

УДК 338.48

***Петровська І.О.***

кандидат економічних наук, доцент,  
Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського

***Дармограй В.І.***

доктор економічних наук, доцент,  
Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського

## **МОТИВАЦІЙНА МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ У РЕГІОНАЛЬНОМУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ**

*У статті визначено та охарактеризовано інструменти та методи формування іміджу підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Розглянуто проблематику та основні напрями формування іміджу. Визначено маркетингові закономірності розвитку іміджу підприємств готельно-ресторанного бізнесу як цілісної системи: поглиблення сфери інтересів отельно-ресторанного бізнесу на продукти і послуги, що надаються раніше підприємствами інших галузей; демократизація діяльності, пов'язана з розширенням кола споживачів; спеціалізація діяльності, орієнтована на нові споживчі сегменти; розвиток нових видів діяльності на ринку туристичних послуг; глобальний характер маркетингової діяльності, що викликається глобалізацією і концентрацією всього готельно-ресторанного бізнесу в цілому. Наведено мотиваційну модель формування іміджу в регіональному готельно-ресторанному бізнесі. Досліджено основні складові запропонованої мотиваційної моделі та визначено особливості формування іміджу.*

**Ключові слова:** *регіон, імідж, готельно-ресторанний бізнес, мотиваційна модель, маркетинг.*

**Постановка проблеми.** Розвиток ринкової економіки призвів до збільшення такого складного і різноманітного напрямку діяльності в сфері послуг, як послуги готельно-ресторанного бізнесу. Як жодна інша область, цей напрям діяльності вимагає серйозного осмислення світового досвіду і пильної уваги до перспектив його використання в Україні. Отже, важливим є пошук шляхів підвищення його ефективності, а також формування ділового іміджу в готельно-ресторанному бізнесі адекватного завданням підвищення ефективності української сфери послуг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам розвитку готельно-ресторанного господарства приділена велика увага у роботах таких вітчизняних науковців, як: О. Борисова, Г. Круль, М. Мальська, І. Мініч, Л. Нечаюк, О. Шаповалова. В зарубіжній та вітчизняній економічній літературі питання підвищення ефективності управління засобами маркетингу та формування іміджу організації дослідженні в роботах Ф. Котлера, М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, А. Елвуда, К. Бове, У. Аренса, І. Альшиної, О. Феофанова, В. Ільїна, Е. Попова, А.К. Семенова, Е.Л. Маслової та ін. Проте проблеми формування іміджу в готельно-ресторанному бізнесі, особливо на регіональному рівні, не отримали достатньої уваги.

**Постановка завдання.** Визначення методологічних основ формування іміджу організацій в сфері готельно-ресторанного бізнесу, розробка мотиваційної моделі формування іміджу організацій готельно-ресторанного бізнесу.

**Виклад основного матеріалу.** Розробка мотиваційної моделі формування іміджу в регіональному готельно-ресторанному бізнесі є ключовим питанням для даних підприємств, в його основі лежить принцип «зроби так, щоб гість до тебе ще раз повернувся».

Формування іміджу на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу спирається на використання таких маркетингових інструментів як: маркетингові комунікації; сегментація ринку послуг, що надаються; відповідність світовим стандартам якості самої послуги і її надання; управління готельно-ресторанним бізнесом в цілому.

Методами формування іміджу організації в готельно-ресторанному бізнесі є: сертифікація послуг, що надаються; система навчання та підвищення кваліфікації на підприємстві; розробка і створення нових форм управління підприємством; аналіз позиції конкурентів; сегментація споживчих переваг.

Мотиваційна модель формування іміджу організації (підприємства) в готельно-ресторанному бізнесі, включає шість основних ступенів:

- оцінка перспектив розвитку організації;
  - ідентифікація цілей організації і працівника;
  - ідентифікація інтересів організації і працівника;
  - визначення внутрішніх стандартів якості послуг;
  - вихід на світові стандарти якості;
  - формування корпоративної ідеї організації.
- Привабливий імідж готельно-ресторанного бізнесу

передбачає високу якість обслуговування, яке пов'язане з додатковими витратами: відповідним оформленням приміщень; введенням уніформи; утриманням служби безпеки, що підкоряється внутрішнім стандартам; утриманням території (озеленення, асфальтування) і безліч інших.

Сучасні готелі в регіонах України відчують жорстоку конкуренцію, і в найближчі роки ситуація буде ще складнішою. Для того, щоб вийти переможцем у цій боротьбі необхідно покращувати роботу по задоволенню потреб споживача.

Щоб досягти успіху або просто вижити, компанії повинні засвоїти нову філософію. Перемога на сучасному ринку можлива, якщо компанія орієнтована на клієнта, тобто найвищою цінністю має стати виконання побажань цільових груп споживачів. Компанії повинні формувати гостей, а не тільки виробляти продукт. Вони повинні володіти мистецтвом створення ринку, а не тільки створення продукту – це є одним з положень мотиваційної моделі.

Багато компаній вважають, що залучення гостя – це робота відділу маркетингу або відділу продажів. Однак провідні світові компанії прийшли до висновку, що відділ маркетингу не може виконувати роботу самостійно. Хоча маркетинг і відіграє провідну роль, фактично він може бути тільки партнером в залученні й утриманні споживачів. Навіть найкращий в світі відділ маркетингу не може успішно продавати товари поганої якості, які не задовольняють потреби споживачів. Відділ маркетингу може бути ефективним тільки в компаніях, де всі відділи і всі службовці об'єднані метою формування високої конкурентної системи пропозиції товарів і послуг, що мають цінність для споживача.

Розглянемо фірму “McDonald's”, представництва якої зараз поширені в багатьох містах України, Люди купують в “McDonald's” не тільки тому, що вони люблять гамбургери. Споживачів приваблює, перш за все, система “McDonald's”, а не тільки саме харчування. У всьому світі “McDonald's” як точно налагоджена система пропонує своїм відвідувачам товари і послуги високого стандарту, що в компанії називається QSCV – якість, обслуговування, чистота і споживча цінність. Система складається з багатьох компонентів внутрішнього і зовнішнього характеру. “McDonald's” ефективний, оскільки його службовці, контрагенти по франчайзингу, постачальники та інші особи успішно співпрацюють, щоб спільно надати клієнту виключно високу якість товарів і послуг.

Гості купують товари або послуги у фірми, оскільки сподіваються, що їм нададуть продукт вищої споживчої цінності, яка становить різницю між повною споживчою цінністю і повними споживчими витратами. Споживач отримує користь з основних товарів, системи обслуговування та іміджу компанії. Ці компоненти складають повну цінність для споживача. Витрати ж споживача включають гроші, час, зусилля і психологічні витрати.

Споживачі формують свої судження щодо споживчої цінності маркетингових пропозицій і на їх основі приймають рішення про покупку. Задоволення клієнта покупкою залежить від того, як виправдалися очікування покупця. Споживач може відчувати різну ступінь задоволення. Якщо якість послуг не виправдовує очікувань споживача, то він не задоволений. Якщо його очікування реалізувалися, то споживач задоволений. Якщо якість послуг перевищує очікування, то споживач дуже задоволений або навіть захоплений.

Очікування засновані на минулому досвіді покупок споживача, на думці друзів і партнерів, а також на інформації і обіцянках фахівців з маркетингу, продавців і конкурентів. Фахівці з маркетингу на фірмі повинні бути обережні, щоб встановити, правильний рівень очікувань споживачів. Якщо вони встановлюють рівень очікувань надто низький, то задовольняють тих, хто купує, але будуть не в змозі залучити достатню кількість покупців. Навпаки, якщо вони піднімають планку очікувань занадто високо, то покупці, ймовірно, можуть бути розчаровані.

Однак деякі з найбільш успішно розвинутих у наші дні компаній піднімають рівень очікувань споживачів і працюють так, щоб йому відповідати. Ці компанії забезпечують повне задоволення споживача.

Хоча орієнтована на споживача фірма прагне забезпечувати обслуговування кращої якості, ніж у конкурентів, це не дає ефекту в сенсі максимізації ступеня задоволення споживача. Компанія може також збільшувати задоволення споживача, знижуючи свій прибуток. Проте компанія, крім споживачів, має справу з багатьма партнерами, власниками паїв, власниками акцій, службовцями, дилерами, постачальниками, а витрата додаткових коштів з метою підвищення ступеня задоволення споживачів може не влаштувати цих партнерів по бізнесу. Таким чином, мета маркетингу полягає в тому, щоб створити цінність для споживача з прибутком для своєї фірми. У кінцевому підсумку, компанія повинна досягти високого рівня задоволення споживача і в той же самий час прийнятної рівня задоволення інтересів інших своїх партнерів. Все це вимагає дуже тонкого балансу: спеціаліст з маркетингу повинен продовжувати виробляти більшу кількість цінностей для споживача і задовольняти його потреби, не в збиток «свого дому».

У зв'язку з цим можна визначити першу сходинку мотиваційної моделі формування іміджу – утримання. Сьогодні компанії в процесі своєї роботи повинні, крім створення більш міцних зв'язків з партнерами, розвивати більш тісні зв'язки і лояльне співробітництво зі своїми безпосередніми споживачами. У минулому багатьом компаніям нічого не коштувало отримати споживачів. Споживачі часто не мали альтернативних постачальників або ж інші постачальники пропонували товари та послуги низької якості, або ж ринок розростався настільки швидко, що компанія могла не турбуватися про необхідність повного задоволення запитів споживачів. Компанія могла втрачати 100 гос-

тей в тиждень, але отримувати інших 100 гостей і задовольнятися таким результатом. Така компанія, що працює за принципом теорії бізнесу під образною назвою «бездонна бочка», вважає, що вона завжди буде мати достатню кількість нових споживачів, щоб замінити тих, хто опинився незадоволеним результатом покупки. Однак така зміна споживачів вимагає більше коштів, ніж якби компанія зберегла всіх своїх 100 колишніх споживачів і не приваблювала б нових. Інша проблема полягає в тому, що незадоволені споживачі поширюють свою негативну думку про зроблену покупку, що робить все більш і більш складним отримання 100 нових споживачів в тиждень. Бізнес значно залежить від місцевих умов, наприклад, при організації роботи ресторану районного профілю, майже неможливо отримати необхідну кількість нових клієнтів для заміни втрачених.

Другий ступінь – це визначення збитків від втрачених гостей. Компанії повинні приділяти велику увагу відтоку споживачів і вживати заходів, щоб зменшити його. Спочатку компанія повинна визначити і підрахувати кількість постійних споживачів. Потім з'ясувати причини відтоку споживачів і визначити, як його можна зменшити або взагалі усунути. Звичайно, нічого не можна зробити щодо тих споживачів, які виїжджають з даного регіону або щодо тих зайнятих в даному бізнесі споживачів, які виходять з нього. Але багато можна зробити щодо споживачів, які залишають фірму через погане обслуговування, якість харчування або дуже високі ціни. Компанія повинна мати відомості про процентне співвідношення клієнтів, що з різних причин залишають готель, тобто які не зупиняються в ньому знову.

Компанії можуть оцінювати, який прибуток вони втрачають через втрату споживачів. Для окремого споживача – це те ж саме, що життєво важлива цінність Постійний гість ресторану може дати бізнесу кілька тисяч доларів, а постійний клієнт агентства з туризму – більш 10000 доларів протягом його терміну роботи з агентством. Цінність терміну постійного звернення споживача до послуг даної фірми вимірюється величиною, що визначає, скільки кожен учасник даного сегмента ринку дає йому в середньому в рік, яка потім множить на середню тривалість його життя в даному сегменті ринку. Така середня тривалість життя споживача на ринку визначається шляхом відповідних досліджень або з його «історії» у банку даних готелю. Люди переїжджають, переводяться з одного місця роботи на інше, змінюють компанії, бувають не задоволені якістю товарів і послуг. Наприклад, середня тривалість життя на ринку для індивідуального мандрівного клієнта може скласти чотири роки. Середня життя гостя ресторану могла б бути оцінена тільки в три роки. Готелі, що представляють єдину мережу і мають єдину систему фіксації «історій» своїх постояльців, можуть представити картину терміну життя даного гостя в кількох готелях цієї мережі, а не тільки по одному. Терміни життя можуть бути різними в різ-

них регіонах і ринкових сегментах. Вони унікальні для кожного окремого бізнесу.

Компанія повинна обчислити, у що їй обійдеться зниження швидкості відтоку споживачів. Якщо ця вартість виявляється менше втраченого прибутку, компанія повинна витратити цю суму, щоб зменшити відтік споживачів. Сьогодні передові компанії роблять все від них залежне, щоб зберегти своїх споживачів. Наступальний характер ринкової стратегії вимагає значно більших зусиль та витрат, ніж оборонний маркетинг, тому що покликаний задовольнити споживачів краще, щоб відвести їх у конкурентів. Класична теорія маркетингу, як і практика, більше зосереджується на мистецтві залучення нових клієнтів, ніж на збереженні вже існуючих. Акцент спрямований на розвиток угод, а не на формування відносин. Сьогодні більшість компаній визнає важливість збереження існуючих споживачів. Згідно з одним повідомленням, скорочуючи відтік споживачів тільки на 5%, компанії можуть підвищити прибуток приблизно на 25-85%. На жаль, системи бухгалтерського обліку більшості компаній не в змозі показувати цінність лояльних споживачів. Таким чином, хоча сучасний маркетинг зосереджений в основному на формалізованому комплексі маркетингових заходів дії на ринок – маркетинг-міксі, розвиваючому продажі і привертаючому нових споживачів, найперше завдання фірми полягає в збереженні та утриманні наявних споживачів. І найкращий підхід до збереження споживача в тому, щоб доставити йому найбільше задоволення результатами покупки і в підсумку одержати вірність даній фірмі.

Третій ступінь – це врегулювання скарг гостей. Врегулювання скарг споживача – ключовий момент у справі збереження його для фірми. Дослідження TARP показало, що якщо скарга споживачів була значною, то 91% з них вже не звернеться до вас знову, але якщо ця скарга була швидко врегульована, то 82% з них знову скористаються вашими послугами. Задоволення скарг знижує відтік клієнтів від 91 до 18 з 100. При врегулюванні незначних скарг відтік споживачів також можна знизити до 5 з 100. При вирішенні проблем, що виникають у споживачів, є дві важливі умови. Перше – якщо ви задовольняєте скаргу, то робіть це швидко, затяжне вирішення проблем тільки збільшить відтік споживачів. Друге – з'ясуйте джерела виникнення невдоволення у споживача. Менеджери повинні розвивати систему заохочення клієнтів за їх скарги. Вони повинні мати методи пошуку джерел скарг, включаючи пряму «гарячу лінію», по якій клієнт може повідомити про свої проблеми. Картки реєстрації звернень споживача допомагають менеджерам виявляти проблеми, пов'язані з придбаними товарами та наданими послугами. Менеджери повинні навчати службовців дізнатися незадоволених клієнтів за зовнішнім виглядом і намагатися самим з'ясувати їх проблеми. Гарантія обслуговування – інший шлях можливості отримання скарг від споживачів, тобто вони змушені звернутися з скаргою, щоб скористатися гарантією, що передбачає повернення або несплату необхідної суми.

Коли гість скаржиться, керівництво повинно бути вдячним. Воно повинно пам'ятати, що клієнт, який скаржиться, дасть адміністрації можливість вирішити проблему. На письмові скарги треба відповідати негайно або листом, або по телефону. Якщо ви відповідаєте листом, необхідно висловити вдячність за звернення, вказати, що ви ознайомлені зі змістом скарги, і перерахувати, що буде виконано, щоб запобігти появі подібних випадків. Клієнту має бути повідомлено про підсумки врегулювання скарги. Найбільш ефективний шлях врегулювання проблем – за допомогою телефону. Сьогодні це часто коштує дешевше, ніж відправити лист.

Телефонний дзвінок дозволяє особисто поспілкуватися з клієнтом і точно з'ясувати, що ж з ним сталося. Найгірше, що може зробити компанія – це відправити формальний лист, який не містить ніякого співчуття до проблеми клієнта.

**Висновок.** На підставі вищевикладеного можна зробити наступні висновки. Сучасна методологія формування іміджу організацій готельно-ресторанного бізнесу ґрунтується на тих змінах, які відбулися в цілому та індустрії гостинності: поширення сфери інтересів готельно-ресторанного бізнесу на продукти і послуги, що раніше надавалися підприємствами інших галузей (наприклад, організація харчування, дозвілля, розваг, виставкової діяльності та ін.); розвиток таких сегментів індустрії гостинності, як індустрія розваг, що включає гральний бізнес, тематичні парки, конгресовий діяльність, перетворило раніше мало привабливі курортні та туристичні місцевості в модні напрями туристської діяльності.

Глобалізація і концентрація готельно-ресторанного бізнесу, так само впливають на формування ділового іміджу в цій сфері діяльності. Ці тенденції виявляються в створенні великих корпорацій і готельних мереж. Такий підхід дозволяє готельним підприємствам перегрупуватися й залучити додаткові ресурси для розвитку свого бізнесу. Готельні підприємства концентруються через створення союзів або асоціацій, що не порушують їхню юридичну та господарську самодіяльність, але дозволяють проводити спільні маркетингові програми, вести дослідницьку діяльність, формувати єдину систему підготовки та перепідготовки кадрів.

Ще одним напрямком формування іміджу підприємств готельно-ресторанного бізнесу, є глибока персоніфікація обслуговування і повна, концентрація на запитах і потребах гостей. У дорогих готелях для цих цілей створюються карти постійних клієнтів, в яких збирається інформація про їхні смаки, вподобання і звички. Така база даних дозволяє попереджати бажання гостей.

Широке впровадження нових засобів комунікації та інформаційних технологій, що дозволяє проводити глибоку і системну економічну діагностику, так само визначає основні напрямки формування іміджу підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Результати діагностики дають можливість здійснити повний само-

аналіз і аналіз конкурентів в області застосовуваних нових і маркетингових стратегій, проаналізувати ступінь активності на ринку, з'ясувати прибутковість розроблювальних сегментів, скоординувати попит і про-

позицію готельних послуг. Іншими словами, це той напрямок формування іміджу, який спрямований на підвищення внутрішньої ефективності підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

#### Список літератури:

1. Блинов А. О., Захаров В. Я. Имидж организации как фактор ее конкурентоспособности. Менеджмент в России и за рубежом. 2003. № 4. С. 35-44.
2. Гресь-Євреїнова С. В. Менеджмент готельно-ресторанного комплексу "KHORTITSA PALASE". Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 19. С. 24-30.
3. Журавльова С. М. Процеси трансформації готельного господарства України. Економіка. Управління. Інновації. 2013. № 2. С. 32-38.
4. Кукліна Т. С., Корнієнко О. М., Зайцева В. М. Концентрований маркетинг в організації готельних послуг. Ефективне управління економікою: інформаційні технології, маркетинг, бізнес: матеріали VIII міжнар. наук.-практ. конф., 08 грудня 2015 р. : тези доп. Черкаси: ЧНТУ, 2015. С. 225-229.
5. Лозова О. А., Мамотенко Д. Ю. Сучасний розвиток готельного господарства в Україні. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки. Харків : ХНТУСГ, 2017. Вип. 185. С. 251-259.
6. Проблеми та перспективи розвитку готельного бізнесу в умовах сьогодення. URL: [http://bses.in.ua/journals/2016/12-1\\_2016/39.pdf](http://bses.in.ua/journals/2016/12-1_2016/39.pdf)
7. Томилова М.В. Модель имиджа организации. URL: <http://www.cfin.ru/press/marketing/1998-1/05.shtml>
8. Шкардун В. Д., Ахтямов Т. М. Оценка и формирование корпоративного имиджа предприятия. Маркетинг в России и за рубежом. 2001. № 3.

### МОТИВАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ ФОРМИРОВАНИЯ ИМИДЖА В РЕГИОНАЛЬНОМ ГОСТИНИЧНО-РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ

*В статье определены и охарактеризованы инструменты и методы формирования имиджа предприятий гостинично-ресторанного бизнеса. Рассмотрена проблематика и основные направления формирования имиджа. Определены маркетинговые закономерности развития имиджа предприятий гостинично-ресторанного бизнеса как целостной системы: углубление сферы интересов отельно-ресторанного бизнеса на продукты и услуги, предоставляемые ранее предприятиями других отраслей; демократизация деятельности, связанная с расширением круга потребителей; специализация деятельности, ориентированная на новые потребительские сегменты; развитие новых видов деятельности на рынке туристических услуг; глобальный характер маркетинговой деятельности, вызываемый глобализацией и концентрацией всего гостинично-ресторанного бизнеса в целом. Приведена мотивационная модель формирования имиджа в региональном гостинично-ресторанном бизнесе. Исследованы основные составляющие предложенной мотивационной модели и определены особенности формирования имиджа.*

**Ключевые слова:** регион, имидж, гостинично-ресторанный бизнес, мотивационная модель, маркетинг.

### A MOTIVATIONAL MODEL OF IMAGE FORMATION IN THE REGIONAL HOSPITALITY INDUSTRY

*The article defines and describes the tools and methods for forming the image of enterprises of hotel and restaurant business. The problems and main directions of image formation are considered. The marketing principles of development of the image of enterprises of hotel and restaurant business as an integral system are defined: deepening the sphere of interests of restaurant and restaurant business to products and services provided earlier by enterprises of other industries; the democratization of activities related to the expansion of the consumer's circle; specialization of activity focused on new consumer segments; development of new activities in the market of tourist services; the global nature of marketing activities caused by globalization and the concentration of the entire hotel and restaurant business in general. The motivational model of image formation in the regional hotel and restaurant business is given. The main components of the proposed motivational model and the features of image formation are determined.*

**Key words:** region, image, hotel and restaurant business, motivational model, marketing.