

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Факультет міжнародних економічних відносин та туристичного бізнесу
Кафедра міжнародної електронної комерції та готельно-ресторанної справи

ДО ЗАХИСТУ
завідувачка кафедри міжнародної
електронної комерції та готельно-
ресторанної справи
доц. Данько Н.І.

Кваліфікаційна робота бакалавра
на тему: «Реалізація концепції маркетингу на ринку індустрії
гостинності»

Виконав:
Студент 4 курсу, групи УГРз-41
спеціальності 241
Готельно-ресторанна справа
ОПП «Готельно-ресторанна справа»
Скороход Юлія Павлівна

Керівник:
к.е.н., доц. Страпчук С. І.

Рецензент:
д-р.е.н., проф. Шиян Д. В.

Підсумкова оцінка:
за шкалою ЗВО: _____
кількість балів: _____
Голова Екзаменаційної комісії

(підпис) (прізвище та ініціали)

Харків-2023

Міністерство освіти і науки України
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені В. Н. КАРАЗІНА

Факультет міжнародних економічних відносин та туристичного бізнесу

Кафедра міжнародної електронної комерції та готельно-ресторанної справи

ЗАВДАННЯ ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ БАКАЛАВРА

Студента Скороход Юлія Павлівна

Курсу IV групи УГРЗ-41

Тема кваліфікаційної роботи : «Реалізація концепції маркетингу на ринку індустрії гостинності» затверджена наказом від 24.03.2023 року № 4002-5/592

Графік виконання робіт:

Назва розділів роботи	Дата закінчення	Відмітка про виконання (підпис керівника)
Теоретичні основи бізнес-планування ресторанного господарства	10.12.2023	
Аналіз ринку та проектування ресторану	20.03.2023	
Економічна ефективність запропонованих заходів	20.04.2023	

Термін подання роботи на кафедру 04.06.2023 р.

Термін та результати попереднього захисту (допуск/не допуск до захисту, ступінь готовності роботи у відсотках) 22.05.2023 р.

КЕРІВНИК РОБОТИ:

к.е.н., доц. Світлана СТРАПЧУК

Дата видачі завдання 1.12.2022 р.

Завдання прийняте до виконання
 Завідувачка кафедри
 міжнародної електронної комерції
 та готельно-ресторанної справи,

Юлею СКОРОХОД

к.е.н., доц. Наталя ДАНЬКО

АНОТАЦІЯ

Скороход Юлія Павлівна. Реалізація концепції маркетингу на ринку індустрії гостинності

Роботу присвячено питання реалізації концепції маркетингу в індустрії гостинності. Висвітлено теоретичні аспекти розвитку маркетингу гостинності. Розкрито поняття маркетингу послуг та маркетингу гостинності. Наведені тенденції розвитку галузі та особливості формування стратегічного набору для готельного комплексу.

Проаналізовано сучасний стан розвитку готельного комплексу, проведено аналітичне дослідження маркетингового середовища його функціонування та досліджено типи маркетингових стратегій за Портером в залежності від рівня готелю. Надано обґрунтування запропонованих рішень щодо впровадження стратегії диференціації в готелях преміум-сегменту.

Skorokhod Yulia. Implementation of the marketing concept in the market of the hospitality industry

The work is devoted to the implementation of the marketing concept in the hospitality industry. The theoretical aspects of the development of hospitality marketing are highlighted. The concept of service marketing and hospitality marketing is revealed. Trends in the development of the industry and features of the formation of a strategic set for a hotel complex are presented.

The modern state of development of the hotel complex was analyzed, an analytical study of the marketing environment of its functioning was conducted, and the types of marketing strategies according to Porter, depending on the level of the hotel, were investigated. The justification of the proposed decisions regarding the implementation of the differentiation strategy in premium segment hotels is provided.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГУ ГОСТИННОСТІ.....	7
1.1. Еволюція маркетингу послуг та маркетингу індустрії гостинності	7
1.2. Тенденції розвитку індустрії гостинності в Україні	12
1.3. Типи маркетингових стратегій підприємств у стратегічному наборі підприємства індустрії гостинності	15
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ОБГРУНТУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНЦЕПЦІЇ ЗАКЛАДУ.....	20
2.1. Коротка характеристика готельного комплексу «VERHOLY Relax Park»	20
2.2. Аналітичне дослідження ринкового середовища та аналіз конкурентів .	25
2.3. Дослідження стратегій та факторів, що впливають на їх вибір	34
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	41
РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ЗАПРОПОНОВАНИХ РІШЕНЬ.....	42
3.1. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії диференціації для готельного комплексу	42
3.2. Розрахунок економічної ефективності (ефекту) від запропонованих заходів.....	47
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	52
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57

ВСТУП

Зростання добробуту населення країни та збільшення попиту на послуги індустрії гостинності та туризму як за кількісними, так і за якісними характеристиками, призвело до зростання професійного рівня обслуговування у галузі та цінового сегментування ринку.

Індустрія гостинності за рівнем доходів та можливостей працевлаштування є однією з найбільших у світі. Хоча гостинність – це тип обслуговування, вона є достатньо унікальною для того, щоб виокремити її в сферу дослідження. Однак існує досить обмежена кількість наукових праць, спрямованих на удосконалення використання маркетингу послуг в даній сфері. Актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи зумовлена необхідністю побудови чіткої репрезентативної моделі маркетингу гостинності в реалізації на практиці, що може бути використано як теоретичними дослідниками, так і практиками галузі.

Таким чином, метою дослідження є процес реалізації концепції маркетингу індустрії гостинності через систематизацію та узгодження зовнішніх та внутрішніх маркетингових зв'язків. Для досягнення мети необхідно виконати ряд завдань:

- дослідити еволюцію маркетингу послуг та маркетингу індустрії гостинності;
- проаналізувати тенденції розвитку індустрії гостинності в Україні;
- розглянути типи маркетингових стратегій підприємств у стратегічному наборі підприємства індустрії гостинності;
- надати коротку характеристику готельного комплексу «VERHOLY Relax Park»;
- провести аналітичне дослідження ринкового середовища та аналіз конкурентів;
- дослідити стратегій та факторів, що впливають на їх вибір;

- обґрунтувати вибір маркетингової стратегії диференціації для готельного комплексу;
- розрахувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є готельний комплекс «VERHOLY Relax Park», предметом дослідження – реалізація концепції маркетингу на прикладі існуючого готельного комплексу.

При написанні кваліфікаційної роботи було використано наступні загальні методи дослідження: спостереження, порівняння, аналіз і синтез, абстрагування.

Інформаційною базою для написання роботи за темою маркетингових концепцій та їх реалізації в галузі індустрії гостинності слугували матеріали дослідницьких сайтів Emerald Elsevier, сайти статистичних матеріалів Ukrstat, Statista, напрацювання вчених.

Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків; містить 57 сторінок тексту, 12 рисунків, 18 таблиць. Список джерел включає 40 назв.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГУ ГОСТИННОСТІ

1.1. Еволюція маркетингу послуг та маркетингу індустрії гостинності

Розробку сервіс-орієнтованих концепцій було запропоновано вперше у праці Шостака (1977) [40], де маркетинг послуг було відокремлено від маркетингу продукту. Тобто відбувся розвиток напівкерованих людських факторів (працівників, клієнтів), речових доказів (об'єкт, обладнання) та процесів (діяльність, рівень залученості клієнтів), які диференціювали маркетинг продуктів та послуг. Це в свою чергу призвело до визначення чотирьох характеристик послуги: нематеріальність, неоднорідність, невіддільність і швидкознижуваність [29].

Відтоді з'явилося багато напрацювань з маркетингу послуг. Терміни послуга та продукт не є взаємозамінними щодо їх використання в контексті маркетингу, тому що вони сформовані конкуруючими філософіями щодо всього процесу створення цінності, комерціалізації та обміну [25]. Логіка маркетингу послуг будується на іншому обґрунтуванні мети та процесу обміну. Послуга являє собою процес обміну, товари ж є допоміжними засобами в процесі надання послуг.

В огляді літератури з маркетингу послуг дослідники приділяють значної уваги інструментам маркетингу та взаємодії між працівниками. В маркетингу послуг традиційна концепція 4Р маркетингу є розширеною та включає ще три складові: люди; процеси та речові докази. Щоб відобразити залежність від них 7Р у контексті послуг, Гренрос (1996) [31] розробив маркетинговий трикутник послуг як засіб концептуалізації маркетингової діяльності послуг (рис.1.1).

Як видно з рис. 1.1, зв'язок між фірмою і працівниками називається внутрішнім маркетингом. У цьому сенсі, внутрішній маркетинг здійснюється

керівництвом компанії, за допомогою якого вони розвивають і керують мотивованими, орієнтованими на послуги співробітниками. Тобто, фірма бере на себе зобов'язання навчати, мотивувати та винагороджувати працівників, щоб вони могли надавати якісне обслуговування.

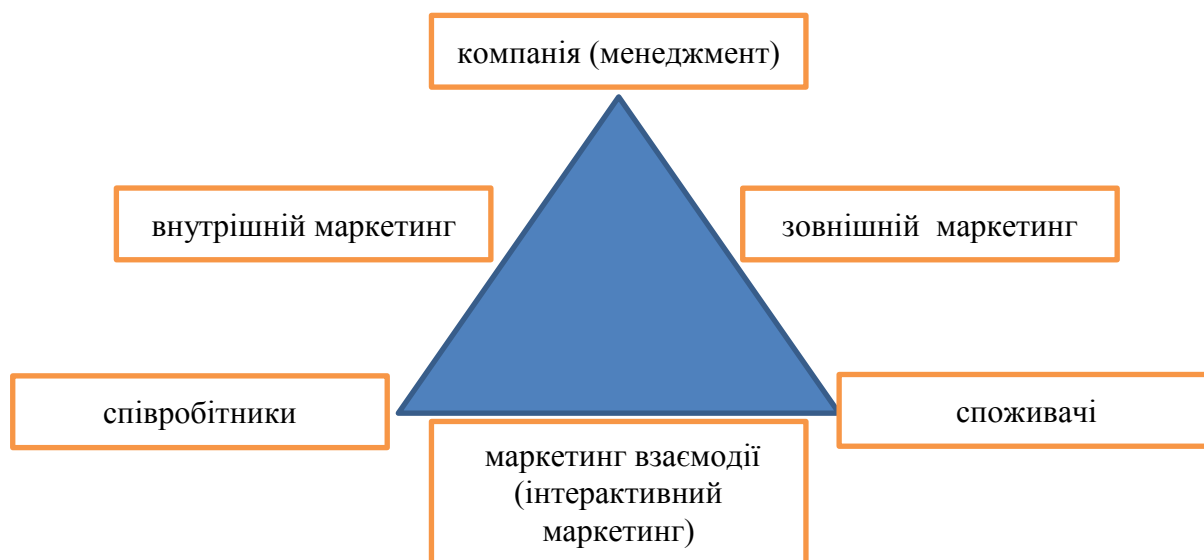


Рис. 1.1 Маркетинговий трикутник послуг Гренроса (1996)

Джерело: побудовано за матеріалами [31]

У маркетинговому трикутнику послуг зв'язок між співробітниками та клієнтами позначений як інтерактивний маркетинг. Таким чином, інтерактивний маркетинг визнає, що клієнти і співробітники є продуцентами послуги, де клієнт взаємодіє з контактним персоналом весь або частину часу, протягом якого послуга виконується [32]. Термін інтерактивний маркетинг для опису взаємодії людей сьогодні можна сплутати з використанням цього терміна для опису електронних маркетингових зусиль; таким чином, інтерактивний маркетинг може бути більш доцільним сучасний контекст. Нарешті, позначається зв'язок між управлінням компанії та клієнтами в якості зовнішнього маркетингу. Таким чином, зовнішній маркетинг передбачає пропозицію фірми потенційним клієнтам.

Незважаючи на зв'язок між маркетингом гостинності та маркетингом послуг, на сьогоднішній день немає досліджень, які об'єднували б концепції,

теорії та принципи послуг. Дослідники питань гостинності стикаються з фундаментальними проблемами того, як можна розвинути та зміцнити етимологію тлумачення гостинності. Раннє визначення гостинності означає стосунки між гостем і господарем, взаємодію між гостем і господарем, поєднання матеріальних і нематеріальних факторів, де господар забезпечує безпеку гостей, психологічний та фізіологічний комфорт [35]. Пізніші дослідження тлумачать гостинність як добровільний обмін в процесі взаємодії між людьми, призначений для посилення взаємного благополуччя зацікавлених сторін шляхом надання житла та харчування [26]. Пізам і Шані (2009) [39] визначили гостинність в контексті чотирьох підходів: професіоналізм, гостинність, гостинність як досвід і гостинність як філософія. Професіоналізм зосереджується на розумінні навичок, ставлення та особистісних характеристиках працівників сфери гостинності. Гостинність означає доброзичливе обслуговування та підкреслює доброзичливе ставлення до клієнта, включаючи елементи продуктивності, оскільки обслуговування клієнтів призводить до підходу гостинності як досвіду. По-четверте, гостинність як філософія підкреслює доброзичливе обслуговування та щедрість. Систематизація окремих визначень щодо тлумачення індустрії гостинності наведена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Тлумачення терміну «індустрія гостинності»

№ з/п	Трактування сутності поняття “індустрії гостинності”	Автори
1.	Індустрія гостинності розглядається як окремий сектор індустрії туризму, що забезпечує розміщення туристів, а також супутні галузі торгівлі, громадського харчування, сфери розваг.	Ваген Л.
2.	Індустрія гостинності об’єднує туризм, готельний і ресторанний бізнес, громадське харчування, відпочинок і розваги, організацію конференцій і нарад.	Уокер Дж.Р.
3.	Індустрія гостинності – це сфера підприємництва, що складається з таких видів обслуговування, які ґрунтуються на принципах гостинності і характеризуються щедрістю та доброзичливістю у ставленні до гостей.	Вебстер Н.
4.	Гостинність – це секрет будь-якого турботливого обслуговування. Турбота, що проявляється по відношенню до гостя, здібність відчувати потреби клієнта – невлітими, але такі очевидні риси у поведінці службовця.	Браймер Р.А.
5.	Індустрія гостинності виступає як самостійна, складна і відносно відособлена соціально-економічна система, яка залучає значні матеріальні, фінансові та трудові ресурси	Скобкін С.С.
6.	Індустрія гостинності складається з готелів та організацій, які випускають товари і надають послуги, що тісно пов’язані з готельним бізнесом: екскурсійні бюро; транспортні підприємства; підприємства з виробництва сувенірів; навчальні заклади готельно-господарського профілю; інформаційні та рекламні служби; науково-дослідні та проєктні організації готельно-господарського профілю; готелі; підприємства харчування, зокрема ресторанного господарства; підприємства з виробництва готельно-господарських товарів.	Руденко В.П.

Джерело: побудовано за матеріалами [5, 6, 7, 19]

Хоча серед дослідників існують розбіжності щодо визначення, одним із центральних компонентів є загальна згода, яка полягає в тому, що ключовим фактором гостинності є надання справжньої гостинності та гостинного досвіду.

Маркетинг індустрії гостинності має набагато менше контенту, який зосереджується на інтеграційному та внутрішньому елементах маркетингу. Тому, використовуючи ті самі лінії міркувань, які привели до розробки трикутника маркетингу послуг, варто розглянути модель маркетингу гостинності (рис.1.2).

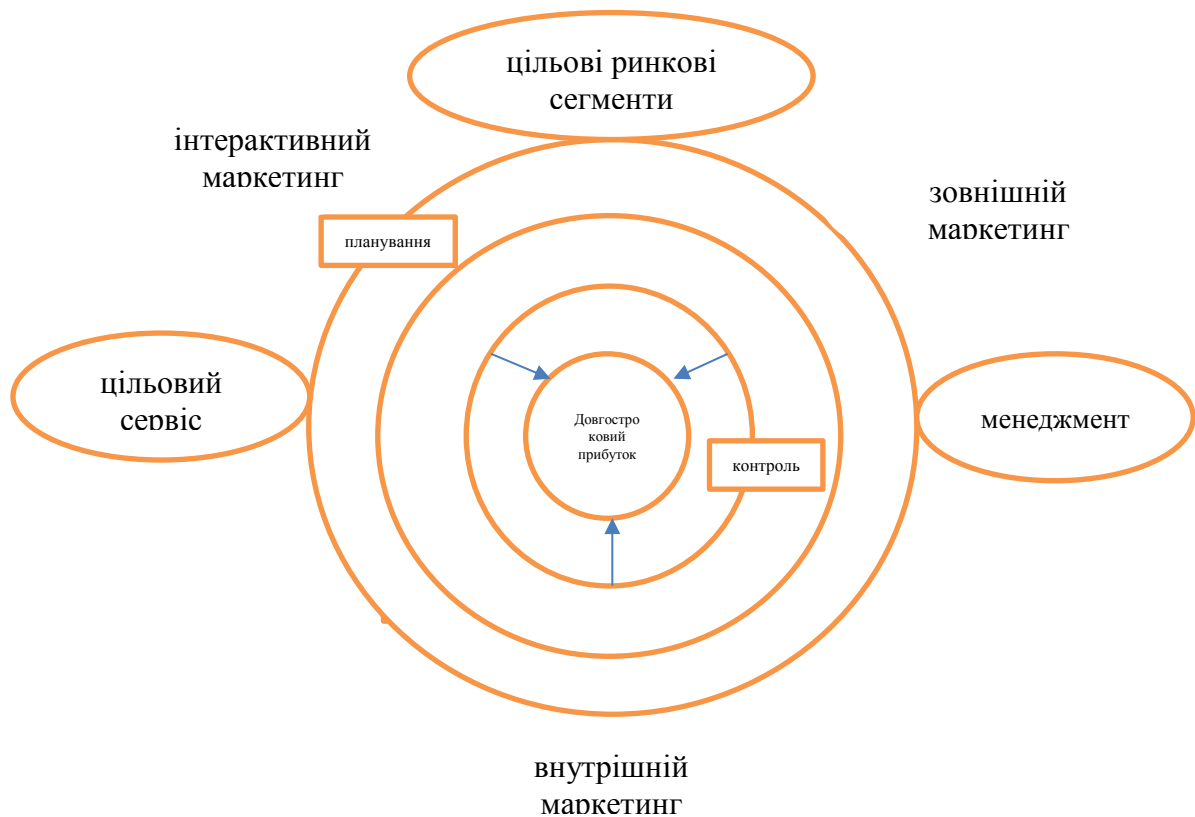


Рис.1.2. Кругова модель маркетингу індустрії гостинності

Джерело: побудовано за матеріалами [24]

Таким чином, кругова модель маркетингу гостинності розширює та адаптує маркетинговий трикутник послуг шляхом включення стратегічних маркетингових систем планування, реалізації та контролю. Ці три фази стратегічного маркетингу включені в модель для подальшого визнання того,

що всі маркетингові ініціативи незалежно від того, чи є вони внутрішніми, зовнішніми передбачають етап планування (попередня дія), етап реалізації та (впровадження) та етап контролю, на якому фактичні результати порівнюються із запланованими [36, 37].

По-друге, мітка «клієнти» в маркетинговому трикутнику послуг змінюється на «цільові ринкові сегменти» за моделлю виборців. Це маркування, орієнтоване на сегментацію, відображає важливість того, щоб не намагатися бути «всім для всіх» на арені гостинності.

З точки зору зовнішнього маркетингу, правильна сегментація необхідна для створення послуги у середовищі, де належні сегменти клієнтів можуть співіснувати, не відволікаючись на чужий досвід. З точки зору зовнішнього маркетингу, підвищена складність стратегії управління доходами, наприклад, у яких потрібні клієнти направляються через потрібний канал у потрібний час за потрібною ціною є ключовою ілюстрацією необхідності належної сегментації клієнтів у контексті гостинності.

По-третє, мітка «співробітники» у маркетинговому трикутнику послуг змінено на «цільовий сервіс», що дозволяє на моделі висвітлити взаємодіючий характер зв'язку з цільовим ринковим сегментом. Глобальна індустрія гостинності змінила стратегічний і операційний ландшафт промисловості і, зокрема, набір навичок.

По-четверте, мітку «компанія» у маркетинговому трикутнику послуги змінено на «менеджмент» на моделі.

В основі моделі лежить «довгостроковий прибуток». Загалом бізнес має на меті довгострокове управління своїми прибутками. Тож, використовуючи дану кругову модель, в подальшому будемо орієнтуватися на реалізацію маркетингової концепції індустрії гостинності на прикладі окремого підприємства. Для цього потрібно детально ознайомитися з існуючими тенденціями розвитку галузі.

1.2. Тенденції розвитку індустрії гостинності в Україні

Індустрія гостинності на сучасному етапі включає окремі галузі та підприємства, спрямовані на задоволенні попиту на різні види відпочинку та розваг. Сюди відноситься туризм, готельний та ресторанний бізнес, відпочинок і розваги.

Основними тенденціями розвитку індустрії гостинності є:

- спеціалізація послуг готельного, ресторанного бізнесу
- створення готельних ланцюгів та мереж ресторанів
- широке використання цифрових методів взаємодії з клієнтами
- інтеграція капіталу підприємств індустрії гостинності з фінансовим капіталом через взаємодію зі страховими, будівельними та транспортними підприємствами;
- використання менеджменту в організації готельно-ресторанних послуг;
- розвиток мережі дрібних підприємств для розваг, що націлені на певний сегмент ринку.

Для досягнення цілей діяльності підприємства готельно-ресторанного комплексу потрібно чітко визначення послідовності дій. Тому особливого значення набувають процеси планування. Раціональне використання ресурсів є запорукою ефективного прогнозу майбутнього функціонування організації, передбачає розробку стратегії і тактики та призводить до намічених цілей.

Підприємства індустрії гостинності діють в жорстких конкурентних умовах, що вимагає вдосконалення бізнесу через розробку конкурентних стратегій. Останні полягають не лише в утриманні ринкових позицій, але й передбачають розвиток та вдосконалення.

Особливістю діяльності суб'єктів господарювання в індустрії гостинності є відповідність стандартам та технічним умовам та можливості ритмічного надання послуг належної якості.

Не менш важливим викликом для підприємств в епоху глобалізації є врахування світових досягнень індустрії гостинності. При цьому вихід на зовнішні ринки супроводжується врахуванням правових аспектів країн, особливостей ведення бухгалтерського обліку, кроскультурної взаємодії з клієнтами та персоналом.

Полегшує процес масштабування діяльності цифровізація бізнесу, що передбачає додаткові можливості завдяки існуванню веб-сайтів, мобільних додатків, різноманітних платформ для взаємодії клієнтів та надавачів послуг.

Останнім часом особливий інтерес в індустрії гостинності привернуто до питань досягнення сталого розвитку через реалізацію Цілей сталого розвитку та подальшу деталізацію завдань з розбивкою на окремі показники. Соціальна та екологічна складова поступово імментуються в концепцію закладів індустрії гостинності через намагання використовувати природні джерела енергії, процеси переробки матеріалів, безвідходне виробництво, моделі промислового симбіозу, соціального забезпечення найманих працівників тощо.

Інноваційна готельна політика, включаючи екологізацію та спеціалізацію готельних підприємств, диверсифікацію і «гедонізацію» готельних послуг, а також концептуалізацію і технологізацію пропозицій, стає важливим засобом виживання, пошуку нових ринкових ніш і розширення асортименту готельних послуг.

Головним викликом для вітчизняної індустрії гостинності стала війна. Наразі маємо поступове відновлення підприємницької активності, однак ті непоправні втрати, які отримані в 2022 році для країни кардинально позначились на діяльності галузі. За даними Forbes, станом на осінь 2022 року український готельний бізнес зазнав важких втрат. У грошовому виразі, бізнес працював лише на рівні 2-3%. У більшості міст України показник відмов від бронювання в готелях сягав високих рівнів 85-98%.

Ситуація в готельному ринку була нерівномірною. На півдні країни готельний сектор працював на рівні 3-5%, у Києві й області цей показник

становив 10-15%. На сході країни через бойові дії та окупацію територій більшість готелів повністю припинили свою роботу.

Після 24 лютого 2022 року багато людей евакуювалися на захід країни. Тому готелі в цих регіонах були повністю завантажені на протязі лютого-квітня. За даними Державного агентства розвитку туризму, за перші шість місяців 2022 року сума туристичного збору зросла на 28,8% в порівнянні з аналогічним періодом 2021 року.

Серед регіонів, де спостерігалось значне зростання, варто відзначити Львівську область зі збільшенням суми туристичного збору на 193%, Івано-Франківську область зі зростанням на 76,4% та Закарпатську область зі зростанням на 144%.

Незважаючи на ці позитивні тенденції, наприкінці весни поточного року рівень завантаженості готелів не збільшився. Більшість готельних закладів не відкрилися зовсім.

Аналіз ринку свідчить про поступову стабілізацію ситуації в українському готельному секторі. Західні області країни спостерігають зростання попиту, що спонукало забудовників відновити будівництво та розпочати нові проекти, які були зупинені на початку війни.

Темпи відновлення готельної галузі залежатимуть від тривалості бойових дій та рівня міграції українців за кордон. Наразі 99% гостей готелів – це громадяни України, а лише 1% становлять іноземні журналісти, волонтери, військові та представники міжнародних організацій.

У зв'язку з необхідністю відновлення пошкодженої інфраструктури та підвищеної мінно-вибухової небезпеки, протягом наступних 5-10 років популярними напрямками для відпочинку будуть Карпати, зокрема Буковель, а також всі західні області країни.

Готельний бізнес і надалі є привабливим об'єктом для інвестицій. Умови війни призвели до зменшення прибутковості вкладень в середньому по країні з 11% до 8-9%. За оцінками Державного агентства розвитку туризму (ДАРТ), внаслідок повномасштабного вторгнення Росії,

надходження від туристичної галузі до державного бюджету зменшилися майже на 26%. Незважаючи на це, протягом першого півріччя найбільшу суму податків, а саме майже 461 млн грн, сплатили саме готелі та санаторії.

Надходження від пансіонатів та гуртожитків, які використовувалися як прихистки для внутрішньо переміщених осіб, зросли на 39%. У той же час, діяльність турбаз, кемпінгів та дитячих таборів відпочинку спостерігала зменшення на 59% в частці сплаченого податку.

Крім того, після релокації бізнесу з окупованих територій, складська та логістична нерухомість стануть лідерами для інвестицій. Очікується, що прибутковість таких вкладень складатиме приблизно 9-11% річних.

Отже, тенденції розвитку індустрії гостинності передбачають поступове покращення сервісу в галузі. Крім того, використання ресурсозберігаючих технологій та дотримання засад природокористування вимагає від бізнесу зміни поведінки у бік раціональності, економічності та екологічності. Дані особливості обов'язково мають бути враховані при розробці стратегічного набору підприємства.

1.3. Типи маркетингових стратегій підприємств у стратегічному наборі підприємства індустрії гостинності

Підприємство на певний проміжок часу розробляє низку стратегій різного типу з урахуванням специфіки його розвитку та положення на ринку. Це відображається в стратегічному наборі, який є унікальним для кожної окремої компанії, підприємства чи організації, навіть якщо розглядається одна галузь функціонування. Умови здійснення господарської діяльності для кожного підприємства мають свої особливості, що пов'язані з рівнем адаптації внутрішніх ресурсів до ринкових вимог, проактивної позиції керівництва при створенні середовища організації та способом організації бізнесу.

Саме завдяки розробці стратегічного набору організація може ставити та досягати довгострокових цілей, розуміти перспективну програму розвитку бізнесу, раціонально планувати використання ресурсів, оптимізувати портфелі замовлень, що в кінцевому результаті має позначитися на зростанні ефективності господарювання.

Виокремлюють наступні типи стратегій у стратегічному наборі підприємства (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Типи стратегій підприємств у стратегічному наборі

Одним із ключових типів стратегій для підприємства є корпоративні, які задають основний вектор розвитку підприємства, чи то націленість на зростання, чи стабілізацію чи скорочення. Відштовхуючись від загальної

обраної стратегії розробляються всі інші, зокрема ресурсні, конкурентні, функціональні та продуктово-товарні.

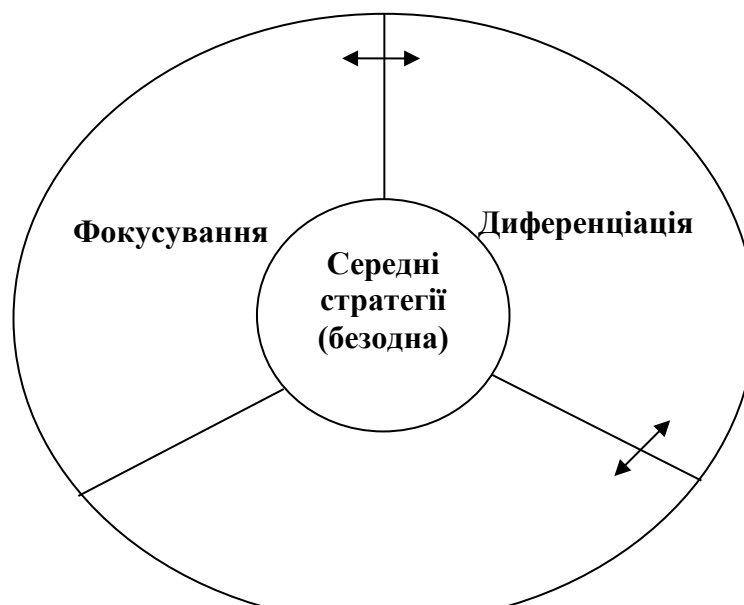
В нашому дослідженні особливої уваги заслуговує група конкурентних стратегій, зокрема базових стратегій Майкла Портера (1980) [35, 36]. За словами вченого всі маркетингові стратегії зведені до трьох загальних типів, які можна застосувати до будь-якої галузі:

1. Загальне лідерство з низькими витратами завдяки досягненню найнижчих витрат виробництва серед конкурентів.
2. Диференціація завдяки досягненню вищої продуктивності у важливих сферах переваг для клієнтів.
3. Зосередження на потребах одного чи кількох малих сегментів ринку та досягнення лідерства за витратами (cost focus) або диференціації продукту (focused differentiation).

Обирати дві з трьох стратегій не рекомендується, оскільки суміжні стратегії є слабкими. Найкращий вибір знаходяться в одному з напрямів (або лідерство за витратами, або лідерство за продуктом, або фокусування) (рис.1.4).

Лідерство за продуктом (диференціація) реалізується з допомогою наступних методів: якість, обслуговування, логістика, рекламні зусилля, дилерська мережа, технологія продукту, технологія продажу, бренд.

Фокусування необхідно здійснювати туди, де маржа є високою. Типи фокусування: фокус на одному сегменті; горизонтальна сегментація; вертикальна сегментація, інтегрована сегментація.





Лідерство за витратами

Рис. 1.4. Базові конкурентні стратегії за Майклом Портером

Цінність цієї теорії підкреслюється зв'язком між трьома загальними конкурентними стратегіями та створенням і підтримки високої продуктивності. Зазначені вище стратегії забезпечити організаціям індустрії гостинності гарний старт для формування стратегічного мислення.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

В результаті дослідження теоретичних аспектів процесу реалізації концепції маркетингу в індустрії гостинності встановлено відмінність між поняттями маркетингу послуг та маркетингу в індустрії гостинності. Для цього було застосовано наочні моделі трикутника маркетингу послуг та кругової моделі маркетингу індустрії гостинності. В першій моделі продемонстровано зв'язок між компанією, клієнтами та працівниками через різні види маркетингу: зовнішній, внутрішній та інтеграційний. Друга модель містила більше елементів, деталізуючи при цьому процеси контролю, реалізації та планування та націленість на отримання прибутку в довгостроковій перспективі. Використання кругової моделі потребувало вивчення тенденцій розвитку індустрії гостинності та дозволило встановити її особливості, що полягали у спеціалізації послуг готельного, ресторанного бізнесу; створенні готельних ланцюгів та мереж ресторанів; широкому використанню цифрових технологій; інтеграції капіталу підприємств з фінансовим капіталом; розвитку мережі дрібних підприємств для розваг тощо.

Ринок готельної індустрії України переживає зараз важкі часи, що пов'язані з військовою агресією Росії, однак аналітики впевнені в найближчій перспективі в розвитку галузі та прогнозують інвестиційні потоки. Для

ефективного використання існуючих можливостей ринку підприємство індустрії гостинності повинно мати у власному арсеналі стратегічний набір. Однією із ключових груп в наборі є конкурентні стратегії Майкла Портера, які стали основою для подальших досліджень при створенні анкети для визначення ефективного інструменту реалізації маркетингової концепції.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ОБГРУНТУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНЦЕПЦІЇ ЗАКЛАДУ

2.1. Коротка характеристика готельного комплексу «VERHOLY Relax Park»

Одним з неперевершених прикладів готельного комплексу, що пропонує відвідувачам поринути у світ природи та насолодитися широким спектром спа-процедур є Verholy Relax Park. Заклад розміщено в селищі Соснівка Полтавської області, що має гарне транспортне сполучення з містами України. Це автентичний спа-готель преміум сегменту, що створений у 2012 році, неподалік обласного центру дозволяє використати всі переваги усамітненого простору та спокійне проживання в будиночках, розміщених посеред соснового лісу.

Основною особливістю готелю є гармонійне поєднання з навколишнім середовищем з мінімальним впливом на нього. Концепція дизайну VERHOLY Relax Park – розробка студії Yod design, де для обробки використані виключно природні матеріали: камінь, дерево, мідь, кортен, шкіра, сланець та ін.

Гості, які хоча б раз відвідали цей заклад, є потенційними клієнтами системи лояльності неперевершеної та заспокійливої атмосфери Verholy Relax Park. Спа-готель є яскравим прикладом сповідування принципів сталого розвитку та позиціонує себе активним захисником природи. При проведенні будівельних робіт, що передбачали розміщення невеличких будиночків посеред лісу, було збережено повністю екосередовище та не вирубано жодного дерева. Дбайливе ставлення до існуючого навколишнього середовища є місією проєкту.

Концепція гостинності закладу не зводиться до стандартного підходу ліжка та їжа. Гостям пропонують дизайнерські рішення розміщення, що органічно інтегровані в існуючий ландшафт та дозволяють зрозуміти цінність

лісів, навколишнього середовища, використовувати в ресторанному господарстві продукти органічної городини тощо.

Готельний комплекс містить ряд пропозицій, які передбачають наявність номерного фонду, котеджів, шале. До послуг гостей на території комплексу розміщено чотири заклади ресторанного господарства – ресторан Food & Forest, міні-ресторан Senoval, Lobby Bar та Phyto Bar. Також гості можуть відвідати spa-комплекс та wellness-центр, що є візитівкою закладу та спробувати активний відпочинок, що передбачає широкий вибір локацій та банкетних можливостей.

Номерний фонд готелю включає номери, шале та котеджі. Всі номери перебувають у високому ціновому сегменті, однак на % заповнюваності це практично не впливає, адже знайти щось подібне на думку відвідувачів досить складно (табл 2.1).

Таблиця 2.1

Номери Verholy Relax Park

Номери	Кількість номерів	Кількість гостей	Середня площа	ціна
Напівлюкс	14	2	37 м ²	від 6300 грн
SPA напівлюкс	7	2	37	від 6500 грн
Делюкс студіо	2	2	45 м ²	від 7500 грн
Люкс	4	2	59 м ²	від 7500 грн
Family Suite	1	3	46 м ²	від 8800 грн
Верхоли дуплекс	2	4	104 м ²	від 16000 грн

Джерело: побудовано за матеріалами [20]

Родзинкою закладу є розміщення гостей на території готельного комплексу в шале та котеджах. Шале мають авторський сучасний інтер'єр та планування приміщень, включаючи вітальню та окрему обідню зону, а також зону відпочинку з власною ванною кімнатою, оснащеною сучасним обладнанням. Ціновий діапазон та окремі характеристики варіантів розміщення у шале наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Шале Verholy Relax Park

Шале	Площа території	Кількість гостей	Кількість спальних кімнат	ціна
Шале 1	1425 м ²	6	3	від 27000 грн
Шале 2	1516 м ²	4	2	від 23000 грн
Шале 3	1017 м ²	4	2	від 23000 грн
Шале 4	941 м ²	6	3	від 23000 грн
Шале 5	1098 м ²	3	6	від 45000 грн

Джерело: побудовано за матеріалами [20]

Котеджі призначені для ідеального відпочинку в лісі на самоті в єднанні з природою. Кожен будиночок містить вітальню, зону відпочинку та відкриту терасу, що забезпечує комфорт, функціональність та свободу індивідуального простору. Цінова політика розміщення в котеджах наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Котеджі Verholy Relax Park

Котеджі	Кількість гостей	Площа території	Кількість кімнат	Ціна
Premium люкс 5	2	46 м ²	2	від 8900 грн
Premium люкс 6	3	46 м ²	2	від 11800 грн
Premium котедж люкс 29-30	3	80 м ²	2	від 11800 грн
Premium котедж люкс 31	3	80 м ²	2	від 13900 грн
Relax Premium котедж	4	123 м ²		від 20000 грн

Джерело: побудовано за матеріалами [20]

Концепція оздоровлення передбачає унікальні програми для покращення самопочуття та перезавантаження в комплексах Relax SPA та Wellness. Високий рівень обслуговування досягається завдяки широкому

вибору косметичних процедур, масажів, бань та саун. Клієнтам пропонуються унікальний спектр інноваційних програм для здоров'я та краси, персональні графіки процедур, рекомендації щодо догляду з урахуванням проблемних питань та побажань. Wellness-центр передбачений для проведення професійних косметичних процедур для тіла, обличчя, рук, ніг, та живильних процедур для тіла. В арсеналі центру використовується методологія індивідуального підходу до епідермісу кожного клієнта на даний момент часу Biologique Recherche; програма терапії YonKa, що забезпечує оздоровчий ефект та ідеально інтегрується у відпочинок, вибір схем харчування, тренувань; програма догляду за шкірою ELEMIS використовує інноваційні біологічно активні інгредієнти; традиційні масажі в широкому діапазоні вибору класичних, спеціальних релаксаційних, масажі гарячим камінням, масаж пензлями тощо.

Для корпоративних клієнтів у Verholy Relax Park пропонуються варіанти організації ділових зустрічей, вибір локацій для банкетів, проведення конференцій тощо. Готельний комплекс забезпечує можливості підбору конференц-залів з багатоцільовим обладнанням, що мають різні розміри (Північний, Південний та Великий) та професійною командою фахівців. Працівники готелю в найкоротші терміни можуть трансформувати зали під конкретну задачу до формату заходу та кількості учасників. Зали обладнані мультимедійною технікою, екранами, бездротовими мікрофонами, фліпчартами, Wi-Fi Інтернет з'єднання, системою мультимедійного звуку і найсучаснішою системою освітлення, яка може змінювати тип освітлення на холодний, нейтральний або теплий. Також готель пропонує послуги бенкет-сервісу для обслуговування будь-яких професійних чи приватних заходів. Однією з переваг спа-готелю є наявність кінноспортивного комплексу, де можна навчатися верховій їзді з професіоналами тренерами та інструкторами українських міжнародних змагань та розміщення готелю за містом на досить великій території в тихій лісовій місцевості.

Для детальної характеристики діяльності закладу доцільно

проаналізувати його основні показники за 2021-2022 рр.(табл. 2.4).

У 2022 році спостерігається суттєве зниження показників ефективності діяльності готельного комплексу «VERHOLY Relax Park», зокрема виручка від реалізації впала майже вдвічі (на 39049 тис.грн). Тоді як чистий прибуток за звітний період зменшився на 85% обсягу 2021 року. Також спостерігається скорочення чисельності працівників. Всі ці обставини пов'язані зі збройною агресією Росії проти України.

Таблиця 2.4

Основні показники діяльності готельного комплексу «VERHOLY Relax Park» за 2021-2022 рр.

Показник	2021	2022	Абсолютне відхилення
Обсяг реалізації (виручка), тис. грн	69086	30037	-39049
Собівартість реалізованих послуг (продукції), тис. грн	56492	23538	-32954
Валовий прибуток, тис. грн	12594	6499	-6095
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	12988	3571	-9417
Чисельність працівників, чол.	41	30	-11
Матеріальні витрати, тис. грн	33314	13098	-20216
Витрати на оплату праці, тис. грн	6256	3506	-2750
Рентабельність наданих послуг, %	40,7	15,2	-25,5

Джерело: побудовано за матеріалами [20]

Собівартість від реалізації послуг також знизилась у 2022 році та становила 23583 тис. грн. Структура витрат в цілому стабільно демонструє показники частки матеріальних витрат на рівні 55-58% та витрат на оплату праці 11-14%. Рентабельність наданих послуг впала на 25%, проте діяльність закладу навіть у період війни в середньому за рік становила 15,2%.

Отже, аналіз господарської діяльності об'єкта дослідження свідчить про суттєве падіння обсягів наданих послуг, та зменшення кількості найманого персоналу в динаміці за 2021-2022 рр. Однак впродовж цього періоду готельний комплекс отримував чистий прибуток та продовжував виплачувати заробітну плату, хоча у суттєво знижених обсягах. Основною причиною таких суттєвих змін в динаміці є зовнішні фактори, що вплинули на показник діяльності. Для детального їх розгляду в наступному пункті буде проведено аналітичне дослідження ринкового середовища функціонування готельного комплексу та здійснений аналіз існуючих конкурентів на ринку.

2.2. Аналітичне дослідження ринкового середовища та аналіз конкурентів

Для проведення аналізу ринку скористаємося методикою ринкового скорингу, що є напрацюваннями консалтингової компанії You Control. Економічні показники діяльності, які попередньо обраховуються, переводяться в бали (scores) та формують композитний індекс Market Score для оцінювання ринкової потужності та динамічності досліджуваного підприємства. MarketScore — скоринговий індекс ринкової потужності підприємства, який базується на десяти індикаторах, що сукупно відображають ринкову частку, її місце в галузі та динаміку зростання порівняно з конкурентами. Значення індексу перебувають в межах від 1 (мінімальна ринкова потужність) до 4 (максимальна ринкова потужність) залежно від поєднання індикаторів підприємства.

Загальний індекс Market Score Index розраховується за формулою (2.1):

$$\text{Market Score Index} = \sum_{i=1}^n F_i \times W_i \quad (2.1)$$

F_i – бал, що отримано компанією по фактору, який було виражено індикатором i ;

W_i – вага фактора;

N – кількість складових індексу.

При високій ринковій частці ($MkS > 10\%$), підприємство отримує 4 бали. Якщо $5\% < MkS < 10\%$, підприємство отримує 3 бали. Якщо $0,3\% < MkS < 5\%$, підприємство отримує 2 бали. Якщо $MkS < 0,3\%$, підприємство отримує лише 1 бал. Аналогічно розраховуються бали інших індикаторів-компонентів індексу MarketScore.

При вирахуванні числового значення бала MarketScore (від 4 до 1) кожній дослідженій компанії надається буквене значення що відображає рівень ринкової потужності та динамічності компанії в порівнянні з конкурентами. А - високий, В - достатній; С - середній; D - незначний.

Індекс ринкового скорингу визначається для отримання експрес-аналізу ринкової потужності підприємства та дозволяє визначити величину фірми-контрагента серед гравців відповідної галузі.

Індекс відображає виключно розмір, а не надійність компанії, тому його тлумачать дещо по-іншому, порівняно із кредитним рейтингом чи індексом фінансового ризику.

Залежно від ролі підприємства у відповідному секторі, ринку чи субринку, опираючись на основний вид діяльності, розраховуються окремі складові індексу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Система оцінювання ринкової потужності готельного комплексу

«VERHOLY Relax Park» за 2018-2021 рр.

Ринковий індикатор	2018	2019	2020	2021
Індикатор Market Score	A/3.9	A/3.5	A/3.3	B/2.8
Частка в секторі	0,06%	0,06%	0,05%	0,01%
Частка ринку	30,53%	27,92%	22,03%	4,36%
Частка на підринку	43,10%	38,89%	31,92%	8,07%
Місце компанії в секторі	223	229	271	2187
Місце компанії на ринку	1	1	1	6
Місце компанії на субринку	1	1	1	3

Абсолютний приріст виручки за рік, млн грн	386,1	36,6	158,8	897,9
Відносний темп виручки за рік, %	49,7%	3,1%	14,1%	92,9%
Середній приріст виручки за три роки, млн грн	286,2	335,9	63,6	364,4
Сукупний середньорічний темп росту CAGR виручки за три роки, %	56,4%	112%	7,6%	61%

Джерело: побудовано за матеріалами [20]

Частка в секторі – це показник, що визначає галузеву приналежність підприємства, вказує на загальний масштаб його діяльності, рівень впливу на економіку країни в цілому та відповідає секції згідно з КВЕД. З табл. 2.5 спостерігаємо поступове зниження частки досліджуваного підприємства. Це також продемонстровано на графіку (рис. 2.1).

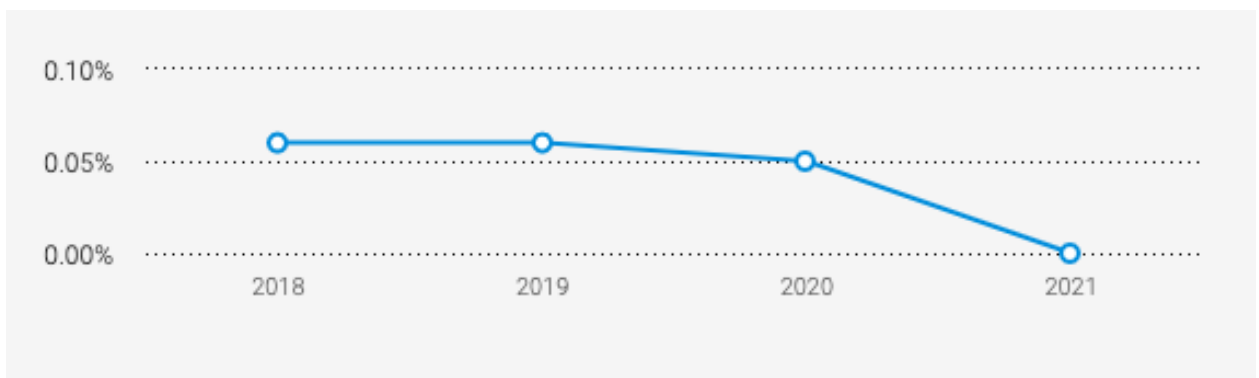


Рис. 2.1. Динаміка частки «VERHOLY Relax Park» у секторі за період 2018-2021 рр.

Джерело: побудовано за матеріалами [20]

Ринкова частка відповідає групам, які розміщені в межах сектору згідно КВЕД. Власне, показник свідчить про ринкову потужність підприємства, яка особливо низько впала у 2021 році та становила 4,63% порівняно із 30,53% у 2018 році (рис. 2.2).

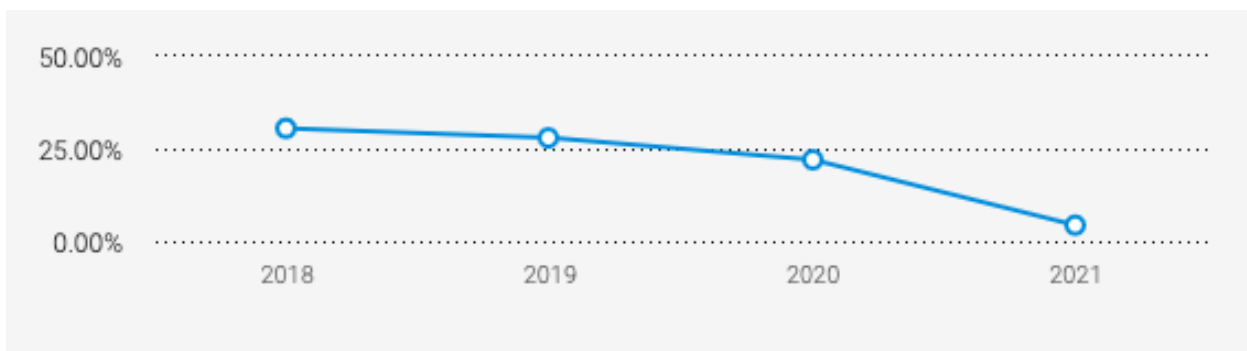


Рис. 2.2 Динаміка частки ринку «VERHOLY Relax Park» за період 2018-2021 рр.

Джерело: побудовано за матеріалами [20]

В результаті опрацювання десяти індикаторів, був визначений узагальнений індикатор ринкового скорингу Market Score, який також має спадну динаміку як і більшість проміжних показників (рис.2.3).

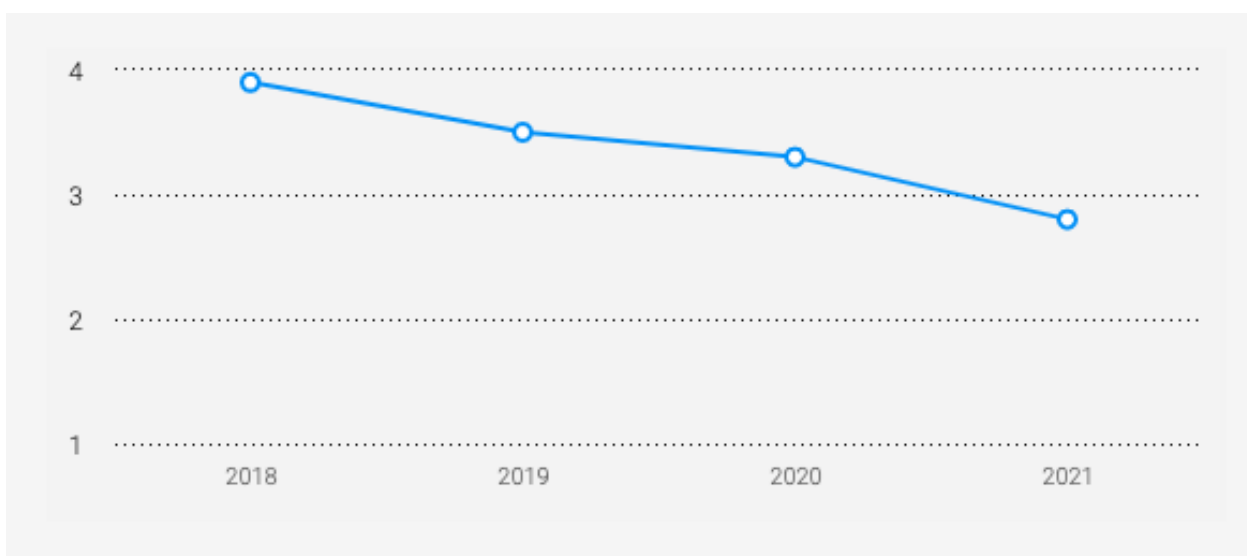


Рис. 2.3. Динаміка індикаторів Market Score «VERHOLY Relax Park» за період 2018-2021 рр.

Джерело: побудовано за матеріалами [20]

Так у 2018 році індекс становив А/3.9, у 2019 році -А/3.5, у 2020 році - А/3.3. в 2021 році знизився до рівня В/2.8, що свідчить про зниження рівня ринкової потужності та динамічності підприємства з високого на достатній.

Деталізуючи дослідження щодо аналітики ринкового середовища, варто розглянути SWOT-аналіз суб'єкта господарювання, для цього попередньо визначимо перелік сильних та слабких сторін внутрішнього середовища та можливостей і загроз зовнішнього середовища (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Перелік сильних та слабких сторін, можливостей та загроз «VERHOLY Relax Park»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Географічне положення	1. Наявність скарг
2. Якісні послуги	2. Плинність кадрів
3. Лідер ринку в сегменті	3. Потреба в підвищенні кваліфікації персоналу
Можливості (O)	Загрози (T)
1. Популяризація закладу через ярмарки та виставки (Магратинський ярмарок)	1. Підвищення вартості послуг сегменту преміум
2. Охоплення нових сегментів ринку	2. Зміна смаків та потреб потенційних клієнтів
3. Швидке зростання ринку	3. Потреба в фінансуванні для диверсифікація видів діяльності (спортивний зал, бізнес-центр, шведський стіл)
	4. Зміна постачальників через зміну потреб споживачів

Джерело: побудовано за матеріалами [20]

Для виявлення взаємозв'язків між факторами зовнішнього та внутрішнього середовища складемо матрицю SWOT-аналізу з відповідними полями альтернатив та встановлення проблем (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Матриця SWOT-аналізу «VERHOLY Relax Park»

	Можливості 1. Популяризація закладу через ярмарки та виставки (Маргаритінський ярмарок) 2. Охоплення нових сегментів ринку 3. Швидке зростання ринку	Загрози 1. Підвищення вартості послуг сегменту преміум 2. Зміна смаків та потреб потенційних клієнтів 3. Політична ситуація 4. Зміна постачальників через зміну потреб споживачів
Сильні сторони 1. Географічне положення 2. Якісні послуги 3. Лідер ринку в сегменті	Поле СиМ Географічне положення та якісний сервіс сприяють охопленню нових сегментів, розширенню діяльності	Поле СиЗ Сервіс в сегменті преміум має бути унікальним щоб виправдовувати ціну.
Слабкі сторони 1. Наявність скарг 2. Плинність кадрів 3. Потреба в підвищенні кваліфікації персоналу	Поле СлМ Розширення ринку стимулює пошук рішень внутрішньої організації, зокрема пропрацювання скарг, підвищення кваліфікації персоналу	Поле СлЗ Преміум сегмент потребує високого рівня сервісу та відповідної кваліфікації персоналу

Джерело: побудовано за матеріалами [20]

Фактори макросередовища, які можуть виступати як можливостями так і загрозами, в залежності від вмілого реагування управлінського персоналу на виклики ринку. Зокрема в контексті зміни смаків споживачів, вчасна пропозиція необхідних послуг на ринок, дозволить перетворити загрозу на можливість. До основних факторів, що формують зовнішнє макросередовище підприємства відносять: демографічні, економічні, природні, соціально-культурні, науково-технічні, політично-правові фактори.

У Полтавській області стан навколишнього природного середовища за останні роки залишається стабільним. Хоча відбуваються незначні зміни більшості показників, які характеризують стан довкілля, ці зміни відбуваються без значних техногенних або природних катастроф. В

порівнянні з іншими областями України, стан навколишнього середовища в Полтавській області вважається досить задовільним.

Регіон має значний потенціал для рекреації. На сьогоднішній день Полтавська область входить до першої десятки найпопулярніших областей України за рейтингом відомих брендів та місць відпочинку. Туристичні послуги в регіоні надаються широкою інфраструктурою, яка включає 50 готелів та 58 інших закладів для розміщення (29 з них мають сертифікацію), 12 санаторно-курортних закладів, 100 осель зеленого туризму, більше 100 закладів харчування. Туристичні послуги також надаються 226 турагенціями та туроператорами.

У Полтавській області за останні 10 років було введено в експлуатацію декілька нових готелів, таких як «Галерея», «Палаццо», «Рів'єра», «Алмаз», «Голд», «Алея Гранд», «Синай», «Явір», «Еверест», які розширили розмаїття варіантів розміщення для туристів. Ці нові готелі разом з існуючими вже сприяють розвитку готельного та ресторанного господарства в області.

За останнє десятиріччя помітно збільшилась кількість турагенцій та туроператорів, а також осель зеленого туризму. Це свідчить про активний розвиток туристичного сектору в області та зростання популярності Полтавської області серед відпочиваючих. Туристи мають широкі можливості вибору турів та послуг, що відповідають їхнім потребам та бажанням.

Окрім того, в Полтавській області розвивається міжнародний автотранспортний коридор Київ-Харків, що сприяє насиченому розвитку ресторанного та готельного господарства в регіоні. Це створює додаткові можливості для розвитку туризму та залучення більшої кількості відвідувачів.

В Україні також існують законодавчо-правові акти, які регулюють готельно-ресторанний бізнес. Це сприяє забезпеченню високої якості туристичних послуг і захисту прав споживачів. Законодавство допомагає

створювати сприятливі умови для функціонування готелів, ресторанів та інших закладів гостинності в Полтавській області.

Основним законодавчим актом, який регулює туристичну сферу економіки України і встановлює стандарти якості послуг у готелях, є Закон України «Про туризм». Цей закон був прийнятий 15 вересня 1995 року і зазнав змін та доповнень за допомогою Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про туризм» від 18 листопада 2003 року.

Закон встановлює загальні правові, організаційні та соціально-економічні принципи, які використовуються для реалізації державної політики України у сфері туризму. Його основна мета полягає в забезпеченні використання прав, закріплених Конституцією України, таких як право на відпочинок, свободу пересування, охорону здоров'я, безпечне довкілля, задоволення духовних потреб та інші права громадян під час здійснення туристичних подорожей.

Закон також встановлює принципи раціонального використання туристичних ресурсів і регулює відносини, пов'язані з організацією та здійсненням туризму на території України. Він ставить вимоги щодо якості послуг у готелях, враховує потреби туристів і встановлює стандарти, які повинні бути дотримані туристичними підприємствами.

Закон України «Про туризм» є важливим інструментом для розвитку туризму в Україні, забезпечуючи правову базу для функціонування готелів, ресторанів та інших закладів гостинності, а також захист прав туристів і свободу пересування, охорону здоров'я, на безпечне для життя і здоров'я довкілля, задоволення духовних потреб та інших прав при здійсненні туристичних подорожей.

Далі розглянемо оцінку конкурентного середовища готельного комплексу за такими показниками, як місце розташування, матеріальна база та рівень наданих послуг (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка стану конкурентного середовища готелю «VERHOLY Relax Park» (с. Соснівка, Полтавський район)

Назва	Адреса	Загальна характеристика
Готельний комплекс «Глухомань»	Полтавська обл, Полтавський р-н, с. Нижні Млини	Тризірковий готель, 18 номерів в традиційно-оригінальному стилі: 14 стандартних номерів; 2 номери-люкс; 2 одномісних номери. Безкоштовне обслуговування в номерах, кондиціонер, міні-бар, кабельне / супутникове телебачення (180 каналів), WI-FI, телефон, фен, санвузол з душовою кабінною.
Готельний комплекс «Віват Провінція»	Полтава	Готельний блок пропонує номери різних категорій зі зручностями. На території комплексу є ресторан на три зали, два літні майданчики, альтанки на березі озера; проведення свят, банкетів, весіль; зоопарк «Бабусин дворик»; пивоварня; проведення екскурсій в серце пивоварні; активний відпочинок: футбол, настільний теніс, бадмінтон; рибалка в ставку, приготування страв з пійманої риби; безкоштовний Wi-Fi Інтернет по всій території; трансляція футбольних матчів та інших спортивних програм на великих екранах; автомобільна стоянка під охороною.
Готельний комплекс «Зелена Діброва»	Полтава, с. Копили	Готельний комплекс «Зелена діброва» - це два ресторани на 150 та 250 місць, банкетний зал на 65 персон і кафе на 40 персон, котедж для молодят, готель на 20 номерів, сауна. Комплекс розташований серед соснового лісу в 6 км від міста. У 15 хв. пішки розташований пляж, в лісі є озеро. На території комплексу знаходиться басейн з лебедями.

Джерело: побудовано за матеріалами [20]

В результаті проведеного аналітичного дослідження ринкового середовища, встановлено, що «VERHOLY Relax Park» має високий рівень ринкової потужності та динамічності. Останні роки він дещо знизився з

високого на достатній через фактори зовнішнього впливу, зокрема воєнно-політичну ситуацію в країні. Але це не заважає керівництву закладу користуватися існуючими можливостями та бути лідером у сегменті преміум серед готелей подібного рівня. Для аналізу конкурентів досліджуваного підприємства був обраний географічний критерій та порівняно ще два готельні комплекси «Зелена діброва» та «Віварт провінція» з подібними концепціями надання послуг. Саме на даному етапі потрібно зрозуміти вектори майбутніх перспектив розвитку готельного комплексу «VERHOLY Relax Park».

2.3. Дослідження стратегій та факторів, що впливають на їх вибір

Для дослідження варіантів вибору конкурентної маркетингової стратегії для закладу індустрії гостинності було складено анкету та проведено опитування. Анкета містила різноманітні варіанти множинного вибору і дихотомічні питання та дуже мало відкритих. На формулювання та оформлення було витрачено чимало зусиль. Для уникнення упередженості використовувались чіткі та лаконічні слова, без двозначних або навідних питань. Додаткову увагу було приділено послідовності питань, забезпечуючи логічний хід за допомогою техніки воронки. Кожна анкета супроводжувалася чіткою інструкцією (преамбулою) в електронній гугл-формі, та була надіслана безпосередньо менеджерам з маркетингу готелів різного класу з вибіркової сукупності опитування. Із розісланих анкет, в 65% було отримані відповіді та наданий зворотній зв'язок. Опитування було анонімним, але запитувалися обмежені дані щодо респондента та його організації.

Більшість основних результатів досліджень представлено в Таблиці 2.9- - 2.14. Висновки щодо особистісної характеристики менеджерів з маркетингу готелів представляє значний інтерес для дослідників туризму. Таких було у більшості випадків (58%) від 45 до 55 років, тоді як 19% були

старші 55 років. Решта 23% були віком до 45 років: 12% з них були віком від 35 до 45 і лише 11 % були молодше 35 років.

Клас готелю сильно впливає на вибір стратегії (табл. 2.9): більшість преміум-класу, бутик-готелі обирають конкурентні переваги, досягаючи найкращих результатів у важливих сферах переваг для клієнтів.

Таблиця 2.9

Тип основної маркетингової стратегії, яка зараз використовується в готелі за результатами опитування

Маркетингова стратегія була дотримана	% респондентів на клас готелю				
	бутик-готель	4 зірки	3 зірки	2 зірки	хостел
А. Спроба встановити та зберегти конкурентну перевагу шляхом досягнення нижчих витрат виробництва та операцій у порівнянні з конкурентами	4	28	43	66	68
В. Спроба встановити та зберегти конкурентну перевагу, зосередившись на досягненні вищої продуктивності у важливих для клієнтів характеристиках, значна частка ринку гостинності та отже, відрізняючи від конкуренції	74	55	39	24	14
С. Спроба встановити та зберегти конкурентну перевагу, зосередившись на одному або більш вузькому сегменті ринку гостинності, а не шукати великий ринок	22	17	18	10	18
Д. Інша стратегія	0	0	0	0	0

Джерело: побудовано за матеріалами автора

Можна припустити, що це зумовлено двома причинами: відносна частка ринку досить велика і не характеризується високою еластичністю попиту. Отже, готелі преміум сегменту не повинні орієнтуватися на невеликі

сегменти ринку та відчайдушно шукати методи мінімізації витрат. З іншого боку, двозіркові готелі та хостели обирають стратегію лідерства у витратах. Попит на ринку гостинності значною мірою є еластичним. Крім того, ринок двозіркових та тризіркових готелів та хостелів є досить великий. Більшість готелів використовували стратегію фокусування за невеликими розмірами (до 100 номерів) та знаходилися в центрі міста.

Досягнення цілей стратегічного маркетингу формують основні фактори, що впливають на вибір стратегії (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Причини вибору готелем реалізації певної маркетингової стратегії за опитуванням

Причини вибору стратегії	% респондентів на клас готелю				
	бутик-готель	4 зірки	3 зірки	2 зірки	хостел
1. Нав'язаний вищестоящими в ієрархії	10	16	22	12	0
2. Результат групової роботи або переговорів з іншими члени команди управління	14	18	7	0	0
3. Найдоцільніший вибір за наявності ресурсів	58	52	63	67	60
4. Найбільш відповідний для готелю з урахуванням характеристик зовнішнього середовища	35	18	44	29	32
5. Основні конкуренти зробили те саме	17	8	19	37	58
6. Основні конкуренти не дотримуються тієї ж стратегії	12	11	19	7	12
7. Найдоцільніший вибір для досягнення стратегічних маркетингових цілей готелю	88	93	77	84	100
8. Інші причини	8	9	16	25	21

Джерело: побудовано за матеріалами автора

Результати табл. 2.10 вказують на недоліки структурованого та системного стратегічного планування. Це припущення підтверджується високими рейтингами, отриманими для питань 3 і 4 (табл. 2.10), які вказують на необхідність виконання внутрішнього та зовнішнього стратегічного аналізу. Наведений вище висновок не зовсім стосується двозіркових готелів та хостелів: переважна більшість їх менеджерів з маркетингу визнають, що скопіювали стратегії конкурентів і, отже, бути ринковими послідовниками, а не лідерами.

Таблиця 2.11

Переваги від обраної маркетингової стратегії готелю

Опис переваги	Тип маркетингової стратегії, якої дотримуються респонденти		
	Стратегія А	Стратегія В	Стратегія С
1. Збільшено частку ринку	78	72	75
2. Збільшення доходу	55	60	63
3. Збільшення середнього доходу на одного гостя	21	72	59
4. Загальний ринок збільшено	44	20	11
5. Збільшення прибутків	38	75	72
6. Збільшення грошового потоку або ліквідності	87	53	58
7. Підвищення лояльності клієнтів	24	76	94
8. Поліпшення корпоративного іміджу	22	78	100
9. Рівень заповнюваності був покращений	92	100	96
10. Інші пільги	25	33	29

Джерело: побудовано за матеріалами автора

Переваги і проблеми, що впливають з обраної маркетингової стратегії, як зазначено в таблицях 2.11 і 2.12, в цілому відповідають визначенням і описаним великою кількістю авторів [35, 36].

Таблиця 2.12

Проблеми, що виникають внаслідок обраної маркетингової стратегії

Опис проблеми	Тип маркетингової стратегії, якої дотримуються
---------------	--

	респонденти		
	Стратегія А	Стратегія В	Стратегія С
1. Основні конкуренти скопіювали стратегію та показали кращі результати	16	23	9
2. Недостатньо ресурсів для успішної реалізації обраної стратегії	22	11	31
3. Основні стратегічні цілі маркетингу не були досягнуті	13	15	7
4. Обрана стратегія не була виконана послідовно	21	8	12
5. Інші проблеми	19	14	26

Джерело: побудовано за матеріалами автора

Незважаючи на те, що майже чверть усіх респондентів не знають про теорію Портера (табл. 2.13 та 2.14), схоже, що всі вони вибрали в минулому одну з трьох загальних стратегій, які були розроблені Портером (табл. 2.10).

Таблиця 2.13

Поінформованість про теорію Портера щодо альтернативних загальних маркетингових стратегій

Причини вибору стратегії	% респондентів на клас готелю				
	бутик-готель	4 зірки	3 зірки	2 зірки	хостел
Ступінь поінформованості	58	45	32	15	5
Добре знайомий із концепціями стратегії Портера	31	24	21	23	16
Ознайомлений з поняттями стратегії Портера	8	19	12	30	26
Не знайомий із концепцією стратегії Портера	3	12	35	32	53

Джерело: побудовано за матеріалами автора

Можливо, це і є найцікавіший результат даного опитування. Це доводить значення теорії Портера і вказує на те, що три альтернативні стратегії характеризуються певними варіантами «природного вибору».

Таблиця 2.14

Обізнаність з теорією Портера щодо альтернативних загальних маркетингових стратегій (незалежно від класу готелю)

Ступінь поінформованості	Відсоток респондентів (сумарно для всіх класів готелів)
Дуже добре знайомий з концепцією стратегії Портера	31%
Ознайомлений з поняттями стратегії Портера	23%
Добре знайомий зі стратегією Портера	19%
Не знайомий з концепціями стратегії Портера	27%
РАЗОМ	100%

Джерело: побудовано за матеріалами автора

Характер опитування, описаного тут, був дослідницьким. Його основне практичне використання полягає в тому, що результати можуть бути використовуються як стимули для більш детальних досліджень в питаннях вибору маркетингової концепції готелів..

Найважливішим питанням, яке виявило це опитування, є те, що більшість маркетингових стратегій сформульовані готелями в Україні, характеризуються або елементом лідерства за витратами, або диференціації або фокусуванні. Тому готелі обирають одну із загальних стратегій, описаних Портером, хоча велика кількість із них не роблять цього свідомо. Це було також очевидно, що в багатьох випадках ці стратегії є змішані разом. При проведенні анкетування також розглядалися фактори, що впливають на вибір маркетингової стратегії. Це дало можливість побачити деякі цінні відомості щодо способу мислення менеджерів з маркетингу українських готелів, включаючи їх розуміння конкурентоспроможності, конкурентні переваги та їх стратегічні пріоритети і параметри.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Кваліфікаційна робота бакалавра виконана за матеріалами готельного комплексу «VERHOLY Relax Park», що розміщено в с. Соснівка Полтавської області. Готель належить до преміум-сегменту та має в арсеналі готельні номери, шале та котеджі, що розміщені посеред соснового лісу. При забудові було максимально збережено лісовий масив, що підкреслює турботу закладу про навколишнє середовище. Пересування по доволі великій території здійснюється на електрокарах. На території готелю розміщено спа-комплекс, кінний комплекс, поле для конкуру, волейбольний майданчик, бігова тропи та обладнані стежки для пересування на електросамокатах та велосипедах. Маркетингова концепція закладу включає дизайнерські рішення розміщення, що інтегровані в існуючий ландшафт та дозволяють зрозуміти цінність лісів, навколишнього середовища та використовувати в ресторанному господарстві органічні продукти локального виробництва. В результаті аналізу ринкового середовища встановлено, високий індекс ринкового скорингу закладу, який знизився в 2022 році через збройну агресію. Вплив зовнішніх факторів та належність до преміум-сегменту потребують від управління закладу ефективних рішень, спрямованих на підвищення якості сервісу, залучення клієнтів та збереження ринкової частки.

В роботі наведені результати анкетування щодо вибору маркетингової стратегії готельних закладів України за результатами опитування менеджерів з маркетингу. В результаті встановлено, що переважна більшість вибору здійснюється в межах маркетингових стратегій Портера: диференціації, фокусування чи лідерства за витратами. Готелі преміум-сегменту обирають стратегію диференціації. Ефективність та доцільність даного вибору на прикладі об'єкта дослідження буде розглянуто в наступному розділі.

РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАПРОПОНОВАНИХ РІШЕНЬ

3.1. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії диференціації для готельного комплексу

При проведенні аналітики ринкового середовища готельного комплексу «VERHOLY Relax Park» було встановлено, що неординарні дизайнерські рішення щодо організації простору готельного комплексу, його місце розташування та сповідування принципів сталого розвитку дозволяють залучати клієнтів з високими статками та забезпечувати їх лояльність. Однак, однією зі слабких сторін готелю є рівень кваліфікації персоналу. На сайті є значна кількість негативних відгуків, пов'язаних з відсутністю сервісу та несвоєчасним реагуванням на запити клієнтів з боку обслуговуючого персоналу. Цей розрив можливо подолати використовуючи маркетингову стратегію диференціації, яка найкраще підходить для закладів індустрії гостинності преміум класу. Організації, що застосовують стратегію диференціації, отримують конкурентну перевагу, інвестуючи у розробку продуктів чи послуг, які мають унікальні якості, бажані для клієнтів, які дозволяють підприємству встановлювати надбавку до ціни. Зв'язок між стратегією готельного комплексу та його внутрішнім середовищем матиме позитивний і значний вплив на ефективність діяльності закладу та дозволить ефективно реалізувати маркетингову концепцію закладу індустрії гостинності.

Рішення про вибір стратегії диференціації готелю пов'язано зі створенням виняткових атрибутів продуктів і послуг, які цінуються клієнтами та частково вже реалізовані на об'єкті дослідження. Стратегія спрямована на створення унікального сприйняття готелю у сфері гостинності. Прагнення до досконалості в управлінні людськими ресурсами пов'язане зі створення унікального бренду та дозволяє залучати та утримувати талановитих співробітників. Однак стратегія диференціації також

пов'язана з більшим систематичним ризиком та більш нестабільною продуктивністю.

Прості маркетингові ініціативи не призведуть до сильного іміджу бренду. Сильний імідж бренду створюється за допомогою послідовної та комплексної інституціоналізації організаційної культури, яка реагує на зміну потреб споживачів. Готельне обслуговування є комплексним тому, що присутність клієнтів і процес виробництва нероздільні.

Для реалізації стратегії диференціації потрібні кваліфіковані працівники, які мають здатність до творчості. Повноваження працівника, командна робота та відповідні системи зворотного зв'язку покращують якість обслуговування. Навчання співробітників на персоналізації обслуговування клієнтів забезпечує гнучкість до потреб клієнтів. Готелі, які надають високого пріоритету навчанню і розширенню можливостей роботи з клієнтами співробітників, обов'язково досягнуть успіху в обслуговуванні клієнтів.

Стратегічна інтеграція матеріальних і нематеріальних елементів готелю сприяє сприйняттю їх клієнтами відповідним чином. Відчутні аспекти включати високоякісну їжу та напої, а нематеріальні аспекти включають якість, архітектуру та дизайн готелю, що мають бути функціональними та привабливими.

Опираючись на розробку McKinsey 7-S продемонструємо зв'язок між стратегією, персоналом, структурою, стилем, системами, навичками та спільними цінностями як передумовами успіху готельного комплексу «VERHOLY Relax Park» (табл 3.1).

Таблиця 3.1

Зв'язок між змінними при виборі стратегії диференціації готельного комплексу «VERHOLY Relax Park»

Стратегія диференціації	Імідж бренду, обслуговування клієнтів, інновації, якість
Структура організації	Механічна або органічна
Продуктивність готелю	Завантаженість номерів,

прибутковість, частка ринку

Джерело: побудовано за матеріалами [33, 38]

Стратегія диференціації та структура фірми мають значний спільний вплив на організацію продуктивність готелів. Не було великої різниці між спільним впливом стратегії диференціації та механістичні структури та спільний вплив стратегії диференціації та органічних структур фірми. Реалізація стратегії диференціації вимагає капітальних вкладень, підтримки сильного іміджу бренду, пропозиції високої якості послуг та інноваційності. У реалізації цих стратегій менеджери готелів не повинні припускати механізму жорстких структур поступаються органічним структурам.



Рис. 3.1. Удосконалення системи управління як мета готельного комплексу «VERHOLY Relax Park»

Джерело: побудовано за матеріалами [20]

Розробка та впровадження ефективної маркетингової стратегії диференціації готельного комплексу «VERHOLY Relax Park» реалізується через підвищення прихильності та лояльності споживачів, забезпечення впізнаваності та запровадження заходів щодо стимулювання процедури надання послуг.

Організаційна складова підвищення ефективності стратегічного планування маркетингу полягає в удосконаленні системи управління готельним підприємством, яку планується реалізувати через підвищення продуктивності праці та удосконалення системи контролю на підприємстві.

Для підвищення продуктивності праці робітників доцільно: проводити професійну підготовку та перепідготовку кадрів, поліпшувати умови праці робітників, підвищити заробітну плату працівників.

Удосконалення системи контролю на підприємстві реалізується через автоматизацію логістичного центру компанії, створення відділу з для проведення Е-маркетингу.

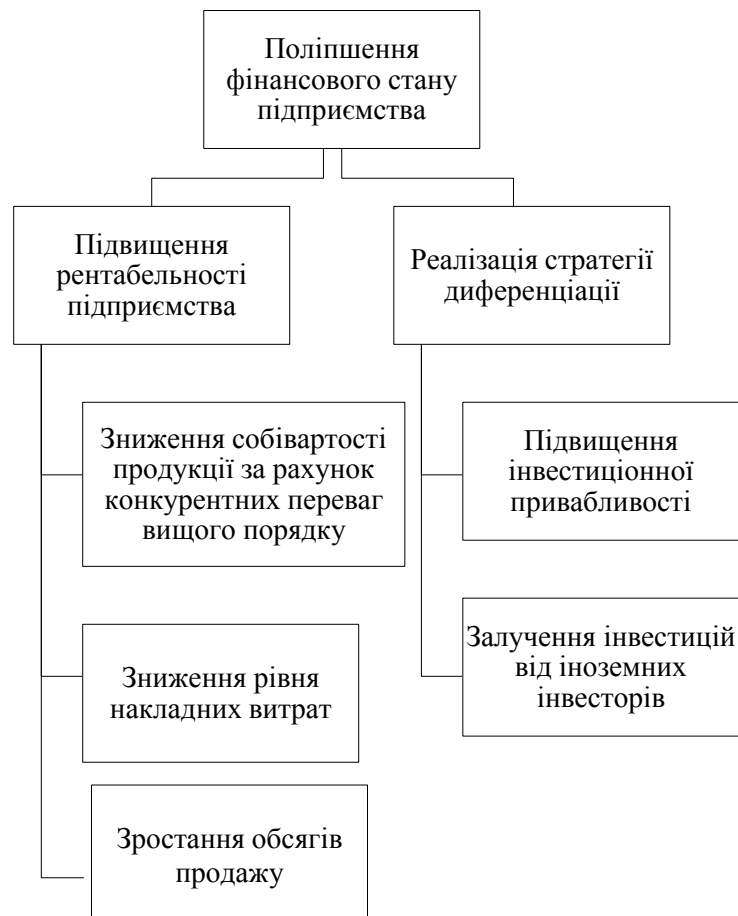


Рис. 3.2. Поліпшення фінансового стану підприємства як мета готельного комплексу «VERHOLY Relax Park»

Джерело: побудовано за матеріалами [20]

Поліпшення фінансового стану підприємства передбачає підвищення рентабельності підприємства та орієнтацію на стратегію диференціації. Переваги, досягнуті за рахунок диференціації, з більшою ймовірністю будуть сталими, тому що унікальні послуги, які цінуються клієнтами, не можуть бути легко імітовані конкурентами. Стратегія диференціації зазвичай розробляється на основі специфічних для організації інновацій та маркетингових зусиль, які нелегко швидко відтворити. Зокрема, в готельному комплексі «VERHOLY Relax Park», реакція конкурентів на цінові зміни приходить майже одразу, тоді як реакція на інновації у вигляді НДДКР займає набагато більше часу. НДДКР дозволяють готелю нарощувати технологічний потенціал, який розглядається як один з найважливішим джерелом конкурентоспроможності.

Організації, зосереджені на диференціації, часто покладаються на налаштування продукту, що, у свою чергу, передбачає залежність від тісних відносин, склалися із цими клієнтами. Ці тісні стосунки з часом створюють репутацію фірми. Гарна репутація означає вищу продуктивність.

Орієнтація на диференціацію «VERHOLY Relax Park», передбачає заходи щодо підвищення рівня обслуговування і підтримки. У той час як базовий рівень обслуговування може бути легко імітований, підвищення цих рівнів понад базовий потребує значного обсягу навчання. Крім того, підвищення кваліфікації співробітників на постійній основі клієнтів укорінюється в організаційній культурі, і його важко відтворити. Компанії, які досягають високих результатів у розвитку тісних відносин з клієнтами, зміцнюють їх лояльність у довгостроковій перспективі. Це, у свою чергу, дозволяє таким компаніям досягати сталих фінансових показників у довгостроковій перспективі.

Для ефективної реалізації стратегії диференціації в роботі запропоновано ряд заходів, спрямованих на підвищення ефективності господарської діяльності підприємства, а саме:

- збільшення обсягів надання послуг на рівні 1,5% щорічно через підвищення лояльності клієнтів завдяки системі підвищення кваліфікації персоналу;
- удосконалення системи управління «VERHOLY Relax Park», шляхом впровадження застосування інструментів Е-маркетингу (збільшення обсягів чистого доходу за оцінками експертів складає 0,2%).

Вплив запропонованих заходів на рівень ефективності господарювання оцінимо опираючись на прогностні показники діяльності.

3.2. Розрахунок економічної ефективності (ефекту) від запропонованих заходів

Для прогнозування показників застосуємо економіко-математичний метод, який базується на побудові лінії тренду за допомогою методу регресійного аналізу. Цей метод дозволяє знайти аналітичну функцію, яка найкращим чином описує зміну динаміки показників у часі, використовуючи статистичні дані про обсяги реалізації підприємства за останні роки.

Передбачається, що ця аналітична функція достатньо точно відображає спостережуване явище протягом кількох років. Такий підхід дозволяє уникнути детального врахування окремих факторів, що впливають на динаміку показників. Для побудови лінії тренду та прогнозу обсягів реалізації продукції в майбутньому використаємо інструменти програми Excel.

На основі початкових даних будемо будувати лінійний та поліноміальний тренди для показників чистого доходу (рис. 3.2 - 3.3) і собівартості реалізованих послуг (рис. 3.4 - 3.5). Також розрахуємо величину

достовірності апроксимації, що показує наскільки точно побудована функція апроксимує динаміку даних.

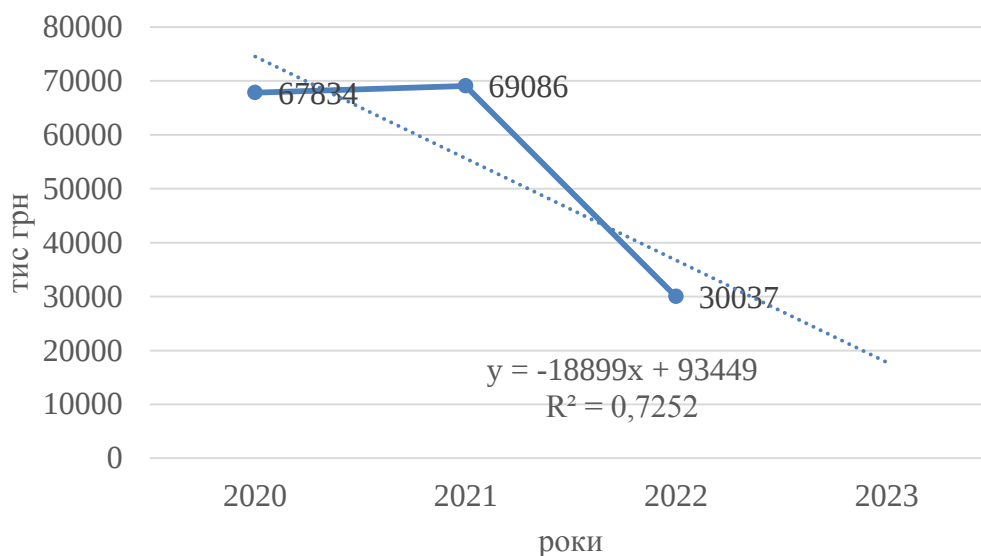


Рис.3.2. Лінійний тренд чистого доходу від реалізації в порівняних цінах готельного комплексу «VERHOLY Relax Park»

Джерело: побудовано за матеріалами [20]

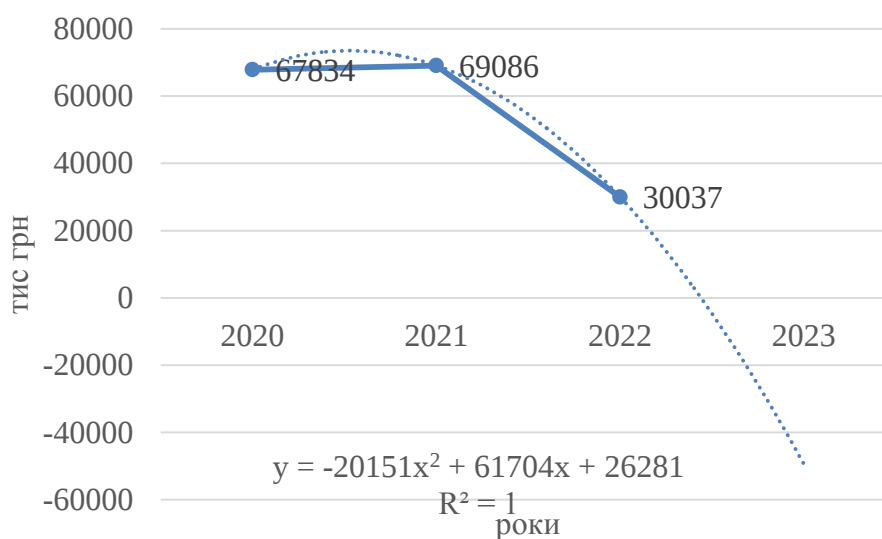


Рис. 3.3 Поліноміальний тренд чистого доходу від реалізації в порівняних цінах готельного комплексу «VERHOLY Relax Park»

Джерело: побудовано за матеріалами [20]

Для прогнозування обсягів чистого доходу ми використаємо поліноміальну функцію лінії тренду, оскільки вона має вищий рівень апроксимації ($R^2 = 1$) порівняно з лінійним трендом ($R^2 = 0,725$). Це означає, що поліноміальна функція краще підходить для опису зміни обсягів чистого доходу в часі.

Щодо собівартості реалізованої продукції, ми також розглянемо лінійну та поліноміальну функції. Проте, оскільки нам не вдається отримати дані за період 2011-2012 років, ми використаємо коротший часовий проміжок з 2013 по 2016 рік для побудови трендів та прогнозування собівартості.

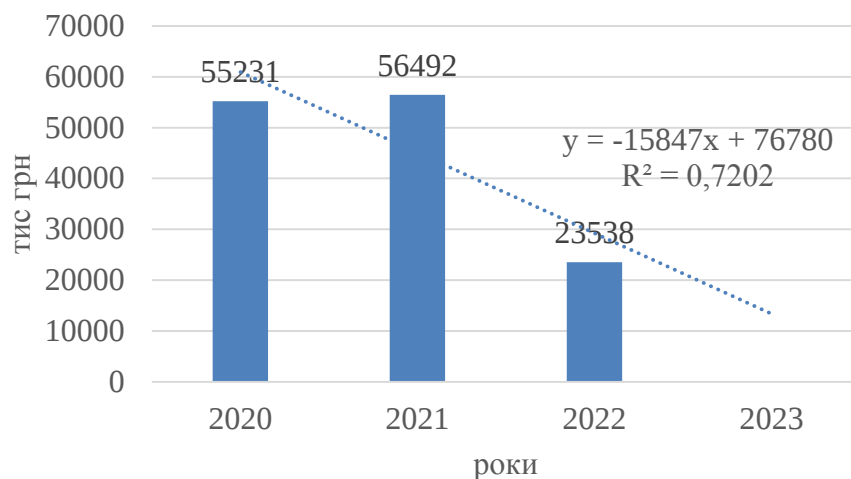


Рис.3.4. Лінійний тренд собівартості реалізованих послуг готельного комплексу «VERHOLY Relax Park»

Джерело: побудовано за матеріалами [20]

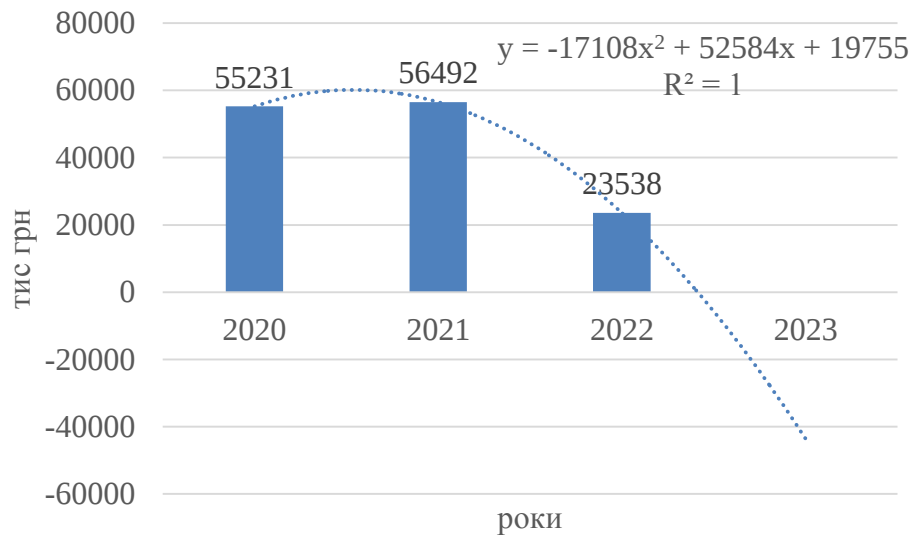


Рис.3.5. Поліноміальний тренд собівартості реалізованих послуг готельного комплексу «VERHOLY Relax Park»

Джерело: побудовано за матеріалами [20]

Для прогнозу обсягів собівартості реалізованої продукції за лінією тренду скористаємося поліноміальною функцією, оскільки її рівень апроксимації є вищим $R^2 = 1$ порівняно з лінійним трендом, де $R^2 = 0,7202$.

Також врахуємо, що впровадження окремих інструментів Е-маркетингу, дозволить підприємству щорічно отримувати додатковий дохід в розмірі 0,2% обсягів реалізації, а використання інструментів стратегії диференціації збільшить обсяг виручки на 1,5%. В свою чергу, загальна вартість впровадження інструментів цифрового маркетингу ставитиме 1472 тис. грн, а витрати на реалізацію стратегії диференціації (в тому числі транспорті витрати, витрати на програму навчання обслуговуючого персоналу та інші витрати) становлять 1515 тис.грн. Розрахуємо ефективність заходів, виходячи з мінімальних витрат, пов'язаних з підвищенням кваліфікації обслуговуючого персоналу (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Фінансові показники ефективності впровадження заходів в готельному комплексі «VERHOLY Relax Park»

Показник	Одиниці виміру	Результат
Фінансові показники		

Загальна вартість впровадження інструментів Е-маркетингу	тис. грн	1472
Витрати на реалізацію стратегії диференціації		
Транспортні витрати	тис. грн	75,75
Вартість реалізації програми підвищення кваліфікації обслуговуючого персоналу	тис. грн	1393,8
Інші витрати	тис. грн	45,45
Загальний обсяг витрат	тис. грн	1515
Показники ефективності		
Чистий дисконтований дохід	тис. грн	227,02
Ставка дисконтування	%	17
ІД, грн/грн		1,15
ПО	років	1,7

Джерело: побудовано за матеріалами автора

Отже, оскільки $Чдд > 0$, $Ід > 1$ проект оцінюється як доцільний та ефективний.

Для прогнозування показників та відображення їх впливу на результати ефективності господарської діяльності згрупуємо в табл. 3.3 результати запропонованих заходів. При цьому враховуємо ефект від впровадження заходів при розрахунку прогнозової виручки та собівартості.

Таблиця 3.3

Фактичні та прогнозні показники розвитку «VERHOLY Relax Park» на 2022-2024 рр.

Прогнозні показники	Рівняння тренду	2022	2023	2024	Відносне відхилення (приріст), %	
Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн	$y = -32886x^2 + 99911x + 809,62$	67834	69088	103227	101,8	149,4
Собівартість реалізованих послуг, тис.грн	$y = -15614x^2 + 48103x + 22742$	55231	56492	73367	102,2	129,9

Валовий прибуток, тис. грн		12603	12596	29860	99,9	237,0
Чисельність, чол.		30	30	30	0	0
Рентабельність реалізації, %		22,82	22,29	40,7	97,7	182,5

Джерело: побудовано за матеріалами автора

Таким чином, використовуючи рівняння поліноміального тренду за обсягами реалізації та собівартості (рис. 3.3 та рис.3.5), було заплановано показники на 2023-2024 рр. Як бачимо з таблиці 3.2., випереджаючі темпи росту було заплановано виходячи із сучасних умов господарювання. Валовий прибуток в прогностному періоді містить суму економії від впровадження заходів від Е-маркетингу та стратегії диференціації. Планується суттєва економія на позавиробничих витратах, за рахунок чого зросте рівень чистого прибутку, а відтак і рівень рентабельності реалізації послуг.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Реалізація маркетингової стратегії диференціації забезпечується через взаємодію із навколишнім середовищем по мірі того, як вона розгортається у часі, розвиваючись у повільному та поступовому процесі. Стратегічний вибір проявляється у рішеннях готельного комплексу про розподіл ресурсів, які, в свою чергу, впливають на результати, відображені у фінансових звітах.

Запропоновані рішення щодо використання інструментів стратегії диференціації, пов'язані з навчанням та перепідготовкою персоналу із супровідними витратами дозволять збільшити виручку за прогнозами фахівців галузі при інших незмінних умовах на 1,5%. Впровадження інструментів цифрового маркетингу збільшить обсяг виручки на 0,2%. При цьому витрати на вищезначені заходи вказуються у абсолютному значенні, враховуючи обсяг необхідних робіт. Прогнозні значення фінансових показників визначались з урахуванням тенденцій з використанням поліноміальних трендів другого порядку для обсягу реалізації та собівартості

реалізованих послуг. За результатами розрахунків отримані дані окупності запропонованих рішень впродовж півтора року при ставці дисконтування 17%. В прогностичних показниках відбувається зростання валового прибутку, причиною чого є випереджаючі темпи зростання обсягів реалізації.

Таким чином, запропоновані рішення є ефективними, а використання маркетингової стратегії диференціації з поступовим опануванням цифрового простору завдяки інструментам е-маркетингу дозволять максимально реалізувати концепцію маркетингу закладу на ринку індустрії гостинності.

ВИСНОВКИ

В результаті написання кваліфікаційної роботи бакалавра було досягнуто поставленої мети та виконано поставлені завдання. Отримані висновки свідчать про наступне:

1. Встановлено відмінність між поняттями маркетингу послуг та маркетингу в індустрії гостинності завдяки візуалізації через модель трикутника маркетингу послуг та кругової моделі маркетингу індустрії гостинності. Модель маркетингу послуг демонструє зв'язок між компанією, клієнтами та працівниками через різні види маркетингу: зовнішній, внутрішній та інтеграційний. Модель маркетингу індустрії гостинності включає попередні елементи, деталізуючи при цьому процеси контролю, реалізації та планування та націленість на отримання прибутку в довгостроковій перспективі.

2. Дослідження основних тенденцій розвитку індустрії гостинності України демонструє поступову активізацію суб'єктів господарювання даної сфери після повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року. Однак аналітики впевнені в найближчій перспективі в розвитку галузі та прогнозують інвестиційні потоки та стверджують про необхідність розробки стратегічного набору для підприємства, щоб максимально використати існуючі можливості.

3. Встановлено, що при реалізації маркетингової концепції закладів фахівці опираються на маркетингові стратегії, серед яких ключовою групою є конкурентні стратегії Майкла Портера. Стратегії диференціації, лідерства у витратах та фокусування стали основою для створення анкети, що була запропонована для менеджерів з маркетингу готельних підприємств України.

4. Проаналізовано господарську діяльність об'єкта дослідження - готельного комплексу «VERHOLY Relax Park», що належить до преміум-сегменту та має в арсеналі готельні номери, шале та котеджі, що розміщені посеред соснового лісу. Готель сповідує принципи сталого розвитку,

використовуючи максимально ландшафт лісу, пропагуючи здоровий спосіб життя та піклування про навколишнє середовище. На території готелю розміщено спа-комплекс, кінний комплекс, поле для конкуру, волейбольний майданчик, бігова тропи та обладнані стежки для пересування на електросамокатах та велосипедах.

5. Проаналізовано ринкове середовище діяльності готельного комплексу та встановлено високий індекс ринкового скорингу «VERHOLY Relax Park». Вплив зовнішніх факторів та належність до преміум-сегменту потребують від управління закладу ефективних рішень, спрямованих на підвищення якості сервісу, залучення клієнтів та збереження ринкової частки. Також аналіз конкурентів проведено локально, не враховуючи ціновий сегмент закладу.

6. Досліджено з допомогою проведеного анкетування обізнаність менеджерів з маркетингу готельних підприємств різних сегментів (хостели, 2-4 зірки та бутик-готелів) щодо використання маркетингових стратегій Портера для реалізації маркетингової концепції індустрії гостинності. Обсяг вибірки склав 50 респондентів. Встановлено, що найбільш прийнятною для готелів преміум-сегменту є стратегія диференціації.

7. Обґрунтовано вибір використання інструментів стратегії диференціації для підвищення ефективності діяльності «VERHOLY Relax Park». Запропоновані рішення пов'язані з навчанням та перепідготовкою персоналу із супровідними витратами дозволять збільшити виручку за прогнозами фахівців галузі на 1,5%. Впровадження інструментів цифрового маркетингу збільшить обсяг виручки на 0,2%.

8. Визначено, що обрані рішення є ефективними, термін окупності їх становить півтора року при ставці дисконтування 17%. В прогнозних показниках відбувається зростання валового прибутку, причиною чого є випереджаючі темпи зростання обсягів реалізації. Використання запропонованих рішень дозволять максимально реалізувати концепцію маркетингу закладу на ринку індустрії гостинності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гакова М.В. Управління підприємствами готельно-ресторанного господарства: сутність та специфіка. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2017. Вип. 13(1). С. 55–60.
2. Гречаник Б.В., Гуменюк В.В., Кісь С.Я. Компаративний аналіз готельних інновацій. Ефективна економіка. 2019. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6842> (дата звернення: 03.05.2023).
3. Данько Н.І., Довгаль Г.В. Концепції менеджменту якості готельної послуги в індустрії гостинності. Сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу: міжнародний та національний досвід : монографія / за заг. ред. А.Ю. Парфіненка. Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2017. С. 234–250.
4. Демиденко С. Формування стратегічного набору підприємства. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. 2015. № 39. С. 80–85. (9)
5. Дишкантюк О.В. Теоретичні основи функціонування індустрії гостинності. Економіка: реалії часу. 2015. № 6(22). С. 96–101. (1)
6. Дишкантюк О.В., Мартієнко А.І. Сутність гостинності як економічної категорії. Економіка: реалії часу. 2017. № 2(30). С. 72–78. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2017/No2/72.pdf> (2)
7. Довгаль Г.В. Сучасні тенденції розвитку світового готельного бізнесу. Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. 2019. Вип. 9. С. 190–196. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/dovgal3.htm (дата звернення: 16.05.2023). (4)
8. Жарко В.Є., Панченко К.Г., Іваник Н.М., Островська Г.Й. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності. VIII Всеукраїнська науково-практична конференція пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН

України М.Г.Чумаченка: „Інновації: аспекти управління, виробництва, сфери обслуговування“. 28 березня 2019 р. Тернопіль : ТНТУ. С. 30-31. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/28209?locale=ja> (дата звернення: 16.07.2022).

9. Капліна Т.В., Капліна А.С. Індустрія гостинності України: тенденції розвитку. Збірник наукових праць "Проблеми і перспективи розвитку підприємництва". 2021. № 27. С. 116–127. URL: <http://ppb.khadi.kharkov.ua/index> (дата звернення: 16.05.2023).⁽³⁾

10. Коваленко Н.О. Інноваційні напрямки розвитку індустрії гостинності в Україні. Європейські перспективи. 2015. № 7. С. 174–179.

11. Кожухівська Р.Б., Парубок Н.В. Удосконалення організаційної структури менеджменту підприємств сфери гостинності. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 17. С. 258–264. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/37.pdf (дата звернення: 27.04.2023).

12. Любчук О.К., Ярченко Ю.В. Менеджмент гостинності як інструментальна складова частина механізму державного управління сферою туризму. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2019. Вип. 11. С. 98–101

13. Мандзяк О.М. Індустрія гостинності в умовах глобалізованого світу: аспектуалізація проблеми. Молодий вчений. 2017. № 1. С. 651–654.

14. Мартієнко А.І., Дишкантюк О.В. Сутність гостинності як економічної категорії. Економіка: реалії часу. 2017. № 2(30). С. 72–78.

15. Матвійв, М. Формування концепції гостинності в інноваційному маркетингу послуг ресторанних підприємств // Журнал європейської економіки. - 2014. - Т. 13, № 3. - С. 304-323.

16. Пацалюк К. О. Роль виставки як засобу маркетингових комунікацій / К. О. Пацалюк. // Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. - 2016. - № 1. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_1_19

17. Полстяна Н. В. Деякі аспекти системи дистрибуції в індустрії гостинності / Н. В. Полстяна. // Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. 2016. № 1. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_1_20
18. Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року : Проект Закону України 9015 від 07.08.2018. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=64508 (дата звернення: 25.05.2023).
19. Редько В.Є., Русіна А.О. Міжнародний досвід формування сталої інфраструктури готелю. Ефективна економіка. 2018. № 12. С. 96–101. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/92.pdf (дата звернення: 07.07.2022). (7)
20. Сайт готельного комплексу «VERHOLY Relax Park»
21. Салімон О.М., Миколайчук І.П., Расулова А.М. Стратегічний розвиток брендингу суб'єктів готельного бізнесу. Інтелект XXI. 2020. № 2. С. 195–202.
22. Терещук Н.В. Методологічні основи розвитку сервісології в ресторанному господарстві. Інновації та технології в сфері послуг і харчування. 2021. № 1-2 (3-4). С. 75–83. URL: <http://itsf.chdtu.edu.ua/article/view/242686> (дата звернення: 12.05.2023).
23. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : Видавництво “Київський національний економічний університет”, 2004. 699 с. (8)
24. Baker, M. A., & Magnini, V. P. (2016). The evolution of services marketing, hospitality marketing and building the constituency model for hospitality marketing. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(8), 1510–1534. doi:10.1108/ijchm-01-2015-0015
25. Ballantyne, D., & Varey, R.J. (2006). Creating value-in-use through marketing interaction: The exchange logic of relating, communicating and knowing. *Marketing Theory*, 6(3), 335- 48.

26. Brotherton, B. (1999). Towards a definitive view of the nature of hospitality and hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11 (4), 165–173.
27. D’Annunzio-Green, N. (2018), "Conclusion: is talent management a strategic priority in the hospitality sector?", *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Vol. 10 No. 1, pp. 117-123. <https://doi.org/10.1108/WHATT-10-2017-0071>
28. Dalton, A.N. and Yoo, M.(. (2021), "Understanding Service Operations Strategy", Szende, P., Dalton, A.N. and Yoo, M.(M). (Ed.) *Operations Management in the Hospitality Industry*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 1-21. <https://doi.org/10.1108/978-1-83867-541-720211001>
29. Fisk, R. P., Brown, S. W., & Bitner, M. J. (1993). Tracking the evolution of the services marketing literature. *Journal of Retailing*, 69(1), 61-103.
30. Garavan, T., Matthews-Smith, G., Gill, A.M. and O’Brien, F. (2021), "Strategic Talent Management in the Hospitality Industry", Jooss, S., Burbach, R. and Ruël, H. (Ed.) *Talent Management Innovations in the International Hospitality Industry (Talent Management)*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 9-30. <https://doi.org/10.1108/978-1-80071-306-220211002>
31. Grönroos, C. (2006). Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, 6(3), 317-333.
32. Gummesson, E. (2007). Exit services marketing- enter service marketing. *Journal of Consumer Behavior*, 6 (2), 113-141.
33. Harrington J., Chathoth R., Ottenbacher P. and Altinay, L. (2014), "Strategic management research in hospitality and tourism: past, present and future", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 26 No. 5, pp. 778-808. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0576>
34. Hoang, G., Nguyen, H., Luu, T.T. and Nguyen, T.T. (2023), "Linking entrepreneurial leadership and innovation performance in hospitality firms: the roles of innovation strategy and knowledge acquisition", *Journal of Service Theory*

and Practice, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JSTP-09-2022-0203>

35. King, C. A. (1995). What is hospitality? *International Journal of Hospitality Management*, 14(3), 219-234.
36. Kotler, P. H. (1984). *Marketing management: Analysis, planning, control* (5th ed.). London: Prentice-Hall.
37. Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. C. (2014). *Marketing for hospitality and tourism* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
38. Njoroge, M., Anderson, W. and Mbura, O. (2020), "Innovation strategy and economic sustainability in the hospitality industry", *The Bottom Line*, Vol. 32 No. 4, pp. 253-268. <https://doi.org/10.1108/BL-03-2019-0080>
39. Pizam, A., & Shani, A. (2009). The nature of the hospitality industry: present and future managers' perspectives. *Anatolia*, 20(1), 134-150.
40. Shostack, G.L. (1977). Breaking free from product marketing. *Journal of Marketing*, 41 (April), 73-80.