

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ПРИВАТНИЙ ЗАКЛАД  
«ДНІПРОВСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ**

**Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу**

На правах рукопису

**ЧАЮН МИКИТА ДМИТРОВИЧ**

**УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ  
ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа  
(код) (назва спеціальності)

Освітня програма Готельно-ресторанна справа  
(назва)

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра

Науковий керівник:  
**Гакова Міра Володимирівна,**  
кандидат економічних наук

**РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ**

Протокол засідання кафедри

№ 10

Від

14.06.2024

Завідувач кафедри

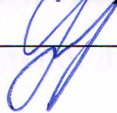


(підпис)

Тетяна ТЕСЛЕНКО

(ім'я, прізвище)

Нормоконтроль



Наталія СЕРПІЄНКО


Дніпро, 2024

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ПРИВАТНИЙ ЗАКЛАД  
«ДНІПРОВСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра Туристичного та готельно-ресторанного бізнесу  
Освітній ступінь бакалавр  
Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справ  
Освітня програма Готельно-ресторанна справа

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри  
туристичного та готельно-  
ресторанного бізнесу

 **Тетяна ТЕСЛЕНКО**  
« 02 » 04 2024 року

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ  
Чаюну Микиті Дмитровичу**

1. Тема роботи: **«Удосконалення маркетингової стратегії розвитку готельного підприємства».**
2. Науковий керівник роботи: **кандидат економічних наук Гакова Міра Володимирівна.**
- Затверджені наказом вищого навчального закладу від « 01 » 04 2024 року № 23-02
3. Строк подання роботи на кафедру: 03.06.2024р.
4. Мета кваліфікаційної роботи полягає в дослідженні теоретичних основ і розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення маркетингової стратегії розвитку готельного підприємства.
5. Завдання кваліфікаційної роботи:
  - дослідити понятійний апарат «стратегія», «маркетингова стратегія», розглянути особливості та класифікацію маркетингових стратегій;
  - розглянути сутність терміну «розвиток підприємства», визначити етапи формування маркетингової стратегії розвитку готельного підприємства;
  - розглянути перелік методів аналізу маркетингового середовища, надати порівняльну характеристику традиційної готельної діяльності і готельної діяльності при стратегічному маркетинговому підході;
  - надати загальну характеристику готелю «Центральний»;

- здійснити діагностику маркетингового макросередовища діяльності готельних підприємств;
- провести діагностику стратегічного маркетингового управління діяльністю готелю «Центральний»;
- запропонувати напрями вдосконалення та алгоритм формування конкурентної маркетингової стратегії готелю «Центральний»;
- рекомендувати систему маркетингової стратегії розвитку готелю «Центральний» готелю «Центральний»;
- рекомендована матриця формування маркетинговою стратегією розвитку готелю «Центральний».

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

№ з\п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вступ	03.05.2024 р.	виконано
2.	I Розділ	05.05.2024 р.	виконано
3.	II Розділ	13.05.2024 р.	виконано
4.	III Розділ	20.05.2024 р.	виконано
5.	Робота в цілому	03.06.2024 р.	виконано

Науковий керівник  **Міра ГАКОВА**

Здобувач вищої освіти  **Дмитро ЧАЮН**

Дата видачі завдання 02.04.2024 р.



## метадані

Заголовок

Чаюн М.Д.\_Кваліфікаційна робота

Автор

Науковий керівник / Експерт

Чаюн М.Д.

Гакова М.В.

підрозділ

Dnipropetrovsk University of Humanities

## Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		1
Інтервали		29
Мікропробіли		96
Білі знаки		1

## Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

18.26%

18.26%

КП 1

2.86%

2.86%

КП 2

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

9623

Кількість слів

76654

Кількість символів

## Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

### 10 найдовших фраз

Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	Колір тексту
1	<a href="http://www.economy.in.ua/pdf/10_2018/5.pdf">http://www.economy.in.ua/pdf/10_2018/5.pdf</a>	38	0.39 %
2	<a href="SUMDU/out2017/HANNA_O_SHVINDINAThe_Evolution_of_the_Approaches_to_Identification_of_the_Strategy_Content.pdf">SUMDU/out2017/HANNA_O_SHVINDINAThe_Evolution_of_the_Approaches_to_Identification_of_the_Strategy_Content.pdf</a> 7/21/2019 Sumy State University (SUMDU)	33	0.34 %
3	<a href="https://zhatk.zt.ua/wp-content/uploads/2020/08/agrarna-nauka-osvita-virobnicztvo.evropejskij-dosvid-dlya-ukra%D1%97ni.pdf">https://zhatk.zt.ua/wp-content/uploads/2020/08/agrarna-nauka-osvita-virobnicztvo.evropejskij-dosvid-dlya-ukra%D1%97ni.pdf</a>	33	0.34 %
4	<a href="https://centrhotel.com.ua/ua/nomeri/apartament.html">https://centrhotel.com.ua/ua/nomeri/apartament.html</a>	32	0.33 %
5	<a href="http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/30887/1/%D0%9D%D0%B0%D1%80%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%BE%D0%B2.pdf">http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/30887/1/%D0%9D%D0%B0%D1%80%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%BE%D0%B2.pdf</a>	29	0.30 %

## АНОТАЦІЯ

Чаюн. М.Д. Удосконалення маркетингової стратегії розвитку готельного підприємства / Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа» (освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»). ВНПЗ ДГУ, Дніпро, 2024.

Відомості про об'єм пояснювальної записки: *82 стор., 28 рис., 18 табл., 53 джерела.*

Перший розділ містить теоретичні основи формування маркетингової стратегії розвитку готельного підприємства, що включає зміст основних понять, наукових поглядів, сутність, особливості та класифікацію маркетингових стратегій, етапи формування маркетингової стратегії розвитку готельного підприємства, порівняльний аналіз характеристики традиційної готельної діяльності і готельної діяльності при стратегічному маркетинговому підході.

В другому розділі роботи проведено аналіз маркетингової діяльності готелю «Центральний», надано організаційно-економічну характеристику готелю «Центральний», проведено діагностику маркетингового макросередовища діяльності готельних підприємств на основі використання матриці PEST - аналізу; здійснена діагностика стратегічного маркетингового управління діяльністю готелю «Центральний»: визначна ринкова частка, проведено конкурентний аналіз тризіркових готелів, проведено аналіз маркетингових посередників, зроблена оцінка стратегічного маркетингового управління.

В третьому розділі представлено шляхи вдосконалення маркетингової стратегії розвитку готелю «Центральний», запропоновано напрями вдосконалення та алгоритм формування конкурентної маркетингової стратегії готелю «Центральний»; рекомендовано систему маркетингової стратегії розвитку готелю «Центральний»; запропонована матриця формування маркетинговою стратегією розвитку готелю «Центральний».

Ключові слова: готельне підприємство, стратегія, маркетингова стратегія, розвиток підприємства, маркетингове середовище, маркетингова стратегія розвитку, PEST – аналіз, конкуренти, маркетингові посередники.

*Список публікацій здобувача: Чаюн М.Д. Моніторинг діяльності готельно-ресторанних підприємств. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Цифрове суспільство: міжнародні економічні відносини, управління, фінанси та соціум». м. Дніпро. 02 травня 2024 р. м. Дніпро: УМСФ, 2024. С.*

## ABSTRACT

Chaiun M.D. Improvement of the marketing strategy of the development of the hotel enterprise / Qualification work for obtaining the bachelor's degree in the specialty 241 "Hotel and restaurant business" (educational and professional program "Hotel and restaurant business"). VNPZ DSU, Dnipro, 2024.

Information about the volume of the explanatory note: *82 pages, 28 figures, 18 tables, 53 sources.*

The first section contains the theoretical foundations of the formation of a marketing strategy for the development of a hotel enterprise, including the content of basic concepts, scientific views, the essence, features and classification of marketing strategies, the stages of formation of a marketing strategy for the development of a hotel enterprise, a comparative analysis of the characteristics of traditional hotel activity and hotel activity with a strategic marketing approach .

In the second part of the work, an analysis of the marketing activity of the "Central" hotel was carried out, the organizational and economic characteristics of the "Central" hotel were provided, a diagnosis of the marketing macro-environment of hotel enterprises was carried out based on the use of the PEST - analysis matrix; diagnostics of strategic marketing management of the activities of the "Central" hotel was carried out: a significant market share, a competitive analysis of three-star hotels was carried out, an analysis of marketing intermediaries was carried out, an assessment of strategic marketing management was made.

The third section presents the ways of improving the marketing strategy of the development of the "Central" hotel, offers directions for improvement and the algorithm of forming a competitive marketing strategy of the "Central" hotel; a marketing strategy system for the development of the "Central" hotel is recommended; the matrix of formation of the marketing strategy of the development of the hotel "Central" is proposed.

Keywords: hotel enterprise, strategy, marketing strategy, enterprise development, marketing environment, marketing development strategy, PEST analysis, competitors, marketing intermediaries..

List of publications of the recipient: Chaiun M.D. Monitoring of the activity of hotel and restaurant enterprises. *Materials of the International Scientific and Practical Conference "Digital Society: International Economic Relations, Management, Finance and Society"*. Dnipro. May 2, 2024. Dnipro: UMSF, 2024. P.



## ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	13
1.1. Сутність, особливості та класифікація маркетингових стратегій.....	13
1.2. Сутність та види розвитку підприємства.....	19
1.3. Теоретичні засади формування маркетингової стратегії .....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ».....	32
2.1. Загальна характеристика готелю «Центральний».....	32
2.2. Діагностика маркетингового макросередовища діяльності готельних підприємств.....	46
2.3. Діагностика стратегічного маркетингового управління діяльністю готелю «Центральний».....	53
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ».....	60
3.1. Напрямки вдосконалення маркетингової діяльності готелю «Центральний».....	60
3.2. Пропозиції щодо формування маркетингової стратегії розвитку готелю «Центральний».....	65
3.3. Вдосконалення аспектів формування маркетингового стратегічного управління готелю «Центральний».....	71
ВИСНОВКИ.....	75
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	78

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Успіх сучасного готельного підприємства залежить від його здатності ефективно конкурувати на ринку гостинності. В насиченому конкуренцією умовах господарювання, завоювання та збереження конкурентоспроможності вимагає постійного аналізу, стратегічного планування та вдосконалення всіх аспектів діяльності підприємства. Одним з найважливіших засобів досягнення цієї мети є інструмент маркетингової стратегії розвитку, який відіграє ключову роль у створенні та управлінні відносинами з клієнтами, у визначенні конкурентних переваг на ринку. Маркетингова діяльність готельних підприємств постійно еволюціонує адаптуючись до змін у споживчих уподобаннях клієнтів, технологічних інноваціях, конкурентному середовищі та інших чинниках.

Маркетингова стратегія розвитку готельного підприємства полягає в досягненні стратегічних цілей, таких як збільшення обсягів продажів, частки ринку, максимізації прибутку. У зв'язку з цим виникає необхідність постійного вдосконалення маркетингових стратегій та інструментів для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням питань стратегічного маркетингу присвячені праці вчених таких як Г. Армстронг, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, С.С. Гаркавенко, О.В. Зозульов, А.А. Мазаракі, А.О. Старостіна, С.М. Ілляшенко, М.А. Окландер.

Динамічність сучасного світу та інноваційних змін обумовлює необхідність постійного доопрацювання теорій і практик дослідження в даному напрямку.

**Мета кваліфікаційної роботи** полягає в дослідженні теоретичних основ і розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення маркетингової стратегії розвитку готельного підприємства.

Відповідно до мети кваліфікаційної роботи, автором були поставлені такі завдання:

- дослідити понятійний апарат «стратегія», «маркетингова стратегія», розглянути особливості та класифікацію маркетингових стратегій;
- розглянути сутність терміну «розвиток підприємства», визначити етапи формування маркетингової стратегії розвитку готельного підприємства;
- розглянути перелік методів аналізу маркетингового середовища, надати порівняльну характеристику традиційної готельної діяльності і готельної діяльності при стратегічному маркетинговому підході;
- надати загальну характеристику готелю «Центральний»;
- здійснити діагностику маркетингового макросередовища діяльності готельних підприємств;
- провести діагностику стратегічного маркетингового управління діяльністю готелю «Центральний»;
- запропонувати напрями вдосконалення та алгоритм формування конкурентної маркетингової стратегії готелю «Центральний»;
- рекомендувати систему маркетингової стратегії розвитку готелю «Центральний» готелю «Центральний»;
- рекомендована матриця формування маркетинговою стратегією розвитку готелю «Центральний».

**Об’єктом** дослідження кваліфікаційної роботи є процеси розвитку маркетингової стратегії готелю «Центральний».

**Предметом** дослідження є теоретичні основи та практичні аспекти маркетингової стратегії розвитку готелю «Центральний».

**Методи дослідження.** Теоретичну основу кваліфікаційної роботи становили результати наукових досліджень зарубіжних та вітчизняних учених з питань стратегічного маркетингу підприємств. Для досягнення визначеної мети застосовувався комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: індукції та дедукції, термінологічного аналізу, метод систематизації та порівняння, абстрактно-логічний метод, аналогії та порівняння, системний підхід, методи аналізу і синтезу – для удосконалення змістовного визначення

понятійного апарату, статистичні методи, метод порівняння та логічного узагальнення, оцінювання та аналізу тенденцій результативності управління діяльністю підприємства готельного господарства, графічний метод – для наочної візуалізації даних результатів досліджень, опитувальні методи, метод групування та ранжування, експертної оцінки.

**Інформаційною базою дослідження** стали законодавчі акти України, нормативно-розпорядчі документи; матеріали Державної служби статистики України; звітність та первина документація підприємства, дані управлінського обліку та внутрішньої управлінської документація готелю «Центральний»; матеріали урядових агенцій, національних галузевих асоціацій; наукові публікації вітчизняних та зарубіжних вчених, інформаційні матеріали періодичних видань та інтернет-сайтів, результати власних напрацювань та спостережень.

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає в поглибленні теоретичних основ маркетингової стратегії розвитку готельного підприємства.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в тому, що розвинуті теоретичні здобутки спрямовані на вдосконалення процесів забезпечення маркетингової стратегії розвитку готельних підприємств знайшли практичне застосування на лекціях і семінарах з дисципліни «Організація готельного господарства».

*Апробація результатів роботи та публікації.* Основні положення та наукові результати кваліфікаційної роботи бакалавра отримали позитивну оцінку на Міжнародній науково-практичній конференції «Цифрове суспільство: міжнародні економічні відносини, управління, фінанси та соціум». УМСФ. м. Дніпро. 02 травня 2024 р.

Результати проведених досліджень даної кваліфікаційної роботи були опубліковані у вигляді тез: Чаюн М.Д. Моніторинг діяльності готельно-ресторанних підприємств. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Цифрове суспільство: міжнародні економічні відносини,*

*управління, фінанси та соціум». м. Дніпро.02 травня 2024 р. м. Дніпро: УМСФ, 2024. С.*

*Структура роботи.*

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, 9 підрозділів, висновків, переліку посилань, який налічує 53 джерела, обсяг кваліфікаційної роботи становить 82 сторінки.

# РОЗДІЛ I

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність, особливості та класифікація маркетингових стратегій

За умов глобалізації, розширення меж і зростання насиченості ринків гостинності, посилення конкуренції, і зростання вимогливості потреб споживачів, маркетингова стратегія розвитку стає одним з найважливіших напрямів діяльності готельних підприємств.

Головне завдання сучасних готельних підприємств полягає в забезпеченні перспективного розвитку, зміцнення своїх ринкових позицій, формуванні конкурентних переваг в довгостроковій перспективі. Реалізація поставленого завдання є можливою за рахунок чітко визначеного стратегічного напрямку розвитку.

Маркетингової стратегії розвитку готельного підприємства передують розуміння змісту категорій «стратегія» та «маркетингова стратегія».

Слово «стратегія» походить від давньогрецького «stratos» – «армія» та «agos» – «я керую».

Піонер в галузі стратегічного управління І. Ансофф вважає, що стратегія – «це системний підхід, що забезпечує складній організації збалансованість і загальний напрям зростання» [1, с.68], «стратегія – складна і потенційно потужна зброя, за допомогою якої сучасна фірма може протистояти мінливим умовам» [1, с.49], «стратегія – перелік правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності» [1, с.68].

У дефініції «стратегія» виокремлюються основні характеристики поняття, а саме збалансованість, системність, складність, довгостроковий характер, набір правил.

Погляди вчених на зміст поняття «стратегія» представлено (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Погляди вчених на зміст поняття «стратегія»

Визначення	Автор
Стратегія – це аналіз поточної ситуації та її зміна, у разі потреби, на основі співвідношення ресурсів наявних і бажаних.	П.Друкер
Стратегія – це детермінатор основних довгострокових цілей підприємства, і задля досягнення цілей необхідні прийняття курсу дій та розподіл ресурсів	А. Чандлер
План тоді є стратегічним, коли більший термін його дії і складніше його змінити.	Р.Акофф
Стратегія може бути розглянута як набір постійної поведінки за допомогою якої організація закріплює себе у середовищі на певний час, а стратегічні зміни можуть бути розглянуті як відповідь організації на зміни у середовищі, обмежені рушійною силою бюрократії та прискорені чи уповільнені лідерством	Г.Мінцберг
Стратегічне управління передбачає використання стратегії конкуренції, яку розробляють під час стратегічного планування на підставі аналізу галузі, а також певних конкурентних сил	М.Портер
Стратегія як аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між різними складовими організації для того, щоб визначити, як і де додається цінність. При цьому стратегія – це позиціонування організації щодо галузевого середовища	М.Портер
Пошук дієвих шляхів використання резервів та ресурсів фірми для найбільш ефективної реалізації стратегії підприємства на кожному етапі розвитку	Л.Артеменко
Програма, що спрямована на довгострокову діяльність та досягнення цілей підприємства, яка постійно контролюється, коригується та оцінюється в ході її реалізації	Ю.Гончаров
Довгостроковий напрям розвитку фірми, який орієнтується на форми, засоби, сферу діяльності, систему взаємостосунків усередині організації, та покращує його позицій на зовнішньому ринку, що, в свою чергу, сприяє досягненню поставлених цілей	С.Клименко

*Джерело: узагальнено автором на основі [2, 3,4,5,6,7,8]*

Сучасна постіндустріальна економіка вимагає нових маркетингових стратегій, оскільки діючі концепції в повній мірі не можуть задовольнити сучасні потреби управління. Найважливішим під час розробки стратегії є привабливість галузі, якщо підприємство хоче бути успішним в довгостроковій перспективі, йому потрібно ретельно підходити до вибору маркетингової стратегії. Тобто, кожне готельне підприємство, перш за все повинно дослідити чим є привабливою галузь для споживача, та перетворити свою унікальну цінність в довгострокову стратегію.

Таким чином, дослідження визначення сутності категорії

«стратегія» надало можливість визначити її головні особливості, які представлено (рис. 1.1)



Рисунок 1.1 – Особливості категорії «стратегія»

*Джерело: узагальнено на основі [5,9,10,11]*

На підставі [5,10,11] характеристика «стратегії»:

- 1) визначає основні напрямки і шляхи досягнення розвитку підприємства в довгостроковій перспективі;
- 2) встановлює взаємодію підприємства з зовнішнім середовищем;
- 4) встановлює зворотні зв'язки;
- 5) є підґрунтям для розробки стратегічних планів, програм;
- 6) є ключовою складовою діяльності вищого менеджменту підприємства.

Проведений аналіз змістовної сутності категорії «стратегія» надав можливість сформулювати власне бачення категорії «стратегія», яку визначено як *пріоритетний напрямок розвитку на довгострокову перспективу, орієнтованого на досягнення конкурентного положення.*



Методичні підходи до категорії «стратегічне управління» представлено (рис. 1.2)



Рисунок 1.2 – Категорія «стратегічне управління» за методичними підходами

*Джерело: розроблено на основі [10-14]*

На сьогодні обґрунтування маркетингових стратегій є необхідний інструментарій стратегічного процесу.

Маркетингова стратегія вирішує маркетингові завдання. «Стратегія маркетингу - основний метод компанії впливати на покупців і спонукати їх до купівлі» [15].

«Стратегія маркетингу – докладний всебічний план досягнення маркетингових цілей» [16].

«Маркетингова стратегія є конкурентною перевагою, яка необхідна для активного життя підприємства»[17].

Під «маркетинговою стратегією» розуміють раціональний, логічно обґрунтований механізм дій для вирішення маркетингових завдань [18].

«Стратегія маркетингу – це система організаційно-технічних і фінансових заходів щодо інтенсифікації виробництва, реалізації продукції,

підвищення її конкурентоспроможності, активного впливу на попит та пропозицію. Маркетингова стратегія передбачає контроль за виробництвом і ринком для утримання ринкових цін на рівні, який забезпечує оптимальні прибутки. Маркетингова стратегія втілюється в програми заходів щодо вдосконалення виробництва та реалізації товарів з метою забезпечення високих і стійких прибутків» [19].

Підходи щодо сутності трактування категорії «маркетингова стратегія» представлено (рис.1.3)



Рисунок 1.3 – Підходи щодо сутності трактування дефініції «маркетингова стратегія»

Джерело: розроблено на основі [12-20]

На основі аналізу наукових джерел [12, 16, 18, 20] встановлено, що

основними сутнісними характеристиками маркетингової стратегії є:

- узгодження з головною метою діяльності підприємства та його місією;
- маркетингова стратегія є підґрунтям для довгострокового планування діяльності;
- маркетингова стратегія орієнтується на потреби споживачів;
- маркетингова стратегія це засіб стійкості на ринку в умовах конкурентної боротьби.

Класифікацію маркетингових стратегій представлено на (рис. 1.4)

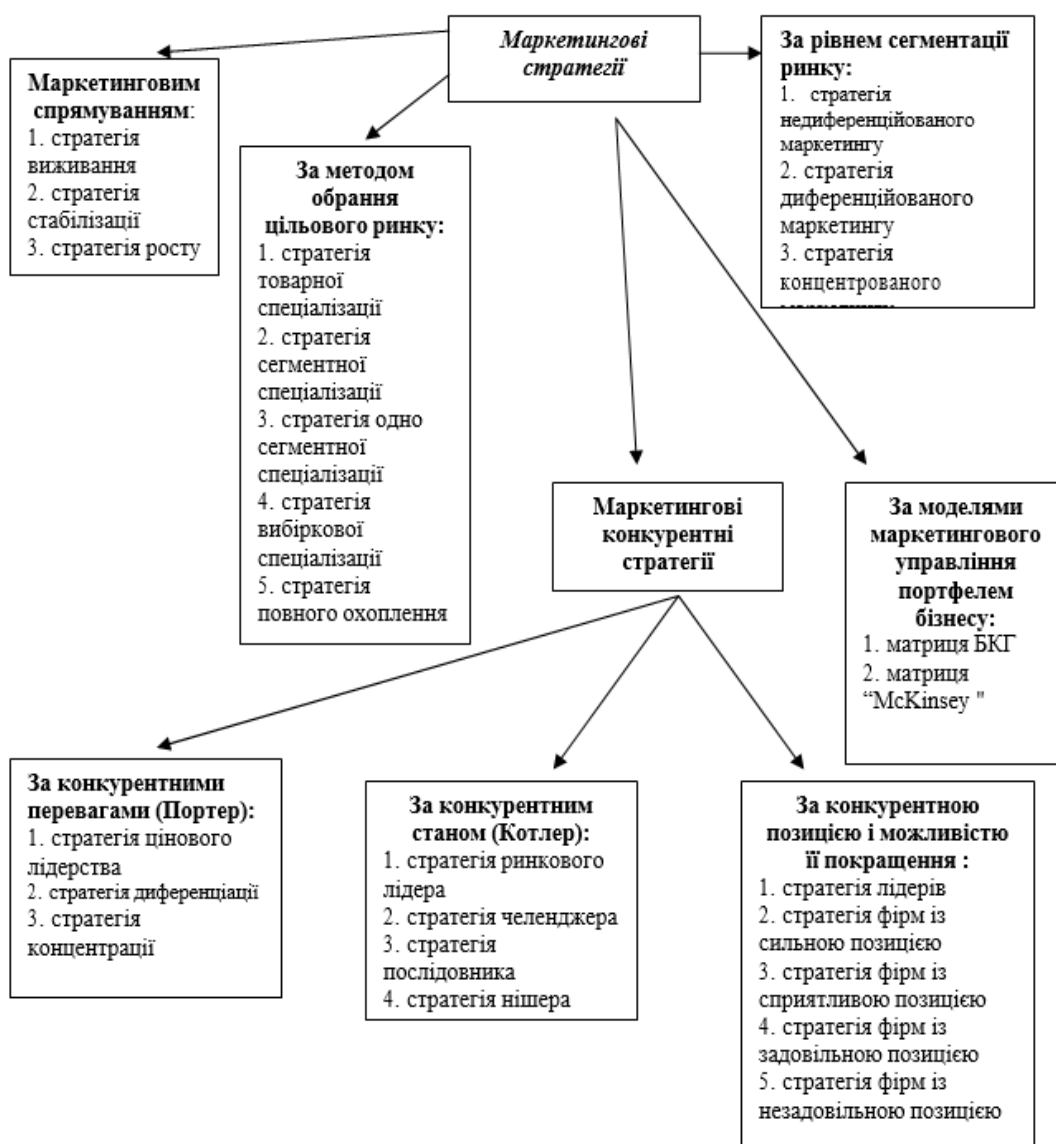


Рисунок 1.4 – Класифікацію маркетингових стратегій

Джерело :розроблено на основі [10,12,16,18,20]

Отже, в сучасних умовах підприємства мають не тільки концентрувати увагу на стані справ а й розробляти маркетингову стратегію, яка давала б підприємствам можливість досягати поставлених цілей та сприяти конкурентним перевагам.

## 1.2. Сутність та види розвитку підприємства

На сьогоднішній день поняття «розвиток» знайшло різнобічне теоретичне відображення в економічній науці та практиці. Так, в економічній та управлінській літературі в основному розглядаються питання організаційного та інноваційного розвитку підприємства [21, 22], стратегічні аспекти управління розвитком [23, 24] тощо.

Поруч із поняттям «розвиток» використовується поняття «генезис», яке з давньогрецької мови означає «виникнення» або «процес формування».

В.А. Василенко і Т.І. Ткаченко виділяють стратегію розвитку серед інших функціональних стратегій та їх підвидів (стратегія нововведень, стратегія капіталовкладень, стратегія поглинання тощо) як «...окрему стратегію розвитку: підтримка високих темпів росту підприємства; утворення дочірніх компаній» [25].

Визначення сутності терміну «розвиток підприємства» представлено (табл. 1.2)

Таблиця 1.2

### Визначення сутності терміну «розвиток підприємства»

Автор, джерело	Визначення «розвиток підприємства»
Василенко В.О. [25]	Це перетворення з метою досягнення «найкращого» (а тому й споконвічного) стану системи, а процес, що не припиняється в часі, плин якого не завжди відбувається постійно і безупинно, найчастіше йде стрибкоподібно з подоланням різних по глибині й охопленню криз.

## Продовження табл.1.2

Раєвнева О.В. [26, с. 108]	Унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі і часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей її існування шляхом формування нової дисипативної структури і переводом її в новий вектор функціонування.
Єрохіна Є.А. [27]	Якісна зміна складу зв'язків (тобто структури) і функціонування системи, тобто якісна зміна системи.
Шубравська О.В. [28, с. 37]	Процес переходу системи з одного стану в інший, що супроводжується зміною її якісних і кількісних характеристик.
Пономаренко В.С., Трийд О.М., Кизим М.О. [24, с. 62]	Процес кількісно–якісних змін у системі, ускладнення структури і складу, в результаті чого підвищується її опірність дестабілізуючому впливу зовнішнього середовища й ефективність функціонування.
Забродська Л.Д. [29]	Процес переходу економіко-виробничої системи у новий, більш якісний стан шляхом нагромадження кількісного потенціалу, зміни й ускладнення структури і складу, наслідком чого є підвищення її здатності чинити опір руйнівному впливу зовнішнього середовища та ефективність функціонування
Манойленко О.В., Сиром'ятникова О.В. [30]	Розвиток – це сукупність некомпенсованих спрямованих (нециклічних) процесів, що ведуть до критичної зміни основних параметрів заданого режиму функціонування та структури (або стану), що їй властиві. З точки зору теорій термодинаміки та синергетики розвиток – це перехідний процес зміни параметрів функціонування
Яременко В.В., Сліпушко О.М. [31]	Розвиток – слово, що позначає «процес росту, розмаху, розквіту, процвітання; рух, хід, поступ»

Таким чином, можна зробити висновок, що стратегія розвитку підприємства спрямована на:

- досягнення цілей розвитку;
- удосконалення стану системи;
- процес переходу системи з одного стану в інший;
- кількісно–якісну зміну у системі.

Підприємство може ставити різні цілі розвитку в залежності від певних умов, обставин і факторів, для досягнення яких підприємство формує стратегічний портфель.

Місце маркетингової стратегії розвитку представлено (рис.1.5).



Рисунок 1.5– Місце маркетингової стратегії розвитку серед інших стратегій підприємства

*Джерело: складено на основі [23, 24, 25, 32, 33, 34, 35]*

Виходячи з (рис. 1.5) стратегія розвитку підприємства базується на поставлених цілях розвитку, для досягнення яких обирається відповідна стратегія підприємства. Вибір виробничої, функціональної, адміністративної та операційної стратегії залежить від типу маркетингової стратегії та видів майбутніх стратегічних змін.

Важливою особливістю вибору готельним підприємством цілей розвитку є вплив інтересів певних груп. Направленість інтересів певних груп, як характерна ознака розвитку, забезпечує процеси накопичення змін, що згодом ведуть до виникнення нової якості.

Отже, виходячи із сутності поняття «розвиток», максимальна реалізація стратегічних змін полягає у тому, щоб підприємство було першим у розробках і впровадженні нових видів послуг, продукції та новітніх технологічних процесів.

Підходи до етапів формування маркетингової стратегії розвитку готельного підприємства наведено на (рис. 1.6)

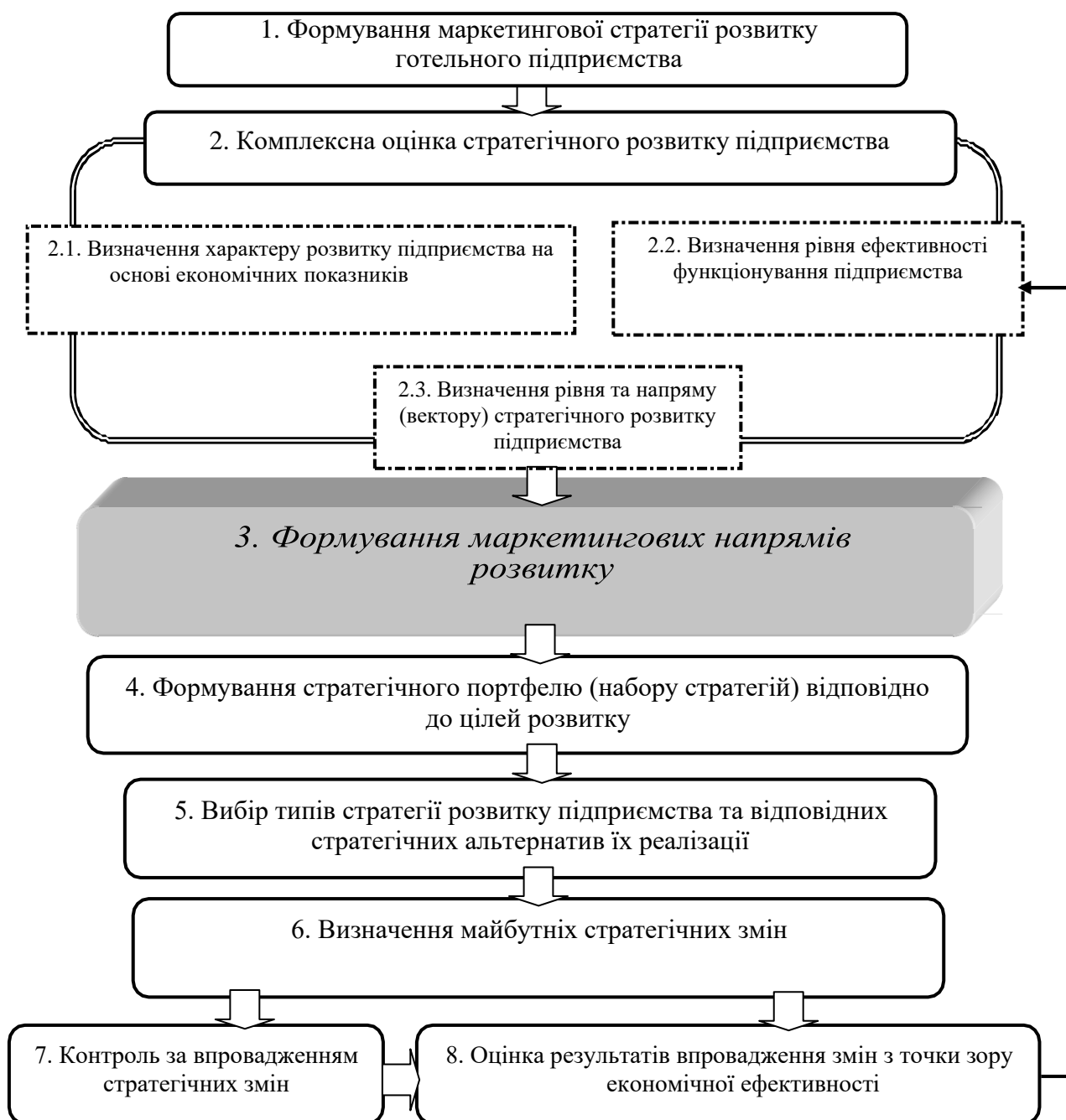


Рисунок 1.6 – Етапи формування маркетингової стратегії розвитку готельного підприємства

Джерело: складено на основі [23, 24, 25, 32, 33, 34, 35,36]

Формування маркетингової стратегії розвитку готельного підприємства передбачає розроблення стратегії на певний період:

Наприклад, щоб готель набув популярності, необхідно використовувати певні інформаційні прийоми:

1. Поширювати позитивну інформацію про готель, про відвідувачів готелю, про благодійні справи, про конкурентні переваги готелю.

2. Використовувати Інтернет-маркетинг. Важливим інструментом для просування готелю є власний web-ресурс, на якому розміщена вся інформація про готель.

3. Реклама у ЗМІ. Для цільової аудиторії слід підбирати цікаві новини, інформацію та історії про заходи у готелі.

4. Проведення PR-акцій.

Другий етап розробки маркетингової стратегії розвитку передбачає проведення комплексної оцінки стратегічного розвитку готельного підприємства, результатом якого є вибір маркетингових напрямків, який включає:

- стратегічний розвиток;
- визначення майбутніх стратегічних змін.

Система контролю за ходом впровадження стратегічних змін спрямовується на виявлення та подолання можливого опору з боку персоналу готельного підприємства, також система контролю за ходом впровадження стратегічних змін фіксує та аналізує заплановані результати від проведення змін.

Оцінка результатів впровадження змін з точки зору економічної ефективності визначається шляхом порівняння результатів від застосування нововведень і всіх витрат на їх розробку, виробництво.

Впровадження стратегічних змін треба вважати успішним, якщо досягнуто поставлені цілі розвитку готельного підприємства, а рівень економічної ефективності відповідає запланованим показникам або наближається до запланованих показників.

Таким чином, формування та впровадження стратегії розвитку, яка спрямована на реалізацію цілей розвитку готельного підприємства є запорукою успішної сьогоденної діяльності і впевненості у майбутньому.



### 1.3. Теоретичні засади формування маркетингової стратегії

Мінливість факторів маркетингового середовища, фінансова нестабільність, загострення конкурентної боротьби на готельному ринку, ризикованість комерційної діяльності обумовлюють необхідність формування маркетингової стратегії.

Стратегічний маркетинговий підхід до управління готельною діяльністю передбачає зміну її основних характеристик (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика традиційної готельної діяльності і готельної діяльності при стратегічному маркетинговому підході

Характеристика	Зміст характеристики	
	Традиційна готельна діяльність	Готельна діяльність при маркетинговому стратегічному підході
<i>Місія</i>	Чітко не сформульована	Ефективне функціонування підприємства у довгостроковій перспективі через формування маркетингової стратегії розвитку готельного підприємства, яка б була здатною реагувати на зміни у маркетинговому середовищі
<i>Цілі</i>	Задоволення потреб клієнтів у послугах і товарах, отримання прибутку	Даний підхід формується на основі аналізу маркетингового конкурентного середовища, маркетингової взаємодії, стратегій розвитку підприємства
<i>Принципи</i>	Вивчення потреб і попиту	Поєднання системного, ситуаційного і цільового підходів
	Виробляти слід те, що продається, а не продавати те, що виробляється	Орієнтація на вивчення умов функціонування підприємства і формування бази стратегічної інформації
	Активно впливати на попит і потреби	Забезпечення довгострокових конкурентних переваг
<i>Функції</i>	Маркетингові дослідження	Прибуток плюс урахуванням інтересів цільової аудиторії і суспільства
	Управління асортиментом і якістю товарів	Маркетингові дослідження, орієнтовані на прогнозування
	Управління збутом і розподілом	Стратегічне управління асортиментом і якістю послуг, товарів
	Управління рекламою і стимулюванням збутом	Стратегічне управління збутом і розподілом
		Стратегічне управління рекламою і стимулюванням збуту, PR-акціями

Джерело: розроблено автором

Основним завданням маркетингових стратегій є підтримка та просування процесу надання послуг готельним підприємством, контроль покращення якості та різноманітності продукту готельних послуг. Схема маркетингової стратегії підприємства.(рис. 1.7).



Рисунок 1.7 – Схема маркетингової стратегії підприємства

*Джерело: складено на основі [20, 37-41]*

На рис. (1.7) представлена маркетингова стратегія підприємства як програма дій, яка розрахована на короткострокову, середньострокову та довгострокову перспективу.

Маркетингова стратегія - це логічна схема маркетингових заходів, за допомогою якої компанія сподівається виконувати свої маркетингові завдання.

Маркетингова стратегія дає змогу готельному підприємству визначити конкурентні переваги, які допоможуть займати виграшну позицію серед

інших готельних підприємств.

Аналіз маркетингового середовища підприємство може здійснювати за допомогою певних методів, які представлено на (рис. 1.8).

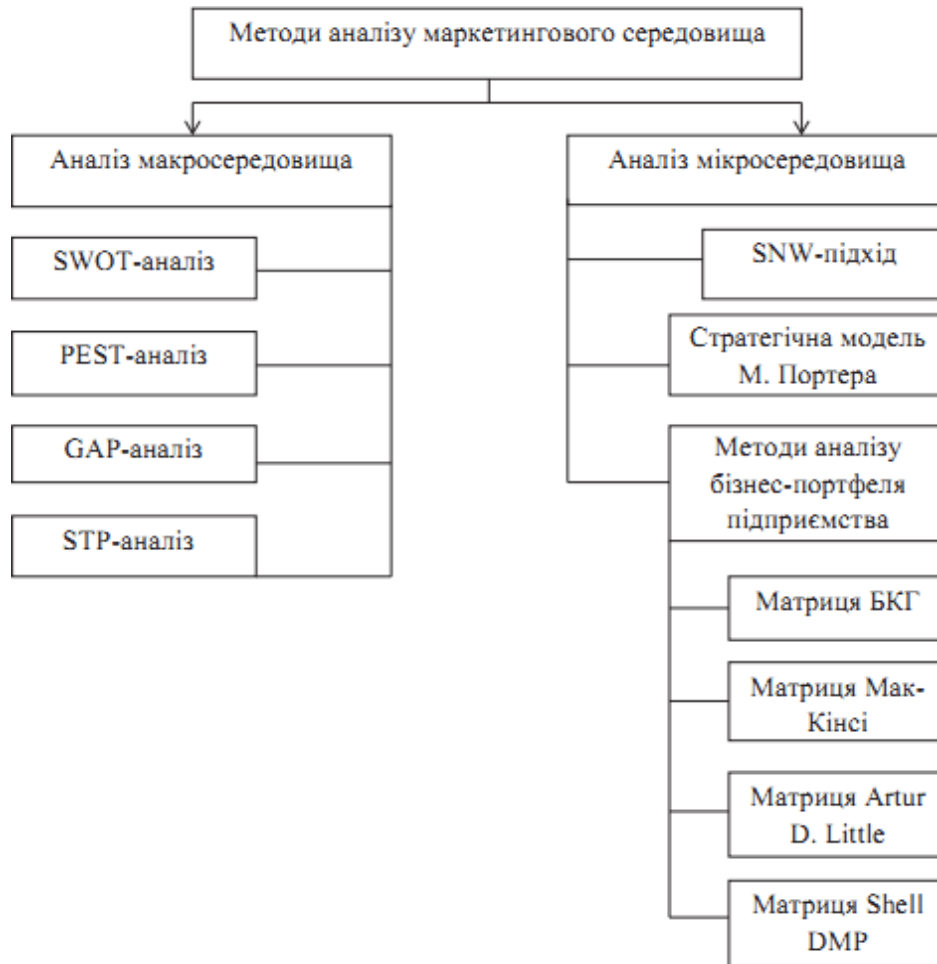


Рисунок 1.8 – Перелік методів аналізу маркетингового середовища

*Джерело: складено на основі [20, 37-41]*

SWOT–аналіз це ефективний інструмент бізнес-планування, який використовується в будь якому бізнесі для формування стратегій. Цей інструмент допомагає проаналізувати внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони), які впливають, і зовнішні фактори (можливості та загрози), які можуть мати вплив на організацію.

SWOT допомагає проаналізувати готельний бізнес зі стратегічної точки зору. Процес здійснення SWOT-аналізу (рис. 1.9).

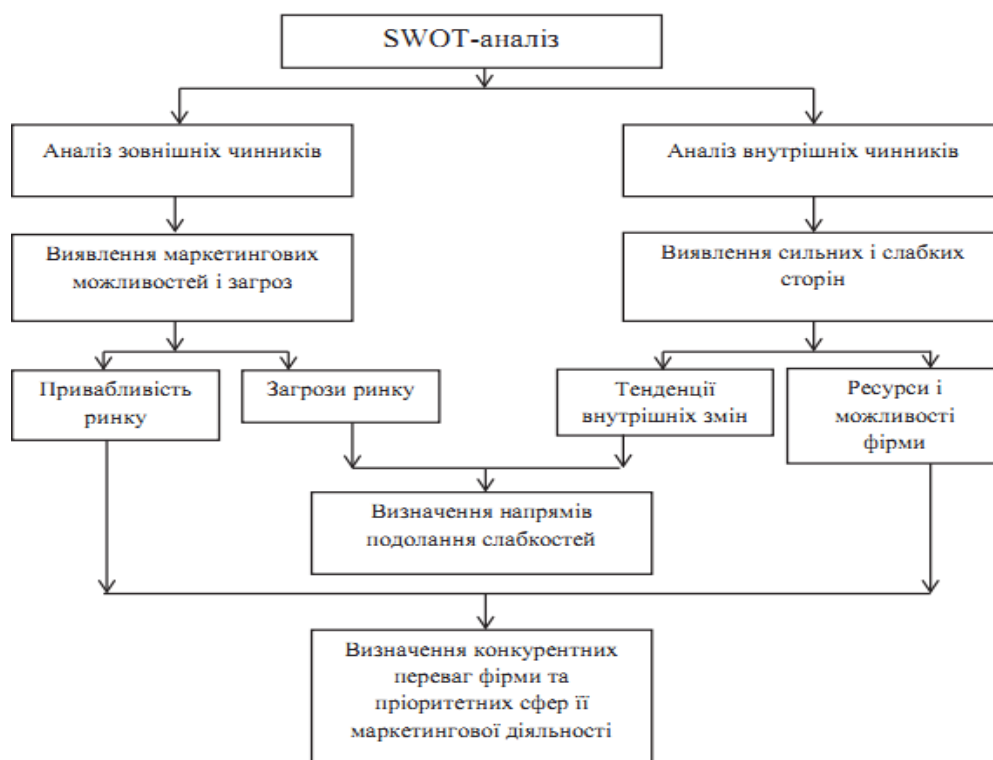


Рисунок 1.9 – Процес створення SWOT-аналізу

Джерело: складено на основі [37-41]

PEST-аналіз це аналіз за чинниками макросередовища: політичними, економічними, соціально-демографічними та технологічними (табл. 1.10).

Таблиця 1.10

## PEST-аналіз

<p><b>Політичні чинники</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дійсне законодавство в країні</li> <li>2. Міжнародне законодавство</li> <li>3. Політична стабільність</li> <li>4. Політичний курс</li> <li>5. Податки</li> <li>6. Митні правила</li> <li>7. Фінансування, гранти тощо</li> <li>8. Державне регулювання економіки</li> <li>9. Антимонопольні обмеження</li> <li>10. Групи лобювання</li> </ol>	<p><b>Соціальні чинники</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Демографічна ситуація в країні</li> <li>2. Стиль життя та життєві цінності</li> <li>3. Соціальна стабільність</li> <li>4. Мобільність працюючого населення</li> <li>5. Рівень освіти</li> <li>6. Захист споживачів</li> <li>7. Релігія</li> <li>8. Сім'я</li> <li>9. Місцеві утворення</li> </ol>
<p><b>Економічні чинники</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Економічна ситуація та її тенденції</li> <li>2. Спеціалізація галузей</li> <li>3. Співвідношення попиту та пропозиції</li> <li>4. Рівень інфляції</li> <li>5. Інвестиційний клімат</li> <li>6. Ресурси</li> <li>7. Специфіка виробництва</li> <li>8. Рівень розвитку каналів збуту</li> <li>9. Міжнародні економічні зв'язки</li> </ol>	<p><b>Технологічні чинники</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Технологічна політика держави</li> <li>2. Рівень розвитку науки та техніки</li> <li>3. Основні напрями розвитку техніки та технологій</li> <li>4. Патенти, ліцензії і ноу-хау</li> <li>5. Терміни впровадження інновацій</li> <li>6. Захист інтелектуальної власності</li> <li>7. Фінансування та інвестиції в НДДКР</li> <li>8. Доступність нових розробок</li> </ol>

Джерело: складено на основі [37-41]

У процесі формування та створення маркетингової стратегії використовуються найчастіше саме матричні методи (рис. 1.11)

Матриця БКГ є методом портфельного аналізу. Ця матриця будується за двома параметрами: темп приросту ринку та відносна частка ринку, матриця БКГ – це інструмент стратегічного планування, підходить для визначення розвитку товарів та послуг компанії. По аналізу частки ринку, які займає продукт чи послуга та по аналізу їх попиту вони попадають під певну категорію, завдяки матриці БКГ можна визначити які товари та послуги слід просувати та яким чином.

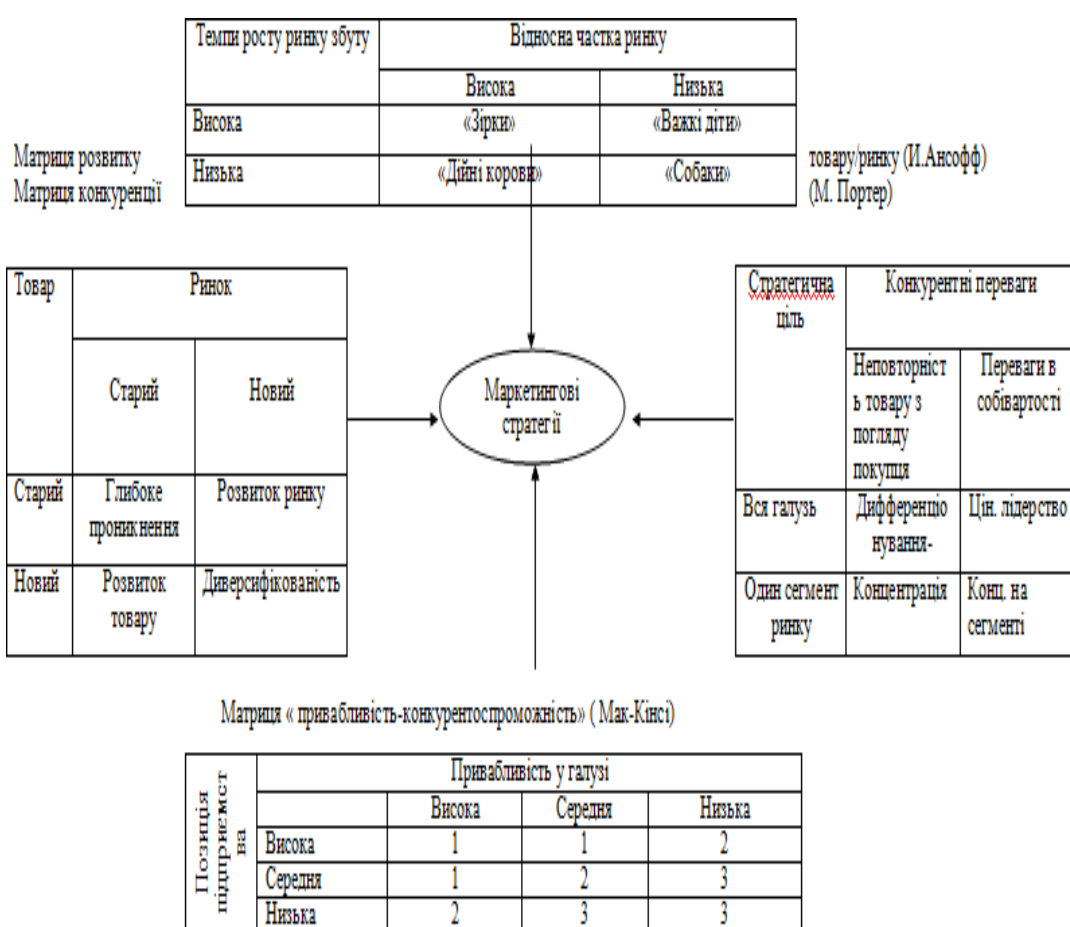


Рисунок 1.11 – Матричні підходи для визначення маркетингової стратегії підприємства

Джерело: складено на основі [37-41]

В матриці БКГ товари та послуги розподіляються наступним чином:

- «Знаки запитання» – товари перебувають на початковому етапі

життєвого циклу і потребують значних коштів для підтримки. Високі показники темпу зростання ринку, низька відносна частка ринку, яка потребує значних фінансових витрат;

- «Зірки» – товари перебувають на етапі зростання життєвого циклу, є лідерами на даному ринку, потребують значних коштів для підтримки;
- «Дійні корови» – товари перебувають на етапі зрілості, приносять високі прибутки, які використовуються для фінансування інших товарів ;
- «Собаки» – це товари, які перебувають на етапі спаду життєвого циклу.

Матриця БКГ допомагає проаналізувати актуальність продуктів, зрозуміти які товари та послуги варто просувати.

Матриця І. Ансоффа аналітичний інструмент призначений для визначення стратегії позиціонування товару на ринку за допомогою використання чотирьох альтернативних стратегій.

Матриця Портера – модель ринкового аналізу стратегічних можливостей підприємства. Включає аналіз п'яти факторів:

- загроза появи на ринку нових конкурентів;
- ринкова влада покупців;
- ринкова влада постачальників;
- наявність товарів-замінників;
- суперництво чинних конкурентів.

Матриця Портера – це стратегічний інструмент дослідження, який допомагає оцінити потенціал бізнесу для правильного позиціонування на ринку.

Матриця Макінсі - це аналітичний інструмент, що використовується для оцінки відносної привабливості різних ринків з метою створення оптимального бізнес-портфеля.

Маркетингова стратегія є ключовою серед інших стратегій, тому підприємству необхідно проводити аналіз ринку за допомогою запропонованих методів, проводити аналіз виробництва продукту та на цій підставі розробляти маркетингову стратегію, яка дасть найбільш ефективний

результат для підприємства.

Процес формування маркетингової стратегії підприємства демонструє (рис. 1.12).

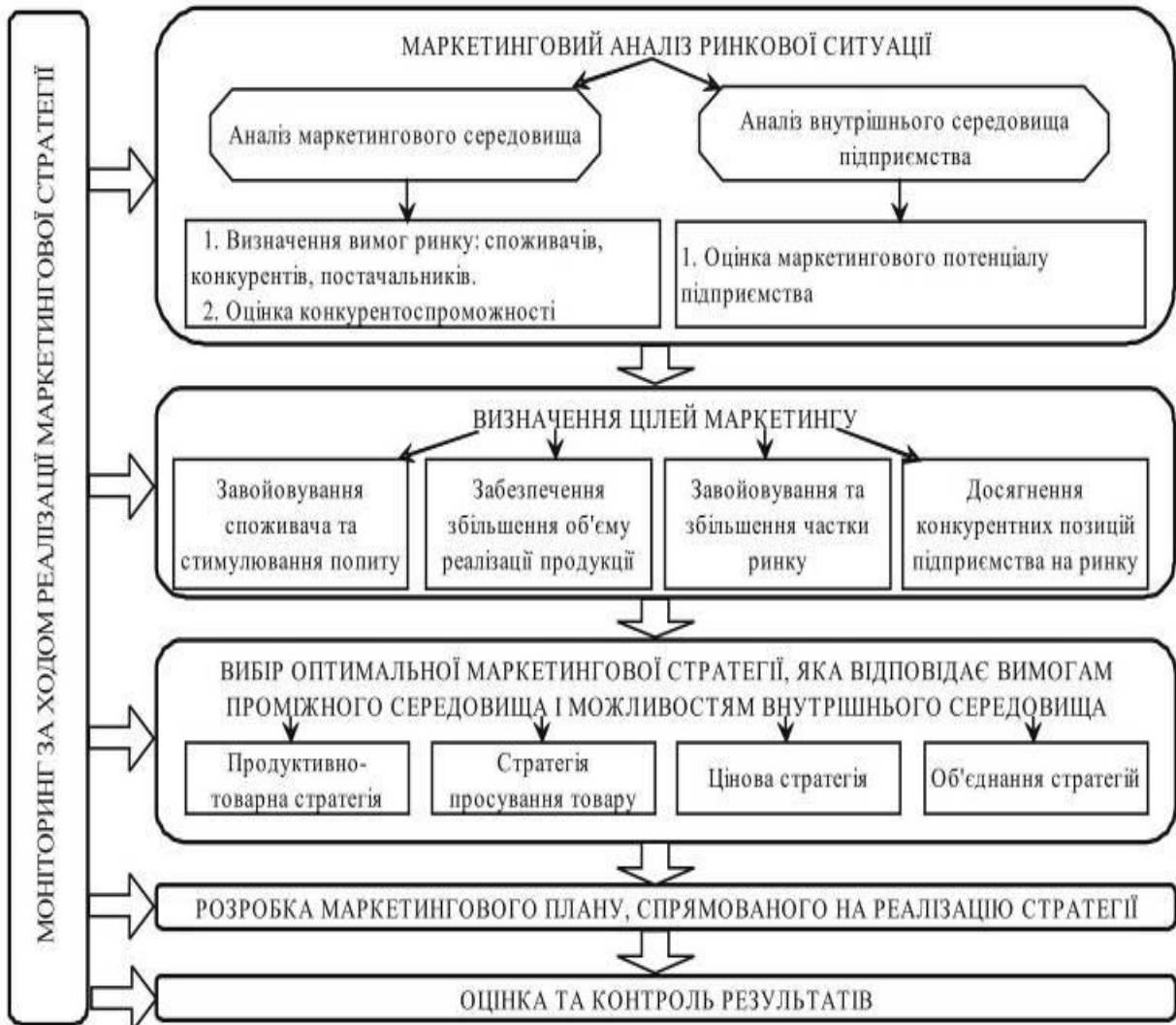


Рисунок 1.12 – Формування маркетингової стратегії на підприємстві

Джерело: складено на основі [37-41]

Оцінка і контроль результатів є підсумковим етапом маркетингової стратегії, який полягає в зіставленні фактичних і запланованих результатів маркетингових процесів з метою забезпечення її ефективної підприємницької діяльності.

Маркетинговий контроль повинен бути об'єктивним і здійснюватися в певній послідовності. Маркетинговий контроль повинен дотримуватися

відповідної періодичності його проведення, забезпечувати всебічне дослідження розглянутих проблем.

Маркетингова стратегія - це інструмент, який дозволяє підприємству нарощувати потенційні можливості для зростання на ринку, приймати ефективні управлінські рішення в області, пов'язані з перспективами розвитку.

Формування маркетингової стратегії розвитку базується на нововведеннях, у центрі яких є споживач, тому підприємствам необхідно більше приділяти уваги проблемам розвитку бізнесу.



## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ»

### 2.1 Загальна характеристика готелю «Центральний»

Готель «Центральний», юридична назва товариство з обмеженою відповідальністю «ПАЛС», код ЄДРПОУ 31932382. Юридична адреса: Україна, 50053, Дніпропетровська область, місто Кривий Ріг, вулиця Р. Шухевича, будинок 16, далі по тексту готель «Центральний».

Види діяльності готелю «Центральний»:

55.10 - Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування (основний);

68.20 - Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;

77.39 - Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів;

56.10 - Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;

77.29 - Прокат інших побутових виробів і предметів особистого вжитку;

52.21 - Допоміжне обслуговування наземного транспорту.

Основним видом діяльності готелю «Центральний» є діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування (код 55.10).

Площа готелю - 4392,2 кв.м.

Готель «Центральний» має на балансі транспортні засоби, що забезпечують функціональну діяльність готелю.

ТОВ «ПАЛС» (Готель «Центральний») – юридична особа, яка керується у своїй діяльності нормативно-правовими актами та законодавством України [42-47]. Підприємство має самостійний баланс, свій фірмовий бланк, печатку, необхідні штампи.

Готель «Центральний» знаходиться в місті Кривий Ріг, Дніпропетровської області. Відстань від центру міста – 21,5 км, відстань від автовокзалу – 19,4 км; від залізничного вокзалу – 18,5 км; від аеропорту – 36 км. В радіусі розташування готелю «Центральний» розвинута інфраструктура: супермаркети, магазини модного одягу, парки, спортивні площадки, лікарні, розгалужена транспортна інфраструктура, також готель «Центральний» розташовано в 17,7 км від ботанічного саду, де знаходиться надзвичайна колекцію рідкісних рослин.

Криворізький готель «Центральний» надає своїм постояльцям комфорт і затишок за доступною ціною. Внутрішній інтер'єр виконаний в класичному стилі. До послуг гостей автомобільна парковка і доступ до бездротового інтернету. Кожен готельний номер має індивідуальне дизайнерське рішення, що дозволять підібрати покої близькі по духу і настрою. Для бюджетного розміщення є загальні кімнати, укомплектовані двоярусними ліжками. З вікон відкриваються мальовничі краєвиди на околиці.

Готель «Центральний» має інфраструктуру, яка являє комплекс взаємопов'язаних об'єктів, що являють собою систему, яка забезпечує функціонування готелю, окрім надання послуг розміщення, готель «Центральний» надає додаткові послуги.

Номерний фонд готелю «Центральний» представлено різними категоріями номерів, які підтверджують його тип і «зірковість» в (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Категорії номерів готелю «Центральний» [48]

Категорія	Кількість номерів	Кількість ліжка-місць	Загальна площа, м. <sup>2</sup>
Апартаменти	1	2 (5)	100
Люкс	3	3 (9)	120
Напівлюкс	6	6 (18)	78
Стандарт Плюс	22	22 (44)	252
Стандарт Твін	14	28	243
Стандарт 3-х місний	6	18	239,9
Хостел	2	17	94,8
	54	96 (139)	1127,7

Виходячи з табл. в готелі «Центральний» 54 номери, 139 місць, загальною площею номерного фонду 1127,7 кв.м.

Характеристика номерного фонду готелю «Центральний» представлена в (табл.2.2)

Таблиця 2.2

## Характеристика номерного фонду готелю «Центральний» [48]

Категорія	Кількість номерів	Кількість ліжко-місць	Загальна площа, м. <sup>2</sup>	Ціна номеру*	Σ вартості номерів
Апартаменти	1	2 (5)	100	2820	2820
Люкс	3	3 (9)	120	1520	4560
Напівлюкс	6	6 (18)	78	1320	7920
Стандарт Плюс	22	22 (44)	252	780	17160
Стандарт Твін	14	28	243	1450	20300
Стандарт 3-х місний	6	18	239,9	1380	8280
Хостел-1	1	12	60	280	3360
Хостел-2	1	5	34,8	400	2000
Всього	54	96 (139)	1127,7		66400

\*Ціна вказана у гривнях за одну добу. Ціна вказана без туристичного збору. Вартість туристичного збору – 35 грн. 50 коп. за одну особу/добу.

Джерело: розроблено на підставі даних готелю «Центральний»

Розрахункова година в готелі «Центральний»: 12.00

при ранньому заїзді (з 06:00 до 12:00)

додатково стягується оплата 50% від вартості номера

при пізньому виїзді (з 12:00 до 24:00)

додатково стягується оплата 50% від вартості номера

За даними сайту готелю «Центральний» додаткові платні послуги в готелі «Центральний»: додатковий сніданок, кава, додаткові рушники, додаткова білизна, готельні капці, прання білизни, прасування білизни, гребінець, набір для гоління набір для ротової порожнини, парковка, фінська сауна, перукарня, більярд [48].

Художньо-стилістична організація простору готелю «Центральний» відображає композицію змішаного класичного інтер'єру. В готелі гармонійно поєднані стиль ампір і рококо. Внутрішній простір відображає строгість,

лаконічність, функціональність. Естетичні характеристики інтер'єру номерів готелю мають неповторний «фірмовий стиль». Готель «Центральний» постійно здійснює концептуальні пошуки дизайну для ландшафту при готельній території.

Комфортні умови розміщення клієнтів в готелі забезпечуються завдяки комфорту як у самому готелі, так і на прилеглий території. Комфорт готелю «Центральний» є інтегральним поняттям, що поєднує естетичний, функціональний, екологічний складові.

Готельна інфраструктура готелю «Центральний» представлена (табл. 2.3)

Таблиця 2.3

## Готельна інфраструктура готелю «Центральний» [48]

№	Назва	Кількість місць
1.	ресторан "Mont Blanc", зали ресторану	банкетний зал - 60 осіб;
		- загальний зал - 40 осіб;
		- банкетний зал - 12 осіб;
		- банкетний зал - 10 осіб;
		- літня тераса - 70 осіб
2.	конференц-зала	до 60 осіб
3.	більярд	одне приміщення
4.	фінська сауна	до 8 відвідувачів
5.	кав'ярня «Кава – Love»,	26 осіб
6.	квітковий бутік «Бон Бутон»,	одне приміщення
7.	перукарня «Наталка»,	4 місця
8.	казино «First»,	одне приміщення
9.	парковка	до 30 місць

*Додатково[48] :*

- смачні сніданки;
- бізнес - ланчі;
- кальян;
- жива музика.

Обслуговування в готелі «Центральний» відображає аналогічні тенденції, які існують у світовому готельному господарстві.

Готельний ресторан пропонує великий вибір страв європейської та місцевої кухні. Заклад відмінно підходить як для романтичних посиденьок, так і для ділових переговорів.

Конференц-зала з великими панорамними вікнами в готелі «Центральний» в якій розміщується до 60 осіб з різними варіантами розсадки для відповідних заходів: конференцій, семінарів, тренінгів, презентацій, бізнес-зустрічей, переговорів, концертів. Конференц-зала відповідає сучасним вимогам до проведення будь-яких заходів та оснащена необхідною технікою: доступом до швидкісного Wi-Fi, проектором, маркерною дошкою, фліпчартом, телевізором, аудіосистемою з мікрофоном. Стильний і затишний конференц-зал має зручне планування. Всі меблі розставлені так, що під час робочого процесу учасники заходу будуть бачити один одного і ефективно спілкуватися. Технічно оснащене приміщення гарантує високий рівень проведення будь-яких переговорів і презентацій [48].

Організаційно структура готелю «Центральний» представлена (рис. 2.1).

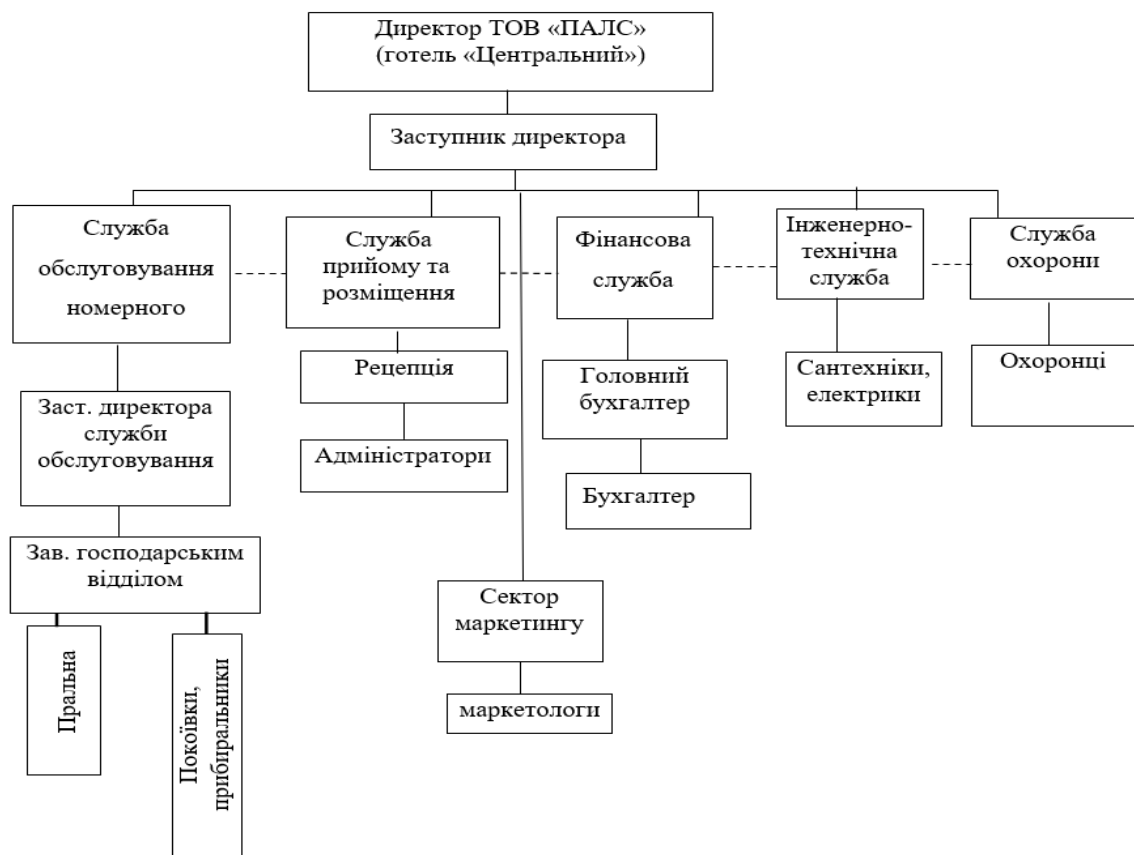


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління готелю «Центральний»

Джерело: розроблено на підставі даних готелю «Центральний»

Чисельний склад персоналу готелю «Центральний» представлено (табл.2.4)

Таблиця 2.4  
Чисельний склад персоналу готелю «Центральний»

№	Посада	Середньооблікова чисельність, 2023
1.	Директор підприємства	1
2.	Перший заступник директора	1
3.	Заступник директора з питань обслуговування	1
4.	Головний бухгалтер	1
5.	Бухгалтер	1
6.	Служба охорони, охоронці	2
7.	Старший адміністратор рецепції	1
8.	Адміністратори рецепції	2
9.	Відділ маркетингу	2
10.	Старша покоївка	1
11.	Покоївки	3
12.	Пральня	2
13.	Прибиральниці	2
14.	Інженер з обслуговування	1
15.	Електрик	1
16.	Сантехник	1
	Всього	23

*Джерело: розроблено на підставі даних готелю «Центральний»*

Чисельний склад персоналу готелю «Центральний» складає 23 співробітника.

Директор готелю є основною фігурою у готелі, який забезпечує безперервну роботу готелю, регулює функціонування основних процесів діяльності готелю.

Персонал готелю, згідно посадових інструкцій виконує функціональні обов'язки.

### Основні функціональні обов'язки служб готелю «Центральний»:

- директор: розробка стратегії підприємства, формування кадрової політики; організація управлінської діяльності, контроль діяльності персоналу, прийняття стратегічних та ключових управлінських рішень; управління інвестиціями, управління розвитком підприємства;
- заступники директора/менеджери готелю: тактичне, оперативне планування, організація й контроль роботи; розподіл обов'язків й управління персоналом; управління маркетингом;
- служба прийому і розміщення: формує гостьовий цикл; бронювання, прийом гостей, реєстрація, розміщенням в номерах, наданням різних послуг, інформаційна підтримка, розрахунки, оформлення виїзду;
- служба обслуговування номерного фонду: контроль за якістю обслуговування клієнтів в номерах, контроль стану якості обладнання та комфорту в номерах, контроль приміщень громадського й службового призначення; контроль за системою безпеки у номерах;
- служба маркетингу: забезпечує продаж основних та додаткових послуг; надає вичерпну інформацію клієнтам про набір основних та додаткових послуг; супроводжує осіб та учасників заходів, що проводяться в готелі.
- інженерно-технічна служба: обстеження технічного стану готельного підприємства, прилеглої території та інших інфраструктурних об'єктів; оцінка якості виконання робіт;
- служби охорони готелю: режиму доступу до готелю; запобігання несанкціонованому проникненню; безпеки матеріальних цінностей клієнтів в межах готелю; забезпечення режиму доступу до будівлі готельного комплексу і на її територію, запобігання несанкціонованому проникненню; охорони транспортних засобів клієнтів; забезпечення громадського порядку в межах готельного підприємства.

Управління персоналом готелю «Центральний» здійснюється за допомогою методів управління. В практиці управління готелю

«Центральний» застосовують три групи методів: адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

Адміністративні методи базуються на організаційно-розпорядчому підґрунті (накази, розпорядження, вказівки тощо).

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів. За допомогою економічних методів здійснюється матеріальне стимулювання персоналу.

Соціально-психологічні методи, які засновані на використанні моральних стимулів персоналу до праці.

Функціональний розподіл праці в сфері управління персоналом наведено в (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

## Функціональний розподіл праці в сфері управління персоналом

Функція	Директор	Адміністратори	Бухгалтерія
Кадрова політика	Р	В	
Нормативні акти підприємства	Р	Р	
Комплектування штату	Р	В	
Адаптація, навчання кадрів, розвиток персоналу		В	
Оплата праці	Р		В
Кадровий облік	Р	В	
Функція оцінки персоналу	Р	В	
Планування кар'єри	Р	В	

Джерело: розроблено на підставі даних готелю «Центральний» (ТОВ «ПАЛС»)

Умовні позначення: Р - регулює, розробляє; В - виконує

Характеристика фінансово-економічної діяльності виходить із системи обліку доходів і витрат. Відповідно формування фінансових результатів готель «Центральний» має змогу оцінити перспективи розвитку підприємства, упередити негативні напрямки. Порядок документального оформлення розрахунків з клієнтами щодо надання готельних послуг готелю «Центральний» наведено на (рис. 2.2).



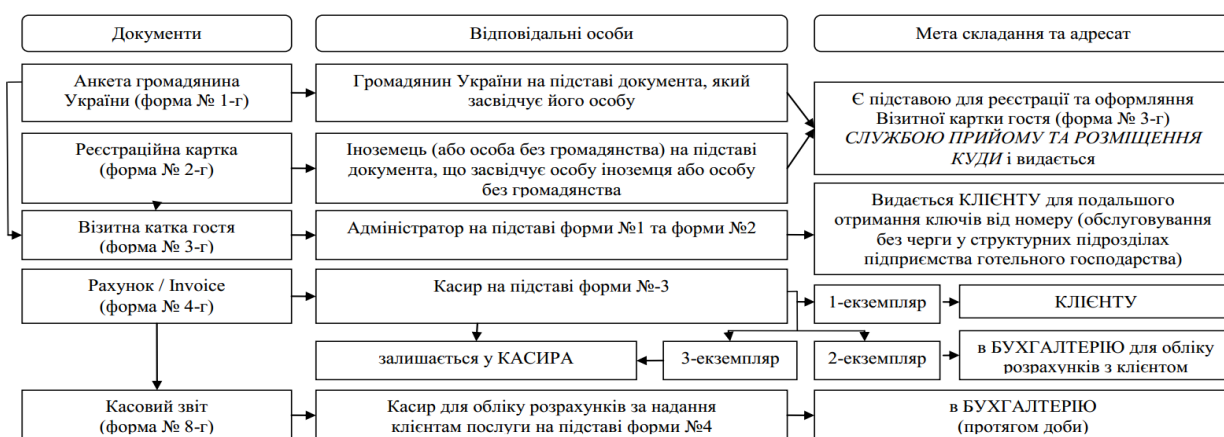


Рисунок 2.2 – Характеристика документального забезпечення обліку розрахунків з клієнтами готелю «Центральний» [48]

Джерело: розроблено на підставі даних готелю «Центральний»

Готель «Центральний» фінансовий результат формує в послідовності, яка зображена на (рис. 2.3).



Рисунок 2.3– Порядок формування фінансових результатів на готелю «Центральний»

Джерело: розроблено на підставі даних готелю «Центральний»

Доходи від надання готельних послуг в готелі «Центральний» (ТОВ «ПАЛС») формуються відповідно із П(С)БО 15 [49].

Доходи від надання готельних послуг формується від вартості проживання в номері, часу проживання, можливого попереднього бронювання та вартості додаткових послуг.

Для визначення таких показників важливим є використання Правил користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг [51].

Доходи від надання готельних послуг визнаються залежно від ступеня завершеності операції з надання готельної послуги (рис. 2.4).

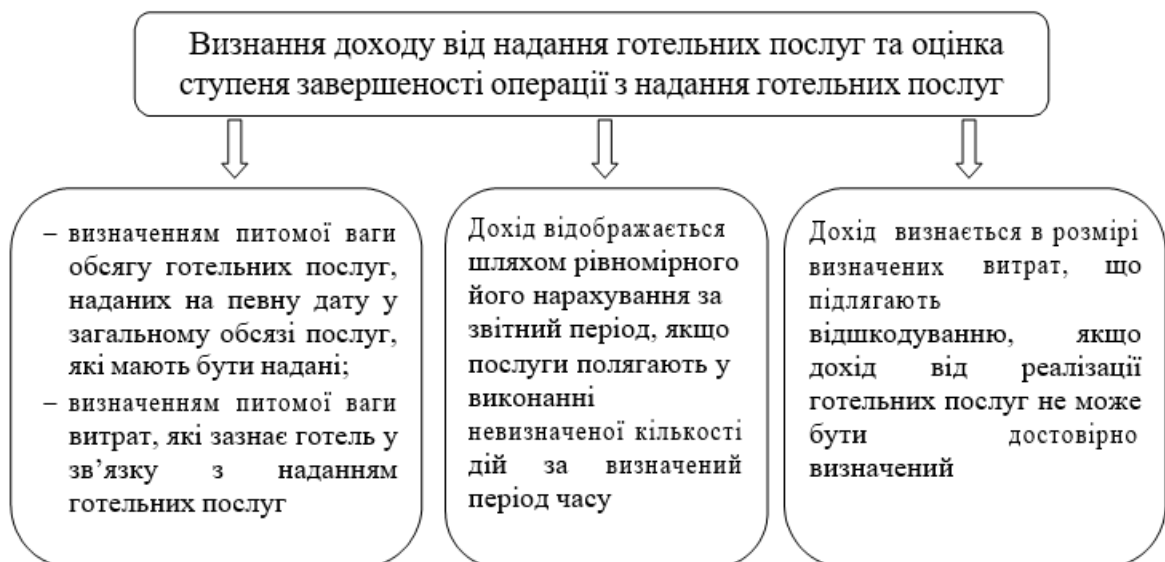


Рисунок 2.4 – Порядок визнання доходу від надання готельних послуг готелю «Центральний»

*Джерело: розроблено на підставі даних готелю «Центральний» (ТОВ «ПАЛС»)*

Витрати готелю «Центральний» формуються залежно від етапу надання готельних послуг (бронювання, розміщення та проживання клієнтів) (рис. 2.5).

Враховуючи види діяльності готелю «Центральний» собівартість реалізації відображається в розрізі наступних субрахунків:

903-1 «Собівартість реалізованих готельних послуг»;

### 903-2 «Собівартість реалізованих послуг ресторанів, барів».

Це дає можливість готелю «Центральний» ефективно управляти витратами в розрізі видів діяльності.

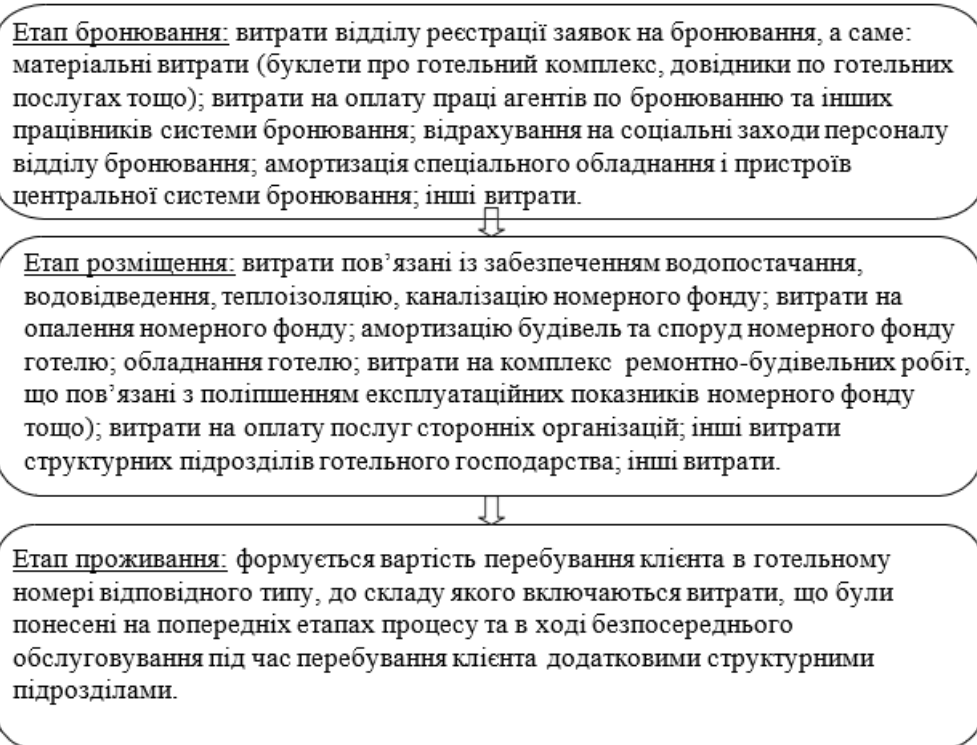


Рисунок 2.5 – Формування витрат залежно від етапу надання готельних послуг

*Джерело: розроблено на підставі даних готелю «Центральний»*

Готель «Центральний» здійснює певні витрати від використання матеріальних, трудових, фінансових ресурсів в процесі обслуговування клієнтів в готелі. Обліку витрат формується на підставі П(С)БО 16 та Методичних рекомендацій із формування собівартості продукції (робіт, послуг) [50].

Оцінка фінансово-економічного результату готелю «Центральний» за період 2021-2023 рр. представлено (табл. 2.6)

Таблиця 2.6

## Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності готелю «Центральний»

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення,		Темп приросту, %	
				2023/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021	2023/ 2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), грн.	9937000	7271000	7413000	-2524000	142000	-25,4	2,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), грн.	7798000	6815000	6945000	-853000	130000	20,3	1,9
Валовий прибуток (збиток), грн.	2139000	456000	468000	-1671000	12000	-78,1	2,6
Інші операційні доходи, грн.	150000	70000	180000	30000	110000	20	157,1
Адміністративні витрати, грн.	685000	270000	272000	-413000	2000	-60,3	0,7
Витрат на збут, грн.	101000	45000	52000	-49000	7000	-48,5	15,6
Інші операційні витрати, грн.	74000	45000	90000	16000	45000	21,6	100,0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток), грн.	1429000	211000	234000	-1195000	23000	-83,6	10,9
Інші доходи	-	-	-	-	-	-	-
Інші витрати	5000	4000	7000	2000	3000	40,0	75,0

## Продовження табл.2.6

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток), грн.	1424000	207000	227000	-1197000	20000	-84,1	9,7
Витрати (дохід) з податку на прибуток, грн.	256320	37 260	40860	-215460	3600	-84,1	9,7
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток), грн.	1167680	169 740	186140	-981540	16400	-84,1	9,7
Завантаження готелю (%)	41	30	31	-10	1	-24,4	3,3
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	26	23	23	-3	0	-11,5	0,0
Фонд оплати праці персоналу, тис. грн.	3402000	2568000	2683000	-719000	115000	-21,1	4,5
Валова рентабельність (ВП/ЧД)	21,53	6,27	6,31	-15,22	0,04	-70,7	0,7
Рентабельність продукції (ВП/ С )	27,43	6,69	6,74	-20,69	0,05	-75,4	0,7
Чиста рентабельність продажу, % (ЧП / ЧД)	11,75	2,33	2,51	-9,24	0,18	-78,6	7,6
Продуктивність праці (ЧД/Сер.чисел. персоналу), грн.(.)	382192,31	316130,43	322304,35	-59887,96	6173,91	-15,7	2,0

Джерело: розроблено на підставі даних готелю «Центральний»

Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності готелю «Центральний» показав, що під час війни відбулося погіршення фінансових умов ведення бізнесу, тому одержання фінансового результату готелю «Центральний» в умовах повномасштабної війни призвело до від'ємної динаміки показників.

Аналіз даних (табл. 2.6) свідчить, що фінансово-економічні показники у 2023 році порівняно із 2021 роком зазнала від'ємних значень, а саме:

- чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), грн. – (-2524000 грн.);
- валовий прибуток (збиток), грн. – (-1671000 грн.)
- чистий фінансовий результат: прибуток (збиток), грн. – (-981540 грн.)
- завантаження готелю, % – (-10%)
- валова рентабельність (ВП/ЧД), % – (-15,22%)
- рентабельність продукції (ВП/ С ), % – (-20,69 %)
- чиста рентабельність продажу (ЧП / ЧД), % – (-9,24%)
- продуктивність праці (ЧД/Сер. чисел. персоналу), грн. – (-59887,96 грн.)

Водночас показники у 2023 році порівняно із 2022 роком показали невелику стабілізацію та невелике зростання, а саме:

- чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), грн. – 142000 грн.
- валовий прибуток (збиток), грн. – 12000 грн.
- чистий фінансовий результат: прибуток (збиток), грн. – 16400 грн,
- завантаження готелю, % – 1%
- валова рентабельність (ВП/ЧД), % – 0,04%
- рентабельність продукції (ВП/ С ), % – 0,05%
- чиста рентабельність продажу (ЧП / ЧД), % – 0,18%
- продуктивність праці (ЧД/Сер.чисел. персоналу), % – 6174 грн.

## 2.2. Діагностика маркетингового макросередовища діяльності готельних підприємств

Головне завдання сучасних готельно підприємств полягає в забезпеченні безупинного розвитку, зміцненні ринкових позицій, формуванні конкурентних переваг в довгостроковій перспективі. Реалізація поставленого завдання є можливою за рахунок чітко визначеної маркетингової стратегії розвитку.

Для аналізу динаміки підприємств готельно-ресторанного господарства здійснено моніторинг фінансово-економічних показників за 2013-2022 рр. (табл. 2.7)

Таблиця 2.7

Моніторинг фінансово-економічних показників готельно-ресторанних  
підприємств за 2013-2022 рр.

Показники	2013р.	2014 р.	2021 р.	2022р.	Відх. 2014/2013		Відх. 2022/2021	
					+/-	%	+/-	%
Обсяг реалізованої продукції товарів, послуг (млн.грн.)	30322,5	22684,6	107285,3	38181,3	-7637,9	-25,19	-69104	-64,4
Кількість зайнятих працівників на підприємствах (тис.ч.)	267,5	213,2	250,5	179,2	-54,3	-20,30	-71,3	-28,5
Витрати на персонал (млн.грн.)	6106,5	4728,1	11901,6	8548,7	-1378,4	-22,57	-3352,9	-28,2
Середньомісячна заробітної плати (на одного штатного працівника, грн.)	2195	2261	8543	9367	66	3,01	824	9,6
Фінансові результати до оподаткування підприємств (млн.грн.)	-1270,5	-6579,0	5347,2	-8594,7	-5308,5	-417,83	-13942	-260,7

*Джерело : сформовано на основі [52]*

Статистичні дані (табл.2.7) у 2014 р.-2021р. представлені без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.

Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях в результаті проведення антитерористичної операції.

Від’ємна динаміка відбувалася у 2022р. порівняно з 2021р. через повномасштабну війну, війна спричинила знищення готельних підприємств; знищення інфраструктури; закриття підприємств; відтік персоналу; відсутність клієнтів, призупинення діяльності міжнародних готельних ланцюгів тощо. Період проведення моніторингу фінансово-економічних показників готельно-ресторанних підприємств з 2015р. по 2021р. показує позитивну динаміку діяльності підприємств на підконтрольній території (рис.2.6)

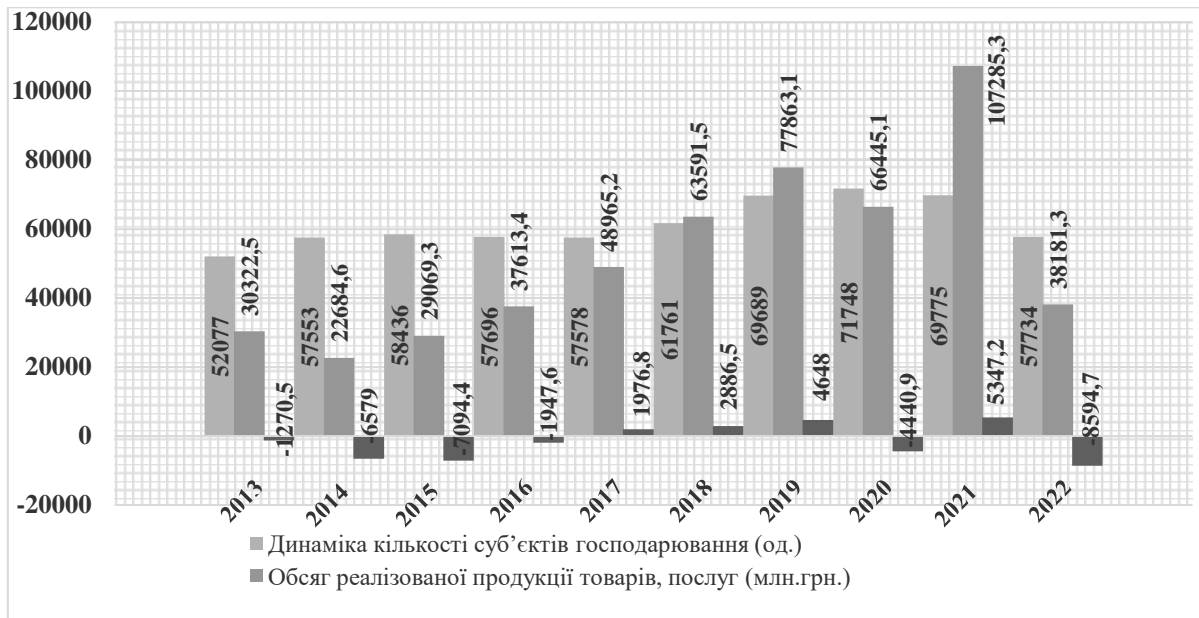


Рисунок 2.6 – Показники діяльності готельно-ресторанного господарства за 2013-2022 рр.

Джерело: : сформовано на основі [52]

Вітчизняний готельний бізнес представлено в основному малими підприємствами і фізичними особами-підприємцями, які мають значно менший запас стійкості до мінливого зовнішнього середовища. Дані (табл.2.7, рис.2.6) доводять, що під час повномасштабної війни відбулося погіршення фінансових умов ведення бізнесу, фінансово-економічні показники у розрізі обсягу реалізованої продукції товарів, послуг у 2022р. по відношення до 2021р. зменшилися на (-64,4%), фінансові результати до оподаткування підприємств у 2022р. по відношення до 2021р. знизилися на (-260,7%)



Таблиця 2.8

Кількість діючих підприємств за діяльністю готелів і подібних засобів у розрізі регіонів за 2014–2021 р

Код за КВЕД–2010	Регіон	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Відхилення (абс.+/-) 2021/2014	Відхилення (%) 2021/2014
55.10 - Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення	Україна	1075	1073	930	1040	1102	1160	1162	1169	94	8,74
	Вінницька область	19	20	17	16	18	21	19	18	-1	-5,26
	Волинська область	17	16	14	19	18	16	20	23	6	35,29
	Дніпропетровська область	63	63	59	63	64	71	70	71	8	12,70
	Донецька область	33	37	33	37	33	35	30	28	-5	-15,15
	Житомирська область	11	10	11	13	13	14	11	10	-1	-9,09
	Закарпатська область	52	47	40	46	54	55	60	56	4	7,69
	Запорізька область	48	42	38	39	41	46	45	46	-2	-4,17
	Івано - Франківська область	50	55	47	55	56	54	49	51	1	2,00
	Київська область	74	77	67	74	83	78	72	69	-5	-6,76
	Кіровоградська область	7	7	8	6	10	11	9	9	2	28,57
	Луганська область	7	7	7	7	5	6	7	9	2	28,57
	Львівська область	130	130	112	124	132	143	145	135	5	3,85
	Миколаївська область	37	33	34	38	36	38	41	41	4	10,81
	Одеська область	104	110	102	110	117	127	132	136	32	30,77
	Полтавська область	28	28	22	25	26	29	29	25	-3	-10,71
	Рівненська область	15	13	12	14	15	15	16	17	2	13,33
	Сумська область	7	8	8	11	12	11	12	14	7	100,00
	Тернопільська область	8	7	7	7	9	7	6	8	0	0,00
	Харківська область	65	62	45	44	48	51	54	55	-10	-15,38
	Херсонська область	27	28	24	31	31	43	39	38	11	40,74
	Хмельницька область	18	19	16	18	22	23	24	28	10	55,56
	Черкаська область	22	23	22	25	30	29	26	30	8	36,36
Чернівецька область	17	17	15	14	13	11	11	12	-5	-29,41	
Чернігівська область	15	19	17	19	18	17	16	15	0	0,00	
м. Київ	201	195	153	185	198	209	219	225	24	11,94	

Джерело: сформовано на основі [52]

Діагностика діяльності готельних підприємств в Україні показує, що згідно (табл.2.8 ) готельна галузь – це швидкозростаючий сектор в сучасній економіці. До повномасштабної війни, за період 2014-2021рр. кількість готельних підприємств зросла на 11.94%, в тому числі в Дніпропетровській області зростання відбулося на 12,7%., основні негативні фактори в період 2014-2021 рр. – військовий конфлікт на сході країни та пандемія COVID -19.

Для подальшої діагностики впливу зовнішніх чинників проведемо PEST-аналіз. PEST-аналіз як маркетинговий інструмент досліджує політико-правові, економічні, соціокультурні, технологічні фактори.

PEST–аналіз як інструмент діагностики та корегування маркетингових стратегії розвитку є дієвим механізмом для готельних підприємств в мінливих умовах для функціонування підприємств.

Політико-правові чинники діагностують політичну стабільність, законодавче і нормативно-правове регулювання підприємницької діяльності, інше законодавство: податкове, трудове і антимонопольне; політико-правові фактори діагностують політику розвитку підприємницької діяльності.

Економічні фактори діагностують розмір і динаміку ВВП та ВВП, темпи інфляції, рівень зайнятості, рівень оподаткування, митні тарифи міжнародний платіжний баланс, стабільність національної валюти, рівень доходів на душу населення.

Соціокультурні фактори враховують демографію, освіту, рівень доходів населення, спосіб життя, ставлення до дозвілля; визначають традиції, норми поведінки, цінності, звичаї, враховують духовний розвиток людей і суспільства.

До технологічних факторів належить державне регулювання наукових досліджень, рівень розвитку науки і техніки, діджиталізація, темпи науково технічного прогресу, кваліфікація робочої сили, технологічні нововведення.

Діагностика маркетингового макросередовища діяльності готельних підприємств діяльності готельних підприємств в Україні за допомогою інструменту PEST – аналізу представлено (табл. 2.9)

Таблиця 2.9

## PEST – аналіз готельних підприємств

Фактори	Експерти (ступінь впливу)					Середня оцінка	Ваговий коеф-т/ напрямок (+/-)	Σ
	1	2	3	4	5			
<b>1. Політико-правові (Political)</b>								
1.1. Повномасштабна війна	5	5	5	5	5	-5	0,07/-	-0,35
1.2. Розвиток міжнародного партнерства	3	4	4	4	4	3,8	0,05/+	0,19
1.3. Підтримка галузі	2	2	2	3	2	2,2	0,05/+	0,11
1.4. Наслідки COVID-19	5	5	5	5	5	-5	0,04/-	-0,2
1.5. Рівень бюрократичної тяганини	1	1	2	2	1	-1,4	0,04/-	-0,056
Всього: політичні фактори							0,25	-0,306
<b>2. Економічні (Economic)</b>								
2.1. Темпи інфляції	2	3	2	2	2	-2,2	0,04/-	-0,088
2.2. Рівень доходів на душу населення	3	3	2	3	3	2,8	0,04/+	0,112
2.3. Рівень оподаткування	3	2	3	3	3	2,8	0,04/+	0,112
2.4. Зниження попиту готельних послуг в результаті повномасштабної війни	3	3	3	3	3	-3	0,04/-	-0,12
2.5. Стабільність національної валюти	2	3	3	3	3	2,8	0,03/+	0,084
2.6 Рівень зайнятості	3	3	3	3	3	3	0,04/+	0,12
2.7. Рівень безробіття	3	3	4	4	3	-3,4	0,04/-	-0,136
Всього: економічні фактори							0,27	0,084

Продовження табл. 2.9

3. Соціокультурні (Social)								
3.1. Демографічний фактор	4	4	4	4	4	-4	0,05/-	-0,2
3.2. Рівень освіти населення	5	5	5	5	5	5	0,03/+	0,15
3.3. Ставлення до дозвілля	4	5	5	5	5	4,8	0,03/+	0,144
3.4. Рівень соціальної напруженості	4	4	4	4	5	-4,2	0,03/-	-0,126
3.5. Падіння рівня зайнятості в результаті повномасштабної війни	3	3	4	3	3	3,2	0,04/-	-0,128
3.6. Культурний рівень населення	5	5	5	5	5	5	0,03/+	0,15
3.7. Поведінкові реакції на споживання готельних послуг	3	3	3	2	3	-2,8	0,03/-	-0,084
Всього: соціокультурні фактори							0,24	-0,094
4. Технологічні (Technical)								
4.1. Загальнодержавний курс на діджиталізацію	4	4	4	5	5	4,4	0,04/+	0,176
4.2. Рівень застосування технологій в галузі	4	3	3	3	4	3,4	0,04/+	0,136
4.3. Індивідуалізація обслуговування клієнтів	4	3	3	4	4	3,6	0,04/+	0,144
4.4. Використання засобів електронного маркетингу	4	4	4	5	5	4,4	0,04/+	0,176
4.5. Діджиталізація	4	4	4	4	5	4,2	0,04/+	0,168
4.6. Впровадження сервісних системи самообслуговування клієнтів	4	4	4	4	4	4	0,04/+	0,16
Всього: технологічні фактори							0,24	0,96
<b>ВСЬОГО:</b>							<b>1</b>	<b>0,644</b>

*Джерело: розроблено на підставі експертних оцінок*

Оцінка ступеня впливу факторів маркетингового макросередовища визначалась експертним шляхом за допомогою бальних оцінок. Чинники оцінювались експертами за 5-ти бальною шкалою (5 – сильний вплив; 1 – слабкий вплив).

Для формування оцінки факторів зовнішнього середовища, нами узагальнено оцінки групи відповідей експертів (табл. 2.9) з урахуванням впливу фактору (+;-) та результат обчислено за формулою:

$$I_k = \sum_{i=1}^n a_i q_i, \quad (2.1)$$

де  $I_k$  груповий показник параметрів певного фактору;

$a_i$  — вагомість  $i$  параметричного індексу;

$q_i$  — показник бальної оцінки.

$$MI_c = \sum_{j=1}^m I_k \text{ де:} \quad (2.2)$$

$MI_c$  — сума факторів маркетингового макросередовища.

Результати PEST – аналізу готельних підприємств довів, що від’ємний показник має фактор повномасштабної війни (-5 балів); за експертною оцінкою від’ємні результати мають чинники наслідки Covid-19 (-5 балів); фактор демографії (-4 бали).

Позитивний напрямок мають фактори: рівень освіти населення (+5 балів); культурний рівень населення (+5 балів); загальнодержавний курс на діджиталізацію (+4,4 бали); використання засобів електронного маркетингу (+4,4 бали).

На сьогоднішній день, коли відбувається зниження клієнтського попиту, реалії вимагають вирішення проблем забезпечення стійкості розвитку готельного бізнесу в певний часовий інтервал

Отже, повномасштабна війни в Україні негативно вплинула на процеси функціонування готельних підприємств, тому у підприємств готельного господарства виникає необхідність корегувати маркетингову стратегію розвитку підприємств враховуючи реалії часу.

### 2.3. Діагностика стратегічного маркетингового управління діяльністю готелю «Центральний»

Невизначеність маркетингового середовища, мінливість перспектив впливає на діяльність готелю «Центральний» та вимагає здійснення перевірки відповідності стратегічним цілям, маркетингових можливостям, що є у наявності і що прогножуються та стратегії розвитку готельного підприємства, що визиває необхідність проведення діагностики процесів управління мікросередовищем підприємства для подальшого удосконалення маркетингової стратегії розвитку підприємства.

З метою визначення сегментів серед споживачів для задоволення їх потреб було проведено дослідження клієнтів готелю «Центральний».

В результаті дослідження було проаналізовано 50 анкет клієнтів.

На підставі соціодемографічного чинника клієнтами готелю «Центральний» є здебільшого ділові люди, цілі візиту гостей готелю – це ділова мета.

В результаті застосування методів групування одержані наступні дані: основні клієнти є чоловіки – 82,1%, жінки –17,9%.

Вік клієнтів від 35 до 50 років (75,5 %). Респондентів у віці до 35 років – 15,8 %, старше 50 років –8,7 %.

Для оцінки рівня монополізації готельної галузі (в контексті тризіркових готелях) в Кривому Розі нами використано алгоритм розрахунку індексу Герфіндаля-Хіршмана за формулою:

$$HNI = \sum D_i^2 \quad (2.3)$$

$D_i$  – частка  $i$ -го підприємства в загальному обсязі продажу на ринку;

$$HNI = D_1^2 + D_2^2 + \dots + D_n^2$$

Ринкові частки тризіркових готелів Кривого Рогу наведено (табл. 2.10 )

## Ринкові частки тризіркових готелів Кривого Рогу

Назва готелю	Optima Collection Аврора Кривий Ріг	Дружба	Раціотель Кривий Ріг	Оптіма Делюкс Кривий Ріг	Центральний	Братислава	MIZAR Hotel & Restaurant
Питома вага у загальному обсязі, %	15	30	14	14	12	7	8

*Джерело: розроблено на підставі експертних оцінок*

$$ННІ = 15^2 + 30^2 + 14^2 + 14^2 + 12^2 + 7^2 + 8^2 = 1774$$

Оскільки  $ННІ < 1800$ , готельний ринок належить до помірно - концентрованого ринку. (концентрація середня).

Дослідження позиції готелю «Центральний» серед тризіркових готелів Кривого Рогу здійснювалась за напрямками:

- конкурентного аналізу тризіркових готелів Кривого Рогу;
- аналіз маркетингових посередників тризіркових готелів Кривого Рогу;
- оцінка стратегічного маркетингового управління тризіркових готелів Кривого Рогу.

Експертна оцінка здійснювалась за 5-бальною шкалою («5»-високий рівень; «1»- низький рівень)

Конкурентний аналіз тризіркових готелів Кривого Рогу проведено за параметрами (табл. 2.11):

- ✓ активність підприємств у веденні конкурентної боротьби;
- ✓ ефективність товарної політики;
- ✓ гнучкість цінової політики;
- ✓ ефективність збутової політики;
- ✓ ефективність комунікаційної політики;
- ✓ аналіз ціннісних пропозицій конкурентів;
- ✓ кваліфікаційний рівень персоналу.

Готель «Центральний» за результатами конкурентного аналізу має 5 позицію серед 7 досліджуваних готелів. Позиція готелю «Центральний» складає 3,3 бали із 5 балів. Найвищий рівень має готель «Дружба» – 4,45 із 5 балів.

Таблиця 2.11

## Конкурентний аналіз тризіркових готелів Кривого Рогу

Показники	Вага	Центральний		Optima Collection Аврора Кривий Ріг		Дружба		Раціотель Кривий Ріг		Оптима Делюкс Кривий Ріг		Братислава		MIZAR Hotel & Restaurant	
	$\alpha$	$\beta_1$	$\alpha \cdot \beta_1$	$\beta_2$	$\alpha \cdot \beta_2$	$\beta_3$	$\alpha \cdot \beta_3$	$\beta_4$	$\alpha \cdot \beta_4$	$\beta_5$	$\alpha \cdot \beta_5$	$\beta_6$	$\alpha \cdot \beta_6$	$\beta_7$	$\alpha \cdot \beta_7$
1. Активність готельних підприємств у веденні конкурентної боротьби	0,15	3	0,45	4	0,60	5	0,75	5	0,75	4	0,60	3	0,45	3	0,45
2. Ефективність товарної політики готельних підприємств	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,60	5	0,75	4	0,60	3	0,45	3	0,45
3. Гнучкість цінової політики готельних підприємств	0,15	3	0,45	4	0,60	4	0,60	5	0,75	4	0,60	3	0,45	4	0,60
4. Ефективність збутової політики готельних підприємств	0,15	3	0,45	4	0,60	5	0,75	3	0,45	4	0,60	3	0,45	3	0,45
5. Ефективність комунікаційної політики готельних підприємств	0,15	3	0,45	4	0,60	4	0,60	4	0,60	4	0,60	3	0,45	3	0,45
6. Аналіз ціннісних пропозицій конкурентів	0,1	3	0,30	3	0,30	4	0,40	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30
7. Кваліфікаційний рівень персоналу готельних підприємств	0,15	5	0,75	4	0,60	5	0,75	4	0,60	4	0,60	3	0,45	3	0,45
<i>Разом</i>	<i>1,00</i>		<i>3,30</i>		<i>3,75</i>		<i>4,45</i>		<i>4,20</i>		<i>3,90</i>		<i>3,00</i>		<i>3,15</i>

Джерело: розроблено на підставі експертних оцінок



Аналіз маркетингових посередників тризіркових готелів Кривого Рогу здійснювався за напрямками:

- ✓ сприяння підприємству у продажу готельного продукту;
- ✓ сприяння розвитку підприємства;
- ✓ пошук нових ринків збуту;
- ✓ інформаційна підтримка;
- ✓ сприяння у формуванні позитивного образу підприємства;
- ✓ маркетингова підтримка підприємства.

Таблиця 2.12

Аналіз маркетингових посередників тризіркових готелів Кривого Рогу

Параметри	Вага		Центральний		Optima Collection Аврора Кривий Ріг		Дружба		Раціонель Кривий Ріг		Оптима Делюкс Кривий Ріг		Братислава		MIZAR Hotel & Restaurant	
	$\alpha$	$\beta_1$	$\alpha \cdot \beta_1$	$\beta_2$	$\alpha \cdot \beta_2$	$\beta_3$	$\alpha \cdot \beta_3$	$\beta_4$	$\alpha \cdot \beta_4$	$\beta_5$	$\alpha \cdot \beta_5$	$\beta_6$	$\alpha \cdot \beta_6$	$\beta_7$	$\alpha \cdot \beta_7$	
1. Сприяння підприємству у продажу готельного продукту	0,20	3	0,60	4	0,80	5	1,00	4	0,80	4	0,80	3	0,60	3	0,60	
2. Сприяння розвитку підприємства	0,20	3	0,60	4	0,80	5	1,00	4	0,80	4	0,80	3	0,60	3	0,60	
3. Пошук нових ринків збуту	0,18	3	0,54	4	0,72	5	0,90	4	0,72	4	0,72	2	0,36	3	0,54	
4. Інформаційна підтримка	0,12	3	0,36	4	0,48	4	0,48	4	0,48	4	0,48	3	0,36	3	0,36	
5. Сприяння у формуванні позитивного образу підприємства	0,15	4	0,60	4	0,60	5	0,75	4	0,60	4	0,60	2	0,30	3	0,45	
6. Маркетингова підтримка підприємства	0,15	3	0,45	4	0,60	4	0,60	4	0,60	4	0,60	3	0,45	3	0,45	
<i>Разом</i>	<i>1,00</i>		<i>3,15</i>		<i>4,00</i>		<i>4,73</i>		<i>4,00</i>		<i>4,00</i>		<i>2,67</i>		<i>3,00</i>	

*Джерело: розроблено на підставі експертних оцінок*

Аналіз маркетингових посередників тризіркових готелів Кривого Рогу (табл. 2.12, рис.2.7) свідчить, що позиція готелю «Центральний» має п'яте місце серед тризіркових готелів Кривого Рогу. Першу сходинку займає

готель «Дружба» – 4,73 бали із 5 балів. По 4 бали мають готелі Optima Collection Аврора Кривий Ріг, Раціотель Кривий Ріг, Оптима Делюкс Кривий Ріг. Готель «Центральний» має 3,15 бали із 5 балів.

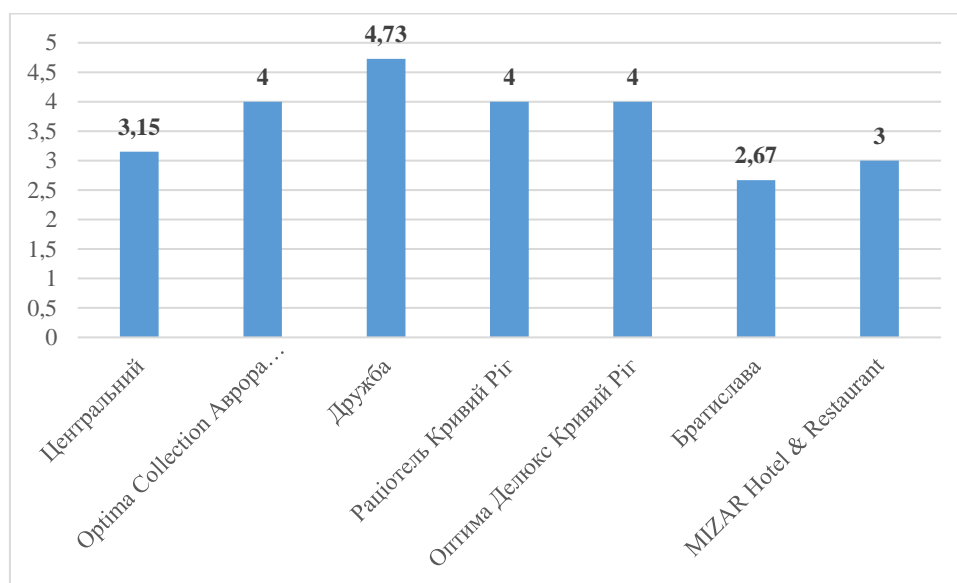


Рисунок 2.7– Аналіз маркетингових посередників тризіркових готелів Кривого Рогу

*Джерело: розроблено на підставі експертних оцінок*

Оцінка розвиненості стратегічного маркетингового управління (табл. 2.13 ) розглянуто за параметрами:

- ✓ здійснення маркетингових досліджень;
- ✓ здійснення стратегічного аналізу комерційної діяльності;
- ✓ розробка стратегічних маркетингових цілей у сфері управління ;
- ✓ використання інструментів стратегічного маркетингового планування;
- ✓ формування, організація, контроль маркетингових стратегій управління

готельною діяльністю.

Оцінка стратегічного маркетингового управління має ключовий напрямок для розвитку готелів, тому що задає перспективу розвитку підприємства. Підсумкові результати аналізу представлено (табл. 2.13)

За результатами аналізу найбільш сприятливу позицію має готель «Дружба» – 4,19 бали із 5 балів. По 4 бали мають готель Раціотель Кривий Ріг та Оптима Делюкс Кривий Ріг. Готель «Центральний» має 3 бали із 5 балів.

Таблиця 2.13

## Оцінка стратегічного маркетингового управління тризіркових готелів Кривого Рогу

Параметри	Вага	Оцінка, бали													
		готелі													
		Центральний		Optima Collection Аврора Кривий Ріг		Дружба		Раціотель Кривий Ріг		Оптима Делюкс Кривий Ріг		Братислава		MIZAR Hotel & Restaurant	
$\alpha$	$\beta_1$	$\alpha \cdot \beta_1$	$\beta_2$	$\alpha \cdot \beta_2$	$\beta_3$	$\alpha \cdot \beta_3$	$\beta_4$	$\alpha \cdot \beta_4$	$\beta_5$	$\alpha \cdot \beta_5$	$\beta_6$	$\alpha \cdot \beta_6$	$\beta_7$	$\alpha \cdot \beta_7$	
1. Здійснення маркетингових досліджень	0,23	3	0,69	3	0,69	4	0,92	4	0,92	4	0,92	2	0,46	3	0,69
2. Здійснення стратегічного аналізу комерційної діяльності	0,23	3	0,69	3	0,69	4	0,92	4	0,92	4	0,92	3	0,69	3	0,69
3. Розробка стратегічних маркетингових цілей у сфері управління	0,19	3	0,57	3	0,57	5	0,95	4	0,76	4	0,76	3	0,57	3	0,57
4. Використання інструментів стратегічного маркетингового планування	0,16	3	0,48	3	0,48	4	0,64	4	0,64	4	0,64	2	0,32	2	0,32
5. Формування, організація, контроль маркетингових стратегій управління готельною діяльністю	0,19	3	0,57	3	0,57	4	0,76	4	0,76	4	0,76	2	0,38	2	0,38
<i>Разом</i>	<i>1,00</i>		<i>3,00</i>		<i>3,00</i>		<i>4,19</i>		<i>4,00</i>		<i>4,00</i>		<i>2,42</i>		<i>2,65</i>

Джерело: розроблено на підставі експертних оцінок

балів та поділяю дану позицію із готелем Optima Collection Аврора Кривий Ріг.

Проведений аналіз свідчить, що готелю «Центральний» необхідно удосконалювати маркетингову діяльність через управління маркетинговою діяльністю, а саме: обґрунтування стратегії маркетингу.

Підприємство повинно своєчасно реагувати на зміни потреб клієнтів готелю, систематично досліджувати ринок.

Напрями вдосконалення маркетингової стратегії повинні реалізовуватися системно, комплексно.

### РОЗДІЛ 3.

## ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ»

### 3.1. Напрямки вдосконалення маркетингової діяльності готелю «Центральний»

В сучасних умовах при виборі стратегічних орієнтирів з маркетингової діяльності відносин необхідно враховувати стратегічні наміри не тільки підприємства, але й головних його суб'єктів взаємодії: внутрішніх контактних аудиторій, покупців, постачальників ділових партнерів, представників громадськості, аналізувати діяльність конкурентів.

Саме маркетингова стратегія надає готельному підприємству можливість бачення перспектив майбутньої діяльності, забезпечувати зміни.

Для готельного підприємства маркетингова стратегія підприємства це один із засобів реалізації маркетингових цілей, визначення сильних сторін, за рахунок яких воно може успішно конкурувати на цільовому ринку. Конкурентний аналіз тризіркових готелів Кривого Рогу представлена (рис.3.1)

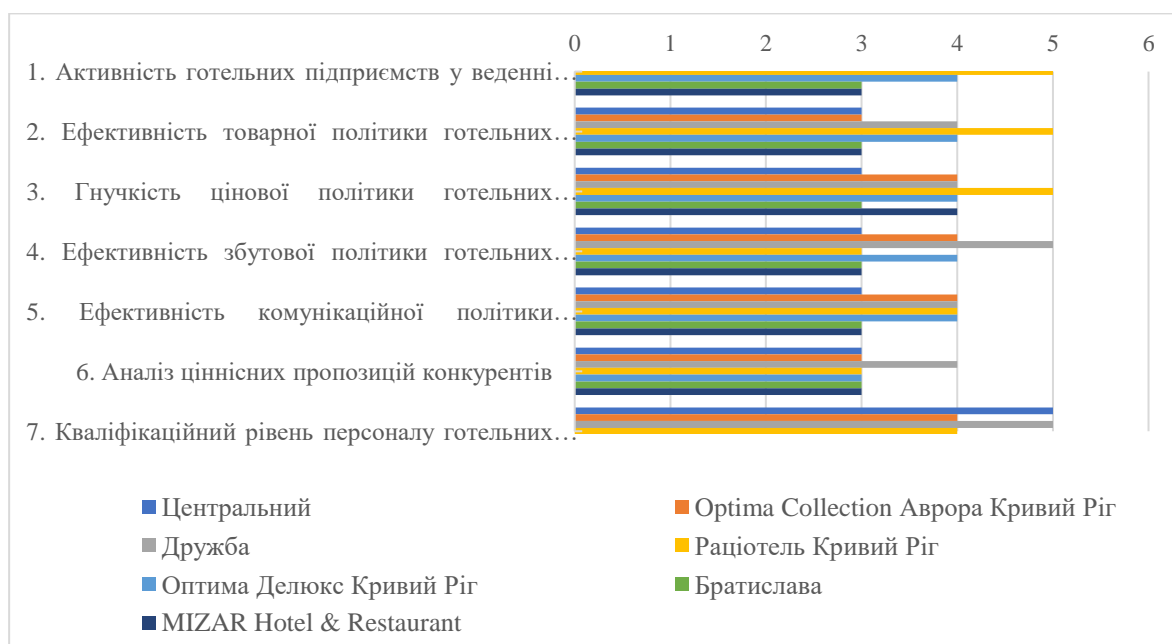


Рисунок 3.1 – Конкурентний аналіз тризіркових готелів Кривого Рогу

Джерело: розроблено на підставі експертних оцінок

Конкурентна позиція готелю «Центральний» в конкурентному аналізі тризіркових готелів Кривого Рогу представлена (рис. 3.2)

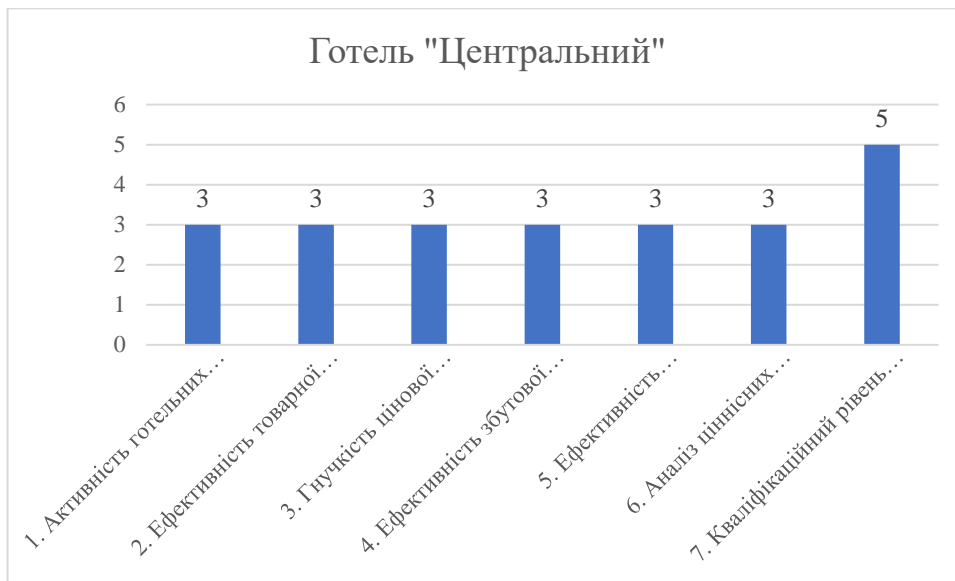


Рисунок 3.2 – Позиція готелю «Центральний» в оцінці конкурентної позиції

*Джерело: розроблено на підставі експертних оцінок*

Позиція готелю «Центральний» серед оцінки рівня основних конкурентів (рис.3.2) має невисокі позиції. Інтегральний показник складає 3,3 бали із 5 балів. Це означає, що готелю «Центральний» необхідно переглядати стратегію діяльності по відношенню до основних конкурентів. Найкращі позиції має готель «Дружба» 4,45 бали із 5 балів.

Позиція готелю «Центральний» в контексті стратегічного маркетингового управління готельною діяльністю представлена (рис. 3.3, рис.3.4). Перелік складових маркетингової стратегії підприємства включає сім базових параметрів. Інтегральний показник складає готелю «Центральний» 3 бали із 5 балів.

Найвищий показник стратегічного маркетингового управління має готель «Дружба» 4,19 бали із 5 балів.

Для розробки напрямків удосконалення маркетингової діяльності готелю «Центральний» необхідно розуміти, які готелі розвивають схожі напрямки, в чому позиції готелю «Центральний» перетинаються з конкурентами, у чому переваги та недоліки кожного конкурента.

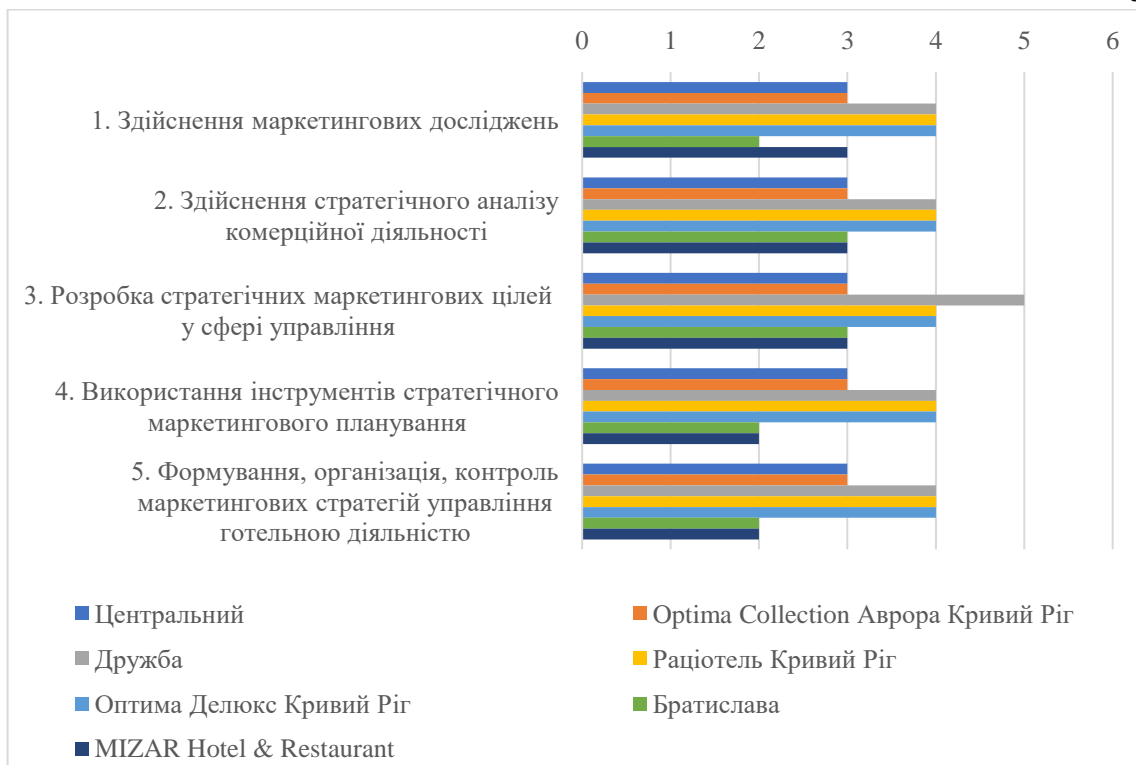


Рисунок 3.3 – Оцінка стратегічного маркетингового управління готельною діяльністю тризіркових готелів Кривого Рогу

Джерело: розроблено на підставі експертних оцінок



Рисунок 3.4– Позиція готелю «Центральний» в оцінці стратегічного маркетингового управління готельною діяльністю

Джерело: розроблено на підставі експертних оцінок

Рівень монополізації готельної галузі (в контексті тризіркових готелях) в Кривому Розі визначено на підставі індексу Герфіндаля-Хіршмана (ННІ) в другому розділі кваліфікаційної роботи та складає показник 1774.

Оскільки  $ННІ < 1800$ , готельний ринок тризіркових готелів в Кривому Розі належить до помірно -концентрованого ринку. (концентрація середня).

Особливості стратегії в залежності від концентрації ринку представлено (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

Особливості застосування маркетингової стратегії залежно від рівня концентрації ринку

Високий рівень концентрації	Помірний рівень концентрації	Низький рівень концентрації
Перевага стратегії лідерства	Перевага стратегіям ефективних або низьких витрат	Перевага фокусним конкурентним стратегіям
Значна роль нецінових стратегій	Висока роль нецінових стратегій	Незначна роль нецінових стратегій
Роль маркетингових заходів в конкурентній боротьбі незначна	Роль маркетингових заходів в конкурентній боротьбі висока	Роль маркетингових заходів в конкурентній боротьбі істотна
Продукція з невеликою диференціацією	Диференційована за якістю, сервісом тощо	Диференційована

*Джерело: розроблено автором*

Отже, напрями вдосконалення маркетингової діяльності готелю «Центральний» полягають в:

- створенні цілісної, гнучкої системи маркетингу, яка була б сприйнятливою до кон'юнктури ринку, потреб клієнтів, змін мінливого середовища;
- раціоналізації маркетингової діяльності
- розподілі, координації, регулюванні процесу функцій маркетингу;
- удосконаленні організаційного механізму маркетингу;
- підвищенні кваліфікації маркетологів;
- комп'ютеризації маркетингової діяльності,
- впровадженні науково обґрунтованих технологій маркетингу.



Етапи алгоритму формування конкурентної маркетингової стратегії підприємства представлено (рис.3.5)



Рисунок 3.5 – Алгоритм формування конкурентної маркетингової стратегії

Джерело: розроблено на основі [20,24,37,38,39]

### **3.2. Пропозиції щодо формування маркетингової стратегії розвитку готелю «Центральний»**

Маркетингова стратегія розвитку готелю повинна забезпечувати сукупність функцій спрямованих на задоволення попиту груп споживачів та враховувати ринкову кон'юнктуру.

Стратегія розвитку повинна бути пріоритетною для суб'єктів господарювання, адже саме вона здатна забезпечити його конкурентоспроможність. Підприємство може зростати в результаті збільшення масштабів своєї поточної діяльності; запровадження нових напрямків роботи або розширення технологічних можливостей; розширення групи споживачів.

Стратегія розвитку готельного підприємства як довготерміновий план, містить сукупність показників (кількісних, якісних), рішень щодо вибору напрямку діяльності підприємства, що приводить до поліпшення стану готельного підприємства шляхом збільшення його потенціалу та позицій конкурентоспроможності.

Маркетингова стратегія розвитку у цьому контексті є системотворчою складовою, яка визначає напрямки діяльності виробників готельних послуг.

Сучасні умови ведення готельного бізнесу вимагають здійснення об'єктивної оцінки ефективності вибору стратегії розвитку, а також підвищення рівня управління потенціалом готельного підприємства з точки зору відкритості системи, тому запропонований алгоритм формування маркетингової стратегії розвитку дасть можливість отримати альтернативні орієнтири стратегічного вектору системи управління готельним підприємством (рис. 3.6 ).

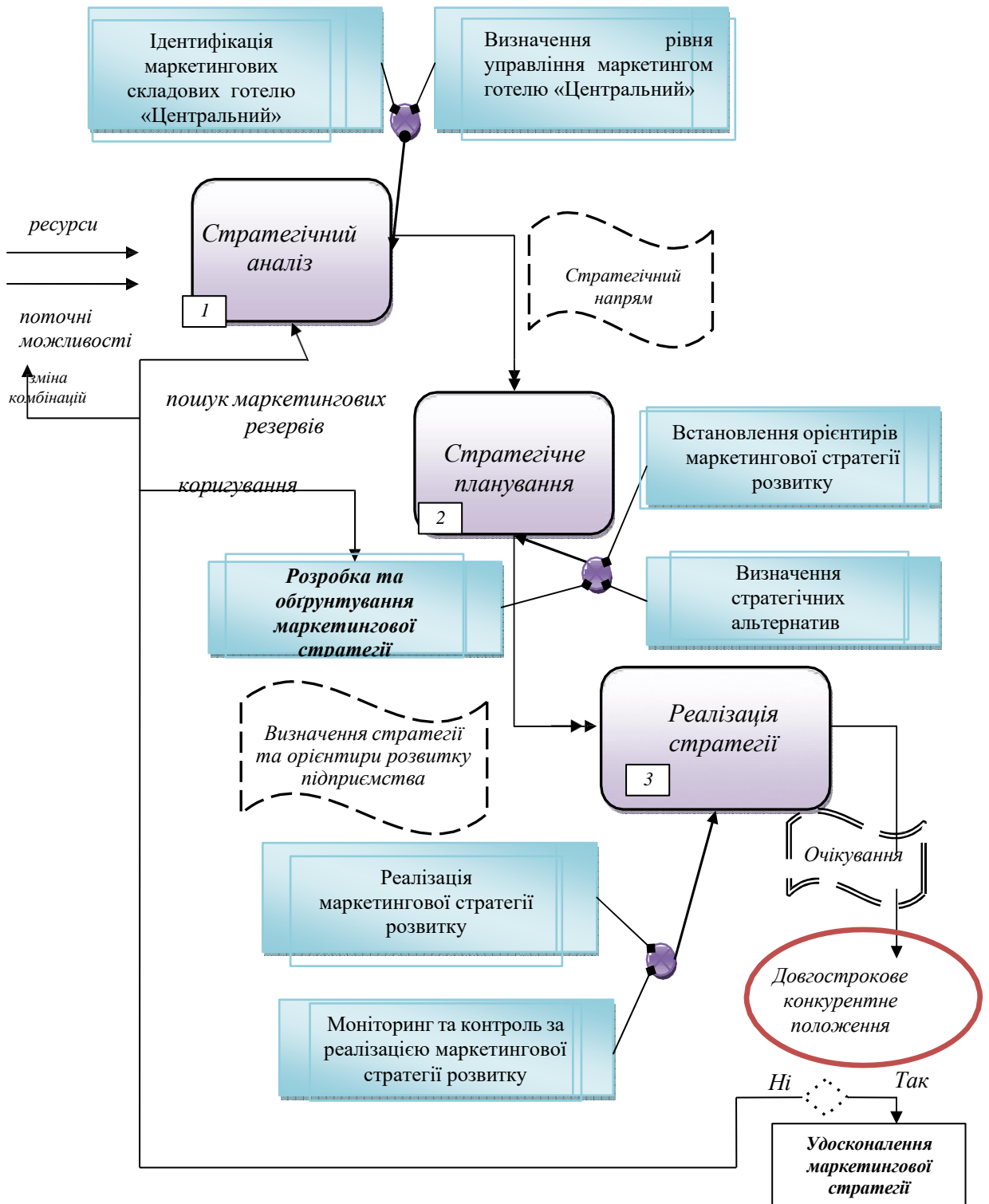


Рисунок 3.6 – Алгоритм формування маркетингової стратегії розвитку готелю «Центральний»

Джерело: розроблено на основі [20, 37-41]

Алгоритм формування маркетингової стратегії розвитку готелю «Центральний» (рис.3.6), базується на невід'ємному процесі оцінки сприятливості функціонування підприємства: відносини зі споживачами та його постачальниками визначають безліч можливостей підприємства пристосовуватись до умов ринку в залежності від внутрішніх можливостей та потенційних резервів зростання, рівня розвитку маркетингового потенціалу готельного підприємства. Алгоритм формування маркетингової стратегії розвитку дозволить визначити сприятливість факторів середовища до ведення бізнесу в майбутньому векторі розвитку, а реалізація маркетингової стратегії розвитку дозволить динамічно пристосовуватись до середовища функціонування та основі наявних та потенційних можливостей.

Для запровадження алгоритму формування маркетингової стратегії розвитку готелю «Центральний» нами рекомендовано основні складники системи маркетингової стратегії розвитку готелю «Центральний» (рис. 3.7)

Основні складники системи маркетингової стратегії розвитку готелю «Центральний» охоплюють шість підсистем: підсистему стратегічного маркетингового управління товарною політикою, підсистему стратегічного маркетингового управління ціновою політикою, підсистему стратегічного маркетингового управління збутовою політикою, підсистему стратегічного маркетингового управління комунікаційною політикою, підсистему стратегічного маркетингового управління кадровою політикою, підсистему стратегічного маркетингового управління логістикою.

Підсистема стратегічного маркетингового управління товарною політикою передбачає стратегічне маркетингове управління товарним портфелем і стратегічне управління маркетинговою підтримкою готельного продукту.

Стратегічне маркетингове управління товарним портфелем передбачає, аналіз товарного портфелю з метою подальшої оптимізації, який дозволяє визначити, на яких стадіях життєвого циклу знаходиться готельний продукт і оцінити рівень його збалансованості.



Рисунок 3.7 – Рекомендована системи маркетингової стратегії розвитку готелю «Центральний»

Джерело: розроблено на основі [37-41]

Стратегічне управління маркетинговою підтримкою готельного продукту спрямовано на забезпечення конкурентоспроможної діяльності готелю, здійснення аналізу життєвого циклу, розробку відповідних маркетингових товарних стратегій, а також ефективне позиціонування готельного продукту з метою розвитку лояльності клієнтів.

Підсистема стратегічного маркетингового управління ціновою політикою охоплює забезпечення гнучкості цінової політики, аналіз цінової чутливості покупців і вибір оптимальних методів ціноутворення.

Гнучкість цінової політики забезпечується необхідністю постійно здійснювати моніторинг чинників, які впливають на цінову політику, одним з найголовніших чинників є порівняння цін серед конкурентів.

Аналіз цінової чутливості покупців буде сприяє забезпеченню гнучкості цінової політики, тому що клієнти є вирішальним фактором у ціноутворенні.

Стратегічне маркетингове управління ціновою політикою визначає оптимальні методи ціноутворення, оскільки від методів залежить гнучкість цінової політики і прибутковість діяльності готельного підприємства на ринку.

Підсистема стратегічного маркетингового управління збутовою політикою включає вибір оптимальних методів збуту, надання додаткових послуг.

Для управління маркетинговою збутовою політикою визначаються або уточнюються смаки та запити клієнтів та пропозиції і переваги конкурентів.

Для збуту готельного продукту аналізується робота з наявними клієнтами, розглядаються варіанти залучення нових клієнтів; визначається пошук і відбір пропозицій надання готельного продукту.

Підсистема стратегічного маркетингового управління комунікаційною політикою включає такі елементи, як стратегічне маркетингове управління комунікаційною активністю готельного підприємства і стратегічне маркетингове управління прихильністю клієнтів.

Стратегічне маркетингове управління комунікаційною активністю підприємства передбачає підвищення рівня інформованості клієнтів про готельний продукт.

Стратегічне маркетингове управління лояльністю базується на підтримці сприятливих довгострокових відносин з клієнтами для утримання їх у довгостроковій перспективі. Принципи маркетингової комунікаційної діяльності готельного підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Принципи маркетингової комунікаційної діяльності готельного підприємства

Принцип	Сутність
1. Системність	зв'язок між маркетинговою комунікаційною діяльністю та системою управління, що забезпечує цілісність процесу просування
2. Результативність	спрямованість усіх учасників комунікаційного процесу на досягнення запланованого результату діяльності підприємства
3. Періодичність:	оперативний, тактичний та стратегічний рівень управління комунікаціями
4. Комплексність	дослідження економічної, комунікаційної, психологічної ефективності маркетингових комунікацій

*Джерело: розроблено автором*

Підсистема стратегічного маркетингового управління кадровою політикою забезпечує стратегічний розвиток персоналу і мотивацію персоналу.

Стратегічний розвиток персоналу передбачає організацію безперервного навчання персоналу, підвищення його кваліфікації у відповідності до вимог ринку, управління діловою кар'єрою персоналу, а також планування і підготовку кадрового резерву підприємства.

Мотивація персоналу повинна охоплювати психологічне стимулювання, матеріальне винагородження, вилучення негативних стимулів.

Підсистема стратегічного маркетингового управління логістикою охоплює стратегічне маркетингове управління інформаційною, закупівельною, транспортною логістикою.

### 3.3. Вдосконалення аспектів формування маркетингового стратегічного управління готелю «Центральний»

Для своєчасної адаптації до змін, що відбуваються в маркетинговому середовищі, готелю «Центральний» необхідно своєчасно корегувати свої маркетингові стратегії в управлінні діяльністю.

Розробка маркетингової стратегії розвитку готельного підприємства базується на результатах дослідження, що проводилось у розділі 2 кваліфікаційної роботи.

Ключові ознаки маркетингової стратегії розвитку готельного підприємства представлено (рис. 3.8)

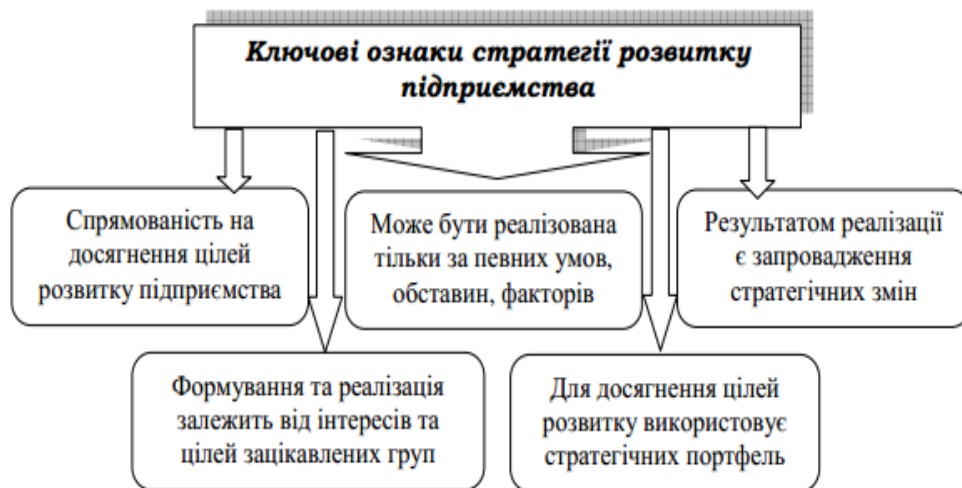


Рисунок 3.8 – Ключові ознаки маркетингової стратегії розвитку готельного підприємства

*Джерело: розроблено на основі [20, 37-41, 53]*

Спрямованість на досягнення цілей розвитку підприємства це процес, генеральний напрямок розвитку підприємства на основі кореляції внутрішніх чинників з умовами зовнішнього середовища.



Формування стратегії розвитку в залежності від інтересів зацікавленості – врахування інтересів споживачів, постачальників, посередників, контактних аудиторій, внутрішнього оточення тощо.

Використання стратегічного портфелю – процес оцінювання стратегічних ініціатив для досягнення результативності.

Реалізація стратегічних змін – усунення розходжень між її реальним та бажаним станом готельного підприємства.

На підставі дослідження, що проводилось у другому розділі кваліфікаційної роботи, готель «Центральний» відповідно до матриці (рис. 3.9) має позицію – помірний стратегічний розрив реалізації завдань.

		<b>Ступінь реалізації завдань системи управління маркетингом розвитку</b>		
		<i>стратегічний розрив реалізації завдань незначний</i>	<i>стратегічний розрив реалізації завдань помірний</i>	<i>критичний стратегічний розрив реалізації завдань</i>
<b>Рівень управління маркетинговою стратегією розвитку</b>	<i>досконале управління</i>	Квадрант 1	Квадрант 2	Квадрант 3
		<b>Стратегія захисту позицій</b>	<b>Стратегія захисту позицій</b>	<b>Стратегія стимулювання</b>
		Квадрант 4	Квадрант 5	Квадрант 6
	<i>недосконале управління</i>	<b>Стратегія захисту позицій</b>	<b>Стратегія стимулювання</b>	<b>Стратегія підсилення</b>
		Квадрант 7	Квадрант 8	Квадрант 9
	<i>Критично недосконале управління</i>	<b>Стратегія стимулювання</b>	<b>Стратегія підсилення</b>	<b>Стратегія елімінації</b>

Рисунок 3.9 – Рекомендована матриця управління маркетинговою стратегією розвитку

Джерело: розроблено автором на основі [37, 39, 40, 41]

Згідно матриці управління маркетинговою стратегією розвитку готелю «Центральний» є стратегія стимулювання, тому готелю рекомендовано: для стратегічної підтримки ефективного функціонування готельного

підприємства з клієнтами, діагностику задоволеності клієнтів, яку доцільно здійснювати на основі позицій (Задоволеність /Значущість), яка дозволяє розподілити фактори задоволеності клієнтів за двома критеріями: значущість фактору для клієнта та задоволеність даним фактором.

Оскільки готель «Центральний» займає помірну позицію в матриці управління маркетинговою стратегією розвитку, то оптимальним для підприємства є для баланс між значущістю факторів для клієнтів і намаганням їх задовольнити та концентруванням маркетингових зусиль на факторах значущості для клієнтів, що потребує змін та удосконалення. Для цього доцільним є постійне вдосконалення маркетингової діяльності підприємства по задоволенню покупців проведення постійного моніторингу задоволеності.

Підприємству доцільно активно використовувати інструменти маркетингу для покращення стану факторів задоволеності, що мають у клієнтів найбільше значення і відмовитись від застосування незначущих факторів, а саме:

- розробка ексклюзивних дій підприємства, що сприятимуть розвитку діяльності;
- удосконаленню заходів маркетингу у розрізі маркетинг – міх;
- підвищення задоволеності покупців за рахунок диференціації, виявлення більш суттєвих потреб клієнтів з метою створення, підтримки або розвитку лояльного відношення клієнтів до підприємства;
- збереження позицій підприємством у тих видах діяльності, які виправдали себе.

Для підвищення конкурентоспроможності в контексті управління маркетинговою стратегією розвитку готелю «Центральний» підприємства рекомендовано:

- формувати та удосконалювати заходи маркетингу у розрізі маркетинг – міх;
- аналізувати цільову аудиторію конкурентів;
- аналізувати ціннісні пропозиції конкурентів;

- аналізувати плани розвитку конкурентів;
- аналізувати бар'єри аудиторії конкурентів.

Для удосконалення стратегічного маркетингового управління рекомендовано постійно здійснювати моніторинг та оцінку:

- ❖ стратегічних цілей
- ❖ стратегічного напрямку розвитку відносин
- ❖ стратегічних рішень.

Результатом удосконалення стратегічного маркетингового управління є оцінка вартості її стійких зв'язків із клієнтами, шляхом розрахунку:

- ❖ ефекту повторних відносин;
- ❖ середнього чеку;
- ❖ коефіцієнту конверсії;
- ❖ ефекту інтенсифікації відносин;
- ❖ розміру прибутку

Отже, комплексне застосування маркетингової стратегії розвитку готельного підприємства спроможне у стратегічній перспективі найоптимальнішим чином реалізувати існуючі і потенціальні ресурси і можливості підприємства

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне обґрунтування та розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення маркетингової стратегії розвитку готелю «Центральний». Основні теоретико-практичні результати дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. На основі аналізу наукових джерел розглянуто поняття «стратегія», виокремлено основні характеристики та визначено особливості категорії «стратегія». Розглянуто сутність визначення «маркетингова стратегія», досліджено теоретичні підходи до маркетингової стратегії. Проведений аналіз змістовної сутності категорії «стратегія» надав можливість сформулювати власне бачення категорії «стратегія», яку визначено як пріоритетний напрямок розвитку на довгострокову перспективу, орієнтованого на досягнення конкурентного положення. На основі дослідження наукових джерел проведена класифікація маркетингові стратегії підприємства.

2. Розглянуто визначення сутності терміну «розвиток підприємства», висвітлено місце маркетингової стратегії розвитку серед інших стратегій підприємства, досліджено підходи до етапів формування маркетингової стратегії розвитку готельного підприємства.

3. Проведено порівняльну характеристику традиційної готельної діяльності і готельної діяльності при стратегічному маркетинговому підході. На основі аналізу наукових джерел складено схему маркетингової стратегії підприємства, наведено перелік методів аналізу маркетингового середовища, надано теоретичне підґрунтя для процесу створення SWOT-аналізу, PEST-аналізу. Наведено матричні підходи для визначення маркетингової стратегії підприємства.

4. Дослідження загальної характеристики готелю «Центральний» показало погіршення фінансово-економічних результатів під час повномасштабної війни, фінансово-економічні показники у 2023 році порівняно із 2021 роком зазнала від'ємних значень, а саме:

- чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), грн. – (-2524000 грн.);
- валовий прибуток (збиток), грн. – (-1671000 грн.)
- чистий фінансовий результат: прибуток (збиток), грн. – (-981540 грн.)
- завантаження готелю, % – (-10%)
- валова рентабельність (ВП/ЧД), % – (-15,22%)
- рентабельність продукції (ВП/ С ), % – (-20,69 %)
- чиста рентабельність продажу (ЧП / ЧД), % – (-9,24%)
- продуктивність праці (ЧД/Сер. чисел. персоналу), грн. – (-59887,96 грн.)

5. Діагностика маркетингового макросередовища діяльності готельних підприємств доводить, що під час повномасштабної війни відбулося погіршення фінансових умов ведення бізнесу, фінансово-економічні показники у розрізі обсягу реалізованої продукції товарів, послуг у 2022р. по відношення до 2021р. зменшилися на (-64,4%), фінансові результати до оподаткування підприємств у 2022р. по відношення до 2021р. знизилися на (-260,7%)

6. Проведений аналіз готелю «Центральний» свідчить, що за результатами конкурентного аналізу, аналізу маркетингових посередників тризіркових готелів Кривого Рогу, готель «Центральний» має 5 позицію серед 7 досліджуваних готелів. За результатами оцінки стратегічного маркетингового управління тризіркових готелів Кривого Рогу, готель «Центральний» має 4 позицію із 7 досліджуваних готелів. Проведений аналіз свідчить, що готелю «Центральний» необхідно удосконалювати маркетингову діяльність через управління маркетинговою діяльністю,

7. Обґрунтовано доцільність удосконалення маркетингової стратегії залежно від рівня концентрації ринку. Запропоновано алгоритм формування конкурентної маркетингової стратегії.

8. Обґрунтовано доцільність формування алгоритму маркетингової

стратегії розвитку готелю «Центральний». Рекомендована система маркетингової стратегії розвитку готелю «Центральний».

9. Рекомендована матриця управління маркетинговою стратегією розвитку для готелю «Центральний».

**ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ**

1. Ansoff H. I. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York: McGraw-Hill. 1965. 241p.
2. Drucker P. Management: tasks, responsibilities, practices. Revised Edition. E-Book. 2008. 553p.
3. Chandler A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Massachusetts Institution of Technology: The Mit Press. 1990. 465 p.
4. Mintzberg H., Quinn J. Br., Ghoshal S. The Strategy Process. Prentice Hall. 1995. 985 p.
5. Porter M. Stratehiia konkurentsii : metodyka analizu haluzei i diialnosti konkurentiv [Competition strategy: a method of analyzing industries and activities of competitors]. Kyiv: Osnovy, 1998. 390 p.
6. Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергічний підхід. *Інвестиції: практика і досвід*. 2009. № 19. С. 12–14.
7. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 1. С. 193–199.
8. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 343–347.
9. Костін Д.Ю. Левицький Ю.А. Стратегія розвитку корпорації: сутність і ознаки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009., № 4, Т. 1. С.101-106.
10. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : Підручник. Київ. нац. екон. ун-т. - 2-е вид., переробл. і доповн. К., 2004. 700 с.
11. Черпак А. Є., Шершньова З.Є. Ефективність корпоративного управління в цільових моделях власників корпоративного капіталу та інших стейкхолдерів. *Бізнес Інформ*. 2015. № 6. С. 215-222.

12. Мізюк Б. М . Стратегічне управління : підручник– 2 вид., перероб. і допов. Львів : Магнолія, 2006. 392 с
13. Стратегічний менеджмент. навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
14. Гакова М. В. Сучасні підходи щодо визначення сутності стратегічного управління персоналом підприємств. «Торгівля і ринок України». *Збірник наукових праць Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського*. 2019. № 1 (45). С. 95-103.
15. Kniazieva T., Smerichevskiy S., Atia Walid. Assessment of marketing activity management in territorial units: theoretical-methodological approach. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. Vol 4. No 4. pp. 326-333.
16. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник– 5-те вид., доп. Київ : Лібра, 2007. 717 с.
17. Надь Н.М. Суть і класифікація маркетингових стратегій та їх значення у здійсненні підприємницької діяльності. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. Випуск 19*. 2006. С. 122-129.
18. Чухрай Н. І., Мороз Л. А. Маркетинг: навч. посібник. Львів: Державний університет Львівська політехніка, 1999. 244 с.
19. Шевченко А.В., Марчук В.В. Особливості управління попитом на основі цифрових маркетингових технологій. *Проблеми системного підходу в економіці*. Вип. 3(89), 2022. С. 177-183.
20. Процишин Ю.Т. Стратегічний маркетинг : електронний навчальний посібник для студентів спеціальності 075 МАРКЕТИНГ, ступеня вищої освіти магістр /Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 146 с.
21. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління. Харків: ІНЖЕК, 2003. 308 с.
22. Гриньова В.М., Козирева О.В. Соціально-економічні проблеми інноваційного розвитку підприємств: [монографія]. Харків: ІНЖЕК, 2006. 192 с.
23. Пономаренко В.С., Пушкар О.І., Тридід О.М. Стратегічне управління розвитком підприємства: навч. посібник. Харків: ХДЕУ. 2002. 640 с.



24. Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2003. 328 с.
25. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством: навч. пос. вид. 2-ге, виправл. і доп./ За ред. Василенко В. О. К.: «Центр навчальної літератури», 2004. 400 с.
26. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.
27. Погорелов Ю.С. Розвиток підприємства: поняття та види: URL: [http://www.nbu.gov.ua/Articles/Kultnar/knp88/knp88\\_75-81.pdf](http://www.nbu.gov.ua/Articles/Kultnar/knp88/knp88_75-81.pdf).
28. Шубравська О. Сталий економічний розвиток: поняття і напрямки дослідження. *Економіка України*. 2005. №1. С. 36–42.
29. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: навч. посібник для студ. екон. спец. Харків: Консул, 2004. 208 с.
30. Манойленко О.В., Сиром'ятникова О.В. Теоретичні аспекти визначення стійкості соціально-економічних систем. *Бізнес Інформ*. 2015. № 12. С. 8-14.
31. Новий тлумачний словник української мови: в 4т. / Укл. В.В. Яременко, О.М. Сліпушко. К.: Аконт, 2001. 911 с.
32. Бакунов О.О., Распопова В.А. Обґрунтування пріоритетів стратегічного розвитку роздрібних торговельних мереж. *Європейський вектор економічного розвитку: Зб. наук. пр.* 2011. Вип. 2(9).– С.19-30.
33. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посібник. К. : КНЕУ, 2000. - 360 с.
34. Головінов М.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки *Збірник наукових праць Донецького державного університету управління серія «Економіка»*. 2012. Вип. 205 «Актуальні проблеми національної економіки». С. 224-228.
35. Гросул В.А. Формування стратегії економіко-соціального розвитку підприємства. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. праць. Харків: ХДУХТ, 2007. Вип. 2 (6). Т.1. С. 100-106.

36. Гакова М.В. Роль маркетингу відносин в системі інтерактивного середовища. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2022. Вип. 3 (70). С. 51-55.
37. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ За заг. ред. М. І. Ковалю. К.: ДП «Вид. дім “Персонал»», 2018. 350 с.
38. Стратегічний аналіз галузі. Навчальний посібник / За ред. Лотиш О.Я. Тернопіль: Економічна думка, 2019. 248 с.
39. Зайчук Т. О. Стратегічний маркетинг органічних продуктів харчування: монографія. Київ : КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2012. 265 с
40. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
41. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
42. Про Туризм: Закон України від 15.09.1995 р. № 324/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр#Text>
43. Господарський кодекс України: Закон України № 436-IV від 16.01.2003 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
44. ДСТУ 4268:2003. Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги. URL: [https://dnaop.com/html/29636/doc-ДСТУ\\_4268\\_2003](https://dnaop.com/html/29636/doc-ДСТУ_4268_2003)
45. ДСТУ 4527:2006. Послуги туристичні. Засоби розміщування. Терміни та визначення. URL: [https://dnaop.com/html/59525/doc-ДСТУ\\_4527\\_2006](https://dnaop.com/html/59525/doc-ДСТУ_4527_2006)
46. ДСТУ 4269:2003. Послуги туристичні. Класифікація готелів : URL: [https://dnaop.com/html/29982/doc-ДСТУ\\_4269\\_2003](https://dnaop.com/html/29982/doc-ДСТУ_4269_2003)
47. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник. URL: [https://m.tntu.edu.ua/storage/pages/00000651/dstu9000-2015\\_osnovni\\_pol.slovnyk.pdf](https://m.tntu.edu.ua/storage/pages/00000651/dstu9000-2015_osnovni_pol.slovnyk.pdf)
48. Готель «Центральний» : офіційний сайт. URL: <https://centrhotel.com.ua/ua/nomeri.html>
49. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Доходи», затв. наказом Міністерства фінансів України від 29.11.1999 р. №290. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860->

50. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати», затв. наказом Міністерства фінансів України від 31.12.1999 р. №318. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027>
51. Правила користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг, затв. наказом Державної туристичної адміністрації України від 16.03.2004р. №19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0413-04#Text>
52. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
53. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації: [монографія] / І. В. Смолін. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. 344 с.