє.

Внутрішнє середовище поєднує структурні підрозділи підприємства. До елементів внутрішнього середовища належить система підготовки кадрів, соціального забезпечення колективу компанії та інші організаційні структури. Зовнішнє середовище підприємства складається з макро- і мікросередовища.

Мікромаркетингове середовище включає три групи елементів.

До елементів першої групи А відносять п'ять видів ринків, на кожному з яких формується своєрідний контингент споживачів послуг (споживчий ринок, ринок виробників, ринок проміжних продавців, ринок закладів, міжнародний ринок).

До другої групи Б елементів відносять: постачальників підприємствам послуг; його конкурентів; маркетингових посередників. При цьому посередники можуть розглядатися як представники ринку проміжних продавців.

До складу третьої групи В елементів мікросередовища підприємства послуг входять будь-які контактні аудиторії, які виявляють реальний чи потенційний інтерес до підприємства послуг і чинять вплив на його здатність досягати поставленої мети. До них належать:

- фінансові структури (банки, акціонерні товариства й інвестиційні компанії, а також базові підприємства, на балансі яких перебуває організація невиробничої сфери);

- громадські організації (товариства захисту навколишнього середовища та прав споживачів, організації національних меншин, суспільно-політичні організації та ін.);

- контактні аудиторії засобів масової інформації (редакції газет і журналів, телевізійні центри і радіостанції, за допомогою яких висвітлюється чи може висвітлюватися діяльність певного підприємства чи галузі);

- неорганізовані верстви населення;

- місцеві контактні аудиторії (жители районів, працівники базового підприємства, працівники суміжних підприємств та ін.);

- внутрішні контактні аудиторії (позаштатні співробітники, добровільні співробітники, добровільні помічники, працівники).

На елементи мікросередовища компанія не може справляти безпосередній керуючий вплив, але опосередковано впливає, навіть відчутно. Наприклад, стосовно споживача підприємство

реалізує маркетингову стратегію, вивчає, формує і задовольняє попит. Стосовно постачальників, воно здійснює їх вибір, вступає в фінансові відносини. На конкурентів впливає ціноювою політикою, якістю, іміджем і самою присутністю на ринку.

Макросередовище підприємства послуг утворюють елементи, на які воно практично не впливає і змушене пристосовуватися до цих елементів і налаштовувати свою маркетингову діяльність відповідно до змін, які відбуваються в їхній системі. До елементів макросередовища належать економічні й соціальні умови, демографічна ситуація, науково-технічний прогрес, культурне й історичне оточення, політична і законодавча стабільність.

Будучи залежним від факторів зовнішнього середовища, підприємство послуг зіштовхується з небезпекою виникнення явищ, які істотно обмежують його діяльність і навіть роблять її взагалі неможливою. Ці явища носять практичний або граничний характер і характеризуються різним ступенем імовірності. Імовірність їхнього виникнення і характер можливих наслідків має оцінюватися і враховуватися підприємством упродовж розробки його маркетингової програми. Кожне з явищ макросередовища може бути описане кількісними чи якісними характеристиками. Знання їх дає змогу оцінити маркетингові можливості підприємства, обґрунтувати стратегію його діяльності з урахуванням можливих наслідків дії критичних факторів.

### **Ключові терміни:**

- готельно-ресторанний продукт;
- попит на продукт;
- новий продукт;
- попит;
- позиціонування;
- концентрований метод;
- дисперсний метод;
- стратегія позиціонування;
- потенціал цільового сегменту;
- оптимальний сегмент;
- карта сприйняття;
- макросередовище підприємства;

- мікросередовище підприємства;
- внутрішнє середовище підприємства.

### **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:**

- 1.Перелічити етапи сприйняття ідеї щодо створення готельно-ресторанного продукту.
- 2.Розкрити специфіку готельно-ресторанного продукту.
- 3.Назвати вимоги клієнтів щодо якості готельно-ресторанного продукту.
- 4.Сформулювати етапи процесу розробки нового готельно-ресторанного продукту
- 5.Представити основні типи позиціонування продукту в цільовому сегменті.
- 6.Окреслити зміст етапів вибору цільового ринку.
- 7.Навести приклади використання методів щодо пошуку оптимальної кількості сегментів.
- 8.Визначити основні етапи позиціонування готельно-ресторанного підприємства.
- 9.Охарактеризувати зовнішнє та внутрішнє середовище готельно-ресторанного підприємства.

### ***Тестові завдання:***

1. *Створення іміджу готельно-ресторанної компанії це:*
  - маркетингова ціль;
  - ринкова ціль;
  - управлінська ціль;
  - забезпечуюча ціль.
2. *Поступове залучення сегментів, поки не буде визначена їх оптимальна кількість, це:*
  - концентрований метод;
  - дисперсний метод;
  - лінійний метод;
  - графічний метод.
3. *Наочне позиціонування з використанням декількох оціночних показників, це етап:*
  - побудова карти сприйняття;



- вибір критеріїв позиціонування та визначення показників;
- перепозиціонування;
- фінансування.

*4. Такий ринок включає організації, які купують послуги з метою їхнього подальшого перепродажу з прибутком для себе:*

- ринок проміжних продавців;
- споживчий ринок;
- ринок виробників;
- міжнародний ринок.

### **Рекомендований перелік джерел:**

1. Балабанова Л. В. Маркетингова товарна політика у системі менеджменту підприємств: навч. посібник. Київ : Професіонал, 2006. 336 с.

2. Бойко М.Г. Ціннісно орієнтоване управління в туризмі: монографія / М.Г. Бойко. Київ : КНТЕУ, 2010. 523 с.

3. Бриггс С. Маркетинг в туризмі / С. Бриггс ; пер. со 2-го англ. изд. Киев : Знання-Прес, 2005. 358 с.

4. Власенко Я. О., Карпенко С. В. Основи сучасного маркетингу: навч. посібник. Київ: Інкос, 2011. 328 с.

5. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 1998. 238 с.

6. Гаркавенко С. Маркетинг: підр. Київ: Лібра, 2002. 712 с.

7. Герасимчук В. Г. Маркетинг: теорія і практика: навч. посібник. Київ: Вища школа, 1994. 327 с.

8. Голованова М., Каменєва З. Лояльність клієнтів і метрики її вимірювання. Маркетинг в Україні. 2019. №1. С. 43-46.

9. Зозульов О.В., Домашева О.А. Алгоритмізація процесу розробки стратегії виведення на ринок нового для підприємства товару. Маркетинг і реклама. 2017. №5-6. С. 42-48.

10. Зозульов О.В. Життєвий цикл товару після його купівлі. Маркетинг і реклама. 2018. № 7-8. С. 52-56.

11. Інноваційні технології в туристичному та готельно-ресторанному бізнесі. Черкаський держ. технол. університет. Кол. моногр.; за заг. ред. Г.М. Чепурди. Черкаси : ЧДТУ, 2020. 119 с.

12. Кудла Н. Є. Маркетинг туристичних послуг : навчальний посібник / Н. Є. Кудла. Київ : Знання, 2011. 351 с.

13. Мальська М.П., Пандяк І.Г. Готельний бізнес: теорія та практика. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 472 с.
14. Маркетинг туризму : навч. посібник / Г. Б. Мунін, З. І. Тимошенко, Є. В. Самарцев, А. О. Змійов. Ч. 1. Київ : Вид-во Європ. ун-ту. 2006. 324 с.
15. Маркетинг : навчальний посібник / за ред. А.О.Старостіної. Київ : НВП «Інтерсервіс», 2018. 216 с.
16. Мороз Л. А., Чухрай Н. І. Маркетинг: підручник / за ред. Л. А. Мороз. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2002. 244 с.
17. Окландер М. А., Кірносова М. В. Маркетингова товарна політика: навч. посібник. Львів: ЦУЛ, 2017. 200 с.
18. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг: навч.-метод. посібник. Київ: КНЕУ, 2001. 306 с.
19. Скибінський С. В. Маркетинг. Львів, 2000. 325 с.
20. Страшинська Л.В. Маркетинг готельного і ресторанного господарства / Л.В. Страшинська. Київ : НУХТ, 2011. 89 с.
21. Цвілий С. Клієнтоорієнтоване управління інноваційним розвитком підприємницьких структур сфери гостинності. *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності* : Матеріали II Між. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 13-14 травня 2021 р.) [Елек рес-с] Електрон. дані. Запоріжжя, НУ «Запорізька політехніка», 2021. 389 с. С. 149-151.
22. Цвілий С., Корнієнко О. Посткоронавірусна маркетингова політика утримання лояльних споживачів готельно-ресторанного продукту. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 36. наук.праць. Випуск 42/2021. Херсон : ХДУ, 2021. № 42. 88 с. С. 50-55.
23. Циганкова Т. М. Управління міжнародним маркетингом: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2001. 265 с.
24. Шелеметьєва Т. В. Теоретичні та прикладні аспекти управління розвитком туризму в Україні: монографія. Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2019. 356 с.
25. Sarah Vining How to Market a Hotel Restaurant. URL : <https://www.cvent.com/en/blog/hospitality/market-hotel-restaurant> (дата звернення 21.08.2022).
26. Zaitseva V., Tsviliy S., Bublei G. Innovation facilities of the tourist business of small & medium enterprises of the region. *Roczniki Ekonomiczne KPSW w Bydgoszczy*. Poland. 2019. №12. pp. 201-212.

## Тема 5. Стратегії ціноутворення в сфері надання готельно-ресторанних послуг.

### 5.1. Комплекс маркетингу в готельно-ресторанному господарстві.

*Комплекс маркетингу* – сукупність практичних заходів впливу на ринок (маркетингових засобів), структура яких забезпечує досягнення поставленої мети і вирішення завдань в маркетингу. У комплекс входить все, що фірма може використати для впливу на попит власної продукції. Головна мета розробки комплексу маркетингу – забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства, завоювання міцних ринкових позицій.

*Комплекс маркетингу в готельно-ресторанному господарстві* – це система управління та молодіжні організації діяльності готельно-ресторанних компаній із розробці нових, ефективніших видів готельних, ресторанных та суміжних послуг, їх провадження й збуту для одержання прибутку з урахуванням підвищення якості готельно-ресторанного продукту і врахування процесів, які проходять на світовому ринку (табл. 5.1).

Таблиця 5.1 – Комплекс маркетингу сфери послуг

Якість послуги: допоміжні послуги, пакет послуг, товарний ряд, брендинг	P1 – Product (послуга)
Місцезнаходження: тип каналу поширення, точки виробництва та продажу, транспорт, управління каналами	P2 – Place (місце)
Рівень цін: період, цінова дискримінація, знижки, діапазон цін	P3 – Promotion (просування)
Просування бренду: продавці, реклама, стимулювання продажів	P4 – Price (ціна)
Співробітники: наймання, навчання, мотивація, заохочення. Клієнти: освіта, навчання, культура, система цінностей фірми, атестація персоналу	P5 – People (персонал)
Дизайн об'єкта: краса, функціональність, зручність, устаткування, прилади, вивіски, форма персоналу, інші матеріальні засоби: звіти, діаграми, проспекти	P6 – Physical evidence (матеріальне оточення)
Безпосередня діяльність: стандартизація, індивідуалізація, кількість етапів здійснення послуги	P7 – Process (процес)

Комплекс маркетингу складається з чотирьох основних елементів, так званих «4P» (в англійській мові їх назви починаються з літери «P»): 1) продукт (Product); 2) ціна (Price); 3) місце (Place); 4) просування (Promotion). У сфері готельно-ресторанних послуг комплекс маркетингу доповнюють ще три елементи: 5) оточення (physical evidence); 6) процес (process); 7) персонал (personnel); утворюючи, таким чином, відому в маркетингу послуг *модель «7P»*.

**Продукт** (товар чи послуга) – це пропозиція підприємства ринку, тобто все, що можна запропонувати ринку для придбання, використання чи споживання з метою задоволення певних потреб. Що повніше товар (послуга) відповідає бажанням споживача, то більшого успіху досягне виробник. На ринку готельно-ресторанних послуг продуктом є готельно-ресторанний продукт сформований оператором, послуга чи набір послуг того чи іншого підприємства готельно-ресторанного господарства, готельний або ресторанный продукт чи навіть сукупний готельно-ресторанный продукт певної локації, регіону чи країни.

**Ціна** – це сума грошей, яку покупець платить за готельно-ресторанный продукт чи послугу. Ціна відіграє важливу психологічну й економічну роль. Її часто використовують як показник якості, оскільки купівля готельно-ресторанних послуг межує з підвищеним ризиком. Водночас за відсутності іншої інформації й обмеженого досвіду клієнт змушений орієнтуватися на ціну. Ціни на готельно-ресторанні послуги, як і на будь-який інший продукт, залежать від якості. Якщо, на думку споживача, якість запропонованих готельно-ресторанних послуг найвища, він готовий сплатити за них високу ціну. Якщо ж ціна не відповідає якості готельно-ресторанного продукту чи послуги, споживачі звернуться до конкурентів.

**Місце** (розподіл) – діяльність з доведення готельно-ресторанного продукту чи послуги до кінцевого споживача. Ця діяльність передбачає вибір каналів розподілу, організацію збутової мережі, в тому числі агентської.

**Просування** – сукупність різних видів діяльності із надання інформації про переваги готельно-ресторанного продукту чи послуги потенційним споживачам і стимулювання виникнення в них бажання їх придбати.

**Оточення.** Оскільки, зазвичай, при наданні готельно-ресторанних послуг необхідна присутність споживача, місце розташування підприємства, що надає такі послуги, відіграє важливу роль. Зовнішній вигляд приміщення, оформлення офісу, меблі, обладнання, одяг персоналу також суттєво впливають на репутацію фірми.

Процес надання послуги має 2 елементи: 1) стандартизація, яка дає змогу забезпечити максимально можливу стабільність послуг і їх відповідність вимогам клієнта; 2) індивідуалізація, ступінь участі клієнта в процесі отримання послуги.

Персонал підприємства, тобто його кваліфікація, навчання, мотивація, винагорода. Унікальність готельно-ресторанного бізнесу полягає в тому, що персонал готельно-ресторанного підприємства є частиною комплексного готельно-ресторанного продукту. З розвитком цільового маркетингу фактор персоналу набув особливої актуальності, оскільки якість готельно-ресторанних послуг дедалі більше залежить від особистих якостей конкретного продавця послуги.

## **5.2. Ціноутворення на різних типах ринку.**

Одним з найбільш важливих рішень для готельно-ресторанної організації є рішення відносно встановлення ціни на готельно-ресторанний продукт. Ціна відображає процес сприйняття споживачами товару чи послуг. У ціну готельно-ресторанного продукту включаються витрати, пов'язані з виробництвом, просуванням, розповсюдженням і продажем продукту, а також норми прибутку. Рішення про те, яку цінову стратегію і тактику обрати, яку ціну на продукт встановити, залежить від низки зовнішніх і внутрішніх факторів.

Визначаючи ціну послуг туризму, слід виходити з принципів:

- ціна повинна відшкодувати готельно-ресторанній фірмі витрати на виробництво, реалізацію, організацію споживання готельно-ресторанних послуг і забезпечити такий розмір прибутку, який дозволив би їй функціонувати на принципах самофінансування;

- ціна повинна відповідати попиту на дані послуги, який багато в чому визначається певними специфічними факторами.

Важливим моментом в процесі ціноутворення є те, що ціни на пакет готельно-ресторанних послуг формуються під впливом різних факторів, визначальними серед яких є:

- вартість (собівартість) пакета готельно-ресторанних послуг, включаючи нормативний дохід готельно-ресторанної фірми;
- рівень і динаміка конкурентних цін;
- співвідношення попиту на готельно-ресторанні послуги та їх пропозиції на ринку. Вартість (собівартість) пакета послуг.

Для готельно-ресторанної фірми вартість пакета послуг визначається як сума цін на послуги, законтраковані в їхніх постачальників і включені в цей пакет. Готельно-ресторанна фірма не може продавати свої пакети за цінами, нижчими їх вартості, тому що в цьому випадку її діяльність стане збитковою. Додатково у вартості пакета послуг повинен бути врахований нормативний дохід готельно-ресторанної фірми, який призначений для покриття її власних витрат і формування необхідного прибутку. Потенційний покупець, при остаточному виборі часто зупиняється на нижчих цінах. Готельно-ресторанна фірма може скрупульозно скалькулювати собівартість готельно-ресторанного пакета, але, якщо отримана сума буде вищою від цін, запропонованих конкурентами, реалізувати продукти фірмі навряд чи вдасться. Тому вона, перш ніж ухвалити рішення про рівень своїх цін, повинна уважно вивчити ціни конкурентів.

Остаточний рівень цін визначається співвідношенням попиту та пропозиції. Жодна навіть дуже складна формула не допоможе розрахувати остаточний розмір цін. Вони формуються стихійно, під впливом зміни попиту на готельно-ресторанні послуги та їх пропозиції.

Цінова політика фірми визначається ще й залежно від типу ринку, на якому вона реалізується. ***Розрізняють такі типи ринків.***

1. Чиста конкуренція. Велика кількість покупців і продавців однакового товару чи послуги. Жоден окремий покупець або продавець не чинить особливого впливу на рівень поточних ринкових цін товару. Ціни стабільні. Роль маркетингових досліджень, розробки товару, політики цін, реклами, стимулювання збуту та інших заходів мінімальна.

2. Монополістична конкуренція. Ринок складається з множини покупців і продавців. Діапазон цін – широкий, як широкий і вибір товару (за якістю, властивостями, зовнішнім оформленням тощо). Розробляються різні маркетингові пропозиції щодо захоплення різних ринків збуту.

3. Олігополія. На ринку діє невелика кількість продавців, достатньо чутливих до політики ціноутворення і маркетингових стратегій один одного. Продавці не можуть істотно впливати на рівень цін, а новим претендентам досить складно проникнути на цей ринок. Тому конкуренція має переважно неціновий характер.

4. Монополія. Продавець – один, який має високий ступінь контролю за ціною. Продавцями можуть виступати як державна, так і приватна регульована чи нерегульована монополія. Державна монополія за допомогою політики цін може досягати різних цілей. Наприклад, встановлення ціни нижче собівартості зробить продукт, що має важливе значення для покупців, більш доступним.

При встановленні ціни, передусім, враховуються характер конкуренції на відповідному готельно-ресторанному ринку, а також аналіз цінової політики конкурентів. На ринку чистої конкуренції жоден окремо взятий покупець чи продавець не може сильно вплинути на рівень поточних ринкових цін. Підприємства на такому ринку не втрачають багато часу на розробку маркетингової стратегії.

Стратегії встановлення ціни на комплексний готельно-ресторанний продукт наступні.

1. Фірма у сфері готельно-ресторанного господарства може прийняти рішення продавати свій продукт за ринковою ціною, тобто по загальноновизнаній на ринку ціні. У цьому випадку вважається, що готельно-ресторанні підприємства функціонують в умовах нецінової конкуренції. Продаж продукту за такою ж ціною, як і в конкурентів, дозволяє вберегтись від зниження цін, і, таким чином, ціна покриває граничні витрати. Оскільки на ринку немає цінової диференціації, фірма буде використовувати нецінові техніки стимулювання попиту.

2. Готельно-ресторанна фірма може призначати більш низьку ціну порівняно з поточними ринковими цінами. Фірма, які практикують таку політику зниження ціни, створюють собі

репутацію організацій, що пропонують низькі ціни і тим самим намагаються досягти більшого обсягу продажу порівняно з конкурентами. При використанні даної стратегії ціноутворення фірма для досягнення успіху повинна переконатись, що попит на товар чи послугу еластичний, інакше виявиться, що фірма буде отримувати більше за рахунок переманювання клієнтів своїх конкурентів, а це може призвести до початку цінової конкуренції.

3. Встановлення ціни, вищої за ринкову. Використання стратегії завищених цін повинно бути обумовлено найкращою якістю товару в даній галузі або підкріплено різними привабливими вигодами й унікальністю товару з метою виправдання високої ціни. При даному підході основна увага приділяється якості товару чи послуги, яка, на думку більшості клієнтів, є функцією ціни. Якість породжує більші витрати. Вона виступає джерелом доходу, який використовується на заходи щодо стимулювання попиту. Але встановлення високих цін скорочує обсяг продажів і є результатом збільшення накладених витрат, спонукає до створення товарів-замінників. Тим не менше, багато готельно-ресторанних підприємств, фірм і організацій успішно використовують саме цей підхід в ціноутворенні. Деякі готельно-ресторанні фірми надають перевагу і використовують дві або три стратегії ціноутворення для створення продукту, який задовольняв би потреби кожного сегменту ринку. Вони розробляють продукти і послуги, які привабливі для більшості сегментів ринку.

Стратегія ціноутворення визначається попередньо прийнятим рішенням про позиціонування на ринку. При встановленні ціни, передусім, необхідно визначити цілі ціноутворення.

Цілі ціноутворення можуть бути наступними:

– забезпечення виживання – готельно-ресторанні організації вимушені встановлювати порівняно низькі ціни, щоб вижити на ринку в умовах гострої конкуренції і мінливих потреб клієнтів;

– максимізація поточного прибутку – обирається ціна, що забезпечить максимальне надходження поточного прибутку і відшкодування витрат;

– завоювання позиції лідера по показникам частки ринку – домагаючись лідерства з показників частки ринку, фірми йдуть на максимальне можливе зниження цін.



### **5.3. Методика розрахунку ціни на послугу в готельно-ресторанному господарстві.**

Політика ціноутворення в готельно-ресторанному господарстві визначається різними факторами, тому вибір методів при цьому широкий.

1. Ціноутворення за методом витрати-плюс, що полягає в збільшенні витрат на визначений відсоток з метою одержання доходів, достатніх для створення продукту і його реалізації на ринку. Простота цього методу супроводжується недоліками через високі постійні витрати, особливо в сфері готельного бізнесу. Він не враховує динаміки попиту і цін послуг, пропонуваних на ринку конкурентами. Проте цей метод застосовується при визначенні цін на послуги внутрішнього туризму.

2. Метод, що бере за основу ціноутворення нормативну рентабельність, пов'язаний з фінансовим аналізом і дозволяє визначити, наскільки ефективна діяльність готельно-ресторанної фірми стосовно інвестицій. Якщо попередній метод ґрунтується на витратах бізнесу, то даний метод виходить з рівня прибутку, від інвестування капіталів. Його перевага у тому, що враховуються багато факторів, які впливають на ціноутворення, в тому числі й обсяги продаж. Цей метод застосовується також на ринку послуг внутрішнього туризму.

3. Для послуг гостинності застосовують метод зворотного ціноутворення, заснований на ринковій ціні комплексного продукту й запланованого прибутку. Орієнтація на конкретний рівень рентабельності стимулює протизатратну діяльність при збереженні високої якості та розмаїтості послуг.

4. Політика «зняття вершків» успішно діє, якщо на ринку йде скорочення пропозиції послуг, а попит не еластичний від підвищення ціни на готельно-ресторанний продукт. Наприклад, реалізація нових страв ресторану, інноваційні послуги готелів.

5. Дискримінаційне ціноутворення вважається дуже гнучким інструментом, що враховує зміну ринкового попиту, цін залежно від часу, місця, виду, продукту та обсягу продаж. Цінова дискримінація за категоріями споживачів практикується також для різних ринкових сегментів залежно від готовності і можливості платити цю ціну. Наприклад, студентам, інвалідам,

молодятам даються знижки в готелях, при придбанні квитків на транспорт.

Дискримінація цін з урахуванням фактора часу використовується, коли готелі і транспортні компанії знижують ціни перед піковим сезоном, щоб залучити споживачів і тим самим відшкодувати витрати, пов'язані з підтримкою рівня обслуговування і збереженням кваліфікованого персоналу.

Дискримінація ціни можлива за обсягом, коли дається знижка при наданні готельних номерів туристичним операторам за умови, що вони повинні підтримувати обіцяний рівень обслуговування туристів та мандрівників. В іншому випадку знижки скасовуються. Цей метод істотно орієнтований на ринок послуг виїзного і внутрішнього туризму і вимагає постійної уваги до динаміки попиту та пропозиції.

6. Ціноутворення проникнення на ринок практикують компанії при виході на нові сегменти ринку і нові ринки. При цьому встановлюють ціни нижчі від середньо-ринкових, забезпечуючи нормальну рентабельність за рахунок інших видів діяльності або послуг. Цей метод використовують готельно-ресторанні компанії при встановленні контактів з новими туристичними центрами в розрахунок на формування стабільних потреб і наступного підвищення цін. Метод активно використовують великі ресторани ланцюги. Метод забезпечує економію від масштабу як у процесі створення продукту, так і надалі від маркетингових заходів.

7. Маніпулювання цінами здійснюють туристичні фірми, що отримують серйозну конкуренцію на зовнішньому ринку (виїзний і в'їзний туризм). Встановлення нижчих цін на послуги в'їзного туризму створює демпінгову ситуацію. Економічно виправдані вважається різниця цін, при якій сукупний обсяг реалізації фірми забезпечує рентабельність, не нижчу від нормальної.

У процесі формування цін на вітчизняні, іноземні, закордонні тури механізм ціноутворення набуває певної специфіки. Так, за калькуляції ціни закордонного туру ціна пакета послуг має валютне вираження, а частина витрат встановлюється в національній валюті. Отже, під час формування цін важливим пунктом контрактної угоди з іноземними партнерами (готельно-

ресторанними фірмами) є умови розрахунків. При їх обговоренні погоджують усі деталі: форми і способи платежів, терміни платежів, підстави для платежів тощо. Під час калькуляції цін на тури здійснюється розрахунок прямих змінних витрат і розподіл непрямих умовно-постійних витрат на окремі види турів.

Розрахунок ціни за рівнем поточних цін полягає в тому, що ціну розглядають та встановлюють на рівні цін на аналогічні послуги у конкурентів або на рівні поточної ринкової ціни.

Ціна індивідуального готельно-ресторанного продукту складається з цін на окремі види послуг і є змінною величиною. Окремі види готельно-ресторанних послуг включаються до вартості туристичного пакета та сплачуються споживачем відповідно до його звичок і уподобань.

Ціна готельно-ресторанного або туристичного пакета залежить від виду туру та від чисельності туристів у групі. Ціна індивідуального туру є вищою від ціни групового туру в розрахунку на одного туриста. Ціна туру повинна покривати видатки на його організацію і реалізацію та приносити підприємству певний прибуток, який би давав можливість для розвитку. В ціну туристичного пакета обов'язково закладається прибуток туристичного оператора, який встановлюється у відсотках до собівартості і залежить від рівня рентабельності туру, що планується. Норма рентабельності коливається в широких межах (від 5% до 100% і більше).

До ціни «нетто» групового туру найчастіше відносяться такі складові виробничої собівартості туру: вартість транспортного квитка, проживання в готелі та інших місцях розміщення, харчування, трансфер, вартість екскурсійного обслуговування, страхові платежі, віза. До ціни «брутто» включається вартість послуг туристичних фірм по формуванню й реалізації туру з врахуванням витрат, прибутку, податкових платежів, а також суми комерційних знижок для окремих категорій туристів. Таким чином, при встановленні відпускної вартості пакета туристичних послуг і ціни туру використовуються два варіанти цін: ціна «нетто», що характеризує «обмежену собівартість» турпродукту; ціна «брутто», тобто ціна пропозиції турпродукту на ринку.

Ціна туристичного пакета в розрахунку на одного туриста у цьому разі визначається за формулою:

$$Ц = ((C + П + Пн - З) / Чт * Шкз) * ПДВ \quad (5.1)$$

де:

Ц – ціна турпакета в розрахунку на одного туриста, грн; С – вартість послуг, які входять до пакета, складеного туроператором; ПН – непрямі податки на окремі види послуг, грн; З – знижки, які можуть бути надані; П – прибуток туроператора, грн; ІКЗ- індекс комісійного збору; ПДВ – індекс ПДВ; ЧТ – чисельність туристів у групі та супроводжуючих осіб.

#### **5.4. Встановлення ціни на інноваційну послугу.**

Коли відсутня достатня інформація про властивості нового товару, споживачі схильні робити висновки про його якість крізь цінову призму. Ціна є індикатором якості. Політика ціноутворення є важливим елементом стратегічного управління і вимагає ґрунтовного економічного аналізу та маркетингової підтримки.

За Ф. Котлером, є **шість етапів ціноутворення**:

- 1) постановка завдання ціноутворення;
- 2) оцінювання попиту;
- 3) оцінювання власних витрат;
- 4) аналіз витрат, цін і пропозиції конкурентів;
- 5) вибір методу ціноутворення;
- 6) устанавлення кінцевої ціни.

Зазвичай, у ціноутворенні готельно-ресторанна компанія переслідує одне із завдань: виживання, максимізація поточного прибутку, максимізація частки ринку, максимальне «зняття вершків» або лідерство за показником «ціна-якість». Процес формування цін в умовах ринку відбувається в сфері реалізації продукції, де стикаються попит на товар і послугу, пропозиція, корисність пропонованих товару та послуги, доцільність їх придбання, якість і конкурентоспроможність. Вироблений товар, надана послуга і ціна на них проходять перевірку на ринку, де формується остаточна ціна товару і послуги. Ціни виступають основним фактором у визначенні ринків збуту продукції, доцільності виробництва товару і надання послуги, розрахунку витрат виробництва, визначення обсягів інвестицій.

Необхідно зазначити, що вихід на ринок із піонерними послугами має свої сильні й слабкі сторони. Позитивним є те, що таке підприємство може захопити велику частку ринку, максимізуючи свій поточний прибуток, а небезпека в тому, що всі послідовники намагатимуться зробити подібний товар дешевшим і по можливості більш сучасним та користуватимуться вже сформованим компанією ринковим середовищем (їм не потрібно буде витратити багато коштів на маркетинг, оскільки дане підприємство вже сформувало у свідомості споживачів потребу в радіаційній поінформованості).

При виведенні нового товару на ринок для підприємства важливим на цьому етапі буде виявлення побажань споживачів, їхньої чутливості до ціни. Цінову поведінку покупців визначає безліч факторів, серед них: фактор якості, який сприймається крізь призму рівня ціни, фактор унікальності товару, фактор престижності високоякісного товару, фактор «справедливості» ціни (відчуття вигідної покупки).

Пропонуючи свої послуги покупцям, підприємство повинно, передусім, дбати про те, як сприйме його готельно-ресторанний продукт споживач. Формуючи цінову політику, підприємство повинно враховувати, як споживачі сприймають його імідж, оскільки, що більший авторитет у готельно-ресторанного підприємства, то більшою довірою і популярністю користуються його послуги. Різні клієнти сприймають імідж підприємства по-різному, адже кожна група споживачів має свої індивідуальні запити і вимоги до якості обслуговування. Відповідно, цінова політика повинна визначати характер відносин з кожним окремим сегментом споживачів. Так, до малого підприємства можуть з недовірою ставитися клієнти з високим рівнем доходів, водночас менш забезпечені клієнти із задоволенням користуватимуться послугами. Так, підприємство повинно провадити свою цінову політику так, щоб послуги, орієнтовані на різні групи клієнтів, за якістю і ціною відповідали б тому, як вони сприймають імідж підприємства. Встановлення ціни на інноваційну послугу вимагає врахування всіх можливих факторів впливу з боку ринкового середовища та підприємства. Важливо також передбачити наслідки довгострокового впливу та можливість використовувати розроблену систему в майбутньому.

Управління цінами на інноваційну продукцію та, відповідно, ціноутворенням є важливим напрямом управління, як на стратегічному, так і на тактичному рівні. Ціна є прямим каналом зв'язку готельно-ресторанного підприємства з ринком, результатом взаємодії зі споживачами та конкурентами. З іншого боку, ціна є результатом взаємодії внутрішніх бізнес-процесів.

Основними ціноутворюючими факторами в умовах ринкових відносин на інноваційну продукцію підприємств готельно-ресторанного господарства є величина і динаміка попиту та пропозиції. Ринок та попит встановлюють верхню межу рівня цін, а витрати – нижню. Кінцеві споживачі та покупці врівноважують ціну на інноваційні товари та види послуг із врахуванням отриманої вигоди від можливості мати чи користуватися товаром чи послугою. Проте, ступінь свободи формування продавцем ціни змінюється в залежності від типу ринку. Крім того, при визначенні ціни на інноваційну продукцію підприємства готельно-ресторанного господарства необхідно враховувати такі фактори:

- рівень радикальності інновації: якщо продукт є абсолютно новим на ринку, то виробник стає на певний час монополістом і має можливість встановлювати високі ціни;

- тип ринкової структури при збуті продукції: монополія, олігополія, монополістична конкуренція; чиста конкуренція;

- рівень ризику покупця та продавця: у ситуації, коли інноваційний ризик несе покупець, фірма-виробник інноваційної продукції змушений знижувати ціну; якщо інноваційний ризик несе виробник, він підвищує ціну, вводячи плату за ризик;

- стратегія підприємства: фірми, що дотримуються активної наступальної інноваційної стратегії, як правило, встановлюють ціну, що забезпечує найбільший прибуток; за умови проведення оборонної стратегії підприємство може знижувати ціну з метою недопущення конкурентів у даний сектор ринку;

- рівень доходів покупців інноваційної продукції;

- державне регулювання (податкове, митне тощо);

- рівень витрат на реалізацію інноваційної послуги.

За ринкових умов господарювання можуть застосовуватися різноманітні методи ціноутворення. У цілому усі методи ціноутворення розподіляються на витратні та маркетингові.

Враховуючи, що ціна є головною зброєю у конкурентній боротьбі за досягнення та збереження частки ринку підприємства, зроблено такий висновок: для реалізації цілей ціноутворення на інноваційну продукцію, перш за все, потрібно адаптувати систему управління цінами і скоригувати методи ціноутворення відповідно до потреб ринку. Як результат, підприємство матиме реальну можливість впроваджувати інноваційні проекти для подальшого вдосконалення технологічної бази, що сприятиме оновленню та підвищенню якості його продукції, зростанню попиту на неї та подальшому збільшенню прибутку від її реалізації. Як результат, це сприятиме інноваційному розвитку туристичної компанії.

### **5.5. Планування маркетингової діяльності готельно-ресторанного підприємства.**

Реалізація комплексного маркетингу здійснюється за допомогою планів, які дають змогу поетапно вирішувати задачі товарної, цінової, розподільної та комунікативної політики й забезпечити збалансованість цих завдань і ресурсів. Планування в маркетингу – процес не лінійний, а замкнутий, підпорядкований єдиній логіці і не закінчується досягненням поставлених цілей, а продовжується у вигляді нової постановки цілей, які відповідають ситуації, що склалася після завершення окремого етапу (табл. 5.2).

*Маркетингове планування* – це управлінський процес створення та підтримування відповідності між цілями фірми та її потенційними можливостями у процесі ринкової діяльності. Планувати маркетинг фірми – це значить розробляти чітку програму дій, яка дозволить керувати швидкістю, послідовністю і результатами змін з метою отримання бажаних результатів у визначений період. Підставою для планування є аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища готельно-ресторанної компанії. Планування стосується тих сфер маркетингової діяльності, на які підприємство може впливати (наприклад, власна рекламна кампанія), а прогнози стосуються сфер, непідвладних впливу підприємства (наприклад, діяльність готельно-ресторанних фірм-конкурентів).

Таблиця 5.2 – Принципи планування маркетингу у сфері послуг

Принцип	Характеристика
Комплексність плану маркетингу	Під нею розуміють взаємопов'язаний розгляд усіх елементів комплексу маркетингу.
Безперервність процесу планування	Нерозривні, послідовні дії з розробки й реалізації завдань у рамках конкретного етапу планування маркетингу.
Гнучкість і адаптивність плану маркетингу	Цей принцип припускає здатність плану маркетингу адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища і пристосовуватися до динаміки попиту споживачів послуг.
Взаємозв'язок галузевих і територіальних аспектів плану маркетингу	Пріоритетом є територіальний аспект, а не галузевий – попит на послуги формується під впливом територіальних особливостей, способу життя населення і його територіальної структури, маркетингове завдання полягає у приведенні у відповідність розвитку галузей послуг до попиту.
Зрозумілість цільових настанов	Цілі, ступінь досягнення яких може бути виражена кількісними характеристиками (оволодіння певною часткою ринку або одержання обсягу прибутку), є досить чіткими й визначеними. Кінцевий результат діяльності можна охарактеризувати досить просто й цілком однозначно. Якісні цілі менш визначені. Тому в маркетингу орієнтуються на кількісні цілі. В готельно-ресторанному господарстві значення кількісно-цільової орієнтації зростає. Маркетинг послуг може орієнтуватися на широку сукупність цілей забезпечення окремих соціальних потреб. «Якість життя» одержує більш точне кількісне вираження. Спосіб цілеутворення відповідає специфіці сфери послуг та розширює можливості фірми в готельно-ресторанному господарстві.
Збалансованість в ринкових умовах	З одного боку, повна ресурсна забезпеченість плану є очевидною, бо вона уможливило його реалізацію. З іншого – є підстави висувати на перший план якісні характеристики проекту, які визначають ресурсну (інвестиційну) привабливість. Логічно, що якщо проект досить привабливий для потенційних інвесторів, то ресурси для його здійснення завжди знайдуться.



Розрізняють планування стратегічне (довгострокове) та оперативне (тактичне, поточне). Слід відзначити, що процес маркетингового планування в готельно-ресторанному господарстві має бути постійним, тому стратегічні та оперативні маркетингові плани готельно-ресторанних фірм тісно переплітаються. Готельно-ресторанні фірми планують діяльність в декілька етапів, базові з яких наведено нижче.

1. Аналіз ситуації на ринку готельно-ресторанних послуг: економічної ситуації в країні, тенденцій розвитку галузі, умов виходу на ринок, характеристика посередників, контрагентів, клієнтів.

2. Характеристика готельно-ресторанного продукту фірми.

3. Аналіз ринкових загроз та можливостей:

- структура попиту, його тенденції;
- демографічні, культурні та соціальні детермінанти попиту;
- можливості збуту готельно-ресторанного продукту;
- правові аспекти, істотні для даного готельно-ресторанного продукту;
- політична ситуація в регіоні і як вона може вплинути на діяльність фірми;
- умови фінансування готельно-ресторанних фірм та доступність джерел фінансування;
- інформаційне оточення (ЗМІ та їх погляд на діяльність фірми, доступність Інтернету);
- характеристика цільового сегменту ринку готельно-ресторанних послуг;
- конкурентні загрози: характеристика головних конкурентів, продуктів, стратегій, методів просування, позитивна чи негативна репутація конкурентів в ЗМІ та у громадськості, політики цін;
- специфічні чинники впливу на діяльність готельно-ресторанної фірми (групи захисту прав споживачів, активісти охорони зовнішнього середовища тощо).

4. Аналіз сильних та слабких сторін готельно-ресторанної фірми.

5. Основні маркетингові цілі: обсяг реалізації послуг, частка ринку, який займає готельно-ресторанне підприємство.

6. Маркетингові стратегії: характеристика стратегій, які стосуються ринку, окремих продуктів.

7. Способи реалізації стратегії на практиці:  
– тактичні цілі;  
– реалізація цінової, збутової, продуктової та комунікативної політики.

8. Контроль маркетингової діяльності в готельно-ресторанному господарстві.

## 5.6. Оптимізація плану маркетингу.

Оптимізація – ключовий принцип планування. Оптимальний – кращий варіант з усіх можливих, наявних. Відбір проводиться на підставі критерію оптимальності. Метод оптимізації дає конкретні результати за умови відповідності варіантів. Циклічний процес планування маркетингу представлено на рис. 5.1.

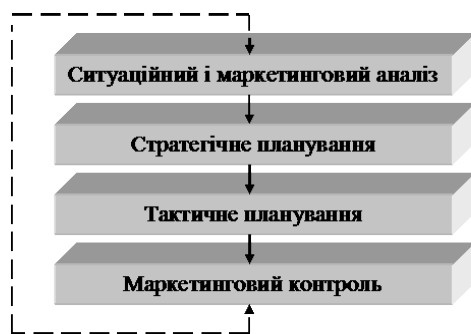


Рисунок 5.1 – Циклічний процес планування маркетингу

Ситуаційний аналіз, що в міжнародній практиці має назву «внутрішня ревізія», надає змогу охарактеризувати на ринку позиції підприємства на вихідний момент планування й оцінити ступінь впливу зовнішнього середовища.

Для підприємства сфери готельно-ресторанного господарства ситуаційний аналіз повинен охоплювати:

- споживчий контингент, його структуру й динаміку;
- дані про постачальників і посередників, які діють на ринку послуг,
- діяльність конкурентів і оцінку власних конкурентних позицій;

– вплив макросередовища і перспективи розвитку конкретної галузі послуг.

Маркетинговий синтез може здійснюватися в межах ситуаційного аналізу, оскільки синтез – невід’ємна частина будь-якого аналізу.

Стратегічне планування включає розробку ряду альтернативних стратегій і обґрунтування оптимальної стратегії на основі обраного критерію. Найбільш типовими для готельно-ресторанного ринку послуг стратегіями є:

- підвищення ділової активності;
- зниження ділової активності (скорочення виробництва послуг, які перебувають на завершальних циклах життя);
- диверсифікованість послуги;
- спеціалізація послуги (стратегія концентрованого маркетингу);
- удосконалення виробничого процесу.

Тактичне планування показує кон’юктурні міркування. Тактика пропонує методи вирішення конкретних проблем у конкретних умовах. До тактичних завдань відносять такі:

- обік коливань попиту на послуги;
- організація розподілу послуг;
- організація реклами і стимулювання збуту послуг у відповідності зі стадією життєвого циклу послуги;
- визначення часу і принципів виведення на ринок послуги-новинки.

Маркетинговий контроль передбачає збір даних про результати діяльності підприємства і оцінку відповідності його поставленій меті. Навіть у разі співпадання отриманих результатів і цілей маркетинговий контроль завершується прийняттям рішення про проведення ситуаційного аналізу, який визначає досягнуті ринкові позиції фірми і містить розробку нових цілей.

### **5.7. Реакція споживачів на зростання або зниження ціни на послугу.**

При реалізації продукції в умовах ринку на результати маркетингової діяльності підприємства певним чином впливає

характер поведінки споживачів, конкурентів та інших суб'єктів. Характер їхньої поведінки визначається впливом багатьох чинників маркетингового середовища. Ці обставини обов'язково слід враховувати при формуванні та реалізації цінової політики.

Величина прибутку від реалізації продукції, а також виживання підприємств та їхнє процвітання ставиться в пряму залежність від бажання та змоги споживачів купувати продукцію.

Відсутність у підприємств певної уваги до врахування характеру реакції споживачів на зміну рівня ціни може призвести до негативних наслідків. Так, якщо результати аналізу поведінки споживачів виявляться не досить достовірними, то цінові заходи з метою їх стимулювання в процесі придбання продукції можуть бути просто неефективними. У даному разі це є недопустимою помилкою, тому що за допомогою цінового стимулювання можна залучити до товару нових споживачів та зберегти старих.

Більш того, невірно визначений напрям дій цінової політики може створити значні перешкоди при реалізації продукції на ринку. Як результат, підприємство не зможе домогтися бажаного успіху при зміні ціни, якщо ігноруватиме вимоги споживачів стосовно її рівня. У зв'язку з цим, при формуванні та впровадженні вибраного напрямку цінової політики існує потреба в проведенні відповідного маркетингового дослідження.

У процесі реалізації продукції на ринку ринкова цінність пропозиції виробника послуг проявляється в реакції покупців на зміну ціни. При цьому вони мають більш чи менш чітке уявлення про «чесну», тобто прийнятну ціну з точки зору її споживчих властивостей. Чутливість покупців до зміни рівня ціни досить часто залежить від їхньої точки зору стосовно співвідношень «ціна/якість» чи «ціна/якість/сервіс», кожне з яких обирається залежно від особливостей використання (споживання) продукції. У даному разі процес прийняття споживачами рішення щодо купівлі туристичної продукції базується на результатах їхнього досвіду придбання та використання аналогічної продукції.

Чим більше у споживачів рівень ціни асоціюється з рівнем її якості, тим менше вони чутливі до зміни рівня ціни.

Однак, це відбувається доти, доки вони:

– впевнені, що низька якість підвищує ризик більшого збитку;

– не володіють інформацією, яка б давала можливість оцінити якість продукції до процесу її придбання.

За умови, коли споживачі не мають такої асоціації стосовно рівня ціни, вони досить часто неправильно розуміють його зміну. Навіть сприймаючи зниження ціни, в цілому, позитивно, у їх свідомості виникає небажане ставлення до даного процесу. Так, у даному разі зміну рівня ціни споживачі можуть пояснювати наявністю в продукції недоліків, внаслідок чого вона погано реалізується на ринку. Підвищення рівня ціни на продукцію, як правило, завжди викликає негативне ставлення споживачів до даного процесу. Однак, в окремих випадках це може спонукати їх до придбання продукції за новою ціною (інфляційні процеси в економіці, ажіотаж на престижну продукцію тощо). У даному разі поведінка споживачів мотивується тим, що можливе подальше підвищення ціни, тому необхідно швидше купувати дану продукцію, поки вона не стала недоступною за рівнем ціни.

Розглянуті особливості ставлення споживачів до зміни рівня ціни вказують на те, що, залежно від характеру потреб, цілей придбання продукції, мотивації поведінки, рівня пропонування та впливу інших чинників, їхня поведінка на ринку може проявлятися по-різному. Однак, у цих діях існує певна послідовність, що потребує проведення дослідження характеру її прояву дій в процесі прийняття споживачем рішення стосовно придбання туристичної продукції та подальшій його реалізації

Вибір споживача визначається не тільки його перевагами, але і ціною обраних продуктів, а також його обмеженими доходами та можливостями. Споживчі ціни та грошові доходи обмежують набір економічних благ, а разом з тим і життєвий рівень, пов'язуючи їх з особистим бюджетом. Усякі зміни величини грошових доходів споживача зумовлюють відповідну зміну бюджетних обмежень, а, отже, платоспроможність покупців і, природно, попит на економічні блага. Дослідження поведінки споживача в залежності від зміни цін на товари здійснюється за допомогою лінії «ціна-споживання» (рис. 5.2).

Лінія «ціна-споживання» показує реакцію раціонального споживача на зміни цін. При цьому, як правило: 1) зменшення ціни – це фактично зростання доходу, а це має відношення до багатьох товарів; 2) спочатку зростає споживання  $X$  та

зменшується споживання  $Y$ ; 3) подальше падіння ціни на  $X$  призводить до відносного скорочення споживання  $x$  на користь споживання  $Y$ .

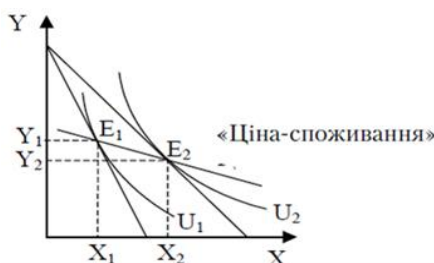


Рисунок 5.2 – Лінія «ціна – споживання»

До основних ринкових суб'єктів, які можуть відреагувати на зміну ціни, належать споживачі продукції, конкуренти і саме готельно-ресторанне підприємство. Реакція споживачів на зростання або зниження ціни на послугу представлена у табл. 5.3.

Таблиця 5.3 – Реакція споживачів на зміну ціни

Варіанти сприйняття споживачами зниження ціни	Варіанти сприйняття споживачами підвищення ціни
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Товар морально застарілий і фірма замінить новою моделлю.</li> <li>2. Товар має дефекти, тому він погано продається.</li> <li>3. У фірми фінансові труднощі, і вона може піти з ринку.</li> <li>4. В майбутньому ціна знову знизиться, відтак варто почекати з купівлею.</li> <li>5. Якість товару нижча, ніж у товарів-конкурентів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Товар має високу цінність.</li> <li>2. Товар має попит, тому його варто якнайшвидше купити, поки ціни не зросли ще більше.</li> <li>3. Продавець завищує ціну, щоб більше заробити.</li> <li>4. Зросли витрати фірми.</li> <li>5. Посилнюється інфляція.</li> </ol>

Слід пам'ятати, що вибір споживача залежить, насамперед, від потреб і смаків, звичок, традицій, тобто від переваг споживача, які засновані на визнанні переваг одних благ перед іншими.

### **Ключові терміни:**

- комплекс маркетингу товару;
- комплекс маркетингу послуги;
- ринок «чистої» конкуренції;
- ринок монополістичної конкуренції;
- ринок олігополістичної конкуренції;
- ринок «чистої» монополії;
- стратегія ціноутворення;
- цінова дискримінація;
- маніпулювання ціною;
- інноваційна послуга;
- планування маркетингу;
- маркетингове планування;
- оптимізація плану маркетингу;
- внутрішнє середовище підприємства;
- ситуаційний аналіз;
- стратегічне планування;
- реакція споживача.

### **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:**

1. Назвати елементи комплексу маркетингу сфери послуг
2. Сформулювати принципи при визначенні ціни на послуги в готельно-ресторанному господарстві.
3. Розкрити специфічні риси щодо встановлення ціни на кожному з типів ринку.
4. Охарактеризувати стратегії встановлення ціни на готельно-ресторанний продукт.
5. Дати тлумачення методам розрахунку ціни на готельно-ресторанну послугу.
6. Перелічити етапи ціноутворення за Ф. Котлером.
7. Навести фактори, які здійснюють вплив на визначення ціни на інноваційну продукцію готельно-ресторанного підприємства
8. Узагальнити принципи планування маркетингу у сфері послуг.
9. Представити схематично циклічний процес планування маркетингу.
10. Навести приклади «нетипового» сприйняття споживачами зниження та підвищення ціни на товар або послугу.

### ***Тестові завдання:***

*1. У сфері послуг готельно-ресторанного господарства комплекс маркетингу складається з елементів:*

- «7Р» (product, price, place, promotion, physical evidence, process, personnel);
- «6Р» (product, price, place, promotion, process, personnel);
- «3Р» (product, price, place);
- «5Р» (product, price, place, promotion, process).

*2. До цілей ціноутворення не відноситься:*

- врахування побажань клієнтів;
- забезпечення виживання;
- максимізація поточного прибутку;
- завоювання позиції лідера по показникам частки ринку.

*3. Цей метод ціноутворення заснований на ринковій ціні готельно-ресторанного продукту й запланованого прибутку:*

- метод зворотного ціноутворення;
- метод «витрати-плюс»;
- «зняття вершків»;
- дискримінаційне ціноутворення.

*4. За Ф. Котлером етапів ціноутворення існує:*

- шість (постановка завдання ціноутворення; оцінювання попиту; оцінювання власних витрат; аналіз витрат, цін і пропозиції конкурентів; вибір методу ціноутворення; установлення кінцевої ціни);
- чотири (постановка завдання ціноутворення; оцінювання попиту; вибір методу ціноутворення; установлення кінцевої ціни);
- три (постановка завдання ціноутворення; вибір методу ціноутворення; установлення кінцевої ціни);
- п'ять (постановка завдання ціноутворення; оцінювання попиту; аналіз витрат, цін і пропозиції конкурентів; вибір методу ціноутворення; установлення кінцевої ціни);

*5. Цей принцип планування маркетингу припускає здатність плану маркетингу адекватно реагувати на зміни зовнішнього*



*середовища і пристосовуватися до динаміки попиту споживачів послуг:*

- гнучкість і адаптивність плану маркетингу;
- взаємозв'язок галузевих і територіальних аспектів плану маркетингу;
- безперервність процесу планування;
- комплексність плану маркетингу.

*6. Оберіть неправильний варіант: «Найбільш типовими для ринку послуг стратегіями є»:*

- розроблення програми швидкого реагування на скарги та претензії споживачів;
- підвищення ділової активності (глибше проникнення на ринок, на новий ринок, введення послуги-новинки);
- зниження ділової активності (скорочення виробництва послуг, які перебувають на завершальних циклах життя);
- удосконалення виробничого процесу.

*7. Закінчіть речення: «Чим більше у споживачів рівень ціни асоціюється з рівнем її якості,...»:*

- тим менше вони чутливі до зміни рівня ціни;
- тим більше вони чутливі до зміни рівня ціни;
- тим більше вони володіють інформацією, яка б давала можливість оцінити якість продукції до процесу її придбання.
- тим більше вони впевнені, що низька якість знижує ризик більшого збитку.

### **Рекомендований перелік джерел:**

1. Балацький Є. О., Бондаренко А. Ф. Маркетинг: навч. посібник. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 397 с.

2. Бойко М.Г. Ціннісно орієнтоване управління в туризмі: монографія / М.Г. Бойко. Київ : КНТЕУ, 2010. 523 с.

3. Бриггс С. Маркетинг в туризмі / С. Бриггс ; пер. со 2-го англ. изд. Киев : Знання-Прес, 2005. 358 с.

4. Герасимчук В. Г. Маркетинг: теорія і практика: навч. посібник. Київ: Вища школа, 1994. 327 с.

5. Городня Т. Економіка туризму: теорія і практика : навч. посібник / Т. Городня, А. Щербак. Київ : Кондор, 2012. 436 с.

6. Кондратенко Н. О., Волкова М. В. Методичні підходи до ціноутворення в системі маркетингу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 12. С. 272–276.

7. Кудла Н. Є. Маркетинг туристичних послуг : навчальний посібник / Н. Є. Кудла. Київ : Знання, 2011. 351 с.

8. Мишко О. А., Камінська І. М. Формування цінової політики торговельних підприємств в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2021. № 23. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/168>.

9. Мороз Л. А., Чухрай Н. І. Маркетинг: підручник / за ред. Л. А. Мороз. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2002. 244 с.

10. Окландер М. А. Вплив соціальних чинників на поведінку споживача. Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна. 2013. № 4 (46). С. 248–255.

11. Окландер М. Ринкові методи ціноутворення в роздрібній торгівлі: орієнтація на покупців і конкурентів. Економіст. 2013. № 6 (320). С. 55–58.

12. Окландер М. А., Чукурна О. П. Класифікація методів маркетингових досліджень ціни. Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна. 2010. Вип. 41. С. 31–36.

13. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг: навч.-метод. посібник. Київ: КНЕУ, 2001. 306 с.

14. Романчук С. А. Основні аспекти поведінки споживачів і чинників, що зумовлюють вибір певного типу споживацької поведінки. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного універ-ту*. Економічні науки. 2010. № 18. С. 117–122.

15. Страшинська Л.В. Маркетинг готельного і ресторанного господарства / Л.В. Страшинська. Київ : НУХТ, 2011. 89 с.

16. Baker M. J., Balmer J. M. T. Visual identity: trappings or substance? *European Journal of Marketing* (special edition on corporate identity). 1997. 31. P. 366–382.

17. Tsviliy S., Gurova D., Kuklina T. Marketing competitiveness of hotel and restaurant enterprise: theoretical approach and methods of definition. *VUZF Review*. Republic of Bulgaria, VUZF University of finance, business and entrepreneurship, 2021. Vol. 6. №2. June. 244 p.

18. Zeithaml V. Consumer perceptions of price, quality, and value: A means–end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*. 1988. No. 52 (July). P. 2–22.

## Тема 6. Інформування споживачів та просування послуг.

### 6.1. Роль і завдання маркетингових комунікацій.

В останні роки одночасно зі зростанням ролі маркетингу підвищилася роль маркетингових комунікацій. Ефективні комунікації зі споживачами стали ключовими факторами успіху будь-якої організації. Сучасний маркетинг вимагає набагато більше, ніж створити товар, що задовольняє потреби клієнта. Фірми мають здійснювати комунікацію зі своїми клієнтами. При цьому у змісті комунікацій не повинно бути нічого випадкового.

**Маркетингова комунікація фірми** – це будь-яка діяльність фірми з інформування, переконання, нагадування споживачам про свої товари та формування позитивного іміджу фірми в очах громадськості. Комунікації маркетингу між підприємством і його клієнтами можуть мати багато форм, деякі з них слід оцінити як високу творчість. У конкурентоздатному навколишньому середовищі ефективні комунікації відіграють життєво важливу роль у стратегії маркетингу, проводячи нових клієнтів через процес прийняття рішення про купівлю, допомагаючи зміцнити у свідомості клієнтів переваги марки даної продукції.

**Маркетингова комунікація** – двобічний процес: з одного боку, передбачається вплив на цільові й інші аудиторії, а з іншого - одержання зустрічної інформації про реакцію цих аудиторій на здійснюваний фірмою вплив. Обидві зазначені складові однаково важливі; їхня єдність дає підставу говорити про маркетингову комунікацію як про систему. Варто розуміти, що жодна фірма не в змозі діяти відразу на всіх ринках, задовольняючи при цьому запити всіх споживачів. Навпаки, готельно-ресторанна компанія буде процвітати лише в тому випадку, якщо вона, її філософія та методи бізнесу націлені на такий ринок, клієнти якого з найбільшою імовірністю будуть зацікавлені в її маркетинговій програмі.

Основні завдання маркетингових комунікацій наступні.

1. Інформування (переважає на етапі виведення товару на ринок, коли стоїть завдання створення первинного попиту).

Розповідь ринку про новинку чи про нові застосування існуючого товару або послуги, інформування про зміну ціни,

пояснення принципів дії товару, опис послуг та сервісів, що робляться, виправлення неправильних уявлень чи розсіювання побоювань споживача, формування образу фірми/товару/марки.

2. Умовляння (переважає на етапі росту, коли стоїть завдання формування вибіркового попиту).

Формування переваги до марки, товару, фірми, заохочення до переключення на іншу марку, зміна сприйняття споживачем властивостей товару, переконання споживача, не відкладаючи зробити покупку, переконання споживача прийняти торгового агента. Порівняльна реклама прагне затвердити переваги однієї марки або асортиментної одиниці послуг за рахунок порівняння її з однією чи декількома марками в рамках товарного класу.

3. Нагадування (переважає на етапі зрілості, щоб змусити споживача згадати про товар).

Нагадування споживачам про те, що товар може знадобитися їм у найближчому майбутньому, нагадування споживачам про те, де можна купити товар, утримання товару в пам'яті споживачів у періоди міжсезоння, підтримка поінформованості про товар на вищому рівні. Також є підкріплювальна реклама, що прагне запевнити нинішніх покупців у правильності зробленого вибору.

4. Виявлення цільової аудиторії.

**Цільова аудиторія** – це група справжніх або потенційних споживачів, які можуть отримати дану інформацію і здатні відповідним чином відреагувати на неї.

Готельно-ресторанна фірма повинна приступити до роботи, маючи чітке уявлення про свою цільову аудиторію. Нею можуть бути потенційні користувачі товарів фірми. Аудиторія може складатися з окремих осіб, груп осіб, конкретних контактних чи аудиторій широкої публіки. Цільова аудиторія впливає на рішення про те, що сказати, як сказати, коли сказати, де сказати й від чийого імені сказати.

Маркетингові комунікації посідають центральне місце серед засобів конкурентної боротьби. Раціональне їх застосування є основою формування стійкого іміджу підприємства. Це дає ефект придбання певної ринкової сили, зміцнює позиції фірми щодо товарів-замінників, полегшує доступ до фінансових, трудових, та інформаційних ресурсів. З позицій маркетингу комунікація розглядається як складне, багатоаспектне поняття, яке охоплює

систему зв'язків і взаємовідносин, забезпечує обмін інформацією між суб'єктами ринку, впливає на процес купівлі-продажу.

Можна виділити два аспекти комунікативної політики.

Перший пов'язаний із соціально-психологічними особливостями комунікативної політики. Це спосіб спонукання споживачів до певної поведінки.

Комунікатор – джерело інформації. Основними якостями є: переконливість, зрозумілість намірів, особисті якості. Комунікатор формує стиль спілкування і допомагає уникнути пасивності споживачів до якості послуги.

Звернення – усне, графічне, письмове, вираження основної ідеї комунікатора. Основною ідеєю є вибір аргументів для підкреслення переваг послуг.

Носій звернення – за його допомогою здійснюється передача інформації. Найголовніше – особистий контакт зі споживачами. Письмовий – найменш переконливий.

Другий аспект комунікативної діяльності підприємства послуг пов'язаний із соціальними процесами. Ринок послуг, який має на меті задоволення соціальних потреб, являє собою один із елементів соціального простору. Він не просто перебуває під впливом соціального оточення, характерного для різного типу ринку. Інформаційний контакт зі споживачами здійснюється в поєднанні із суспільними процесами. Стає важливим відповідність змісту комунікації суспільним уявленням, які склалися раніше; впливу авторитетних осіб; відповідність змісту комунікації наслідком з підвищення рівня життєзабезпечення споживачів.

Уже існуючих користувачів не слід сприймати як подарунок. Техніка збереження контакту включає: поштове листування, періодичний зв'язок за допомогою e-mail, контакти по телефону й інші види телекомунікацій, спілкування за допомогою мережі Інтернет. Усе це означає прагнення до збереження контакту з клієнтом і впровадження нових послуг. Компанії, що належать до кількох галузей, також широко використовують прямі поштові зв'язки для перехресних продажів (провокування існуючих клієнтів скористатися додатковими послугами) та для формування у клієнтів відчуття відданості. Деякі компанії нагадують про те, що їм відомі визначні події в житті їх клієнтів,

– дні народження, ювілеї... Повідомлення про послуги посилаються періодично і завчасно. Розвиток відносин зі споживачем залежить від розробки всебічної і поновлюваної клієнтської бази даних.

## **6.2. Визначення підприємством стратегії та цілей комунікацій готельно-ресторанних послуг.**

Комунікаційна стратегія розробляється на основі прийнятої готельно-ресторанним підприємством загальної стратегії маркетингу з урахуванням відповідних стратегій в області продукту, цін та збуту. Процес розробки комунікаційної стратегії готельно-ресторанного підприємства можна представити як ряд етапів:

- визначення адресатів;
- встановлення цілей комунікацій;
- вибір структури комплексу комунікацій;
- розробка бюджету;
- аналіз результатів.

На першому етапі визначаються адресати, тобто цільові аудиторії. Основною метою формування та підтримки зв'язків з цільовою аудиторією є встановлення порозуміння між цільовою аудиторією і готельно-ресторанним підприємством. При аналізі цільової аудиторії визначаються: параметри споживчої поведінки (вибір, покупка, використання, ситуація); статус покупця (лояльний до фірми або конкурентам); медійні уподобання, місця присутності; групи впливу; стереотипи і звички. Від цільової аудиторії залежать і відповідні цілі комунікацій. Кожна мета відповідає конкретному стану цільової аудиторії і встановлюється для її перекладу в бажаний стан. Типовими цілями маркетингових комунікацій є:

- створення поінформованості;
- надання необхідної інформації;
- створення позитивного іміджу;
- формування доброзичливого ставлення;
- підтвердження іміджу;
- створення переваги;
- формування переконаності;

- спонукання до придбання готельно-ресторанного продукту (готельно-ресторанної послуги);
- збільшення обсягу продажів;
- зміна поведінки цільової аудиторії.

Наступний етап, вибір комунікаційної стратегії є одним з ключових для готельно-ресторанного підприємства. В даний час дослідники в галузі маркетингових комунікацій виділяють три основних типи комунікаційних стратегій: презентаційний; маніпуляційний; конвенціональний. Вони розрізняються рівнем своєї відкритості, симетрією і способом виробляти комунікації. Так, презентаційний тип є пасивною формою комунікації, маніпуляційний – активною, а конвенціональний – інтерактивною. За допомогою цих критеріїв виділяють головні інструменти комунікації: для презентації – послання, для маніпуляції – повідомлення, для конвенції – діалог.

Наступним етапом є підготовка і проведення конкретних заходів, як по кожному зі складових елементів (особистий продаж, стимулювання збуту, пропаганда і реклама), так і по іншим, синтетичним формам (фірмовий стиль, участь у виставках і ярмарках) маркетингових комунікацій. На даному етапі відбувається вибір структури комплексу комунікацій, яка представляє собою поєднання перерахованих вище окремих елементів просування в рамках обраної комунікаційної стратегії туристичної фірми. Рідко використовується тільки один елемент комунікацій. У більшості випадків підприємство готельно-ресторанного господарства прагне застосувати найбільш ефективно їх поєднання.

До найбільш поширених методик визначення бюджету комплексу комунікацій відносяться:

- метод можливих витрат;
- метод фіксованого відсотка;
- метод максимальних витрат;
- метод відповідності конкурентам;
- метод відповідності цілям та завданням фірми готельно-ресторанного господарства.

Система аналізу її результатів повинна забезпечити оцінку відповідної реакції цільових аудиторій на ті заходи по формуванню попиту і стимулюванню збуту, які в ній намічені.

Розвиток комунікаційної стратегії для мінливих різновидів послуг перебуває в залежності від рекламування та просування. Напрямки дії відображають особливості послуги. Кілька відмінностей між послугами й товарами мають велике значення для маркетингових комунікацій. Шість більш значимих із них:

- неочевидна природа здійснення обслуговування;
- залучення клієнта у виробництво;
- важкість оцінки послуги споживачами;
- необхідність збалансування постачання й попиту;
- важливість персонального контакту з користувачем;
- зниження ролі посередника.

Існує *п'ять моделей*, якими користуються для планування маркетингових комунікацій. Вони передбачають відповіді на такі питання:

- хто Ваша цільова аудиторія;
- з ким ми хочемо встановити зв'язок і як його досягти;
- як ми зможемо з ним зв'язатись;
- де ми зможемо з ним зв'язатись;
- коли буде встановлено комунікацію.

До більш специфічних варіантів постановки цілей належать:

- забезпечення поінформованості існуючих клієнтів щодо нової пропозиції;
- привернення уваги перспективних клієнтів у сегменті бізнес-перевезень, інформування їх про нові властивості сервісу, а також навчання ефективнішому використанню нових процедур;
- стимулювання попиту;
- забезпечення збільшення кількості клієнтів приблизно на 20% за 6 місяців.

Для комунікації особливих пропозицій, зміцнення лояльності та заохочення повторних продажів, а також для досягнення інших загальних цілей діяльності підприємства для маркетологів в галузі обслуговування пропонуються такі заходи:

- створення картинок, які запам'ятовуються, для специфічних компаній та їхніх марок;
- забезпечення поінформованості та зацікавленості клієнтів у незнайомій послугі чи марці;
- створення переваги конкретної марки за допомогою потужної і вигідної комунікації;



- підтримка конкурентоздатності послуги за допомогою пропозицій стимулів;
- ознайомлення клієнтів із процесом обслуговування в перспективі використання;
- навчання споживачів, як використовувати послугу з найбільшою вигодою для себе;
- стимулювання попиту під час періодів спаду та протидії виникнення запитів під час піку (включаючи інформацію про кращий час сервісу);
- зниження невизначеності й почуття ризику шляхом надання корисної інформації і порад;
- порівняння послуг і вимог конкурентів;
- здійснення перестраховки (наприклад, за допомогою впровадження гарантій обслуговування);
- виявлення й винагородження цінних клієнтів та службовців;
- перепланування послуги з урахуванням конкурентних пропозицій.

Важливим кроком є прийняття рішення про те, який елемент комплексу маркетингових комунікацій більш чітко передаватиме бажану місію обраному сегменту. Рекламування може відбуватися за допомогою таких медіа-систем, як телебачення, радіо, газети, журнали, афіші. Можливо, найбільш сприятливим новим середовищем, прийнятним для діяльності маркетологів, є мережа Інтернет, яка включає e-mail та веб-сайти. Планування кампанії маркетингових комунікацій має базуватися на чіткому розумінні продукту та межі, де перспективний покупець здатний оцінити його характеристики на предмет купівлі.

### **6.3. Комплекс маркетингових комунікацій в сфері надання готельно-ресторанних послуг.**

Індустрія послуг, як правило, є високо контактною сферою, де якість послуги невіддільна від якості реалізації послуг. Висока контактність означає, що продажі послуг відбуваються у процесі зустрічі покупця й продавця послуг.

Продавець готельно-ресторанної послуги привносить у кінцевий результат обслуговування якусь матеріальність, яка

виражається в створенні купівельного досвіду, заснованого на тому, що покупець бачить виконавця послуги, який поводить себе впевнено, професійно дає поради під час обслуговування й прислухається до зауважень і вимог покупця, використовує сучасне устаткування, технології й інструменти. Усі зазначені елементи є видимими для покупця при купівлі «невидимої» послуги й тому створюють враження впевненості в тому, що послуга буде виконана, і покупець буде задоволений. Таким чином, реалізатор послуги стає як би частиною результату обслуговування, частиною самої послуги.

Сучасний маркетинг фірми готельно-ресторанного господарства означає більше ніж розробку привабливого готельно-ресторанного продукту, установлення на нього привабливої ціни і наближення споживачів цільового ринку.

Фірма у сфері готельно-ресторанного господарства повинна також мати безперервний комунікаційний зв'язок з існуючими й потенційними клієнтами. Тому кожна готельно-ресторанна компанія неминуче починає відігравати роль джерела комунікації й генератора різних засобів просування інформації про свої послуги на ринки. Процеси комунікації не повинні носити випадковий характер. Сучасні готельно-ресторанні фірми управляють складною системою маркетингових зв'язків. Фірма має комунікаційне відношення зі своїми посередниками, споживачами й різними представниками громадськості.

Розробка маркетингової комунікаційної політики – складний процес для будь-якого підприємства у сфері готельно-ресторанного господарства, який може включати:

- вибір рекламного агентства;
- розробку рекламної кампанії;
- залучення фахівців зі стимулювання збуту;
- підготовку програм просування готельно-ресторанного продукту;
- установлення зв'язків із громадськістю;
- розробку корпоративного іміджу підприємства тощо.

Всі ці елементи і складають комплекс маркетингових комунікацій (МК). Комунікації використовуються для залучення споживачів у процес споживання послуги. Вони можуть навчити споживача використовувати послуги ефективніше (особливо

якщо процес надання послуги змінився). Нарешті, комунікації справляють значний вплив на оцінку придбаної послуги після її купівлі. Стратегії комунікацій розробляються за загальною схемою, незалежно від того, що виробляє фірма: товар чи послугу. Першим етапом розробки стратегії є визначення цільової аудиторії та цілей комплексу комунікацій взагалі.

**Основні засоби просування** – це:

- реклама
- стимулювання збуту
- пропаганда
- персональний продаж.

Перелічені засоби (елементи) становлять систему комунікацій підприємства в готельно-ресторанному господарстві.

**Стимулювання збуту** – це різноманітні засоби короточасного спонукаючого впливу (купони, премії та інше), покликані стимулювати ринки споживачів, сферу торгівлі, власний торговельний персонал готельно-ресторанної фірми.

**Пропаганда** (пабліситі) – робота з громадськістю, напрямлена на формування і підтримання доброзичливих стосунків і взаємовідносин між нею і підприємством. Також пропаганда – це не особистісне та неоплачуване фірмою, тобто некомерційне, стимулювання попиту на товар, послугу, організацію, ідею шляхом поширення про них комерційно важливих відомостей у пресі, доброзичливої презентації по радіо, телебаченню, Інтернет.

**Персональний (особистий) продаж** виступає як частина системи просування послуг, яка дає змогу відрекомендувати їх в усній формі споживачеві чи замовнику для наступного продажу. Особисті продажі забезпечують безпосередні контакти з покупцем з метою представлення продукту і вдосконалення продажу.

**Реклама** – оплачувана форма неособистого представлення продукту і формування попиту на нього, а також створення іміджу підприємства готельно-ресторанного господарства.

Кожен елемент комплексу комунікацій має свої прийоми та методи, але всі вони переслідують одну ціль – сприяти успішному вирішенню стратегічних і тактичних завдань реалізації концепції маркетингу. В цілому, під системою

маркетингових комунікацій слід розуміти всі інструменти направленої комплексної дії на зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства для досягнення стратегічних цілей підприємства і вирішення оперативних завдань. Комунікаційні завдання маркетингу не можуть ефективно виконуватись якщо компанія у сфері готельно-ресторанного господарства буде нехтувати іншими складовими комплексу маркетингу, а саме якщо відсутній правильний вибір продукту, ціни, методів збуту. Крім цього, елементи комплексу комунікацій присутні в структурі таких специфічних синтетичних прийомів як участь фірми у виставках і ярмарках, формування фірмового стилю.

*Модель процесу комунікації* можна представити як взаємодію *п'ятьох елементів*:

– відправник – хоче донести ідею чи концепцію до споживача;

– одержувач інформації – споживач, якому адресовано повідомлення;

– повідомлення – відповідний код, група символів, що уособлюють інформацію для передачі;

– канал зв'язку – засіб, за допомогою якого відбувається передача повідомлення;

– петля зворотнього зв'язку – забезпечує контроль успішності передачі повідомлень, дає змогу виявити: чи досягнуто розуміння;

Комунікаційний канал – засіб, за допомогою якого відбувається переміщення повідомлення від відправника до одержувача. Реклама, комплекс зв'язків з громадськістю тощо є каналами або засобами комунікації.

Канали неособистої комунікації – канали комунікації, що поширюють повідомлення, коли немає особистого контакту або зворотного зв'язку; містять основні засоби масової інформації, створення специфічної атмосфери і організацію різних заходів.

Канали особистої комунікації – канали, якими двоє або кілька осіб спілкуються один з одним напряму. Це спілкування, наприклад, двох співрозмовників, лектора з аудиторією, телефонний контакт і навіть особисте листування.

Лише особистість продаж є процесом зі зворотнім зв'язком. Але той хто надає послугу – бере на себе відповідальність

учасника двостороннього зв'язку. На стадії визначення темпів прибутку необхідно найточніше визначити бюджет комунікації і цільової аудиторії – цільового споживача.

#### **6.4. Реклама послуг: планування, реалізація і контроль.**

Найефективнішим способом комунікативного впливу на споживача послуг є реклама. Її завдання – інформування про якість послуг шляхи задоволення їхніх потреб, забезпечення можливості порівняння послуг-замінників, стимулювання споживчого попиту з метою його відтворення. Класична реклама ґрунтується на опосередкованому спілкуванні зі споживачем за допомогою ЗМІ (радіо, телебачення, газет, журналів). Вона використовує пряме звернення до цільової групи, обминаючи посередницькі ланки. Найбільш поширеним засобом прямої реклами є рекламний лист.

*Реклама на місцях послуг* – інформація про якість, технологію, випробування, кваліфікацію персоналу та успіхи.

Планування рекламної кампанії та її проведення здійснює рекламно-інформаційний підрозділ маркетингового відділу, проте на більшості невеликих готельно-ресторанних фірм рекламою як найбільш видатковим маркетинговим заходом займається виконавчий директор або його заступник і по сумісництву маркетолог. В будь-якому випадку, здійснення реклами – це кропітка робота, що вимагає високого інтелектуального потенціалу від кваліфікованих фахівців, які володіють методиками і мають значний досвід роботи. Мета діяльності відділу – створення умов для збільшення обсягів збуту послуг і зміцнення позицій фірми на ринку.

Планування рекламної кампанії підприємства в готельно-ресторанному бізнесі проходить в шість послідовних етапів:

1. Визначення об'єктів та цілей рекламної діяльності. Частіше об'єктами реклами є готельно-ресторанні послуги, авіа-, автобусні квитки, а, отже, основною ціллю рекламної кампанії є комерційна реклама для прямого збільшення продажу послуг, які рекламуються.

2. Визначення цільової аудиторії реклами. Це можуть бути як споживачі, так і ті, хто впливає на рішення щодо покупки.

3. Вибір рекламних засобів. Рекламно-інформаційний відділ може використовувати наступні засоби реклами:

- друкована реклама, а саме виготовлення та розповсюдження рекламно-інформаційного листка, карти міста з інформацією про послуги фірми, кольорового буклету;

- реклама в пресі. Головними перевагами реклами в пресі є оперативність і охоплення місцевого ринку. У виборі видань для реклами на ринку регіональної преси працівники відділу застосовують фарватерну стратегію. Тобто використовують ті видання, де розміщують рекламу їх конкуренти;

- реклама на радіо (особливо в літній курортний сезон);

- реклама в міському транспорті (друковані оголошення в салоні маршрутних таксі);

- щитова реклама. Встановлювати щити рекомендується в центральній частині міста та на перехресті найбільш напружених магістралей.

- комп'ютеризована реклама (агентство повинне мати власну сторінку в Інтернеті);

- участь у виставках. Метою участі у виставках є пошук готельно-ресторанних підприємств з привабливими пропозиціями і укладення з ними угод про співпрацю. Працівники рекламно-інформаційного відділу повинні здійснювати рекламу агентства серед учасників виставок; у виставковому залі встановлювати рекламний щит агентства, і, крім того, подавати інформацію в каталог до кожної виставки, який поширюється серед учасників.

4. Складання графіка виходу реклами передбачає визначення часу та періодичності появи реклами в засобах масової інформації, тривалості демонстрування плакатів тощо. У цьому разі враховують частоту появи на ринку нових покупців, частоту купівель, темпи забування та сезонність товару. Тому графіки можуть мати: рівномірний характер або пульсуючий характер.

5. Складання бюджету реклами. Рекламний бюджет агентства формується через відсоток попереднього обсягу збуту. При цьому враховують практику та рівень витрат на рекламу конкурентів.

6. Оцінка ефективності кампанії по просуванню послуг агентства на ринку. Оцінка проводиться шляхом порівняння досягнутих результатів (у вигляді цифр) з бюджетом кампаній по просуванню. Для визначення ефективності використання засобу

реклами контактуючий персонал фірми запитує клієнтів про те, з яких джерел вони отримали інформацію про агентство.

Контроль рекламної діяльності є складовою маркетингового контролю і повинен бути всебічним, об'єктивним й здійснюватися періодично у визначеній послідовності. В процесі контролю повинна здійснюватися перевірка рекламної діяльності компанії, відповідності рекламної стратегії зовнішнім умовам, виявлятися основні проблеми, що стоять перед підприємством готельно-ресторанного господарства в області управління рекламною діяльністю.

Критерій оцінки базового плану рекламної кампанії фірми – це показник її ефективності. Ефективність включає економічні та соціально-психологічні компоненти. Соціально-психологічний ефект (як і економічний) та розрахований за його допомогою показник ефективності рекламного впливу використовується при контролі результатів реклами: визначенні ступеня досягнення поставлених цілей та оцінки конкретних носіїв реклами з точки зору їх відповідності вибраній цільовій групі. Точність їх результатів залежить від: 1) наявності достатньої кількості експертів; 2) незалежності їх суджень; 3) невпорядженості думок.

Слід відзначити, що в жодній іншій галузі інвестицій в готельно-ресторанний бізнес немає труднощів, як із оцінкою та контролем реклами (іноді оцінку проводять експерти). При розробці стратегії реклами проводиться оцінка витрат. Важливими в плануванні є фактори: конкретизації, інформативності та престижу.

**Ключові терміни:**

- маркетингова комунікація;
- інформування;
- умовляння;
- нагадування;
- комунікативна політика;
- бюджет комплексу комунікацій;
- комплекс маркетингових комунікацій;
- реклама;
- стимулювання збуту;
- пропаганда;

- персональний продаж;
- комунікаційний канал;
- реклама у місцях продажу;
- планування рекламної кампанії;
- контроль ефективності рекламної кампанії.

### **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:**

1. Надати тлумачення терміну «маркетингова комунікація».
2. Сформулювати основні завдання маркетингових комунікацій готельно-ресторанного підприємства.
3. Узагальнити базові аспекти комунікативної політики компанії у сфері готельно-ресторанного господарства.
4. Охарактеризувати процес розробки комунікаційної стратегії готельно-ресторанного підприємства.
5. Назвати типові цілі комунікаційної політики підприємства.
6. Перелічити засоби просування послуг в системі комунікацій готельно-ресторанного підприємства.
7. Розкрити зміст елементів моделі процесу комунікації.
8. Навести етапи планування рекламної кампанії компанії у сфері готельно-ресторанного господарства.

### ***Тестові завдання:***

1. *Маркетингові комунікації – це:*
  - комплекс заходів, пов'язаних із доведенням інформації від виробника (іншої фірми, підприємства) до кінцевого споживача;
  - маркетингові канали, по яких здійснюється рух інформації, товарів чи послуг від виробника до споживача;
  - сукупність фірм чи окремих осіб, які беруть на себе право власності на послугу або сприяють передачі цього права іншим фірмам чи особам на шляху її руху від виробника до споживача;
  - низка фірм, які беруть участь у купівлі або продажу товарів, в процесі руху його від виробника до споживача.
  
2. *Які існують основні типи комунікаційних стратегій:*
  - презентаційний, маніпуляційний, конвенціональний
  - виживання, стабілізації, росту
  - послання, повідомлення, діалог
  - активний, пасивний, інтерактивний



3. *Реклама, система стимулювання споживачів, особисті продажі входять до складу:*

- комунікаційної політики;
- товарної політики;
- політики ціноутворення;
- політики стратегічного планування.

4. *На якому етапі досліджують, як ефективно було проведено рекламну діяльність, визначають дохід і прибуток від реклами:*

- оцінка програми рекламування;
- опрацювання графіка рекламування;
- безпосереднє рекламування;
- складання бюджету реклами.

#### **Рекомендований перелік джерел:**

1. Бриггс С. Маркетинг в туризмі / С. Бриггс ; пер. со 2-го англ. изд. Київ : Знання-Прес, 2005. 358 с.

2. Бур'янов В. тривіальні маркетингові маніпуляції, шляхи їх усунення та чому обізнаність споживача необхідна маркетологам. Маркетинг в Україні. 2021. №2. С. 16-32.

3. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством : навчальний посібник. 2-е вид., випр. і допов. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.

4. Ведмідь Н. І. Основи рекламної діяльності в туризмі : навч. посіб. / Н. І. Ведмідь, С. В. Мельниченко, В. В. Білик ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ : КНТЕУ, 2007. 103 с.

5. Власенко Я. О., Карпенко С. В. Основи сучасного маркетингу: навч. посібник. Київ: Інкос, 2011. 328 с.

6. Кудла Н. Є. Маркетинг туристичних послуг : навчальний посібник / Н. Є. Кудла. Київ : Знання, 2011. 351 с.

7. Лазебник М. Об'єм рекламно-комунікаційного ринку України 2019 і прогноз об'ємів ринку 2020. Маркетинг в Україні. 2019. №6. С. 12-18.

8. Любіцева О. О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти). Київ: Альтерпрес, 2005. 436 с.

9. Мороз Л. А., Чухрай Н. І. Маркетинг: підручник / за ред. Л. А. Мороз. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2002. 244 с.

10. Павленко А. Ф. Маркетингові комунікації: сучасна теорія і практика / А. Ф. Павленко, А. В. Войчак, Т. О. Примак ; Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана. Київ : КНЕУ, 2005. 404 с.

11. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: [монографія] / В.Пастухова. - К.: КНТЕУ, 2002. – 302 с.

12. Перезовова І., Малинка О. Нейромаркетинг: як краще зрозуміти покупця. Маркетинг в Україні. 2019. №2. С. 40-44.

13. Петрова О. Зміни підходів в управлінні маркетинговими активностями. Маркетинг в Україні. 2021. №1. С. 50-59. 24. Пустонин В. Бренд компанії на В-to-В строится на сервисе. Маркетинг в Україні. 2019. №4. С. 34-37.

14. Примак Т. О. Маркетингові комунікації на сучасному ринку : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Т. О. Примак ; Міжрегіон. акад. упр. персоналом. Київ : МАУП, 2003. 199 с.

15. Прохорова Т. В. Маркетинговая политика коммуникаций : учеб. пособ. / Т. В. Прохорова, А. В. Гронь. Харьков : ИД «ИНЖЭК», 2005. 224 с.

16. Скибінський С. В. Маркетинг. Львів, 2000. 325 с.

17. Смит П. Р. Маркетинговые коммуникации: комплексный подход / П. Р. Смит ; пер. со 2-го англ. изд. Киев : Знання-Прес, 2003. 796 с.

18. Цвілій С., Корнієнко О. Посткоронавірусна маркетингова політика утримання лояльних споживачів готельно-ресторанного продукту. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. Зб. наук.праць. Випуск 42/2021. Херсон : ХДУ, 2021. № 42. 88 с. С. 50-55.

19. Pride M. Marketing: Concepts and Strategies 2000 edition. / M. William Pride, Ferrell, O.C. Houghton Mifflin Co International Inc. 624 p.

20. Tsviliy S. Research of the specifics of providing tourist education in the latest conditions: marketing approach. *Role of science and education for sustainable development* : monography / S. Tsviliy, D. Gurova, T. Kuklina. Part 2.13. University of Technology, Katowice, Poland, 2021. 980 p. P. 252-266.

19. Zeithaml V. Consumer perceptions of price, quality, and value: A means–end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*. 1988. No. 52 (July). P. 2–22.

## **Тема 7. Процес маркетингового менеджменту в готельно-ресторанному підприємстві.**

### **7.1. Сутність і основні категорії маркетингового менеджменту в готельно-ресторанному господарстві.**

За Ф. Котлером, маркетинговий менеджмент (marketing management) – це процес планування і реалізації концепцій ціноутворення, просування, розподілу ідей, товарів і послуг, який спрямований на здійснення різних обмінів, що задовольняють індивідуальні і організаційні цілі. Маркетинговий менеджмент має місце, коли управління організацією побудоване на принципах маркетингу, тобто коли в центр організації поставлено покупця і система маркетинг-менеджменту об'єднує всі зусилля для того, щоб якнайкраще задовольнити потреби і попит сторін, які беруть участь в обміні. Також маркетинговий менеджмент розглядає маркетинг і менеджмент нероздільно, які до того ж взаємно проникають і доповнюють один одного.

Французькими науковцями Ланкар та Ольє зазначили, що готельно-ресторанний маркетинг – це серія основних методів і прийомів, вироблених для дослідження, аналізу та вирішення поставлених завдань щодо найповнішого задоволення потреб споживачів, а також визначення найраціональніших (з фінансової точки зору) способів ведення справ готельно-ресторанними фірмами (санаторіями, готелями тощо). Швейцарський дослідник Крипендорф визначає маркетинг в готельно-ресторанному господарстві, як систематичну координацію діяльності готельно-ресторанних підприємств, а також приватну і державну політику в даній галузі. Німецькі вчені Рігер, Рот й Шранд визначають маркетинг у готельно-ресторанному господарстві як ринкове управління, спрямоване на досягнення цілей готельно-ресторанного підприємства ефективніше, ніж у конкурентів, задовільняючи при цьому потреби споживачів.

Для повнішого розуміння змісту маркетингу в готельно-ресторанному господарстві з позиції управління слід з'ясувати наступні питання.

1. Маркетинг в готельно-ресторанному господарстві є окремою дією чи системою діяльності? Зусилля маркетингу

готельно-ресторанних підприємств мають спрямовуватись на досягнення цілей, причому щоразу нових. Так, маркетинг – це не лише реклама чи розробка послуги, це система, яка об'єднує функції і прийоми маркетингу на постійній основі.

2. Як дії готельно-ресторанної компанії узгоджуються із зовнішнім середовищем? Діяльність її має узгоджуватись із інформацією, яка поступає ззовні. Готельно-ресторанні ринки є надзвичайно динамічними, відставання від конкурентів загрожує негайним провалом.

3. Що представляє собою готельно-ресторанний продукт, на просування якого спрямовані зусилля маркетингу готельно-ресторанного господарства? Готельно-ресторанний продукт – це сукупність товарів та послуг, які задовольняють потреби туристів. До послуг відносять готельні, транспортні, екскурсійні, перекладацькі, побутові, послуги харчування, доставки та інші.

4. Що робить готельно-ресторанний маркетинг для задоволення запитів клієнтів? Готельно-ресторанний маркетинг покликаний забезпечувати якнайповніше задоволення наявних потреб споживачів та передбачати можливі зміни у структурі потреб. Тобто, концепція маркетингу в готельно-ресторанному господарстві має цілісний та всеохоплюючий характер.

Маркетингове управління в готельно-ресторанному господарстві практиками вивчається як динамічна система із характерними їй тенденціями розвитку:

- розширення та покращення інфраструктури маркетингу;
- удосконалення технічних властивостей маркетингової діяльності готельно-ресторанної фірми;
- підвищення рівня підприємницької культури,
- посилення орієнтації маркетингу фірми на нові цільові групи покупців та нові галузі лояльності;
- соціально-етичний напрямок маркетингу (підтримка певного задалегідь визначеного іміджу фірми).

Маркетинговий менеджмент підприємства передбачає:

- орієнтацію фірми на потреби ринку;
- стратегічний підхід працівників фірми;
- націленість на комерційний успіх;
- мобільне реагування на зміни зовнішнього середовища;
- забезпечення конкурентних переваг;

- наявність системного та комплексного підходу до проведення управлінської діяльності підприємства;
- програмно-цільовий підхід.

Всі інструменти маркетингового менеджменту повинні бути зорієнтовані на вирішення проблем споживачів. Базові завдання маркетингового менеджменту наступні: аналіз ринку, організація, планування, мотивація, реалізація поставлених завдань, здійснення контролю й аналізу виконання маркетингових заходів.

Маркетинговий менеджмент – це системний, програмно-цільовий механізм взаємодії методів маркетингу і менеджменту щодо адаптації підприємства до змін маркетингового середовища з метою максимального задоволення потреб споживачів та цілей організації при ефективному розподілі обмежених ресурсів.

## **7.2. Мета, основні функції і завдання маркетингового менеджменту в готельно-ресторанному підприємстві.**

Метою маркетингового менеджменту є маркетингова спрямованість управління, що дає змогу ефективніше задовольняти потреби завдяки обміну й отримувати запланований результат. Така спрямованість зумовлює специфічність аналізу, планування організації, мотивації, реалізації та контролю вже функцій маркетингового менеджменту, а не управління взагалі.

Функціональне спрямування маркетингового менеджменту пов'язане з тісними контактами ринку через маркетингову функцію з виробничою, фінансовою, адміністративною, збутово-постачальною та іншими функціями підприємства для отримання прибутку. Маркетинговий менеджмент має своєчасно виявити потреби ринку та на основі мобілізації фактичних і потенційних можливостей підприємства задовольнити їх. Зробити це можливо тільки за повної спрямованості всіх функціональних підрозділів підприємства на досягнення його ринкових цілей.

Відповідальні за управління топ-менеджери, функціональні менеджери, менеджери з маркетингу туристичного підприємства, досягаючи поставлених цілей, мають включати до процесу маркетингового менеджменту управління попитом, яке містить створення ринку, формування нового сприйняття на ринку.

Ф. Котлер пише: «По суті, маркетингове управління є управління попитом». Механізм управління попитом складається з певних засобів, інструментів і зв'язків, до яких і належать складові маркетинг-міксу: продукт, ціна, місце розповсюдження та просування. Причому, як показує практика, використання комплексу маркетингових заходів ефективно для використання не тільки можливостей, а й вимог ринку. В управлінні попитом все залежить від продукт-менеджера, коли використовуються можливості цільового ринку для реалізації продукту.

Функції маркетингового менеджменту в готельно-ресторанному господарстві можна розглядати на трьох рівнях: суспільному, регіональному та індивідуальному. З точки зору суспільства маркетинг в готельно-ресторанному господарстві має забезпечити нормальне функціонування ринку готельно-ресторанних послуг та відповідні інструменти для діяльності готельно-ресторанних фірм: доступність кредитів, лояльність податків, відповідні закони тощо. На регіональному рівні маркетинг в готельно-ресторанному господарстві покликаний регулювати попит, ціни, рекламну діяльність, заохочувати населення до ознайомлення зі краєвою гостинністю. На рівні індивідуального споживача маркетинг в готельно-ресторанному господарстві виконує такі функції: 1) формування нових потреб споживачів; 2) переконання про доцільність користування послугами даної фірми; 3) формування потреби у частішому використанні послуг фірми; 4) мотивування щодо користування послугами на постійній основі.

Інший підхід щодо визначення функцій маркетингового менеджменту в готельно-ресторанному господарстві (туризмі) пропонує ЮНВТО: 1) встановлення контактів з клієнтами; 2) розвиток; 3) контроль. Встановлення контакту – це переконання клієнта в тому, що передбачуване місце відпочинку, наявний там сервіс, визначні місця, інше відповідають запитам. Розвиток передбачає проектування нововведень, нових послуг і продуктів, які зможуть забезпечити нові можливості для збуту, а також повніше задовільнити потреби туристів. Контроль передбачає аналіз результатів діяльності по просуванню послуг на туристичний ринок і перевірку того, наскільки ці результати відображають використання можливостей туристичної фірми.

Згідно з визначенням і загальними поняттями менеджменту до основних функцій маркетингового менеджменту належать такі:

- аналіз ринку (визначення потенціалу, кон'юнктури, попиту, місткості, поведінки споживачів, оцінювання конкурентів тощо) відповідно до ринкових можливостей готельно-ресторанного підприємства з урахуванням його ресурсів;

- планування, тобто формування виробничо-збутових маркетингових програм на основі ринкових і кон'юнктурних прогнозів, оцінок розвитку науково-технічного прогресу тощо;

- організація, тобто формування організаційної структури маркетингу на підприємстві; реалізація встановлених планів (розробка конкретних завдань, визначення повноважень і відповідальності за реалізацію маркетингових заходів тощо);

- мотивація, тобто розробка і реалізація матеріальних і моральних стимулів для працівників фірми з метою підвищення ефективності їх праці;

- контроль і аналіз виконання маркетингових планів (заходів).

Цілі маркетингового менеджменту визначають і формують на основі загальних цілей фірми та її місії. Орієнтуючись на місію, можна визначити цілі маркетингового менеджменту в загальній системі цілей менеджменту фірми. Деякі з них наведено у визначенні маркетингового менеджменту, зокрема: отримання прибутку, збільшення обсягів збуту, збільшення частки ринку.

З позиції маркетингового менеджменту перелік цілей можна доповнити такими: 1) завоювання нових ринків; 2) підвищення конкурентоспроможності фірми та її основних товарів та послуг; 3) успішне впровадження нових товарів і послуг; 4) поліпшення обслуговування споживачів; 5) підвищення ефективності тощо.

Розширений перелік функцій маркетингового менеджменту як основа для формування його завдань:

- створення системи маркетингової інформації на підприємстві (визначення джерел маркетингової інформації, організація її збирання й обробки тощо);

- на основі ретельного маркетингового дослідження визначення цільових ринків підприємства, їх місткості та кон'юнктури;

- дослідження характеристик і поведінки суб'єктів цільових ринків фірми (споживачів, постачальників, посередників, конкурентів та ін.);
- прогнозування збуту продукції (послуг) фірми;
- аналіз конкурентних можливостей фірми з урахуванням її ресурсів;
- визначення (розробка) маркетингових стратегій (тактик);
- розробка маркетингових програм підприємства;
- формування товарної, цінової, розподільчої і комунікаційної політик фірми;
- управління розробкою комплексного готельно-ресторанного продукту і окремих послуг (підвищення конкурентоспроможності, оптимізація асортименту, подовження життєвого циклу тощо);
- управління ціноутворенням (визначення базової ціни, динаміка цін);
- управління каналами товароруку підприємства, організація ефективного збуту продукції;
- управління процесом комунікацій підприємства;
- створення й застосування системи контролю маркетингової діяльності фірми;
- розробка й застосування системи управління торговим персоналом фірми та ін.

### **7.3. Принципи і методи управління маркетингом в готельно-ресторанному підприємстві.**

Управління маркетингом – складне організаційне і соціально-економічне явище. Це довгостроковий процес діяльності, який має враховувати можливу зміну стану об'єкта управління, появу новітніх закономірностей, принципів і методів, які складають предмет науки. Управління маркетинговою діяльністю компанії у сфері готельно-ресторанного господарства (туризму) включає знання, навички, уміння, технології (інформаційні та людські) ділового спілкування дійсних і потенційних споживачів готельно-ресторанного продукту і менеджерів підприємства (рис. 7.1).

Враховуючи, що при виконанні функцій управління об'єктом (керованою підсистемою) управління є сам маркетинг, а саме



діяльність підприємства на ринку з урахуванням зміни його кон'юнктури, а суб'єктом (керуючою підсистемою) управління виступають менеджери готельно-ресторанного підприємства, то управління маркетинговою діяльністю – це цілеспрямована дія, яка передбачає вплив суб'єкта управління на об'єкт, що здійснюється по визначеній технології з використанням системи методів для досягнення поставлених цілей.

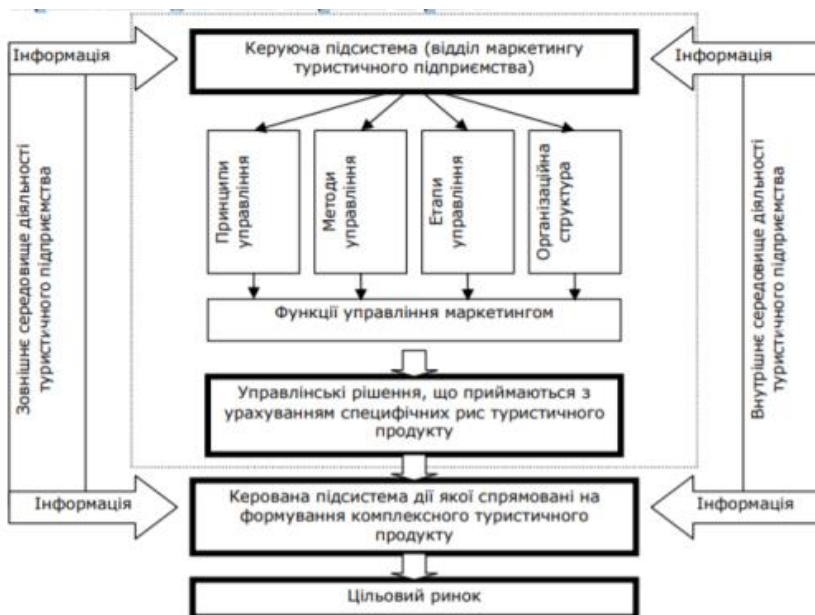


Рисунок 7.1 – Модель управління маркетинговою діяльністю підприємства у сфері готельно-ресторанного господарства

Принципи маркетингової діяльності:

- програмно-цільове управління;
- інноваційний підхід;
- орієнтація на попит;
- єдність інформаційного і фізичного маркетингу;
- поєднання методів кількісного і якісного аналізу ринку;
- тотальне управління маркетингом;
- логістична модель організації;

- перетворення маркетингу в центр прибутку;
- пріоритетне кадрове забезпечення.

Використання цих принципів призведе до постійної орієнтації на реальних та потенційних споживачів готельно-ресторанного продукту.

Принципи організації маркетингу в готельно-ресторанному господарстві наступні.

1. Орієнтація на ефективне вирішення проблем споживачів. Особливе значення в готельно-ресторанному маркетингу приділяється ідентифікації потреб споживачів для повнішого їх задоволення.

2. Націленість на конкретний комерційний результат. У довгостроковому періоді діяльність фірми у сфері готельно-ресторанного господарства зводиться до оволодіння певною часткою ринку для максимізації прибутків.

3. Комплексний підхід до досягнення поставлених цілей. Успіх забезпечується при сукупному використанню ефективних для фірми та ринку засобів маркетингу. Комплексність означає, що окремі маркетингові дії не дадуть належного результату.

4. Максимальне врахування умов і вимог ринку з одночасним впливом на нього. Робота з конкретним ринком має враховувати особливості. Це вимагає поділу споживачів на групи по певних ознаках для того, щоб зняти, кому призначений продукт фірми. Така сегментація ринку дозволяє адаптуватись до специфічних потреб споживачів, які мають спільні риси і часто повторюються.

5. Підприємливість та активність. Слід забезпечити швидку та ефективну реакцію на зміни зовнішнього середовища – без цього неможливо добитись конкурентних переваг. Ефективно працює лише компанія, яка творчо застосовує концепцію готельно-ресторанного маркетингу та постійно шукає нові прийоми впливу на ринок.

Методологічною базою сучасної концепції маркетингового менеджменту в готельно-ресторанному господарстві є підходи:

- системний: розгляд процесів як систем, тобто поєднання в одне ціле елементів, необхідних для досягнення певної мети;
- комплексний: єдність організаційних, соціальних, правових, економічних, психологічних та інших аспектів менеджменту;

– оптимізаційний: потребує спочатку кількісного визначення параметрів маркетингового менеджменту, а потім розробку математичних моделей оптимізації;

– ситуаційний (прикладний): дії готельно-ресторанної організації та її керівника мають залежати від поточного стану внутрішнього і зовнішнього середовища (контексту) фірми.

Методи управління маркетинговою діяльністю готельно-ресторанного підприємства можна об'єднати в три групи:

– економічні (планування, аналіз, ціноутворення, фінансування);

– організаційні (накази, розпорядження, оперативні вказівки);

– соціально-психологічні (планування соціального розвитку колективу, переконання).

Процес управління маркетинговою діяльністю фірми у сфері готельно-ресторанного господарства здійснюється в трьох аспектах: 1) планування маркетингової діяльності; 2) впровадження маркетингових заходів; 3) контроль маркетингової діяльності. Сьогодні ефективно працювати без планування маркетингової діяльності не в змозі жодна компанія і тому виникає потреба у розробки нової системи комплексного планування маркетингової діяльності, яка повинна визначати місію готельно-ресторанного підприємства та має відповідати на питання: 1) де будуть надаватися послуги; 2) коли будуть надаватися послуги; 3) кому будуть надаватися послуги; 4) які послуги будуть надаватись; 5) які ресурси будуть необхідні фірмі для досягнення маркетингових цілей; 6) в який період компанії будуть необхідні ресурси для досягнення маркетингових цілей; 7) яким чином досягнути більш ефективного використання залучених ресурсів.

#### **7.4. Складові технологічного процесу маркетингового менеджменту в готельно-ресторанному господарстві.**

Річ іде про технологію процесу маркетингового менеджменту як логічної послідовності в досягненні компанією поставлених цілей. **Технологія процесу маркетингового менеджменту така.**

1. Визначення ринкових можливостей, що передбачає:

– виявлення дослідження ринків продажу товарів;

- оцінку маркетингових можливостей самої фірми;
- вибір найбільш оптимальних зусиль в маркетинговому управлінні фірмою в сфері готельно-ресторанного господарства.

2. Відбір цільових ринків пов'язаний із сегментуванням ринку диференціацією власного продукту і подальшим розміщенням його на готельно-ресторанному ринку.

3. Розроблення маркетингової стратегії підприємства у сфері готельно-ресторанного господарства – визначення засобів досягнення поставлених цілей і реалізації місії фірми. Дієвість цього етапу тісно пов'язана з якістю стратегічного маркетингового планування.

4. Створення комплексу маркетингових заходів (marketing-mix), який визначає можливості фірми в зростанні попиту.

5. Формування маркетингових програм згідно із наявними ресурсами щодо виконання запланованих заходів на базі моделі, яка сформована з елементів комплексу маркетингових заходів.

Маркетингова програма, або бізнес-портфель формується:

- з визначення продукту, строків та технології виготовлення;
- з видів його реалізації;
- з ринкової підтримки реалізації;
- з цін, що будуть використані.

6. Реалізація маркетингових програм стосується техніки реалізації маркетингових заходів:

- вибір цільового ринку завдяки формам просування;
- розподіл продукції і маркетингова логістика;
- збирання зворотної інформації та реакція на неї;
- ефективне, ефектне, адекватне та раціональне управління використанням маркетингових програм.

7. Контроль: як стратегічний, так і оперативний.

Сучасні проблеми і тенденції розвитку маркетингового менеджменту пов'язані з особливостями розвитку маркетингу.

До проблем маркетингового управління можна віднести: 1) постійна потреба в удосконаленні продукції і послуг, їх інновації; 2) освоєння нових сегментів ринку; 3) підвищення віддачі від затрат на маркетинг; 4) підвищення виразності знаків на товар і послуги й іміджу марки фірми; 5) підвищення ефективності форм просування; 6) пристосування до вимог державного регулювання; 7) необхідність повного володіння маркетинговою інформацією.

В цілому, з тенденцій розвитку маркетингового управління можна виокремити: 1) зростання цінової конкуренції на ринку послуг; 2) підвищення значення сервісного обслуговування; 3) швидка поява і розповсюдження товарів-новинок і відсутність даних про їх реальних виробників; 4) зростання ролі каналів розповсюдження; 5) зростання ролі державного регулювання економіки у вирішенні соціальних проблем; 6) посилення впливу рухів по захисту прав споживачів та оточуючого середовища; 7) вплив європейської інтеграції та глобалізації економіки.

Всі згадані проблеми і тенденції є врахуванням певних змін в світовому маркетинговому середовищі.

Ефективність сьогоdnішнього маркетингового менеджменту, за думкою М. Мак-Дональд, можна узагальнити в наступних категоріях: 1) знання джерел конкурентних переваг; 2) розуміння ролі диференціації товарів; 3) знання маркетингового контексту; 4) моніторинг конкурентного середовища; 5) знання власних сильних і слабких сторін; 6) розуміння сегментації ринку; 7) знання динаміки розвитку ринку; 8) знання портфелю товару; 9) вміння встановлення чітких стратегічних пріоритетів; 10) постійна орієнтація на клієнта; 11) вміння бути професіоналом; 12) навички бути лідером.

### **Ключові терміни:**

- маркетинговий менеджмент;
- управління попитом;
- суспільний рівень управління;
- регіональний рівень управління;
- індивідуальний рівень управління;
- аналіз ринку;
- планування;
- організація;
- мотивація;
- контроль;
- цілі маркетингового менеджменту;
- задачі маркетингового менеджменту;
- принципи управління маркетингом;
- методи управління маркетингом.

## **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:**

1. Надати тлумачення терміну «маркетинговий менеджмент».
2. Окреслити коло управлінських питань, які входять в предметну сферу маркетингу в готельно-ресторанному господарстві.
3. Сформулювати головну мету маркетингового менеджменту в сфері готельно-ресторанного господарства.
4. Перелічити функції маркетингового менеджменту у фері готельно-ресторанного господарства.
5. Навести приклади основних цілей маркетингового менеджменту в готельно-ресторанній діяльності підприємства.
6. Виокремити задачі маркетингового менеджменту в готельно-ресторанному господарстві.
7. Назвати базові принципи організації маркетингового менеджменту.
8. Розкрити зміст методів управління маркетинговою діяльністю підприємства у фері готельно-ресторанного господарства.
9. Охарактеризувати етапи технологічного процесу маркетингового менеджменту в готельно-ресторанному господарстві.

### ***Тестові завдання:***

*1. Який з цих спеціалістів визначає маркетинг в готельно-ресторанному господарстві як систематичну координацію діяльності готельно-ресторанних підприємств:*

- Крипендорф;
- Котлер;
- Ланкар;
- Ольє.

*2. Функція маркетингового менеджменту, що означає розробку і реалізацію матеріальних і моральних стимулів для працівників готельно-ресторанної фірми це:*

- мотивація;
- організація;
- планування;
- аналіз ринку.

3. До методів управління маркетинговою діяльністю не відносяться:

- емпіричні методи;
- економічні методи;
- організаційні методи;
- соціально-психологічні методи.

4. Маркетингова програма чи бізнес-портфель формується:

- всі відповіді правильні;
- з визначення продукту, строків та технології виготовлення;
- з ринкової підтримки реалізації;
- з цін, що будуть використані.

#### **Рекомендований перелік джерел:**

1. Балацький Є. О., Бондаренко А. Ф. Маркетинг: навч. посібник. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 397 с.

2. Бойко М.Г., Гопкало Л.М. Організація готельного господарства: Підручник. Київ : КНТЕУ, 2006. 448 с.

3. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством : навчальний посібник. 2-е вид., випр. і допов. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.

4. Вачевський М.В. Маркетинг в сферах послуг: [навчальний посібник] / М.В. Вачевський, В.Г. Скотний. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 232 с.

5. Власенко Я. О., Карпенко С. В. Основи сучасного маркетингу: навч. посібник. Київ: Інкос, 2011. 328 с.

6. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 1998. 238 с.

7. Гаркавенко С. Маркетинг: підр. Київ: Лібра, 2002. 712 с.

8. Герасимчук В. Г. Маркетинг: теорія і практика: навч. посібник. Київ: Вища школа, 1994. 327 с.

9. Круль Г.Я. Основи готельної справи: навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2011. 368 с.

10. Куденко Н.В. Розвиток системи стратегічного планування в управлінні фірмою. *Вчені записки*. Київ : КНЕУ, 2002. Вип. 4. С. 137–142.

11. Майовець Є. Й. Маркетинг: теорія та методологія: навч. посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2013. 450 с.

12. Менеджмент і маркетинг туризму : навч. посіб. / Т. М. Афонченкова, О. В. Булюк, Б. П. Масенко та ін. ; за ред. О. Є. Лугініна. Київ : Видавництво Ліра-К, 2016. 364 с.

13. Менеджмент туристичної галузі : підручник / О. М. Білоусов, О. Є. Лугінін, О. С. Морозова, Л. В. Соколова. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2017. 580 с.

14. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: [монографія] / В.Пастухова. - К.: КНТЕУ, 2002. 302 с.

15. Правик Ю. Маркетинг туризму. Київ : Знання, 2008. 303 с.

16. Скибінський С. В. Маркетинг. Львів, 2000. 325 с.

17. Смирнов І. Г. Маркетинг у туризмі : навч. посіб. / І. Г. Смирнов. Київ : Вид-во КНУ ім. Т. Шевченка, 2016. 251 с.

18. Школа І. М. Менеджмент туристичної індустрії : навч. пос. / за ред. проф. І. М. Школи. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2003. 662 с.

19. Naumik-Gładka K. The socio-economic aspects of communication activity in information economy : monograph [Electronic resource]. Kharkiv : S. Kuznets KhNUE, 2016. 166 p.

20. Tsviliy S., Gurova D., Kuklina T. Marketing competitiveness of hotel and restaurant enterprise: theoretical approach and methods of definition. *VUZF Review*. Republic of Bulgaria, VUZF University of finance, business and entrepreneurship, 2021. Vol. 6. №2. June. 244 p.

21. Tsviliy S., Gurova D., Zhuravlova S. Marketing of the domestic hotel and restaurant enterprise in the international digital space. *Науковий вісник УжНУ. Науковий журнал. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. Випуск 35. Ужгород : ВД «Гельветика», 2021. №35. 96 с. С. 74-79.

22. Tsviliy S., Vasylychev D., Gurova D. Introduction of process management into the management system of the tourist company on the basis of informatization of business processes. *The role of technology in the socio-economic development of the post-quarantine world* : monography. Edited by Magdalena Gawron-Lapuszek, Andrii Karpenko. Katowice, Poland, 2020. pp. 37 – 46.

23. Zaitseva V., Tsviliy S., Bublei G. Innovation facilities of the tourist business of small and medium enterprises of the region. *Roczniki Ekonomiczne KPSW w Bydgoszczy*. Poland. 2019. №12. pp. 201-212.



## **Тема 8. Організація маркетингового менеджменту в готельно-ресторанному підприємстві.**

### **8.1. Принципи та способи ефективної організації маркетингу в готельно-ресторанному підприємстві.**

Під час характеристики маркетингового менеджменту на підприємстві система принципів відображає суттєві властивості процесу організації та відповідає за її коректне функціонування відповідно до основного призначення. **До принципів ефективної організації маркетингу в готельно-ресторанній фірмі віднесено наступні.**

1. Науковий підхід до організації маркетингового менеджменту – застосування в діяльності підприємств новітніх теоретичних фахових знань у поєднанні із сучасним практичним досвідом. Ці знання повинні проходити перевірку на коректність й відповідність і підтверджуватися дослідженнями. Цей принцип дає змогу поєднати теоретичні наукові розробки із практичною реалізацією і потребує спільної роботи наукових лабораторій чи інститутів із менеджерами компаній вищого рівня.

2. Своєчасність адекватної реакції на потреби ринку – є основою для прийняття управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього чи внутрішнього середовища підприємства. Сьогодні існує багато теорій щодо прийняття оптимального рішення. Проте математичні розрахунки не дають змоги однозначно встановити, чому ті самі товари, продукти чи ідеї під керівництвом одного менеджера стають успішними, а під керівництвом іншого – провальними. Саме тому цей принцип поєднує логіку і математику з інтуїцією та досвідом конкретної особи, що приймає рішення.

3. Соціально-етична орієнтація на споживачів – утримує маркетинговий менеджмент у межах основного призначення і нагадує, що необхідно пропонувати саме те, що потрібно споживачу. Підприємствам необхідно виробляти таку продукцію, яка вирішує певні проблеми клієнтів, а не створювати їх самим.

4. Комплексний підхід до організації маркетингового менеджменту – становить базу інтеграції елементів внутрішнього середовища компанії для досягнення поставлених стратегічних

цілей. Всі функціональні підрозділи під час прийняття будь-якого управлінського рішення повинні враховувати всі корпоративні стандарти та діяти в межах основної стратегії, посилюючи її. Тобто всі підрозділи мають бути зорієнтовані на конкретний результат, що є складником досягнення загального успіху фірми.

5. Законність, чесність та пристойність маркетингового менеджменту – є основою підтримки високих етичних стандартів відповідно до чинних норм законодавства України, окремих країн, міжнародного права. Дотримання даного принципу в маркетинговому менеджменті означає, що готельно-ресторанне підприємство визнає відповідальність перед клієнтами, партнерами, контрагентами та суспільством.

6. Компетентність організації маркетингового менеджменту – є основою якісного впровадження, а також функціонування маркетингового менеджменту кваліфікованим персоналом, що має необхідні для цього знання та досвід. Загальна компетентність визначається ефективністю управлінських рішень менеджера вищого рівня відповідно до поставлених стратегічних цілей.

7. Комерційна результативність – утримує маркетинговий менеджмент у межах основного призначення і є основою для комерційної діяльності з метою концентрації загальних зусиль на досягненні кінцевого результату виробничо-збутової діяльності підприємства та отримання прибутку. Отримання миттєвого прибутку не є основною метою таких підприємств. Менеджери орієнтуються на довгострокову перспективу, сталий розвиток та поступове накопичення коштів для реалізації нових проєктів.

8. Конкретність і достовірність маркетингового менеджменту – є протидією замовчуванню інформації, двозначності тлумачення даних чи фактів, перебільшенню досягнень чи заниженню втрат, що може привести до оман. Для захисту споживачів також встановлюються певні обмеження щодо надання достовірності інформації про країну і дату виготовлення продукції, реальну цінність товарів, послуг, ідей, умови платежу, отримання нагород.

Організація маркетингу на підприємстві у сфері готельно-ресторанного господарства має базуватися на відповідних організаційних структурах. Саме в цих підрозділах мусять здійснюватись всі планові, оперативні і контрольні функції

маркетингового менеджменту. Створення таких підрозділів вимагає дотримання певних правил.

1. Цілеспрямованість. Організація маркетингу має відповідати сучасним цілям, філософії та політиці підприємства, бути чітко сформульованою, мати кількісні виміри. Організація маркетингу мусить мати спеціальні підрозділи, спрямовані на вирішення суто маркетингових проблем, бути орієнтованими на інтереси споживачів і на активну і агресивну діяльність на ринку.

2. Чіткість організаційної структури. Вона має відповідати напрямкам діяльності готельно-ресторанного підприємства, комплексно вирішувати проблеми виробництва і збуту, забезпечувати єдність керівництва маркетинговою діяльністю.

3. Структуризація стадій. В організації маркетингу треба об'єднати перспективне, тактичне й оперативне управління.

4. Гнучкість. Організація маркетингу на підприємстві має оперативно реагувати на зміни у навколишньому середовищі.

5. Стимулювання активності і творчості працівників. Це досягається автономією й відповідальністю за результат роботи, системою заходів маркетингового та морального заохочення.

6. Скоординованість і узгодженість дій окремих підрозділів і виконавців.

Створення ефективної організації маркетингу на підприємстві потребує вирішення трьох основних завдань:

- як згрупувати працівників;
- хто для кого є керівником;
- хто які функції виконує.

Не існує раз і назавжди ідеального типу організації. Треба постійно шукати оптимальне співвідношення між стратегією компанії, навколишнім середовищем і організацією маркетингу.

## **8.2. Алгоритм створення маркетингового підрозділу на підприємстві.**

**Організаційна структура** – це сукупність елементів, служб, відділів, підрозділів, до складу якої входять працівники з маркетинговою діяльністю. Вибір організаційної структури, найбільш ефективної для конкретного виду діяльності – робота, яка вимагає вміння, терпіння та перспективного мислення.

Одним з основних принципів організації керування маркетингом у великих компаніях є максимальне наближення місць прийняття маркетингових рішень до підрозділів, де займаються практичним маркетингом. Тому у вищих для великої організації ешелонах керування (у штаб-квартирах) які-небудь маркетингові підрозділи можуть бути відсутніми. Компанії, що сповідають високий рівень децентралізації керування можуть не виробляти на рівні своєї штаб-квартири якусь єдину для компанії політику в області маркетингової діяльності. Здійснення ефективної діяльності підприємства вимагає створення відповідних організаційних структур – відділів, бюро, секторів.

*Алгоритм створення маркетингового підрозділу* (структури) на підприємстві може складатися з наступних етапів.

1. Дослідження ринку підприємства. Початковий етап цього процесу дослідження навколишнього бізнес-середовища та ринку, на якому працює підприємство. Доскональне вирішення цих питань – головна передумова створення ефективної маркетингової організації. Дослідження бізнес-довкілля потребує урахування міри непередбачуваності і взаємопов'язаності факторів, що визначають його стан, а також його складності. Не менш важливим на цьому етапі є вивчення клієнтів готельно-ресторанного підприємства (кінцевих користувачів, покупців, тих, хто приймає рішення про купівлю).

2. Аналіз підприємства, констатація концепцій його маркетингового менеджменту. На наступному етапі аналізуються ресурси та можливості готельно-ресторанного підприємства, його сильні і слабкі сторони, констатується концепція маркетингового менеджменту, яка використовується тут у даний час.

3. Формування концепцій організації маркетингу підприємства. Тобто, що буде створено на підприємстві: відділ збуту з тимчасово виконуваними маркетинговими функціями, маркетингово-збутовий відділ тощо. Формуючи організаційну структуру, підприємство має розраховувати на наявні фінансові й кадрові ресурси, запроваджувати маркетингову психологію в усі підрозділи управління, бути готовим до змін і нововведень. Крім цього, слід також враховувати повноваження заступника директора з маркетингу (комерційного директора), а також тих розмірів відділу маркетингу, який планується створити.

4. Визначення цілей і завдань діяльності відділу маркетингу, формування його організаційної структури. Наступний етап алгоритму організації маркетингу на підприємстві – визначення цілей і завдань діяльності маркетингових організаційних структур, формування конкретних маркетингових підрозділів. Головна проблема цього етапу – формування взаємозв'язків маркетингових підрозділів з іншими відділами і службами, оскільки тут можуть існувати деякі розбіжності, та взаємозв'язків між співробітниками маркетингових підрозділів для організації їх ефективної взаємодії.

5. Розподілення функцій між окремими виконавцями. Одним з більш складних і відповідальних є наступний етап організації маркетингу на підприємстві – розподіл функцій між окремими виконавцями. Для цього можуть бути використані такі підходи:

- витратний: робота повинна тривати повний робочий день;
- управлінський: функції повинні бути розподілені так, щоб процес їх виконання здійснювався логічно, послідовно і в одному напрямі;

- гнучкий: розподіл функцій має враховувати резерви часу і можливостей швидкого реагування на зміни, що відбуваються;

- соціальний: виконувані функції мають відповідати статусу співробітників, їх кваліфікації та досвіду.

6. Підбір кадрів. Наступний етап – підбір працівників маркетингових служб. У даний час працівники маркетингових служб повинні відповідати цілому комплексу вимог, найголовнішими з яких є: високий рівень професіоналізму, відповідність загальним вимогам до управлінських кадрів; висока міра володіння спеціальними навичками; присутність елементів маркетингової культури: здатність підкорити власні цінності і характеристики особистості корпоративній культурі компанії.

Алгоритм створення маркетингового підрозділу в компанії повинен враховувати вирішення наступних завдань:

- розроблення системи цілей і завдань компанії у галузі маркетингу, реалізація яких необхідна сьогодні та в перспективі;

- розроблення системи критеріїв і обмежень зі створення служби маркетингу;

- розроблення ряду варіантів моделі організаційної структури служби маркетингу в готельно-ресторанній компанії;

- оцінки варіантів, вибору та обґрунтування організаційної маркетингової структури;
- деталізації моделі організаційної структури маркетингу;
- реорганізації організаційної структури й інших підсистем управління готельно-ресторанним підприємством;
- розроблення інформаційного, ресурсного забезпечення, системи планування, реалізації і контролю;
- обґрунтування кадрового складу і штатного розкладу;
- затвердження документів, що регламентують діяльність служби маркетингу;
- контроль за процесом адаптації системи управління маркетингом і підприємством (впроваджувальний контроль).

Загальні вимоги до створення маркетингових управлінських структур готельно-ресторанного підприємства наступні.

1. Маркетингова організаційна структура повинна бути достатньо простою, легко керованою і доступною для розуміння функцій її складових та підрозділів усьому персоналу.

2. Функції маркетингових підрозділів підприємства повинні бути чітко розмежовані й скоординовані.

3. Під час побудови окремих служб, підрозділів організаційної структури добре зарекомендував себе модульний підхід, який передбачає формування груп фахівців (експертних груп, груп підтримки, адресного продажу, мозкових атак) без жорсткого, вузько функціонального, довгострокового розподілу повноважень усередині них.

4. Організаційна конструкція повинна містити по вертикалі мінімальну, з точки зору раціональності й оптимальності, кількість рівнів управління, а по горизонталі – контролювати ситуацію в усіх підрозділах підприємства.

5. Необхідно встановити і підтримувати тісну співпрацю як між маркетинговими службами, так і між ними та іншими підрозділами підприємства.

6. Потрібно створити атмосферу колективності виконуваної роботи між маркетинговими й іншими підрозділами підприємства. Водночас, слід заохочувати позитивні ініціативи структурних утворень, стимулювати та заохочувати ентузіазм, індивідуальність і заповзятливість окремих працівників. Необхідним є достатньо високий статус керівника служби

маркетингу, що дозволяє службі активно впливати на всю діяльність підприємства (як на внутрішні, так і на процеси, пов'язані з зовнішнім середовищем).

Недопустиме порушення визначеної послідовності у загальному порядку ухвалення рішень з усього кола питань управління маркетингом. Усі рішення повинні ухвалюватися після аналізу відповідної інформації, наданої компетентною службою.

### **8.3. Функції, права та обов'язки служби маркетингу на підприємстві.**

Персонал у комплексі маркетингу відіграє провідну роль, оскільки саме від нього залежить результативність маркетингової діяльності. Функції служби маркетингу можна поділити на загальні і окремі. Загальні функції мають комплексний характер, а окремі – конкретизують комплексні функції. Розрізняють чотири *комплексні функції маркетингу*: дослідницька функція, функція планування асортименту продукції, функція збуту та розподілу, функція реклами і стимулювання збуту. Аналіз функцій маркетингу свідчить, що в незмінному вигляді реалізується лише дослідницька функція. Інші ж функції – функція планування асортименту продукції, функція збуту та розподілу і функція реклами і стимулювання збуту в різних галузях трансформуються.

Маркетингові організаційні структури готельно-ресторанної компанії виконують наступні специфічні функції:

- дослідження ринку і ринкових ситуацій;
- визначення асортименту продукції;
- управління процесами товарного руху;
- прогнозування і стимулювання продажу готової продукції;
- ціноутворення і розроблення системи знижок;
- комунікацію і зростання іміджу фірми;
- сервіс;
- організацію фірмової торгівлі;
- маркетинговий контроль і аналіз;
- матеріально-технічне забезпечення;

- розроблення бюджету маркетингу;
- розроблення та просування нових товарів;
- формування попиту та ін.

Права служби маркетингу підприємства у сфері готельно-ресторанного господарства:

- розробляти і подавати на розгляд і затвердження стратегічні і тактичні програми (плани) маркетингової діяльності компанії;
- здійснювати контроль за реалізацією програм;
- погоджувати фінансові документи і кадрові питання, які пов'язані з діяльністю служби маркетингу, проекти звітних і прогнозних документів щодо ринкової діяльності підприємства;
- координувати діяльність служби маркетингу з іншими підрозділами підприємства;
- виробляти рекомендації щодо вдосконалення елементів комплексу маркетингу;
- представляти керівництву пропозиції щодо делегування повноважень і компетенцій різним рівням управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства для того, щоб процес і система управління маркетингом діяли максимально оперативно;
- вносити в плани підприємства коригування залежно від змін у маркетинговому середовищі підприємства (гнучка, адаптивна система управління);
- розробляти пропозиції про внесення коригувань в організацію системи розподілу (оптимізація товарних запасів, складського господарства, маршрутів і засобів транспортування товарів, їх позиціонування і організація місць продажу тощо);
- надавати пропозиції про моральне і матеріальне заохочення працівників підприємств за їхній внесок у досягнення високих кінцевих комерційних результатів господарської діяльності;
- представляти на розгляд керівництву готельно-ресторанного підприємства пропозиції про перебудову організаційно-управлінської структури підприємства у зв'язку зі змінами в маркетинговому середовищі підприємства;
- вимагати обов'язкового узгодження зі службою маркетингу підприємства у сфері готельно-ресторанного господарства всіх заходів, що стосуються змін у фінансовому становищі



підприємства, підготовці кадрів, технологічному забезпеченні виробничого процесу і т. п.;

- припиняти будь-які рішення керівників інших підрозділів підприємства, які можуть призвести до погіршення становища підприємства на ринку, зниження іміджу в ділових колах і т. п.

Цей перелік може бути розширений, звужений або уточнений залежно від характеру основної діяльності підприємства, номенклатури товарів, кількості ринків, на яких підприємство вже працює або збирається вийти в найближчому майбутньому.

Відповідальність служби маркетингу на підприємстві впливає з обсягу делегованих їй функцій. Відповідальність працівників служби маркетингу передбачається, насамперед, за:

- обґрунтованість і своєчасне коригування програм діяльності підприємства відповідно до змін маркетингового середовища;

- забезпечення керівництва і виконавців маркетинговою інформацією за результатами маркетингових досліджень;

- реалізацію маркетингових програм;

- навчання персоналу маркетингу;

- постійне вдосконалення маркетингової діяльності.

#### **8.4. Еволюція розвитку організаційних структур маркетингу в готельно-ресторанному господарстві.**

Формування сучасних організаційних структур маркетингу відбувалося поетапно. Простежено еволюцію від відділу збуту до відділу збуту з маркетинговими функціями, спеціалізованого відділу маркетингу, сучасного відділу маркетингу.

Відділ збуту відіграє важливу роль у структурі підприємства й займається виключно розподілом. Щодо інших маркетингових функцій, таких як дослідження ринку, реклама тощо, їхній час ще не настав – практично вся виготовлена продукція продається.

Відділ збуту з маркетинговими функціями. Етап пов'язаний з першими серйозними проблемами зі збутом продукції. Стає зрозумілим, що функціями збуту вже не обмежитися. Потрібні: дослідження ринку, реклама, сервіс. Таке «прозріння» вимагає і певних змін у структурі фірми. Представникові топ-менеджменту (найчастіше це віце-президент з питань збуту або комерційний

директор) доручається керівництво не тільки суто збутом, а й іншими, пов'язаними зі збутом, функціями (обслуговування клієнтів, реклама, планування збуту, дослідження ринку), які раніше належали до компетенції інших підрозділів.

Спеціалізований відділ маркетингу. На цьому етапі відділ маркетингу виокремлюється в самостійний підрозділ, який відповідає за ціноутворення, планування продукту, рекламу та є абсолютно самодостатнім в організаційному плані. На фірмі діють два відділи – маркетингу та збуту, підпорядковані віцепрезиденту. Кожен з підрозділів фірми, зорієнтований на споживачів, виконує певні маркетингові функції, але автономно від інших. Фінансова служба складає калькуляцію, яка зрештою стає основою для визначення ціни на товар. На конкурентоспроможність продукції працюють усі підрозділи, у тому числі виробничий відділ і відділ матеріально-технічного забезпечення. Але за своєю суттю маркетингові структури поки що є неінтегрованими. Неінтегровані маркетингові структури – це сукупність відповідних підрозділів, не скоординованих у своєму впливові на споживачів. На зміну неінтегрованим приходять інтегровані маркетингові структури.

Інтегровані маркетингові структури здійснюють свою діяльність комплексно й керуються з одного координуючого центру. На цьому етапі з'являється сучасний відділ маркетингу, який відповідає за координацію зусиль усіх відділів, усього персоналу на задоволення потреб споживачів, забезпечуючи збалансовані дії щодо розподілу, реклами, стимулювання збуту, розробки товару і планування асортименту. Відділ маркетингу задає координати для дій всіх інших підрозділів, наприклад, на яку ціну має вийти підприємство. Тобто, спочатку вивчення ринку, визначення платоспроможного попиту, переваг споживачів, прийняттого рівня цін, а далі – пошук постачальників матеріалів (завдання для відділу матеріально-технічного забезпечення) і розробка нових товарів (завдання для служби, що займається науково-дослідними розробками, та конструкторського відділу).

Позиція маркетингових служб в умовах сучасного ринку. Для цього етапу характерною є повна інтеграція маркетингу на підприємстві. Таке особливе становище маркетингової служби

пояснює, чому в багатьох фірмах посаду віце-президента займає керівник, якому підпорядкована служба маркетингу.

Деякі фірми, що мають великий досвід роботи, пройшли шлях від відділів збуту до сучасних відділів маркетингу дуже швидко. Інші, які виникають лише сьогодні, формування організаційної структури починають зі створення спеціальних маркетингових відділів, а не відділів збуту з маркетинговими функціями. Структура – це відображення певної організації роботи на ринку і формальним розподілом функціональних обов'язків між службами та службовцями проблема ефективної роботи не вичерпується.

Взагалі, світовий досвід поділяє еволюційні зміни організаційної структури маркетингу на 6 певних етапів:

1. Звичайний відділ збуту створюється за участю віце-президента зі збуту та торгового персоналу.

2. Відділ збуту, що виконує функції маркетингу силами окремо найманих спеціалістів з дослідження чи реклами.

3. Самостійний відділ маркетингу створюється паралельно збутовому.

4. Сучасний відділ маркетингу усуває сварки між торговим персоналом, інтегрує маркетологів і торговельників в один відділ.

5. Ефективна маркетингова компанія створюється за спрямованості всіх робітників на потреби споживачів.

6. Компанія, що будується на бізнес-процесах і результатах, тобто фокусується увага не на відділах, а на бізнес-процесах.

## **8.5. Сучасні підходи до організації маркетингових підрозділів.**

**Організаційна структура служби маркетингу** – це прийнятна для підприємства система підпорядкованості підрозділів служби маркетингу, взаємодії між ними стосовно володіння, використання та передавання інформації з метою прийняття обґрунтованих рішень і контролю за їх виконанням. Кожне підприємство, дбаючи про власні інтереси на ринку, формує маркетингову структуру самостійно, використовуючи певну її модель. Досягнення цілей готельно-ресторанного підприємства залежить в основному від трьох чинників:

- обраної стратегії;
- організаційної структури;
- яким чином організаційна структура функціонує.

Організаційна структура маркетингової діяльності компанії може бути визначена як конструкція організації, на основі якої здійснюється управління маркетингом, а іншими словами – це сукупність служб, відділів, підрозділів, до складу яких входять працівники, що займаються маркетинговою діяльністю.

Існують такі підходи щодо створення служб маркетингу:

- служба маркетингу має відповідати особливостям діяльності готельно-ресторанного підприємства;
- структура може бути не схожа на інші – це може бути завдяки особливостям діяльності підприємства;
- в середині служби необхідно виділяти функціональні підрозділи відповідно до цілей та ресурсів підприємства;
- перелік конкретних видів робіт залежить від того, наскільки чітко розроблені основні маркетингові функції між підрозділами;

Розробка сучасного положення про службу (відділ) маркетингу готельно-ресторанного підприємства передбачає:

- чітке визначення функціональних завдань маркетингового підрозділу;
- чіткий опис системи взаємозв'язків з іншими підрозділами підприємства;
- чіткий розподіл основних робіт у діяльності підрозділу;
- чітке окреслення прав і відповідальності підрозділу.

Критеріями ефективності діяльності маркетингових служб (відділів) на підприємстві повинні бути кількісні критерії ефективності діяльності маркетингових відділів.

Маркетингові відділи працюють над:

- аналізом ринкової ситуації;
- вивченням тенденцій розвитку ринку;
- прогнозуванням обсягів продажу;
- вивченням попиту;
- вивченням каналів товарообігу, збуту, методів продажу;
- підготовкою рекомендацій для підрозділу з просування;
- визначенням часу просування на ринок нових товарів;
- визначенням часу зняття з виробництва старої продукції;

- координацією дій технічних підрозділів, що випускають нові товари, які користуються попитом у споживача,
- контролем діяльності, яка впливає на споживчу поведінку щодо придбання товарів підприємства.

Організаційна структура маркетингових відділів залежить від розміру підприємства, характеру товарів чи послуг, стратегічних та оперативних планів організації, специфіки ринків тощо.

Складність у тому, щоб з багатьох варіантів обрати таку структуру відділу маркетингу, яка дозволить ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно й раціонально розподіляти та спрямовувати зусилля всіх працівників і, як наслідок, задовольняти потреби споживачів та досягати своїх цілей з високою прибутковістю.

Служба маркетингу – це єдиний механізм з розробки стратегії підприємства і практичних заходів щодо забезпечення стійкого положення підприємства на ринку. Маркетингова служба впливає на реалізацію всіх найважливіших функцій підприємства. Тому важливим моментом функціонування маркетингової служби на підприємстві є встановлення раціональних функціональних та інформаційних зв'язків з іншими підрозділами підприємства.

Так, служба маркетингу повинна стати об'єднувальною ланкою всіх елементів маркетингу в єдине ціле, а також орієнтувати діяльність підприємства на споживача та ринок.

Крім базових підходів організації маркетингової служби слід виділити декілька варіантів з урахуванням останніх тенденцій його розвитку з позицій і практики. Так, тенденція розвитку «мікс» у напрямку створення комплексу обслуговування клієнтів запропонувала підхід, коли тактичний рівень маркетингової діяльності опускається до рівня оперативного обслуговування і зливається з ним. Дослідження клієнтів, тестування товарів і послуг, комунікаційна активність реалізується в рамках таких програм обслуговування. Більшою мірою це характерно для компаній, які ефективно працюють в сфері обслуговування.

Структура управління в маркетингу відносин породила новий організаційний тип маркетингу баз даних і перехід від сегментаційного підходу до індивідуального маркетингу. Всі функції маркетингу модернізуються і будуються навколо бази

даних клієнтів. Дослідження, розроблення товарів, просування і стимулювання, розподіл реалізуються у межах бази даних. Крім того, змінюються стратегічні рішення: на перший план виходить розвиток бази, а реалізація стратегій відбувається у межах бази.

Новим типом організаційної структури великої компанії у сфері готельно-ресторанного господарства є використання міжфункційних команд, у яких ухвалення рішень будується навколо маркетингової функції як найбільш актуальної з погляду досягнення цілей на ринку. Тут реалізується принцип одночасної роботи ряду формалізованих програм. За сутністю це структура, що швидко адаптується й орієнтована на замовника. Такий складний тип організації потребує високої корпоративної культури, баз даних, Інтернет тощо.

## **8.6. Інтегровані та неінтегровані маркетингові організаційні структури.**

Розрізняють інтегровані та неінтегровані маркетингові структури, які по-різному визначають вплив маркетингу на ринкову діяльність підприємства і загальний його успіх.

Неінтегровані маркетингові структури – це сукупність певних підрозділів, не скоординованих у впливі на споживачів. На зміну неінтегрованим приходять інтегровані структури. Інтегровані маркетингові структури здійснюють свою діяльність комплексно та керуються з одного координуючого центру.

Рівень інтеграції маркетингової структури дає змогу визначити рівень маркетингової орієнтації підприємства у сфері готельно-ресторанного господарства. Здебільшого в компаніях, орієнтованих на маркетинг, місце першого заступника директора посідає заступник з питань маркетингу з відповідним арсеналом повноважень і укомплектованою службою. За умов, коли начальник відділу маркетингу прирівняний до начальника цеху і на одного-трьох (залежно від розмірів підприємства) працівників покладено вирішення всіх маркетингових питань, підприємство не можна вважати орієнтованим на маркетинг.

До структур інтегрованого типу належать:

– функціональна. Функціональна організація маркетингу найпростіша і має широке розповсюдження. Спеціалізація, чітке

розмежування компетенцій, стандартизація управлінських процесів визначають високу ефективність цієї організаційної структури. Але її результативність знижується мірою розширення асортименту і збільшення кількості ринків збуту;

– товарно-функціональна. В цій організації за розробку стратегії і планів маркетингу для визначеного товару або груп товарів відповідає управляючий товарами. Це дозволяє за рахунок спеціалізації досягти добрих результатів і, в той же час, не сприяє розвитку стратегії і може мати серйозні наслідки для інвестиційних програм і фінансових результатів;

– регіонально-функціональна. В даній структурі управляючі несуть відповідальність за розробку і реалізацію планів маркетингової діяльності на визначених ринках. Структура добре працює у разі випуску однорідної продукції і присутності на різних ринках або сегментах (по групах споживачів, по регіонах);

– товарно-ринкова. Вона ефективна, коли підприємство випускає широкий асортимент продукції і здійснює збут на різних ринках. Даний вид організаційної структури характеризується чітким закріпленням усіх важливих функцій маркетингової діяльності по конкретних ринках і товарах за відповідними виконавцями. Відрізняється така структура від інших підвищеною складністю, конфліктністю та високими витратами;

– проектна. Передбачає створення тимчасової команди спеціалістів, які мають чітку ціль або сформульовану систему завдань. Призначається управляючий програмою з усією повнотою прав і обов'язків у рамках проекту. Маркетингові програми або проекти можуть бути різних видів: проекти по товарах, проекти по регіонах, проекти по окремих сегментах ринку, програми по короткострокових або разових функціях маркетингу. Проектна організація актуальна як ефективний метод в умовах обмежених ресурсів для реалізації маркетингу;

– матрична. Являє дворівневу організаційну структуру, у якій вертикальний рівень створюється ієрархічною структурою, а горизонтальний – маркетинговими програмами. Основною перевагою такої структури є можливість використання у великих компаніях зі значним масштабом маркетингової діяльності, тому що дозволяє збільшити кількість об'єктів управління;

– дивізіональна. Диверсифіковані великі компанії частіше використовують дивізіональну організаційну структуру, у якій управління поділено між стратегічними господарськими підрозділами, що самостійно відповідають за досягнення цілей у відповідному бізнесі. Система маркетингу тут поділяється на два рівні. На першому – вищий менеджмент корпорації розв’язують маркетингові питання регулювання і координації бізнес-портфеля і виробляють стратегічні рішення для компанії, в цілому. На другому – стратегічні господарські підрозділи мають свої служби маркетингу, які розробляють і реалізують маркетингові програми для конкретного товару, ринку, споживача в межах діяльності;

– процесна. За даного підходу до побудови організаційної структури управління маркетингом уся діяльність підприємства поділяється на елементарні процеси, де вихід одного є входом іншого процесу або кількох процесів. Для описання підприємства і діяльності його маркетингової служби використовують складні схеми структурного аналізу, які формуються з використанням спеціальних програмних засобів із елементарних блоків.

Також доречно дозділяти структури на жорсткі та м’які.

Жорсткі організаційні структури найбільш ефективні у двох ситуаціях. По-перше, в умовах відносної стабільності зовнішнього середовища, що спостерігається в крайніх випадках: під час монополізації певного ринку та коли підприємство діє в межах виявленої чи створеної ним ніші. І в одному, і в другому випадках ринок захищений від конкуренції. По-друге, в умовах ринку, що швидко зростає, коли між потенційними конкурентами ще не дійшло до відкритого зіткнення інтересів, і кожний з них намагається освоїти максимальну частку ринку, який екстенсивно розвивається. За таких обставин для господарських систем пріоритетними є авторитарні методи управління.

З числа основних особливостей функціонування жорстких оргструктур можна виділити наступні:

– коло прав і обов’язків співробітників чітко визначене відповідними трудовими контрактами;

– управлінські й виконавчі функції гранично спеціалізовано, у зв’язку з чим працівники виконують лише те, що передбачене посадою та комплексом внутрішньосистемних нормативів;



– система управління дуже централізована;

– процес управління супроводжується виникненням великої кількості формальних проявів: наказів, інструкцій, розпоряджень.

Формувати м'які організаційні структури доцільніше за ринкових умов, які швидко й радикально змінюються, коли зовнішнє середовище характеризується великою невизначеністю. Така ситуація трапляється найчастіше, чому сприяють такі чинники, як: конкуренція, нестабільність кон'юнктури, слабка уніфікація якісних параметрів продукції (або її відсутність), динамічність споживацьких очікувань та ін.

Головною специфікою функціонування м'яких оргструктур є властивості, протилежні жорстким системам. В цих структурах формується більш сприятливий клімат для генерації нових ідей і втілення нововведень. В свою чергу, це дуже важливо для інтенсивного розроблення туристичними підприємствами своїх цільових ринків і виживання в умовах підвищеної конкуренції.

#### ***Ключові терміни:***

- ефективна організація маркетингу;
- організаційна структура;
- маркетинговий підрозділ;
- служба маркетингу;
- маркетинговий персонал;
- права служби маркетингу;
- відповідальність служби маркетингу;
- положення про службу (відділ) маркетингу;
- критерії ефективності маркетингової служби;
- інтегрована маркетингова структура;
- неінтегрована маркетингова структура;
- жорстка маркетингова структура;
- м'яка маркетингова структура.

#### **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:**

1. Перелічити принципи ефективної організації маркетингу в готельно-ресторанній фірмі.

2. Сформулювати правила створення маркетингового підрозділу на підприємстві.

3. Охарактеризувати основні етапи та завдання кожного з них в алгоритмі створення маркетингового підрозділу (структури) на підприємстві у сфері готельно-ресторанного господарства.

4. Назвати вимоги до створення маркетингових управлінських структур готельно-ресторанного підприємства.

5. Окреслити функції, права та відповідальність маркетингових організаційних структур.

6. Навести приклади загальновідомих організаційних структур маркетингу с позиції еволюції їх розвитку.

7. Розкрити зміст сучасних підходів до організації маркетингових підрозділів.

8. Узагальнити вимоги до розробки положення про службу (відділ) маркетингу готельно-ресторанного підприємства.

9. Порівняти жорстку та м'яку організаційні структури.

10. Продемонструвати знання відмінностей між інтегрованою й неінтегрованою маркетинговими організаційними структурами.

### ***Тестові завдання:***

*1. Дана структура не є основним способом організаційної побудови маркетингової служби підприємства:*

- кадрова організаційна структура;
- функціональна організаційна структура;
- товарна (продуктова) організаційна структура;
- ринкова організаційна структура.

*2. Першим етапом у алгоритмі створення маркетингового підрозділу в готельно-ресторанному підприємстві є:*

- розроблення системи цілей і завдань компанії в галузі маркетингу;
- розроблення системи критеріїв і обмежень зі створення служби маркетингу;
- розроблення низки варіантів моделі організаційної структури служби маркетингу на підприємстві;
- оцінка варіантів, вибір й обґрунтування організаційної маркетингової структури.

*3. Забезпечення орієнтації підприємства на споживача, його потреби і запити є завданням якої служби підприємства:*

- маркетингова служба;
- відділ кадрів;
- служба менеджменту;
- бухгалтерія.

*4. Який відділ маркетингу спрямовує свою діяльність на усунення суперечок між торговим персоналом та інтегрує маркетингологів і торговельників в один відділ:*

- сучасний відділ маркетингу;
- самостійний відділ;
- відділ збуту, що виконує функції маркетингу;
- звичайний відділ збуту.

*5. За яких умов виконання маркетингових функцій не виділяється в окремий підрозділ підприємства:*

- коли підприємство орієнтується на виробництво та ставить перед собою завдання нарощування об'єму випуску товару;
- коли відсутній єдиний підхід щодо управління маркетингом на підприємстві;
- коли у співробітників не вистачає знань у сфері маркетингу;
- коли підприємство мале, на початковому рівні розвитку.

*6. До інтегрованої маркетингової структури підприємства у сфері готельно-ресторанного господарства не належить:*

- цінова маркетингова структура;
- функціональна маркетингова структура;
- територіальна маркетингова структура;
- товарна (продуктова) маркетингова структура

#### **Рекомендований перелік джерел:**

1. Балацький Є. О., Бондаренко А. Ф. Маркетинг: навч. посібник. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 397 с.

2. Бриггс С. Маркетинг в туризмі / С. Бриггс ; пер. со 2-го англ. изд. Київ : Знання-Прес, 2005. 358 с.

3. Вачевський М.В. Маркетинг в сферах послуг: [навчальний посібник] / М.В. Вачевський, В.Г. Скотний. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 232 с.

4. Власенко Я. О., Карпенко С. В. Основи сучасного маркетингу: навч. посібник. Київ: Інкос, 2011. 328 с.
5. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 1998. 238 с.
6. Гаркавенко С. Маркетинг: підр. Київ: Лібра, 2002. 712 с.
7. Герасимчук В. Г. Маркетинг: теорія і практика: навч. посібник. Київ: Вища школа, 1994. 327 с.
8. Інноваційні технології в туристичному та готельно-ресторанному бізнесі. Черкаський держ. технол. університет. Кол. моногр.; за заг. ред. Г.М. Чепурди. Черкаси : ЧДТУ, 2020. 119 с.
9. Майовець Є. Й. Маркетинг: теорія та методологія: навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2013. 450 с.
10. Менеджмент і маркетинг туризму : навч. посіб. / Т. М. Афонченкова, О. В. Булюк, Б. П. Масенко та ін. ; за ред. О. Є. Лугініна. Київ : Видавництво Ліра-К, 2016. 364 с.
11. Менеджмент туристичної галузі : підручник / О. М. Білоусов, О. Є. Лугінін, О. С. Морозова, Л. В. Соколова. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2017. 580 с.
12. Мороз Л. А., Чухрай Н. І. Маркетинг: підручник / за ред. Л. А. Мороз. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2002. 244 с.
13. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: [монографія] / В.Пастухова. – Київ : КНТЕУ, 2002. 302 с.
14. Петруня Ю. Є., Андреева Т. Є., Сичова О. Є. Маркетинг: навч. посібник. Київ: Знання, 2013. 108.
15. Скибінський С. В. Маркетинг. Львів, 2000. 325 с.
16. Смирнов І. Г. Маркетинг у туризмі : навч. посіб. / І. Г. Смирнов. Київ : Вид-во КНУ ім. Т. Шевченка, 2016. 251 с.
17. Страшинська Л.В. Маркетинг готельного і ресторанного господарства / Л.В. Страшинська. Київ : НУХТ, 2011. 89 с.
18. Цвілій С.М., Кукліна Т.С., Жилко О.В. Організаційні компоненти в управлінні бізнесом вітчизняного туристичного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1168> DOI: 10.32782/2524-0072/2022-36-43.
19. Циганкова Т. М. Управління міжнародним маркетингом: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2001. 265 с.

20. Шелеметьєва Т. В. Теоретичні та прикладні аспекти управління розвитком туризму в Україні: монографія. Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2019. 356 с.

21. Школа І. М. Менеджмент туристичної індустрії : навч. пос. / за ред. проф. І. М. Школи. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2003. 662 с.

22. Шульгіна Л. М. Маркетинг підприємств туристичного бізнесу : монографія / Л. М. Шульгіна. Київ : КНЕУ, 2005. 597 с.

23. Linda Ray An Effective Marketing Plan for the Hotel and Restaurant Industry. URL : <https://smallbusiness.chron.com/effective-marketing-plan-hotelrestaurant-industry-43767.html> (дата зверення 16.03.2022).

24. Management technologies of ensuring environmental protection as the territory development strategic priority / O. Sushchenko, I. Trunina, O. Klok, O. Loseva. SHS Web of Conf. 2019. Vol. 61, 01026. 11 p. 16.

25. Pride M. Marketing: Concepts and Strategies 2000 edition. / M. William Pride, Ferrell, O.C. Houghton Mifflin Co International Inc. 624 p.

26. Sarah Vining How to Market a Hotel Restaurant. URL : <https://www.cvent.com/en/blog/hospitality/market-hotel-restaurant> (дата звернення 21.08.2022).

27. Tsviliy S., Gurova D., Kuklina T. Marketing competitiveness of hotel and restaurant enterprise: theoretical approach and methods of definition. *VUZF Review*. Republic of Bulgaria, VUZF University of finance, business and entrepreneurship, 2021. Vol. 6. №2. June. 244 p.

28. Tsviliy S., Gurova D., Zhuravlova S. Marketing of the domestic hotel and restaurant enterprise in the international digital space. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Науковий журнал. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. Випуск 35. Ужгород : ВД «Гельветика», 2021. №35. 96 с. С. 74-79.

29. Tsviliy S., Vasylychev D., Gurova D. Introduction of process management into the management system of the tourist company on the basis of informatization of business processes. *The role of technology in the socio-economic development of the post-quarantine world* : monography. Edited by Magdalena Gawron-Lapuszek, Andrii Karpenko. Katowice, Poland, 2020. pp. 37 – 46.

## Тема 9. Сутність та система маркетингового планування в готельно-ресторанному господарстві.

### 9.1. Сутність та зміст маркетингового планування.

Планування є визначальною функцією маркетингового менеджменту. У провідних країнах світу вважають, що без планування маркетингу жодна компанія не спроможна домогтися успіху, а більшість просто не зможуть вижити.

**Маркетингове планування** – процес розробки і опис методів застосування всіх ресурсів фірми для досягнення маркетингових цілей. Кожне підприємство має в своєму розпорядженні певну сукупність специфічних ресурсів і має на меті визначені цілі, котрі до того ж змінюються за часом. Маркетингове планування використовується для сегментування ринку, визначення його стану, прогнозування росту і планування життєздатної ринкової частки всередині кожного сегменту.

**Маркетингове планування** – поетапний процес досягнення маркетингових цілей, за допомогою якого компанія відслідковує і контролює безліч факторів, що впливають на отримання прибутку, завдяки систематичному використанню маркетингових ресурсів.

Маркетингове планування відповідає на такі запитання:

- на якому сегменті ринку слід сконцентрувати свої зусилля;
- яка допустима частка ринку в кожному регіоні;
- як розподілити кошти між функціями маркетингу;
- якими мають бути товарна, цінова, комунікаційна та розподільча політики.

Планування в маркетингу виконує такі **основні функції**:

- визначає цілі, принципи, задачі, критерії оцінки процесу планування (наприклад, диференціація продуктів за обраними сегментами ринку, комплексне планування ринкової стратегії, визначення обсягів і строків фінансування маркетингових цілей);
- задає структуру, резерви планів, їх взаємозв'язок (наприклад, пов'язує плани реалізації товарів і послуг за окремими сегментами ринку, запроваджує в життя комплексну ринкову стратегію, збутову і виробничу діяльність регіональних відділень і філіалів);

– встановлює початкові дані для планування (стан і перспективи розвитку ринку, наявні та майбутні потреби кінцевих користувачів продукції готельно-ресторанного підприємства, прогноз змін товарної структури ринків тощо);

– визначає загальну організацію процесу і межі планування (рівні компетенції, відповідальності керівників, права й обов'язки організаційно-структурних підрозділів підприємства тощо);

– містить алгоритм реалізації стратегії готельно-ресторанної фірми та досягнення цілей;

– забезпечує можливість управлінського контролю і моніторингу процесу реалізації стратегії та ін.

Процес маркетингового планування має ґрунтуватися на таких **принципах**:

– розробленням планів повинен займатися, перш за все, той, хто потім ці плани впроваджуватиме в життя;

– рівень компетенції в плануванні має відповідати рівню компетенції щодо розпорядження ресурсами підприємства;

– повнота і комплексність повинні забезпечувати обґрунтованість ухвалення управлінських рішень відповідно до їх пріоритетності;

– конкретність має відповідати певним числовим параметрам маркетингових заходів;

– наявне навколишнє середовище повинне чітко відповідати необхідним ресурсам для використання альтернативних варіантів;

– має бути неперервність і послідовність намічених дій протягом тривалого часу;

– економічність повинна орієнтуватися на окупність планових витрат;

– якість виконання запланованих заходів має зменшувати перешкоди в діяльності підприємства, забезпечувати безпеку управління, оптимізувати роботу в досягненні цілей, у визначенні місця маркетингового планування на підприємстві;

– гнучкість і адаптивність планування повинні забезпечуватися відповідно до змін в зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства.

У загальному вигляді процес маркетингового планування проходить декілька **основних етапів**:

- аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища;
- визначення цілей і завдань маркетингової діяльності;
- пошук альтернативних рішень і прогнозування;
- оцінка альтернативних рішень;
- ухвалення рішень;
- супроводження та моніторинг (контролінг) плану.

Залежно від терміну дії слід розрізняти короткострокові, середньострокові й довгострокові плани маркетингу.

Короткострокові розробляються на період до одного року. Вони мають установлені цілі й заходи щодо їхнього досягнення. Такі плани можуть розроблятися на рік, півроку, квартал, тиждень і навіть на один день. Труднощі короткострокового планування укладаються в плануванні обороту й збуту товару. Заходи цього плану формуються по обсягам й термінам використання інструментів маркетингу. У короткострокові плани маркетингу включаються також заходи щодо дослідження ринку.

Середньострокові плани маркетингу розробляються на період від одного року до п'яти років. Вони базуються на короткострокових планах і на дослідженнях перспектив розвитку ринку й інвестицій. На такій основі формуються головним чином плани по збуту, обороту, витратам і результатам діяльності.

Довгострокові плани маркетингу розробляються на період більше п'яти років. Центральне завдання цих планів укладається в тім, щоб у сучасній ситуації сформувавши маркетингові рішення, які будуть ефективними в довгостроковій перспективі. Труднощі такого плану маркетингу складаються в плануванні майбутніх обсягів пропозиції й ринків. Тому формуються не заходи, а структура перспективних маркетингових рішень. Основою планів є прогнози й аналіз життєвих циклів існуючих на ринку товарів.

За змістом маркетингове планування ділиться на оперативне (базується на покращенні позиції окремих продуктів фірми та підвищенні обсягів продажу у поточному господарському році - функція продавці та керівників низових ланок), тактичне (має на меті прогнозування функціонування окремих продуктів чи ринків терміном 1–5 років – функція менеджерів середньої ланки), стратегічне (вищий рівень у маркетинговому плануванні, перспективне планування терміном на 5–10 років, має на меті пошук нових можливостей та продуктів).



Стратегічне планування є часткою стратегічного управління підприємством. Стратегічне планування маркетингу повинно одночасно відпрацьовуватися: як зверху вниз, так і знизу вгору.

## **9.2. Організація маркетингового планування.**

Маркетингове планування – це послідовна взаємозалежність кроків для вирішення існуючих проблем. Відповідно до цього можна виділити такі фази маркетингового планування:

- визначення мети планування (в подальшому це дозволить визначити функції планування, критерії прийняття рішень, організувати систему контролю);

- аналіз проблеми (визначення наявної і бажаної кінцевої ситуації, а також принципів проблем реалізації та планування);

- пошук альтернатив (визначення наявних можливостей вирішення існуючих проблем);

- прогнозування (формування уявлення про майбутній розвиток найважливіших показників діяльності, очікувану поведінку конкурентів, споживачів і т. д.);

- оцінка (вибір альтернативи, адекватної поставленій меті);

- прийняття рішення та постановка завдання (розробка чіткого плану, рекомендованого чи обов'язкового для виконання).

Ефективна організація маркетингового планування потребує від керівника компанії у сфері готельно-ресторанного господарства відповіді на ряд запитань:

- що планується: об'єкт планування;

- хто планує: плануванням маркетингу можуть займатися працівники фірми, зовнішні консультанти, ті та інші одночасно;

- на який період планується маркетингова діяльність;

- за допомогою чого буде змінюватися планування, тобто які банки даних, методи чи моделі будуть використовуватися;

- як буде здійснюватися планування, тобто яка буде послідовність дій;

- яка методика планування: загальні чи деталізовані рішення;

- як буде узгоджуватись план: одночасно (всі окремі плани розробляються і узгоджуються одночасно, що дозволяє досягти оптимізації процесу планування) чи послідовно (попереднє узгодження або координація окремих маркетингових планів);

– якою буде направленість планування: «знизу догори», «згори донизу» чи кругова.

В організації маркетингового планування важливою є техніка планування. Відома послідовна і поточна, жорстка і гнучка техніка маркетингового планування.

За послідовного планування новий маркетинговий план складають перед закінченням звітнього періоду. Наприклад, план на новий рік складають у грудні цього року.

За поточного планування новий маркетинговий план складають після закінчення якоїсь частини планованого періоду. Наприклад, маркетинговий план на наступні п'ять років можна розробляти на третьому році звітнього періоду. Таким чином він буде оновленим планом двох останніх років поточного періоду і трьох років наступного планового періоду.

За жорсткого планування мета і заходи плану визначаються конкретно, за гнучкого – враховують можливість виникнення у майбутньому відхилень від умов, за яких розробляли план, що дає можливість відповідно переглядати показники плану.

Організація маркетингу на підприємстві має базуватися на відповідних організаційних структурах. Саме в цих підрозділах мусять здійснюватися усі планові, оперативні і контрольні функції маркетингу. Створення підрозділів вимагає дотримання певних принципів: цілеспрямованість; чіткість; гнучкість; стимулювання активності та творчості працівників; структуризація цілей; скоординованість і узгодженість дій підрозділів і виконавців.

Незалежно від виду маркетингового плану процес маркетингового планування має відповідний алгоритм. Найбільш узагальнена послідовність етапів наведена нижче, де маркетингове планування є реалізацією конкретних організаційних кроків.

1. Аналіз проблеми, пов'язаної з досягненням поставленої мети діяльності підприємства. Це дослідження існуючої і бажаної кінцевої ситуацій, принципових проблем реалізації програм з досягненням мети. В ході аналізу використовують метод SWOT.

2. Визначення мети маркетингової діяльності на плановий період. Така мета має бути вираженою кількісно, розрахованою на конкретний період, реальною, але разом з тим й напруженою.

3. Пошук альтернативних рішень, тобто можливих варіантів вирішення існуючих маркетингових проблем.

4. Прогнозування – формування уявлення про майбутній рівень найважливіших показників діяльності, очікувану поведінку конкурентів, споживачів, постачальників, сфери торгівлі тощо.

5. Оцінка альтернативних рішень – вибір оптимального варіанту вирішення існуючої проблеми маркетингу.

6. Прийняття рішення та постановка планового завдання (пред'явлення плану).

7. Супроводження і моніторинг плану, його корегування під час виконання планових завдань у зв'язку із зміною ситуації.

### **9.3. Класифікація і структура маркетингових планів та методи їх розроблення.**

Маркетинговий плани класифікують за такими ознаками.

1. Залежно від тривалості, тобто періоду, на який розробляється план, маркетингові плани поділяють на:

– довгострокові (перспективні) – на 5-15 років (зазвичай 5-7 років);

– середньострокові – на 2-5 років (зазвичай 3 роки)

– короткострокові – річні і менші.

2. Залежно від масштабів:

– продуктові (стосовно одного продукту);

– асортиментні (на асортиментну групу товарів);

– як розділ загального бізнес-плану (на всю номенклатуру продукції підприємства).

3. Залежно від спрямування процесу розроблення:

– «знизу-вгору» – спочатку розробляються плани підрозділів, які потім об'єднуються в загальний план підприємства. Це більш прогресивний спосіб, але для застосування потрібне делегування планових функцій відповідним підрозділам підприємства;

– «згори-вниз» – полягає в розробці загального маркетингового плану підприємства, який потім деталізується вже під час доведення його до окремих підрозділів підприємства.

– «цілі вниз – плани вгору» (кругове або зустрічне) – об'єднує попередні методи. При цьому спочатку планування здійснюється

«згори донизу», в результаті чого отримують загальні намітки маркетингового плану і доводять їх до окремих підрозділів. Потім – методом «знизу догори» шукають найбільш раціональні маркетингові рішення.

4. Залежно від предмету планування:

– цільові – планування загальних, стратегічних та тактичних цілей маркетингової діяльності;

– предметні – планування персоналу, досліджень тощо.

5. Залежно від об'єкту планування:

– корпоративні – в цілому, на підприємство;

– дивізійні – на підрозділ підприємства;

– бізнесові – за напрямком діяльності підприємства.

6. В залежності від структури і повноти плани діляться на:

– повні,

– базисні – присвячений окремим ринкам і окремим товарам;

– план змін у часі – оцінює поточні ринкові позиції;

– план для нового товару або послуги.

План маркетингу має розроблятися для кожної організації і охоплювати плани для окремих продуктових ліній, окремих продуктів і окремих ринків. Він також може бути зорієнтований на окремі групи споживачів.

*Структура маркетингового плану може включати розділи:*

– продуктовий план (що, скільки і коли буде випускатися);

– науково-технологічні дослідження, розробка нових товарів;

– план збуту – підвищення ефективності збуту (оснащеність новою сучасною технікою та програмними засобами, навчання співробітників збутових служб, стимулювання їх роботи, вибір територіальної структури збутових підрозділів);

– план рекламної роботи і стимулювання продажів;

– план функціонування каналів розподілу (тип і число каналів, система управління цими каналами);

– план цін, включаючи зміни цін у майбутньому;

– план маркетингових досліджень;

– план функціонування фізичної системи розподілу (зберігання і доставка товарів споживачам);

– план організації маркетингу (удосконалення роботи відділу маркетингу, його інформаційної системи, зв'язок з іншими підрозділами організації).

Дієвий метод в розробці маркетингових планів заснований на використанні АСП-підходу (А – аналіз, С – стратегія, П – програма). АСП-підхід до маркетингового планування включає:

- аналіз: ринкових можливостей і тенденцій; ринкового середовища і тенденцій розвитку ринку; сильних і слабких сторін організації, її можливостей і загроз; потреб покупців та їх сприйняття; сегментування ринку і позиціонування торгової марки; конкуренції і стратегії конкурентів;

- стратегічні рішення: визначення основних цільових ринків; необхідне позиціонування продукту; цілі маркетингу та збуту;

- програми впровадження: планування елементів маркетингу-мікс; визначення задач, обов'язків, строків, витрат і бюджетів; поточна робота та додаткові розробки; контроль прогресу і оцінка ефективності плану.

На стадії аналізу здійснюються збір, систематизація і обробка інформації про ринки та ринкове середовище і, власне, сам аналіз. Стадія стратегії полягає у визначенні основних цільових ринків і відмітних переваг готельно-ресторанного підприємства, прийнятті рішень щодо його позиціонування. Стадія програм включає побудову детального маркетингу-мікс і дії щодо його впровадження.

#### **9.4. Засади оцінки якості маркетингового плану.**

Під якістю маркетингового планування розуміємо сукупність властивостей і характеристик, які визначають ступінь придатності процесу планування виконувати свою основну функцію – розробляти такий маркетинговий план, який забезпечує реалізацію (у разі його повного виконання) намічених планом цілей.

*Критерії оцінки якості маркетингового плану:*

- відповідність інтересів компанії інтересам ринку – оцінка відповідності цілей маркетингового плану потребам ринку;

- результативність маркетингового плану – відповідність значень показників маркетингового плану стратегічним цілям розвитку компанії по товарах, споживачах і ринках;

- забезпеченість маркетингового плану фінансовими ресурсами і персоналом (щодо кваліфікації і чисельності);

– відповідність запланованого стану маркетингу-мікс фірми наявному стану її зовнішнього маркетингового середовища;

– напруженість плану – відношення запланованих показників компанії до відповідних показників маркетингової діяльності подібних (однотипних) підприємств або конкурентів;

– ступінь відображення у маркетинговому плані результатів маркетингової діяльності в плановому періоді.

Умовами якісної організації маркетингового планування в готельно-ресторанному підприємстві є усунення причин, які можуть призвести до розробки неефективних планів, а саме:

– замала увага менеджерів і маркетологів до розробки планів;

– неврахування обставини, що маркетингове планування – це не тільки певний алгоритм дій, але й сукупність цінностей, вироблених практикою маркетингового планування, передбачень, які всі є складовою процесу маркетингового планування, в цілому;

– домінування маркетингових досліджень над плануванням (занадто багато часу приділяється аналізу ситуації);

– відсутність конкретних, точних, адекватних та реальних цілей маркетингової діяльності;

– недооцінка впливу зовнішніх чинників маркетингового середовища негативного характеру;

– невдале визначення підходів до прийняття рішень щодо маркетингових стратегій;

– низька кваліфікація виконавців, які займаються маркетинговим плануванням;

– наявність невірних підходів (ігнорування неprestижних сегментів ринку, схильність до високих цін, зневага до новинок, базування розрахунків на припущеннях, а не на фактах тощо);

– відсутність достатньої і правдивої маркетингової інформації; безвідповідальність виконавців.

З метою ефективно організації маркетингового планування; доцільно відповісти на певний комплекс запитань, які водночас є вимогами до якісної організації розробки маркетингових планів:

– спочатку слід визначити: це буде окремий маркетинговий план, чи він буде складовою загального бізнес-плану;

– яким буде тип маркетингового плану: стратегічний, тактичний, оперативний;

- що планується, що є об'єктом маркетингового планування;
- чи є достатнім обсяг і якісний рівень наявної маркетингової інформації;

- хто здійснює планування (конкретні працівники підприємства чи зовнішні консультанти);

- чи є достатнім фаховий рівень виконавців;

- чи є потреба в додаткових працівниках;

- на який відрізок часу планується маркетингова діяльність;

- який строк виконання робіт по розробці плану маркетингу;

- за допомогою чого буде здійснюватися планування (банки даних, аналітичні методи);

- яким чином буде здійснюватися координація діяльності між підрозділами;

- яким чином буде контролюватися процес розробки плану маркетингу;

- хто конкретно здійснюватиме контроль, його керівний рівень (посада), чи достатньо в нього для нього повноважень;

- яка послідовність дій у процесі планування;

- коли буде узгоджуватися план – порядок узгодження (після його розроблення чи водночас з розробленням окремих частин);

- якою буде технологія планування (послідовна, паралельна чи послідовно-паралельна, жорстка чи гнучка, «знизу догори» чи «згори донизу», кругова);

- якими будуть заходи щодо стимулювання якості розробки маркетингового плану.

До основних принципів формування моделі оцінювання рівня якості маркетингових планів відносяться:

- системність;

- повнота та достовірність;

- адекватність оцінки: забезпечується вибором структури системи показників з врахуванням їх взаємозв'язків, вагових коефіцієнтів, адекватністю відображення кожним показником чинника, що досліджується;

- економічність;

- коректність.

До основних етапів якісного оцінювання економічних планів до моменту їх введення у дію відносяться:

- формування експертної оцінки;

– збір інформації; узагальнення отриманої інформації та зведення її у систему показників;

– оцінювання наявних варіантів плану та вибір оптимального або відхилення всіх варіантів.

Для збору необхідної для оцінювання інформації формується експертна комісія зі спеціалістів, які володіють знаннями як щодо даного конкретного готельно-ресторанного підприємства і галузі, так і процесами планування. Експертна оцінка плану проводиться на основі оцінювання експертами показників, які характеризують план. В сфері обслуговування важливим фактором забезпечення якості плану є коректний аналіз первинних та вторинних даних.

### **9.5. Сутність та класифікація стратегій маркетингу.**

За визначенням Ф. Котлера, маркетингова стратегія – це логічна схема маркетингових заходів, за допомогою якої компанія сподівається виконати свої маркетингові завдання. Вона складається з окремих стратегій для цільових ринків, позиціонування, маркетингового комплексу і рівня витрат на маркетингові заходи. Маркетингова стратегія має уточнити сегменти ринку, на яких компанія планує зосередити зусилля.

Розробляючи стратегію, компанії прагнуть знайти і втілити спосіб вигідно і тривалий час конкурувати в своїй галузі. Універсальної стратегії не існує: лише стратегія, що узгоджена з умовами конкретної галузі, досвідом та капіталом, яким володіє конкретна фірма, може принести успіх. Будь-яка стратегія підприємства розробляється під певні цілі, саме різноманітність цілей визначає широку типологію стратегій. Однак відомі класифікації стратегій спираються не на цілі підприємств, а на їх діяльність в окремій сфері економічних відносин, що пов'язано з унікальністю підприємств як за набором ресурсів, так і за варіантами обраних управлінських рішень, позицією на ринку.

Класифікацію слід визначити як розподіл об'єктів (процесів, явищ) за класами (групами тощо) відповідно до визначених ознак. Класифікація маркетингових стратегій наступна.

1. Залежно від терміну реалізації стратегії їх розділяють на:

– короткострокові стратегії (розробляються на термін до одного року);



- середньострокові стратегії (від одного до трьох років);
- довгострокові стратегії (більше трьох років).

2. Залежно від позиції, що готельно-ресторанна фірма займає на ринку стратегії поділяються на:

- стратегії для лідерів ринку;
- стратегії для претендентів на лідерство;
- для послідовників;
- стратегії для мешканців ніш;
- для слабого бізнесу.

3. Залежно від стану ринкового попиту існують такі види стратегій:

- стратегія стимулюючого маркетингу;
- стратегія синхромаркетингу;
- стратегія підтримуючого маркетингу;
- стратегія ремаркетингу;
- стратегія демаркетингу.

4. Залежно від загальноекономічного стану готельно-ресторанного підприємства та його маркетингових спрямувань розрізняють такі види маркетингових стратегій:

- стратегія виживання;
- стратегія стабілізації;
- стратегія росту.

5. Залежно від співвідношення відносної ринкової частки фірми та темпу росту ринку збуту (за матрицею БКГ):

- стратегія розвитку;
- стратегія підтримання;
- стратегія збирання врожаю;
- стратегія елімінації.

6. Залежно від методу обрання цільового ринку:

- стратегія товарної спеціалізації;
- сегментної спеціалізації;
- односегментної концентрації;
- вибіркової спеціалізації;
- стратегія повного охоплення.

Взагалі, маркетингова стратегія базується на концепції стратегічного планування. Стратегічне планування у відношенні до маркетингової діяльності – це процес вироблення системної сукупності наукових підходів і рішень у вигляді господарської

політики на довгостроковий період, з визначенням пріоритетів, цілей, якісних, кількісних і часових характеристик, конкретних виконавців та необхідних ресурсів. Найбільш поширені підходи (моделі) до організації процесу стратегічного планування на підприємстві у сфері готельно-ресторанного господарства: 1) модель стратегічного планування на основі стратегічної прогалини; 2) модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг; 3) модель, орієнтована на конкурентоспроможність, яка відіграє велику роль у розвитку міжнародних зв'язків, коли конкуренція виходить за межі однієї країни; 4) модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу

## **9.6. Розроблення маркетингової стратегії.**

Розробка маркетингової стратегії підприємства – це процес створення і практичної реалізації генеральної програми його дій. Її мета – ефективне розміщення ресурсів для досягнення цільового ринку. Предметом маркетингової стратегії є вирішення питань щодо того, які продукти (стратегічні простори) мають бути освоєні підприємством і яким чином це можна виконати.

При цьому основними завданнями у розробці маркетингової стратегії готельно-ресторанного підприємства є такі:

- визначення цілей та напрямів діяльності підприємства;
- координація різних напрямів діяльності;
- оцінка слабких і сильних аспектів підприємства, його ринкових можливостей та загроз з боку ринку;
- визначення альтернативних варіантів реалізації напрямів діяльності підприємства;
- створення умов для ефективного розподілу продукції підприємства;
- оцінка маркетингової діяльності підприємства.

Маркетингова стратегія – це раціональна, логічна структура, через використання якої підприємство розраховує вирішити свої маркетингові завдання. Вона складається з визначених стратегій щодо цільових ринків, комплексу маркетингу та витрат на нього.

Маркетингова стратегія визначається залежно від цілей маркетингу. Цілі маркетингу повинні бути чіткі, визначені у

кількісному виразі, у часі й просторі. Наприклад, такими цілями можуть бути: в наступному маркетинговому році підвищити прибутковість ресторанів певної мережі на ринку України на 10 %, збільшити ринкову частку готельно-ресторанної компанії на ринку міста Запоріжжя та Запорізької області до 3 %.

Найвідомішими маркетинговими стратегіями є такі:

– «ціна – кількість» – підприємство орієнтується на помірні ціни і значні обсяги збуту готельно-ресторанного продукту, виробництво великої кількості стандартизованої (масової) продукції на широкому ринку (недиференційований маркетинг) за рахунок використання ефективно опрацьованих технологій, які дозволяють знижувати витрати та ціни;

– «стратегія переваг» – готельно-ресторанне підприємство створює або має стабільну ринкову перевагу над конкурентами завдяки можливостям зміни технологій виробництва, розвитку сервісу і логістики, що дозволяє вести нецінову конкуренцію за рахунок товарів, які відомі на ринку своїми унікальними характеристиками (диференційований маркетинг).

Для вибору прийнятної маркетингової стратегії потрібно узгодити цілі маркетингу із загальними цілями підприємства з метою запобігання протиріччям маркетингової стратегії та загальної стратегії розвитку підприємства. На вибір маркетингової стратегії впливає позиція готельно-ресторанного підприємства на ринку, забезпеченість його ресурсами, рівень витрат на виробництво й маркетинг.

Для визначення маркетингової стратегії готельно-ресторанного підприємства слід відповісти на такі запитання:

- який продукт випускає підприємство;
- хто є покупцями даного продукту;
- де знаходяться покупці продукції;
- де і як покупці купують готельно-ресторанний продукт компанії;
- в яких якостях продукту підприємства зацікавлені покупці;
- яку кількість продукту та за якою ціною купують покупці;
- як охарактеризувати продукт підприємства таким чином, щоб отримати за нього вищу ціну;
- чи може фірма бути лідером з якогось виду комплексного готельно-ресторанного продукту у своїй ринковій ніші;

- чи може підприємство випускати інший і новий продукт;
- чи задовольняють виробничі, технічні, технологічні, програмні, сервісні потужності підприємства потреби покупців.

Відповіді на питання стосовно покупців надаються в маркетинговому дослідженні. Обрана маркетингова стратегія є основою для розробки маркетингового плану, тобто конкретних дій з реалізації маркетингової стратегії.

Розробка маркетингових планів є специфічним видом діяльності і предствляє собою послідовний ітераційний процес, що складається з кількох взаємопов'язаних етапів:

- узагальнення головної мети маркетингової стратегії;
- встановлення (коригування) стратегічних, тактичних та оперативних цілей;
- визначення переліку стратегій (стратегічного набору), які не несуть в своєму поєднанні протиріч;
- окреслення заходів щодо реалізації стратегічного набору;
- передбачення послідовності дій у межах досить тривалого часу та закріплення її у планах, проектах і програмах різного типу, що є інструментами досягнення цілей й реалізації стратегій;
- організація виконання планових завдань;
- облік, контроль та аналіз виконання завдань.

Останні два етапи є переходом до впровадження цілісної системи маркетингового управління, оскільки зумовлюють логіку організаційно-аналітичної, контрольно-координаційної діяльності не лише в органах стратегічного планування, а й у ланках, де виконуються дії, визначені маркетинговими планами, програмами.

Головні переваги маркетингового планування в розробленні стратегії готельно-ресторанного підприємства:

- зв'язок поточних рішень з майбутніми результатами, організоване осмислення рішень (усупереч спонтанному прийняттю) з прогнозуванням їхніх наслідків;
- орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей, тобто допустимих цілей у межах визначених цілей та наявних обмежень;
- визначення можливостей і загроз, сильних і слабких сторін діяльності підприємства, врахування їх при встановленні цілей і формулюванні стратегій для забезпечення впливу на ці аспекти;

- свідомо підготовка майбутнього і до майбутнього;
- розподіл відповідальності не лише між напрямками діяльності, а й між поточною та майбутньою діяльністю.

### **9.7. Вибір стратегії маркетингу в готельно-ресторанному підприємстві.**

Обґрунтована маркетингова стратегія компанії у сфері готельно-ресторанного господарства має складатися із послідовного виконання таких етапів:

- інформаційне забезпечення;
- аналіз конкурентної позиції підприємства на ринку;
- вибір стратегічної мети розвитку;
- вибір загальної конкурентної стратегії підприємства;
- конкретизація цілей підприємства;
- розроблення функціональних стратегій;
- розроблення заходів, спрямованих на реалізацію стратегії;
- оцінювання та контроль ходу реалізації стратегії.

Етап 1. Початковим етапом є процедура прогнозування загальних тенденцій конкурентного середовища: динаміки ринку держави, кон'юнктури, зміни структури попиту та пропозиції, розвитку нових форм організації бізнесу. Необхідність таких досліджень пояснюється тим, що макроекономічні фактори суттєво впливають на розвиток готельно-ресторанного бізнесу.

Етап 2. Наступним етапом є аналіз конкурентної позиції підприємства на ринку. Для визначення напрямів боротьби за конкурентні переваги фірми розробляють власні конкурентні стратегії, ефективність та результативність яких визначається не лише їх якістю, а й відповідними характеристиками стратегій конкурентів. Результати оцінювання конкурентоспроможності використовуються для вироблення висновку про неї, а також – для вибору шляхів оптимального підвищення певного рівня конкурентоспроможності фірми для вирішення ринкових завдань.

Етап 3. Стратегічною метою розвитку готельно-ресторанного підприємства, як правило, є зміцнення конкурентних позицій.

Етап 4. Після встановлення стратегічної мети розвитку обирається загальна ділова стратегія згідно з філософією (місією) компанія – стратегії інтенсивного росту.

Етап 5. Конкретизація цілей підприємства у сфері готельно-ресторанного господарства. Цей етап спрямований на конкретизацію основної мети шляхом визначення цільових настанов:

- підвищення ефективності та забезпечення прибутковості господарської діяльності готельно-ресторанного підприємства;
- підвищення іміджу компанії у сфері готельно-ресторанного господарства для споживачів;
- підвищення ступеня задоволеності споживачів за рахунок розширення переліку послуг, високого рівня обслуговування та інформованості.

Реалізація цих цільових настанов покликана забезпечити готельно-ресторанному підприємству сильні конкурентні позиції.

Етап 6. Розробка функціональних стратегій. Визначену стратегію діяльності готельно-ресторанного підприємства деталізовано за допомогою функціональної стратегії маркетингу – асортиментної стратегії та стратегії просування, які відображають конкретні шляхи досягнення його специфічних цілей. Асортиментна стратегія дозволить досліджувати розвиток і значення кожної готельно-ресторанної пропозиції в портфелі підприємства у сфері готельно-ресторанного господарства та на основі цього приймати обґрунтовані рішення з управління асортиментом послуг, включно плани з розробки нових продуктів.

Стратегія просування дозволить визначати цільовий ринок для просування й основні цілі комунікації, включає план рекламних заходів, відображає ключові медіапоказники рекламних компаній брэнда, принципи підтримки новинок і основного асортименту, визначає розмір рекламного бюджету.

Етап 7. Розроблення заходів, спрямованих на реалізацію стратегії. Спираючись на попередні етапи обґрунтованого алгоритму й використовуючи результати проведеного оцінювання конкурентоспроможності підприємства, визначено заходи, що сприятимуть реалізації запропонованої маркетингової стратегії: розроблення та впровадження методики управління асортиментом готельно-ресторанного продукту на основі використання матриці БКГ; розроблення та впровадження методики digital-маркетингу.

Етап 8. Завершальним етапом є оцінка і контроль ходу реалізації стратегії.

### 9.8. Матриця Бостонської консалтингової групи.

У основі матриці БКГ, або матриці зростання частки ринку лежить модель життєвого циклу товару, відповідно до якої товар в своєму розвитку проходить чотири стадії: вихід на ринок (товар – «проблема»), зростання (товар – «зірка»), зрілість (товар – «дійна корова») і спад (товар – «собака»). Матриця БКГ концентрується на позитивних і негативних грошових потоках, які асоціюються з різними бізнес-одиницями фірми або продуктами. Номенклатура продукції, що випускається підприємством, аналізується на основі даної матриці, тобто визначається до якої позиції матриці можна віднести кожен вид продукції підприємства. Для цього бізнес-одиниці підприємства класифікуються за показниками відносної долі ринку і темпів зростання галузевого ринку (рис. 9.1).



Рисунок 9.1 – Матриця Бостонської консалтингової групи

У **основі матриці БКГ** лежать дві гіпотези:

– перша гіпотеза заснована на ефекті досвіду і припускає, що істотна частка ринку означає наявність конкурентної переваги, пов'язаної з рівнем витрат виробництва. З цього виходить, що крупніший конкурент має найбільшу рентабельність при продажу за ринковими цінами і для нього фінансові потоки максимальні;

– друга гіпотеза заснована на моделі життєвого циклу товару і припускає, що присутність на ринку, що росте, означає підвищену потребу у фінансових коштах для оновлення і розширення виробництва, проведення інтенсивної реклами і т.д. Якщо темп зростання невеликий, то товар не потребує значного фінансування.

Нові продукти частіше з'являються в галузях, що ростуть, і мають статус товару «проблеми». Такі продукти можуть бути дуже перспективними, але вони потребують істотної підтримки керівництва. Невизначеність тенденцій на ринку споживання підвищує рівень ризиків і небезпеку, що вони не зможуть стати товарами-«зірками». Тоді товари «проблеми» потрапляють до групи (квадрату) «собак». У категорію товарів «зірок» можуть потрапити нові продукти і нові товарні марки продукції підприємства. Ризик фінансових вкладень в цю групу найбільш великий. Головне стратегічне питання у критичній ситуації – коли припинити фінансування цих продуктів і виключити їх з корпоративного портфеля. Якщо зробити це дуже рано, то можна втратити потенційний товар «зірку».

Товари «зірки» – це ринкові лідери, що знаходяться на піку свого продуктивного циклу. Вони мають виняткові споживчі властивості і претендують на високу частку ринку, що динамічно розвивається. Та незважаючи на стратегічно привабливу позицію даного продукту, його чистий грошовий дохід досить низький і для забезпечення високих темпів зростання потрібні істотні інвестиції. Якщо орієнтуватися на стратегію «знаття вершків», то потрібно зменшити інвестиції з метою збільшення поточного прибутку. У довгостроковій перспективі це має бути не вигідним, оскільки даний продукт може перетворитися на «дійну корову». Отже, важливі майбутні доходи товару «зірки», а не поточні.

Згодом темпи зростання ринку сповільнюється і товари «зірки» стають «дійними коровами». Це продукти, що займають



лідуючі позиції на ринку з низьким темпом зростання. Вони не вимагають великих інвестицій і забезпечують значні позитивні грошові потоки, засновані на кривій досвіду. Такі продукти не тільки окупають себе, але і забезпечують фонди для інвестування в нові проекти, від яких залежить майбутнє зростання компанії.

Товари «собаки» – це продукти, які займають невелику частку ринку і не мають перспектив зростання, оскільки знаходяться в непривабливих галузях, мають високий рівень конкуренції. Чисті грошові потоки у таких товарів нульові або негативні. Якщо немає особливих обставин (наприклад, даний продукт є додатковим для товару «дійної корови»/«зірки»), то від цих продуктів слід позбавлятися. Та багатопрофільні корпорації зберігають в своїй номенклатурі такі продукти, якщо вони відносяться до «зрілих» галузей. Ринки «зрілих» галузей мають достатню ємність: певною мірою захищені від різких коливань попиту і крупних нововведень, докорінно змінюючих переваги споживачів. Це дозволяє підтримувати конкурентоспроможність продукції навіть в умовах малої частки ринку.

Показник ВДР (відносна доля ринку) визначається, як частка ринку бізнес-одиниці, яка ділена на частку ринку найбільшого конкурента. Зрозуміло, що показник ВДР ринкового конкурента буде більше 1, зокрема ВДР=2 означає, що частка ринку ринкового конкурента удвічі більше, ніж у найближчого конкурента. А ВДР < 1 відповідає ситуації, коли частка ринку бізнес-одиниці менша, ніж у ринкового лідера. Висока частка ринку розглядається як індикатор бізнесу, який генерує позитивні грошові потоки, як показник очікуваного потоку доходів. Це положення засноване на досвідній кривій.

Темп зростання галузевого ринку (ТЗР) заснований на прогнозах продажів продукції галузі і пов'язаний з аналізом життєвого циклу галузі (ЖЦГ). Керівництво підприємства може експертно оцінити стадію ЖЦГ, в якій воно працює, щоб визначити (спрогнозувати) потребу у фінансах. У галузях з високим ТЗР потрібні істотні вкладення в дослідження і розробку нової продукції, в рекламу, щоб спробувати досягти домінуючого положення на ринку і позитивних грошових потоків.

Для побудови матриці БКГ фіксуємо по горизонтальній осі значення ВДР, по вертикальній осі – ТЗР. Далі, розділивши дану

площину на чотири частини, одержуємо дану матрицю (рис. 9.1). Значення змінної ВДР, рівне одиниці, відділяє продукти – ринкові лідери – від послідовників. Що ж стосується другої змінної, то звичайно темпи зростання галузі у 10% і більш розглядаються як високі. Вважається, що кожний з квадратів матриці описує істотно різні ситуації, що вимагають особливого аналізу з погляду фінансування і маркетингу.

### **9.9. Матриця Мак-Кінзі.**

Поширеним інструментом портфельного аналізу є модель GE/McKinsey, яка розроблена фахівцями консалтингової компанії McKinsey and Company на замовлення General Electric (GE). Аналіз цим методом проводиться за двома основними інтегральними параметрами: привабливість галузі та конкурентоспроможність залежно від специфіки певного СГП підприємства.

Для встановлення рівня привабливості видів діяльності необхідно:

- визначити набір параметрів, за якими буде оцінюватися привабливість виду діяльності підприємства або галузі;
- визначити кожному параметру відносну вагу для підприємства;
- оцінити привабливість кожного параметра за п'ятибальною шкалою;
- розрахувати відповідний результат.

Конкурентна позиція продукції (стратегічної одиниці бізнесу) в галузі визначається в такому порядку:

- встановлюються ключеві фактори успіху, які забезпечують конкурентну позицію продукту;
- визначається відносна вага кожного ключового фактора;
- визначається рівень конкурентної сили товару по кожному ключовому фактору за п'ятибальною шкалою;
- розраховується загальна оцінка конкурентної позиції продукції в галузі.

Будується матриця, відкладаючи по горизонталі фактор конкурентоспроможності в межах від 5 до 1 (або в межах від 10 до 1), а по вертикалі – фактор привабливості ринку в межах від 1

до 5 (або в межах від 1 до 10) та ділиться матриця на дев'ять квадратів. Положення кожної СГП зображається у вигляді кола, діаметр якого відповідає обсягу ринку, а заштрихований сектор вказує на ринкову частку певного підприємства. Формулюється стратегія для кожної СГП та робляться висновки. На початковому етапі застосування моделі GE/McKinsey для інтегральної оцінки координат кожного бізнесу використовувалося до 40 параметрів. Згодом їхня кількість скоротилася до рівня 15-20 (рис. 9.2).

Привабливість галузі	Висока	1. Стратегія захисту позицій (переможець)	2. Стратегія розвитку (переможець)	3. Стратегія вибіркового розвитку (проміжний)
	Середня	4. Стратегія розвитку (переможець)	5. Стратегія вибіркового розвитку (проміжний)	6. Стратегія «збору врожаю» (той, що програв)
	Низька	7. Стратегія вибіркового розвитку (проміжний)	8. Стратегія «збору врожаю» (той, що програв)	9. Стратегія елімінації (той, що програв)
		Висока	Середня	Низька
Конкурентоспроможність підприємства				

Рисунок 9.2 – Матриця GE/McKinsey

Стратегії у матриці Мак Кінзі наступні.

1. Стратегія захисту позицій (переможець) – фокусування на підтриманні конкурентних переваг.

2. Стратегія розвитку (переможець) – посилення слабких позицій; пошук сфер, де можливо знайти лідируючі позиції; визначення конкурентних переваг, великі інвестиції, розширення діяльності.

3. Стратегія вибіркового розвитку (проміжний) – спеціалізація на обмежених перевагах; пошук засобів подолання слабких позицій; елімінація.

4. Стратегія розвитку (переможець) – інвестування найприбутковіших сегментів; підвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва.

5. Стратегія вибіркового розвитку (проміжний) – пошук шляхів отримання конкурентних переваг; інвестування у ті сегменти, де прибутковість висока, а ризик низький.

6. Стратегія «збору врожаю» (той, що програв) – пошук можливостей збільшення ринкової частки без великого ризику; зменшення інвестування.

7. Стратегія вибіркового розвитку (проміжний) – захист ринкової частки; концентрація на привабливих сегментах; короткострокові перспективи.

8. Стратегія «збору врожаю» (той, що програв) – короткострокові перспективи; мінімальні вкладення.

9. Стратегія елімінації (той, що програв) – припинення інвестування; виключення у разі потрапляння у зону збитків.

Аналізовані СГП можуть відобразитися на сітці матриці у вигляді кіл, координати центрів яких задаються відповідними показниками даного бізнесу по осях X, Y. Величина кожного кола пропорційна обсягу продажів на даному ринку.

Рис. 9.2 демонструє, що модель GE/McKinsey виділяє 3 типи стратегічних позицій: перший тип – переможець; другий тип – проміжний; третій тип – той, що програв. Відповідно до моделі першому типу СГП установлюється високий пріоритет для інвестування, другому типу – середній, а третьому – низький.

Модель GE/McKinsey, як і будь-яка інша модель, відносно нескінченно різноманітної «живої» бізнес-практики має низку істотних обмежень. Наприклад, до таких відносяться обмеження:

1. Відповідно до методики моделі конкурентний статус бізнесу встановлюється на поточний період часу, а потім він без істотних змін екстраполюється на певний стратегічний період.

Квадранти 1, 2, 4 – високий пріоритет з точки зору інвестування.

Квадранти 3, 5, 7 – середній пріоритет з точки зору інвестування.

Квадранти 6, 8, 9 – низький пріоритет з точки зору інвестування.

Але на практиці протягом стратегічного періоду конкурентна ситуація і реальний конкурентний статус будь-якого бізнесу можуть змінитися істотно, особливо якщо підприємство працює в середовищі з високим рівнем ризику та невизначеності (ринки країн, що розвиваються). Тобто для удосконалення моделі слід використовувати дослідження часових лагів.

2. Процес стратегічного вибору за результатами моделювання – це пасивний процес, що випереджає, тобто організація вгадує майбутнє, що повинно відбутися ніби без її участі.

Але, насправді, сучасні організації, особливо великі корпорації-лідери, не обмежуються тільки передбаченням майбутнього. Вони активно беруть участь у його творенні своїми рішучими підприємницькими діями: лобювання корпоративних інтересів, об'єднання, перехрещення директорату, пропозиція ринку нових продуктів, реклама і системний маркетинг по формуванню потрібного попиту, впровадження нових технологій.

3. Модель GE/McKinsey структурує бізнес-портфель аналізованої організації за 9 конкретними позиціями своєї матриці.

Але при цьому модель не дає ніякої системної відповіді на запитання про те, як треба оптимізувати цей портфель, як (знову ж системно) перебудовувати дану вже сформовану структуру СГП в умовах завжди обмежених ресурсів організації.

Матриця МакКінсі є великим вдосконаленням підходу БКГ. Вона є всестороннішою і уникає спрощень та недоведених припущень підходу БКГ. Однією з її найбільших переваг є гнучкість. Матриця МакКінсі визнає, що галузі характеризуються різними факторами успіху, і включає цей факт в аналіз. Крім того, аналіз може охоплювати набагато більший ряд стратегічно доречних змінних. Ще однією важливою перевагою даної матриці є те, що вона вводить проміжні значення між поняттями «висока/низька» і «сильна/слабка». Найважливішим є те, що дев'ятиклітинна матриця вказує напрями руху ресурсів корпорацій до видів бізнесу, які, найімовірніше, досягнуть конкурентної переваги і зможуть краще функціонувати.

Переваги матриці Мак-Кінсі наступні.

1. Глибина. Використання не приводить до спрощених висновків, як у випадку з БКГ, оскільки розглядається істотно більше число чинників, тобто факторів середовища, що впливають на привабливість ринку і на конкурентоспроможність компанії.

2. Гнучкість. Згадані чинники вибираються самостійно, залежно від конкретної ситуації, що склалась в тій чи іншій СОБ.

3. Широта застосування. Даний метод не виходить з якоїсь приватної гіпотези.

Недоліки, «вузькі місця» матриці Мак-Кінсі наступні.

1. Можуть проявитися труднощі і суб'єктивізм при визначенні відносної важливості кожного чинника оцінки привабливості і конкурентоспроможності, як і його оцінки. Однак, труднощі і суб'єктивізм можна подолати, залучаючи до цієї роботи експертів.

2. Відсутній логічний зв'язок між показниками конкурентоспроможності і грошовими потоками, як це має місце у матриці БКГ.

3. Рекомендації мають загальний характер і вимагають уточнень.

4. Недоліки, що стосуються методів портфельного аналізу: складність вимірювання великого числа чинників, статичний характер матриці, суб'єктивність оцінок, загальний характер і труднощі вибору стратегій з багатьох можливих варіантів.

***Ключові терміни:***

- маркетингове планування;
- принципи планування в маркетингу;
- короткостроковий план;
- середньостроковий план;
- довгостроковий план;
- структура маркетингового плану;
- АСП-підхід в плануванні;
- якість маркетингового плану;
- маркетингова стратегія;
- процес розробки стратегії;
- обґрунтована маркетингова стратегія;

- матриця Бостонської консалтингової групи;
- матриця Мак-Кінзі.

### **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:**

- 1.Розкрити сутність поняття «маркетингове планування».
- 2.Перелічити основні функції та принципи маркетингового планування в готельно-ресторанному господарстві.
- 3.Сформулювати етапи процесу маркетингового планування.
- 4.Виокремити фази маркетингового планування.
- 5.Унаочнити класифікацію і структуру маркетингових планів.
- 6.Назвати методи розроблення маркетингових планів.
- 7.Навести приклади критеріїв оцінки якості маркетингового плану.
- 8.Відтворити класифікацію маркетингових стратегій в готельно-ресторанному господарстві.
- 9.Розкрити зміст основних завдань розробки маркетингової стратегії.
- 10.Продемонструвати знання найбільш відомих маркетингових стратегій в готельно-ресторанному господарстві.
- 11.Охарактеризувати етапи вибору стратегії маркетингу в готельно-ресторанному підприємстві.
- 12.Окреслити суть та зміст «квадратів» в матриці Бостонської консалтингової групи.
- 13.Узагальнити вимоги до побудови матриці Мак-Кінзі.
- 14.Сформувати перелік стратегій матриці Мак-Кінзі за рівнем пріоритетності квадрантів з точки зору інвестування в продукт.
- 15.Провести зіставлення переваг та недоліків від використання матриці Мак-Кінзі.

### ***Тестові завдання:***

1. *Не входить до сфери маркетингового планування:*
  - питання рентабельності бізнес-напряму;
  - концентрація зусил на певному сегменті ринку;
  - відповідальність за допустиму частку ринку в регіоні;
  - методи розподілення коштів між функціями маркетингу.

*2. Якою не може бути направленість планування:*

- горизонтальною;
- знизу догори;
- згори до низу;
- круговою.

*3. Назва маркетингових планів, які розроблені на 2-5 років:*

- середньострокові;
- довгострокові;
- короткострокові;
- перспективні.

*4. Критерії оцінки якості маркетингового плану не включають:*

- домінування маркетингових досліджень над плануванням;
- відповідність інтересів компанії інтересам ринку;
- результативність маркетингового плану;
- напруженість плану.

*5. Стратегія фірми залежно від стану ринкового попиту – це:*

- стратегія демаркетингу;
- стратегія збирання врожаю;
- стратегія товарної спеціалізації;
- стратегія повного охоплення.

*6. Основні завдання у розробці маркетингової стратегії включають:*

- всі відповіді правильні;
- визначення цілей та напрямів діяльності підприємства;
- визначення альтернативних варіантів реалізації напрямів діяльності підприємства;
- створення умов для ефективного розподілу продукції підприємства.

*7. На якому етапі вибору стратегії здійснюється аналіз конкурентної позиції готельно-ресторанного підприємства на ринку:*



- етап 2;
- етап 4;
- етап 1;
- етап 3.

8. *Ринкові лідери, які знаходяться на піку продуктивного циклу у матриці БКГ це:*

- товари «зірки»;
- товари «собаки»;
- товари «дійні корови»;
- товари «проблеми».

9. *Який квадрант у матриці «McKinsey/GE» означає найвигідніше позиціонування:*

- квадрант Б;
- квадрант Г;
- квадрант А;
- квадрант В.

#### **Рекомендований перелік джерел:**

1. Балацький Є. О., Бондаренко А. Ф. Маркетинг: навч. посібник. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 397 с.

2. Бриггс С. Маркетинг в туризмі / С. Бриггс ; пер. со 2-го англ. изд. Київ : Знання-Прес, 2005. 358 с.

3. Вачевський М.В. Маркетинг в сферах послуг: [навчальний посібник] / М.В. Вачевський, В.Г. Скотний. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 232 с.

4. Власенко Я. О., Карпенко С. В. Основи сучасного маркетингу: навч. посібник. Київ: Інкос, 2011. 328 с.

5. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 1998. 238 с.

6. Герасимчук В. Г. Маркетинг: теорія і практика: навч. посібник. Київ: Вища школа, 1994. 327 с.

7. Кудла Н. Є. Маркетинг туристичних послуг : навчальний посібник / Н. Є. Кудла. Київ : Знання, 2011. 351 с.

8. Майовець Є. Й. Маркетинг: теорія та методологія: навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2013. 450 с.

9. Маркетинг туризму : навч. посібник / Г. Б. Мунін, З. І. Тимошенко, Є. В. Самарцев, А. О. Змійов. Ч. 1. Київ : Вид-во Європ. ун-ту. 2006. 324 с.

10. Менеджмент і маркетинг туризму : навч. посіб. / Т. М. Афонченкова, О. В. Булюк, Б. П. Масенко та ін. ; за ред. О. Є. Лугініна. Київ : Видавництво Ліра-К, 2016. 364 с.

11. Мороз Л. А., Чухрай Н. І. Маркетинг: підручник / за ред. Л. А. Мороз. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2002. 244 с.

12. Організація й керування готельним бізнесом : Підручник. Під ред. А.Л. Лісника, І.П. Мащицкого, А.В. Чернишова. Київ : Інтел універсал, 2000. 420 с.

13. Павленко А. Ф. Маркетингові комунікації: сучасна теорія і практика / А. Ф. Павленко, А. В. Войчак, Т. О. Примак ; Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана. Київ : КНЕУ, 2005. 404 с.

14. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: [монографія] / В.Пастухова. К.: КНТЕУ, 2002. 302 с.

15. Петруня Ю. Є., Андреева Т. Є., Сичова О. Є. Маркетинг: навч. посібник. Київ: Знання, 2013. 108.

16. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Маркетинг: навч. посібник. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.

17. Правик Ю. Маркетинг туризму. Київ : Знання, 2008. 303 с.

18. Силивейстр В. Маркетинг у ресторанному бізнесі. URL : <https://joinposter.com/post/restaurant-marketing> (дата звернення 14.08.2022).

19. Силивейстр В. Помилки ресторанного бізнесу. Досвід відомих рестораторів. URL : <https://joinposter.com/post/restaurant-business-fails> (дата звернення 14.08.2022).

20. Силивейстр В. Цільова аудиторія ресторану. URL : <https://joinposter.com/post/restaurant-target-audience> (дата звернення 14.08.2022).

21. Смирнов І. Г. Маркетинг у туризмі : навч. посіб. / І. Г. Смирнов. Київ : Вид-во КНУ ім. Т. Шевченка, 2016. 251 с.

22. Сударкіна С.П., Маслій О.О. Планування маркетингової діяльності підприємств у сучасних умовах: інструменти і організація. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2016. № 28. С. 94–99.

23. Ткаченко Т.І., Мельниченко С.В., Бойко М.Г. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу: монографія / за заг. ред. А.А. Мазаракі. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 596 с.
24. Цвілій С. Клієнтоорієнтоване управління інноваційним розвитком підприємницьких структур сфери гостинності. *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності* : Матеріали II Між. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 13-14 травня 2021 р.) [Елек рес-с] Електрон. дані. Запоріжжя, НУ «Запорізька політехніка», 2021. 389 с. С. 149-151.
25. Цвілій С.М., Кукліна Т.С., Жилко О.В. Організаційні компоненти в управлінні бізнесом вітчизняного туристичного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1168>.
26. Циганкова Т. М. Управління міжнародним маркетингом: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2001. 265 с.
27. Шелеметьєва Т. В. Теоретичні та прикладні аспекти управління розвитком туризму в Україні: монографія. Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2019. 356 с.
28. Школа І. М. Менеджмент туристичної індустрії : навч. пос. / за ред. І. М. Школи. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2003. 662 с.
29. Шульгіна Л. М. Маркетинг підприємств туристичного бізнесу : монографія / Л. М. Шульгіна. Київ : КНЕУ, 2005. 597 с.
30. Tsviliy S., Gurova D., Kuklina T. Marketing competitiveness of hotel and restaurant enterprise: theoretical approach and methods of definition. *VUZF Review*. Republic of Bulgaria, VUZF University of finance, business and entrepreneurship, 2021. Vol. 6. №2. June. 244 p.
31. Tsviliy S., Gurova D., Zhuravlova S. Coronavirus priorities in marketing management of microenterprises in the hospital field. *Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал*. Одеса : Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій; ВД «Гельветика», 2021. №52/2021. 213 с. С. 120-125. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/52-2021>.
32. Tsviliy S., Vasylychev D., Gurova D. Introduction of process management into the management system of the tourist company on the basis of informatization of business processes. *The role of technology in the socio-economic development of the post-quarantine world* : monography. Edited by Magdalena Gawron-Lapuszek, Andrii Karpenko. Katowice, Poland, 2020. pp. 37 – 46.

## **Тема 10. Маркетингове стратегічне, тактичне та оперативне планування.**

### **10.1. Сутність та предмет стратегічного маркетингового планування.**

По відношенню до маркетингової діяльності концепція стратегічного управління є системною сукупністю теоретичних і методологічних підходів, ідей, принципів або уявлень, які зумовлюють генеральну довгострокову мету функціонування підприємства і перспективні напрями його розвитку, основні механізми взаємодії суб'єкта і об'єкта управління, характер взаємовідносин між окремими підрозділами, між підприємством в цілому та оточуючим його середовищем.

Стратегічне управління по відношенню до маркетингової діяльності має в основному передбачати:

- визначення цілей, напрямків і механізмів їх реалізації;
- зміни в економічних відносинах всередині підприємства і останнього з зовнішнім середовищем;
- організаційні (інституціональні) зміни на підприємстві,
- зміни в законодавстві, що регулюють відносини в економіці.

Відповідно до цього стратегічне управління по відношенню до маркетингової діяльності являє собою комплексний процес розробки і здійснення стратегії розвитку підприємства та поліпшення його взаємодії з оточуючим середовищем.

Предметом стратегічного планування маркетингу готельно-ресторанної компанії є вирішення проблем щодо того, які продукти чи стратегічні простори і в який спосіб мають бути освоєні.

Відмінні ознаки стратегічного планування маркетингу:

- метою планування є забезпечення передумов ефективної діяльності фірми на тривалий період (щонайменше на 5-10 років);
- носіями ідей стратегічного планування є вищі рівні управління підприємством;
- стратегічним планам притаманний підхід до вирішення маркетингових проблем, відсутність деталізації та структуризації;

– сфера стратегічного планування – широкий спектр альтернатив, які впливають із можливих змін у навколишньому середовищі чи дії негативних чинників всередині підприємства.

Слід визначити основні переваги стратегічного планування маркетингової діяльності, до яких можна віднести наступні.

По-перше, цей вид планування надає можливість пов'язувати поточні рішення щодо поліпшення маркетингової діяльності з майбутніми результатами, а стратегічне осмислення пріоритетів і заходів з їх реалізації з прогнозуванням їх наслідків.

По-друге, використання стратегічного планування орієнтує на пошук альтернативних варіантів досягнення визначених цілей в межах наявних ресурсів та політичних, економічних і організаційних обмежень.

По-третє, дозволяє визначити можливості подальшого розвитку підприємства та загрози його функціонуванню, сильних і слабких сторін підприємства, враховувати їх при встановленні цілей та визначенні пріоритетів, формулюванні концепції та стратегії, а також розробці маркетингової програми.

По-четверте, робить можливим розподіляти відповідальність між різкими рівнями управління підприємства, а також по різних його підрозділах, між поточною та перспективною діяльністю

По-п'яте, ще однією з переваг стратегічного планування маркетингової діяльності є отримання ефекту, який виникає завдяки системному поєднанню чинників впливу (посилення позитивних і послаблення негативних), організаційних форм, принципів, методів, наукових підходів, економічних та правових механізмів, що мають забезпечувати реалізацію намічених цілей.

Стратегічне планування – це одна з основних функцій стратегічного управління, процес ухвалення управлінських рішень щодо стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації організації до зовнішнього середовища, внутрішньої організації.

Ф. Котлер визначає стратегічне маркетингове планування як управлінський процес створення і підтримання стратегічної відповідності між цілями підприємства, потенційними можливостями і шансами у сфері маркетингу.

Значення стратегічної поведінки, що дає змогу фірмі виживати в конкурентній боротьбі в довготерміновій

перспективі, різко зросло в останні десятиліття. Прискорення змін у навколишньому середовищі, поява нових запитів і зміна позицій споживача, зростання конкуренції за ресурси, інтернаціоналізація бізнесу, поява нових, часто абсолютно несподіваних можливостей для здійснення бізнесу, розвиток інформаційних мереж, які роблять можливим блискавичне розповсюдження й отримання інформації, широка доступність сучасних технологій, зміна ролі людських ресурсів, а також ряд інших фактів призвели до різкого зростання значення стратегічного управління.

Для забезпечення ефективного функціонування готельно-ресторанного підприємства, необхідно здійснювати планування його діяльності, що дає змогу:

- чітко сформулювати кінцеві цілі та завдання підприємства;
- правильно розподілити наявні ресурси;
- урахувати всі потреби цільових споживачів;
- оцінити сильні та слабкі сторони підприємства;
- розробити заходи для досягнення запланованого.

Для правильної організації діяльності підприємства у сфері готельно-ресторанного господарства важливо чітко розпланувати всі етапи господарювання. Маркетингове планування є складовою стратегічного планування.

Стратегічне маркетингове планування є останнім досягненням у стратегічному управлінні та найбільш високоінтелектуальним і дорогим елементом у менеджменті загалом. У великих компаніях до стратегічного планування залучаються підрозділи чисельністю від 20 до 100 фахівців. Стратегічний план – документ обсягом приблизно 100 сторінок, де детально викладено діяльність підприємства на перспективу. Інтегруючись у ринкову економіку, підприємства вступають в епоху стратегічних викликів: зовнішнє середовище змінюється так швидко, що лише якісних і нерегулярних оцінок недостатньо – через це стратегія не реалізується, і фірма втрачає позиції на ринку. Отже, стратегічне планування – процес виконання сукупності систематизованих і взаємозалежних робіт, пов'язаних з визначенням довгострокових цілей і напрямів діяльності готельно-ресторанного підприємства.

## 10.2. Завдання та принципи стратегічного планування маркетингу.

На відміну від довготермінового планування, де майбутнє має бути передбачене шляхом екстраполяції тенденцій зростання, що склалися, у стратегічному плануванні, котре застосовується в умовах більш високої нестабільності зовнішнього середовища, крім екстраполяції здійснюється розгорнений стратегічний аналіз із застосуванням методу «розривів між цілями й результатами, що досягаються», який проводиться за такими напрямками:

- аналіз перспектив зростання шляхом виявлення майбутніх тенденцій, небезпек і шансів;

- аналіз позицій у конкурентній боротьбі, завданням якого є визначення можливостей підвищення результатів роботи за рахунок посилення конкуренції;

- порівняльний аналіз перспектив при різних стратегіях діяльності та встановлення пріоритетів у розподілі ресурсів між різними видами діяльності;

- аналіз шляхів диверсифікації, завданням якого є оцінка недоліків існуючого набору видів діяльності й визначення нових.

Завдання стратегічного планування маркетингу:

- координація різних напрямів діяльності підприємства;
- вибір або розроблення маркетингових стратегій; оцінка сильних і слабких сторін діяльності підприємства;

- визначення альтернативних варіантів реалізації маркетингових стратегій;

- розподіл ресурсів між підрозділами підприємства для виконання стратегічних маркетингових планів;

- розробка маркетингових програм;

- моніторинг виконання плану.

Стратегічне планування маркетингу, як вид професійної діяльності, має відповідати певним принципам, а саме:

- системність і комплексність – система стратегічного планування маркетингу має охоплювати не тільки всі структурні елементи компанії, але пов'язане з нею зовнішнє середовище, всі аспекти функціонування підприємства, як всередині, так і зовні; сукупність рішень, яку прийнято в результаті стратегічного планування, теж повинна носити системний характер;

– цілевстановлення та цілереалізація – системна сукупність рішень, форм і методів їх реалізації має бути спрямована на встановлення та досягнення визначених цілей і пріоритетів розвитку маркетингової діяльності. Наявність та реалізація цього принципу в системі стратегічного планування маркетингу є суттєвим підґрунтям забезпечення її дієвості, а звідси й реальності намічених заходів;

– наукова та методологічна обґрунтованість – використання останніх наукових досягнень, вітчизняного й зарубіжного досвіду в процесі стратегічного планування маркетингової діяльності та додержання його методології;

– збалансованість, ефективність та соціальна спрямованість – відповідність рішень, спрямованих на зміни всередині підприємств, та рішень, що мають вносити зміни в зовнішнє середовище, поміж собою; забезпечення безумовного виконання запланованих рішень з перевищенням результатів їх реалізації над витратами, спрямованими на їх здійснення; розв'язання не лише проблем економіки готельно-ресторанного підприємства, але й вирішення соціальних проблем, насамперед, підвищення рівня оплати праці персоналу;

– безперервність, довгостроковість, спадковість та послідовність – стратегічне планування має носити безперервний довгостроковий характер, забезпечувати послідовний перехід від однієї концепції, стратегії, програми до наступної з попереднім використанням суттєвих наукових і методологічних підходів;

– альтернативність та багатоваріантність – наявність в процесі стратегічного планування декількох варіантів альтернативних рішень, що надає можливість вибору з них найбільш ефективних які включаються до складу маркетингової програми;

– реалістичність і досяжність – визначена системна сукупність рішень має бути реальною, спроможною досягти певних цілей і реалізувати конкретні заходи щодо поліпшення маркетингової діяльності підприємства;

– динамічність та гнучкість – система стратегічного планування в ході свого функціонування має бути гнучкою, враховувати непередбачені зміни в функціонуванні або розвитку підприємства, а також часові характеристики та характер змін;



– наявність зворотного зв'язку – без системи зворотного зв'язку неможливо забезпечити своєчасне втручання суб'єкта управління у разі появи непередбачених змін; наявність такого зв'язку надає можливість запобігати небажаного розвитку подій на підприємстві та своєчасно забезпечувати реалізацію цілей;

– якісна та кількісна визначеність – наявність сукупності якісних характеристик діяльності підприємства, запланованих на певний період дозволяє чіткіше забезпечити в майбутньому параметри маркетингової діяльності і в якісному відношенні.

### **10.3 Моделі стратегічного маркетингового планування.**

Основним завданням стратегічного планування маркетингової стратегії в готельно-ресторанному господарстві є створення взаємозв'язку з потенційними можливостями галузі та вимогами навколишнього середовища. Усі готельно-ресторанні підприємства стикаються з дією, так званого, маркетингового середовища, яке може бути як внутрішнім, так і зовнішнім. Тенденції розвитку підприємств супроводжуються посиленням нестабільності факторів макро- і мікросередовища, які динамічно змінюються. Стратегічне планування – це систематизовані і більш-менш формалізовані зусилля, спрямовані на розроблення та організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм. Своєю чергою, розроблення планів як специфічний вид діяльності – це послідовний процес. Визначення періоду реалізації стратегічного плану залежить від конкретних умов. Стратегічне планування у маркетинговій діяльності – це процес вироблення системної сукупності наукових підходів і рішень у вигляді господарської політики на довгостроковий період із визначенням цілей, пріоритетів, якісних, кількісних і часових характеристик, конкретних виконавців та необхідних ресурсів.

Узагальнена модель стратегічного планування маркетингу (рис. 10.1) дає змогу виокремити основні взаємопов'язані етапи. В основі розроблення стратегічного плану лежить стратегічний аналіз як спосіб реалізації системного та ситуаційного підходів у процесі вивчення різних факторів впливу на процес стратегічного маркетингового планування. Його основне завдання полягає у змістовному і формальному описі об'єкта дослідження, виявленні

особливостей, закономірностей і тенденцій його розвитку. За його допомогою можливо провести оцінку ситуації та можливостей готельно-ресторанного підприємства.

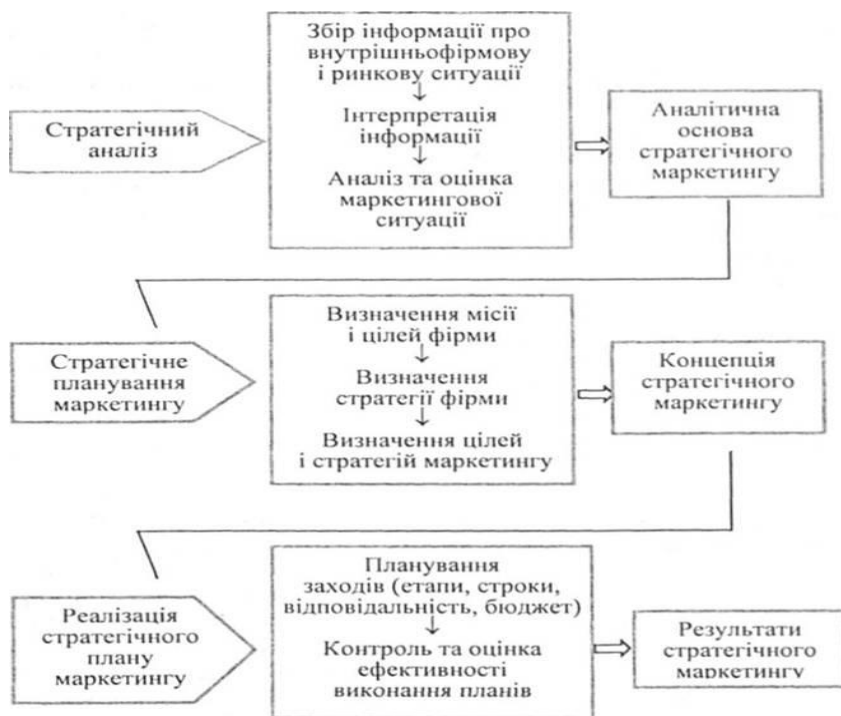


Рисунок 10.1 – Модель стратегічного планування маркетингу

Модель стратегічного маркетингового планування Bottom-Up характеризується тим, що стратегічна модель набуває свого самостійного значення в результаті оперативної й тактичної діяльності. Через це стратегічні рішення можуть запізнюватися.

Друга модель стратегічного планування називається Top-Down. Вона застосовується часто американськими концернами і японськими мультинаціональними фірмами. За цієї системи в плануванні міжнародного маркетингу перевага із самого початку віддається стратегії. Оперативні й тактичні рішення слід приймати в рамках наперед заданої стратегії як її наслідок.

В рамках одиничних рівнів і на різних горизонтах рішень, що приймаються, має місце взаємодія процесів. Х. Г. Майснер виділяє п'ять типів у ланцюжку «рішення – дія».

1. Основоположне стратегічне рішення з безпосереднім впливом на дії підприємства.

2. Оперативні і тактичні рішення з безпосереднім впливом на дії підприємства.

3. Безпосередній вплив стратегічних рішень на оперативні і тактичні.

4. Безпосередній вплив оперативних і тактичних рішень на стратегічні як наслідок необхідності, що фактично склалася.

5. Зворотній вплив змін у конкурентній ситуації на стратегічні, оперативні і тактичні рішення.

Модель стратегічного планування маркетингу (рис. 10.1) дає змогу виділити п'ять основних етапів:

- аналіз середовища підприємства;
- визначення місії та цілей;
- вибір стратегії;
- виконання стратегії;
- оцінка і контроль виконання стратегії.

Таким чином, можна сказати, що кожний з етапів стратегічного планування має свою цільову спрямованість, специфіку, самостійний і цілісний характер.

#### **10.4. Методи розроблення і здійснення маркетингових програм.**

Вибрана або розроблена стратегія маркетингу – найважливіша передумова розробки маркетингової програми, тобто конкретних дій з реалізації маркетингової стратегії. Програма потрібна для конкретизації маркетингової стратегії, тому що без конкретизації у вигляді продуманої, детальної програми стратегія не спрацює. Маркетингова програма має відображати стратегічні завдання готельно-ресторанного підприємства і бути націленою на реалізацію потреб покупців.

В цілому маркетингова програма має:

- відповідати задачам виробленої стратегії цільових сегментів ринку, для яких вона розроблялася;

– відображати ситуацію на ринку і позицію підприємства, які були визначені в ході аналізу;

– обслуговувати основні потреби покупців, підкреслювати всі наявні відмінні переваги і змінювати сприйняття покупців відносно товарів у позитивний для підприємства бік.

Для розробки маркетингової програми:

– по-перше, визначається рівень витрат, який дозволить досягти намічених маркетингових цілей. Зазвичай розмір маркетингового бюджету встановлюється як певний відсоток від планового обсягу продажів. Якщо підприємство розраховує збільшити свою частку ринку, слід передбачити збільшення фінансових ресурсів на маркетингові заходи. Після цього підприємство повинна розподілити загальний маркетинговий бюджет по складових маркетингу-мікс;

– по-друге, маркетингову програму складають по кожному з елементів комплексу маркетингу-мікс, які добирають для кожного продукту підприємства. Західній практиці відомі десятки засобів та інструментів маркетингу-мікс, які можуть закладатися в маркетингові програми.

Основні складові маркетингу-мікс, які використовуються в процесі розробки маркетингових програм наступні: продукт (номенклатура, якість, дизайн, торгова марка, упаковка, гарантії, обслуговування); розподіл (канали розподілу, охоплення ринків, асортимент, розміщення, управління запасами, транспортування); ціна (гуртові та роздрібні ціни, знижки, періодичність платежів, умови кредиту); просування (стимулювання збуту, реклама, служба збуту, зв'язки з громад кістю, прямий маркетинг).

Основні етапи розробки програми маркетингу підприємства у сфері готельно-ресторанного господарства показані на рис. 10.2.

Виходячи з сукупності етапів розробки маркетингової програми, можна визначити її завдання. До них відносяться:

– детальний аналіз ринку: споживачі, покупці, конкуренти ресурси підприємства, можливості і загрози;

– визначення і випробування організаційної структури маркетингу, призначення відповідальних за реалізацію заходів;

– формування або підбір складових маркетингу-мікс, визначення їх дії в часі;

- оптимізація дії маркетингового комплексу, оскільки існує велика кількість комбінацій його інструментів, а самі інструменти можуть взаємодоповнювати один одного;
- формування бюджету маркетингу-мікс і його розподіл по маркетингових інструментах;
- реалізація, аналіз, контроль виконання програми.



Рисунок 10.2 – Основні етапи розробки програми маркетингу

За методами розробки маркетингові програми діляться на децентралізовані, централізовані і зустрічні.

Децентралізованими (що розробляються «знизу») є окремі програми, які розробляються функціональними підрозділами, потім затверджуються керівництвом і зводяться в єдину програму маркетингу по підприємству. Централізовані або, що доводяться «зверху» – це програми, коли складання загальної програми маркетингу і окремих частин здійснюється керівництвом фірми

на основі інформації дослідницьких служб. Зустрічні маркетингові програми, відрізняються від перших двох тим, що, якщо децентралізовані і централізовані програми поєднуються, то розробляються програми маркетингу на основі зустрічного підходу. Керівництво встановлює загальну мету і напрями діяльності, а співробітники розробляють програми їх реалізації.

### **10.5. Сутність та зміст маркетингового тактичного планування.**

Тактичне маркетингове планування полягає в розробленні та реалізації конкретних програм діяльності підприємства на періоди від 3-х до 5-ти років у контексті загальних стратегічних рішень. Воно пов'язане з поточними завданнями організації маркетингової діяльності на підприємстві. Тактичне планування, як функція управління, включає процес реалізації менеджментом середньої ланки завдань стосовно короткострокових стратегій (тактик), що виступають засобами досягнення головної мети підприємства. Тактика маркетингу базується на врахуванні кон'юнктурних умов, відображає розроблення й реалізацію цілей фірми на конкретному ринку й по конкретній номенклатурі товарів.

**Тактичне планування** відрізняється від розробки й практичного здійснення стратегії за такими основними ознаками, як: 1) конкретизація та доповнення стратегічних маркетингових планів; 2) термін дії, спрямування та охоплення сфер впливу на маркетингову діяльність підприємства; 3) чіткість визначення конкретних практичних засобів для здійснення намічених цілей.

*Тактичне планування маркетингу* – це вектор руху та дій, завдяки яким та забезпеченню виконання поставлених завдань підприємство прямує до досягнення мети. Воно виявляє на конкретний період ділові можливості компанії і намічає способи проникнення, захоплення та утримання позицій на певних ринках, поєднує всі елементи маркетингу в погоджений план діяльності, де детально розписано, хто, що, коли, де і яким чином здійснює для досягнення цілей.

До основних завдань маркетингового тактичного планування належать наступні:

- визначення додаткових, особливих чи узагальнених цілей, які сприятимуть конкретизації вибраної маркетингової стратегії (попит, місткість ринку тощо);

- визначення засобів, які мають забезпечити досягнення конкретно поставлених цілей, що включають організацію робіт з розробки нової продукції, організацію й управління системами її розподілу та збуту;

- розроблення бюджету, планування витрат для конкретних маркетингових програм (рекламування, вивчення ринку, створення нової продукції, розподілу, ціноутворення);

- реалізація конкретних маркетингових програм (політика просування, цінова політика, заходи з маркетингової комунікації);

- контроль та аналіз результатів маркетингової діяльності, визначення рівня ефективності; коригування тактики маркетингу.

Тактичне планування маркетингу формує завдання тактики, пов'язані з поточними (оперативними) завданнями організації маркетингової діяльності підприємства. При оперативному плануванні маркетингу тактичні програми для короткострокового періоду конкретизуються шляхом деталізації планових заходів.

Тактичне планування здійснюється поетапно.

Перша стадія – маркетингові дослідження: на його результатах ґрунтується розробка тактичних заходів.

Друга стадія – визначення тактики. Тактика – конкретні дії, що здійснюються для реалізації маркетингової програми. Дії втілюються в конкретні заходи, що розроблюються за кожною деталізованою метою. За кожним заходом визначаються необхідні для його реалізації ресурси та техніко-економічні і соціально-економічні характеристики. З альтернативних варіантів обирають найкращі (з максимальним внеском у розширення збуту, або з мінімальними витратами ресурсів).

Тактичне планування охоплює: розробку конкретних завдань на найближчий період у сфері асортиментної, торговельної, цінової, рекламної, фінансової, кадрової політики підприємства.

Популярні тактичні прийоми:

- енергійні дії з просування товару;

- рекламні заходи щодо системи «директ мейл» (пряме поштове розсилання);

- прямі контакти зі споживачами;
- збільшення персоналу представництва за кордоном;
- активна участь у виставках і ярмарках;
- створення філій за кордоном;
- вихід на нові ринки;
- маркетингові дослідження ринків;
- розширення номенклатури експортних товарів (диверсифікація);
- адаптація товару до специфічних вимог іноземного покупця;
- підвищення ефективності сервісу;
- швидкі відповіді і вживання заходів щодо листів клієнтів.

У плані тактики маркетингу неодмінно повинні бути заходи, які варто починати, коли виявляється небажане відхилення в діяльності підприємства, і особи, відповідальні за швидке і чітке реагування на ці відхилення.

Третя стадія – розробка оперативного плану Полягає в чіткому визначенні: хто, що, коли, де повинен робити з конкретизацією персональної відповідальності, часу, місця реалізації.

Четверта стадія – визначення бюджету маркетингу: передбачає розрахунок сукупних витрат на здійснення всіх видів (функцій) маркетингової діяльності.

При розробці бюджету використовують два методи планування: 1) на основі цільового прибутку; 2) на основі оптимізації прибутку (функція реакції збуту).

## **10.6. Структура тактичного плану маркетингу.**

Взагалі, як формальні структури, плани маркетингу, як правило, складаються з розділів: 1) анотації для керівництва; 2) поточної маркетингової ситуації; 3) ринкових можливостей та загроз; 4) цілей маркетингу; 5) стратегії маркетингу; 6) програми дій; 7) бюджету маркетингу; 8) контролю.

Анотація для керівництва складається з короткої анотації головних цілей і рекомендацій, внесених до плану, розділ допомагає керівництву швидко зрозуміти основну спрямованість плану. За ним іде зміст плану.



Тактичний план маркетингу включає в річному розрізі до свого складу рішення питань в наступних сферах: 1) маркетингові дослідження, 2) продуктова політика, 3) цінова політика, 4) політика розподілу, 5) комунікаційна політика.

### **Структура тактичного плану маркетингу наступна.**

1. Вступ. Загальний огляд поточної ситуації, цілей і стратегії маркетингу, фінансовий прогноз.

2. Аналіз ситуації. Оцінка важливих тенденцій минулого періоду (графічно, в динаміці). Основні аспекти аналізу:

- ринки: обсяги продажу, витрати;
- галузь: модель її розвитку, основні характеристики;
- підприємство: динаміка і логіка його розвитку, організаційна структура, прибутковість, імідж, компетенція, сфера діяльності;
- товар: історія виникнення, особливості й динаміка виробництва і продажу, частка ринку;
- ринок товару: сегменти, поведінка споживачів, напруженість конкуренції;
- розподіл товарів: система розподілу, учасники каналів та їх поведінка;
- політика ціноутворення – цілі, стратегія і динаміка цін;
- політика просування: стратегія, види програм, результати;
- чинники навколишнього середовища: стан економіки і суспільства, політика, екологія, культура, традиції, науково-технічний прогрес;
- визначення потенційних маркетингових проблем: виявлення потенційних маркетингових переваг:
- висновки.

3. Цілі маркетингу:

- стосовно запитів споживачів;
- стосовно продажу (обсяг продажу, частка ринку тощо).

4. Стратегія маркетингу:

- вибір цільових сегментів ринку;
- позиціонування;
- рішення щодо асортименту і номенклатури;
- рішення стосовно ціни і знижок.

5. Програми маркетингу (товару, цін, розподілу, комунікацій).

6. Контроль і коригування маркетингу (алгоритм, структура, оргструктура, інформація).

7. Бюджет маркетингу (загальна сума з розподілу за підрозділами).

8. Додаткові матеріали (тактика дій в разі непередбачених обставин, альтернативні стратегії, звіти та результати аналізу підрозділів маркетингу).

Як видно зі структури, у тактичному плані маркетингу встановлюються ринкові цілі компанії і пропонуються методи їх реалізації. Тобто, в нього не входять всі цілі і методи компанії, які вона має здійснювати в ході своєї діяльності. У цій діяльності присутні виробничі, фінансові, науково-технологічні, соціальні і кадрові цілі і методи, завдяки яким ці цілі здійснюються. Однак, жодну з цілей не можна розглядати ізольовано: всі реалізуються в системі та в сукупності. Тому частіше тактичні плани маркетингу входять, як важлива складова, до бізнес-планів підприємства або повного корпоративного плану.

Оснoву короткострокового (оперативного) планування становить план маркетингових заходів у рамках структури маркетинг-міх. Оперативний маркетинг включає розроблення та реалізацію детального маркетингового інструментарію на період до 1-го року. Оперативне планування, з одного боку, є важливою ланкою в системі планування діяльності підприємства, а з іншого – засобом виконання довго-, середньо- та короткострокових планів, основним важелем поточного управління виробництвом.

За оперативного планування найближчі цілі підприємства трансформуються в поточні програми дії, бюджети та плани прибутків, які доводяться до кожного підрозділу підприємства; у кожному підрозділі встановлюється оперативний контроль за їхнім виконанням. Поточні програми і бюджети разом з планом прибутків є орієнтиром для оперативних підрозділів у роботі із забезпечення рентабельності поточних операцій.

На основі даних маркетингового плану визначається обсяг продажів для виробничого плану, який є основою для розробки плану закупівельної діяльності, розраховуються рівень запасів і показники їх оборотності, що, в свою чергу, впливає на рух грошової готівки і обсяг комерційного кредиту у фінансовому плані. Без ціноутворення (у складі маркетингового плану)

неможливою є розробка і реалізація фінансового плану, в той же час, саме в маркетинговому плані визначається стратегія ціноутворення, Впровадження нових технологій у виробництво і випуск нової продукції багато у чому визначають виробничий план і фінансування запасів готової продукції та послуг. Для того, щоб ці запаси сприяли проникненню на нові ринки, вони також повинні забезпечуватися на консигнаційних засадах.

### **10.7. Структура бізнес-плану підприємства.**

Бізнес-план підприємства – це головний документ, у якому обґрунтовується реальність запропонованої справи з урахуванням особливостей готельно-ресторанного ринку, можливостей підприємства і кінцевих результатів, а також передумов і умов успішної реалізації. У бізнес-плані розробляється схема розвитку подій та визначаються джерела фінансування.

Найпоширенішими бізнес-проектами в готельно-ресторанному господарстві є створення готельно-ресторанної організації (наприклад, готелю); будівництво (реконструкція) об'єктів туристичної привабливості (аквапарк); розвиток (реорганізація) готельно-ресторанної організації (системи обслуговування). Кожен з проектів вимагає особливої уваги і має специфічну структуру. Попри це, практикою вироблені загальні підходи, прийнятні для всіх бізнес-проектів у туризмі, засади.

Метою складання бізнес-плану є планування господарської діяльності підприємства на найближчий та віддалений періоди.

У бізнес-плані можна знайти відповіді на багато запитань про діяльність майбутньої фірми, зокрема, у ньому висвітлюються такі аспекти:

- вид діяльності фірми, цільові ринки і місця підприємства на цих ринках;
- стратегія і тактика підприємства;
- конкретний вид послуг, які буде надавати фірма;
- оцінка виробничих і невиробничих витрат;
- маркетингові заходи з вивчення ринку, реклами, стимулювання попиту та інші позиції;
- оцінка фінансових витрат фірми на виконання завдань;
- добір кадрів для підприємства;

– прогнозовані труднощі на шляху до виконання планів.

Структура бізнес-плану підприємства у сфері готельно-ресторанного господарства наступна.

1. Резюме. Містить стисле висвітлення змісту інших розділів бізнес-плану, в тому числі: характеристика підприємства (історія, засновники, напрями діяльності); товари і технології; ринкові можливості; фінансовий стан; потреби у фінансуванні.

2. Сфера діяльності підприємства і характеристика продукції:

- характеристика галузі (сфери бізнесу) підприємства;
- загальна характеристика підприємства (історія, характер, масштаби діяльності, місце і роль на ринку);
- економічний і фінансовий стан (величина капіталу, обсяг продажу, кількість зайнятих, рейтинг);
- характеристика виробничої і матеріально-технічної бази;
- зовнішньоекономічна діяльність;
- характеристика продукції (показники), її унікальні властивості, конкурентоспроможність.

3. Дослідження ринку. Мета – виявити факти, які підтверджують те, що підприємство має певний ринок, а її продукція може бути проданою, незважаючи на конкуренцію. Основні показники, що розраховуються: обсяг продажу підприємства; та частка ринку. Ключовий момент дослідження – ринковий сегмент, кількість потенційних покупців, мотиви купівлі, характеристика конкурентного середовища і конкурентоздатності підприємства.

4. Маркетингова програма. Аналізуються шляхи реалізації проектів продажу (що, де, коли, як, за скільки, яким чином).

5. План виробництва і операцій. Обґрунтовуються реальність виробництва якісного готельно-ресторанного продукту в необхідних обсягах, можливість матеріально-технічного забезпечення, необхідна чисельність і кваліфікація робочої сили і персоналу, виробничі потужності, надається характеристика потрібних технологій і виробничих процесів, системи контролю якості.

6. Менеджмент: (характеристика провідних менеджерів, схема організаційної побудови підприємства у сфері готельно-ресторанного господарства, функції персоналу, система оплати праці персоналу).

7. Загальний розклад. Терміни і погодження кожної дії, строки досягнення цілей від реєстрації підприємства до появи платежів за продукцію.

8. Критичні ризики і можливі проблеми.

9. Фінансовий план. Передбачає:

– визначення фінансового потенціалу підприємства і потреб в інвестуванні;

– витрати початкового інвестування;

– проект руху готівки;

– проект джерел і напрямів використання фінансових ресурсів;

– плановий баланс;

– фінансові співвідношення і коефіцієнти;

– прогноз прибутків і витрат.

10. Пропозиції підприємства. Визначається обсяг необхідних коштів, які треба виділити, користь від зростання капіталу, напрями використання капіталу, заходи щодо забезпечення безпеки підприємства.

Для детального вивчення маркетингового проекту в резюме можна включити SWOT-аналіз. Для характеристики внутрішніх ресурсів готельно-ресторанного підприємства використовується два показники: strength – сила, weakness – слабкість; для аналізу зовнішніх резервів: opportunity – можливості, troubles – загрози.

### **10.8. Алгоритм маркетингового тактичного планування.**

Річний план маркетингу, в основному, діє на рівні окремих підрозділів підприємства і функцій маркетингу. Характерними рисами маркетингового оперативного планування є наступні:

– носії процесу планування: менеджери середнього і нижчого рівня;

– мета планування: забезпечення відносної надійності, відносного структурування і деталізації тактичного плану;

– горизонт планування: один рік.

– інтенсивність планування: залежить від детальності тактичного плану;

– діапазон планування: характеризується обмеженим спектром альтернатив;

– основа для планування: стратегічний план і наявність для його деталізації внутрішніх умов;

– наявність планування розшивки «вузьких місць».

Функціональні сфери діяльності підприємства, які мають охоплюватися тактичним (оперативним) плануванням:

– збут (ціни, оборот);

– виробництво (масштаби, витрати);

– закупівля (ціни, обсяги);

– персонал (кількість, робочий час, рівень оплати праці);

– фінанси (потреба в капіталі, система фінансування);

– бухгалтерський облік (покриття витрат, результати господарської діяльності).

Цикл тактичного (оперативного) планування починається з детального дослідження споживачів і закінчується через 48 тижнів (за 10 тижнів до початку планового року) затвердженням керівника організації. Розроблення річного плану маркетингу здійснюється поетапно шляхом консультацій із спеціалістами підприємства, експертами, детально шліфується під час базового аналізу на різних рівнях управління.

Багатьма західними підприємствами у вигляді річного маркетингового плану використовується процедура прийняття рішень «stratmesh» (від англ. strategy – стратегія, mesh – зчеплення (техн.). Відмінною рисою цієї процедури є ретельне «зчеплення» або пов'язування запропонованої маркетингової стратегії з ключовими чинниками ринкового середовища. Процедура починається з формулювання поточної стратегії підприємства та її тактичних програм. Далі з'ясовується: чи притримується підприємство свого маркетингового плану і чому відбуваються відхилення. Ця процедура має дві переваги:

– персонал отримує оперативну інформацію щодо реалізації стратегії компанії, яку слід адаптувати до нового стану ринку;

– відступи від плану дозволяють виявити: 1) розроблені програми, які були засновані на невірних пропозиціях щодо ринкової кон'юнктури; 2) зміни у ринковому середовищі, які відбулися протягом планового періоду і потребують корегування стратегії; 3) несанкціоновані стратегії і програми.

Зміст типового річного маркетингового плану є таким:

– пояснювальна записка;

- аналіз ринкового середовища (аналіз каналів розподілу, споживачів, конкурентів, суспільних інтересів, фірми в цілому);
- аналіз стратегії (стратегія позиціонування, програми товару, ціноутворення, розподілу, реклами, контролю);
- прогнози і бюджети.

В процесі річного маркетингового планування мова фактично йде про розробку планів дій для кожного підрозділу компанії, спрямованих на досягнення поставлених цілей за допомогою обраних (розроблених) стратегій. У цих планах дій мають бути відповіді на такі питання: хто, що, коли, де, за рахунок яких ресурсів і яким чином повинен робити, щоб здійснити завдання маркетингового плану і програм. Зазвичай, розробляють письмові інструкції зі складання планів дій, які супроводжуються формами і зразками заповнення. Інколи маркетингові плани розробляють і представляють керівництву у два етапи: на першому – як стратегічний план, на другому – як план реалізації сукупності запланованих стратегій, тобто, у вигляді оперативного плану.

Алгоритм маркетингового тактичного планування Г. Асселя передбачає наступні етапи.

1. Ситуаційний аналіз (попередня оцінка ринку для товару). При цьому визначаються: ринок (які товари будуть конкурувати з торговельною маркою компанії), ключові характеристики ринку (гострота конкуренції, необхідні інвестиції, розподіл товару, стабільність попиту), обсяг ринку для виявлення його потенціалу.

2. Оцінка можливостей маркетингу: аналіз можливостей, загроз, аналіз сильних і слабких сторін. Здійснюється оцінка маркетингових можливостей товару на основі визначення потреб споживачів, сильних і слабких сторін у конкурентній боротьбі інших чинників. Аналіз можливостей та загроз передбачає наявність інформації про конкурентів, споживачів та інші аспекти зовнішнього середовища для виявлення можливостей задоволення потреб споживачів і потенційних загроз для товару (зовнішні по відношенню до компанії чинники, які, як правило, знаходяться поза межами її контролю і впливу). Через оцінку сильних і слабких сторін компанії визначають, чи спроможна вона скористатися можливостями, виявленими керівництвом.

3. Визначення цілей по товару. З врахуванням можливостей формулюються цілі у вигляді завдань по продажах і прибутку.

4. Формулювання стратегій маркетингу: визначення цільового ринку, позиціонування товару. Формулюються стратегії маркетингу для забезпечення досягнення запланованих цілей. Двома основними елементами є визначення цільового ринку (сегменту(ів) ринку, на які підприємство орієнтує маркетингову діяльність) і позиціонування товару (надання цільовому ринку інформації про переваги та властивості товару).

5. Розробка комплексу маркетингу. Комплекс маркетингу включає рекламу, ціноутворення. Розподіл – разом забезпечують позиціонування товару. На цьому етапі розробляється кошторис для врахування різних елементів маркетингового комплексу. На основі кошторису розраховується прибуток від продажу товарів.

6. Розробка прогнозу продажів. Такий прогноз розробляється на основі наміченої до здійснення стратегії маркетингу.

7. Оцінка прибутку. Ґрунтуючись на прогнозах доходів від продажів і витрат на маркетинг, а також інших витрат, оцінюють обсяг можливого прибутку.

8. Оцінка і контроль маркетингової діяльності. Це заключний етап, на якому відслідковуються результати, отримані по товару і вносяться корективи в стратегії позиціонування і комплекс маркетингу з тим, щоб досягнути намічених цілей.

Маркетингове планування має циклічний характер, тобто повторюється з року в рік. Практика маркетингового планування свідчить, що більшість підприємств щорічно оновлюють свої маркетингові плани, в особливості з врахуванням поступлення свіжої маркетингової інформації. На стадії аналізу здійснюються збір, систематизація і обробка інформації про ринки та ринкове середовище і власне сам аналіз. Стадія стратегії заключається у визначенні основних цільових ринків і відмітних переваг підприємства, прийнятті рішень щодо позиціонування.

Існує ще один вид маркетингового планування – планування за результатами, яке отримало широке розповсюдження у Фінляндії та інших країнах світу. Головним у змісті планування по результатах є наголос у процесі планування саме на результат. При цьому можливості організації використовуються таким чином, щоб плани маркетингу охоплювали стратегічний рівень і доходили до індивідуальних планів кожного працівника.



### ***Ключові терміни:***

- стратегічне управління;
- стратегічне планування маркетингу;
- тактичне планування маркетингу;
- оперативне планування маркетингу;
- модель стратегічного планування;
- програма маркетингу;
- централізований метод;
- децентралізований метод;
- зустрічний метод;
- структура плану маркетингу;
- бізнес-план готельно-ресторанного підприємства;
- структура бізнес-плану;
- бізнес-проект.

### **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:**

1. Розкрити сутність поняття та предмет стратегічного маркетингового планування.

2. Виокремити ознаки, переваги та недоліки стратегічного маркетингового планування.

3. Перелічити основні завдання та принципи стратегічного планування маркетингу в готельно-ресторанному господарстві.

4. Графічно представити узагальнену модель стратегічного планування маркетингу.

5. Назвати основні вимоги до формування маркетингової програми підприємства.

6. Охарактеризувати етапи розробки програми маркетингу.

7. Сформулювати завдання тактичного планування маркетингу.

8. Відтворити стадії процесу тактичного планування маркетингу.

9. Окреслити суть та зміст основних розділів в структурі тактичного плану маркетингу.

10. Продемонструвати знання змісту основних розділів бізнес-плану готельно-ресторанного підприємства.

11. Унаочнити алгоритм складання тактичного плану маркетингу.

12. Узагальнити вимоги до оперативного плану маркетингу підприємства.

***Тестові завдання:***

*1. Що з переліченого відноситься до ознаки стратегічного планування маркетингу:*

- носіями ідей стратегічного планування є вищі рівні управління підприємством;
- забезпечення діяльності підприємства на нетривалий період;
- стратегічним планам притаманна деталізація та структуризація;
- сфера стратегічного планування – вузький спектр альтернатив.

*2. До завдань стратегічного планування маркетингу відноситься:*

- всі відповіді вірні;
- координація різних напрямів діяльності підприємства;
- розробка маркетингових програм;
- моніторинг виконання плану.

*3. Стратегічний маркетинговий аналіз не виконує функцію:*

- моніторинг виконання планів;
- описову;
- пояснювальну;
- передбачувальну.

*4. Маркетингова програма має:*

- всі відповіді вірні;
- відповідати задачам виробленої стратегії цільових сегментів ринку, для яких вона розроблялася;
- відображати ситуацію на ринку і позицію підприємства;
- обслуговувати основні потреби покупців.

*5. На якій стадії маркетингового тактичного планування здійснюється розробка оперативного плану:*

- третя стадія;

- четверта стадія;
- перша стадія;
- друга стадія.

6. До «аналізу ситуації» з структурного тактичного плану маркетингу відноситься:

- оцінка найважливіших тенденцій минулого періоду;
- загальний огляд поточної ситуації, цілей і стратегії маркетингу, фінансовий прогноз;
- рішення стосовно ціни і знижок;
- стратегія щодо конкретних ринків.

7. З чого починається структура бізнес-плану підприємства:

- резюме;
- дослідження ринку;
- маркетингова програма;
- фінансовий пан.

8. Що не охоплюється тактичним плануванням:

- написання бізнес-плану;
- виробництво;
- закупівля;
- персонал.

### **Рекомендований перелік джерел:**

1. Балацький Є. О., Бондаренко А. Ф. Маркетинг: навч. посібник. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 397 с.

2. Бобрицька Н.Д. Алгоритм формування маркетингових стратегій для підприємств туристичної галузі. *Формування ринкової економіки: зб. наук. Праць*. Київ :ДВНЗ «КНЕУ ім. В. Гетьмана»; відп. ред. О.О. Беляєв. 2013. Вип. 30. С. 242–249.

3. Бойко М.Г. Ціннісно орієнтоване управління в туризмі: монографія / М.Г. Бойко. Київ : КНТЕУ, 2010. 523 с.

4. Бриггс С. Маркетинг в туризмі / С. Бриггс ; пер. со 2-го англ. изд. Киев : Знання-Прес, 2005. 358 с.

5. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством : навчальний посібник. 2-е вид., випр. і допов. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.

6. Вачевський М.В. Маркетинг в сферах послуг: [навчальний посібник] / М.В. Вачевський, В.Г. Скотний. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 232 с.

7. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 1998. 238 с.

8. Гаркавенко С. Маркетинг: підр. Київ: Лібра, 2002. 712 с.

9. Герасимчук В. Г. Маркетинг: теорія і практика: навч. посібник. Київ: Вища школа, 1994. 327 с.

10. Іванова Л.О., Семак Б.Б., Вовчанська О.М. Маркетинг послуг : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2018. 508 с.

11. Куденко Н.В. Розвиток системи стратегічного планування в управлінні фірмою. *Вчені записки*. Київ : КНЕУ, 2002. Вип. 4. С. 137–142.

12. Куденко Н.В. Принципи стратегічного маркетингу. *Вчені записки*. Київ : КНЕУ, 2012. Вип. 14. Ч. 1. С. 125–133.

13. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг : навчальний посібник. Київ : КНТУ, 1998. 152 с.

14. Майовець Є. Й. Маркетинг: теорія та методологія: навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2013. 450 с.

15. Менеджмент і маркетинг туризму : навч. посіб. / Т. М. Афонченкова, О. В. Булюк, Б. П. Масенко та ін. ; за ред. О. Є. Лугініна. Київ : Видавництво Ліра-К, 2016. 364 с.

16. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і допов. Львів : Магнолія 2006, 2007. 392 с.

17. Мороз Л. А., Чухрай Н. І. Маркетинг: підручник / за ред. Л. А. Мороз. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2002. 244 с.

18. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг: навч.-метод. посібник. Київ: КНЕУ, 2001. 306 с.

19. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: [монографія] / В.Пастухова. - К.: КНТЕУ, 2002. 302 с.

20. Петруня Ю. Є., Андреева Т. Є., Сичова О. Є. Маркетинг: навч. посібник. Київ: Знання, 2013. 108.

21. Скибінський С. В. Маркетинг. Львів, 2000. 325 с.

22. Смирнов І. Г. Маркетинг у туризмі : навч. посіб. / І. Г. Смирнов. Київ : Вид-во КНУ ім. Т. Шевченка, 2016. 251 с.

23. Стамат В.М. Стратегічний аналіз як етап стратегічного підходу до управління підприємством. Глобальні принципи фінансового, облікового та аналітичного забезпечення аграрного сектора економіки : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м.Харків, 8-9 листопада 2018 р. Харків, 2018. С. 305-308.

24. Сударкіна С.П., Маслій О.О. Планування маркетингової діяльності підприємств у сучасних умовах: інструменти і організація. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2016. № 28. С. 94–99.

25. Ткаченко Т.І., Мельниченко С.В., Бойко М.Г. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу: монографія / за заг. ред. А.А. Мазаракі. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 596 с.

26. Цвілій С. Клієнтоорієнтоване управління інноваційним розвитком підприємницьких структур сфери гостинності. *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності* : Матеріали II Між. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 13-14 травня 2021 р.) [Елек рес-с] Електрон. дані. Запоріжжя, НУ «Запорізька політехніка», 2021. 389 с. С. 149-151.

27. Цвілій С.М., Кукліна Т.С., Жилко О.В. Організаційні компоненти в управлінні бізнесом вітчизняного туристичного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1168>.

28. Школа І. М. Менеджмент туристичної індустрії : навч. пос. / за ред. проф. І. М. Школи. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2003. 662 с.

29. Шульгіна Л. М. Маркетинг підприємств туристичного бізнесу : монографія / Л. М. Шульгіна. Київ : КНЕУ, 2005. 597 с.

30. Armstrong G. Marketing: An Introduction 12-th ed. / G. Armstrong, P.Kotler. Pearson, 2015. 673 p.

31. Linda Ray An Effective Marketing Plan for the Hotel and Restaurant Industry. URL : <https://smallbusiness.chron.com/effective-marketing-plan-hotelrestaurant-industry-43767.html> (дата зверення 16.03.2022).

32. Management technologies of ensuring environmental protection as the territory development strategic priority / O. Sushchenko, I. Trunina, O. Klok, O. Loseva. SHS Web of Conf. 2019. Vol. 61, 01026. 11 p. 16.

## **Тема 11. Мотивація маркетингової діяльності готельно-ресторанного підприємства.**

### **11.1. Менеджерська сутність маркетингової мотивації.**

В переважній частині підручників з маркетингу мотивація не розглядається як загальна функція менеджменту, а приділяється увага окремо мотивації потреб, поведінці, стимулювання суб'єктів ринку. Говорячи про маркетинговий менеджмент, потрібно розглядати мотивацію, як загальну функцію управління. Це пов'язане з тим, що в будь-якому спрямуванні менеджменту основна управлінська діяльність зводиться до спонукання зусиль і участі в досягненні поставлених цілей. В зв'язку з тим, що менеджмент перетворився в відокремлену спеціалізовану діяльність, його завдання полягає в тому, щоб переконати інших людей здійснювати необхідні дії і брати на себе певні обов'язки по участі в процесі праці чи обміну. Тільки в цьому випадку можуть бути реалізовані плани і досягнуті цілі організації.

Термін **«мотивація»** може розглядатися в таких контекстах:

- при визначенні потреб людей та їх цілей;
- при аналізі процесу прийняття людиною рішення про певний спосіб дії, спрямований на досягнення цілей;
- використання мотивації для здійснення впливу на поведінку інших людей.

Дії всіх суб'єктів ринку реальні мотиви багато в чому визначаються не стільки об'єктивною реальністю, фактичними реаліями справ, скільки індивідуальним сприйняттям дійсності. Це пояснюється тим, що людина, як суб'єкт інформаційного процесу, не в змозі сприйняти повний його обсяг. Тому здоровий глузд, яким керується людина, формується в процесі відбору доступної інформації, пропускаючи її через «фільтри», ефективність яких залежить від сили сигналу, потреби в ньому, від репутації надсилаючого сигнал, досвіду і знань суб'єкту.

Навіть тоді, коли суб'єкти отримують однакову інформацію, вони реагують по різному. В цьому полягає особисте сприйняття інформації як активного психологічного процесу, завдяки якому відбувається відбір стимулів і перетворення їх в змістовний вірець. На дії суб'єкту ринку впливає сприйняття та

інтерпретація ним поточної ситуації, яка може відрізнятись від думки інших людей. Тому важливо для продавця усвідомити поведінку людини, вміти поглянути на ситуацію очима іншої людини, проаналізувати вплив думок суб'єктів ринку на їх дії.

Таким чином для менеджменту важливо регулювання поведінки, тобто вміння змінити поведінку людини з допомогою адекватних і своєчасних дій. Методи регулювання поведінки спрямовані на певну спостерігаєму поведінку, а не на відносини і почуття. Перш за все важливо визначити, що заставляє людину діяти певним чином і якої винагороди за це він чекає. І використовуючи це можна змінити поведінку. На практиці виділяється декілька принципів регулювання поведінки:

- винагорода повинна здійснюватись тільки тоді, коли наявна поведінка бажана;

- винагороджувати потрібно як можна частіше, зразу ж після виконання бажаних дій, щоб зв'язок між винагородою і поведінкою був очевидним;

- винагорода діє ефективніше ніж покарання та байдужість;

- причина поведінки людини пов'язана з її вимогою надбати дещо цінне, що повинен виявити менеджмент.

Поведінка будь-якої людини завжди мотивована. Тому потрібно використовувати певні можливості, що визначають його поведінку в цілому і в кожному окремому випадку. Як правило, це внутрішні спонукання і потреби з одного боку, а з іншого це сприйняття і пізнання навколишнього середовища. Для цього використовують різні теорії процесів мотивації:

- теорію очікувань;

- теорію справедливості (слушності);

- теорію процесів, які більш чіткіше розподіляють внутрішню і зовнішню винагороду.

## **11.2. Мотивація орієнтування підприємства на споживача.**

Сьогоднішня практика довела, що гарантія стабільних обсягів продажу і прибутків підприємства залежить від взаємовигідних відносин із споживачем та партнерами. Мотивація до прибуткової діяльності компанії пов'язана із

залученням споживачів шляхом задоволення їх потреб. Але це далеко не всім дається тому, що:

- очолюють більшість фірм менеджери, які не мають належної маркетингової підготовки і не надають задоволенню потреб клієнтів слушного значення, а підлегли чинять теж саме;

- багато готельно-ресторанних фірм не розуміють сутність маркетингу і більшість з них зорієнтована на збут, ніж на маркетингову діяльність;

- вище керівництво багатьох підприємств недооцінюють часу і зусилля, з якими пов'язана переорієнтація на задоволення потреб споживачів. Потрібні не тільки наполегливість і велике терпіння, але і значні ресурси на перепідготовку персоналу;

- організації, що не зорієнтовані на маркетинг всіляко опираються змінам і нічого доброго не чикають від нововведень.

Створення підприємства у сфері готельно-ресторанного господарства, зорієнтованого на споживача, потребує не тільки чітко сформульованих цілей і наполегливості їх відносин, але і активної участі всього персоналу.

Формування стратегії маркетингу пов'язане з ефективним позиціонуванням продукту з метою завоювання визнання споживачів. Це пов'язане з визначенням цільових ринків на яких можна надіятись на завоювання уваги споживача і диференціювати свій продукт від продукту конкурента.

Навчання, підготовка та перепідготовка персоналу пов'язані з проведенням достатньо великомасштабної кампанії в цьому напрямку.

Важливою є постійна підтримка на етапах функціонування готельно-ресторанного підприємства орієнтації на споживача, щоб така робота стала основним напрямком діяльності. В свою чергу, ця робота постійно буде пов'язана з залученням споживачів, їх утриманням і постійним контролем за витратами, що передбачені на ці процеси. Важливо не тільки привабити споживачів, але не менш важливо їх утримувати і в цьому процесі є деякі вимірювання та показники:

- причини зменшення кількості споживачів;
- відсоток скорочення прибутку від зменшення споживачів;
- у що обійдеться ліквідація недоліків в управлінні, що спричинило негативне явище.



Завдання для вирішення цієї проблеми пов'язано з тим, що на залучення нового покупця в п'ять разів витрачається коштів більше, ніж на утримання існуючого. Тому постійний покупець повинен бути впевненим у тому, що виробник все робить для його вигоди. І зміну продукту підприємством він буде сприймати як намагання виробника сприяти майбутньому надбанню споживача.

Важливим в залученні споживачів є зацікавленість всіх партнерів зайнятих в процесі задоволення конкретних потреб клієнтів. Тому до уваги фахівців з маркетингу може попадати велика кількість потенційних споживачів. З цієї кількості за рівнем платоспроможності виділяються перспективні, які згодом стануть споживачами, що вперше звернулись до товару підприємства, а потім вони вже становлять групу, які повторно звернулись за продуктом. Саме ці покупці стають постійними клієнтами, добрими друзями, партнерами підприємства, яких задовольняють ціннісні характеристики продукту. З ростом кількості лояльних покупців зростають доходи готельно-ресторанного підприємства. Але цей процес потребує як додаткових інвестицій, так і певних зусиль маркетингового менеджменту.

Треба відповідально ставитись до отримання інформації, яка б сприяла розробці рекомендацій по реальній ефективності роботи готельно-ресторанного підприємства. Для цього використовують декілька видів аудиту:

- споживацький аудит, який визначає рівень задоволення нестатку споживачів, необхідні заходи по покращенню обслуговування і визначає критерії оцінки якості роботи;

- аудит конкурентного середовища, що оцінює зміни в попиті, зовнішньому середовищі, технологіях, ринках і культурі, надає пропозиції про можливість збереження конкурентноздатності підприємства;

- аудит настанов і поглядів робітників пов'язаний з тим, щоб визначити: 1) що думають вони про підприємство; 2) чи можливі взаємовідносини для командної роботи по задоволенню потреб споживачів; 3) що потрібно зробити для мотивації подальшої ефективної роботи.

### 11.3. Мотивація покупця.

Останнім часом на підприємствах України посилилась конкуренція та невизначеність зовнішнього середовища. У цих умовах підприємства зацікавлені в тому, щоб «спровокувати» споживача на придбання продукції. Тому при визначенні потреб споживачів щодо купівлі товару необхідним стає вивчення їх мотивацій. Основними етапами дослідження купівельних мотивацій є: по-перше, вивчення мотивів поведінки споживача при виборі об'єкта покупки; по-друге, розробка засобів впливу на потенційного покупця з орієнтацією його на продукти компанії.

Відносно мотивів, то їх дослідження здійснюється часто. Під мотивами мають на увазі саме ті, що пов'язані з чинниками, які впливають на споживчу поведінку (економічні, психологічні, соціальні). Також виділяються мотиви раціональні й емоційні.

До раціональних мотивів належать:

- мотив економії (прагнення заощадити гроші при купівлі);
- мотив якості товару;
- мотив здоров'я, безпеки та захищеності тощо.

До емоційних мотивів належать такі:

- мотив радості, фантазії, чуттєвості;
- мотив переваги над іншими;
- прагнення до індивідуальності та самореалізації тощо.

Одним із вагомих функціональних мотивів, задоволення яких пов'язане не з результатом, а з процесом діяльності, є інтерес (лат. «interest» – важливо). Функціональні мотиви мають потреби у грі, спілкуванні, творчості. Серед них особливе місце займають пізнавальні мотиви. Інтерес супроводжується специфічною емоцією захопленості, зачарованості, зумовленою презентацією предметів, з якими пов'язані потреби. Так, зацікавившись певним товаром, є досить-таки велика ймовірність, що його придбають.

Складніше всього готельно-ресторанній компанії зацікавити в комплексному продукті нового споживача. Це дуже складний, багатоступінчатий і тривалий процес. Однак, даний процес слід розуміти та доносити персоналу для розуміння філософії бізнесу.

Перше – це упізнавання товару:

- дуже важливо заставити покупця звернути увагу і головним в цьому є швидке спілкування;

– після наведення певного контакту із споживачем потрібно побудувати відносини: тобто міцні взаємовигідні зв'язки. А, взагалі, це вже реалізація техніки управління мотивацією;

– дуже важливим є стиль поведінки, який більш точніше може передати зміст звернення підприємства;

– наступною є необхідність заставити попередньо створену ідентичність проєкту та компанії працювати на себе;

– важливим є фірмовий знак, або, як визнано в Україні, знак на товари і послуги;

– фірмовий знак пов'язаний з вдало підібраним слоганом.

Другим після упізнання є визначення до нього довіри:

– для цього необхідно подолати природну захисну реакцію споживача по відношенню до нового. Довіри можна досягти швидше завдяки особистому контакту, ніж з допомогою листів і телефонних розмов: тому головним є стиль контакту із клієнтом;

– більш довіряють переможцям ніж невдахам і тому потрібно виглядати переможцем.

Третє, це мотивація засобами друку, радіо та телебачення – цей вид мотивації споживача для придбання продукції полягає в тому, щоб в ефективній та ефектній формі донести переваги і способу придбання продукту (ідеї, товару, послуги).

Четверте в створенні мотивації споживача – це просування на ринку, тобто це розширення ринкової ніші і привертання уваги потенційних клієнтів до реклами та іншим формам просування: заходи, що сприяють запам'ятованості, зміцнюють довіру, повідомляють споживачам те, що ще їм не відомо, більше спрямовуються на свого клієнта.

Значна мотивація пов'язана з виводом на ринок нового продукту. До таких заходів можна віднести пробні зразки, які повинні виводитись на ринок впевнено при розумній тактиці:

– роздача невеликої партії зразків;

– надання цінному клієнту права місячного безкоштовного користування зразком;

– роздача зразків в роздрібну торгівлю (додаток до покупок);

– надання безкоштовного обслуговування;

– організація демонстраційних пунктів;

– роздача зразків перехожим на вулиці, на різних заходах, виставках, в роздрібній сітці;

- організація семінарів, конкурсів;
- підтримання товару гарантіями повернення.
- премії та бонуси (права на премію чи знижку) чотирьох основних типів: 1) на запам'ятовування імені підприємства; 2) на прив'язування споживача до продукту; 3) на стимуляцію купівлі; 4) на заохочування власних дистриб'ютерів, при допомозі споживчих купонів – відстрочка платежів, надання продукції на випробувальний строк;
  - контракт на безкоштовну експлуатацію строком до року;
  - просування товару або послуги, що не пов'язане із зміною цін і використовується для мотивації власного персоналу за допомогою: 1) стимуляції власного продажу; 2) стимуляції в власних каналах реалізації; 3) стимуляції власних клієнтів; 4) програма із застосуванням систем знижок.

#### **11.4. Мотивація торгівельного персоналу.**

Сучасна система управління персоналом базується на тому, що люди є найважливішим економічним ресурсом підприємства, джерелом його прибутків, конкурентоспроможності, процвітання. Мотивація є однією з провідних функцій управління, оскільки досягнення основної мети залежить від злагодженості роботи людей. Система мотивації на рівні підприємства має базуватися на певних вимогах, а саме:

- надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці;
- узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх;
- створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників;
- підтримка в колективі атмосфери довіри, зацікавленості в реалізації загальної мети, можливості двосторонньої комунікації між керівниками та робітниками.

Отже, мотивація торгівельного персоналу – це певний набір дій з боку керівництва підприємства, спрямований на поліпшення працездатності працівників компанії, а також способи залучення кваліфікованих фахівців і їх утримання.

Мотивуючи співробітників, керівники прагнуть:

- утримати постійний штат;
- мінімізувати число звільняються (усунути плінність кадрів);
- окреслити цілі і орієнтувати персонал на досягнення результатів у визначені терміни;
- виявити і заслужено нагородити кращих співробітників;
- зацікавити і залучити цінні кадри;
- здійснювати контроль за виплатами заробітної плати.

До функцій системи мотивації торговельного персоналу можна віднести наступні заходи щодо:

- стимулювання підвищення кваліфікації персоналу;
- проведення «природного відбору» найбільш працюючих і здібних працівників підприємства;
- стимулювання торговельного персоналу підприємства діяти, в першу чергу, в інтересах компанії;
- стимулювання торговельних працівників туристичної компанії працювати з найбільшою віддачею і ефективністю;
- створення і підтримки системи зворотного зв'язку між усіма підрозділами фірми.

Базові принципи системи мотивації торговельного персоналу підприємства: 1) поступовість; 2) відчутність; 3) своєчасність; 4) комплексність; 5) доступність.

Мотивацію доцільно поділяти на матеріальну і нематеріальну. Матеріальна мотивація – це найбільш очевидний спосіб винагороди працівників. Вона являє собою систему матеріальних стимулів праці, метою якої є забезпечення співвідношення заробітної плати працівників з кількістю і якістю праці.

Провідна роль у матеріальній мотивації трудової діяльності належить заробітній платі, як основній формі доходу найманих працівників. По-перше, вищий рівень заробітної плати сприяє зниженню плінності кадрів, а отже, забезпечує формування стабільного трудового колективу. У разі зниження плінності персоналу роботодавець має можливість скоротити витрати на його наймання і навчання, спрямувавши вивільнені кошти на розвиток виробництва, що, у свою чергу, забезпечить підвищення конкурентоспроможності продукції. По-друге, проведення політики високої заробітної плати дає змогу відібрати на ринку

праці найбільш підготовлених, досвідчених, ініціативних, орієнтованих на успіх працівників, продуктивність праці яких потенційно вища середнього рівня.

Слід зазначити, що сьогодні заслуговують уваги сучасні системи мотивації персоналу, що застосовуються в західних фірмах, зокрема матеріальні винагороди: 1) ставка заробітної плати; 2) додаткові виплати; 3) участь в акціонерному капіталі; 4) медичне обслуговування; 5) страхування; 6) відпочинок за містом.

Не менш важливе значення відіграє нематеріальна мотивація. Вона спрямована на підвищення лояльності співробітників до компанії одночасно із зниженням витрат на компенсацію співробітникам їх трудових витрат: 1) можливість розвитку і навчання; 2) планування кар'єри; 3) визнання заслуг; 4) оздоровлення; 5) пільгове харчування тощо. Основний ефект від нематеріальної мотивації – це підвищення рівня лояльності та зацікавленості співробітників в підприємстві.

Варто запропонувати наступні методи нематеріальної мотивації персоналу:

- залучення працівників до різних програм навчання і підвищення кваліфікації;
- створення прозорої системи оцінки і оплати їх праці;
- делегування працівникам управлінських повноважень;
- підвищення персональної відповідальності кожного працівника з наданням права вибору методів вирішення поставлених задач;
- публічне визнання успіхів працівників в роботі, підтвердження їх цінності для підприємства різними доступними для керівництва способами;
- увага безпосереднього керівництва до думки працівників.

### **11.5. Організація зворотнього зв'язку зі споживачами готельно-ресторанних послуг.**

Комунікація в діяльності підприємства готельно-ресторанного господарства є різновидом економічної комунікації та ділиться на два напрямки – у зовнішньому середовищі та всередині фірми. Зовнішні комунікації готельно-ресторанної

компанії охоплюють взаємодії з: 1) потенційними і діючими клієнтами (маркетингова комунікація); 2) партнерами, головним чином, туроператорами (ділова комунікація); 3) регулюючими органами (звітна комунікація). Два перших види є особливими для сфери готельно-ресторанного господарства, охоплені компетентнісним підходом та можуть моделюватися. Маркетингова комунікація передбачає формування каналів інформування та взаємодії з клієнтами, є частиною готельно-ресторанних компетенцій і містить неформальні зв'язки.

Особливістю готельно-ресторанних фірм є те, що організація зворотнього зв'язку зі споживачами виходить за рамки надання споживчої інформації. Проводиться великий обсяг ознайомчої роботи, що вимагає особливої підготовки і розвитку комунікаційної культури. Комунікація з клієнтами є як індивідуальною (персоніфікованою), так і масовою (публічною). Для потенційних клієнтів взаємодію з готельно-ресторанною фірмою можна віднести до економічної комунікації, характеристика якої представлена в табл. 11.1.

Таблиця 11.1 – Характеристика економічної комунікації потенційного споживача з готельно-ресторанною фірмою

Характер комунікації	Зміст	Інфраструктура
– постійно поновлювана; – масова, персоніфікована; – цільова; – інформаційно-просвітницька.	– визначається готельно-ресторанною фірмою; – представляється в формі реклами або у вигляді зв'язку з громадськістю.	– ЗМІ; – спеціальні інформаційні портали; – сайт готельно-ресторанної фірми.

Турист приймає рішення про поїздку виходячи з повноти інформації, тому комунікація стає поведінковим чинником і засобом вираження пропозиції фірми, як туристичної, так і готельно-ресторанної.

Комунікацію між туристами потрібно розглядати в рамках і поза конкретної подорожі (поїздки). Використання сучасних ІТ створило умови для того, щоб поєднати комунікацію між віддаленими один від одного туристами в часі на основі

виникнення туристичних мереж. За рахунок цього виникають стійкі соціальні зв'язки, відбувається безперервний взаємний обмін інформацією, як персоніфікований, так і масовий, і, за рахунок цього, поширення необхідних знань і отримання вигод. Такий соціальний капітал використовується туристами для реалізації своїх інтересів. Інтенсивність мережевої комунікації туристів залежить від культурних чинників (наприклад, при взаємодії туристів з різних країн) і якості побудови мережі. Ця якість забезпечується переважно за рахунок сучасних ІТ.

Туристичні мережі створюють кілька ефектів, в тому числі: навчання, мобілізації, координації, культурного обміну. Сучасний туризм, особливо міжнародний, набуває форму циркуляції, тому значимість готельно-ресторанних мереж багаторазово зростає. Комунікація, з позиції туристів (споживачів), може розглядатися на особистісному і груповому рівнях, на яких виникають певні моделі комунікацій. Ці моделі є ефективною формою зворотнього зв'язку зі споживачами.

Основні чинники розвитку комунікацій в системах «готельно-ресторанне підприємство-турист» і «турист-турист» потрібно розділити на такі групи:

- культурні (мовне середовище, підприємницька культура);
- соціальні (вікові групи, рівень освіти);
- інституціональні (формально встановлені правила та неформальні традиції);
- інфраструктура (спеціальні інформаційні системи).

Комунікація є однією з найважливіших складових туризму та сфери готельно-ресторанного господарства і повинна розглядатися багатоаспектно. Основу аналізу комунікації в готельно-ресторанному господарстві формують теорія комунікацій, ряд економічних і соціологічних теорій, а також туристична комунікативістика. Види комунікацій повинні досліджуватися з точки зору готельно-ресторанної фірми (у зовнішньому і внутрішньому середовищі) і клієнта щодо різних видів туризму за його цільовим призначенням, а також в освіті.

Інструменти отримання зворотного зв'язку від клієнтів такі.

1. *Форма зворотного зв'язку на сайті готельно-ресторанної компанії + книга скарг і пропозицій.* Обидва цих інструменти



дозволяють клієнту поділитися з Вами думкою про якість ваших продуктів або послуг. Правда, користуються ними клієнти рідко.

2. *Розділ FAQ.* Розділ FAQ або розділ питань-відповідей на сайті компанії – вірний спосіб дізнатися про галани в продуктах.

3. *Розсилка.* Якщо Ви ведете розсилку, на яку підписані Ваші клієнти, то у Вашому арсеналі з'являється ще один відмінний інструмент отримання зворотного зв'язку. За допомогою неї Ви можете залучати клієнтів в рішення проблем Вашої компанії.

4. *Опитування та анкетування.* Головним завданням опитувань і анкет є отримання нових ідей для покращення готельно-ресторанних продуктів (ключові питання анкет).

5. *Моніторинг інтернету і соціальних мереж.* Слід шукати відгуки і скарги клієнтів в мережі Інтернет та їх використовувати для поліпшення готельно-ресторанних продуктів.

6. *Дзвінки клієнтам.* Коли Ви безпосередньо телефонуйте своєму клієнтові, ви тим самим підкреслюєте його важливість і значимість. Даєте відчутти вашу зацікавленість у співпраці і підвищуєте його лояльність. Під час дзвінка Ви завжди зможете розговорити клієнта і отримати від нього безцінну інформацію, яку він міг упустити при анкетуванні.

Найпростіший спосіб отримання зворотного зв'язку – це пряме звернення з проханням до своїх клієнтів. Люди цінують пряме звернення. Їм важливо, що Вам є не байдужою їх думка. Але не завжди пряме звернення спрацьовує. Якщо Ви пишете клієнту раз на рік чи шелете тільки рекламну розсилку, то Ваше прохання про зворотний зв'язок клієнт, швидше за все, сприйме як черговий комерційний трюк і проігнорує його. Регулярність спілкування з клієнтами – запорука міцних відносин. Тільки в цьому випадку клієнти будуть допомагати вам в поліпшенні продуктів або послуг.

## **11.6. Встановлення довгострокових відносин зі споживачами.**

Термін «маркетинг взаємовідносин» ввів у 1983 р. Леопард Беррі в контексті маркетингу послуг для опису нового підходу в маркетингу, орієнтованого на більш довгострокові відносини зі споживачами.

Існує п'ять видів партнерських взаємовідносин:

- основний – продають, але не цікавляться;
- реагуючий – продають, пропонують дзвонити, якщо є запитання;
- відповідальний – дзвонять, запитують щодо вражень, скарг, пропозицій;
- активний – дзвонять з інформацією про новинки;
- партнерський – постійно працюють зі споживачами та іншими партнерами в пошуках
- способів пропозиції вищої цінності.

**Управління взаємовідносинами з покупцями** – це, в першу чергу: 1) створення дієвої торгової марки, що досягається шляхом правильного поєднання організації; 2) систем та процесів, що дозволяє працівникам краще розуміти індивідуальних покупців, коригувати діалог з врахуванням їх конкретних потреб.

В умовах рецесії дуже гостро постає завдання втримання постійних клієнтів туристичного підприємства. Важливим напрямом маркетингової діяльності за даних обставин має бути збереження лояльності споживачів. Для цього доцільно розробляти спеціальні пропозиції. Фахівці з розробки маркетингових стратегій, виділяючи основні напрями маркетингової діяльності, вважають, що найкращою стратегією в кризовий час стає та, яка допомагає клієнтам заощадити гроші.

Забезпечення високої якості готельно-ресторанних послуг, безумовно, супроводжується деякими витратами, такими як: 1) оплата праці висококваліфікованого персоналу; 2) створення продуманих маркетингових концепцій; 3) підтримання відповідного рівня матеріального забезпечення готельно-ресторанної фірми.

Проте, витрати, пов'язані з готельно-ресторанним продуктом низької якості, зрештою виявляються значно більшими для готельно-ресторанної фірми. До них відносяться: 1) втрати клієнтів; 2) витрати на репозиціонування та ребрендинг; 3) витрати на залучення нових клієнтів; 4) зниження обсягу продажу та зменшення частки ринку й ціни тур продукту; 5) судові витрати тощо. Для розуміння потреб клієнтів, надання чітких і обґрунтованих рішень їх проблем готельно-ресторанні

підприємства повинні розвивати з ними тісні довгострокові взаємовідносини. Основу цих відносин складають співпраця, обов'язковість, відданість і інформованість. Процес, за допомогою якого фірма вибудовує зі споживачами довгострокові взаємовідносини з метою створення взаємних конкурентних переваг, називають продажем, обумовленим взаємовідносинами.

Маркетинг взаємовідносин забезпечує переваги для готельно-ресторанної компанії, такі як:

- зниження витрат, пов'язаних із пошуком нових клієнтів – компанія забезпечує зростання обсягу та вартості продажу, оскільки постійні споживачі збільшують свої витрати на купівлю продукції в окремій компанії;

- «перехресний» продаж та інші маркетингові рішення щодо підвищення прибутковості збільшують частку компанії у споживчому кошику кожного окремого споживача.

- наявність «продуктової панелі», яка «відкидає» необхідність пошуку та використання спеціалізованих дослідницьких компаній при пропозиції нових послуг;

- зниження інформаційної асиметрії та підвищення впевненості споживачів. Під час взаємодії обидві сторони отримують більше інформації, і, отже, можуть приймати рішення впевненіше. Довіра зростає в обох сторін;

- рекламування послуг споживачами;

- утримування працівників.

Гарні довірчі відносини з клієнтами – першорядне завдання будь-якої компанії, яким би видом діяльності вона не займалася. Створюючи міцні відносини з замовниками, ви неодмінно буде піднімати рівень ефективності та фінансової забезпеченості своєї справи на новий рівень. Вибудовування довгострокових відносин - вигідно, тому що є запорукою стабільного доходу.

Алгоритм встановлення довірчих стосунків з клієнтом такий.

1. Сформуйте список послуг або продуктів, які Ви готові запропонувати Вашим клієнтам. Розділіть його на дві категорії: разові і довгострокові (з супроводом). Перша колонка, швидше за все буде набагато більше, але Ваша основна задача зацікавити Вашого клієнта саме співпрацею з другій колонці: регулярні пролонговані в часі послуги / товари.

2. Постійно підтримуйте зв'язок з клієнтом. Спілкуйтеся, уточнюйте, які послуги з Вашого списку йому актуальні і найбільш цікаві. Нерідко сам клієнт може не знати, які саме Ваші послуги можуть «закрити» його потреби.

3. Створіть карту клієнта. Це своєрідне бізнес-досьє, довідка, по кожній персоні з точки зору продажу послуг. У ній відбивається «шлях клієнта», за яким можна відстежити взаємодію з компанією, побачити його потреби і запити на такі види продуктів.

4. Протестуйте потреби клієнта. Ґрунтуючись на аналізі отриманих від клієнта запитів, Ви можете «вдосконалити» перелік Ваших послуг «під нього». Вам варто заздалегідь продумати, як при зустрічі Ви будете презентувати клієнту нову послугу (товар).

5. Запропонуйте йому довгострокову послугу. Це, мабуть, найважливіший пункт. Потрібно сформуванати перелік послуг або варіант абонентської оплати, яку Ви можете запропонувати своєму клієнтові. Будь-який бізнесмен хоче стабільності, гарантії результату і збільшення показників в бізнесі. І якщо Ви зможете донести і досвідченим шляхом довести, що регулярне співробітництво з вами «закриває» всі три моменти, тоді у вас вийде перейти на етап тривалих відносин.

### **11.7. Створення клієнтської бази в готельно-ресторанному господарстві.**

Створення стабільної клієнтської бази є результатом ефективного управління взаємовідносинами зі споживачами і вимагає певних організаційно-економічних зусиль, ресурсів та витрат. Проте, практика бізнесу свідчить про окупність таких зусиль, які зумовлюють створення міцної ринкової стійкості підприємства у довгостроковій перспективі. Фактори, які забезпечують економічний ефект від постійних споживачів в готельно-ресторанному бізнесі, є досить різноманітними, а саме:

- економія коштів на рекламу та акції щодо просування готельно-ресторанних продуктів тощо;
- постійні споживачі (клієнти) стають важливим достовірним джерелом інформації для потенційних туристів;

– на розвиток довгострокових відносин із постійними клієнтами витрачається менше коштів, ніж на залучення нових.

Очевидно, що у сфері готельно-ресторанного господарства ланцюг взаємозв'язку між залученням нових і утримуванням наявних споживачів є таким, що фактори ефективності останньої ланки безпосередньо підсилюють ефективність першої. Ланцюг взаємозв'язку виглядає так:

– чим вища якість готельно-ресторанних продуктів і здатність готельно-ресторанного підприємства задовольняти індивідуальні потреби клієнтів, тим вищий ступінь задоволеності споживача відносинами з готельно-ресторанним підприємством;

– чим вищий ступінь задоволеності споживача, тим більша вірогідність розвитку з ним довгострокових відносин та підвищення споживчої лояльності до підприємства;

– чим більше у підприємства готельно-ресторанного господарства постійних споживачів, здатних створити позитивний імідж, і відповідно чим краще його ділова репутація, тим менше витрат на залучення нових споживачів.

Інформація про постійних споживачів, яка доступна готельно-ресторанному підприємству через тривалу взаємодію, є основою врахування споживчих прагнень кожного з них. У результаті споживач сплачує цінову премію до стандартної (ринкової) вартості продукту/послуги, що впливає на формування майбутніх доходів готельно-ресторанного підприємства.

Так, у форматі управління взаємовідносинами із клієнтами:

– клієнтська база готельно-ресторанного підприємства – це сукупність постійних споживачів (юридичних та фізичних осіб), яка обумовлена дієвістю системи взаємовідносин підприємства у сфері готельно-ресторанного господарства зі споживачами для спільного створення споживчої цінності готельно-ресторанного продукту, а також отримання та розподілу вигоди між ними за результатами взаємодії;

– формування клієнтської бази готельно-ресторанного підприємства – крос-культурний процес з розвитку та підтримки взаємовигідних відносин зі споживачами готельно-ресторанних продуктів, спрямованих на створення споживчої цінності;

– наявність стабільної клієнтської бази додає новий імпульс до цілеспрямованого розширення пропозицій готельно-

ресторанних пакетів, тому готельно-ресторанні підприємства повинні орієнтувати діяльність на тривалі взаємовідносини зі споживачами.

Клієнтська база даних необхідна, як для ведення власного бізнесу, так і для проведення всіляких інформаційних заходів. Важливість цієї послуги пояснюється поняттям довічної вартості клієнта. Це означає, що наявність постійної клієнтури гарантує одержання стабільного доходу. Клієнтська база даних – це сукупність інформаційних даних про споживачів компанії. Разом зі впровадженням новітніх механізмів залучення, кваліфікованого обслуговування та утримання споживачів готельно-ресторанні підприємства прагнуть управляти їхньою сукупністю та будувати власну «ефективну» клієнтську базу, тому необхідно розрізняти первинну та вторинну базу даних готельно-ресторанного підприємства.

Первинна база даних готельно-ресторанного підприємства – це сукупність інформаційних даних про потенційних клієнтів та певну цільову аудиторію підприємства. Вона формується на етапі запровадження бізнесу, створення підприємства.

Вторинна база даних готельно-ресторанного підприємства – це сукупність інформаційних даних не тільки про наявних (з якими підприємство співпрацювало чи контактувало) і постійних, але й про можливих та потенційних клієнтів підприємства; даних про цільові групи споживачів, яких слід залучати до співпраці.

Центр вивчення інформаційних технологій і організацій Каліфорнійського університету пропонує створення та використання інформаційних CRM-систем, що забезпечують збирання, оброблення, накопичення, зберігання, пошук, подання, обмін та поширення інформації. Аналітичний блок сучасних CRM-систем дає змогу накопичувати дані про кожного клієнта, а потім застосовувати сотні різних методів та зрізів для аналізу.

До основних цілей CRM-системи відносять:

- визначення найбільш «прибуткових» клієнтів, навчання ефективної роботи з ними, запобігання їх переходу до конкурента, збільшення доходу компанії;

- підвищення ефективності бізнес-процесів, скоординованих у front-office, націлених на залучення та утримання клієнтів.

Створення клієнтської бази даних дає змогу встановлювати ефективний зв'язок між готельно-ресторанним підприємством і клієнтом задля швидкого інформаційного обміну. Донесення цінної інформації необхідне для вчасного поінформування, нагадування, передавання і переконання споживачів. Обмін інформацією повинен забезпечувати попит на товари та послуги, залучити максимально можливу, зацікавлену аудиторію клієнтів, знизити витрати на інформування споживачів, як наслідок, забезпечити зростання економічної ефективності підприємства.

Управління клієнтською базою підприємства у сфері готельно-ресторанного господарства складається з формування сукупності інформаційних даних про споживачів, розширення цільової аудиторії та підтримки зв'язків з постійними клієнтами задля забезпечення стійкого економічного ефекту.

Актуалізація бази даних включає підтвердження, своєчасне редагування інформації про клієнтів та формування переліку контактів. Базу даних необхідно час від часу поновлювати. Логічно сформована актуальна база даних допомагає налагодити швидкий зв'язок з потенційними споживачами, забезпечивши зниження витрат на інформування. Підтримка постійного зв'язку з клієнтами заснована на формуванні дружніх відносин, тобто запрошенні постійних клієнтів до заходів компанії, привітанні з особистими святами, наданні персональних знижок та бонусів, що дає змогу налагодити тісний зв'язок. Обмін інформацією між підприємством та споживачами, тобто учасниками клієнтської бази, можливий із застосуванням багатьох методів. Основними методами є e-mail-розсилка, SMS-повідомлення, телефонне оповіщення, реклама в мережі Інтернет та соціальних мережах.

Ефективне управління клієнтською базою даних готельно-ресторанного підприємства дає змогу знизити витрати на інформаційний обмін між усіма групами споживачів та підприємством; сприяє своєчасному виявленню змін попиту на послуги готельно-ресторанних підприємств; забезпечує зростання економічної ефективності готельно-ресторанного підприємства.

***Ключові терміни:***

- мотивація;
- маркетингова мотивація;

- теорія очікувань;
- теорія справедливості;
- теорія винагороди;
- мотив економії;
- мотив якості;
- мотив безпеки;
- мотив щастя;
- мотив самоствердження;
- мотив самореалізації;
- матеріальна мотивація;
- нематеріальна мотивація;
- мотивація покупця;
- мотивація торговельного персоналу;
- мотивація партнерів;
- економічна комунікація;
- клієнтська база.

### **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:**

1. Розкрити сутність понять «мотивація» та «маркетингова мотивація».
2. Перелічити принципи регулювання поведінки споживача.
3. Охарактеризувати основні теорії мотивації.
4. Назвати види аудиту підприємства для з'ясування ступеня орієнтації на споживача.
5. Окреслити суть та зміст раціональних та емоційних мотивів покупця.
6. Узагальнити вимоги до побудови системи мотивації готельно-ресторанного підприємства.
7. Сформулювати функції мотивації торговельного персоналу.
8. Надати характеристику економічної комунікації потенційного клієнта з готельно-ресторанною фірмою.
9. Навести приклади чинників розвитку комунікацій в системах «готельно-ресторанне підприємство-турист» і «турист-турист».
10. Відтворити сучасні інструменти отримання зворотного зв'язку від клієнтів.
11. Виокремити базові ознаки, переваги та недоліки різних видів партнерських відносин.



12. Представити алгоритм встановлення довірчих стосунків з клієнтом.

13. Продемонструвати знання факторів, які забезпечують економічний ефект від постійних споживачів в готельно-ресторанному бізнесі.

14. Сформувати перелік основних цілей CRM-системи.

15. Провести зіставлення понять «клієнтська база» та «клієнтська база даних».

### ***Тестові завдання:***

*1. До теорій процесів мотивації не належить:*

- теорія натиску;
- теорія очікувань;
- теорія справедливості (слушності);
- теорія процесів, які більш чіткіше розподіляють внутрішню і зовнішню винагороду.

*2. З ростом кількості лояльних покупців...:*

- зростають доходи підприємства;
- знижуються доходи підприємства;
- співробітники отримують більшу зарплатню;
- збільшується асортимент послуг/продуктів підприємства.

*3. Першим етапом зацікавлення в своєму продукті нового споживача є:*

- упізнання товару;
- довіра до товару;
- мотивація засобами друку, радіо та телебачення;
- створення мотивації споживача.

*4. До нематеріальної мотивації персоналу належить:*

- пільгове харчування;
- премія;
- грошова винагорода;
- тарифна ставка.

*5. Маркетинговою комунікацією підприємства у сфері готельно-ресторанного господарства є взаємодія з:*

- потенційними і діючими клієнтами;
- партнерами;
- регулюючими органами;
- співробітниками.

6. Видом партнерських взаємовідносин, який передбачає систему «продають, пропонують дзвонити, якщо є запитання», є:

- реагуючий;
- основний;
- активний;
- партнерський.

7. Розрізняють такі клієнтські бази готельно-ресторанного підприємства:

- первинна і вторинна;
- особиста і запозичена;
- база постійних клієнтів та база нових клієнтів;
- з короткою інформацією про клієнтів і більш розширена

#### **Рекомендований перелік джерел:**

1. Байлик С.И. Гостиничное хозяйство. Организация, управление, обслуживание. Киев : Дакор, 2006. 288 с.

2. Баксалова О.М. Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2009. № 6, Т. 3. С. 194-197.

3. Балацький Є. О., Бондаренко А. Ф. Маркетинг: навч. посібник. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 397 с.

4. Біліченко О.С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2012. № 4. С. 119-125.

5. Бобрицька Н.Д. Алгоритм формування маркетингових стратегій для підприємств туристичної галузі. Формування ринкової економіки: зб. наук. Праць. Київ : ДВНЗ «КНЕУ ім. В. Гетьмана»; відп. ред. О.О. Беляєв. 2013. Вип. 30. С. 242–249.

6. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством : навчальний посібник. 2-е вид., випр. і допов. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.

7. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 1998. 238 с.

8. Гаркавенко С. Маркетинг: підр. Київ: Лібра, 2002. 712 с.

9. Герасимчук В. Г. Маркетинг: теорія і практика: навч. посібник. Київ: Вища школа, 1994. 327 с.

10. Городня Т. Економіка туризму: теорія і практика : навч. посібник / Т. Городня, А. Щербак. Київ : Кондор, 2012. 436 с.

11. Гриньова В.М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія / В.М. Гриньова, І.А. Грузіна. Харків : ІНЖЕК, 2007. 184 с.

12. Гуцан О.М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля. *Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут»*. 2017. № 24(1246). С.26-30.

13. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова*. 2019. Т.24. Вип. 2 (75). С. 88–92.

14. Кифяк В. Ф. Організація туристичної діяльності в Україні / В. Ф. Кифяк. Чернівці : Книги-XXI, 2003. 300 с.

15. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. №1. С. 218–234.

16. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник / А.М. Колот. – Київ : КНЕУ, 2006. 340 с.

17. Майовець Є. Й. Маркетинг: теорія та методологія: навч. посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2013. 450 с.

18. Менеджмент і маркетинг туризму : навч. посіб. / Т. М. Афонченкова, О. В. Булюк, Б. П. Масенко та ін. ; за ред. О. Є. Лугініна. Київ : Видавництво Ліра-К, 2016. 364 с.

19. Менеджмент туристичної галузі : підручник / О. М. Білоусов, О. Є. Лугінін, О. С. Морозова, Л. В. Соколова. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2017. 580 с.

20. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і допов. Львів : Магнолія 2006, 2007. 392 с.

21. Окландер М. А. Вплив соціальних чинників на поведінку споживача. Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна. 2013. № 4 (46). С. 248–255.

22. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг: навч.-метод. посібник. Київ: КНЕУ, 2001. 306 с.
23. Павленко А. Ф. Маркетингові комунікації: сучасна теорія і практика / А. Ф. Павленко, А. В. Войчак, Т. О. Примак ; Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана. Київ : КНЕУ, 2005. 404 с.
24. Примак Т. О. Маркетингові комунікації на сучасному ринку : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Т. О. Примак ; Міжрегіон. акад. упр. персоналом. Київ : МАУП, 2003. 199 с.
25. Романчук С. А. Основні аспекти поведінки споживачів і чинників, що зумовлюють вибір певного типу споживацької поведінки. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2010. № 18. С. 117–122.
26. Страшинська Л.В. Маркетинг готельного і ресторанного господарства / Л.В. Страшинська. Київ : НУХТ, 2011. 89 с.
27. Цвілій С. Клієнтоорієнтоване управління інноваційним розвитком підприємницьких структур сфери гостинності. *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності* : Матеріали II Між. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 13-14 травня 2021 р.) [Елек рес-с] Електрон. дані. Запоріжжя, НУ «Запорізька політехніка», 2021. 389 с. С. 149-151.
28. Tsviliy S., Gurova D., Kuklina T. Marketing competitiveness of hotel and restaurant enterprise: theoretical approach and methods of definition. *VUZF Review*. Republic of Bulgaria, VUZF University of finance, business and entrepreneurship, 2021. Vol. 6. №2. June. 244 p.
29. Tsviliy S., Vasylychev D., Gurova D. Organizational and innovative approaches to the development of labor resources in the service industries in the regional market of educational services. *Contemporary technologies in the educational process* : monography. Edited by Magdalena Wierzbik-Stronska, Galyna Buchkivska. Katowice, Poland, 2020. pp. 141 – 148.
30. Tsviliy S., Vasylychev D., Gurova D. Introduction of process management into the management system of the tourist company on the basis of informatization of business processes. *The role of technology in the socio-economic development of the post-quarantine world* : monography. Edited by Magdalena Gawron-Lapuszek, Andrii Karpenko. Katowice, Poland, 2020. pp. 37 – 46.

## **Тема 12. Контроль маркетингової діяльності готельно-ресторанного підприємства.**

### **12.1. Сутність і зміст процесу контролю маркетингової діяльності.**

**Маркетинговий контроль** – це систематичне зіставлення реальних і планованих результатів маркетингових процесів фірми з метою забезпечення її ефективної підприємницької діяльності.

**Контроль маркетингу** – процес виміру й оцінки результатів реалізації стратегій і планів маркетингу, виконання коригувальних дій, що забезпечують досягнення маркетингових цілей. Контроль укладає цикл керування маркетингом і одночасно дає початок новому циклу плануванню маркетингової діяльності. Виявлення сильних і слабких сторін маркетингової діяльності, аналіз рівня виконання планів маркетингу є необхідними для вірного вибору цілей і стратегій маркетингової діяльності на наступний плановий період. Мета контролю виконання маркетингового плану – своєчасне ухвалення управлінських рішень у разі відхилення від його параметрів.

Контроль може бути спрямований на маркетинг-мікс в цілому або на окремі інструменти. Розрізняють також контроль економічних (збут, частка ринку) і неекономічних (ставлення споживачів) результатів. При контролі використовують дані системи обліку (контроль збуту, розрахунок прибутку і т.д.) і дані дослідження ринку (аналіз іміджу, рівня популярності).

Основними засобами контролю є:

- аналіз можливостей збуту;
- аналіз частки ринку;
- аналіз співвідношень між витратами на маркетинг і збутом;
- спостереження за ставленням клієнтів.

Багато готельно-ресторанних фірм в рамках щорічного планового контролю здійснюють фінансовий аналіз. Такий аналіз дозволяє виявити фактори, що безпосередньо впливають на обіг капіталу, і розробити рекомендації: як використовувати фактори ефективно. Фінансовий контроль необхідний для прогнозування фінансової діяльності; аналізу взаємозв'язку фінансової політики з маркетинговою діяльністю. Для проведення фінансового

аналізу потрібно проаналізувати показники за попередній період, виявити тенденції фінансової діяльності в перспективі.

У завдання маркетингового контролю входить ретельний аналіз повернення проданого товару, виявлення причин і розробка заходів, що виключають повторення подібних випадків. Однак контроль в більшому ступені повинен грати аналітичну роль, і його посилення в маркетингу слід розглядати як один з напрямів у вдосконаленні маркетингової діяльності, в цілому. Контроль є заключним етапом циклу управління маркетингом і одночасно дає початок новому циклу планування маркетингової діяльності.

Основними об'єктами маркетингового контролю є:

- обсяг продажів;
- реакція покупця на новий товар підприємства у сфері готельно-ресторанного господарства;
- розміри прибутків та збитків.

## **12.2. Види маркетингового контролю.**

У сучасній практиці фірми застосовують чотири види маркетингового контролю своєї ринкової діяльності (табл. 12.1):

- контроль виконання річних планів;
- контроль прибутковості;
- контроль ефективності;
- стратегічний контроль.

1. Аналіз річних планів включає:

– аналіз продажів виражається в обсязі фактично реалізованої продукції по відношенню до запланованому обсягу, при аналізі також звертається увага на ринки, на яких об'єм продажів вище, ніж на інших;

– аналіз ринкової частки – даний показник аналізується для виявлення сильних і слабких сторін компанії по відношенню до конкурентів. Аналіз ринкової частки показує, як змінилася позиція готельно-ресторанної організації по відношенню до конкурентів;

– аналіз відносини продажів до витрат – допомагає організації визначити ефективність маркетингових витрат і

знайти найбільш прийнятну їх величину. Це основний показник, який не можна упускати з уваги, оскільки значні коливання можуть означати виникнення у організації серйозних проблем;

Таблиця 12.1 – Види маркетингового контролю (за Ф. Котлером)

Вид контролю	Головна відповідальність	Мета контролю	Зміст
Контроль річних планів	керівництво вищого і середнього рівнів	перевірити, чи були досягнуті заплановані результати	аналіз: можливостей збуту, частки ринку, співвідношення між витратами на маркетинг і збутом, фінансовий; виявлення ставлення споживачів
Контроль прибутковості	Персонал служби фінансового контролю	перевірити, де компанія одержує і втрачає гроші	визначення прибутковості по продуктах, територіях, споживачах, торгових каналах тощо.
Контроль ефективності	керівники лінійних і штабних служб, контролер маркетингової діяльності	оцінити і підвищити ефективність маркетингової діяльності	аналіз ефективності роботи збувальників, реклами, систем стимулювання торгівлі, розподілу
Стратегічний Контроль	Вище керівництво, аудитори маркетингу	перевірити використання належним чином власних можливостей по відношенню до ринків, продуктів, каналів збуту	аналіз ефективності маркетингової діяльності, аудиторський контроль маркетингової діяльності

– аналіз думок споживачів – методом аналізу є спостереження за думкою клієнтів, постачальників, дилерів про дану організацію;

– фінансовий аналіз – вже давно використовується не тільки з метою створення ефективних відносин у сфері збуту, але і для розробки прибуткових стратегій.

2. Контроль прибутковості – оцінка й здійснення коригувальних дій з метою забезпечення прибутковості різних продуктів, територій, груп споживачів, каналів розподілу, діяльності на різних ринках. Здійснюється шляхом аналізу бухгалтерського балансу готельно-ресторанної організації за рахунок внесення коригувань для забезпечення прибутковості різних видів продукції, поліпшення функціонування організації на різних ринках. Контроль може проводитися в різні часові проміжки, наприклад, щотижня, щомісяця, щокварталу, щорічно.

3. Контроль ефективності – визначає найбільш сприятливі способи організації роботи служби збуту, проведення рекламних кампаній, діяльності служби логістики. Контроль ефективності маркетингу проводиться в розрізі окремих елементів системи маркетингу. Контроль товарної політики з позицій покупців оцінює характеристики окремих видів товарів або їх груп, якість їх упаковки. Ціна реалізації аналізується з точки зору споживачів і порівнюється з цінами конкурентів. Контроль у сфері просування продукції оцінюється з точки зору ефективності рекламних акцій, в тому числі проведення виставок, презентацій, промо-акцій і т.п.

4. Стратегічний контроль. Метою стратегічного контролю маркетингу є оцінка того, як підприємство використовує наявні можливості, наскільки ефективно; виявлення проблем і нових можливостей, а також розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності. Ефективність маркетингу характеризується не тільки результатами поточної діяльності. Висока продуктивність може бути охарактеризована тим, що готельно-ресторанна компанія ефективно здійснює маркетингову політику в стратегічному масштабі. Як правило, при цьому використовують анкетування керівників і проведення аудиту маркетингу. При проведенні анкетування виділяють такі аспекти, як орієнтація на споживачів, повнота та своєчасність



маркетингової інформації, націленість на досягнення реального результату, ефективність управління маркетинговою діяльністю.

### **12.3. Аналіз маркетингової діяльності готельно-ресторанного підприємства.**

Кожному готельно-ресторанному підприємству, перед плануванням обсягу виробництва готельно-ресторанного продукту, формуванням фірмових потужностей, необхідно знати, яку продукцію, в якому обсязі, де, коли і за якими цінами воно буде її продавати. Для цього потрібно вивчити попит на продукцію, ринки її збуту, їхню місткість, реальних і потенційних конкурентів, потенційних покупців, можливість організувати виробництво за конкурентною ціною, забезпечити доступність необхідних матеріальних ресурсів, наявність кадрів потрібної кваліфікації та ін. Від цього залежать кінцеві фінансові результати, відтворення капіталу, його структура і, як наслідок, фінансова стабільність підприємства. Іншими словами, діяльність будь-якого підприємства починається з маркетингового аналізу, основними завданнями якого є:

- вивчення платоспроможного попиту на продукцію, ринків її збуту й обґрунтування плану виробництва і реалізації продукції відповідного обсягу та асортименту;
- аналіз факторів формування еластичності попиту на комплексний готельно-ресторанний продукт;
- оцінювання ступеня ризику незатребуваної продукції;
- оцінювання стабільності та ефективності виробництва і збуту готельно-ресторанного продукту;
- аналіз динаміки, структури і рентабельності по кожному виду продукції і ринках збуту;
- аналіз життєвого циклу продуктів, визначення на якій стадії життєвого циклу знаходяться послуги підприємства та яку стратегію слід використовувати відносно їх подальшого розвитку;
- аналіз цінової політики підприємства у сфері готельно-ресторанного господарства;
- обрання стратегії і тактики, методів та засобів формування попиту і стимулювання збуту продукції.

За допомогою маркетингового аналізу проводять постійний пошук нових ринків, нових споживачів, нових видів продукції, нових сфер застосування існуючої продукції. Маркетинговий аналіз виступає інструментом регулювання виробництва і збуту, орієнтуючи виробничу діяльність компанії, структурну політику на ринковий попит і одержання максимального прибутку.

Аналіз збутової діяльності готельно-ресторанного підприємства складається з аналізу динаміки і структури ринків збуту, дохідності, аналізу становища товарів на ринках збуту. Від ринків збуту залежать обсяг продажів, середній рівень цін, виручка від реалізації продукції, сума одержаного прибутку. Далі потрібно вивчити динаміку становища кожного виду продукції на ринках збуту за останні 3–5 років.

В процесі аналізу слід враховувати, на якій стадії життєвого циклу перебуває кожний вид товару на окремих ринках збуту:

– нульова стадія характеризується вивченням і апробацією ідеї розробки нового товару, а потім і самого готельно-ресторанного продукту;

– перша стадія (випуск продукту на ринок і впровадження), на якій з'ясовується, чи буде продукт мати успіх на ринку. Прибуток на цій стадії невисокий, тому що значні фінансові кошти йдуть на амортизацію досліджень, просування продукту на ринок;

– друга стадія (зростання і розвиток продажів), на який товар починає давати прибуток, він швидко покриває всі витрати і стає джерелом прибутку, хоча ще потребує великих затрат на рекламну підтримку його просування на ринку;

– третя стадія (зрілість) – товар має стабільний ринок, попит і дає регулярний прибуток, тобто перебуває у найприбутковішому періоді, оскільки не потребує затрат на просування на ринок, а тільки на рекламну підтримку його «популярності»;

– четверта стадія (насичення і спад), на якій спочатку обсяг продажів істотно не змінюється, а потому різко скорочується з передбачених і непередбачених причин: готельно-ресторанний продукт, що не зазнає ніяких змін, обридає споживачам, або ж зникає потреба, яку він був покликаний задовольняти. Мистецтво маркетингу полягає в тому, щоб вчасно вловити і запобігти спаду попиту на виріб шляхом його удосконалення або заміни іншим.

Ефективність маркетингової діяльності підприємств у сфері готельно-ресторанного господарства характеризують наступні показники.

1. Питома вага маркетингового персоналу відображає частку працівників, які виконують маркетингові функції, в загальній чисельності персоналу підприємства. Оскільки на вітчизняних готельно-ресторанних підприємствах функція маркетингу часто зводиться до реалізації комплексного продукту, а у маркетингових відділах більша половина працівників займається збутовою діяльністю, на практиці даний показник зазвичай є дещо завищеним.

2. Питома вага витрат на маркетинговий персонал являє собою питому вагу заробітної плати, яку отримують працівники даного відділу, у загальному фонді заробітної плати готельно-ресторанного підприємства.

3. Рентабельність витрат на просування і збут характеризує ефективність збутових витрат і розраховується як співвідношення суми прибутку від реалізації готельно-ресторанного продукту до суми витрат на його просування і збут.

4. Рентабельність маркетингових витрат являє собою співвідношення суми прибутку від реалізації продукції і загального обсягу витрат на маркетинг та ілюструє ефективність реалізованих підприємством маркетингових заходів.

Ефективність діяльності будь-яких організацій у значній мірі визначається функціонуванням маркетингової системи. Персонал системи безпосередньо не створює продукції, але, здійснюючи певну організаційну і комерційну діяльність з виробництва послуги, збереження її якості, забезпечення продуктової інфраструктури, є складовою частиною виробничого персоналу.

Можна виділити кілька визначень економічної ефективності маркетингової діяльності готельно-ресторанного підприємства:

– відносний різноманітний (по етапах процесу маркетингу) результат, що відповідає кінцевим і проміжним цілям здійснення маркетингової діяльності готельно-ресторанного підприємства;

– відношення ефекту (результату) від маркетингової діяльності до усіх витрат, що супроводжують цей процес;

– віддача витрат, пов'язаних з маркетинговою діяльністю, що може оцінюватися у вигляді відносин ефекту чи результату, який

виражено в натуральній (речовинній, нематеріальній) чи вартісній (ціновій) формах до витрат ресурсів (матеріально-технічних, трудових) для організації і здійснення маркетингової діяльності.

Маркетингову діяльність підприємства можна корегувати за наслідками контролю. Наприклад, якщо об'єм продажів нижче очікуваного, необхідно визначити, чим це обумовлено і що слід зробити для виправлення ситуації. Якщо об'єм продажів вище очікуваного, то слід визначити, чим це обумовлено. Можливо, слід підняти ціну на продукт. Це неминуче приведе до зниження обсягу продажів, але може забезпечити більш високий прибуток.

Визначення ефективності функціонування системи складається з оцінок наступних аспектів маркетингової діяльності:

- вирішення маркетингових проблем на ринку і на даному готельно-ресторанному підприємстві;
- реалізація технології маркетингу;
- виконання функцій маркетингу;
- функціонування організаційного механізму системи.

#### **12.4. Маркетинговий аудит.**

Аудит маркетингу являє собою всеосяжну, систематичну, незалежну і періодичну перевірку зовнішнього середовища маркетингу, цілей, стратегій і окремих видів маркетингової діяльності для організації в цілому або для її окремих господарських одиниць. Метою аудиту є виявлення сфер діяльності, де є проблеми чи невикористані раніше можливості. На основі аналізу таких ситуацій аудитор розробляє рекомендації щодо поліпшення ефективності маркетингової діяльності.

**Аудит маркетингу** – повна, постійна, незалежна, періодично проводима перевірка маркетингової середовища, цілей, планів, стратегій і окремих форм маркетингової діяльності організації або її структурних підрозділів. Являє собою один із засобів стратегічного контролю маркетингу фірми для визначення та запобігання появи проблем, виявлення нових можливостей і допомагає підготувати пакет рекомендацій щодо підвищення показників ефективності маркетингової діяльності організації.

Маркетинговий аудит включає збір найважливішої інформації про діяльність готельно-ресторанної фірми. Сюди відносяться дані, що використовуються при визначенні конкретних цілей і стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу. Маркетинговий аудит поділяється на дві основні частини: внутрішній і зовнішній аудит.

Зовнішній аудит (аудит маркетингового середовища) працює з макросередовищем і загальними завданнями компанії.

Внутрішній аудит контролює всі форми діяльності готельно-ресторанної організації.

*Основними цілями аудиту є:*

- оцінка відповідності готельно-ресторанної організації визначеними ринковими умовами;

- підвищення ефективності виробництва, бізнес-операцій маркетингу і продажів, своєчасне виявлення проблемних зон.

Визначення маркетингових витрат складається з трьох етапів:

- докладне ознайомлення з бухгалтерською звітністю компанії, визначення співвідношення валового доходу і витрат;

- перерахунок витрат на маркетингову діяльність відповідно до її ефективності;

- розподіл функціональних витрат за окремими видами продукції, способів реалізації, збутових ринкових сегментах і т. д.

Таким чином, основоположною для визначення поточного стану організації та її розвитку є робота з фінансовими звітами.

Аудит передбачає періодичний контроль за маркетинговою діяльністю готельно-ресторанної компанії. Стратегічне інспектування передбачає оцінку першорядних завдань, ефективність обраної стратегії, вироблення рекомендацій щодо складання подальших планів роботи.

Аудит рекомендується проводити:

- під час структурних змін всередині компанії або на ринку;
- при появі перших ознак зниження рівня продажів, не пов'язаних з ринковою кон'юнктурою;

- при введенні нової продукції у виробництво або на ринок, перед початком роботи нового напрямку.

Маркетинг-аудит допомагає своєчасно змінити чи виправити маркетингові стратегії, здійснює значну економію коштів за рахунок скорочення зайвих витрат і збільшення віддачі від ринку.

Отже, маркетинговий аудит є основою процесу змін.

Процес маркетингового аудиту включає три етапи.

1. Вивчення фактичного стану маркетингу на підприємстві.

2. Оцінка виявлених фактів.

3. Підготовка рекомендацій відносно вдосконалення маркетингової діяльності готельно-ресторанного підприємства.

Завдання маркетингового аудиту – не просто проаналізувати, якою мірою готельно-ресторанному підприємству вдалося досягти необхідних результатів, а запропонувати зміни, які могли б поліпшити становище. Аудит повинен також дати можливість оцінити стан управління маркетингом; стан маркетингових досліджень і способи аналізу та доведення отриманих результатів до осіб, відповідальних за ухвалення відповідних рішень (як у межах, так і поза межами функції маркетингу).

Маркетинговий аудит включає такі складові:

– аудит мікросередовища (ринок, споживачі, конкуренти, посередники, постачальники);

– аудит макросередовища (економічні, політичні, соціально-демографічні, природно-географічні, технологічні, культурні фактори);

– аудит цілей і маркетингової стратегії (як підприємство реалізує свої цілі і стратегію щодо зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей);

– аудит організації маркетингу (формальна структура, функціональна ефективність, ефективність взаємодії): здатність готельно-ресторанного підприємства ефективно здійснювати стратегію, відносини окремих відділів між собою і ставлення до відділу маркетингу, як опрацьовуються показники ефективності маркетингу;

– аудит маркетингової продуктивності (прибутковість, ефективність витрат);

– аудит комплексу маркетингу (продукт, ціна, розподіл, просування, процес, персонал, оточення).

Аудит маркетингу має опиратися на визначену послідовність дій. Найдоцільніше в практичному плані використати таку модель аудиту, що складається з п'яти фаз: 1) підготовка; 2) діагноз; 3) 4) планування дій; 5) впровадження й завершення.

Маркетинговий аудит повинен бути: 1) систематичним; 2) регулярним; 3) комплексним; 4) незалежним.

Маркетинговий аудит є ефективним і ключовим механізмом регулювання та контролю діяльності готельно-ресторанного підприємства, який дає можливість вчасно виявити недоліки у плануванні та організації маркетингу і внести необхідні корективи. Тому маркетинговий аудит справедливо вважається основою стратегічних змін у діяльності будь-якого підприємства.

## **12.5. Визначення перспектив розвитку готельно-ресторанного бізнесу.**

В даний час індустрія туризму в світі є однією з найбільш динамічно розвиваються сфер в міжнародній торгівлі послугами. Туризм включає і сферу готельно-ресторанного господарства

Туризм є однією з найбільших, динамічних, розвинених і високоприбуткових галузей світової економіки. Доходи світової індустрії туризму перевищують доходи від продажу нафти. За статистикою Всесвітньої туристичної організації (ВТО ООН) в даний час в світі налічується 80% країн, де в'їзний туризм входить до п'ятірки провідних галузей економіки, а в 40% країн туризм є «локомотивом» їх економічного розвитку.

Дослідження і прогнози ВТО демонструють наступне:

- до 2030 рр., в середньому, очікується щорічне збільшення числа туристів на 3,3%, або на 43 млн. додаткових туристів щороку в кількісному вимірі, що до 2030 р складе 1,8 млрд. туристів;

- темп приросту туристів у 2030 р по відношенню до 2010 р в країнах, що розвиваються, буде перевищувати темп приросту туристів в розвинених країнах (відповідно темпи – 4,4 і 2,2%);

- частка ринку країн, що розвиваються збільшиться з 47% в 2011 р до 57% в 2030 р абсолютних числах зростання туристів в цих країнах складе понад 1 млрд. на рік.

Аналізуючи тенденції розвитку світового туризму, можна стверджувати, що спостерігається:

- диверсифікація готельно-ресторанного продукту;
- пошук нових напрямків;
- скорочення середньої тривалості поїздок;

– вибір альтернативних засобів розміщення і транспорту на подорожі.

Характерним є також тенденція збільшення туристичних потоків в сусідні країни або країни найближчих регіонів над потоками в далекі країни, що, на думку експертів, викликано зростанням в світі загроз тероризму, а також можливістю розбивки відпусток туристами. Державна політика в галузі туризму окремих країн повинна визначатися з урахуванням цієї тенденції.

Розвиток туризму та готельно-ресторанного господарства в Україні суттєво впливає на такі сектори економіки, як: транспорт, торгівля, зв'язок, будівництво, сільське господарство, виробництво товарів народного споживання, і є одним із перспективних напрямків структурної перебудови економіки. Як і для багатьох європейських країн, де найбільш потужними є туристичні потоки між сусідніми державами, так і для України, на перспективу, сукупна частка туристичного обміну коливатиметься в межах 60% в загальних обсягах турпотоків. Окрім цього, сусідні країни забезпечуватимуть і потужні потоки одноденних відвідувачів, зокрема транзитних, чисельність яких щорічно збільшуватиметься до 2030 року включно.

Аналізуючи перспективи розвитку готельно-ресторанної індустрії в Україні на наступні десять років, перш за все, необхідно підкреслити, що сучасний туризм – це та сфера економіки і життєдіяльності суспільства, в цілому, яка, в тій чи іншій мірі, інтегрує практично всі галузі. Саме це і визначає одне з перших місць, яке займає туризм у світовій економіці. Саме цей фактор повинен стати головним у формуванні нового державного підходу до готельно-ресторанного господарства, як тієї галузі, пріоритетний розвиток якої може позитивно вплинути на економічний і соціальний стан країни, в цілому, стимулювати ряд важливих галузей економіки, сприяти зміцненню нового позитивного іміджу України на світовій арені.

Стратегічною метою розвитку готельно-ресторанної індустрії в Україні слід визначити створення конкурентоспроможного готельно-ресторанного продукту для світового ринку, який буде здатним максимально задовольнити готельно-ресторанні потреби населення країни та іноземних туристів, забезпечити на цій



основі комплексний розвиток територій та їх соціально-економічних інтересів при збереженні інтересів споживачів.

Програма дій, зорієнтована на досягнення цієї мети, має бути синхронізованою із загальними темпами становлення ринкових механізмів і співвідносною з політикою структурних реформ в економіці. Вона повинна також враховувати накопичений досвід розвитку готельно-ресторанного господарства у світі, що створює сприятливі умови доопрацювання та розроблення відповідної нормативно-правової бази готельно-ресторанної підгалузі сфери обслуговування. Одне із ключових питань, яке необхідно вирішити в найближчий час – це питання оптимізації взаємодії готельно-ресторанного господарства і туристичної культури як на рівні центральних органів влади, так і на місцях. Культурна спадщина, музеї, театри в більшості країн світу є винятково важливим фактором залучення туристів, генерації міжнародних і локальних туристичних потоків, запитів на послуги готельно-ресторанного господарства.

Координація стратегічного розвитку культурної сфери, готельно-ресторанного господарства і туризму на місцях повинна привести до більш тісної співпраці місцевої влади і реального бізнесу у вирішенні конкретних завдань по збереженню культурної спадщини, впровадження в практику діяльності музеїв, національних заповідників передової практики маркетингу і менеджменту, орієнтації для роботи в ринковій сфері і координації діяльності з суб'єктами туристичної та готельно-ресторанної індустрії.

Одним із найважливіших чинників, що впливає на розвиток внутрішнього і міжнародного туризму, є добробут населення. Існує чіткий зв'язок між тенденцією розвитку туризму, загальним економічним розвитком і особистими доходами громадян. Ринок туризму дуже відчутний до змін в економіці. За стабільних цін зростання особистого споживання на 2,5% збільшує витрати на туризм на 4%, а зростання особистого споживання на 5% – на 10%. Щорічне збільшення доходів громадян України приведе до більш інтенсивної туристичної діяльності і, зокрема, до зростання кількості споживачів з високими доходами. В 2030 р. населення України буде характеризуватися як таке, що має підвищену якість життя, що призведе до появи вільного часу у кожної людини.

## 12.6. Результативність маркетингу.

Для оцінки ступеня досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства застосовують сім критеріїв результативності готельно-ресторанного підприємства. Розроблені представлені критерії Д. Сінком.

1. Дієвість – ступінь досягнення підприємством поставлених цілей. Для цього проводиться аналітична перевірка всіх планів, а також зробленого в потрібній кількості та необхідної якості.

2. Економічність – ступінь використання підприємством ресурсів. Визначається шляхом порівняння кількості продукції, запланованої для досягнення цілей і фактично збутої.

3. Якість – ступінь відповідності споживчих характеристик продукції діючим стандартам різних рівнів та нормативним документам, вимогам специфікацій. Вимоги до якості продукції з кожним часом зростають, тому підвищення якості товару, послуг забезпечує підприємству переваги над конкурентами.

4. Прибутковість – співвідношення між валовими прибутками і сумарними витратами. Прибуток – це єдиний засіб, що забезпечує існування і подальший розвиток підприємства.

5. Продуктивність – відношення кількості продукції, виробленої підприємством, до загальних затрат на її виробництво.

6. Якість трудового життя – інтегральний показник того, якою мірою праця задовольняє потреби людини не лише в матеріальному вираженні, а і в забезпеченні необхідних духовних, культурних, побутових потреб.

7. Впровадження новацій – творчий процес пристосування продукту, послуг до зовнішніх, внутрішніх вимог, запитів клієнтів.

Завдання всіх менеджерів підприємств, керівників усіх рівнів полягає в тому, щоб забезпечити ефективний контроль результативності підприємства у сфері готельно-ресторанного господарства на всіх рівнях з метою вироблення і реалізації необхідних управлінських рішень.

В сучасних умовах універсальним показником ефективності діяльності компанії вважається вартість бізнесу, як кінцевий показник багатства власника. Вважається, що саме цей критерій

повинен бути в основі оцінювання, як маркетингової стратегії підприємства, так і окремих маркетингових програм.

Поняття «ефективність» характеризується багатогранністю та складністю свого змісту. В аспекті управлінських процесів воно є основою визначення якості рішень, що приймаються в різних сферах управління господарською діяльністю підприємств. Тому критерій економічної ефективності покладено в базі матеріально-структурної, системної, функціональної характеристик діяльності.

Питання якісної оцінки ефективності маркетингу формує напрям аналізування, який визначається, як Value-Based-Marketing (VBM) – маркетинг, спрямований на підвищення вартості бізнесу.

Оскільки при сучасному підході до збалансованого розвитку підприємства, важливо досягати не тільки фінансових, а й інших цілей його діяльності, то широкий контекст реалізації різних типів цілей свідчить про доцільність розгляду таких аспектів бізнесу, як цінність для споживачів, цінність для партнерів у ланцюгу поставок, цінність для підприємства (або вартість підприємства).

Таким чином, маркетингові рішення стратегічного рівня управління підприємством повинні бути спрямовані на:

- задоволення потреб споживачів (створення та передавання цінності для споживачів);

- надання цінностей партнерам у ланцюгу поставок;

- забезпечення інтересів стейкхолдерів, зокрема – акціонерів.

Результативне функціонування готельно-ресторанного підприємства у ланцюгу поставок передбачає:

- забезпечення планових значень ключових для підприємств показників ефективності внутрішніх процесів, позитивний вплив на їх фінансові результати; забезпечення виконання діяльності краще, швидше, дешевше, ефективніше, постійне вдосконалення яких забезпечує конкурентні переваги на тривалий період;

- задоволення потреб усіх видів клієнтів у ефективний і продуктивний спосіб при оптимальному рівні витрат; основною метою підприємства є створення вищої, ніж у конкурентів, вартості для клієнта;

– безперервне вдосконалення процесів і зростання вартості бізнес-одиниць;

– урахування вимог урівноваженого розвитку підприємств, при цьому маркетингові процеси можуть становити ключовий елемент стратегії відповідального бізнесу, а рішення, які приймаються на кожній ланці ланцюга поставок, можуть бути істотними з точки зору їх впливу на середовище.

Головною рисою системи показників функціонування ланцюгів поставок є те, що вона не пробує долати амбівалентний характер ні чинників конкурентної цінності, ані самих показників. Чітка ізоляція взаємних впливів цих показників є надзвичайно важким завданням, оскільки вони відображають багатовимірні явища. Тому критерії оцінювання маркетингу підприємства у ланцюгу поставок умовно поділяють на три групи чинників, а саме: фінансові, маркетингові (ринкові), організаційно-ресурсні

Досягнення зростання вартості підприємства вимагає також відповідної організації маркетингових процесів, тобто наявності маркетингових вмінь і відповідної організаційної культури, що дає можливість упровадження відповідних процедур у сфері мотивації менеджерів із маркетингу, управління стосунками з клієнтами, ланцюгами поставок, інформацією, працівниками, формування зовнішніх зв'язків підприємства тощо.

Розглядаючи категорії результативність та ефективність з позиції науки про управління готельно-ресторанним підприємством, слід використовувати, так званий, телеологічний підхід, тобто обов'язковою умовою стає здатність компанії досягати своїх цілей.

## **12.7. Створення ефективної системи маркетингової інформації в готельно-ресторанному підприємстві.**

Управління маркетинговою діяльністю готельно-ресторанної фірми на сучасному вимагає пошуку нетрадиційних підходів і нової оцінки. Одним із них є впровадження маркетингових інформаційних комп'ютерних технологій, які дозволяють оперативно реагувати на ринкові зміни за допомогою розробки та

здійснення конкретних заходів з вивчення і розвитку ринку, підготовки альтернативних та гнучких рішень і, зрештою, досягти кінцевої мети – забезпечити прибуткове й довгострокове функціонування. Інформаційна епоха характеризується впровадженням інформаційних комп'ютерних технологій у діяльність готельно-ресторанних фірм і якісно новим етапом розвитку, в якому інформація відіграє провідну роль та визначає характер усіх економічних, соціальних і політичних процесів та впливає на характер діяльності будь-якої готельно-ресторанної фірми.

Сьогодні менеджери готельно-ресторанних фірм одержують навіть дуже багато інформації. Менеджери витрачають у середньому 60% часу на роботу з документами; звичайний менеджер прочитує щотижня мільйон слів. При цьому менеджери з маркетингу не хочуть одержувати більше інформації, вони хочуть одержувати інформацію кращої якості. Тому багато готельно-ресторанних фірм приступили до вивчення потреб менеджерів в інформації з метою створення інформаційних систем, що задовольняють ці потреби.

Маркетингова інформаційна система (МІС) – сукупність операцій, спрямованих на збір, обробку, аналіз, оцінку і розповсюдження актуальних, точних і своєчасних даних для інформаційного забезпечення маркетингових рішень та необхідні для цього процесу людські і матеріальні ресурси. На початковому і кінцевому етапах роботи МІС діють керівники з маркетингу.

Інформаційний процес управління готельно-ресторанним маркетингом можна кваліфікувати як перетворення первинних відомостей (вхідних даних) у маркетингову інформацію, необхідну для ухвалення відповідних рішень, спрямованих на задоволення потреб клієнтів і забезпечення стратегічних переваг туристичної фірми. Інформація повинна бути:

- репрезентативною, що пов'язано з правильністю її відбору і формуванням із метою адекватного відображення властивостей об'єкта. Пріоритетне значення одержують обґрунтованість відбору показників та зв'язків явища, що відображається, методика вимірювання й алгоритм формування ідеї;

- достовірною і точною. Згадані якості інформації базуються на залученні до проведення оцінки стану та розвитку діяльності

готельно-ресторанної фірми, ринку й макросередовища всіх необхідних інформаційних даних, відповідної експертизи одержаної інформації, визначення широкого кола інформаційних джерел, які всебічно характеризують діяльність клієнтів, особливо позичальників, конкурентів та інших контактних аудиторій;

– надійною. Для підвищення цього критерію використовують інформацію із більшої кількості джерел, тобто розширюють обсяг і число повідомлень без збільшення їх інформаційної цінності. Незважаючи на непродуктивні витрати ресурсів, які виникають, з'являється можливість виправити помилки, що містяться в даних;

– своєчасною, тобто відображати поточний стан об'єкта або процесу, й актуальною, що визначається ступенем збереження цінності інформації для управління у момент її використання;

– повною і змістовною. Ухвалюючи рішення, менеджер потребує інформації, яка висвітлює в повному обсязі всі аспекти, які впливають на це рішення. Повнота і змістовність відображення є важливими для об'єктивного врахування чинників, що формують або впливають на стан та розвиток маркетингового середовища;

– корисною і відповідати суті справи. Один із найбільш складних етапів обробки інформації полягає в тому, щоб відокремити істотне від неістотного й подати тільки ту інформацію, яка має безпосереднє відношення до справи;

Серед істотних рис маркетингової інформації слід також назвати адресність, багатократність використання, швидкість обробки, порівнянність, стійкість, цінність, оперативність.

Оскільки головною метою МІС готельно-ресторанної фірми є ухвалення ефективних рішень, одним із першочергових завдань є створення структурованих баз даних про клієнтів для максимального задоволення їхніх потреб, а її концептуальна модель повинна бути автоматизованою.

***Ключові терміни:***

- маркетинговий контроль;
- контроль маркетингу;
- засоби маркетингового контролю;

- об'єкти маркетингового контролю;
- види маркетингового контролю;
- контроль річних планів;
- контроль прибутковості;
- контроль ефективності;
- стратегічний контроль;
- маркетинговий аудит;
- аудит маркетингу;
- ВТО (Всесвітня туристична організація);
- результативність маркетингу;
- МІС (маркетингова інформаційна система).

### **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:**

1. Розкрити сутність понять «маркетинговий контроль» та «контроль маркетингу».
2. Перелічити та розкрити зміст основних засобів контролю в маркетингу.
3. Охарактеризувати основні об'єкти маркетингового контролю готельно-ресторанної компанії.
4. Надати детальну характеристику видів маркетингового контролю.
5. Продемонструвати розуміння доцільності аналізу маркетингової діяльності готельно-ресторанного підприємства.
6. Назвати показники ефективності маркетингової діяльності готельно-ресторанного підприємства.
7. Сформулювати цілі маркетингового аудиту.
8. Відтворити базові складові маркетингового аудиту.
9. Узагальнити дані ВТО щодо розвитку світового туризму та готельно-ресторанного господарства до 2030 року.
10. Окреслити перспективи та вектори розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні.
11. Сформулювати критерії результативності маркетингу вітчизняного готельно-ресторанного підприємства МСП.
12. Представити етапи інформаційного процесу управління маркетингом компанії.
13. Виокремити базові вимоги до сучасної маркетингової інформації.

### ***Тестові завдання:***

*1. Що не відноситься до контролю маркетингу:*

- контроль розкладу роботи;
- контроль річних планів;
- контроль прибутковості;
- стратегічний контроль.

*2. Основні види маркетингового контролю:*

- контроль якості товару;
- контроль за виконанням маркетингових планів;
- контроль за прибутковістю і рентабельністю;
- ревізія маркетингу.

*3. Яке твердження не підходить для визначення ефективності функціонування маркетингової діяльності:*

- контроль прибутковості ;
- вирішення маркетингових проблем на ринку і в даному підприємстві;
- реалізація технології маркетингу;
- виконання функцій маркетингу.

*4. Маркетинговий аудит рекомендується проводити:*

- всі відповіді вірні;
- під час структурних змін всередині компанії або на ринку;
- при появі перших ознак зниження рівня продажів;
- при введенні нової продукції у виробництво або на ринок,

*5. На сьогодні в готельно-ресторанному господарстві спостерігається:*

- всі відповіді вірні;
- пошук нових напрямків;
- скорочення середньої тривалості поїздок;
- вибір альтернативних засобів розміщення і транспорту.

*6. Яке висловлювання більш точно визначає такий критерій результативності підприємства, як «продуктивність»:*

- відношення кількості продукції, виробленої підприємством, до загальних затрат на її виробництво;



- творчий процес пристосування продукту, послуг до зовнішніх та внутрішніх вимог, запитів споживачів;
- співвідношення між валовими прибутками та сумарними витратами;
- ступінь відповідності споживчих характеристик продукції діючим стандартам різних рівнів та нормативним документам.

7. *На якому етапі роботи маркетингової інформаційної системи перебувають керівники з маркетингу:*

- на початковому і кінцевому етапах роботи;
- лише на початковому етапі роботи;
- лише на кінцевому етапі роботи;
- інша відповідь.

### **Рекомендований перелік джерел:**

1. Балацький Є. О., Бондаренко А. Ф. Маркетинг: навч. посібник. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 397 с.

2. Бобрицька Н.Д. Алгоритм формування маркетингових стратегій для підприємств туристичної галузі. *Формування ринкової економіки: зб. наук. Праць*. Київ :ДВНЗ «КНЕУ ім. В. Гетьмана»; відп. ред. О.О. Беляєв. 2013. Вип. 30. С. 242–249.

3. Вачевський М.В. Маркетинг в сферах послуг: [навчальний посібник] / М.В. Вачевський, В.Г. Скотний. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 232 с.

4. Власенко Я. О., Карпенко С. В. Основи сучасного маркетингу: навч. посібник. Київ: Інкос, 2011. 328 с.

5. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 1998. 238 с.

6. Герасимчук В. Г. Маркетинг: теорія і практика: навч. посібник. Київ: Вища школа, 1994. 327 с.

7. Деревянко О. Репутація: реальність та спекуляції. *Маркетинг і реклама*. 2018. №4. С. 24–26.

8. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова*. 2019. Т.24. Вип. 2 (75). С. 88–92.

9. Куденко Н.В. Принципи стратегічного маркетингу. *Вчені записки*. Київ : КНЕУ, 2012. Вип. 14. Ч. 1. С. 125–133.

10. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг : навчальний посібник. Київ : КНТУ, 1998. 152 с.
11. Кудла Н. Є. Маркетинг туристичних послуг : навчальний посібник / Н. Є. Кудла. Київ : Знання, 2011. 351 с.
12. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і допов. Львів : Магнолія 2006, 2007. 392 с.
13. Мороз Л. А., Чухрай Н. І. Маркетинг: підручник / за ред. Л. А. Мороз. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2002. 244 с.
14. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг: навч.-метод. посібник. Київ: КНЕУ, 2001. 306 с.
15. Петруня Ю. Є., Андреева Т. Є., Сичова О. Є. Маркетинг: навч. посібник. Київ: Знання, 2013. 108.
16. Правик Ю. Маркетинг туризму. Київ : Знання, 2008. 303 с.
17. Пустонін В. Ідентичність бренду: що це та як її створити? Маркетинг і реклама. 2018. №1 С. 40-46. 26. Пустонін В. Як стати гарним бренд-менеджером? Маркетинг і реклама. 2014. №1 С. 28-29.
18. Руделіус В., Азарян О.М., Бабенко Н.О. Маркетинг : підручник. URL : <http://www.management.com.ua/books/view-books.php?id=257>
19. Скибінський С. В. Маркетинг. Львів, 2000. 325 с.
20. Смирнов І. Г. Маркетинг у туризмі : навч. посіб. / І. Г. Смирнов. Київ : Вид-во КНУ ім. Т. Шевченка, 2016. 251 с.
21. Страшинська Л.В. Маркетинг готельного і ресторанного господарства / Л.В. Страшинська. Київ : НУХТ, 2011. 89 с.
22. Сухарева Л.О. Контроль маркетингової діяльності підприємств: теорія, організація, методика. Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. С.13.
23. Цвілій С.М., Кукліна Т.С., Жилко О.В. Організаційні компоненти в управлінні бізнесом вітчизняного туристичного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1168>.
24. Шелеметьєва Т. В. Теоретичні та прикладні аспекти управління розвитком туризму в Україні: монографія. Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2019. 356 с.
25. Школа І. М. Менеджмент туристичної індустрії : навч. пос. / за ред. проф. І. М. Школи. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2003. 662 с.

26. Шульгіна Л. М. Маркетинг підприємств туристичного бізнесу : монографія / Л. М. Шульгіна. Київ : КНЕУ, 2005. 597 с.

27. Armstrong G. Marketing: An Introduction 12-th ed. / G. Armstrong, P. Kotler. Pearson, 2015. 673 p.

28. Baker M. J., Balmer J. M. T. Visual identity: trappings or substance? *European Journal of Marketing* (special edition on corporate identity). 1997. 31. P. 366–382.

29. Linda Ray An Effective Marketing Plan for the Hotel and Restaurant Industry. URL : <https://smallbusiness.chron.com/effective-marketing-plan-hotelrestaurant-industry-43767.html> (дата зверення 16.03.2022).

30. Management technologies of ensuring environmental protection as the territory development strategic priority / O. Sushchenko, I. Trunina, O. Klok, O. Loseva. SHS Web of Conf. 2019. Vol. 61, 01026. 11 p. 16.

31. Naumik-Gładka K. The socio-economic aspects of communication activity in information economy : monograph [Electronic resource]. K. Naumik-Gładka. Kharkiv : S. Kuznets KhNUE, 2016. 166 p.

32. Pride M. Marketing: Concepts and Strategies 2000 edition. / M. William Pride, Ferrell, O.C. Houghton Mifflin Co International. 624 p.

33. Tsviliy S., Gurova D., Kuklina T. Marketing competitiveness of hotel and restaurant enterprise: theoretical approach and methods of definition. *VUZF Review*. Republic of Bulgaria, VUZF University of finance, business and entrepreneurship, 2021. Vol. 6. №2. June. 244 p.

27. Tsviliy S., Vasylychev D., Gurova D. Introduction of process management into the management system of the tourist company on the basis of informatization of business processes. *The role of technology in the socio-economic development of the post-quarantine world* : monography. Edited by Magdalena Gawron-Lapuszek, Andrii Karpenko. Katowice, Poland, 2020. pp. 37 – 46. Zaitseva V., Tsviliy S., Bublei G. Innovation facilities of the tourist business of small and medium enterprises of the region. *Roczniki Ekonomiczne KPSW w Bydgoszczy*. Poland. 2019. №12. pp. 201-212.

28. Zeithaml V. Consumer perceptions of price, quality, and value: A means end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*. 1988. No. 52 (July). P. 2–22.

*Навчальне видання*

ЦВІЛИЙ Сергій Миколайович  
КУКЛІНА Тетяна Сергіївна  
ЗАЙЦЕВА Валентина Миколаївна

**МАРКЕТИНГ В ГОТЕЛЬНО-  
РЕСТОРАННОМУ  
ГОСПОДАРСТВІ**

*Навчальний посібник*

Комп'ютерний набір *Цвілий С. М.*  
Верстання *Дяченко О.О.*

Підписано до друку 05.01.2023. Формат 60×84/16. Ум. друк. арк. 15,11.  
Тираж 100 прим. Зам. № 952.

Національний університет «Запорізька політехніка»  
Україна, 69063, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 64  
Тел.: (061) 769–82–96, 220–12–14

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6952 від 22.10.2019.