

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА НА ОСНОВІ МАРКЕТИНГУ ВІДНОСИН

Розкрито сутність, зміст та методологічні основи управління готельними підприємствами на основі маркетингу відносин. Досліджено теоретичні основи концепції та представлено передумови його впровадження на підприємствах готельного господарства

Наприкінці ХХ ст. з'явилась нова концепція управління та маркетингу, що отримала назву – маркетинг відносин. Маркетинг відносин – це філософія організації, метою якої є встановлення, підтримка і розвиток конкурентоздатних та прибуткових партнерських відносин зі споживачами та іншими партнерами на основі взаємної вигоди всіх сторін, що беруть участь у процесі.

Теоретичні, методологічні та практичні основи цієї концепції розкриваються переважно в працях зарубіжних вчених (М. Бейкер, К. Грьонроос, Р. Маккена, А. Палмер та ін.). На жаль, у вітчизняній літературі не приділено належної уваги даному питанню.

Стратегія управління відносинами, що базується на “вічних” цінностях, відкриває для підприємства можливість отримати лідерство на ринку та встановлювати взаємовигідні стосунки з партнерами, що характеризуються довірою, командною працею та загальними цілями. Вона також об'єднує всі стратегічні напрямки (корпоративну, бізнес та функціональну стратегії), що попереджує мінімальні комунікаційні розбіжності на тактичному рівні управління.

Об'єднуючи цілі всіх груп, що мають вплив на підприємство, управління відносинами пропонує креативний системний підхід до маркетингової мережі відносин та створює бізнес-концепцію, що дозволяє підприємству стати компанією світового рівня шляхом впровадження та застосування всіх необхідних навичок, що притаманні “ері споживача” [1, с. 7].

На жаль, у сучасній вітчизняній практиці управління готельними підприємствами ця концепція майже не використовується. Тому вважаємо за необхідне обґрунтувати методологію управління підприємствами на основі маркетингу відносин та визначити концептуальні засади розробки стратегії цього управління.

Таким чином, метою написання даної статті є розкриття специфіки методології управління готельними підприємствами на основі маркетингу відносин як концептуальної основи побудови стратегії, яка полягає у:

- використанні цілісного системного підходу до побудови стратегії управління підприємством;
- забезпеченні збільшення частки підприємства на ринку та збільшенні його прибутків;
- забезпеченні синергетичного ефекту функціональних стратегій готельних підприємств.

Для досягнення поставленої мети нами поставлені наступні завдання: дослідити теоретичні засади концепції маркетингу відносин; розкрити сутність системного підходу до впровадження цієї концепції в стратегічне управління готельним підприємством; розкрити зміст та принципи стратегії управління підприємством на основі маркетингу відносин.

Отже, предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні проблеми стратегії управління на основі маркетингу відносин на ринку готельних послуг. Дослідження

маркетингу відносин можливо здійснювати на трьох рівнях [2, с. 35]:

– тактичний рівень, де маркетинг відносин вивчається як інструмент розповсюдження товарів та послуг, наприклад в програмах лояльності;

– стратегічний рівень, де довготермінові відносини зі споживачами та іншими юридичними та фізичними особами, що мають вплив на діяльність підприємства, створюються шляхом примусової затримки за допомогою юридичних, економічних, технологічних, географічних та інших бар'єрів виходу, а не добровільного утримання;

– філософський рівень, де маркетинг відносин розглядається та усвідомлюється як основний стрижень маркетингової філософії, що зрушує маркетинг від товарів та їх життєвого циклу до життєвого циклу відносин зі споживачами та орієнтує підприємство на інтеграцію орієнтації на споживача з міжфункціональною координацією.

В нашій статті ми будемо розглядати маркетинг відносин як філософську основу

Таблиця 1. Короткий огляд основних теоретичних підходів до маркетингу відносин

	<i>Маркетинг-менеджмент</i>	<i>Транзакційні витрати</i>	<i>Політична економія</i>	<i>Мережева взаємодія</i>
Представники	Н.Боден, Ф.Котлер	О.Вільямсон	Дж.Арнд, Х.Скитт	Х. Хакансон, Е. Гамессон
Об'єкт дослідження	Маркетолог	Сторони, що продають та купують	Система обмінів	Комплексний соціальний процес
Погляд на відносини	Тактичний інструмент для здобуття лояльності споживачів	Інструмент врівноваження ризику та прибутку від витрачених коштів	Суміш діадних сил (діадні – дві організації діють спільно, як одна, для досягнення спільної мети)	Взаємозалежні підрозділи (кластери)
Фокус маркетингу	Сегментація / позиціонування	Домінування в контракті (угоді)	Одностороння перспектива (погляд з боку одного з партнерів)	Ланцюг загальної цінності
Мета	Нормативна: планування	Нормативна: структурування діяльності	Дескриптивна (описова): аналітичні межі (обґрунтування)	Дескриптивна (описова): поведінка системи

Великий вплив на розвиток теорії маркетингу відносин здійснив підхід мережевої взаємодії, розроблений шведськими вченими з групи ІМР. Вони сформували основне підґрунтя філософії маркетингу відносин: довіра, взаємодія та виконання зобов'язань та обіцянок. Ними використовуються соціальні, описові методи дослідження, при цьому об'єктом їх

побудови нового організаційного механізму управління готельними підприємствами.

Для подальшого дослідження цього питання потрібно, на наш погляд, вивчити теоретичні засади виникнення та розвитку маркетингу відносин. На сучасному етапі не існує загальноприйнятої теоретичної бази цієї концепції, однієї парадигми маркетингу відносин. Наприклад, А. Пейн виділяє чотири різноманітні дослідницькі школи, що досліджують маркетинг відносин. Це скандинавська школа, представлена шведським університетом економіки та бізнес-адміністрування; англо-австралійська школа; північноамериканська школа та група ІМР (виробничого маркетингу та споживання), яка заснована також у Швеції [3, с. 71].

Ці школи представляють чотири окремі підходи, що розвивались окремо один від одного. Їх систематизація наведена у табл. 1.

дослідження є вертикальні мережі постачання, взаємодія окремих департаментів (кластерів) та обмеження і перешкоди, що зустрічаються при цьому.

Підхід маркетинг-менеджменту не розглядає відносини як стратегічний аспект маркетингу. За цим підходом, через маркетинг-мікс підприємство реалізує маркетингову мету позиціювати товари, що пропонує компанія, для

цільових груп, що ідентифікуються та ранжуються через обережну маркетингову сегментацію та аналіз конкурентів. Відносини розглядаються як тактичний інструмент. Слід підкреслити роль цієї школи у виділенні важливості орієнтації організації на споживача та розвитку відносин з ним.

Політична економія – це наука про соціальний устрій господарського життя, про порівняльне становище людей за критерієм присвоєння господарських факторів та споживчих благ, про власність та властиві їй соціогосподарські відносини [4, с. 12]. Парадигма політичної економії [5, с. 47] пропонує цілісний підхід до аналізу того, як здійснюється обмін, як взаємодіють та встановлюють різноманітні зв'язки споживач та продавець. В його межах виокремлено різні профілі чи архетипи стратегічної поведінки. Ця концепція об'єднує внутрішні структури та процеси соціальної системи (організації) з її оточенням через змінні, що називаються реляційними. Відповідно відносини неможливо зрозуміти як ізольований феномен, тому що вони є частиною великої системи та взаємодіють з нею. Отже, аналіз відносин слід проводити в контексті оточення, в якому вони виникають, враховуючи різноманітні фактори, що діють на них. Таким чином, вивчення відносин на підприємствах готельного господарства неможливо проводити тільки у межах підприємства. Дослідження повинні фокусуватись на взаємодії внутрішніх організаційних та економічних структур та процесів із зовнішнім оточенням (споживачами, конкурентами, туристичною інфраструктурою тощо).

Інституціональна економіка (підхід транзакційних витрат) – це теоретичний напрямок, який первісно виник та розвивався окремо від маркетингу, однак з часом став широко застосовуватись в теорії управління відносинами.

Р. Коуз [4, с. 139] розробив економічну концепцію, у межах якої ринок і компанія розглядаються в якості альтернативних та взаємозамінних способів регулювання

виробництва. Згідно з цією теорією, компанія виникає, розвивається та займає свою ринкову нішу в тому випадку, якщо на ринок існують незадоволені потреби. У ринкових умовах виробництво регулюється коливаннями цін. У рамках самої компанії ринкові регулюючі умови не діють – їх заміщує внутрішній товарообмін, за координацію якого відповідає менеджер. Отже, основна проблема складається у визначенні умов більш ефективного внутрішнього товарообміну в межах окремої компанії і більш вигідного укладання угод на ринку.

Для рішення цієї проблеми потрібно зіставити так звані транзакційні витрати (витрати на комерційні операції в ринкових умовах) з витратами на організацію цього ж товарообміну в межах окремої компанії з чіткою внутрішньою структурою.

Транзакційні витрати як витрати економічної взаємодії охоплюють [7, с. 104]:

- витрати на прийняття рішень, вироблення планів і організації майбутньої діяльності, ведення переговорів про її зміст та умови (коли в ділові відносини вступають двоє чи більше учасників);

- витрати на зміну планів, перегляду умов угоди і вирішенню спірних питань (коли це диктується обставинами, що змінилися);

- витрати на забезпечення учасниками дотримання досягнутих домовленостей.

Перераховані операції не пов'язані прямо ні з виробництвом продукції, ні з комерційною реалізацією товарів, однак їхнє здійснення може виявитися досить тривалим, складним, ризикованим процесом і внаслідок цього призвести до дуже великих витрат. В результаті в комерційних партнерів може виникнути бажання надати своїм відносинам більш офіційний статус і вивести спільні комерційні операції за межі ринку (наприклад, створення спільного підприємства між готелем та туристичною фірмою для реалізації готельних послуг через цю фірму).

Отже, теорія транзакційних витрат розглядає комерційні операції в ринкових умовах як одну з причин високих витрат. У цьому полягає її основне теоретичне

новаторство. І дійсно, у класичній економічній теорії подібні витрати не приймаються до уваги: вважається, що пропозиція та попит прямо впливають один на одного, а ціна, що негайно стає відомою всім зацікавленим особам, регулюється автоматично – у результаті зіставлення попиту та пропозиції. Теорія трансакційних витрат була збагачена і розвинута в роботах О. Уільямсона, що, зокрема, визначив цілий ряд факторів, що пояснюють виникнення зростання трансакційних витрат.

У ринкових умовах трансакційні витрати виходять за припустимі рамки в тому випадку, якщо трансакція, чи здійснення угоди, характеризується наступними трьома обставинами [8, 51]:

- невизначена ситуація на ринку, що перешкоджає укладанню контракту;

- підприємства укладають угоду, предмет якої – дуже специфічні активи: товари, послуги і таке інше, що може призвести до «замикання» партнерів у двосторонні відносини, небезпечні для одного з них;

- якщо ці операції між партнерами час від часу повторюються, то, з одного боку, небезпека «замикання» зростає, але, з іншого боку, збільшується і рентабельність можливої стійкої управлінської структури, що могла б взяти на себе координацію трансакційних операцій і усунути необхідність постійного звертання партнерів до ринку для укладання угод.

Коли трансакційні витрати виходять за припустимі межі, сторони намагаються вивести свої економічні операції за межі ринку і замість постійного оформлення нових угод створити структуровану організацію. У крайньому випадку, комерційні партнери можуть об'єднатися в рамках єдиного підприємства – за умови, звичайно, що організаційні витрати при такому розвитку подій не перевищать рівня трансакційних витрат на даний момент. Таким чином, вимальовуються контури фірми.

Практичне використання цих положень можливо тільки за умови, що ухвалення рішення про інтерналізацію спільних комерційних операцій ніяк не вплине на рівень

інших витрат, тобто не збільшить сукупних виробничих витрат. У протилежному випадку теорія О. Уільямсона передбачає додаткові можливості: наприклад, фірми самостійно визначають свої спільні межі та обирають такі варіанти співробітництва, що дозволили б їм мінімізувати виробничі та трансакційні витрати. Ці витрати можна зрівноважити, тому що у більшості випадків вони взаємозалежні і знаходяться у зворотній пропорції.

На практиці це означає, що іноді закладу розміщення та закладу харчування вигідніше налагодити спільне обслуговування клієнтів, навіть якщо собівартість послуг при цьому перевищить ціну. Таке рішення було б оптимальним у тому випадку, якщо трансакційні витрати на встановлення відносин з будь-яким зовнішнім постачальником перевищують додаткову вартість – націнку на ту чи іншу послугу, вироблену в межах спільного підприємства.

Виникнення нової функції маркетингу – функції управління взаємовідносинами – дозволило з комунікативних позицій поглянути на технологію маркетингу, оскільки маркетинг відносин розглядає комунікації в широкому аспекті: як будь-які відносини з її партнерами, які сприяють отриманню прибутку.

Комунікації відтепер розцінюються керівництвом компаній як інвестиції, необхідні для досягнення поставлених маркетингових та управлінських задач.

У реалізації комунікацій на перший план виходять доцільність комунікації та забезпечення синергетичного ефекту від одночасного використання декількох видів комунікацій для досягнення поставлених маркетингових цілей.

Детальний аналіз сутності концепції маркетингу відносин показав, що базисом, на якому будується вся система ринкових відносин, є процес комунікативного кругообігу, функціонує за допомогою механізму маркетингових комунікацій [9, с. 16].

Функції маркетингових комунікацій у концепції відносин відображено у табл. 2.

Таблиця 2. Функції маркетингових комунікацій у концепції відносин

Функція	Мета
Інформативна	Інформування цільової аудиторії про товар, який випускає фірма, його переваги щодо конкурентних товарів, властивості та якості; поширення інформації про діяльність фірми та її політику; отримання зворотної інформації про стан ринку, ситуації, які виникають на підприємстві, взаєминах між партнерами тощо
Нагадувальна	Нагадування цільовій аудиторії про певні принципи, заходи компанії, про торгову марку, переваги товару
Переконуюча	Переконання цільової аудиторії в її рішеннях на користь позитивного ставлення до товару, який випускає фірма, до її діяльності та власного імені
Іміджева	Створення і підтримка позитивного іміджу фірми та її товарів на ринку
Патріотична	Виховання і прищеплення патріотизму працівникам компанії
Дослідницька	Оцінювання ринкової ситуації через зворотний комунікативний потік з метою адаптації цілей фірми до ситуації, що склалася
Управлінська	Управління взаємовідносинами на ринку та всередині кожного окремого підприємства
Партнерська	Налагоджування тісних взаємовигідних партнерських стосунків між ринковими суб'єктами

З урахуванням значимості комунікаційного процесу в межах сучасного процесу господарювання та концепції маркетингу відносин, виникає необхідність введення нової трансформації мережного підходу у вигляді мережі ефективної маркетингової взаємодії (ММВ), під якою розуміється сукупність суб'єктів маркетингової системи і процесів їхньої взаємодії, що базується на принципі платності будь-яких взаємодій відповідно до їхньої цінності [7, с. 104].

В основу повинні бути покладені чотири організаційних принципи функціонування мережі маркетингової взаємодії, серед яких: принцип коаліційності, принцип контрактних відносин, принцип синергії, принцип ціни взаємодії і мотивації контактів.

При комунікаційному підході аспект ціни взаємодії як основного елемента, що трансформує просту маркетингову мережу в маркетингову мережу взаємодії, виходить на перший план: в обмін на доход одна зі сторін пропонує обмежений набір прав із зобов'язанням підкорятися директивам іншої сторони і відмовляється, таким чином, від того, щоб самостійно будувати своє поведіння, орієнтуючись на ринкові ціни за послуги, які вона може надавати.

Н. Моїсєєва та М. Слушаєнко [7, с. 106] показали, що економічний ефект впровадження ММВ може складатися з декількох компонентів: зниження витрат функціонування ринкового механізму (трансакційних витрат); зниження трансформаційних витрат в економічній діяльності (підвищення продуктивності праці); елімінування перекручувань економічних стимулів роботи системи; зниження організаційних витрат суб'єктів ринку внаслідок впровадження інформаційного забезпечення процесу прийняття рішень; нової вигоди, одержуваної економічними суб'єктами від упровадження нововведень; синергії, що одержують в результаті взаємодії та зв'язків суб'єктів ринку; поліпшення інвестиційного та підприємницького клімату в макросистемі комунікацій.

Однак існує кілька недоліків теорії трансакційних витрат [8, с. 55-56]. Перший – полягає в тому, що підрахувати трансакційні витрати практично неможливо. Тому будь-яке, навіть дуже точне теоретичне обґрунтування, що у кінцевому рахунку додається до тих чи інших обчислень, у дуже значному ступені залежить від прийнятого керівництвом рішення. Тобто за допомогою теорії трансакційних витрат можна заднім

числом обґрунтувати будь-який вибір компанії (пошук постачальника на ринку, інтерналізацію чи кооперацію). Однак ми повинні відзначити, що ця теорія надає нам цікаву аналітичну і критичну базу, за допомогою якої можна порівнювати різні підходи до проблеми.

Другий недолік полягає в тому, що ця теорія занадто детерміністична. Справа в тім, що відповідно до теорії транзакційних витрат усі рішення керівництва компанії обумовлені даним економічним контекстом і їхня єдина мета – звести витрати до мінімуму. Іншими словами, після ознайомлення із ситуацією керівництво аналізує її і приймає оптимальне рішення, що цілком залежить від економічного контексту.

Цей підхід цілком виключає яку-небудь продуману стратегію компанії. Але в реальній ситуації компанія керується не тільки бажанням знизити свої виробничі і транзакційні витрати, але й цілою низкою інших факторів.

В сучасних умовах для споживачів привабливими є саме ті підприємства, що дотримуються норм соціально-відповідального бізнесу. Саме така філософія притаманна підприємствам, що управляються на основі маркетингу відносин. Ділова етика

таких підприємств включає наступні принципи [10, с. 35]:

- довіра одних партнерів до етичних стандартів поведінки інших;
- моральна відповідальність один перед одним;
- соціальна відповідальність за формування нової організаційної культури, яка б враховувала інтереси не тільки підприємства, але і суспільства в цілому;
- розробка та реалізація етичних кодексів поведінки персоналу організації;
- добросовісні та відкриті стосунки з партнерами та всіма групами, що можуть вплинути на роботу організації.

Відповідно філософськими принципами побудови стратегії управління відносинами на підприємствах готельного господарства мають бути довіра, відповідальність та взаємодія. Метою цієї стратегії повинно бути створення цінностей для всіх груп впливу організації шляхом впровадження принципу отримання конкурентних переваг через побудову взаємовигідних переваг [11, с. 92]. Ці принципові положення побудови стратегії управління відносинами відображено на рис. 1.

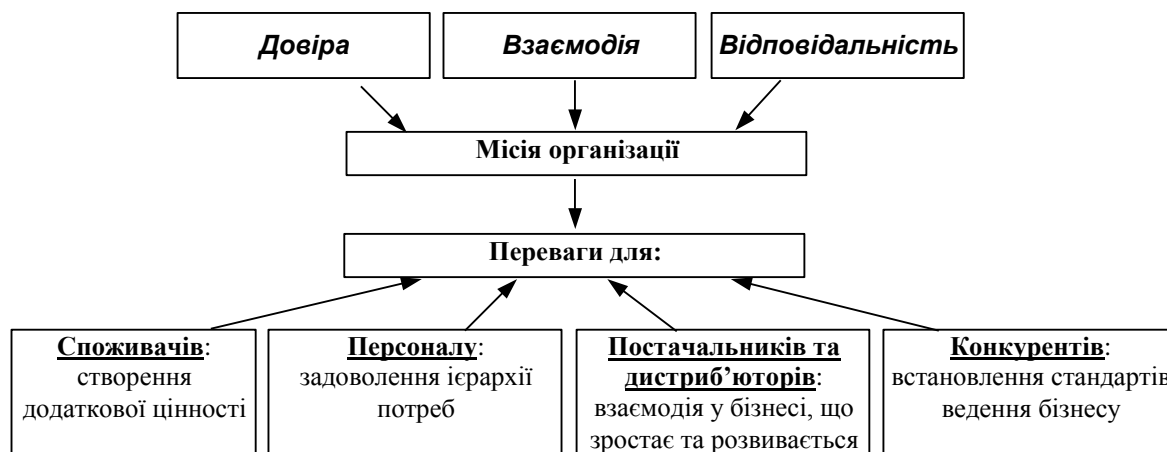


Рис.1. Принципи побудови стратегії управління відносинами.

В основі сучасної економіки покладено системний підхід, що базується на понятті “система” [12, с. 88]. Надалі під системою будемо розуміти всяку динамічну агреговану

сукупність взаємозалежних об’єктів (незалежно від їх природи), що, вступаючи у взаємодію з різномірними об’єктами більш широкого оточення (чи іншими системами),

виявляють себе як цілісність, тобто як об'єкт, що складається з різнорідних взаємозалежних частин і елементів, що характеризуються упорядкованістю поведження та володіє властивістю синергії. У рамках системного аналізу виділяють також поняття "підсистема". Остання фіксує в межах цілісності локальні сукупності взаємозалежних елементів, спрямованих на виконання різнорідних приватних функцій, необхідних для функціонування єдиної системної цілісності.

Основними підсистемами управління відносинами є управління якістю відносин зі споживачами, управління персоналом (людськими ресурсами) підприємства, управління ланцюгом постачання, управління мережею розповсюдження та управління маркетингом. Системна діаграма стратегії управління відносинами зображена на рис. 2.

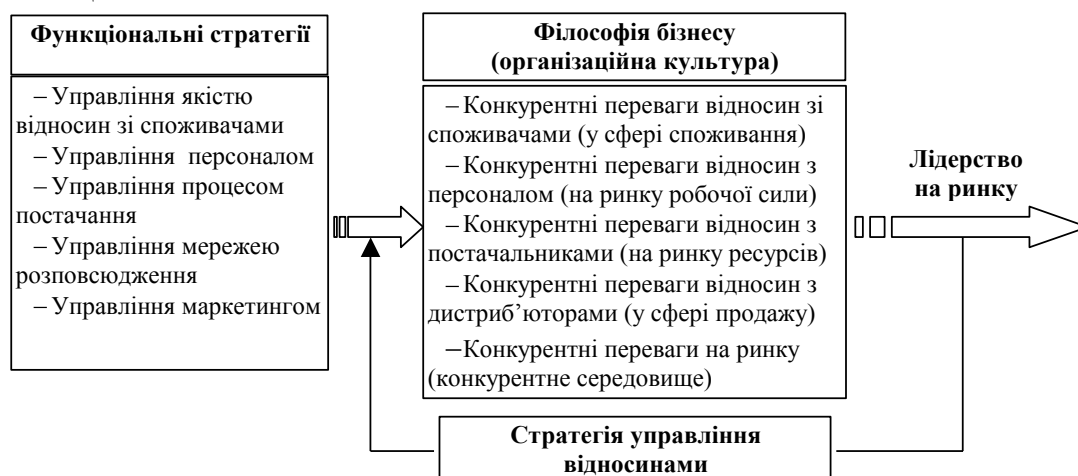


Рис. 2. Загальна системна діаграма управління відносинами

Використання системного підходу при розгляді управління організацією на основі маркетингу відносин дозволяє на ранніх стадіях ідентифікувати погіршення відносин в будь-якій з ключових сфер управління [13, с. 237].

В основі функціонування підприємства покладено його потенціал. Він містить у собі наступні складові [4, 344]:

- виробничий потенціал;
- трудовий потенціал;
- інформаційний потенціал;
- фінансовий потенціал;
- організаційний потенціал;
- потенціал відносин.

Розглянемо кожну з цих складових. Під виробничим потенціалом будемо розуміти виробниче устаткування, інвентар, технології виробництва продукції тощо. Під трудовим – кількість, демографічний склад, кваліфікаційний та освітній рівень персоналу.

Інформаційний потенціал поділяється на дві частини. Перша являє собою інформацію про наявність передових технологій, конкурентноздатних ідей і наукових відділів. Друга складова – інформація про підприємство та зовнішнє середовище, можливості її розширення. Фінансовий потенціал містить у собі стан активів, ліквідність, наявність кредитних ліній. Організаційний – характер і гнучкість керуючої системи, особливості прийняття рішень, інформацію про прийняті та реалізовані рішення.

Потенціал відносин є безліччю стійких зв'язків, сформованих у результаті функціонування підприємства у зовнішньому середовищі.

Щоб реалізувати цей потенціал, стратегія управління відносинами повинна відповідати наступним характеристикам [1, с. 402], що відображено у табл. 3.

Таблиця 3. Характеристики стратегії управління відносинами

Характеристика	Адаптивність	Інтегративність	Результативність	Вимірюваність
Сфера вияву	Конкурентна перевага (стратегія)	Сфера управління (основа)	Наслідок (ефект)	Показники
Ознаки	– довготривала прихильність споживачів – конкурентно-спроможний персонал – виробничі переваги – проникнення та захват ринку – лідерство на ринку	– управління якістю відносин зі споживачами – управління персоналом (людськими ресурсами) – управління процесом постачання – управління мережею розповсюдження – управління маркетингом	– лояльність споживачів – відданість персоналу – кооперація з постачальниками – співробітництво з дистриб'юторами – повага конкурентів	– прибуток від повторної покупки / частка ринку – низький коефіцієнт обігу персоналу – довготривалі партнерські відносини – стратегічні альянси чи партнерство з конкурентами

Під цими фундаментальними характеристиками ми розуміємо наступне:

– Адаптивність: кожне підприємство може використовувати цю модель, але змінюючи пропорційну частку складових та змінювати послідовність відповідно до своєї специфіки. Це робить підприємство гнучким до змін у зовнішньому середовищі та дозволяє йому враховувати ті аспекти відносин, що є найважливішими саме для нього.

– Інтегративність: ця концепція цілісна, тому що об'єднує всі функціональні стратегії однією бізнес-філософією.

– Результативність: адаптивність та інтегративність дозволяють отримати результати у всіх сферах застосування функціональних стратегій.

– Вимірюваність: стратегія управління відносинами встановлює показники, що легко виміряти, які дозволяють оцінити результати впровадження її в діяльність підприємства.

Стратегія управління відносинами узгоджує ключові управлінські процеси та системи для досягнення конкурентних переваг на ринку, що важко імітувати [1, с. 83]. Вона є гнучкою та дозволяє досягнути ефекту синергії від діяльності різних рівнів підприємства. Це потребує високого рівня координації, інтеграції та комунікативності в організації, що, в свою чергу, потребує високорозвинутого менеджменту, оскільки висока інтеграція призведе до надмірно жорсткого контролю та централізації, а надмірна гнучкість – до послаблення зв'язків та втрати синергетичного ефекту.

Відповідно основними принципами стратегії управління відносинами повинні бути: синергетичність, гнучкість, пристосовність, інноваційність, інформативність, креативність та практичність. Їх характеристика наведена у табл. 4.

Таблиця 4. Основні принципи стратегії управління відносинами

Принцип	Характеристика
Синергетичність	Кооперація підрозділів та прийняття найкращого для всіх рішення
Гнучкість	Багатогранність організації та здатність швидко реагувати на зміни (макроасpekt – розуміння змін)
Пристосовність	Принцип пристосування до змін в оточенні (мікроасpekt – здатність діяти)
Інноваційність	Пошук кращих підходів до обслуговування внутрішніх та зовнішніх клієнтів
Інформативність	Збір інформації про реальні та майбутні потреби, надійна база даних
Креативність	Використання системного підходу для креативного рішення проблем
Практичність	Враховування помилок, евристичний підхід до стратегії

Управління готельним підприємством на основі маркетингу відносин здійснюється на основі методології, тобто сукупності

загальних принципів, правил, методів розробки механізму управління, формування концепції маркетингу відносин, визначення

принципів організаційного механізму управління готельними підприємствами. Методологічні основи управління відносинами є єдиними для будь-якої системи незалежно від того, хто їх встановлює, терміну дії, сфери діяльності підприємства. На основі методології розроблюється філософія управління відносинами підприємства, а також її стратегія та тактика. Конкретизація філософії управління відносинами здійснюється різними методами розробку стратегії та контролю над нею.

Переваги використання стратегії управління готельним підприємством на основі маркетингу відносин виявляються у наступних сферах:

– підвищення здатності підприємства утримувати своїх клієнтів та формувати у них лояльності по відношенню до готелю; в результаті клієнти довше залишаються лояльними, триваліше та частіше зупиняються в готелі – тобто стають більш цінними, з точки зору розвитку подальших відносин з ними;

– підвищення рентабельності роботи з клієнтами, що зумовлено не тільки збільшенням обсягу наданих послуг, але і зниженням витрат на залучення нових клієнтів, оскільки не виникає необхідності залучати більшу кількість клієнтів для підтримки обсягу наданих послуг на стабільному ринку;

– зниження собівартості послуг, оскільки постійні клієнти, як правило, поведуться більш відповідально.

ЛІТЕРАТУРА:

1. *Mckenna R.* Relationship marketing: successful strategies for the age of the customer. – Reading, Mass.: Addison – Wesley, 1991 – 354 p.

2. *Palmer A.J.* Relationship marketing: a universal paradigm or marketing fad? // *A learning organisation*, 1996. – № 4. – P. 34-39.

3. *Payne A.F.* Developing a marketing-oriented organisation. // *Business Horizons*, 1988. – № 9. – P. 67-79.

4. *Філософія економіки: Учеб. пособие для высш. учеб. заведений / Отв. ред. С.В. Сияков.* – К.: Альтерпрес, 2002. – 384 с.

5. *Hougaard S., Bjeere M.* Strategic relationship marketing. – Berlin, Heidelberg, New York: Springer, 2002. – P. 371.

6. *Coase R.H.* La nature de la firme. // *Revue Economique*, 1987. – № 1, vol. 2 – p. 133-163;

7. *Моисеева Н., Слушаенко М.* Трансакционные издержки и их влияние на конкурентные позиции фирмы // *Маркетинг.* – 2002. – № 3. – С. 101-112.

8. *Гаретт Б., Дюссож П.* Стратегические альянсы: Пер. с фр.– М.: ИНФРА-М, 2002. – 332 с. – (Серия «Менеджмент для лидера»).

9. *Войчак А.В., Примак Т.О.* Маркетингові комунікації у концепції відносин // *Маркетинг в Україні*, 2003. – № 3 – С. 14-17;

10. *Heide J.B., John G.* Do norms matter in marketing relationship? // *Journal of marketing*, 1992. – № 56 (april) – P. 32-44.

11. *Sonnenberg F.K.* Managing with a conscience: how to improve performance through integrity, trust and commitment – New York: mcgraw-Hill, 1994. – 316 p.

12. *Локтионов М.В.* Системный подход в менеджменте. – М.: Генезис, 2000. – 228 с.: ил.

13. *Wallace T.F.* Customer-driven strategy: winning through operational excellence.- Vermont: Oliver wight publications, 1992. – 423 p.

14. *Marketing. Theory and practice.* /edited by M.Baker. 3d edition – London: Macmillan Business, 1995. – 442 p.

15. *Hayes R., Pisano G.* Beyond world-class: the new manufacturing strategy. // *Harvard Business review*, 1994. – january-february – P. 77-86.

ЛАДИЧЕНКО Катерина Іллівна – аспірант кафедри готельно-ресторанного бізнесу Київського національного торговельно-економічного університету.

Наукові інтереси:

- маркетингові дослідження;
- готельний бізнес в Україні.