

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

### **УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМИ РИНКОВИМИ СЕГМЕНТАМИ ГОТЕЛЮ «HYATT REGENCY», М.КИЇВ**

Студента 2 курсу, 3-ї групи  
спеціальності  
073 «Менеджмент»  
спеціалізації  
«Готельний і ресторанный  
менеджмент»

Косовської Тетяни  
Віталіївни

---

*підпис  
студента*

Науковий керівник  
к.е.н., доц.

Охріменко  
Алла Григорівна

---

*підпис керівника*

Гарант освітньої  
програми  
д.е.н., проф.

Ведмідь Надія  
Іванівна

---

*підпис гаранта*

Київ 2018

## Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність, спеціалізація 073 «Менеджмент» («Готельний і ресторанный менеджмент»)

### ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

\_\_\_\_\_ М. Г. Бойко  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 р.

### Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентіві

*Косовській Тетяні Віталіївні*

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Управління корпоративними ринковими сегментами готелю «Hyatt Regency», м. Київ. Затверджена наказами ректора від «18» грудня 2017 р. № 4328; «26» вересня 2017 р. №3420.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 1 листопада 2018 року

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

*Мета роботи* – розроблення теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо удосконалення управління корпоративними ринковими сегментами готелю «Hyatt Regency», м. Київ.

*Об'єкт дослідження* – процес управління корпоративними ринковими сегментами готелю.

*Предмет дослідження* – теоретичні, методичні та практичні аспекти управління корпоративними ринковими сегментами готелю «Hyatt Regency».

4. Перелік графічного матеріалу, рис.: Риси, що відображають характеристики процесів функціонування і розвитку корпорацій в готельному бізнесі України, Структура готельних брендів мережі Hyatt, Динаміка показників частки ринку готелю «Hyatt Regency Kyiv» за 2012-2016 рр., Динаміка показників місця на ринку готелю «Hyatt Regency Kyiv» за 2013-2016 рр., Модифікація матриці аналізу портфеля «зростання – частка» (ВКГ) готелю «Hyatt Regency Kyiv» географічних сегментів ринку за період 2015-2017 рр.; *Табл.:* Узагальнена інформація про Hyatt Hotels Corporation, Інформація про осіб, що володіють акціями

ПрАТ «Нові інжинірингові технології» Розроблення портрету типового споживача продукту, Динаміка основних фінансово-економічних показників готелю «Hyatt Regency Kyiv» у 2015-2017 роках готелю «Hyatt Regency Kyiv»

## 6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

Вступ

Розділ 1. Теоретичні засади управління корпоративними ринковими сегментами готелю

1.1. Діяльність корпоративних утворень на ринку готельних послуг

1.2. Поняття та чинники сегментації послуг ринку готельних послуг

1.3. Управління корпоративними сегментами ринку готельних послуг

Висновки до розділу 1

Розділ 2. Аналіз системи управління корпоративними ринковими сегментами готелю «Hyatt Regency Kyiv», м. Київ

2.1. Передумови здійснення управління корпоративними ринковими сегментами готелю «Hyatt Regency», м. Київ

2.2. Дослідження ринкових сегментів готелю «Hyatt Regency Kyiv»

2.3. Оцінка ефективності господарської діяльності готелю «Hyatt Regency Kyiv»

Висновки до розділу 2

Розділ 3. Напрями удосконалення управління корпоративними ринковими сегментами готелю «Hyatt Regency Kyiv»

3.1. Шляхи удосконалення ринкової сегментації послуг готелю «Hyatt Regency Kyiv»

3.2. Вибір стратегії цільового маркетингу готелю «Hyatt Regency Kyiv»

3.3. Формування стратегічних орієнтирів послуг готелю «Hyatt Regency Kyiv» на ринку та визначення її ефективності

Висновки до розділу 3

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

## 6. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2017 р.- 31.10. 2017 р.	01.09.2017 р.- 31.10. 2017 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	01.11.2017 р.- 31.12.2017 р.	01.11.2017 р.- 31.12.2017 р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	02.01.2018 р.- 11.05.2018 р.	02.01.2018 р.- 11.05.2018 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	14.05.2018 р.- 18.05.2018 р.	14.05.2018 р.- 18.05.2018 р.
5	Написання, оформлення та задача керівнику наукової статті	до 18.05.2018 р.	до 18.05.2018 р.
6	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р.	18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р.
7	Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р.	07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р.
8	Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи	11.09.2018 р. - 28.10.2018 р.	11.09.2018 р. - 28.10.2018 р.
9	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	29.10.2018 р.- 31.10.2018 р.	29.10.2018 р.- 31.10.2018 р.
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру	01.11.2018 р	01.11.2018 р
11	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	12.11.2018р. 16.11.2018 р	12.11.2018р. 16.11.2018 р
12	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	19.11.2018 р.- 10.12.2018 р.	19.11.2018 р.- 10.12.2018 р.
13	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	6.12.18 р.

7. Дата видачі завдання «28» грудня 2017 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Охріменко А.Г.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми

Ведмідь Н.І.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

(підпис студента)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

(підпис, дата)

13. Висновок про випускню кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Косовської Т.В.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми \_\_\_\_\_

Н.І. Ведмідь

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 р.

## ЗМІСТ

Вступ	7
Розділ 1. Теоретичні засади управління корпоративними ринковими сегментами готелю	11
1.4. Діяльність корпоративних утворень на ринку готельних послуг	11
1.5. Поняття та чинники сегментації послуг ринку готельних послуг	16
1.6. Управління корпоративними сегментами ринку готельних послуг	21
Висновки до розділу 1	30
Розділ 2. Аналіз системи управління корпоративними ринковими сегментами готелю «Hyatt Regency Kyiv», м. Київ	32
2.1. Передумови здійснення управління корпоративними ринковими сегментами готелю «Hyatt Regency», м. Київ	32
2.2. Дослідження ринкових сегментів готелю «Hyatt Regency Kyiv»	48
2.3. Оцінка ефективності господарської діяльності готелю «Hyatt Regency Kyiv»	64
Висновки до розділу 2	74
Розділ 3. Напрями удосконалення управління корпоративними ринковими сегментами готелю «Hyatt Regency Kyiv»	76
3.1. Шляхи удосконалення ринкової сегментації послуг готелю «Hyatt Regency Kyiv»	76
3.2. Вибір стратегії цільового маркетингу готелю «Hyatt Regency Kyiv»	83
3.3. Формування стратегічних орієнтирів послуг готелю «Hyatt Regency Kyiv» на ринку та визначення її ефективності	87
Висновки до розділу 3	101
Висновки та пропозиції	102
Список використаних джерел	109
Додатки	116

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Тенденції сучасного розвитку економічної ситуації на світовому ринку готельних послуг характеризуються високим динамізмом, загостренням конкурентної боротьби, активізацією структурних зрушень. Функціонування суб'єктів господарської діяльності готельного бізнесу здійснюється у нестабільному ринковому середовищі, пов'язане із значними змінами у технологіях, потребах споживачів, суттєвими коливаннями попиту та пропозиції.

Мінливість зовнішнього середовища зумовлює необхідність використання стратегічного підходу в управлінні готелів. Тому стратегічний маркетинговий підхід до ведення готельного бізнесу все більше стає основою формування конкурентної стратегічної перспективи готельного підприємства в сучасних умовах. Для забезпечення ефективного функціонування підприємств готельного господарства, адаптації найкращого світового досвіду у цій сфері діяльності виникає необхідність у управлінні корпоративними ринковими сегментами готелю.

Актуальність досліджень в області взаємодії корпоративних готельних суб'єктів ринку із споживачами посилюється у зв'язку з кризовими явищами в економіці, коли в умовах транзитивності споживачі стають більш раціональними, обережними і розбірливими. Тому дослідження щодо управління корпоративними ринковими сегментами готелю є актуальними та проблемними.

Проблеми управління корпоративними ринковими сегментами готелю стосуються досліджень корпоративних стратегій та сегментування ринку. Щодо корпоративних стратегій, то ці дослідження знайшли своє відображення в працях багатьох вітчизняних та зарубіжних учених і спеціалістів: І. Ансоффа, Г. Мінцберга, М. Портера, А. Стрікланда, А. Томпсона, Чандлера. Щодо сегментування ринку готельних послуг, то його досліджували М. Бойко, С. Мельниченко, Н. Ведмідь М. Босовська, А.

Охріменко та інші. Однак незважаючи на численні наукові розробки, проблематика управління корпоративними ринковими сегментами готелю є актуальною і проблемною, що й визначило предмет даного дослідження.

**Мета і завдання випускної кваліфікаційної роботи.** Метою роботи є розроблення теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо удосконалення управління корпоративними ринковими сегментами готелю «Hyatt Regency», м. Київ. На основі цього були поставлені такі завдання:

- розкрити діяльність корпоративних утворень на ринку готельних послуг;
- обґрунтувати поняття та чинники сегментації послуг ринку готельних послуг;
- показати процес та механізм управління корпоративними сегментами ринку готельних послуг;
- розкрити передумови здійснення управління корпоративними ринковими сегментами готелю «Hyatt Regency»;
- провести дослідження ринкових сегментів готелю «Hyatt Regency Kyiv»;
- здійснити оцінку ефективності господарської діяльності готелю «Hyatt Regency Kyiv»;
- розроблення шляхів удосконалення ринкової сегментації послуг готелю «Hyatt Regency Kyiv»;
- Запропоновано вибір стратегії цільового маркетингу готелю «Hyatt Regency Kyiv»;
- обґрунтовано формування стратегії позиціонування послуг готелю «Hyatt Regency Kyiv» на ринку та визначення її ефективності.

**Об'єкт випускної кваліфікаційної роботи:** процес управління корпоративними ринковими сегментами готелю.

**Предмет випускної кваліфікаційної роботи:** теоретичні, методичні та практичні аспекти управління корпоративними ринковими сегментами готелю «Hyatt Regency», м. Київ.



**Методи дослідження випускної кваліфікаційної роботи.** **Методологічною основою дослідження є системний підхід, діалектичний метод пізнання, фундаментальні положення та сучасні теорії управління корпораціями готельного бізнесу.** Для вирішення поставлених задач були використані: порівняльний та статистичний аналізи, метод логічного узагальнення; методи портфельного аналізу; методи матричного аналізу; методи економіко-математичного аналізу, експертного опитування.

**Наукова новизна випускної кваліфікаційної роботи.** **Наукова новизна полягає у самій постановці теми дослідження – управління корпоративними ринковими сегментами готелю. В даній роботі:**

**1) удосконалено:**

- розуміння сутності та необхідності використання стратегії сегментації та позиціонування готельного підприємства;

**2) отримали подальше дослідження:**

- комплексне бачення управління корпоративними ринковими сегментами готелю;
- використання стратегічного STP-маркетинг готельного підприємства.

**Інформаційною базою дослідження** стали наукові положення сучасної теорії туризмознавства, праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань маркетингу та стратегічного управління готельного підприємства, законодавчі та нормативні акти, якими врегульовані правовідносини в цій сфері, а також матеріали статистичної звітності готелю «Hyatt Regency», м. Київ.

**Практичне значення випускної кваліфікаційної роботи.** Результати дипломного випускного кваліфікаційного дослідження можуть бути використані в діяльності готельного підприємства «Hyatt Regency», м. Київ.

**Апробація результатів випускної кваліфікаційної роботи** та публікації у наукових виданнях. За темою випускної кваліфікаційної роботи опубліковано статтю «Управління корпоративними ринковими сегментами готелю» у Збірнику наукових праць студентів КНТЕУ (додаток А).

**Обсяг і структура випускної кваліфікаційної роботи.** Робота

складається з трьох розділів, вступу, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг друкованого тексту роботи – 115 сторінок. Робота містить 27 рисунків, 33 таблиць.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМИ РИНКОВИМИ СЕГМЕНТАМИ ГОТЕЛЮ

### 1.1. Діяльність корпоративних утворень на ринку готельних послуг

Виникнення корпоративних відносин пов'язане з реформуванням економіки України, закріпленням в основоположних нормативних актах прав і свобод людини, в тому числі права на створення юридичної особи та права на зайняття підприємницькою діяльністю шляхом створення юридичних осіб різних видів. Поява корпоративних відносин спричинена ускладненням майнових відносин на сучасному етапі економічного обороту. Корпоративні правовідносини визнані в Україні як вид суспільних відносин, що врегульовані нормами права і перебувають у стадії розвитку. А суспільні відносини, які за своїм предметом є відносинами з управління майновими комплексами (компаніями), у найзагальнішому вигляді слід вважати корпоративними [46].

Сучасні тенденції розвитку господарських систем характеризуються наявністю великої кількості організаційно-правових форм та демократизацією форм власності. Ринкові трансформації економіки та розвиток нових організаційно-правових форм призвели до становлення корпоративного сектора, який представлений в основному акціонерними товариствами [45].

Корпоративний сектор є рушійною силою в сучасному розвитку суспільства, а для туристичного та готельно-ресторанного бізнесу України він представлений: 1) вітчизняними підприємствами, переважна більшість яких діють у формі акціонерних товариств, менше у вигляді об'єднання підприємств; 2) транснаціональними компаніями, які представлені на ринку, в основному, у формі франчайзингових мереж та контрактного управління [13].

Можна виділити чинники розвитку корпоративних відносин:

- специфіка стану економічного розвитку національної економіки, правові традиції, рівень розвитку правових доктрин і національного законодавчого регулювання у сфері корпоративного управління, необхідність централізації та концентрації капіталу та інших факторів виробництва на певному етапі розвитку економіки та суспільства для задоволення постійно зростаючого кола потреб суспільства;
- вимоги функціонування у рамках процесу міжнародно-правової уніфікації;
- оптимізація ресурсних потоків у рамках нових ринкових структур, якими є корпорації [16].

Корпорація як організаційно-правова форма вже одержала достатнє поширення в Україні, однак масовий розвиток акціонерних товариств та їх відповідність за всіма параметрами умовам корпоративності робить цілеспрямованим їх розгляд як головного учасника корпоративних відносин та залучення потенційних інвесторів.

На сьогодні корпоративний сектор економіки є важливим структурним елементом національної економіки, а від ефективності його діяльності залежить розвиток всіх галузей господарства та держави в цілому. Одним із найважливіших елементів зовнішньої сфери корпоративного управління є державне регулювання корпоративного сектору. У цілому державне регулювання, як один із напрямків корпоративного управління, виходить за межі безпосереднього управління державними підприємствами та корпоративними утвореннями.

Створюючи цілісну організаційно-правову базу функціонування економіки, держава регулює різні аспекти діяльності корпоративних підприємств, у тому числі і процеси впровадження стратегії на них [18]. Трансформація економіки та інтеграція України у світовий економічний простір характеризується диференціацією форм господарювання підприємств, в тому числі в готельному бізнесі. Сучасний розвиток світової

готельної галузі характеризується значним загостренням конкуренції; високою мірою фрагментації, пов'язаної з появою великої різноманітності концепцій готельного продукту; диференціацією переваг гостей; широким діапазоном конкурентних стратегій залучення і утримання клієнтів для формування стійкої основи повторних продажів; зростаючим значенням інформаційних технологій в готельному бізнесі.

Результат даних тенденцій - інтенсивна консолідація готелів в мережі і активна співпраця готельних мереж в області маркетингу, продажів, створення унікальної готельної пропозиції. В основу концепції мережі (ланцюга) була покладена ідея формування впізнаного іміджу готельних підприємств і уніфікованого готельного продукту з метою тиражування стандартів готельної пропозиції, трансферту кращого досвіду і вживання єдиних підходів до обслуговування гостей як на внутрішньому, так і зарубіжному ринках.

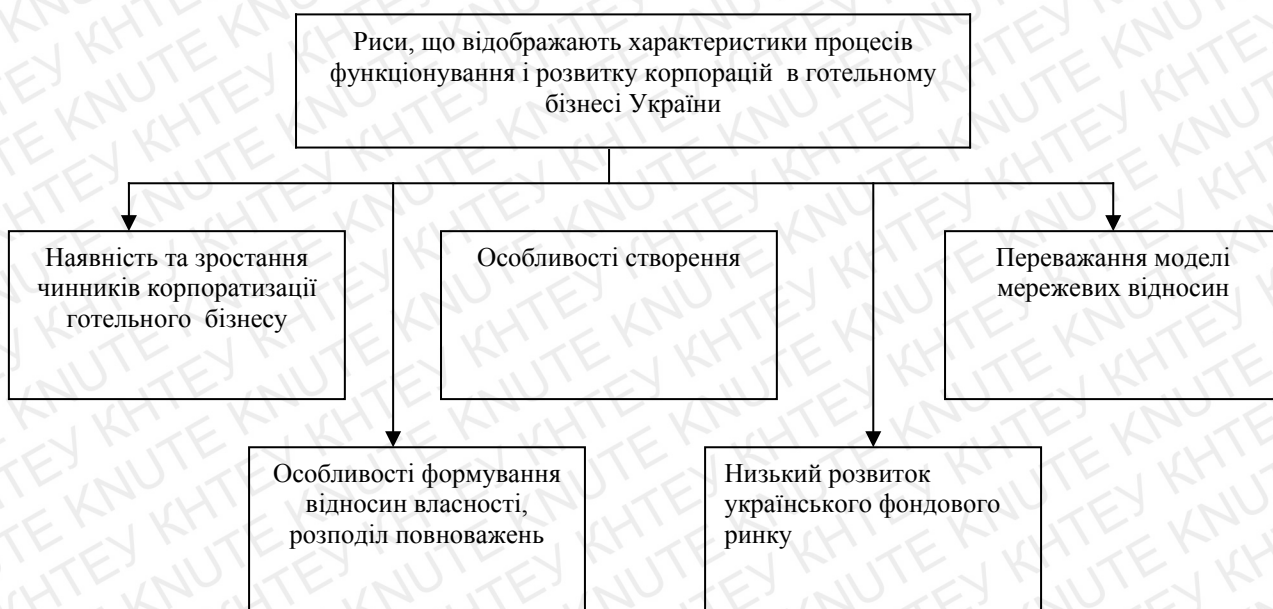
У готельній сфері сьогодні посилились тенденції інтеграції – придбання, об'єднання, партнерські угоди, швидке зростання кількості номерів в окремих корпораціях. Готельна сфера набуває єдиного глобального сектора світової економіки. Відповідно, можна виділити такі основні тенденції розвитку готельного бізнесу:

- глобалізація та концентрація готельного бізнесу;
- поширення сфери інтересів готельного бізнесу на продукти та послуги, що надавалися раніше підприємствами інших галузей;
- посилення спеціалізації готельного бізнесу, що орієнтує на певні сегменти споживачів;
- розвиток демократизації готельної індустрії підвищує доступність готельних послуг для масового споживача;
- персоніфікація обслуговування та повна концентрація на потребах споживача; впровадження нових комунікацій та інформаційних технологій, що дозволяє проводити глибоку й системну економічну діагностику; ділова стратегія підприємств готельного господарства [16].

У науковому, законодавчому та практичному середовищі мають місце різні трактування поняття корпорації, часом досить суперечливі. Існуючі певні відмінності, характерні для його розуміння в нашій країні та закордоном, пояснюються історичними, економічними, правовими, політичними та соціальними факторами.

Не вдаючись у деталі полеміки, погоджуємося із думкою В.Н. Парсяк, що під корпорацією слід розглядати «будь-яку формалізовану інтеграцію активів (капіталу, виробничих потужностей, робочої сили, знань, досвіду тощо) з метою створення нового або збільшення існуючого підприємницького потенціалу, здатного найкращим чином утілити бізнес-ідею (план, проект) та збільшити на цьому підґрунті прибуток від господарської діяльності або отримати інший ефект, передбачений обраною стратегією» [51, с. 102].

Відповідно, корпорації є досить характерними й для готельного бізнесу. Риси, що відображають характеристики процесів функціонування і розвитку корпорацій в готельному бізнесі України представлено на рис. 1.1.



**Рис. 1.1. Риси, що відображають характеристики процесів функціонування і розвитку корпорацій в готельному бізнесі України**

Отже, природа корпоративної власності не є простою, і відповідно корпорація як категорія також являє собою складну систему економічних відносин, яка включає багато внутрішніх та зовнішніх елементів.

У структурі світового готельного бізнесу виділяють два сегменти які стосуються корпоративних відносин: незалежні підприємства та операційні ланцюги (мережі). Готельні мережі або «готельні ланцюги» – «форма об'єднання готельних підприємств з метою забезпечення економічної ефективності діяльності та конкурентоздатності на ринку послуг за рахунок високої якості обслуговування (на основі розробки та дотримання власного стандарту якості)» [48, с. 260]. Тобто, будь-які форми об'єднання в готельному бізнесі є результатом інтеграційних процесів з метою забезпечення конкурентоспроможності на ринку готельних послуг як національного, так і міжнародного рівня [48].

Розглянемо основні переваги готельних ланцюгів [18, с. 45]:

1. Можливість придбання великих партій товарів і послуг за оптовими цінами. У силу того, що власник ланцюга керує декількома об'єктами, він може робити значні оптові закупівлі й далі пропонувати придбані товари (устаткування для номерів, білизну, мийні засоби, предмети санітарно-гігієнічного призначення тощо) іншим підприємствам – членам ланцюга за низькими цінами.

2. Економія витрат на підготовку персоналу. Зазвичай у рамках ланцюга здійснюється централізована підготовка кадрів, що значно скорочує витрати кожного члена ланцюга. До того ж участь у ланцюзі робить доступними для його членів послуги високооплачуваних фахівців-експертів у певних сферах, що кожному готелю окремо було б несила.

3. Ефективне просування готельних послуг на ринок і економія на рекламних заходах. Проведення організованої рекламної кампанії завжди потребує значних витрат, що дуже відчутно для бюджету окремих незалежних готелів. Готельні ланцюги дозволяють своїм членам розподіляти

між собою витрати на рекламу та просування, а також користуватися результатами рекламної кампанії. Окрім того, рекламну функцію виконує торгова марка ланцюга.

4. Використання централізованої системи бронювання, що дає змогу підвищити завантаження номерного фонду всіх підприємств – членів ланцюга.

5. Долучення до централізованої системи бухгалтерського обліку, проведення загальних маркетингових досліджень, будівництво, здійснення операцій із нерухомістю. Фахівці, зайняті в цих видах діяльності, можуть обслуговувати всі готелі, які входять у ланцюг, що істотно скорочує відповідні індивідуальні витрати кожного його члена.

6. Інвестування. Групі готелів, що здійснюють колективний бізнес, легше обґрунтувати одержання інвестицій, мобілізувати капітал та спрямувати його на розширення і підвищення ефективності своєї діяльності [18, с. 45].

Розвиток та адаптація вітчизняного корпоративного сектору у туристичному та готельно-ресторанному бізнесі до міжнародних правил та умов ведення бізнесу у перспективі матимуть позитивні наслідки, зокрема: 1) формування сприятливого інвестиційного клімату на ринку; 2) підвищення ефективності використання капіталу; 3) переваги економії від раціонально організованої роботи над масштабами виробництва; 3) формування мультиплікаційного ефекту впливу на інші (суміжні) галузі та сфери діяльності; 4) можливість залучення значних капіталів та вирішення глобальних проблем; 5) можливості диверсифікації та спеціалізації виробництва [15].

## **1.2. Поняття сегментації послуг ринку готельних послуг**

Для диверсифікованих організацій пріоритетною є проблема визначення сфер, в яких вони діятимуть. Ці обставини, в свою чергу,



породжують комплекс дрібніших, але не менш важливих питань: як організувати управління компанією, яку роль у розробці управлінських рішень передати нижчому рівню управління, які види діяльності залишити в централізованому управлінні, як розподілити ресурси між підрозділами, як найефективніше прийняти управлінські рішення щодо конкретного сегмента тощо. Отже, система менеджменту диверсифікованої організації, такої як готель, для обґрунтування поточних і стратегічних рішень має враховувати результати аналізу потенціалу ринку та власного потенціалу, щоб досягти найвищої ефективності. Основою такого аналізу є обґрунтування вибору сегментів, які відповідають можливостям організації та особливостям розвитку ринку. Для цього використовують методи групувань, стратифікації, кластеризації, випадкової чи невипадкової вибірок тощо.

Сегментацію здійснюють у певній послідовності:

- визначення важливих і релевантних критеріїв для поділу ринку на сегменти;
- аналіз критеріїв і вибір не більше двох-трьох з них, які дають змогу визначити та систематизувати головні сегменти;
- вибір таких сегментів, на які організація спрямовуватиме свої зусилля відповідно до її цілей та можливостей [33].

Одним із принципів маркетингу є спрямованість на досягнення позитивних комерційних результатів на окремих сегментах ринку. Сегментування ринку – це його поділ на ряд дрібних однорідних сегментів, що, у свою чергу, дає змогу виділити групи клієнтів з близькими або ідентичними потребами. На практиці застосовують маркетингову й стратегічну сегментацію ринку [69, с. 193]. Маркетингова сегментація виникла у 60-х рр. минулого століття, коли почала посилюватися тенденція до розрізнення специфіки споживчого попиту, яка знаходить своє відображення у сегментації ринку збуту та пристосування до умов цільового ринку [16, с. 295]. Це зумовило виникнення поняття «STP-аналіз» від

скорочення перших літер англійських слів segmenting (сегментація), targeting (вибір цільового ринку) та positioning (позиціонування).

Основна мета маркетингової сегментації готельного ринку – поділити споживачів на групи, які характеризуються однаковими потребами, купівельною спроможністю. Вона дає змогу адаптувати продукти до потреб споживачів, виділити першочергові цілі, організувати ефективний маркетинг. Основною особливістю маркетингової сегментації є те, що вона призводить до змін у короткостроковому чи середньостроковому періоді. Але з насиченням ринку та поглибленням конкуренції стратегічний аналіз все більше переорієнтовується з маркетингової сегментації на стратегічну.

Сегментація ринку - це розподіл споживачів на групи на основі різниці в потребах, характеристиках чи поведінці й розроблення для кожної з груп окремого комплексу маркетингу. Сегмент ринку складається із споживачів, що однаково реагують на один і той самий набір спонукальних стимулів маркетингу. Тісно із сегментацією пов'язано вибір цільових ринків, тобто серед виділених сегментів ринку вибираються цільові сегменти, тобто ті, на які готельне підприємство орієнтуватиме свою діяльність [72]. Кінцева мета сегментування цільового ринку – вибір сегмента (або сегментів) споживачів, на задоволення потреб якого буде зорієнтована діяльність готелю.

Отже, сегментація ринку в готельному бізнесі – дуже важливий елемент при виборі стратегії маркетингу. Головна мета сегментації – забезпечити адресність готельного продукту. За допомогою сегментації реалізується головний принцип готельного маркетингу – орієнтація на споживача.

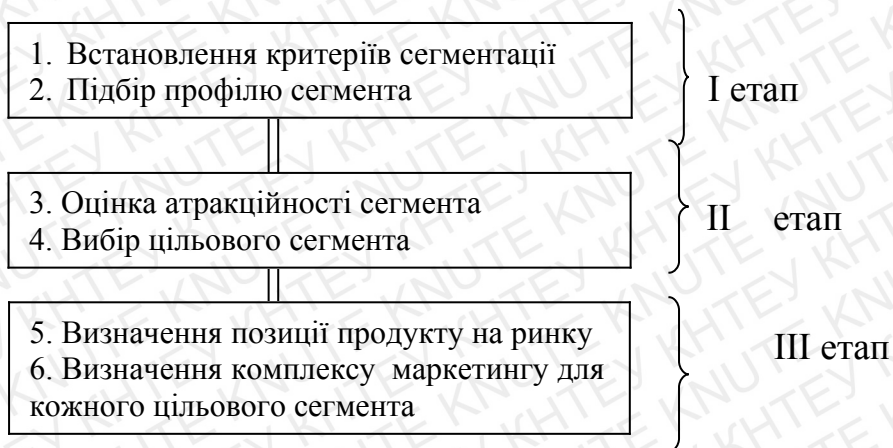
Існують такі переваги сегментації готельного ринку:

- сегментація є засобом вибору найперспективнішого цільового ринку;
- дозволяє найповніше задовольняти запити споживачів;
- допомагає вибирати оптимальні маркетингові стратегії;
- сприяє досягненню цілей готелю;
- дає можливість підвищувати ефективність управлінських рішень;

- забезпечує підвищення конкурентноздатності підприємства;
- сприяє оптимізації витрат готелю;
- дозволяє знижувати ризики в комерційній діяльності [76].

Підприємства готельного бізнесу найчастіше використовують соціодемографічний та психографічний методи при сегментації ринку. Їх відмінність полягає у тому, що перший метод описує лише основні відмінності у поведінці споживачів (у залежності від віку, статі, доходів та ін.), а другий визначає, чому вони зупиняють свій вибір на тому чи іншому готельному продукті.

Цільовий маркетинг вимагає проходження трьох основних етапів (рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Етани сегментації, вибору цільових сегментів і позиціювання готельного продукту на ринку [74]**

Всесвітня туристична організація (ЮНВТО) пропонує сегментацію ринку, яку можна використати й для готельного бізнесу, на основі двох ознак – рівня доходу та рівня обслуговування:

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

– 2 сегмент – люди із доходом, вищим від середнього. В основному ці люди мають вищу освіту і головною метою їх подорожей є відпочинок у

поєднанні з пізнанням, можливості займатися спортом, екскурсії, відвідання театрів та концертів. Ці люди – любителі далеких закордонних подорожей.

– 3 сегмент – особи з високим рівнем доходу та вищою освітою. Вік їх в основному середній або старший (туристи третього віку). Надають перевагу закордонним поїздкам, цікавляться сувенірами, антикварними речами, предметами розкоші.

– 4 сегмент – високоосвічені люди, які виявляють інтерес до вивчення пам'яток природи, культури, звичаїв різних народів (сегмент є нечисленний) [64].



**Рис. 1.3. Сегментація готельного ринку за баченням Всесвітньої туристичної організації (ЮНВТО)**

Таким чином, здійснюючи сегментацію, готельні підприємства виявляють ті групи споживачів, які можуть стати споживачами готелю, і на яких має орієнтуватись процес розробки готельних продуктів.

Значення сегментації як ефективного інструментарію маркетингової діяльності пояснюється такими її особливостями:

– сегментація є високоефективним засобом конкурентної боротьби, оскільки вона орієнтує на виявлення й задоволення специфічних потреб споживачів;

- орієнтує діяльність готелю на певну ринкову нішу, особливо це актуально для готелю, які розпочинають свою ринкову діяльність;
- ринкова сегментація допомагає обгрунтованіше визначити маркетингові спрямування готелю;
- за допомогою сегментації з'являється можливість установити реалістичні маркетингові цілі;
- вдала сегментація ринку впливає на ефективність маркетингу загалом, починаючи з дослідження ринку та споживачів до формування відповідної системи збуту та просування [67].

Отже, кожне готельне підприємство мусить знайти відповідну їй методику сегментації, яка пристосована до власної ринкової стратегії і доступної інформації, а також до цілей виділених сегментів. Підставою цього вибору є групування критеріїв, які найкраще характеризують споживачів готелів. Отже, в основу критеріїв сегментації можуть входити: місткість сегмента, істотність сегмента, його прибутковість, ефективність роботи, захищеність сегмента від конкуренції.

### **1.3. Стратегічний STP-маркетинг як комплекс стратегій сегментації та позиціонування туристичних послуг**

На думку Ф. Котлера, сутність стратегічного маркетингу складає формула «сегментація – цільовий маркетинг – позиціонування» (СЦП). На першій фазі вибору цінностей переважає стратегічний маркетинг (сегментація ринку, вибір потенційних споживачів, позиціонування продукту готелю). На другій і третій фазах створення й реалізації продукту діє операційний маркетинг (забезпечення виготовлення, розподілу продукту, просування його на ринок, подальше вдосконалення, ціноутворення) [38, с. 143].

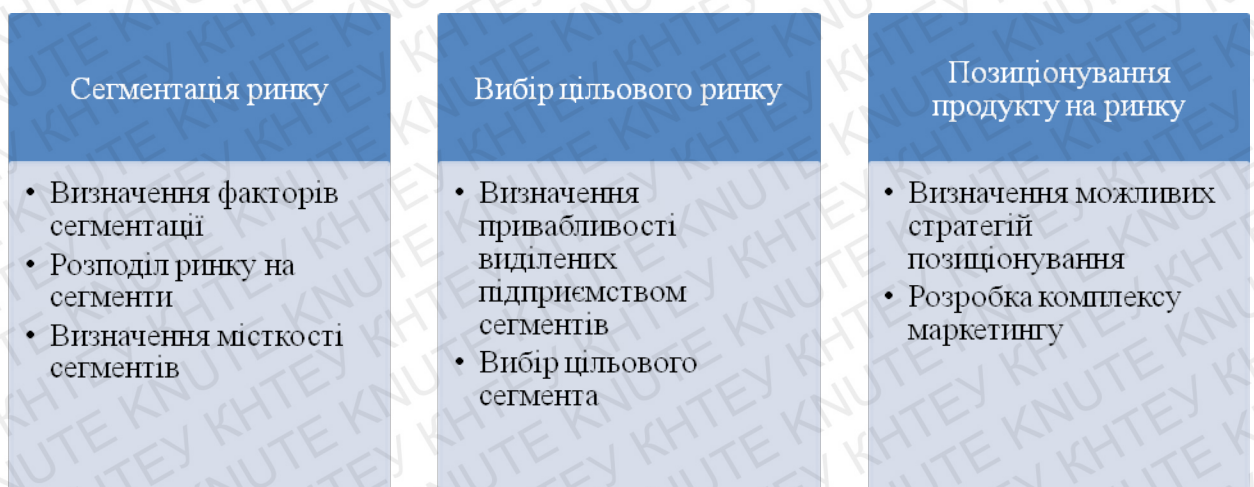
Отже, в умовах ринкової економіки найважливішою передумовою ефективного функціонування готельного підприємства є його оптимальна

цільова орієнтація і його конкурентоспроможне позиціонування. У зв'язку з цим необхідним стає використання стратегічного STP-маркетингу у збутовій діяльності підприємства. Воно утворено від скорочення перших літер англійських слів segmenting (сегментація), targeting (вибір цільового ринку) та positioning (позиціонування). STP-маркетинг є серцевиною сучасного стратегічного маркетингу. Процес STP-маркетингу охоплює три основні стадії, які впливають з його назви (рис. 1.5).

1. Сегментація ринку - етап виділення окремих груп споживачів у межах загального ринку, що являє собою розподіл споживачів на групи на основі різниці в потребах, характеристиках чи поведінці й розроблення для кожної з груп окремого комплексу маркетингу, сегмент ринку складається із споживачів, що однаково реагують на один і той самий набір спонукальних стимулів маркетингу.

2. Вибір цільових ринків - серед виділених сегментів ринку вибираються цільові сегменти, тобто ті, на які фірма орієнтуватиме свою діяльність.

3. Позиціонування - визначення місця продукту серед аналогів, кінцева мета сегментування цільового ринку - вибір сегмента (або сегментів) споживачів, на задоволення потреб якого буде зорієнтована діяльність фірми.



**Рисунок 1.4. Процес STP-маркетингу  
(сегментація – цільовий маркетинг – позиціонування)**

Використання STP-маркетингу дозволяє готелю:

- підвищити ефективність системи управління послугами та клієнтською базою;
- підвищити частку високоприбуткових готельних послуг без порушення принципів структури підприємства;
- виявити ключові готельні послуги;
- перерозподілити зусилля персоналу, зайнятого наданням послуг, в залежності від кваліфікації та наявного досвіду [40].

Таким чином, спроба узагальнення STP-маркетингу демонструє її універсальність стосовно аналізу діяльності готельного підприємства, дає можливість її практичного використання в сучасному управлінні. Наочність результатів STP-маркетингу дозволяє використовувати його як аргумент у спілкуванні з керівниками, щоб підштовхнути їх до певних дій, а саме до диференціації рівнів обслуговування.

Розглянемо складові STP-маркетингу, зокрема стратегії сегментації та стратегії позиціонування. Основою побудови маркетингової стратегії є сегментація ринку. Маркетингова сегментація формує сукупність принципів і базових рішень, пріоритетних цілей і напрямків діяльності, що визначають характер тактичних маркетингових рішень та дій підприємства. Вона ж допомагає вибрати найбільш привабливі цільові ринкові сегменти, задоволення потреб яких допоможе підприємству максимізувати прибуток. Щоб бути ефективною, маркетингова стратегія повинна ґрунтуватися на глибокому знанні ринку, а здійснення її вимагає відповідних планів проникнення на ринок, а також політики збуту, ціноутворення і реклами. Без цього навіть найкращий план має небагато шансів на успіх.

У загальному розумінні, сегментація ринку – це процес виявлення на ринку і профілювання окремих груп споживачів, спрямований на найбільш точний вибір цільового ринку, тобто поділ ринку на чітко виражені групи споживачів, кожна з яких може придбати визначені продукти. У результаті

сегментації виявляються цільові ринки трьох рівнів: регіони, індивіди, інші.

Науковці [45] виділяють при проведенні сегментації ринку застосовуються такі принципи:

- виявлення розходжень між сегментами, тобто в результаті проведення сегментації повинні бути отримані групи споживачів, які відрізняються одна від одної;

- аналіз подібності споживачів у сегменті, який передбачає встановлення однорідностей потенційних споживачів з погляду відносин до конкретної послуги (подібність споживачів необхідна для того, щоб можна було розробити відповідний маркетинговий план для всього цільового сегмента);

- встановлення достатньо великої величини цільового сегмента для визначення стратегії під вимоги даного сегмента;

- визначення характеристик споживачів, що необхідно для цілеспрямованих досліджень, у результаті яких можна виявляти потреби потенційних споживачів, а також вивчати реакцію цільового ринку на маркетингові дії;

- досяжність споживачів, що означає необхідність наявності постійного зв'язку (прямого і зворотного) між постачальником послуги і потенційними споживачами (з цією метою можуть використовуватися журнали, радіо, телебачення тощо).

Сегмент має володіти такими основними властивостями:

- чіткістю контуру, тобто ключові його характеристики повинні чітко відрізнятися від характеристик суміжних сегментів;

- доступністю, тобто він має бути доступний для збору необхідної ринкової інформації;

- величиною, тобто він має бути досить великим, щоб забезпечувати прибутковість;

- прозорістю, тобто він має повинний бути доступний для використання у ньому ефективних методів збуту;

- стабільністю [49].



Щодо сегментації, то маркетологи вважають, що правильне виділення ринкового сегмента - половина комерційного успіху, і постійно згадують модифікацію відомого закону Паретто (закон 80:20). Закон Паретто - у межах одного ринку не всі покупці рівні. Фактично 20% покупців на будь-якому ринку забезпечують 80% продажу товарів визначеної марки через деякі обумовлені причини (які й потрібно з'ясувати), представляючи узагальнену цільову групу споживачів. Інші 80% споживачів купують 20% товарів даної марки спонтанно [59].

При виробництві готельного продукту підприємства повинні орієнтуватися на розроблення комплексу маркетингу на 20% споживачів («стрілянина по цілях»), а не на весь ринок у цілому («стрілянина по площинах»). Така стратегія ринкової діяльності є ефективнішою. Принципи ефективної стратегії сегментації:

1. Неодмінно має існувати відмінність між сегментами, які виділяються в процесі сегментації. Якщо декілька сегментів мають однакові маркетингові характеристики, сегментація є неефективною та марною.
2. Відмінність, яка існує між сегментами, має бути визначена й сформульована.
3. Орієнтація на пошук таких груп споживачів на ринку, котрі ставлять конкретні вимоги до певного виду послуги, і чий вимоги відрізняються від вимог інших груп споживачів.
4. Сегменти повинні відрізнятися один від одного завдяки принциповій відмінності між продуктами.
5. Надмірна кількість характеристик не є бажаною, оскільки ускладнює інформаційне забезпечення сегментації, а також зменшує місткість ринку.
6. Орієнтація на те, що сегментація є не разовим процесом і потребує постійної уваги служби маркетингу.
7. Кожен виділений сегмент має бути однорідним. Це означає, що є одна або декілька ознак, що об'єднують споживачів у межах певного

сегмента. Інакше сегмент не може розглядатися як єдина сукупність споживачів і втрачає сутність сегмента.

8. Специфіка кожного сегмента може бути трансформована в комплекс маркетингових засобів, якщо це неможливо, то сегментація сама по собі є недоцільною.

9. Хоча б один із виділених сегментів у процесі сегментації має мати достатній ринковий потенціал, щоб виступити в ролі цільового сегмента. Тобто сегментація має являти потенційний інтерес для бізнесу готелю. Інакше сегментація не матиме практичного застосування [61].

Вибору цільових сегментів передують їх оцінювання, яке здійснюється у двох напрямках: 1) оцінювання привабливості сегмента; 2) оцінювання можливостей готелю конкурувати в цьому сегменті [70].

Для оцінювання привабливості сегмента використовують такі критерії:

- ринкові фактори (розмір сегмента, темпи його зростання, цінова чутливість, бар'єри входу й виходу із сегмента);
- конкурентні фактори (характер конкуренції, можливість появи нових конкурентів, наявність сегментів, які поки що не обслуговуються конкурентами);
- політичні, соціальні фактори та проблеми захисту довкілля, які має враховувати готель, орієнтуючись на задоволення потреб певного сегмента [77].

Оцінка можливостей готельного підприємства обслуговувати ринковий сегмент визначається наявністю фінансових ресурсів і конкурентних переваг – у витратах (що важливо на ринках з високою чутливістю до змін цін); технологічних know-how, що створюють бар'єри для конкурентів, маркетингових можливостей готелю (відповідність характеристик цього сегмента іміджу продуктів, які готель вже пропонує ринку); кваліфікації управлінського персоналу, адекватної вимогам ринку й рівню конкурентної боротьби на ньому [62].

Як і будь-який процес сегментація ринку має свої сильні та слабкі сторони. Перевагами наявності стратегій сегментування є:

- ресурси і зусилля готелю можуть бути сконцентровані на найперспективніших ринках (сегментах);
- існує можливість планувати виробництво і збут тих продуктів, які реально відповідають конкретному попиту;
- існує можливість дібрати такі засоби комунікації, які реально узгоджені з цільовим ринком;
- оптимізуються витрати на маркетинг [74].

В наукових роботах Р. Фатхудінова звертається увага на те, що при розробленні стратегії сегментації можуть існувати і певні недоліки:

- значні витрати, пов'язані з багатоваріантністю маркетингових дій;
- втрата сегментів, які мають меншу ринкову привабливість для фірми;
- значні витрати, пов'язані з додатковим дослідженням ринку;
- додаткові витрати на застосування різних методів розподілу [73].

Необхідність застосування маркетингу та його методів дослідження є важливим та необхідним. Так, наприклад, несвоєчасність виявлення потреб споживачів в Україні, на думку фахівців, є основною причиною зайвих витрат та надмірних маркетингових зусиль у продажу непотрібних товарів. Як наслідок, витрачаються більші кошти на рекламу та організацію збуту [62]. Сучасна концепція управління діяльністю підприємства в умовах ринкової невизначеності пройшла складний шлях еволюційних змін. На сьогоднішній день можливо цілком упевнено сказати, що найбільш потужною концепцією управління підприємством в умовах діяльності на конкурентних ринках виступає маркетингова концепція управління.

Основна роль у подальшому розвитку готельного господарстві належить бізнес-структурам. Саме власникам готелів варто докласти певних зусиль, які стосуватися, в першу чергу, маркетингового комплексу, зокрема:

- створення унікального готельного продукту та надання додаткових послуг;

- пропонування комплексного підходу до надання готельних послуг;
- формування системи цін та бонусів, а також організація програм лояльності;
- проведення комплексу комунікаційних заходів для інформування та залучення як вітчизняних, так і іноземних клієнтів;
- створення сувенірної та рекламної продукції на футбольну тематику з логотипами готелів;
- підтримання зв'язків з туристичними компаніями;
- організація систем зв'язків з громадськістю та партнерами.

Управління ринковими сегментами в першу чергу стосується визначення ступеня їх привабливості, тобто вибору цільових ринків і маркетингових стратегій. Вибору цільового сегмента необхідно приділяти серйозну увагу, так як від зробленого вибору в більшій мірі залежить ефективність всієї подальшої діяльності готелю. Доцільно дотримуватися певної послідовності вибору цільового ринку:

1. Визначити потенціал сегменту ринку. Потенціал сегмента ринку характеризується його кількісними параметрами і в першу чергу ємністю. Він показує, який продукт і з якою загальною вартістю може бути на ньому реалізовано, яка кількість потенційних споживачів є, на якій території (країні) вони проживають і т. д. Виходячи з цих параметрів готель повинен вирішити, які виробничі потужності слід орієнтувати на даний сегмент, які повинні бути розміри збутової мережі.

2. Оцінити доступність і істотність сегменту. Необхідно отримати інформацію про те, чи є принципова можливість почати впровадження і просування свого продукту на тому чи іншому сегменті ринку. Необхідно вивчити рівень конкуренції, конкурентоспроможності наявних продуктів. Слід з'ясувати, які існують правила, вихідні бар'єри чи можна використовувати діючі канали збуту чи належить сформувати власну збутову мережу. Споживачі в сегменті повинні «Бути легко досяжні» за допомогою комплексу застосовуваних маркетингових засобів. Оцінка важливості

сегмента передбачає визначення того, наскільки реально ту чи іншу групу споживачів можна розглядати як сегмент ринку, наскільки вона стійка за основними об'єднуючим ознаками.

3. Проаналізувати можливості освоєння сегмента ринку. Аналіз можливостей освоєння сегмента ринку передбачає таку послідовність основних заходів.

- аналіз ризику;
- вивчення діючих на ринку норм, правил і стандартів;
- визначення конкурентоспроможності готельного продукту;
- виявлення позиції основних конкурентів;
- визначення можливої реакції конкурентів;
- визначення можливого обсягу продажів;
- визначення прибутковості.

Навіть якщо ринковий сегмент характеризується потрібними розмірами і швидкістю зростання і володіє достатньою структурною привабливістю, необхідно брати до уваги цілі і ресурси готелю, розбіжність цілей довгострокового розвитку організації з поточними цілями її діяльності на конкретному ринковому сегменті. Можлива нестача ресурсів для забезпечення переваг в конкурентній боротьбі.

Таким чином, послідовність кроків при проведенні сегментації і позиціонування продуктів готелю, може бути наступною:

1. Провести сегментацію конкретного ринку.
2. Визначити, які сегменти доцільно розглядати в якості цільових.
3. Виявити, які вимоги цільові споживачі пред'являють до продукту і чим вони керуються, здійснюючи свій вибір.
4. Розробити продукт (продукти), який в максимальному ступені задовольняє цим запитам і очікуванням.
5. Оцінити позиції конкуруючих продуктів на обраних ринкових сегментах, з точки зору цільових споживачів.

6. Вибрати стратегії, які диференціюють продукти від продуктів конкурентів і відповідають очікуванням цільових споживачів.

7. Повністю розробити комплекс маркетингу відповідно до результатів позиціонування та вибраними стратегіями диференціації

8. Оцінити можливий обсяг продажів обраних продуктів на цільових ринках.

Результати даних досліджень використовуються при плануванні комплексу маркетингу. Розробка комплексу маркетингу пов'язана з формуванням такої комбінації маркетингових коштів, яка найкращим чином забезпечить досягнення поставлених цілей.

### **Висновки до розділу 1**

1. Розвиток корпорацій туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в значній мірі відображає специфіку та проблеми корпоративного сектору України в цілому. Проте існують певні специфічні особливості, пов'язані із: 1) глибокою залученістю цієї сфери бізнесу до міжнародної економіки, що сприяє появі на українському ринку транснаціональних корпорацій; 2) специфічністю туристичної діяльності як «невидимої торгівлі», що включає «невидимий експорт/імпорт»; 3) потребою державної підтримки, зокрема іміджевого спрямування; 4) слабкою залученістю учасників бізнес-відносин до фондового ринку.

2. Особлива роль маркетингу в готельному бізнесі полягає в тому, що його інструментарій – єдиний фактор впливу на поведінку споживача задля стимулювання збуту готельних послуг. Впливи маркетингових інструментів на готельний ринок порівняно з іншими галузями економіки є схожими, але їхня кількість і можливості вибору порівняно з ринками матеріальних благ відносно менші. Це стосується різних готельних продуктів, цін, популяризації і дистрибуції. Ринкові досягнення мають тут вторинний характер (наслідування), диференціація продукту полягає у

змінених композиціях пакетів послуг, ціни визначаються на основі конкуренції, популяризація може "показати" послуги в обмежений спосіб тощо.

3. Динамічність світових економічних процесів — глобалізація, інтеграція, конкуренція, інновація — ставить перед готельними корпораціями нові цілі та завдання, які є на порядок є складнішими і масштабнішими від тих, що вирішувалися в попередні роки. При цьому результативність економічної політики готелів значною мірою визначається можливостями управління на діючих сегментах ринку.

4. Управління ринковими сегментами в першу чергу стосується визначення ступеня їх привабливості, тобто вибору цільових ринків і маркетингових стратегій. Вибору цільового сегмента необхідно приділяти серйозну увагу, так як від зробленого вибору в більшій мірі залежить ефективність всієї подальшої діяльності готелю. Обрані стратегії сегментації та позиціонування послуг готельного підприємства обов'язково мають узгоджуватися з комплексом його маркетингових в цілому та з окремими його елементами — туристичними продуктами, ціною, збутом та просуванням. Невідповідність навіть одного з елементів маркетингового комплексу до проголошеної стратегії позиціонування може призвести до її ринкового провалу.

**РОЗДІЛ 2**  
**АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ**  
**КОРПОРАТИВНИМИ РИНКОВИМИ СЕГМЕНТАМИ**  
**ГОТЕЛЮ «HYATT REGENCY», М. КИЇВ**

**2.1. Передумови здійснення управління корпоративними ринковими сегментами готелю «Hyatt Regency», м. Київ**

Готель «Hyatt Regency», що знаходиться у власності ПрАТ «Нові інжинірингові технології», належить до світової готельної мережі «Hyatt Hotels Corporation».

«Hyatt Hotels Corporation» - американська компанія, що здійснює керування сітками готелів вищого рінця. Штаб-квартира Hyatt Hotels Corporation знаходиться у Чикаго (США).

Компанія «Hyatt» була заснована Джейм Пріцкером в 1957 році, коли він придбав мотель Hyatt House поруч з Los Angeles International Airport. Надалі результатом успішного функціонування під керівництвом сім'ї Пріцкер компанія виросла у одну із найбільших північноамериканських готельних мереж. У 1962 році «Hyatt» стає публічною компанією із назвою «Hyatt Hotels Corporation». На даний момент основним власником публічної компанії «Hyatt Hotels Corporation» є сім'я Пріцкер.

Компанія «Hyatt Hotels Corporation» пройшла лістинг на Нью-Йоркській фондовій біржі, що є головною фондовою біржею США.

На даний момент «Hyatt Hotels Corporation» управляє готелями в 45 країнах, які працюють під брендами Hyatt, Hyatt Regency, Grand Hyatt, Park Hyatt, Hyatt Place і Hyatt Summerfield Suites. А загалом у світі нараховується 735 діючих готелів мережі Hyatt, таким чином більшість готелів - 690, мають фрайчайзингову форму управління, а меншість – 45 готелів - знаходиться під прямим управлінням «Hyatt Hotels Corporation». Загальна чисельність персоналу - більше 75 тис. чоловік.



Таблиця 2.1

### Узагальнена інформація про Hyatt Hotels Corporation

Тип корпорації	Дата заснування	Лістинг на біржі	Кількість працівників	Обсяг доходу (2017 р.)	Кількість готелів
приватна	1957	Нью-Йоркська	74 тис.	4,68 млрд \$	735

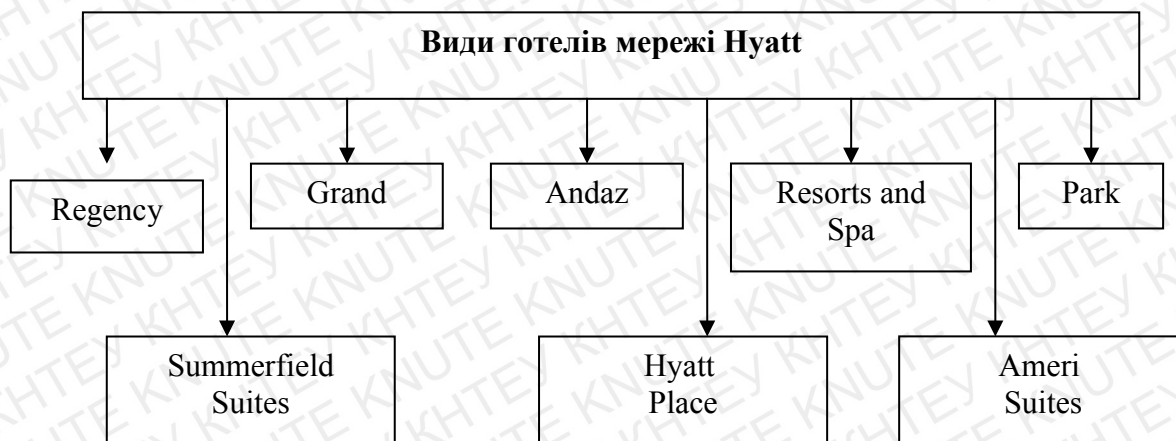
Готельна мережа Hyatt Hotels Corporation є одним із світових лідерів готельного бізнесу, займаючи 23 місце за кількістю готелів у світі та володіючи 735 готелями (2.2).

Таблиця 2.2

### Місце мережі Hyatt Hotels Corporation у світовому ринку готельних послуг

Місце	Компанія	Кількість готелів
1	Wyndham Hotel Group	8 035
2	Choice Hotels International	6 514
3	Shanghai Jin Jiang International Hotel Group Co.	5 977
4	Marriott International	5 952
5	IHG (InterContinental Hotels Group)	5 174
6	Hilton Worldwide	4 875
7	AccorHotels	4 144
8	Best Western Hotels & Resorts	3 677
...	.....	
23	Hyatt Hotels Corp.	735

Мережа готелів Hyatt за роки власного розвитку постійно адаптувалась до умов різних країн та виробила ряд власних суббрендів, що задовольняють попит на різні види готелів на ринку (рис. 2.1.).



**Рис. 2.1. Структура готельних брендів мережі Hyatt**

Основними брендами мережі є готелі Regency, Park, Grand, Resorts and Spa, Andaz. Коротко розглянемо інформацію про кожного з них. Основні характеристики видів готелів мережі «Hyatt» наведені у таблиці 2.3.

Готелей Hyatt Regency нараховується 188 у 168 містах світу. Місією цих готелів є «Пропонуючи все, гості повинні мати значущі зв'язки», готелі належать до верхнього-висококласного типового діапазону, в яких 200 - 2000 номерів. Задоволення серед гостей означає сильні прибутки для власників, тому ці готелі призначені для ділових мандрівників, гарантуючи відповідний досвід для кожного гостя кожного разу.

*Таблиця 2.3*

**Основні характеристики типів готелів мережі «Hyatt»**

Характеристика готелю (Всього 735)	Grand	Park	Regency	Andaz	Resorts and Spa	Hyatt Place	Ameri Suites	Summerfield Suites
Середня кількість готелів	135	92	130	2	208	57	57	54

Місця розташування	Великі міста та, столиці держав	Столиці та культурні столиці держав	Ділові центри, аеропорти, курорти	Нью-Йорк, Лондон	Курорти	Аеропорти, приміські райони	Невеликі ділові центри	Курорти
--------------------	---------------------------------	-------------------------------------	-----------------------------------	------------------	---------	-----------------------------	------------------------	---------

Продовження таблиці 2.3

Характеристика готелю (Всього 735)	Grand	Park	Regency	Andaz	Resorts and Spa	Hyatt Place	Ameri Suites	Summerfield Suites
Частка в доході корпорації, %	19,0	25,0	17,0	0,1	18,9	8,0	4,0	8,0
Основні особливості	Знаходиться в центрі міста, основною додатковою послугою є проведення конференцій	Персональний сервіс, 3 одиниці персоналу на 1 гостя,	Концепція «готель у готелі»- наявність представницького поверху та VIP-привілей	Відображає культуру та особливості місця в якому знаходиться готель	Набір Spa-послуг та лікування	Високотехнологічні послуги (інтернет, спеціальні телефони)	Готелі з номерами виключно категорії люкс для середнього класу	Готелі категорії люкс для середнього класу у курортних зонах
Сегмент ринку, на який спрямована діяльність	Сім'ї, ділові туристи,	Елітні ділові туристи з високим рівнем доходу	Ділові туристи	Молодь	Сім'ї, молодь	Ділові туристи	Ділові туристи	Сім'ї, молодь
Акцент у позиціонуванні	Найкращі конференц-послуги	Розкіш, сервіс та приватність	Бізнес-послуги, представницький поверх	Невимушений сервіс, модернізм	Spa, лікувальні послуги	Зручність розташування	Доступні ціни, номери виключно люкс	Доступність курортних послуг

Готелі бренду «Hyatt Regency» включають в себе повний спектр готельних послуг, з урахуванням задоволення потреб як бізнес-мандрівників так і відпочиваючих курорту. «Hyatt Regency» дозволяє всім гостям - будь то поїздки на роботу, відпочинок чи святкування – проводити час продуктивно. Розташовуються в великих містах, що є головним пунктом призначення як ділових подорожей, так і приватних поїздок. До послуг готелів мережі «Hyatt Regency» входять просторі конференц-зали, новітні фітнес-центри й вишукані ресторани та бари. У своїй діяльності даний вид готелів орієнтується на ділових туристів віком 35-60 років з високим рівнем доходу.

Також особливістю готелів «Hyatt Regency» є наявність представницького поверху, який має власний лаунж- Regency Club - та окреме обслуговування. Наявність такого особливого «готелю в готелі» робить даний вид мережі «Hyatt» особливо привабливим для бізнес-туристів.

Готелі «Park Hyatt» розташовуються у історичних місцях у центрі міста. Ці готелі є основним джерелом доходів компанії. Відмінні риси - домашня гостинність, що відповідає вимогам найдосвідченіших мандрівників,

вишукана кухня й місця для проведення зустрічей для незабутніх, чудових подій. «Park Hyatt» забезпечує безпрецедентний досвід перебування гостей завдяки елегантній, сучасній розкоші. Розташований в багатьох з провідних міст світу, і вибраних курортах, кожен Парк Hyatt індивідуально спроектований для об'єднання вишуканості з характерним регіональним характером. Кожен номер є ексклюзивно оформленим, у ресторанах працюють кухарі з міжнародними нагородами. Даний вид мережі позиціонують як розкішні готелі з персоналізованим сервісом та підвищеною увагою до приватності гостя.

«Andaz» - новий бренд готелю, впроваджений у 2016 році з відкриттям двох готелів мережі- у Лондоні та Нью-Йорку. Орієнтований в основному на молодь та людей середнього віку з високим рівнем достатку. Відображає культуру та особливості місця в якому знаходиться готель, пропонуючи гостеві зануритись у цю атмосферу та відчувати неповторний сервіс.

Готелі «Grand Hyatt» розташовані в головних містах перетинання внутрішніх і міжнародних шляхів сполучення. Найбільша критична маса готелів даного виду- в Азії. Особливим елементом Grand Hyatt є драматичне і енергійне лоббі, сучасні технології, Spa і фітнес-центри, а також бізнес і конференц-зали, що надають повний спектр послуг. Готелі задовольняють попит на проведення конференцій, корпоративних зустрічей і громадських заходів будь-якого масштабу, всередині мережі їх називають «конференц-готелі».

Hyatt Resorts and Spa являє собою набір складових ««Park Hyatt» «Grand Hyatt і «Hyatt Regency». Готелі «Hyatt Resorts and Spa» свідомо розраховані для індивідуального та сімейного відпочинку. Таке рішення було прийнято на підставі досліджень, що показали, що для клієнтів, які найбільше грошей витрачають під час відпочинку, найбільш привабливі курорти в екзотичних місцях. Аналіз даних, зібраних шляхом опитування споживачів, показав також, що потреби даної групи клієнтів виходять за рамки звичного набору послуг і розваг, пропонованих на курортах, тому для більше повного

задоволення гостей необхідно було провести перепідготовку персоналу. Це завдання ускладнювало те, що співробітники курортних центрів представляли різні країни й культури.

Також мережа Hyatt зайнялась розвитком готелів середнього класу, розрахованих як на ділових туристів, так і на сімейний відпочинок. Програма розвитку готелів середнього класу була запущена ще в 1997 році і наразі нараховує 3 бренди : «Hyatt Place», «Ameri Suites», «Summerfield Suites».

«Hyatt Place» призначений для ділових туристів сьогодення, з напруженим ритмом життя. «Hyatt Place» надає спектр послуг, спрямованих на забезпечення гостинності у добре продуманих, високотехнологічних і сучасних умовах навколишнього середовища. Розміри готелів варіюються від 125 до 200 номерів і розташованих у містах, в аеропортах і приміських районах.

Всі Hyatt Summerfield Suites надають гостям враження домашнього затишку - повністю обладнана кухня, безкоштовний високошвидкісний Інтернет, а також безкоштовний сніданок щоранку. Готелі розраховані на 150-200 номерів. Hyatt Summerfield Suites також є гарним вибором для невеликих корпоративних чи виконавчих засідань.

«AmeriSuites» - готелі, що повністю складаються з апартаментів класу люкс, обладнаних мікрохвильовими печами, холодильниками, що надають безкоштовний сніданок та доступ до безпроводного інтернету.

Кожен із видів готелів мережі «Hyatt» має свої особливості, що вирізняють його на ринку, та свій сегмент, на який він спрямовує свою маркетингову діяльність. У своїй діяльності Hyatt, робить ставку на постійних відвідувачів. Компанія виходить із того, що задоволений клієнт, якому сподобалося жити в цьому готелі, повернеться в нього не один раз. На це спрямована і корпоративна програма лояльності Hyatt, що тепер охоплює готелі всіх мереж компанії. Готель пропонує основні послуги проживання і сніданок, що не входить в ціну проживання, також готель пропонує широкий

асортимент додаткових послуг, що повністю відповідають категорії 5-зіркового готелю.

Як вже зазначалось, готель «Hyatt Regency Kyiv» знаходиться у власності Приватного акціонерного товариства (ПрАТ) «Нові інжинірингові технології» (скорочена назва - ПрАТ «НІТ») і входить до міжнародної мережі «Hyatt Hotels Corporation».

Можна виділити наступні підходи до розвитку готельних мереж: 1) договір франчайзингу; 2) контракт на управління; 3) лізинг (оренда). Готель «Hyatt Regency Kyiv» функціонує на основі франчайзингу (або комерційної концесії) – форма співпраці між юридично та фінансово незалежними сторонами (компаніями та/або фізичними особами), в рамках якої одна сторона (франчайзер), що володіє успішним бізнесом, відомою торговою маркою, ноу-хау, комерційними таємницями, репутацією та іншими нематеріальними активами, дозволяє іншій стороні (франчайзі) користуватися цією системою на погоджених умовах.

Франчайзингова система як особливий метод ведення комерційної діяльності будується із самого початку таким чином, щоб франчайзер одержав вигоду від швидкого зростання при обмеженому ризику, а франчайзі - від того, що входить у перевірену комерційну систему, тобто одержав уже апробований і досягнутий успіх на ринку. Цей метод відноситься до франчайзингу другого покоління і має назву діловий франчайзинг.

Незважаючи на наявні недоліки, форма управління підприємствами індустрії гостинності через договір франчайзингу є однією з найбільш перспективних. Дослідження, проведені американськими вченими, свідчать, що половина нових компаній припиняє своє існування вже через 2-3 роки після відкриття, а через 5 років рівень банкрутств досягає 70 %. Для компаній, що працюють у системі франчайзингу, є інші дані. Закриття підприємств-франчайзі в перші п'ять років їхньої роботи становив 4 %. Загальне дослідження, проведене Міжнародною організацією

франчайзингових організацій, показало, що серед її членів кількість банкрутів становить менше ніж 1 %.

Система франчайзингу містить для обох сторін - франчайзера і франчайзі - переваги, і недоліки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

### Переваги та недоліки франчайзингу для готелю «Hyatt Regency Kyiv»

<i>Переваги</i>	
<i>франчайзингу для франчайзі</i>	<i>франчайзингу для франчайзера</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• допомога в початковий період діяльності;</li><li>• налагодженні маркетингово-комунікаційні відносини;</li><li>• централізована система бронювання;</li><li>• гнучка система знижок на придбання меблів, устаткування та інших товарів;</li><li>• консультативна підтримка на весь період діяльності.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• глибоке проникнення на готельний ринок;</li><li>• розширення бізнесу з мінімальними інвестиціями;</li><li>• отримання додаткового доходу від виплат франчайзі</li></ul>
<i>Недоліки</i>	
<i>франчайзингу для франчайзі</i>	<i>франчайзингу для франчайзера</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• необхідність в здійсненні фіксованих виплат франчайзеру;</li><li>• необхідність дотримання стандартів, встановлених франчайзером;</li><li>• можливість втрати іміджу у випадку незадовільної роботи франчайзера.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• дохід обмежується тільки фіксованими виплатами від франчайзі;</li><li>• ризик негативного іміджу у випадку недотримання франчайзі встановлених стандартів якості</li></ul>

Місцерозміщення (ПрАТ) «Нові інжинірингові технології»: 01030, місто Київ, Шевченківський район, вул. Івана Франка, 40-Б. Приватне акціонерне товариство - товариство, яке має статутний (складений) капітал, поділений на визначену кількість акцій рівної номінальної вартості, і несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства. Максимальна кількість учасників (акціонерів) приватного акціонерного товариства обмежена, і не може бути більшою від 100 осіб.

Юридична адреса готелю «Hyatt Regency Kyiv»: 01030, м. Київ, вул. Франка, 40б, а фактична: 01001, м. Київ, вул. Тарасової, 5, телефон: 044 5811234, електронна пошта [Kyiv.regency@hyatt.com](mailto:Kyiv.regency@hyatt.com) сайт: <http://Kyiv.regency.hyatt.com>



Приватне акціонерне товариство «Нові Інжинірингові Технології» зареєстровано Шевченківською районною у місті Києві державною адміністрацією. Серія і номер свідоцтва А01 №795639, дата державної реєстрації 12.11.2004 р. Зареєстрований статутний капітал ПрАТ «Нові інжинірингові технології» складає 215316,0 тис.грн., в тому числі сплачений статутний капітал - 215316,0 тис.грн.,

Таблиця 2.5

**Інформація про осіб, що володіють акціями  
ПрАТ «Нові інжинірингові технології»**

Найменування юридичної особи	Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ	Місцезнаходження	Кількість акцій (штук)	Від загальної кількості акцій (у відсотках)	Тип акцій
Понтена холдингз лімітед/Pontena Holdings Limited	284622	1082 Кіпр - м.Нікосія Кириакоу Матсуї, 16 ІГЛ ХАУС, 10 пов. Агіої Омолог	107658000	50	прості іменні
Роузлінк Лімітед	209495	Кіпр д/в 1066 Nicosia Themistokli Dervi 3, Julia House	215305770	25,5	прості іменні
Прендікл Лімітед/Prandicle Limited	290253	3040 Кіпр - м. Лімасол Хрісоройіатіссіс енд Колокотроні	52752420	24,5	прості іменні

Органами управління ПрАТ «Нові інжинірингові технології», як акціонерним товариством є:

- Загальні збори засновників — вищий орган товариства.
- Дирекція або директор — виконавчий орган.
- Наглядова рада — контроль та регулювання діяльності директора (дирекції) товариства.
- Ревізійна комісія (ревізор) — проведення перевірки фінансово-господарської діяльності акціонерного товариства.

Таблиця 2.6

## Інформація про посадових осіб ПрАТ «Нові інжинірингові технології»

Посада	Прізвище, ім'я, по батькові посадової особи	Паспортні дані фізичної особи (серія, номер, дата видачі, орган, який видав)* або ідентифікаційний код за ЄДРПОУ юридичної особи	Кількість акцій (штук)	Від загальної кількості акцій (у відсотках)	Тип акцій
Ревізор	ПАТ "ЗНВКІФ "Східно-Європейський інвестиційний фонд"	32494301	5820	0.0027	прості іменні
Секретар Наглядової ради	Консорціум "ІІ"	32961940	1000	0.0005	прості іменні
Член Наглядової ради	ТОВ "Кобижча"	21538873	1705	0.0008	прості іменні
Голова Наглядової ради	ТОВ "КУА "Стандарт-капітал"	33546816	1705	0.0008	прості іменні
Головний бухгалтер	Шарохіна Олена Анатоліївна	д/в д/в д/в	0	0	прості іменні

Вищим органом управління ПрАТ «Нові інжинірингові технології» є загальні збори акціонерів (ЗЗА), у яких мають право брати участь усі його акціонери незалежно від кількості і виду акцій, що їм належать. До виключної компетенції загальних зборів акціонерів належить :

- 1) внесення змін до статуту товариства, у тому числі зміна розміру його статутного капіталу;
- 2) обрання членів спостереженої Ради, а також утворення і відкликання виконавчого та інших органів товариства;
- 3) затвердження річної фінансової звітності, розподіл прибутку і збитків товариства;
- 4) рішення про ліквідацію товариства.

Середньооблікова чисельність працівників у 2016 році – 230, у 2017 році теж – 230 осіб. Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом, в обидва роки складала 5 осіб. Фонд оплати праці у 2016 році – 57724 тис.грн. і у 2017 році – 70440 тис.грн.

В готелі «Hyatt Regency Kyiv» організаційна структура відображає взаємозв'язок ланок управління підприємством. Досліджуючи дану структуру можна зробити висновок, що вона - лінійно-функціональна, керівником даного підприємства є генеральний директор (General manager). На підприємстві існує демократичний стиль управління, оскільки всі рішення обговорюються колективом, але приймає їх та несе відповідальність лише керівник.

Управлінська ланка безпосередньо готелю «Hyatt Regency Kyiv» здійснюється Зборами Акціонерів, генеральним директором та його заступниками. Вони приймають рішення загального стратегічного характеру, рішень, орієнтованих на обраний сегмент ринку, спрямованих на задоволення потреб клієнтів, визначення загальних напрямків політики підприємства в рамках встановлених цілей і задач, у тому числі проведення фінансової політики, до якої можуть бути віднесені такі питання, як визначення лімітів видатків на утримання персоналу, граничних асигнувань на адміністративні та господарські потреби.

Ключові підрозділи і посади (key personnel) зображені на схемі 2.2

Незважаючи на те, що всі керівники в готелі виконують управлінські функції, їх діяльність має певні відмінності. Окремі керівники займаються координуванням роботи інших керівників, що, у свою чергу, координують роботу менеджерів більш низького рівня, і так до рівня керівника, що координує роботу неуправлінських кадрів — обслуговуючого персоналу.

Таким чином, на кожному наступному рівні управління, починаючи з нижчого, знаходиться менше людей, ніж на попередньому. Керівники всіх рівнів управління виконують також виконавські функції. Питома вага виконавських функцій знижується з підвищенням рівня керівництва.

Розрахунки показують, що на вищому рівні вони займають близько 10%, на середньому — 50%, на нижчому - близько 70% загального часу менеджерів.



**Рис. 2.2. Топ-менеджмент готелю «Hyatt Regency Kyiv»**

Вищий рівень управління готелю представлений власниками і генеральним директором, що приймають загальні рішення стратегічного характеру. Подібні рішення відносяться до категорії загальних, що визначають розмір готельного комплексу, вибір місця для його будівництва, архітектуру й інтер'єр, обладнання, підбір персоналу.

Загальні рішення стратегічного характеру приймаються власниками готелю або генеральним директором. Генеральний директор є посередником між власниками й управлінським персоналом, з одного боку, і гостями підприємства - з іншого. Ця функція може бути охарактеризована як функція втілення загальних задач у конкретні управлінські рішення, йому підпорядковуються всі служби готельного комплексу, він направляє, контролює і координує їхню діяльність з метою одержання максимально можливого ефекту на кожній ділянці. Контроль за роботою персоналу всіх рівнів є однією з головних функцій керівника готельного комплексу.

Крім того, на генеральному директорі лежить необхідність вирішення задач, пов'язаних із загальними напрямками діяльності готелю, в тому числі — проведенням фінансової політики, до якої можна віднести визначення лімітів витрат на утримання персоналу, граничних асигнувань на адміністративні та господарські витрати, питання закупівельної політики тощо. Керівництво вищої ланки також приймає рішення щодо того, яку систему розрахунків із клієнтами використовувати в готелі. Але частина цих питань може бути передана на розгляд нижчим ланкам управління, якщо на генерального директора покладено занадто багато повноважень і обов'язків.

Оперативне управління готельним підрозділом «Hyatt Regency Kyiv» здійснюється керівник готельного підрозділу (hotel manager). Через те, що готельні комплекси працюють цілодобово, їхня діяльність вимагає постійного контролю з боку адміністрації, у зв'язку з чим у великих готелях існує посада виконавчого директора – нічного менеджера, що практично постійно знаходиться на підприємстві в нічний період.

Система організації готелю «Hyatt Regency Kyiv» відповідає принципу забезпечення контролю. Обов'язковим елементом тут виступає внутрішній і зовнішній аудити. Підрозділи внутрішнього і зовнішнього аудиту покликані контролювати законність виконуваних заходів, їхню відповідність нормам та інструкціям. Внутрішня упорядкованість, узгодженість внутрішніх підрозділів готелю забезпечуються також за допомогою підпорядкування працівників правилам діяльності. Для реалізації даного принципу у готелі «Hyatt Regency Kyiv» розробляють певні внутрішні нормативні акти (статут, положення про відділи та служби, кваліфікаційні характеристики, посадові інструкції). Кожен співробітник знає свої обов'язки, має певні знання й уміння, виконує правила, наведені в цих та інших документах.

Таблиця 2.7

### Основні підрозділи готелю «Hyatt Regency Kyiv»

Назва підрозділу	Посади
Керівництво	Генеральний директор
Керівник готельного підрозділу	Керівник готельного підрозділу
	Менеджер по бронюванню
	Менеджер рецепції
	Нічний менеджер
Фінансовий підрозділ	Керівник фінансового підрозділу
	Менеджер по фінансах
	Менеджер по матеріальних ресурсах
Служба харчування F&B	Директор ресторанів
	Асистент директора ресторанів
Спа-обслуговування	Керівник підрозділу Спа-обслуговування
Управління персоналу	Керівник підрозділу по управлінню персоналом
	Менеджер по тренінгах
Підрозділ з продажу	Керівник підрозділу продажу
	Асистент керівника підрозділу продажу
Інженерно-технічний підрозділ	Керівник інженерно-технічного підрозділу
	Асистент керівника інженерно-технічного підрозділу
Секретаріат	Керівник секретаріату

Технічний директор очолює інженерно-експлуатаційний відділ. У готелі «Hyatt Regency Kyiv» посада технічного директора називається по-різному: головний інженер, директор з експлуатації, головний технік. Йому підпорядковуються старший майстер, завідувачі майстернями з ремонту меблів, обладнання, системи опалення тощо.

Кадрова служба готелю «Hyatt Regency Kyiv» виконує наступні функції: набір, навчання, оцінка персоналу; регулювання праці та зарплат; питання преміювання; дисциплінарні стягнення; недопущення випадків незаконного звільнення.. Працівники департаменту відбирають фахівців, проводять співбесіду, але остаточне рішення про прийняття залишається за керівником підрозділу, до якого приймається даний працівник. Також департамент має дорадчий орган у питаннях адміністративних стягнень.

Відділ охорони праці виконує наступні функції: інструктаж з техніки безпеки; контроль за виплатою грошової допомоги з непрацездатності,

пов'язаної з виробничими травмами; щомісячний інструктаж і перевірки; контроль за кошторисом витрат.

Учбово-тренінговий відділ готелю «Hyatt Regency Kyiv» займається підвищенням кваліфікації, пере підготовкою юта стажуванням фахівців і обслуговуючого персоналу; навчанням працівників методам управління якістю; створенням здорової, творчої і доброзичливої атмосфери в готелі тощо.

Середньооблікова чисельність працівників у 2016 та у 2017 році – 230 осіб. Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом, в обидва роки складала 5 осіб. Фонд оплати праці у 2016 році – 27766,0 тис.грн. і у 2017 році – 33410,0 тис.грн.

Таблиця 2.8

### Структура персоналу готелю «Hyatt Regency Kyiv» у 2017 році

Група працівників		Кількісні показники	% до загальної кількості працівників
Середньооблікова кількість		230	100,0
Рівень освіти	Вища	163	70,8
	Базова вища	40	17,4
	Середня	27	11,7
Стать	Жінки	148	64,3
	Чоловіки	82	35,6
Вік	15 – 28 років	81	35,2
	29 – 39 років	107	46,5
	40 – 49 років	42	18,2

Розглянувши дані табл. 2.8, робимо висновки, що в готелі «Hyatt Regency Kyiv» за рівнем освіти працівники поділяються на три групи: 1) ті, що закінчили навчальні заклади III – IV рівня акредитації і мають вищу освіту; 2) ті, що закінчили навчальні заклади I – II рівня акредитації; 3) ті, що мають середню освіту. За рівнем освіти переважають працівники із вищою освітою – 70,8%, далі ідуть працівники, що мають неповну вищу -17,4% та середню освіту – 11,7%.

Що стосується статевого складу працівників, то переважають жінки – 64,3%. За віком персонал можна поділити на такі вікові групи: 1) 15-28 років; 2) 29 – 39 років; 3) 40-49 років, тобто в загальному персонал є досить молодий за віком. В готелі «Hyatt Regency Kyiv» за кількістю переважають особи у віковому діапазоні 29 – 39 років – 46,5%, далі – у діапазоні 15 – 28 років – 35,2% і у діапазоні – 40-49 років – 18,2%.

А тепер розглянемо вище згадані показники в порівнянні із попереднім роком, тобто у динаміці (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Динаміка структури персоналу  
готелю «Hyatt Regency Kyiv» за 2015 – 2017 роки**

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення		Відносне	
				2016-2015	2017-2016	2016-2015	2017-2016
Середньооблікова кількість	225	230	230	5	0	2,5	0,0
Рівень освіти:							
III-IV рівень акредитації	154	159	163	5	4	3,2	2,5
I-II рівень акредитації	35	37	40	2	3	5,7	8,1
Середня	36	34	27	-2	-7	-5,6	-20,6
Стать							
Жінки	140	142	148	2	6	1,4	4,2
Чоловіки	85	88	82	3	-6	3,5	-6,8
Вік							
15 – 28 років	76	79	81	3	2	3,9	2,5
29 – 39 років	114	111	107	-3	-4	-2,6	-3,6
40 – 49 років	35	40	42	5	2	14,3	5,0

Розглядаючи якісну сторону працівників готелю «Hyatt Regency Kyiv», можна дійти висновку, що більшість серед них – це жінки (64,3%) у віці 29 – 39 років (46,5%) і з вищою освітою (70,8).

Зробимо аналіз стану персоналу на підприємстві, що характеризується коефіцієнтами вибуття, найму, стабільності та плинності (табл.2.10).



Таблиця 2.10

**Аналіз показників стану персоналу  
готелю «Hyatt Regency Kyiv» за 2016-2017 роки**

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення	
				2016-2015	2017-2016
Коефіцієнт плинності	0,12	0,2	0,23	0,08	0,03
Коефіцієнт найму	0,21	0,2	0,3	-0,01	0,1
Коефіцієнт стабільності	0,69	0,8	0,76	0,11	-0,04

Проаналізувавши показники вибуття, найму, стабільності та плинності, можна зробити висновок, що в основному персонал готелю «Hyatt Regency Kyiv» характеризується стабільністю.

## 2.2. Дослідження ринкових сегментів готелю «Hyatt Regency Kyiv»

З метою забезпечення адресності продукту готелю «Hyatt Regency Kyiv» здійснюється сегментування ринку. В даному дослідженні використаємо найпоширеніші методи сегментації ринку: 1) географічний при визначенні країн походження туристів-гостей готелю; 2) демографічний, що описує деякі особисті характеристики гостей (вік, стать, сімейний стан); 3) соціально-економічний метод: передбачає виділення сегментів споживачів на основі їх соціальної та професійної приналежності, освіти і рівня доходів; 4) психографічний: визначає стиль життя туристів, їх діяльність, інтереси, мотиви; 5) поведінкові методи: в їх основі лежить врахування різних аспектів поведінки споживачів, такі як мотиви подорожей, вигоди, яких прагнуть туристи, прихильність до туристичної фірми, чутливість до обслуговування, сезонність, тривалість подорожей та ін.

В цілому готель «Hyatt Regency Kyiv» позиціонує себе як бізнес готель. Його діяльність направлена на задоволення потреб бізнес-туристів у

проживанні та проведенні конференцій, кофе-брейків, бенкетів та прийомів. Майже 80% гостей приїжджають у відрядження терміном від 1 до 4 днів. Деякі гості проживають у готелі набагато довше, наприклад, пілоти чартерних рейсів, техніки та пілоти, що обслуговують, а також іноземні спеціалісти, що проводять тренінги та відкривають представництва іноземних компаній в місті.

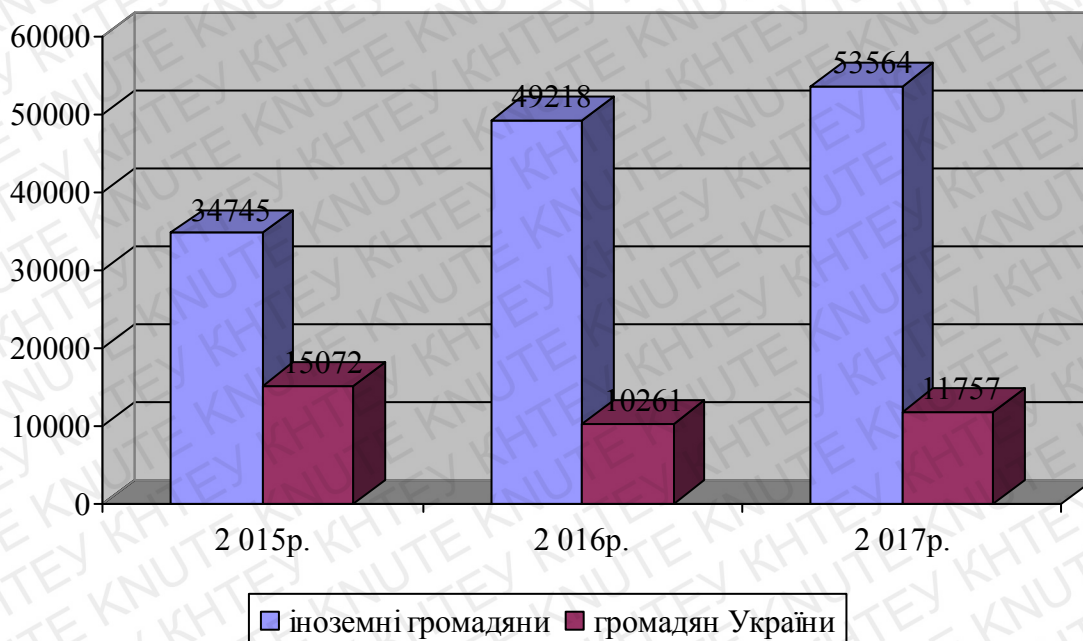
Проведемо оцінку ринкових сегментів готелю «Hyatt Regency Kyiv» за географічним методом, оскільки є найбільше інформації щодо цього сегментування. Спочатку проаналізовано динаміку кількості обслугованих приїжджих та загального часу перебування (таблиця 2.11).

*Таблиця 2.11*

**Динаміка кількості обслугованих приїжджих та загального часу перебування готелю «Hyatt Regency Kyiv» за 2015-2017 роки**

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення, осіб		Відхилення, %	
				2016-2015	2017-2016	2016-2015	2017-2016
Обслуговано приїжджих	49817	59479	65321	9662	5842	19,4	9,8
у тому числі іноземців	34745	49218	53564	14473	4346	41,7	8,8
громадян України	15072	10261	11757	-4811	1496	-31,9	14,6

З наведених розрахунків динаміки кількості обслугованих туристів та динаміки загального часу їх перебування можемо зробити наступні висновки: у 2016 році порівняно з 2015 зростає кількість обслугованих туристів на 5842 осіб та кількість обслугованих іноземців на 4346 особу. Темпи приросту кількості обслугованих приїжджих та іноземців у їх числі склали 9,8% та 8,8%. Структура гостей готелю не зазнала значних змін – переважну більшість гостей складають іноземні гості (рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Структура відвідувачів готелю «Hyatt Regency Kyiv» у 2015-2017 рр. за громадянством**

Розглянемо детальніше географічну структуру гостей готелю «Hyatt Regency Kyiv» у 2015-2017 рр.

*Таблиця 2.12*

**Динаміка географічної структури гостей готелю «Hyatt Regency Kyiv» у 2015-2017 рр.**

Країна	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2016-2015	2017-2016	2016-2015	2017-2016
Австрія	2098	2134	2345	36	211	1,7	9,9
Великобританія	1765	2349	2876	584	527	33,1	22,4
Німеччина	3043	3665	4076	622	411	20,4	11,2
Ізраїль	2876	3564	3876	688	312	23,9	8,8

Іспанія	1123	1098	1654	-25	556	-2,2	50,6
Італія	1543	2134	2865	591	731	38,3	34,3
Канада	2253	2564	2765	311	201	13,8	7,8
Китай	1123	1087	1987	-36	900	-3,2	82,8
Нідерланди	1087	1232	1321	145	89	13,3	7,2
Норвегія	1439	1087	1543	-352	456	-24,5	42,0
Польща	1123	1543	1845	420	302	37,4	19,6
Росія	1234	1156	987	-78	-169	-6,3	-14,6

## Продовження таблиці 2.12

Країна	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2016-2015	2017-2016	2016-2015	2017-2016
Словаччина	876	1123	1287	247	164	28,2	14,6
США	3256	3542	3876	286	334	8,8	9,4
Туреччина	2087	3245	3324	1158	79	55,5	2,4
Франція	1076	1549	1876	473	327	44,0	21,1
Чехія	1198	1234	1456	36	222	3,0	18,0
Швейцарія	1286	2823	2876	1537	53	119,5	1,9
Японія	876	1235	1986	359	751	41,0	60,8
Інші країни	3383	10854	8743	7471	-2111	220,8	-19,4
Разом громадяни інших країн	34745	49218	53564	14473	4346	41,7	8,8
Україна	15072	10261	11757	-4811	1496	-31,9	14,6
<b>Всього</b>	<b>49817</b>	<b>59479</b>	<b>65321</b>	<b>9662</b>	<b>5842</b>	<b>19,4</b>	<b>9,8</b>

При розгляді сегменту ринку з точки зору географічного критерію, спостерігаємо, що основними країнами з яких приїжджають гості готелю «Hyatt Regency Kyiv» є Великобританія, Австрія, Німеччина та Франція, Туреччина та Ізраїль, Канада та США, окрім двадцяти країн, що займають першість у рейтингу, в середньому за 3 роки 13,2% гостей готелю належать до категорії «інші» країни, тобто географія гостей є досить широкою.

З метою більш детального аналізу сегментів готелю «Hyatt Regency Kyiv» використаємо матричний метод. Матриця портфелю організації – це двохвимірний графік, що ілюструє стратегічну позицію кожного бізнесу диверсифікованої організації. Для цього використаємо матрицю «Зростання – частка» (Boston Consulting Group). Відносна частка кожного напрямку діяльності організації, в тому числі і готелю «Hyatt Regency Kyiv» – співвідношення частки даного напрямку до іншого (частку вимірюють не в грошових одиницях, а в натуральних).

Використаємо модифікацію матрицю «Зростання – частка» (Boston Consulting Group) не за результатами діяльності на ринку міста Києва, оскільки відсутні конкретні показники діяльності готелів-конкурентів, а за внутріготельними даними.

Спочатку визначимо частку видів послуг готелю «Hyatt Regency Kyiv» (співвідношення кількості гостей з певної країни до загального обсягу гостей) та темп зростання (зменшення) кількості гостей в середньому у 2015 – 2017 р. Отримані дані занесемо в таблицю 2.13.

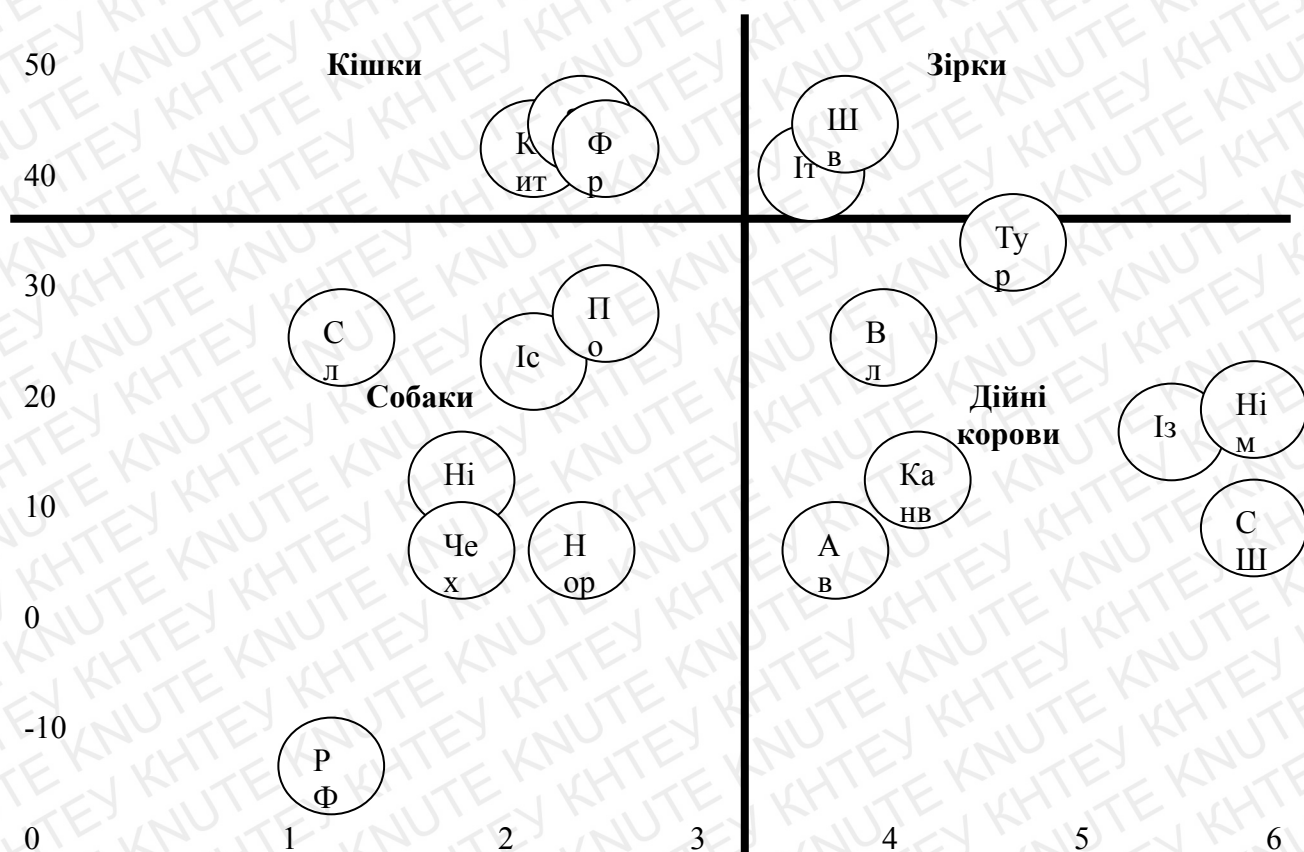
Таблиця 2.13

**Визначення середніх показників темпів зростання та питомої ваги основних видів послуг готелю «Hyatt Regency Kyiv» у 2015 -2017 рр.**

Країна	Середньорічний темп приросту, %	Середньорічна питома вага у загальному обсязі надання послуг, %
Австрія	5,8	3,8
Великобританія	27,8	4,0
Німеччина	15,8	6,2
Ізраїль	16,3	5,9
Іспанія	24,2	2,2
Італія	36,3	3,7
Канада	10,8	4,3
Китай	39,8	2,4
Нідерланди	10,3	2,1
Норвегія	8,7	2,3
Польща	28,5	2,6
Росія	-10,5	1,9
Словаччина	21,4	1,9
США	9,1	6,1
Туреччина	29,0	5,0
Франція	32,5	2,6
Чехія	10,5	2,2
Швейцарія	60,7	4,0
Японія	50,9	2,3

Узявши за основу середні показники по кожному виду послуг, а саме питому вагу послуги та темпи приросту, визначимо критичні точки готелю «Hyatt Regency Kyiv»: щодо середнього темпу приросту  $60,7 : 2 = 30,3$  щодо середньої питомої ваги  $6,2 : 2 = 3,1$ .

На основі отриманих даних побудуємо матрицю ВКГ щодо географічних сегментів ринку готелю «Hyatt Regency Kyiv» за період 2015 – 2017 рр. (рис. 2.4).



**Рис. 2.4. Модифікація матриці аналізу портфеля «зростання – частка» (БКГ) готелю «Nyatt Regency Kyiv» географічних сегментів ринку за період 2015-2017 рр.**

На основі побудованої матриці отримані такі результати:

1. До групи «дійні корови» можна віднести сегмент ринку що відповідає наданню послуг громадянам Великобританії, Канади, Німеччини, Ізраїлю, США, Австрії, Туреччини, тобто послуги, що мають значну питому вагу і невисокі темпи зростання.
2. До перспективної групи «зірок» – сегмент ринку що відповідає наданню послуг громадянам Швейцарії та Італії, тобто послуги, що мають значну питому вагу і значні темпи зростання.
3. До групи «кішок» – сегмент ринку що відповідає наданню послуг громадянам Японії, Китаю, Франції, тобто послуги, що мають незначну питому вагу, але високі темпи зростання.

4. До групи найменш перспективних напрямів «собака» – сегмент ринку що відповідає наданню послуг громадянам Словаччини, Іспанії, Польщі, Нідерландів, Чехії, Норвегії та Росії, тобто послуги, що мають незначну питому вагу і невисокі темпи зростання.

Звичайно, що при формуванні даної матриці не враховувалась питома вага кожного напрямку на ринку України. Проте, в будь якому випадку, вбачаємо нагальну потребу в формуванні і реалізації більш диверсифікованої продуктової політики готелю «Hyatt Regency Kyiv», здатної забезпечити зниження ризиків за рахунок виходу на нові сегменти ринку. Крім того, звертаємо увагу на те, що готелю «Hyatt Regency Kyiv» займає значну частку ринку і має позитивний імідж.

З метою виявлення ринкових сегментів серед споживачів готельних послуг і найефективнішого задоволення їх різноманітних потреб було проведено узагальнене дослідження споживачів готелю «Hyatt Regency Kyiv», в якому прийняло участь 200 осіб.

Аналіз споживачів готелю на основі соціодемографічних ознак допоміг визначити групи сегментів, але не показав їх відмінностей у побажаннях і перевагах. Тому було здійснено встановлення особливостей попиту на готельні послуги виявлених сегментів споживачів. Отже, визначено, що для основної групи респондентів (47,4%) важливо, щоб у готелі надавалися послуги з організації харчування гостей; 23,7 % віддають перевагу послугам розваг (казино, дискотека); 18,4% опитаних вказали на необхідність наявності сауни, басейну в готелі; лише 2,6 % потребують надання послуги з організації екскурсії; 7,9 % вказали на необхідність надання інших послуг.

Споживачі готелю «Hyatt Regency Kyiv» вказали такі напрями вдосконалення роботи готелю:

- 30,0% опитаних на перше місце поставили необхідність розширення комплексу додаткових послуг (зокрема відкриття нового ресторану);
- два сегменти (по 26,7 %) вказали на застосування гнучкіших цін на готельні послуги;



- 10 % вважають важливим підвищення професійного рівня працівників;
- 6,6 % респондентів вказали інші напрями.

Вивчивши в сукупності психографічні та соціодемографічні ознаки споживачів, надається можливість описання профілів одержаних сегментів.

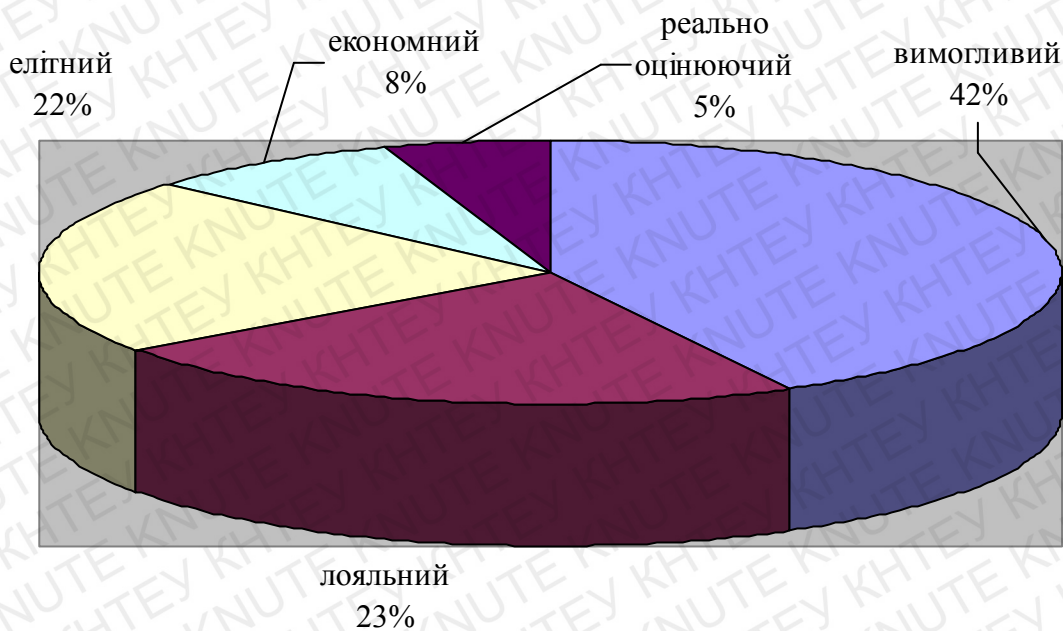
1-й сегмент — «вимогливий» Рівень доходу його представників вищий від середнього — від 2000 до 4000 дол. США, під час проживання в готелі для них найбільш важливою послугою є високий рівень сервісу та якісна організація харчування. У питанні оформлення інтер'єру вони однаковою мірою віддають перевагу вільному і класичному стилям. Відмінною рисою цього сегмента є те, що вони ставлять підвищені вимоги до комплексу послуг, вважаючи, що все в роботі готелю необхідно вдосконалювати і немає такого напрямку роботи, який би повністю їх задовольняв. Цей сегмент представлений найширше (42,3%), переважно чоловіками (90,9%) віком від 30 до 50 років, що займають керівні посади або є підприємцями.

2-й сегмент — «лояльний». Щомісячний дохід у ньому становить від 1000 до 2000 дол. США. Для них важливо, щоб у ньому послуги з організації харчування і розваги гостей. Вони віддають перевагу вільному стилю оформлення інтер'єру. Серед першочергових напрямів із вдосконалення діяльності готелю вони назвали розширення комплексу додаткових послуг. Це чималий сегмент (22,8%), в якому переважають чоловіки віком від 30 до 50 років, що займаються різними видами діяльності.

3-й сегмент — «елітний» (21,6%), представлений клієнтами, які мають найвищий рівень доходу — понад 8000 дол. США. Однаковою мірою важливими для них є такі послуги, як сауна, басейн, організація харчування і розваги. Найприйнятнішими для них при оформленні інтер'єру класичний та екстравагантний стилі. Необхідними вони назвали всі запропоновані напрями вдосконалення роботи готелю і лише матеріально-технічна база їх повністю влаштує. Чоловіки віком від 50 років становлять 80 %, вони займають керівні пости.

4-й сегмент — «економний», істотною особливістю якого є те, що для нього розробка, гнучкої системи оплати послуг — єдиний напрям вдосконалення діяльності готелю. Для них важливе надання послуги з організації харчування, а в оформленні інтер'єру перевага віддається класичному стилю (8,1%).

5-й сегмент — «реально оцінюваний». Цей сегмент дуже нечисленний — усього 5,2%. На думку гостей, які складають цю групу, в готелі необхідно розширювати комплекс послуг, що надаються, та оновлювати матеріально-технічну базу. Вони віддають перевагу вільному і романтичному стилям, найбільш значущим напрямом із вдосконалення діяльності готелю назвали необхідність наявності послуг харчування. Цей сегмент становлять чоловіки віком до 50 років, які займаються підприємництвом та іншими видами діяльності.



**Рис. 2.5. Ідентифікація основних сегментів ринку готелю «Hyatt Regency Київ»**

Той факт, що в готелі проживають гості з різними потребами, вказує на необхідність проведення диференційованого маркетингу, тим більше що за

наявного невеликого завантаження є можливість залучати і нові, ще не освоєні сегменти гостей.

Тепер варто здійснити опис цільової аудиторії, на основі методики, розробленої Дж. Антонідесом і Ф. ван Раєм (G. Antonides and W.F. van Raaij). Отже, опис цільової аудиторії на основі складання портрета типового споживача продукту готелю «Hyatt Regency Kyiv»:

1. Загальний рівень. Демографічні характеристики: чоловік віком 30-55 (ядро цільової аудиторії), з середнім чи високим доходом, іноземець, мешканець великого ділового міста, одружений, 1-2 дитини віком до 17 років, керівник вищого /середнього рівня. Ключові цінності: сім'я - ключова цінність для нього. Веде сімейний бюджет і чітко розраховує всі сімейні витрати. Цінує стабільність, комфорт, розміреність.

Психографічні характеристики: веде розмірений, спланований, спокійний спосіб життя. За характером здійснення придбань - послідовник. Прагне до розміщення у відомих готелях, при цьому довіряє думці друзів і близьких родичів. У придбанні послуг розміщення прагне до підтвердження його статусу.

2. Рівень продуктової категорії. Придбання послуг розміщення воліє пов'язувати із бізнес справами. Здійснює бізнес-подорожі 2-3 чи частіше рази в рік. Планує придбання за 1-2 тижні до їх здійснення. Для здійснення вибору користується такими джерелами інформації (за спаданням впливу на вирішення): власний досвід і інтуїція, пропозиція з корпорації, досвід друзів, огляди і відгуки в інтернет. Вибирає з 2-3 відомих брендів.

3. Ставлення до бренду. До бренду готелю «Hyatt» ставиться дуже прихильно. Він входить в набір його звичних придбань і не входить в набір брендів, які він ніколи не буде «купувати». Досвід спілкування з брендом у нього будувався на 1-2 випадкових придбаннях чи рекомендаціях знайомих. Вважає, що цей бренд дуже відомий.

Таблиця 2.14

## Розроблення портрету типового споживача продукту

готелю «Hyatt Regency Kyiv»

Рівень	Характеристика
1. Загальний рівень: 1.1. Демографічні характеристики	Демографічні характеристики: чоловік віком 30-55 (ядро цільової аудиторії), з середнім чи високим доходом, іноземець, мешканець великого ділового міста, одружений, 1-2 дитини віком до 17 років, керівник вищого /середнього рівня.
1.2. Ключові цінності	Сім'я - ключова цінність для нього. Веде сімейний бюджет і чітко розраховує всі сімейні витрати. Цінує стабільність, комфорт, розміреність
1.3. Психологічні характеристики	Веде розмірений, спланований, спокійний спосіб життя. За характером здійснення придбань - послідовник. Прагне до розміщення у відомих готелях, при цьому довіряє думці друзів і близьких родичів. У придбанні послуг розміщення прагне до підтвердження його статусу
2. Рівень продуктової категорії	Придбання послуг розміщення воліє пов'язувати із бізнес справами. Здійснює бізнес-подорожі 2-3 чи частіше рази в рік. Планує придбання за 1-2 тижні до їх здійснення. Для здійснення вибору користується такими джерелами інформації (за спаданням впливу на вирішення): власний досвід і інтуїція, пропозиція з корпорації, досвід друзів, огляди і відгуки в інтернет. Вибирає з 2-3 відомих брендів.
3. Ставлення до бренду	До бренду готелю «Hyatt» ставиться дуже прихильно. Він входить в набір його звичних придбань і не входить в набір брендів, які він ніколи не буде «купувати». Досвід спілкування з брендом у нього бувався на 1-2 випадкових придбаннях чи рекомендаціях знайомих. Вважає, що цей бренд дуже відомий.

З метою оцінки положення готелю на ринку, використаємо методику скорингу. Скоринг – це математична модель у вигляді зваженої суми певних характеристик, за допомогою якої на основі минулого досвіду готель намагається з'ясувати власне положення на ринку. Основний принцип при побудові скорингової системи є припущення, що майбутній споживач готелю буде вести себе так, як існуючий споживач. Техніка скорингу була вперше запропонована американським економістом Д. Дюраном для відбору позичальників за споживчим кредитом. Використання скорингу як одного з головних інструментів в управлінні ризиками визнано в світі як одне з найефективніших. За даними порталу Youcontrol [89] визначимо місце на

ринку ПрАТ «Нові інжинірингові технології», і, відповідно, готелю «Hyatt Regency Kyiv»/ Відомості за 2017 р. ще не вказані.

Таблиця 2.15

### Динаміка ринкових індикаторів (ринкового скорингу)

#### готелю «Hyatt Regency Kyiv» за 2013-2016 рр.

Індикатори	2013	2014	2015	2016
Індекс MarketScore	3,0	3,0	4,0	4,0
Частка у секторі	0,51	0,67	0,71	0,67
Частка ринку	3,76	3,25	2,76	2,58
Частка на субринку	6,16	6,22	5,45	5,16
Місце компанії у секторі	7	7	6	6
Місце компанії на ринку	4	4	5	5
Місце компанії на субринку	4	4	5	5

Отже, на основі узагальнення ринкових індикаторів (ринкового скорингу) для готелю «Hyatt Regency Kyiv» індекс MarketScore становить – 3-4 бали, що означає «середній рівень». Індекс MarketScore — скоринговий індекс ринкової потужності компанії, розрахований аналітичним відділом YouControl, що ґрунтується на 10 індикаторах, які комплексно відображають ринкову частку компанії, її місце в галузі та динаміку росту у порівнянні з конкурентами. Діапазон значень індексу MarketScore може варіюватись від 1 (мінімальна ринкова потужність) до 4 (максимальна ринкова потужність) у залежності від поєднання індикаторів компанії.

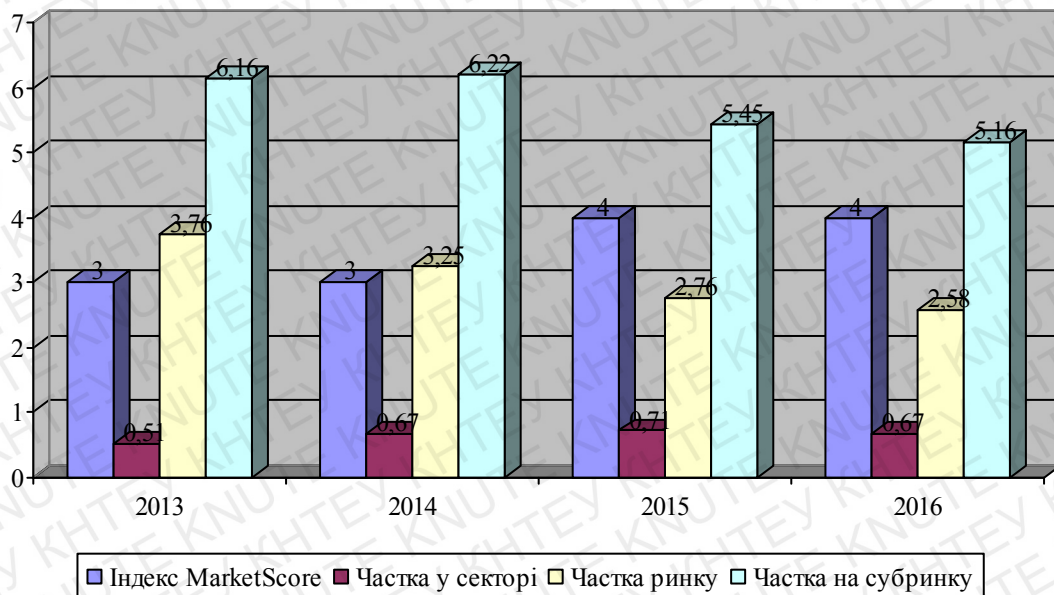
Інші показники: частка у секторі (готельно-ресторанні послуги м. Києва) частка ринку (послуги розміщення м. Києва), частка на субринку (послуги розміщення для ділових туристів м. Києва), місце компанії у секторі, місце компанії на ринку, місце компанії на субринку щорічно дещо погіршувалися. Частка у секторі - ринкова частка компанії у межах сукупної виручки сектору її основної діяльності. Показник вказує на загальний масштаб діяльності компанії та рівень її впливу на економіку країни в цілому. Частка у секторі = Виручка компанії / Виручка сектору x 100%. Частка на субринку - дозволяє оцінити виручку компанії відносно субринку її основної діяльності.

Субринок знаходиться на рівень нижче від ринку згідно КВЕД. Тому показник характеризує ринкову потужність компанії з точки зору вузького сегменту ринку. Частка на субринку = Виручка компанії / Виручка субринку x 100%

Отже, у 2016 р. готель «Hyatt Regency Kyiv» на ринку послуг розміщення м. Києва займає 2,58%, і готель займає 5 місце на цьому ринку.

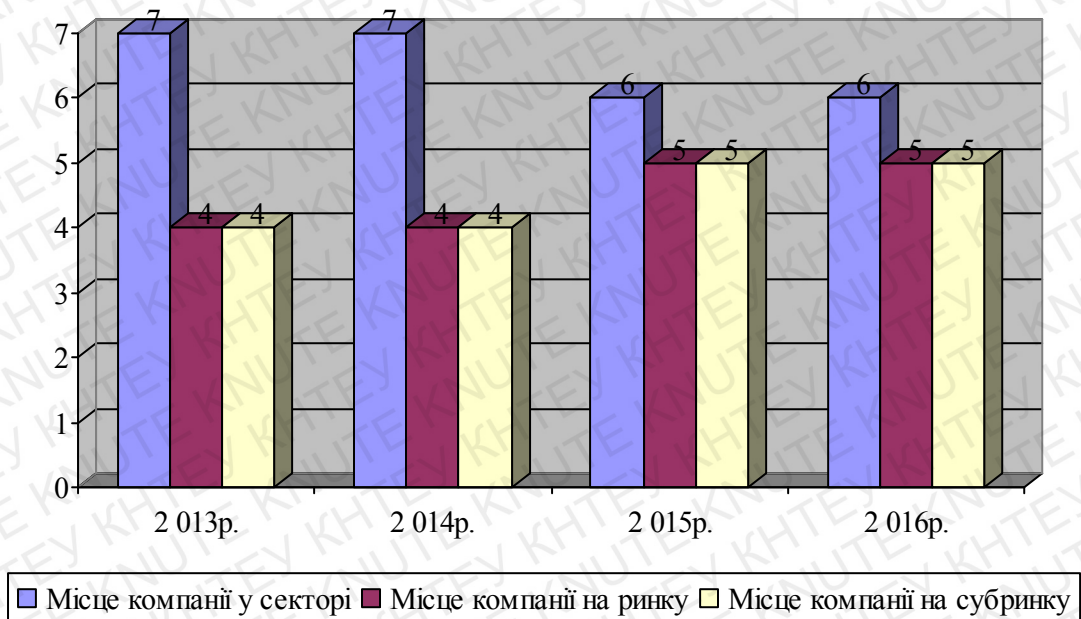
На рис. показано динаміку показників частки ринку готель «Hyatt Regency Kyiv» за 2013-2016 рр.

Варто також зазначити, що в даних визначеннях ринкового скорингу враховуються не фізичні (натуральні) показники – кількість обслугованих споживачів чи кількість наданих номерів, а грошові – обсяг виручки.



**Рис. 2.6. Динаміка показників частки ринку готелю «Hyatt Regency Kyiv» за 2012-2016 рр.**

На рис. показано динаміку показників місця на ринку готель «Hyatt Regency Kyiv» за 2012-2016 рр.



**Рис. 2.7. Динаміка показників місця на ринку готелю «Hyatt Regency Kyiv» за 2013-2016 рр.<sup>1</sup>**

Отже частка ринку готель «Hyatt Regency Kyiv» за 2013-2016 рр. щорічно дещо погіршувалась і у 2016 р. досягла 2,58%. Місце на ринку теж покращувалось: із 4 у 2013/14 рр. до 5-го у 2015/16 рр. Це пояснюється зростанням конкуренції на ринку готельних послуг Києва і відкриттям нових готелів міжнародних мереж.

Загалом, варто зазначити, що готель «Hyatt Regency Kyiv» позиціонує себе як ринковий лідер, відповідно ї повинен приділяти увагу всій своїй продуктово-ринковій матриці. Це означає, що дуже часто ринковий лідер, оцінюючи той чи інший продуктово-ринковий сегмент, мусить орієнтуватися не на найвищий прибуток, а на утримання позицій на ньому. Така тактика передбачає певні втрати, але недооцінка і втрати товарно-ринкового сегмента коштуватимуть готелю значно дорожче.

<sup>1</sup> Чим вище місце, тим гірше положення

Проведемо аналіз елементів зовнішнього середовища непрямого впливу, оскільки ці фактори досить значно впливають на діяльність готелю «Hyatt Regency Kyiv».

Таблиця 2.16.

**Аналіз впливу середовища непрямої дії на діяльність готелю «Hyatt Regency Kyiv»**

Група факторів	Опис проблем	Ступінь впливу на діяльність готелю			Які зміни, що прогнозуються, мають вплинути на підприємство
		незначний	середній	значний	
Політичні	Політична нестабільність в країні, недосконале законодавство			X	Покращення іміджу країни, збільшення кількості іноземних туристів.
Фінансово-економічні	Недостатня підтримка туристичної, готельної та ресторанної галузі в цілому з боку держави		X		Збільшення кількості відвідувачів, покращення економічних показників
Виробничо-технологічні	Не відповідаюча світовим стандартам якість сервісної інфраструктури держави		X		Впровадження новітніх технологій в обслуговуванні та наданні послуг відвідувачам держави
Соціальні	Низька платоспроможність громадян України	X			Підвищення рівня матеріальної забезпеченості громадян України
Екологічні	Неможливість держави на цей час забезпечити екологічну безпеку		X		Проведення державою заходів щодо покращення еколог. ситуації.

На основі зазначеної вище інформації здійснено SWOT-аналіз (визначення сильних (S), слабких сторін (W) та можливостей (O) і загроз (T)) готелю «Hyatt Regency Kyiv».



Таблиця 2.17.

## Матриця SWOT-аналізу готелю «Hyatt Regency Kyiv»

	<b><u>Можливості</u></b> Підвищення обсягу надання послуг, їх якості, збільшення частки на ринку	<b><u>Загрози</u></b> Економічна та політична нестабільність, нарощування та модернізація конкурентами потужностей
<b><u>Сильні сторони</u></b> Вигідне транспортне розміщення, довгострокові зв'язки з партнерами, сформована мережа постійних клієнтів.	<b><u>Заходи</u></b> Активна рекламна політика, вертикальна інтеграція, складання повномасштабного плану маркетингу, глобалізація діяльності.	<b><u>Заходи</u></b> Пошук способів зменшення витрат, коригування цін згідно з умовами конкуренції.
<b><u>Слабкі сторони</u></b> Недостатньо повне дослідження ринків, на належному рівні не розробляються нові сегменти ринку	<b><u>Заходи</u></b> Надання більш якісних послуг, підтримка грошових потоків на рекламу.	<b><u>Заходи</u></b> Перегляд стратегії концентрації, горизонтальна інтеграція або злиття, розробка можливості залучення інвестицій.

Отже, сильними сторонами готелю «Hyatt Regency Kyiv» є вигідне розміщення, довгострокові зв'язки з партнерами, сформована мережа постійних клієнтів, а слабкими - недостатньо повне дослідження внутрішнього та зовнішнього ринків, на належному рівні не розробляються нові сегменти ринку, не розширюється коло нових потенційних клієнтів. Таким чином, основним завданням готелю «Hyatt Regency Kyiv» щодо зовнішнього середовища є розвиток сильних сторін та зменшення слабких.

## 2.3. Оцінка ефективності господарської діяльності готелю «Hyatt Regency Kyiv»

Фінансова діяльність готелю «Hyatt Regency Kyiv» - це особливий вид діяльності персоналу підприємства по формуванню і використанню фінансових ресурсів. Фінансова діяльність суб'єкта господарювання повинна бути організована так, щоб рішення, що приймаються по управлінню фінансами були найбільш ефективні за наявних обмежень, якими є брак коштів у підприємства та особливості середовища бізнесу.

Показники фінансового стану підприємства — система показників що використовується для аналізу фінансового стану. Дані показники це розрахунки, засновані на звітах компанії та іншій інформації, що використовуються для характеристики фінансової структури компанії

Управління фінансовою діяльністю готелю «Hyatt Regency Kyiv» - це організація практики вироблення рішень по регулюванню грошових потоків, яка здійснюється відповідно до структури фінансової служби підприємства. Мета управління фінансовою діяльністю готелю «Hyatt Regency Kyiv» - домогтися оптимальності прийнятих у рамках фінансової діяльності рішень для максимізації грошового потоку підприємства.

Зміст управління фінансовою діяльністю готелю «Hyatt Regency Kyiv» полягає плануванні і контролі самої фінансової діяльності. Кожне підприємство створює власну регламентовану посадовими інструкціями схему фінансового планування, виконання планів та контролю за їх виконанням. Сучасні підходи до управлінської діяльності показали найбільшу ефективність менеджменту підприємства на основі системи контролінгу.

Основні засоби ПрАТ «Нові інжинірингові технології», що має у власності готель «Hyatt Regency Kyiv» становлять за залишковою вартістю:

- будинки, споруди - 244964 тис. грн.
- машини та обладнання - 3889 тис. грн.

- транспортні засоби -16 тис. грн.
- інструменти, прилади, інвентар – 5453 тис. грн.
- інші основні засоби – 1247 тис. грн.
- земельні ділянки 7103 тис грн.

ПрАТ «Нові інжинірингові технології» використовує власні основні засоби. Основні засоби знаходяться за адресою готелю, а саме: м.Київ, вул.Алли Тарасової, 5.

Закони та нормативні акти, які впливають на ведення господарської діяльності в Україні, продовжують зазнавати стрімких змін. Податкове, валютне та митне законодавство України відкрите для неоднозначних тлумачень, а також існують інші юридичні та фіскальні проблеми, з якими стикаються підприємства, які наразі ведуть свою операційну діяльність в Україні. У результаті загалом нестабільної економічної ситуації в Україні податкові органи приділяють все більше уваги діловим колам. У зв'язку з цим регіональне та загальнодержавне податкове законодавство постійно змінюються. Крім того, трапляються випадки його непослідовного застосування, тлумачення та виконання.

Для підприємств використовують певну систему показників для оцінки господарської діяльності. Залежно від того, який напрямок діяльності підприємства характеризують показники, їх поділяють на кількісні та якісні. До кількісних належать показники обсягу чи певних процесів (обсяг надання послуг). Якісні показники характеризують економічну ефективність діяльності підприємства. Виокремлюють такі якісні показники: 1) прибуток — різниця між виручкою підприємства від реалізації продукції (робіт, послуг) і сумою витрат на виконання господарської діяльності; 2) рентабельність — процентне відношення суми прибутку до обсягу реалізованої продукції (вартості капіталу, вкладеного в підприємство); 3) ефективність — порівняння показників рентабельності з плановими показниками підприємства чи в динаміці за певну кількість звітних періодів

або з показниками інших підприємств, що працюють у таких самих умовах;  
4) собівартість продукції (виробленої та реалізованої).

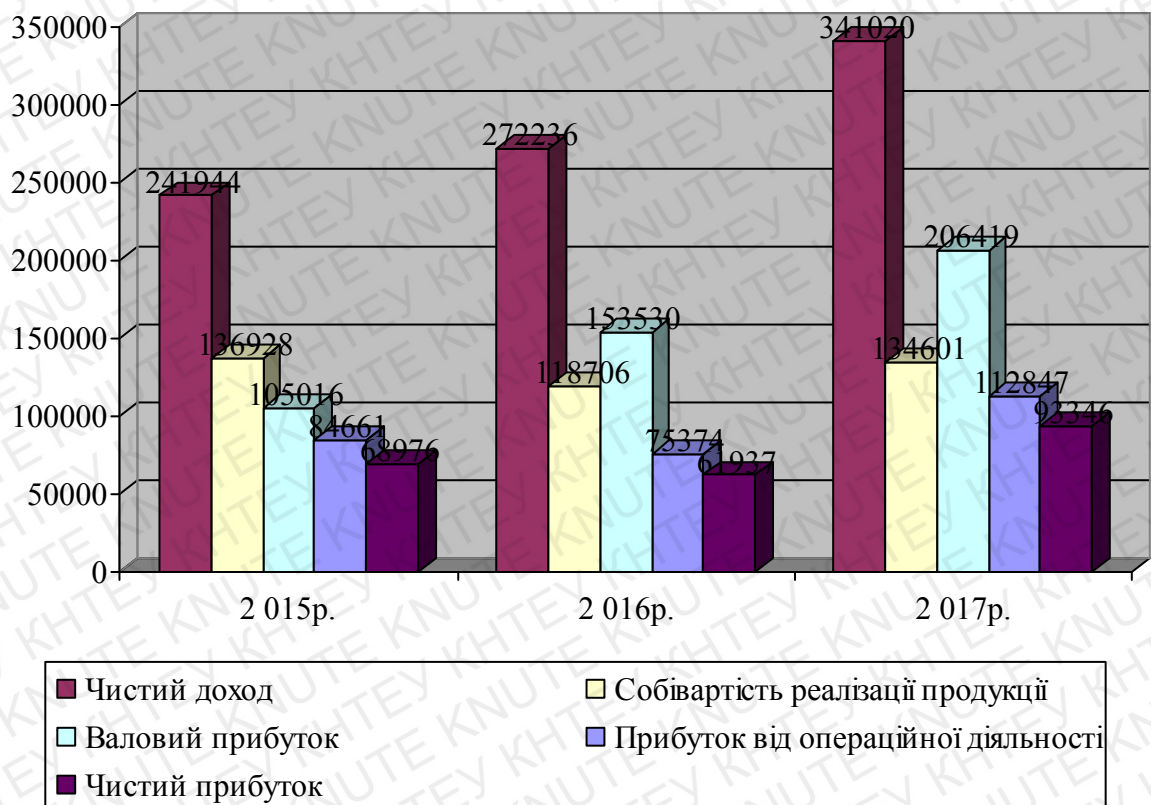
Під організацією фінансової діяльності готелю «Hyatt Regency Kyiv» розуміють визначення структури фінансової служби підприємства, посадових інструкцій фінансових менеджерів, побудову інформаційного забезпечення фінансової діяльності та системи руху фінансової інформації всередині підприємства, а також її постачання у зовнішнє оточення бізнесу. Розглянемо динаміку основних фінансово-економічних показників готелю «Hyatt Regency Kyiv» у 2015-2017 роках (табл.2.18.).

Таблиця 2.18.

**Динаміка основних фінансово-економічних показників готелю  
«Hyatt Regency Kyiv» у 2015-2017 роках**

Показники	2 015р.	2 016р.	2 017р.	Відхилення, тис.грн.		Відхилення, %	
				2016- 2015	2017- 2016	2016- 2015	2017- 2016
Чистий дохід	241944	272236	341020	30292	68784	12,5	25,3
Собівартість реалізації продукції	136928	118706	134601	-18222	15895	-13,3	13,4
Валовий прибуток	105016	153530	206419	48514	52889	46,2	34,4
Інші операційні доходи	70419	24378	19020	-46041	-5358	-65,4	-22,0
Адміністративні витрати	40197	77232	90743	37035	13511	92,1	17,5
Витрати на збут	12395	13505	18312	1110	4807	9,0	35,6
Інші операційні витрати	38182	11797	3537	-26385	-8260	-69,1	-70,0
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток	84661	75374	112847	-9287	37473	-11,0	49,7
Інші доходи	5	23	64	18	41	360,0	178,3
Інші витрати	17	5	14	-12	9	-70,6	180,0
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток	84649	75392	112897	-9257	37505	-10,9	49,7
Податок на прибуток	15673	13455	19551	-2218	6096	-14,2	45,3
Чистий прибуток	68976	61937	93346	-7039	31409	-10,2	50,7

Згідно звіту про фінансові результати готель «Hyatt Regency Kyiv» у 2017 році порівняно з 2016 р. у динаміці основних результатів фінансової діяльності спостерігались наступні зміни: темпи приросту доходу склали 25,3%. Водночас на 13,43% зросла собівартість реалізованих робіт. Валовий прибуток у 2017 році збільшився на 34,4%, натомість інші операційні доходи скоротились на 22,0%. Результатом діяльності підприємства у 2017 році став чистий збиток на суму 93346,0 тис грн, що на 50,7% більше ніж у 2016 році.



**Рис. 2.8. Структура основних фінансових результатів готелю «Hyatt Regency Kyiv» у 2015-2017 роках**

З наведених даних можемо зробити висновок, що на підприємстві у динаміці та структурі доходів за джерелами формування відбулись значні позитивні зміни, зокрема зростають доходи, причому вищими темпами, ніж витрати, відповідно у 2017 р. значно зросли обсяги прибутків.

Структура витрат готелю також зазнала незначних змін, що наведено у таблиці 2.19.

Таблиця 2.19

**Динаміка показників операційних витрат готелю  
«Hyatt Regency Kyiv» у 2015-2017 роках**

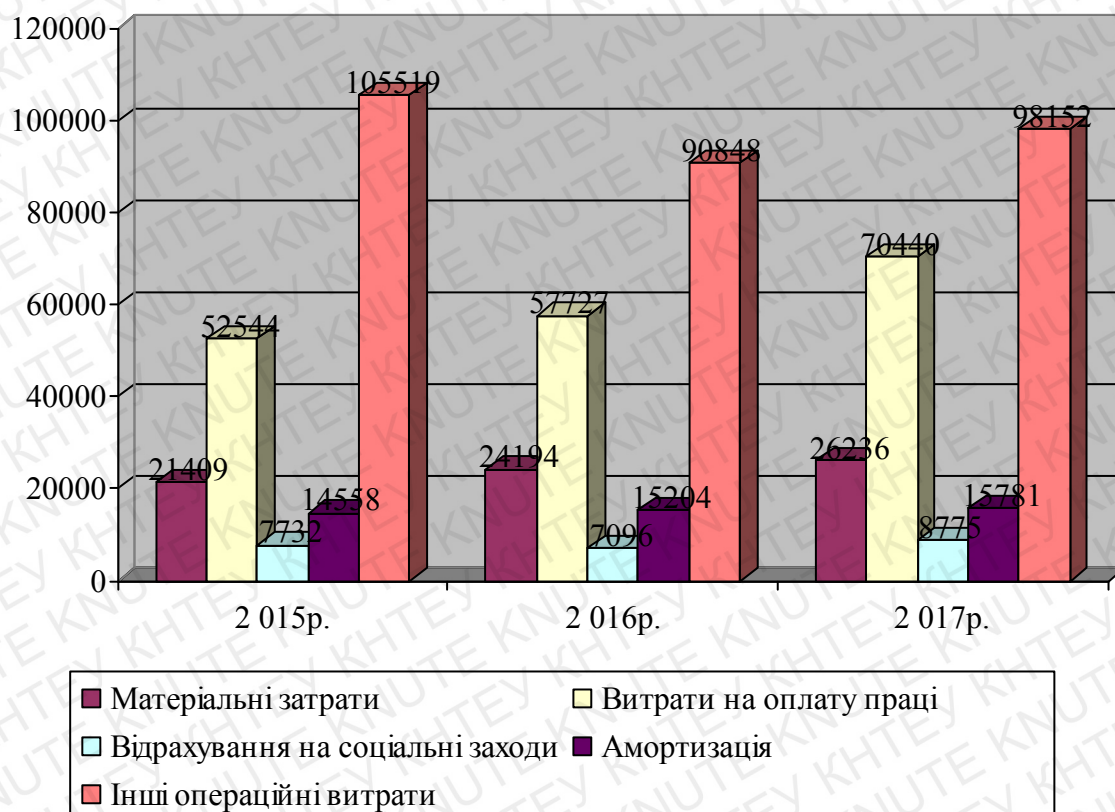
Показники	2 015р.	2 016р.	2 017р.	Відхилення, тис.грн.		Відхилення, %	
				2016- 2015	2017- 2016	2016- 2015	2017- 2016
Матеріальні затрати	21409	24194	26236	2785	2042	13,0	8,4
Витрати на оплату праці	52544	57727	70440	5183	12713	9,9	22,0
Відрахування на соціальні заходи	7732	7096	8775	-636	1679	-8,2	23,7
Амортизація	14558	15204	15781	646	577	4,4	3,8
Інші операційні витрати	105519	90848	98152	-14671	7304	-13,9	8,0
Разом	201762	195069	219384	-6693	24315	-3,3	12,5

Відповідно до наведених даних щодо динаміки показників операційних витрат готелю «Hyatt Regency Kyiv» у 2017 році порівняно із 2016 зросли матеріальні витрати готелю на 8,4% та інші операційні витрати – на 8,0%. Темпи приросту витрат на оплату праці зросли на 22,0%, відрахувань на соціальні заходи у 2017 році склали 23,7%. Щодо структури витрат готелю, то її зміну демонструють наступна діаграма (рис. 2.8):

Протягом 2017 року підприємство отримало витрат на загальну суму 219384,0 тис. грн. Витрати підприємства характеризуються наступними показниками: собівартість реалізованої продукції (товару) 134601 грн., адміністративні витрати 90743 грн., витрати на збут 18312 грн., інші операційні витрати 3537 грн., інші витрати 14 тис. грн. Крім того податок на прибуток в сумі 19551 тис. грн.

Готельне виробництво, вимагає присутності серед своїх чинників - капіталу, яким однаковою мірою можуть виступати грошові кошти, матеріальні і нематеріальні і нематеріальні активи. Грунтуючись як на ролі оборотних коштів в процесі надання готельних послуг, так і на специфіці готельного виробництва, можна стверджувати, що для здійснення максимально успішного і рентабельного виробництва готельного продукту

потрібна наявність істотних оборотних капіталів, в противному випадку настає модифікація самого готельного виробництва, або скорочення і стабілізація норми прибутку з кожного циклу капіталообігу.



**Рис. 2.9. Структура операційних витрат готелю «Hyatt Regency Kyiv» у 2015 – 2017 р.р.**

В таблиці 2.10. показана динаміка показників структури капіталу готелю «Hyatt Regency Kyiv» у 2015-2017 роках.

Власний капітал станом на 31.12.2017 р. підприємства становить 310071 тис. грн. і складається з: статутного капіталу - 215316 тис. грн.; нерозподіленого прибутку – 94755 тис. грн. Статутний капітал станом на 31.12.2017 року підприємства становить 215316 000,00 гривень, він поділений на 215316 000 штук простих іменних акцій номінальною вартістю 1 грн. кожна, та розподіляється серед учасників ПрАТ.

Таблиця 2.20

**Динаміка показників структури капіталу готелю  
«Hyatt Regency Kyiv» у 2015-2017 роках**

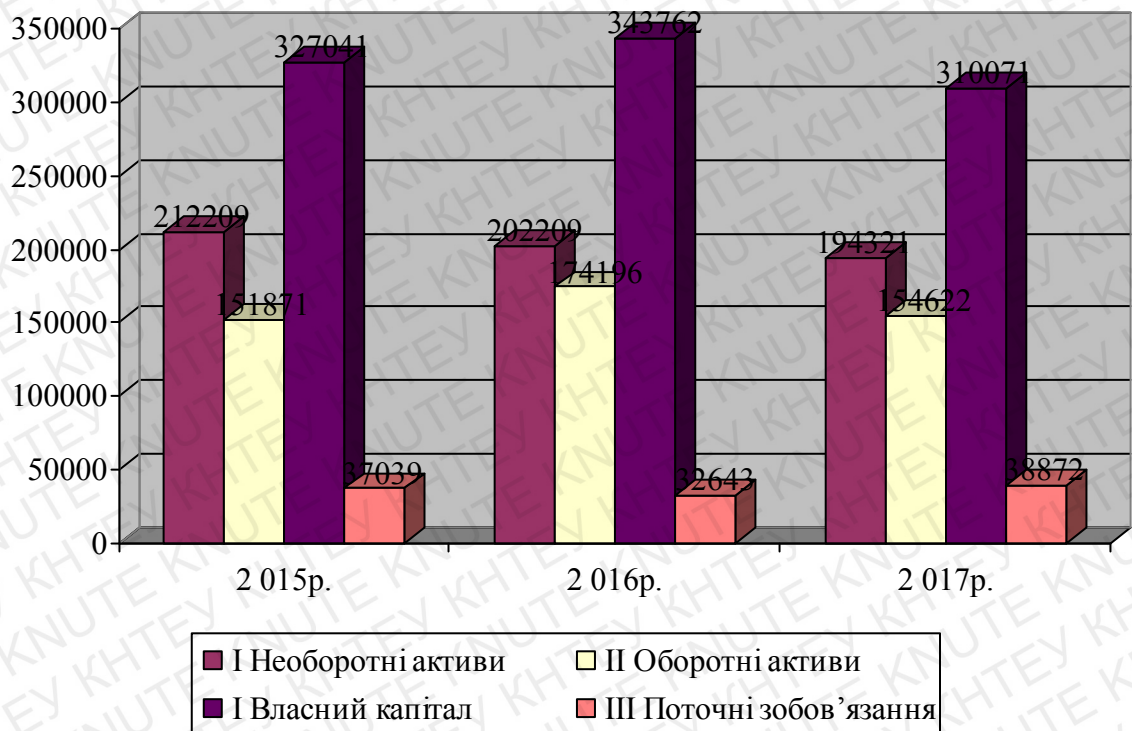
Показники	2 015р.	2 016р.	2 017р.	Відхилення, тис.грн.		Відхилення, %	
				2016- 2015	2017- 2016	2016- 2015	2017- 2016
I Необоротні активи	212209	202209	194321	-10000	-7888	-4,7	-3,9
II Оборотні активи	151871	174196	154622	22325	-19574	14,7	-11,2
Баланс	364080	376405	348943	12325	-27462	3,4	-7,3
I Власний капітал	327041	343762	310071	16721	-33691	5,1	-9,8
III Поточні зобов'язання	37039	32643	38872	-4396	6229	-11,9	19,1
Баланс	364080	376405	348943	12325	-27462	3,4	-7,3

При визначенні власного капіталу корпорації ПрАТ «Нові інжинірингові технології» як джерела фінансування необхідно враховувати наступні фактори його формування: по-перше, воно відбувається за рахунок внесків акціонерів; по-друге, в процесі функціонування власного капіталу відбувається його самозростання і виникає можливість до самофінансування; по-третє, формування власного капіталу може відбуватися як за рахунок внутрішніх джерел, так і на фондовому ринку; по-четверте, цей процес реалізується на умовно безповоротній основі.

Поєднання вказаних моментів дозволяє визначити власний капітал ПрАТ «Нові інжинірингові технології» як частину капіталу (у грошовій, товарній і нематеріальній формах), сформовану на умовно безповоротній основі, за рахунок внесків акціонерів та з внутрішніх джерел, які авансуються в активи корпорації. В контексті вказаного змісту власного капіталу зазначимо, що борговий капітал характеризує розмір ресурсів (довгострокових та короткострокових) у різних формах, які залучаються на поворотній основі.



Аналіз джерел формування статутного капіталу ПрАТ «Нові інжинірингові технології» показав, що він сформований виключно за рахунок грошових коштів учасників, для його формування не залучались: векселі, нематеріальні активи, бюджетні кошти тощо. Вартість чистих активів як різниця між розрахунковою вартістю чистих активів (318 568 тис. грн.) і статутним капіталом (215 316 тис. грн.) становить 103 252 тис. грн. та є більшою за розмір статутного капіталу.



**Рис. 2.10. Структура капіталу готелю «Hyatt Regency Kyiv» у 2015-2017 роках**

Рентабельність – відносний показник економічної ефективності, який відображає рівень ефективності використання ресурсів і капіталу готелю.

Динаміку показників рентабельності готелю демонструє таблиця 2.21. Розрахунок показників рентабельності готелю за 2015 та 2016 рік показав, що за 2016 рік на 2,3% знизилась рентабельність підприємства, на 3,1% рентабельність операційної діяльності на 3,1% - рентабельність звичайної діяльності і на 5,8% чиста рентабельність виручки, проте у 2017 році ці

показники зросли. Щодо 2017 р., то усі показники рентабельності у порівнянні із 2016 р. покращились, що вказує на позитивні тенденції розвитку готелю.

Таблиця 2.21

**Динаміка показників рентабельності готелю готелю  
«Hyatt Regency Kyiv» в 2015-2017 рр.**

Показники	2 015р.	2 016р.	2 017р.	Відхилення	
				2016 – 2015	2017- 2016
Рентабельність підприємства	30,3	28,0	37,8	-2,3	9,8
Валова рентабельність операційних витрат	76,7	129,3	153,4	52,6	24,0
Рентабельність операційної діяльності	37,2	34,1	45,7	-3,1	11,6
Рентабельність звичайної діяльності	37,2	34,1	45,7	-3,1	11,6
Чиста рентабельність виручки	28,5	22,8	27,4	-5,8	4,6

У 2017 році ПрАТ «Нові інжинірингові технології» використовував кредитні кошти банку. На підставі даних можливо зробити висновок, що ПрАТ «Нові інжинірингові технології» є достатньо платоспроможним, ліквідним, фінансово незалежним. Підприємство має сприятливий стан абсолютної та швидкої ліквідності, що свідчить про достатній рівень наявності власних оборотних активів. Ресурсів ПрАТ «Нові інжинірингові технології» цілком достатньо для погашення його поточних зобов'язань. Підприємство має достатньо грошових коштів, щоб в короткий термін часу розрахуватися із своїми кредиторами. В порівнянні з 2016 роком, у 2017 році фінансовий стан ПрАТ «Нові інжинірингові технології» покращився, він достатньо стійкий, вірогідність подальшого безперервного функціонування є високою, а вірогідність можливого банкрутства відсутня.

Важливе значення у фінансовому аналізі має дослідження показників платоспроможності та фінансової стійкості (табл. 2.22).

Таблиця 2.22

## Динаміка основних показників платоспроможності та фінансової стійкості готелю «Hyatt Regency Kyiv» в 2015-2017 рр.

Показник	Нормативне значення	2015 р.	2016 р.	2017 р.
Коефіцієнти абсолютної ліквідності	0,25 - 5,0	1,3	2,79	1,42
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	1,0 - 2,0	2,08	3,03	1,52
Коефіцієнт фінансової стійкості (або платоспроможності)	>0,5	0,63	0,64	0,69
Коефіцієнт рентабельності активів	>0	0,086	0,098	0,122

Коефіцієнт абсолютної ліквідності обчислюється, як відношення суми грошових засобів, їхніх еквівалентів і поточних фінансових інвестицій до суми поточних зобов'язань і складає 1,42. Зазначений коефіцієнт показує, яка частина боргів підприємства може бути сплачена негайно за рахунок власних обігових коштів. Цей показник більший, ніж теоретичне значення, що є позитивним. Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) розраховується, як відношення підсумку 2 розділу активу до підсумку 4 розділу пасиву балансу і складає 1,52 та розкриває достатність активів Підприємства для погашення поточних зобов'язань, тобто скільки поточних активів в гривнях припадає на 1 гривню поточних зобов'язань. Значення цього коефіцієнту за 2017 р. показує, що на 1 гривню зобов'язань доводиться 1,52 грн. поточних активів. Тобто у підприємства сприятливий стан ліквідності поточних активів. Коефіцієнт фінансової стійкості (або платоспроможності) показує питому вагу власного капіталу підприємства в загальній сумі коштів, вкладених у його діяльність і, свідчить про можливість підприємства виконати свої зобов'язання за рахунок використання власних коштів, а також незалежність його діяльності від позикових коштів (розраховується як відношення підсумку 1-го розділу пасиву до підсумку балансу) та складає 0,69. Він говорить про незалежність підприємства від позикового капіталу та інвесторів. Цей показник навіть більший, ніж теоретичне значення.

На підставі дослідження можливо зробити висновок, що готель «Hyatt Regency Kyiv» є достатньо платоспроможним, ліквідним, фінансово

незалежним. Підприємство має сприятливий стан абсолютної та швидкої ліквідності, що свідчить про достатній рівень наявності власних оборотних активів. Ресурсів підприємства цілком достатньо для погашення його поточних зобов'язань. Підприємство має достатньо грошових коштів, щоб в короткий термін часу розрахуватися із своїми кредиторами. В порівнянні з 2016 роком, у 2017 році фінансовий стан підприємства покращився, він достатньо стійкий, вірогідність подальшого безперервного функціонування є високою, а вірогідність можливого банкрутства відсутня.

## **Висновки до розділу 2**

1. Визначено, що готель «Hyatt Regency», що знаходиться у власності ПрАТ «Нові інжинірингові технології», належить до світової готельної мережі «Hyatt Hotels Corporation». Компанія «Hyatt» була заснована Джейм Пріцкером в 1957 році. Надалі результатом успішного функціонування під керівництвом сім'ї Пріцкер компанія виросла у одну із найбільших готельних мереж. У 1962 році «Hyatt» стає публічною компанією із назвою «Hyatt Hotels Corporation», пройшовши пройдла лістинг на Нью-Йоркській фінансовій біржі, що є головною фондовою біржею США.

2. Готель «Hyatt Regency Kyiv» був відкритий 10 вересня 2007 р. Номери готелю виходить на старе місто, Софійський собор, Михайлівський Золотоверхий монастир. Будівля готелю «Hyatt Regency» знаходиться за адресою: м. Київ, ул. А. Тарасової, 5. Номерний фонд готелю складається з 234 номерів з найсучаснішим обладнанням. Готель має широке коло корпоративних клієнтів.

3. З метою забезпечення адресності продукту готелю «Hyatt Regency Kyiv» здійснюється сегментування ринку. В даному дослідженні використано дослідження найпоширеніших методи сегментації ринку: 1) географічний при визначенні країн походження туристів-гостей готелю; 2) демографічний, що описує деякі особисті характеристики гостей (вік, стать,

сімейний стан); 3) соціально-економічний метод: передбачає виділення сегментів споживачів на основі їх соціальної та професійної приналежності, освіти і рівня доходів; 4) психографічний: визначає стиль життя туристів, їх діяльність, інтереси, мотиви; 5) поведінкові методи: в їх основі лежить врахування різних аспектів поведінки споживачів, такі як мотиви подорожей, вигоди, яких прагнуть туристи, прихильність до туристичної фірми, чутливість до обслуговування, сезонність, тривалість подорожей та ін.

4. Обгрунтовано, що в цілому готель «Hyatt Regency Kyiv» позиціонує себе як бізнес готель. Його діяльність направлена на задоволення потреб бізнес-туристів у проживанні та проведенні конференцій, кофе-брейків, бенкетів та прийомів. Майже 80% гостей приїжджають у відрядження терміном від 1 до 4 днів. Деякі гості проживають у готелі набагато довше. В роботі основна увага була сконцентрована на оцінку ринкових сегментів готелю «Hyatt Regency Kyiv» за географічним методом, оскільки є найбільше інформації щодо цього сегментування.

5. З метою більш детального аналізу сегментів готелю «Hyatt Regency Kyiv» використано модифікацію матриці «Зростання – частка» (Boston Consulting Group). З метою оцінки положення готелю на ринку, використано методику скорингу. . За даними порталу Youcontrol визначимо місце на ринку ПрАТ «Нові інжинірингові технології», і, відповідно, готелю «Hyatt Regency Kyiv». тже, у 2016 р. готель «Hyatt Regency Kyiv» на ринку послуг розміщення м. Києва займає 2,58%, і займає 5 місце на цьому ринку. Причому частка ринку готель «Hyatt Regency Kyiv» за 2013-2016 рр. щорічно дещо погіршувалась і у 2016 р. досягла 2,58%. Місце на ринку теж покращувалось: із 4 у 2013/14 рр. до 5-го у 2015/16 рр. Це пояснюється зростанням конкуренції на ринку готельних послуг Києва і відкриттям нових готелів міжнародних мереж.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМИ РИНКОВИМИ СЕГМЕНТАМИ ГОТЕЛЮ «HYATT REGENCY KYIV»

#### 3.1. Шляхи удосконалення ринкової сегментації послуг готелю «Hyatt Regency Kyiv»

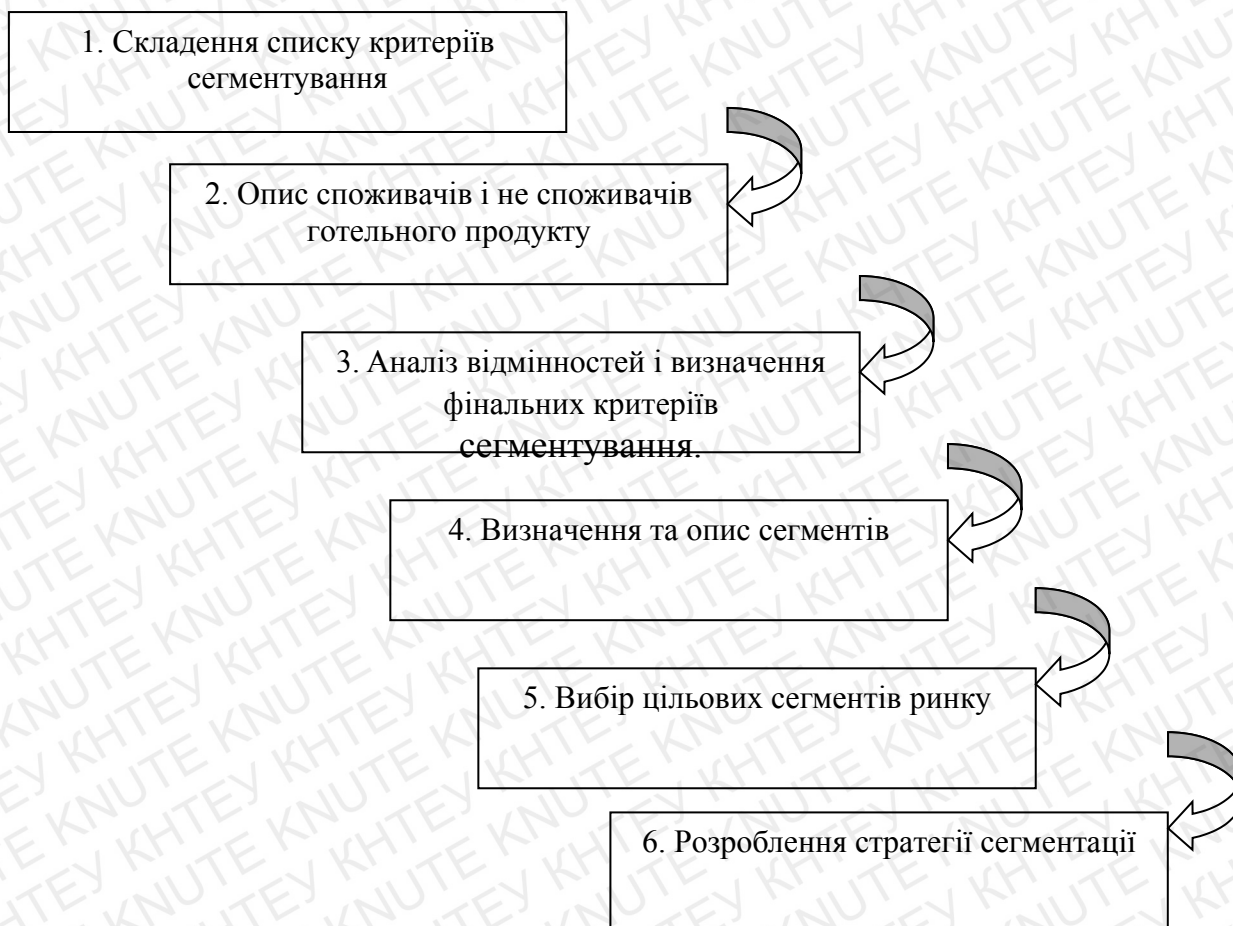
Ринок готельних послуг є високо конкурентним і швидкозростаючим. І на даному ринку одну з ключових ролей відіграє унікальність пропозиції готелю, здатність знайти і втримати свою аудиторію в довгостроковому періоді, а також здатність найшвидше знайти нові цікаві ринкові ніші. Враховуючи, що готель «Hyatt Regency Kyiv» входить до міжнародної готельної мережі «Hyatt», розробимо пропозиції в контексті даної співпраці.

З цією метою пропонується здійснити удосконалення стратегії сегментації. Удосконалення стратегії сегментації передбачає такі етапи: 1) складення списку критеріїв сегментування; 2) опис споживачів і не споживачів готельного продукту; 3) опис споживачів ключових гравців ринку; 4) визначення та опис сегментів; 5) вибір цільових сегментів ринку; 6) розроблення стратегії сегментації (рис. 3.1).

Запропонуємо детальну розробку зазначених етапів.

Етап перший: складення списку критеріїв сегментування згідно із основних принципів сегментації споживачів готелю «Hyatt Regency Kyiv»: географічні ознаки сегментації ринку; соціально-демографічні ознаки сегментації ринку; поведінкові ознаки сегментації ринку; психографічні ознаки сегментації ринку.

Детальніше поведінкові критерії сегментування готельного ринку готелю «Hyatt Regency Kyiv» стосуються 5 кращих моделей сегментування ринку подорожей по поведінковим критеріям: мета поїздки, прихильність до рівня сервісу, частота поїздок, очікувані вигоди.



**Рис. 3.1. Основні етапи розроблення стратегії сегментації послуг готелю «Hyatt Regency Kyiv»**

Етап другий: Опис споживачів і не споживачів готельного продукту. За виділеним принципом сегментації можна описати групи споживачів готельного продукту готелю «Hyatt Regency Kyiv»:

- лояльні споживачі готельного продукту підприємства, які купують його продукт постійно і з низькою ймовірністю переключаться на конкурентів;
- нелояльні споживачі, які купують його продукт нерегулярно, на ряду з придбанням у конкурентів;
- споживачі, які ніколи не придбають послуги готелю.

Така характеристика споживчих груп допоможе виявити причини високої і низької лояльності споживачів, подивитися на дані групи в розрізі соціальних, демографічних, поведінкових і психографічних ознак.

Етап третій: Аналіз відмінностей і визначення фінальних критеріїв сегментування. Найважливіший крок у процесі сегментації ринку. На основі детального аналізу необхідно виділити ті критерії сегментування, за якими споживачі всіх груп явно відрізняються між собою. З виділеного списку визначаємо найважливіші параметри, які найкращим способом описують причину придбання, причину перемикання і причину відмови від турпродукту. На основі даних можна прийти до висновку, що параметрами, які найбільше розрізняють споживачів готелю «Hyatt Regency Kyiv» є рівень доходу (високий), очікувані вигоди, частота подорожей, прихильність до певного рівня сервісу, психографічні критерії. Таких важливих параметрів має бути не більше 3. Виявлені критерії та параметри будуть основою для сегментування. Решта критеріїв будуть описовими характеристиками сегмента. В даному випадку звертаємо особливу увагу на відмінності в поведінкових і психографічних критеріях. Саме дані критерії найкраще підходять для основних критеріїв сегментування. Соціально-демографічні та географічні чинники в більшості випадків є описовими характеристиками аудиторії.

Етап четвертий: Визначення та опис сегментів. На основі обраних основних критеріїв і параметрів сегментації розділимо споживачів на сегменти. На основі проведеного аналізу можна визначити такі найважливіші критерії сегментації споживачів готелю «Hyatt Regency Kyiv»: психографічні, прихильність до певного рівня сервісу, частота подорожей, очікувані вигоди, які покладені в основу сегментів.

Різні сегменти споживачів можуть вимагати різних характеристик готельного продукту, різний рівень сервісу, по-різному сприймають якість одного і того ж продукту, мають різні звички поведінки. Кожен сегмент можна описати за такими критеріями: 1) соціально-демографічні характеристики сегмента: стать, вік, дохід, освіта, професійна кваліфікація, сімейний стан і кількість дітей; 2) географічні характеристики: регіон проживання, тип населеного пункту; 3) поведінкові характеристики: частота



придбання готельного продукту, властивості, які цінують в готельному продукті, ставлення до бренду готелю; 4) психографічні характеристики: цінності і життєва позиція, спосіб життя і мотивація.

Етап п'ятий: Вибір цільових сегментів ринку. Завершальний етап процесу сегментації ринку, на якому необхідно вибрати одну з 5 основних стратегій цільового маркетингу. При виборі найбільш перспективних сегментів має враховуватися: 1) найперспективніші сегменти - ринки, здатні забезпечити великий обсяг продажів і мають високі темпи зростання; 2) оцінка прибутковості сегмента та існуючих бар'єрів входу в сегмент; 3) концентрація на таких сегментах, в яких є можливість створити унікальну конкурентну перевагу і в яких існує незадоволений попит; 4) вихід із сегментів і не входження на ринки, що мають негативні тренди продажів; 5) врахування рівня конкуренції в галузі та ймовірність виникнення цінових воєн.

З метою здійснення сегментування ринку готелю «Hyatt Regency Kyiv» запропонуємо програму визначення ринкових сегментів (табл.3.1).

*Таблиця 3.1*

### **Пропонована програма визначення ринкових сегментів готелю «Hyatt Regency Kyiv»**

<b>Найменування етапу дослідження</b>	<b>Зміст стану дослідження</b>
1. Розробка концепції дослідження	
1.1. Постановка мети	Основною метою є виокремлення серед множини споживачів достатньо однорідних груп, які ставлять приблизно однакові вимоги до процесу обслуговування, асортименту та якості послуг
1.2. Постановка основних завдань	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Визначити ознаки сегментації споживачів готелю</li><li>2. Виокремити сегменти споживачів на основі найвиразніших ознак.</li><li>3. Оцінити виокремлені сегменти з погляду їх привабливості й вимог до комплексу маркетингу фірми.</li><li>4. Визначити цільовий ринок готелю «Hyatt Regency Kyiv»</li></ol>
2. Формування робочої гіпотези	Основна робоча гіпотеза дослідження полягає в тому, що споживачі готелю «Hyatt Regency Kyiv» ставлять різні вимоги до комплексу послуг, що надаються. Найчастіше в готелі зупиняються клієнти, які відвідують м. Київ з діловою метою. Але для збільшення заселення готелю і

розширення його діяльності необхідно освоювати й інші ринкові сегменти, використовуючи при цьому стратегію диференціації

### Продовження таблиці 3.1

Найменування етапу дослідження	Зміст стану дослідження
3. Визначення джерел інформації	У процесі дослідження має використовуватися первинна маркетингова інформація — дані вибіркового огляду гостей готелю «Hyatt Regency Kyiv»
4. Методи збору первинної інформації	Письмове опитування за допомогою спеціально розробленої анкети. Анкетне опитування здійснювалося під час вибіркового огляду.
5. Методи обробки й аналізу одержаної інформації	Дані анкетного опитування обробляються за допомогою комп'ютерних технологій з подальшим використанням статистичних методів угруповання і типологізації, багатовимірної класифікації
6. Програмований результат дослідження	У результаті дослідження повинні бути виявлені окремі сегменти споживачів, які ставлять достатньо однорідні вимоги і мають загальні ознаки
7. Розроблення висновків і рекомендацій	Висновки повинні полягати у виокремленні основних сегментів готелю «Hyatt Regency Kyiv» та їх вимог до подальшої стратегії розвитку підприємства
8. Термін і період дослідження	Опитування має проводитися орієнтовно впродовж трьох тижнів у лютому — березні 2019 р. у готелі «Hyatt Regency Kyiv»

На основі зібраних соціодемографічних і психографічних даних розробляються критерії для оцінювання специфічного готельного ринку та порівняння цільових ринків готелю «Hyatt Regency Kyiv». Далі слід вибрати порівнювані атрибути готельного продукту (стиль, імідж, рівень якості, ціни та ін.). Оцінювання готельного продукту проводиться у трьохвимірному просторі, координатами для якого є сегмент ринку, ціль і позиціонування. Позиціонування – це дії по розміщенню готельного продукту (послуги) на визначеному ринку, який називають цільовим готельним ринком, з метою забезпечення конкурентоспроможності готельного продукту (послуги). Вибір цільового ринку готелю «Hyatt Regency Kyiv» проходить в декілька етапів:

1. Визначення потенціалу сегменту ринку. Потенціал готельного ринку характеризується його кількісними параметрами, головним з яких є ємність ринку. Сегмент має бути достатньо ємним, щоб фірма могла окупити витрати.

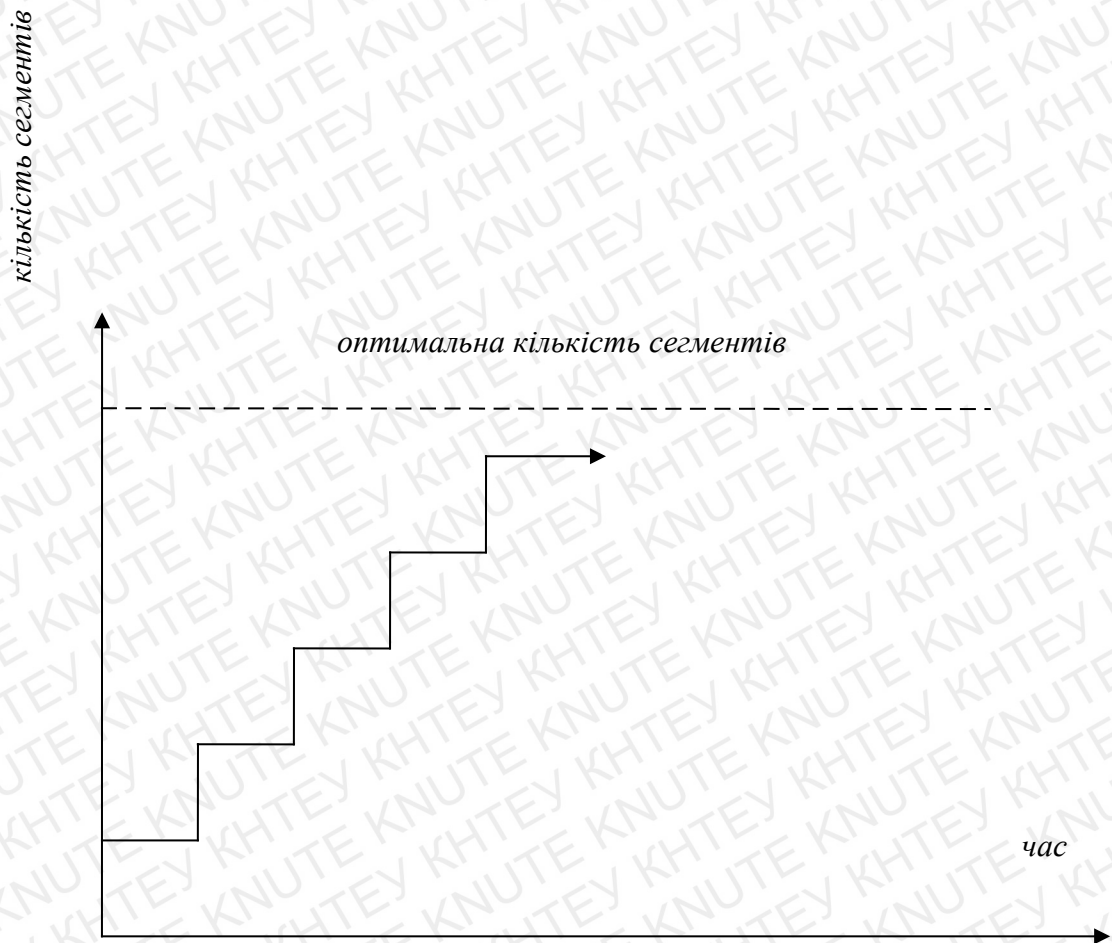
2. Оцінка доступності сегменту ринку. Тут необхідно отримати інформацію про те, які перешкоди для діяльності існують на ринку, чи досяжними є споживачі готельних послуг.

3. Оцінка суттєвості сегменту ринку. Передбачає визначення того, наскільки реальним є віднесення споживачів ринку до сегменту, з яким має намір працювати готель. Слід також виявити, чи стійкі потреби споживачів, щоб знати, який продукт їм пропонувати – консервативний чи з мінливими характеристиками.

4. Аналіз можливостей освоєння сегменту ринку. Аналіз можливостей освоєння передбачає: - оцінювання ризиків; - виявлення позицій основних конкурентів; - визначення можливої реакції конкурентів на появу нових готелів; - прогнозування можливого обсягу продаж та прибутку.

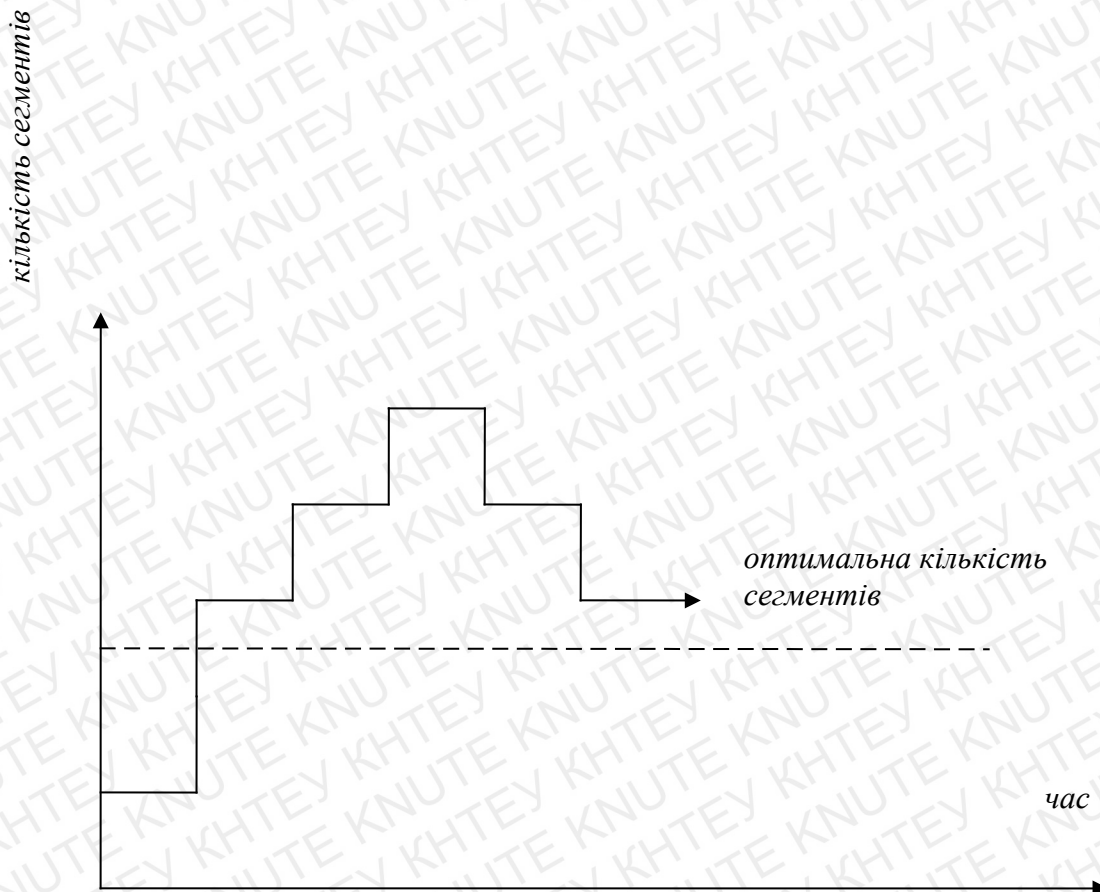
При пошуку оптимальної кількості сегментів готель «Hyatt Regency Київ» може використовувати 2 методи:

1. Концентрований (метод мурахи). Полягає у поступовому залученні сегментів, поки не буде визначена їх оптимальна кількість. Цей метод тривалий у часі, але не потребує значних затрат (рис. 3.2.).



**Рис. 3.2. Метод мурахи при пошуку оптимальної кількості сегментів готелю «Hyatt Regency Kyiv»**

2. Дисперсний (метод бабки). Реалізується шляхом проб та помилок. Він передбачає вихід на максимальну кількість сегментів, щоб згодом зменшувати їх кількість, шукаючи оптимальний набір сегментів (рис. 3.3.).



**Рис. 3.3. Метод бабки при пошуку оптимальної кількості сегментів готелю «Hyatt Regency Kyiv»**

На основі проведеного дослідження готель «Hyatt Regency Kyiv» може використовувати певні стратегії позиціонування, наприклад, стратегію диференціації продукту, стратегію знаходження своєї ніші на ринку. Готель «Hyatt Regency Kyiv» може пристосовуватись до ринку за допомогою модифікації продукту, зміни стратегії ціноутворення чи способів просування і каналів розподілу, тобто шляхом формування конкурентної позиції продукту.

В даний час багато готелів, в т.ч. й «Hyatt Regency Kyiv», приділяючи значну увагу позиціонуванню свого продукту, активно використовують рекламу, яка забезпечує створення бажаного іміджу готельного продукту. Для проведення рекламної компанії готелю «Hyatt Regency Kyiv» повинні

володіти інформацією про потреби споживача та мотиви придбання ними тих чи інших послуг.

Отже, сегментація ринку та позиціювання готельного продукту «Hyatt Regency Kyiv» є потужними засобами завоювання визнання на готельного ринку, підвищення конкурентноздатності готелю «Hyatt Regency Kyiv» та розуміння споживачів.

### **3.2. Вибір стратегії цільового маркетингу готелю «Hyatt Regency Kyiv»**

Для того, що стратегія сегментування реально працювала, необхідно здійснити вибір стратегії цільового маркетингу готелю «Hyatt Regency Kyiv». У світовій практиці виділяють 5 стратегій цільового маркетингу. Розглянемо кожен із стратегій більш докладно.

Концентрація зусиль на одному сегменті. Проведення концентрованого маркетингу може дозволити готелю «Hyatt Regency Kyiv» зосередити всі зусилля на задоволенні потреб одного конкретного сегмента, досягти високого рівня лояльності. Концентрація зусиль на одному сегменті дозволяє скоротити рівень витрат на виробництво, підтримку і поширення готельного продукту. Вибравши стратегію концентрації готель ставить за мету стати №1 в певному сегменті. Але даний підхід несе високий рівень ризиків. У разі ринкових змін, зміни уподобань аудиторії, жорсткості конкуренції - готель може втратити відразу весь свій бізнес (табл. 3.2).

*Таблиця 3.2*

## Приклад концентрованої стратегії цільового маркетингу готелю «Hyatt Regency Kyiv»

	Концентрація на одному сегменті		
Готельний продукт 1			
Готельний продукт 2			
Готельний продукт 3			
	Ринок 1	Ринок 1	Ринок 1

Вибіркова спеціалізація означає фокусування зусиль готелю «Hyatt Regency Kyiv» на декількох привабливих сегментах ринку, які можуть бути як подібними, так і різними. Кожен сегмент представляє для готелю високі можливості зростання бізнесу і є перспективним. Стратегія вибіркової спеціалізації дозволяє розділити рівень ризику між кількома напрямками бізнесу, але збільшує витрати готелю (табл. 3.3).

*Таблиця 3.3*

## Приклад стратегії вибіркової спеціалізації цільового маркетингу готелю «Hyatt Regency Kyiv»

	Вибіркова спеціалізація		
Готельний продукт 1			
Готельний продукт 2			
Готельний продукт 3			
	Ринок 1	Ринок 1	Ринок 1

Продуктова спеціалізація полягає в концентрації всіх зусиль готелю на виробництві готельного продукту, який надалі реалізується на кількох ринкових сегментах. Стратегія продуктової спеціалізації дозволяє знизити витрати на підтримку готельного продукту за рахунок уніфікації рекламних повідомлень, побудувати високий рівень довіри до продукту серед великого числа споживачів. Ризик даної стратегії полягає в тому, що такий продукт може бути витіснений більш вузькоспеціалізованими пропозиціями конкурентів у кожному окремому сегменті (табл. 3.4).

Ринкова спеціалізація полягає у задоволенні усіх потреб в готельному продукті у цільового ринку або групи споживачів (табл. 3.5).



Таблиця 3.4

**Приклад стратегії продуктової спеціалізації цільового маркетингу  
готелю «Hyatt Regency Kyiv»**

	Продуктова спеціалізація		
Готельний продукт 1			
Готельний продукт 2			
Готельний продукт 3			
	Ринок 1	Ринок 1	Ринок 1

Стратегія ринкової спеціалізації здатна забезпечити високу лояльність цільового ринку, зайняти лідируючі позиції на ринку. Однак існує підвищений ризик втрати всього бізнесу в разі втрати платоспроможності цільової групи споживачів.

Таблиця 3.5

**Приклад стратегії ринкової спеціалізації цільового маркетингу готелю  
«Hyatt Regency Kyiv»**

	Ринкова спеціалізація		
Готельний продукт 1			
Готельний продукт 2			
Готельний продукт 3			
	Ринок 1	Ринок 1	Ринок 1

Дотримуючись стратегії повного охоплення ринку, готель прагне надати всім групам споживачів всі необхідні готельні продукти. Стратегію повного охоплення ринку здатні реалізувати тільки великі готелі (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Приклад стратегії повного охоплення ринку цільового маркетингу  
готелю «Hyatt Regency Kyiv»**

	Повне охоплення ринку		
Готельний продукт 1			
Готельний продукт 2			
Готельний продукт 3			
	Ринок 1	Ринок 1	Ринок 1

В стратегії з концепцією «масового маркетингу» готель також орієнтується на весь ринок, але при реалізації стратегії повного охоплення ринку готель продає різні продукти різним споживачам. У той час як при стратегії масового маркетингу реалізується тільки один продукт (в даному випадку ця стратегія не розглядалась як недоцільна) (табл. 3.7).

**Приклад стратегії масового маркетингу готелю  
«Hyatt Regency Kyiv»**

	Масовий маркетинг		
Готельний продукт 1			
Готельний продукт 2			
Готельний продукт 3			
	Ринок 1	Ринок 1	Ринок 1

Етап шостий: Розроблення стратегії сегментації, що являє собою комплексний план з поглиблення ступеня насичення запропонованими готельними продуктами всіх груп споживачів, вибір максимальної глибини ринкового попиту, включаючи дрібні його відтінки.

З метою вибору стратегії цільового маркетингу готелю «Hyatt Regency Kyiv» використовувався експертний метод, де допомогою методу вагових коефіцієнтів визначено загальну думку експертів  $S_i$  по  $i$ -й ознаці розраховують за формулою:

$$S_i = \sum_{j=1}^m a_{ij} / m \quad (3.1)$$

де  $a_{ij}$  - ваговий коефіцієнт, який надав  $j$ -й експерт  $i$ -й ознаці;  $j$  - номер експерта;  $i$  - номер ознаки;  $m$  - кількість експертів, що оцінюють  $i$ -ту ознаку.

Чим більша величина  $S_i$ , тим більша важливість цієї ознаки. На основі обробки анкет експертів було визначено якій стратегії віддати перевагу. Результати опитування експертів щодо вибору стратегії сегментації показані в табл. 3.8. В опитуванні взяло участь 5 експертів, в якості експертів виступали: менеджери готелю «Hyatt Regency Kyiv».

Експерти в основному віддавали перевагу стратегіям вибіркової спеціалізації та ринкової спеціалізації, проте більше голосів віддали за стратегію ринкової спеціалізації. Таким чином, на основі опитування, можна констатувати, що готелю «Hyatt Regency Kyiv» слід обрати стратегію ринкової спеціалізації.

Таблиця 3.8

**Результати опитування експертів щодо вибору стратегії цільового маркетингу готелю «Hyatt Regency Kyiv»**

Можливі стратегії	Експерти					S <sub>i</sub>
	1	2	3	4	5	
Концентрована стратегія	0,0	0,0	0,2	0,0	0,0	0,2
Стратегія вибіркової спеціалізації	0,4	0,4	0,2	0,4	0,5	1,9
Стратегія продуктової спеціалізації	0,2	0,0	0,2	0,0	0,0	0,4
Стратегія ринкової спеціалізації	0,4	0,6	0,4	0,6	0,5	2,5
Стратегія повного охоплення ринку	0,0	0,0	0,0	0,2	0,0	0,2
Разом	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	-

Отже, в контексті стратегії ринкової спеціалізації необхідно забезпечити високу лояльність цільового ринку, утримувати лідируючі позиції на ринку і це ситуація, при якій підприємство намагається охопити якомога більшу кількість дрібних сегментів ринку.

Зрозуміло, що оскільки готель «Hyatt Regency Kyiv» входить до мережі готельного оператора «Hyatt», то ці пропозиції стосуються в більшій мірі його.

### **3.3. Формування стратегічних орієнтирів позиціонування послуг готелю «Hyatt Regency Kyiv» на ринку та визначення її ефективності**

На основі проведеної сегментації, розробимо стратегію позиціонування послуг готелю «Hyatt Regency Kyiv». Підхід, акцентований на споживачах, передбачає, що підприємство отримує конкурентні переваги в разі, якщо його готельні продукти краще, ніж продукти конкурентів задовольняють потреби споживачів. Застосування даного підходу передбачає концентрацію готелю на потребах споживачів, застосування методів, які посилюють об'єктивне та суб'єктивне задоволення споживачів від продукти готелю «Hyatt Regency Kyiv».

Основним методом посилення конкурентних позицій, який застосовується в межах даного підходу є диференціація готельного продукту, інструментом реалізації якої є позиціонування, яке проводиться, насамперед, за рахунок відповідного комплексу маркетингових комунікацій та стратегії просування.

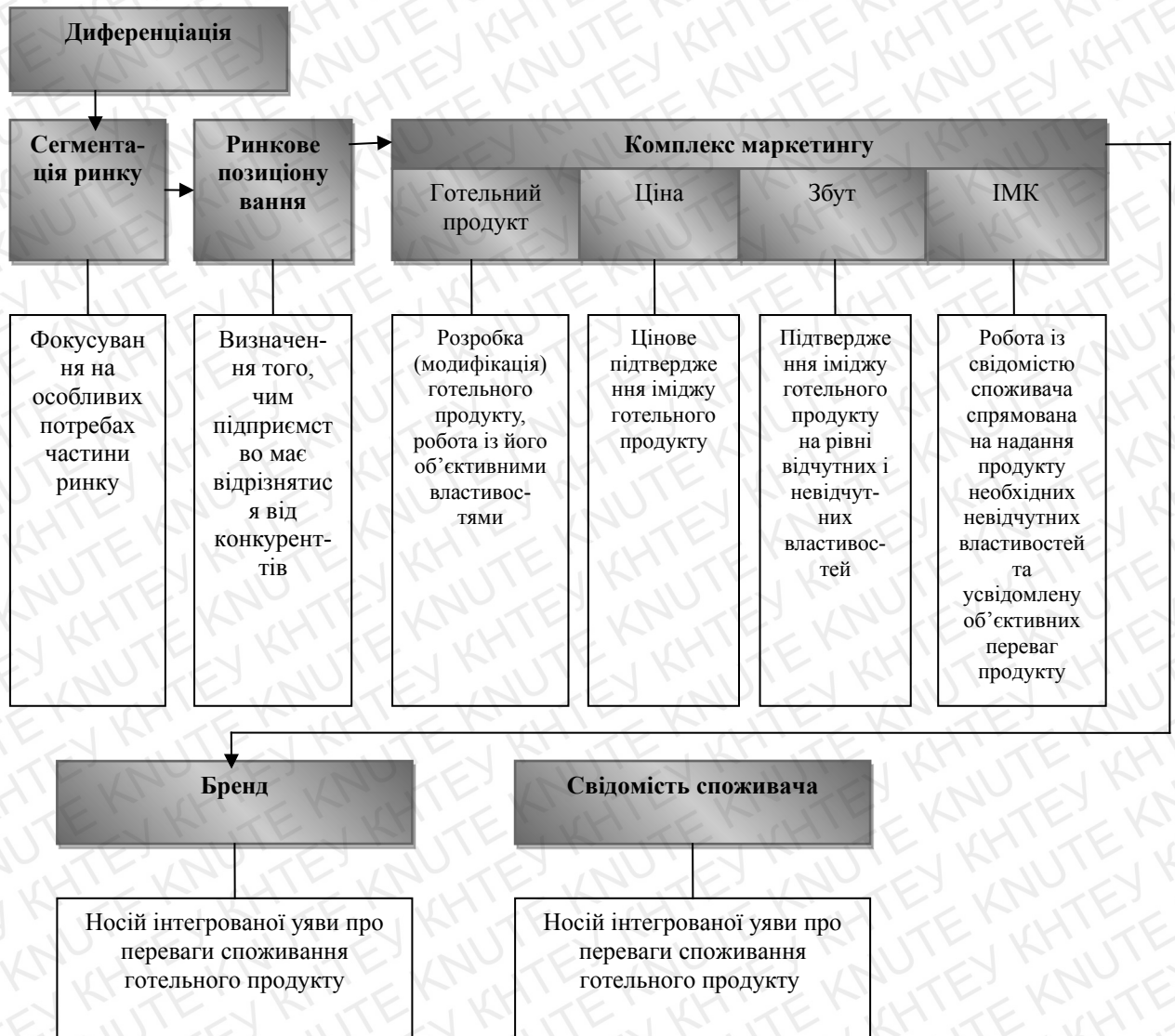
Диференціація передбачає виокремлення бренду у свідомості споживача поміж брендів-конкурентів, створення асоціації з певними перевагами чи вигодами. Ефективне ринкове позиціонування неможливе без фокусування готелю на особливих потребах споживачів, що забезпечується сегментацією ринку. Таке фокусування надає можливість під час позиціонування посилити конкурентні позиції підприємства по двох напрямках:

- адаптувати об'єктивні властивості готельного продукту до потреб споживачів;
- через роботу із свідомістю споживача підприємство може суттєво підвищити споживчу вартість готельного продукту, що відчувається споживачем.

Ринкове позиціонування може реалізовуватися за рахунок впровадження релевантного комплексу маркетингу. Кожен з його елементів вносить свій вклад в реалізацію позиціонування, що відображено на рис. 3.4.

Як видно із наведеного на рисунка, ринкове позиціонування є одним із визначальних елементів в забезпеченні конкурентоспроможності готелю «Hyatt Regency Kyiv» за умов, коли пропозиція перевищує попит. Саме від правильно реалізованих сегментації ринку та позиціонування залежить ефективність усіх подальших елементів маркетингової стратегії підприємства.

Тому ринкове позиціонування базується на сегментуванні та передбачає здійснення комплексу маркетингу, що включає в себе готельний продукт, ціну, процеси збуту та інтегровані маркетингові комунікації (ІМК). Зазначений комплекс виступає основою для формування бренду готелю.



**Рис. 3.4. Місце ринкового позиціонування в системі заходів по посиленню конкурентних переваг готелю «Hyatt Regency Kyiv»**

Для позиціонування готельного продукту готелю «Hyatt Regency Kyiv» повинні виконуватися чотири умови.

1. Повинно бути уявлення про цільовий готельний ринок і споживачів готельного продукту. Зафіксовано, що одна й та сама позиція на готельному ринку може розглядатися по-різному різними споживачами, тому важливо, щоб дія позиціонування на всі цільові аудиторії була зрозумілою й передбачалася дія на нецільові сегменти.

2. Користь, на якій базується позиціонування, повинна бути важливою для цільових споживачів. Звичайно, позиціонування низьких цін, запропоноване нечутливому до цін сегменту, не має сенсу. Користь або властивості, на яких будується позиціонування, повинні бути привабливими для цільових споживачів.

3. Позиціонування готельного продукту повинне будуватися на дійсній силі готелю або його бренду. Сильні сторони або їхня комбінація повинні бути унікальними для готелю. Націленість на найбільш ефективне використання активів готелю створює конкурентну позицію, яка гарантує найбільшу стійкість і захищеність від небезпечних нападів конкурентів.

4. Позиції повинні володіти комунікабельністю, давати змогу контактувати з цільовим готельним ринком, тобто вони повинні бути простими й зрозумілими і передаватися за допомогою яскравої іміджевої реклами або інших засобів комунікацій.

Початком розвитку стратегії позиціонування є розуміння позиції, яку насправді займає даний готельний продукт у свідомості реальних і потенційних споживачів. Положення будь-якого продукту на готельному ринку можна визначити, і воно буде або реальним, або експертно-прогнозним. Реальним воно стане тільки тоді, коли його положення визначається на основі ретроспективного аналізу просування і продажу готельного продукту за певний період.

Чинниками, що визначають положення продукту на готельному ринку, слід вважати не тільки ціну та якість, а й, імідж готелю й готельного продукту та співвідношення цих чинників. У цьому разі позиція одного й того самого виду продукту може мати неоднакове сприйняття споживачами різних сегментів готельного ринку.

У будь-якому випадку, зроблено це навмисно чи ні, готельний продукт займає якесь певне місце в індустрії готельного бізнесу. Є безліч підходів для дослідження займаної позиції. Найбільш типовими є наступні стадії визначення поточного позиціонування:

- визначення конкурентів готельного ринку. Перший крок полягає у виявленні інших пропозицій як можливих альтернатив, а саме:

- конкуренція на рівні готельних продуктів з аналогічними властивостями;
- на рівні категорії готельного продукту;
- на рівні готельних продуктів, що задовольняють ту саму потребу;
- на рівні потреб (конкуренція з готельними продуктами, що задовольняють інші потреби).

Визначення характеристик відповідних готельних продуктів. Центральним моментом у цьому процесі є встановлення найважливішої для споживачів користі. Ця інформація ефективно збирається за допомогою методик якісних досліджень, наприклад, в групових дискусіях. Результатом може стати всеосяжний перелік очікуваної користі від готельного продукту або характеристик, використаних споживачами для порівняння альтернатив.

Оцінка відповідної значущості атрибутів. Не всі можливості будуть насправді важливі для всіх споживачів. На третій стадії необхідно зробити спробу встановити, що важливе для кожного покупця/групи і чому. Визначення позицій конкуруючих готельних продуктів за найважливішими атрибутами. На четвертій стадії визначається, як найважливіші з даних сегментів оцінюються конкуренти за різними параметрами.

Ідентифікація потреб споживачів. За тими самими параметрами можуть визначатися й потреби споживачів. Це може здійснюватися через опитування споживачів про «ідеальну» торгову марку. На цьому етапі теж можлива наявність відмінностей у потребах (крім можливої наперед певної схожості в пріоритетах). Отже, важливо розуміти, що сегменти о ринку пред'являють різні вимоги й переваги.

Таким чином, на основі зазначеного можна виробити план стратегії позиціонування готелю «Hyatt Regency Kyiv», що складається з кількох етапів:

1. Вибір актуального продукту / ринку



2. Визначення конкурентів
3. Визначення того, як споживачі оцінюють можливі варіанти вибору
4. Визначення розривів у утримуваних позиціях
5. Планування та здійснення стратегічного позиціонування
6. Моніторинг позиції

На основі проведеного сегментування цільовий ринок обрано.

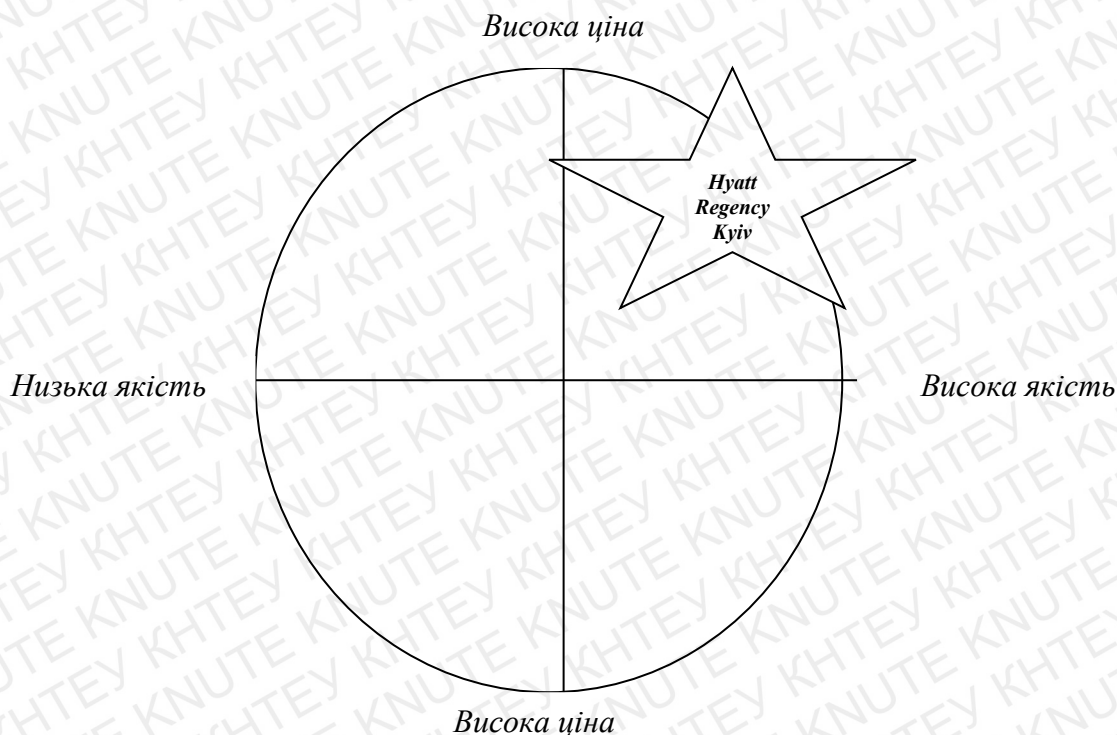
Далі сформулюємо матрицю характеристик готельного продукту, пропонованого готелем «Hyatt Regency Kyiv», що може виглядати наступним чином:

*Таблиця 3.9*

**Матриця характеристик готельного продукту, пропонованого готелем  
«Hyatt Regency Kyiv»**

<b>Характеристики</b>	<b>Раціональні</b>	<b>Емоційні</b>
Загальні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Можливість широкого вибору готельних продуктів</li> <li>– Високий рівень сервісу</li> <li>– Економія часу щодо придбання послуг</li> <li>– Швидке реагування на запити споживачв</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Безпечно</li> <li>– Зручно</li> <li>– Сучасно</li> <li>– Престижно</li> </ul>
Конкретні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Персоніфікація споживача</li> <li>– Повага до споживача</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Гарне обслуговування</li> </ul>

Наступним заходом стратегії позиціонування є розробка карти позиціонування (рис. 3.5)



**Рис. 3.5. Позичіонування пропонованого споживачам готельного продукту готелю «Hyatt Regency Kyiv»**

Визначення основних позицій готелю «Hyatt Regency Kyiv» показане в табл. 3.10.

В цьому контексті необхідно звернути увагу та те, що готель здійснює постійно роботу, направлену на удосконалення його продуктів. А також на те, що споживачі, які користуються послугами готелю «Hyatt Regency Kyiv» мають можливість віднесення себе до осіб, що користуються послугами світового відомого лідируючого оператора. Досить позитивним аспектом позиціонування є те, що продукт, пропонований готелем «Hyatt Regency Kyiv» має такі переваги, як 1) наявність впізнаного в багатьох країнах світу бренду; 2) можливість віднесення себе до осіб, що користуються послугами світового лідируючого оператора; 3) висока якість продукту; 4) високий рівень обслуговування; 5) широкий асортимент. Важливим також є те, що готельний продукт призначений для таких споживачів, що цінують власні кошти і прагнуть із користю їх потратити.

Таблиця 3.10

## Формування бази позиціонування готелю «Hyatt Regency Kyiv»

Певаги	Їх характеристика
Готельний продукт має такі переваги:	Наявність впізнаного в багатьох країнах світу бренду Можливість віднесення себе до осіб, що користуються послугами світового відомого лідируючого оператора Висока якість і безпека продукту Високий рівень обслуговування Широкий асортимент послуг
Готельний продукт призначений для таких споживачів:	Осіб, що цінують високий рівень сервісу і комфорту Осіб, що цінують власні кошти і прагнуть із користю їх потратити Осіб, що прагнуть часто виконувати бізнес-подорожі і пізнавати інші країни
Готельний продукт переважає над продуктами конкурентів за такими показниками:	Надійність і стабільність оператора Співробітництво лише із надійними партнерами Здійснення постійної роботи, направленої на удосконалення послуг
Ми можемо довести, що ми кращі, оскільки:	Входить до найкращих світових готельних брендів Високі доходи компанії Лістинг на Нью-Йоркській ФБ Значний обсяг споживачів

На ринку готельних послуг готель «Hyatt Regency Kyiv» має позиціонувати себе як складова міжнародної готельної мережі, що пропонує ретельно відібраний готельний продукт з єдиними високими стандартами якості обслуговування. Варто відмітити, що оскільки готельний оператор «Hyatt» є лідером світового готельного бізнесу і на формування його позиціонування прикладається багато зусиль, тому запропонувати значний обсяг заходів досить проблематично. Проте в рамках тези про здійснення постійної роботи для удосконалення послуг можна запропонувати наступне складові позиціонування (за прикладом лідируючих корпорацій інших галузей): натхнення, надійність і відповідальність (рис. 3.6).



**Рис. 3.6. Пропоновані складові стратегії позиціонування готелю «Hyatt Regency Kyiv»**

Натхнення як складова позиціонування готелю «Hyatt Regency Kyiv» має стосуватися:

- передбачення, розробки і постачання на ринок нові готельні продукти, які є привабливими для споживачів;
- прагнення до того, щоб бути кращими і перемагати чесно;
- повага до національних традицій і менталітету та їх врахування в роботі;
- прагнення до командної роботи;
- можливості і прагнення інновацій.

Надійність як складова позиціонування готелю «Hyatt Regency Kyiv» має стосуватися:

- поваги до споживачів за їх вибір.

Відповідальність як складова позиціонування готелю «Hyatt Regency Kyiv» має стосуватися:

- розподілу відповідальності, щоб зберегти лояльність і довіру споживачів;

- відкритість для спілкування і прагнення до розвитку.

Планування та здійснення стратегічного позиціонування. Коли цільовий ринок вибраний і визначена бажана позиція, необхідно розробити програму, яка гарантує, що вся інформація про продукт або бренд, яка передається на ринок, буде створювати в умах споживача відповідне подання. Це означає, що властивість і ціна продукту повинні відповідати бажаній позиції. Кампанія з просування знаходиться в центрі стратегії позиціонування, і її повідомлення, покликані сприяти просуванню готельного продукту, також повинні давати ринку адекватну інформацію.

*Таблиця 3.11*

### **План проведення сегментації та позиціонування готельних продуктів готелю «Hyatt Regency Kyiv» на 2019 р.**

<b>Зміст програмних заходів</b>	<b>Термін виконання</b>
Визначення поточної позиції на ринку	січень 2019 р.
Визначення характеристик відповідних готельних продуктів	Січень 2019 р.
Оцінка відповідної значущості атрибутів готельних продуктів	Лютий 2019 р.
Визначення позицій конкуруючих готельних продуктів за найважливішими атрибутами	Лютий 2019 р.
Ідентифікація потреб споживачів	Лютий 2019 р.
Визначення ринкових сегментів готелю	Березень 2019 р.
Формування чіткого уявлення «портрету поживача»	Березень 2019 р.
Пошук оптимальної кількості сегментів готелю	Березень 2019 р.
Покращення роботи сайту	Березень 2019 р.
Активізація ремаркетингу	Березень 2019 р.
Здійснення благодійних заходів та акцентування уваги на соціальну відповідальність	щоквартально
Навчання і підвищення кваліфікації персоналу	щоквартально
Участь персоналу у тренінгах, семінарах	щоквартально
Підтримка іміджевої реклами бренду	постійно
Активізація програми «День відкритих дверей», зокрема для студентів для подальшого їх працевлаштування	згідно графіку

План позиціонування складається з кількох етапів.

1. Визначення поточної позиції. Початком розвитку стратегії позиціонування є розуміння позиції, яку насправді займає даний готельний продукт у свідомості реальних і потенційних споживачів. Положення будь-якого продукту на готельному ринку можна визначити, і воно буде або

реальним, або експертно-прогнозним. Реальним воно стане тільки тоді, коли його положення визначається на основі ретроспективного аналізу просування і продажу готельного продукту за певний період.

Чинниками, що визначають положення продукту на готельному ринку, слід вважати не тільки ціну та якість продукту, а й продуктивність, дизайн, сервісне обслуговування, імідж готелю й готельного продукту та співвідношення цих чинників. У цьому разі позиція одного й того самого виду продукту може мати неоднакове сприйняття споживачами різних сегментів готельного ринку. У будь-якому випадку, зроблено це навмисно чи ні, готельний продукт займає якесь певне місце в індустрії готельного бізнесу. Є безліч підходів для дослідження займаної позиції. Найбільш типовими є наступні стадії визначення поточного позиціонування:

- визначення конкурентів готельного ринку. Перший крок полягає у виявленні інших пропозицій як можливих альтернатив, а саме:
  - конкуренція на рівні готельних продуктів з аналогічними властивостями;
  - на рівні категорії готельного продукту;
  - на рівні готельних продуктів, що задовольняють ту саму родову потребу;
  - на рівні потреб (конкуренція з готельними продуктами, що задовольняють інші потреби).


Визначення кола конкурентів може відбуватися пошуком готельних продуктів - субститутів, які виконують ті самі функції, або безпосередньо на опитуваннях споживачів, які альтернативи вони оцінюють, коли роблять придбання. Коло конкурентів може бути досить специфічним, воно може залежати від характеру придбання або від ситуації, в якій використовується готельний продукт. Для одного варіанту використання готельного продукту необхідно розглядати одне коло конкурентів, а для другого пріоритетним буде довкілля.

2. Визначення характеристик відповідних готельних продуктів. Якщо коло конкурентів встановлено, то наступним завданням буде виявлення того, на якій основі придбання зробили свій вибір між різними альтернативами, що є перед ними. Центральним моментом у цьому процесі є встановлення найважливішої для придбання користі. Ця інформація ефективно збирається за допомогою методик якісних досліджень, наприклад, в групових дискусіях. Проекційні методи дослідження образу бренду, такі як асоціативні методи та інтерпретації, також можуть бути корисними. Результатом може стати всеосяжний перелік очікуваної користі від готельного продукту або характеристик, використаних споживачами для порівняння альтернатив. Зазначимо, що шукані вигоди залежать від контексту ситуації або сценарію.

3. Оцінка відповідної значущості атрибутів. Не всі можливості будуть насправді важливі для всіх споживачів. На третій стадії необхідно зробити спробу встановити, що важливе для кожного споживача/групи і чому.

4. Визначення позицій конкуруючих готельних продуктів за найважливішими атрибутами. На четвертій стадії визначається, як найважливіші з даних сегментів оцінюються конкуренти за різними параметрами. Знову кількісне дослідження, що використовує репрезентативні вибірки, дає найкращий результат. Такі методи, як семантичний диференціал або шкали Лайкерта, використовуються для виявлення даних про атрибути торгових марок. Важливо визначити відмінності в сприйнятті між окремими респондентами. Зазначимо також, що сегменти в шуканій користі можуть мати різні точки зору на конкуруючі пропозиції.

5. Ідентифікація потреб споживачів. За тими самими параметрами можуть визначатися й потреби споживачів. Це може здійснюватися через опитування споживачів про «ідеальну» торгову марку. На цьому етапі теж можлива наявність відмінностей у потребах (крім можливої наперед певної схожості в пріоритетах). Отже, важливо розуміти, що сегменти готельного ринку пред'являють різні вимоги й переваги.

Отже,  Для удосконалення позиціонування продукту готелю «Hyatt Regency Kyiv» повинні виконуватися чотири умови.

1. Повинно бути уявлення про цільовий готельний ринок і споживачів готельного продукту, до яких прагне готель. Зафіксовано, що одна й та сама позиція на готельному ринку може розглядатися по-різному різними споживачами, тому важливо, щоб дія позиціонування на всі цільові аудиторії була зрозумілою й передбачалася дія на нецільові сегменти.

2. Користь, на якій базується позиціонування, повинна бути важливою для цільових споживачів. Звичайно, позиціонування низьких цін, запропоноване нечутливому до цін сегменту, не має сенсу. Користь або властивості, на яких будується позиціонування, повинні бути привабливими для цільових споживачів.

3. Позиціонування готельного продукту повинне будуватися на дійсній силі готелю та його бренду. Сильні сторони або їх комбінація повинні бути унікальними для готелю. Націленість на найбільш ефективне використання активів готелю створює конкурентну позицію, яка гарантує найбільшу стійкість і захищеність від небезпечних нападів конкурентів.

4. Позиції повинні володіти комунікабельністю, давати змогу контактувати з цільовим готельним ринком, тобто вони повинні бути простими й зрозумілими і передаватися за допомогою яскравої іміджевої реклами або інших засобів комунікацій.

Можна передбачити, що за рахунок розроблених заходів щодо удосконалення управління ринковими сегментами зростуть обсяги діяльності готелю «Hyatt Regency Kyiv». В планах передбачено, що за рахунок зазначених стратегій виручка готелю може зрости на 15,0% у 2019 р. в порівнянні із 2017 р. (без врахування показників 2017 р.) (табл. 3.12). За рахунок зростання витрат нижчими темпами, ніж доходів через наявність постійних витрат, передбачимо їх зростання на рівні 12%.

*Таблиця 3.12*



**План економічних показників діяльності готелю «Hyatt Regency Kyiv» на  
2019 р.**

<b>Показники</b>	<b>Звітний рік / 2 017р.</b>	<b>Плановий рік / 2 019р.</b>	<b>Абсолютне відхилення</b>	<b>Відносне відхилення, %</b>
Чистий дохід	341020	392173	51153	15,0
Собівартість реалізації продукції	134601	150753	16152	12,0
Валовий прибуток	206419	241420	35001	17,0
Інші операційні доходи	19020	21873	2853	15,0
Адміністративні витрати	90743	101632	10889	12,0
Витрати на збут	18312	20509	2197	12,0
Інші операційні витрати	3537	3961	424	12,0
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток	112847	137190	24343	21,6
Інші доходи	64	74	10	15,0
Інші витрати	14	16	2	12,0
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток	112897	137248	24351	21,6
Податок на прибуток	19551	24705	5154	26,4
Чистий прибуток	93346	112543	19197	20,6
Рентабельність підприємства, %	38	41	3	7,6

Отже, на 2019 р. заплановано зростання обсягів діяльності (доходу) на 15,0% в порівнянні із 2017 р. Що стосується витрат, то передбачається їх зростання в рамках змінних витрат, тому загальні витрати передбачаються зростатимуть нижчими темпами, ніж доходи: на 12,0. Таким чином, визначино, що підприємство може значно покращити свої фінансові результати, що є економічно ефективно. Оскільки валовий прибуток може зрости на 17,0%, прбуток від операційної діяльності на 21,6%, ам чистий прибуток – на 20,6%. Відповідно, зросте й рентабельність із 38,0% до 41,0%. Отже, це є економічно ефективно.

**Висновки до розділу 3**

1. Розроблення стратегії сегментації має здійснюватися на основі таких етапів: 1) складення списку критеріїв сегментування; 2) опис споживачів і не споживачів готельного продукту; 3) опис споживачів ключових гравців ринку; 4) визначення та опис сегментів; 5) вибір цільових сегментів ринку; 6) розроблення стратегії сегментації. В роботі здійснено детальну розробку зазначених етапів.

2. З метою вибору стратегії цільового маркетингу використовувався експертний метод. Експерти віддали перевагу стратегії ринкової спеціалізації, що передбачає забезпечення високої лояльності цільового ринку, утримувати лідируючі позиції на ринку і це ситуація, при якій підприємство намагається охопити якомога більшу кількість дрібних сегментів ринку.

3. На основі проведеної сегментації, розроблено стратегію позиціонування послуг готелю «Hyatt Regency Kyiv». Позиціонування готелю «Hyatt Regency Kyiv» має базуватися на тому, що воно входить до складу світового готельного бренду, що працює під єдиною міжнародною торговою маркою і здійснюють ексклюзивний продаж продукту.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Розвиток корпорацій туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в значній мірі відображає специфіку та проблеми корпоративного сектору України в цілому. Проте існують певні специфічні особливості, пов'язані із:

- 1) глибокою залученістю цієї сфери бізнесу до міжнародної економіки, що сприяє появі на українському ринку транснаціональних корпорацій;
- 2) специфічністю туристичної діяльності як «невидимої торгівлі», що включає «невидимий експорт/імпорт»;
- 3) потребою державної підтримки, зокрема іміджевого спрямування;
- 4) слабкою залученістю учасників бізнес-відносин до фондового ринку.

2. Особлива роль маркетингу в готельному бізнесі полягає в тому, що його інструментарій – єдиний фактор впливу на поведінку споживача задля стимулювання збуту готельних послуг. Впливи маркетингових інструментів на готельний ринок порівняно з іншими галузями економіки є схожими, але їхня кількість і можливості вибору порівняно з ринками матеріальних благ відносно менші. Це стосується різних готельних продуктів, цін, популяризації і дистрибуції. Ринкові досягнення мають тут вторинний характер (наслідування), диференціація продукту полягає у змінених композиціях пакетів послуг, ціни визначаються на основі конкуренції, популяризація може "показати" послуги в обмежений спосіб тощо.

3. Динамічність світових економічних процесів — глобалізація, інтеграція, конкуренція, інновація — ставить перед готельними корпораціями нові цілі та завдання, які є на порядок складнішими і масштабнішими від тих, що вирішувалися в попередні роки. При цьому результативність економічної політики готелів значною мірою визначається можливостями управління на діючих сегментах ринку.

4. Управління ринковими сегментами в першу чергу стосується визначення ступеня їх привабливості, тобто вибору цільових ринків і маркетингових стратегій. Вибору цільового сегмента необхідно приділяти серйозну увагу, так як від зробленого вибору в більшій мірі залежить

ефективність всієї подальшої діяльності готелю. Обрані стратегії сегментації та позиціонування послуг готельного підприємства обов'язково мають узгоджуватися з комплексом його маркетингових в цілому та з окремими його елементами – туристичними продуктами, ціною, збутом та просуванням. Невідповідність навіть одного з елементів маркетингового комплексу до проголошеної стратегії позиціонування може призвести до її ринкового провалу.

5. Визначено, що готель «Hyatt Regency», що знаходиться у власності ПрАТ «Нові інжинірингові технології», належить до світової готельної мережі «Hyatt Hotels Corporation». Компанія «Hyatt» була заснована Джеєм Пріцкером в 1957 році. Надалі результатом успішного функціонування під керівництвом сім'ї Пріцкер компанія виросла у одну із найбільших готельних мереж. У 1962 році «Hyatt» стає публічною компанією із назвою «Hyatt Hotels Corporation», пройшовши лістинг на Нью-Йоркській фондовій біржі, що є головною фондовою біржею США. На даний момент «Hyatt Hotels Corporation» управляє готелями в 45 країнах, які працюють під брендами Hyatt, Hyatt Regency, Grand Hyatt, Park Hyatt, Hyatt Place і Hyatt Summerfield Suites. А загалом у світі нараховується 735 діючих готелів мережі Hyatt, таким чином більшість готелів - 690, мають фрайчайзингову форму управління, а меншість – 45 готелів - знаходиться під прямим управлінням «Hyatt Hotels Corporation». Кожен із видів готелів мережі «Hyatt» має свої особливості, що вирізняють його на ринку, та свій сегмент, на який він спрямовує свою маркетингову діяльність. У своїй діяльності Hyatt, робить ставку на постійних відвідувачів. Компанія виходить із того, що задоволений клієнт, якому сподобалося жити в цьому готелі, повернеться в нього не один раз. На це спрямована і корпоративна програма лояльності Hyatt, що тепер охоплює готелі всіх мереж компанії. Готель пропонує основні послуги проживання і сніданок, що не входить в ціну проживання, також готель пропонує широкий асортимент додаткових послуг, що повністю відповідають категорії 5-зіркового готелю.

6. Розглянуто, що готелей Hyatt Regency нараховується 188 у 168 містах світу. Місією цих готелів є «Пропонуючи все, гості повинні мати значущі результати», готелі належать до верхнього-висококласного цінового діапазону, в яких 200 - 2000 номерів Задоволення серед гостей означає значні прибутки для власників, тому ці готелі призначені для ділових мандрівників, гарантуючи відповідний досвід для кожного гостя кожного разу. Розташовуються в великих містах, що є головним пунктом призначення як ділових подорожей, так і приватних поїздок. До послуг готелів мережі «Hyatt Regency» входять просторі конференц-зали, новітні фітнес-центри й вишукані ресторани та бари. У своїй діяльності даний вид готелів орієнтується на ділових туристів віком 35-60 років з високим рівнем доходу.

7. Готель «Hyatt Regency Kyiv» був відкритий 10 вересня 2007 р. Номери готелю виходить на старе місто, Софійський собор, Михайлівський Золотоверхий монастир. Будівля готелю «Hyatt Regency» знаходиться за адресою: м. Київ, ул. А. Тарасової, 5. Номерний фонд готелю складається з 234 номерів з найсучаснішим обладнанням. Готель має широке коло корпоративних клієнтів.

8. З метою забезпечення адресності продукту готелю «Hyatt Regency Kyiv» здійснюється сегментування ринку. В даному дослідженні використано дослідження найпоширеніших методи сегментації ринку: 1) географічний при визначенні країн походження туристів-гостей готелю; 2) демографічний, що описує деякі особисті характеристики гостей (вік, стать, сімейний стан); 3) соціально-економічний метод: передбачає виділення сегментів споживачів на основі їх соціальної та професійної приналежності, освіти і рівня доходів; 4) психографічний: визначає стиль життя туристів, їх діяльність, інтереси, мотиви; 5) поведінкові методи: в їх основі лежить врахування різних аспектів поведінки споживачів, такі як мотиви подорожей, вигоди, яких прагнуть туристи, прихильність до туристичної фірми, чутливість до обслуговування, сезонність, тривалість подорожей та ін.

9. Обгрунтовано, що в цілому готель «Hyatt Regency Kyiv» позиціонує

себе як бізнес готель. Його діяльність направлена на задоволення потреб бізнес-туристів у проживанні та проведенні конференцій, кофе-брейків, бенкетів та прийомів. Майже 80% гостей приїжджають у відрядження терміном від 1 до 4 днів. Деякі гості проживають у готелі набагато довше. В роботі основна увага була сконцентрована на оцінку ринкових сегментів готелю «Hyatt Regency Kyiv» за географічним методом, оскільки є найбільше інформації щодо цього сегментування. Протягом аналізованого періоду щорічно готель обслуговує 49,8 – 65,3 тис осіб, причому відзначається чітко виражений зростаючий тренд. Більшість гостей – іноземні громадяни: 69,6%, 82,8%, 81,9% відповідно по роках. Розглядаючи географічну структуру гостей готелю «Hyatt Regency Kyiv» у 2015-2017 рр. було виділено перші 20 країн, громадяни яких найчастіше зупиняються в готелі. При розгляді сегменту ринку з точки зору географічного критерію, спостерігаємо, що основними країнами з яких приїжджають гості готелю «Hyatt Regency Kyiv» є Великобританія, Австрія, Німеччина та Франція, Туреччина та Ізраїль, Канада та США, окрім двадцяти країн, що займають першість у рейтингу, в середньому за 3 роки 13,2% гостей готелю належать до категорії «інші» країни, тобто географія гостей є досить широкою.

10. З метою більш детального аналізу сегментів готелю «Hyatt Regency Kyiv» використано модифікацію матриці «Зростання – частка» (Boston Consulting Group) не за результатами діяльності на ринку міста Києва, оскільки відсутні конкретні показники діяльності готелів-конкурентів, а за внутріготельними даними. На основі побудованої матриці отримані такі результати: 1) до групи «дійні корови» можна віднести сегмент ринку що відповідає наданню послуг громадянам Великобританії, Канади, Німеччини, Ізраїлю, США, Австрії, Туреччини, тобто послуги, що мають значну питому вагу і невисокі темпи зростання; 2) до перспективної групи «зірок» – сегмент ринку що відповідає наданню послуг громадянам Швейцарії та Італії, тобто послуги, що мають значну питому вагу і значні темпи зростання; 3) до групи «кішок» – сегмент ринку що відповідає наданню послуг громадянам Японії,

Китаю, Франції, тобто послуги, що мають незначну питому вагу, але високі темпи зростання; 4) до групи найменш перспективних напрямів «собака» – сегмент ринку що відповідає наданню послуг громадянам Словаччини, Іспанії, Польщі, Нідерландів, Чехії, Норвегії та Росії, тобто послуги, що мають незначну питому вагу і невисокі темпи зростання. Звичайно, що при формуванні даної матриці не враховувалась питома вага кожного напрямку на ринку України. Проте, в будь-якому випадку, вбачаємо нагальну потребу в формуванні і реалізації більш диверсифікованої продуктової політики готелю «Hyatt Regency Kyiv», здатної забезпечити зниження ризиків за рахунок виходу на нові сегменти ринку. Проведено також опис цільової аудиторії, на основі методики, розробленої Дж. Антонідесом і Ф. ван Раєм (G. Antonides and W.F. van Raaij) на основі складання портрета типового споживача продукту готелю «Hyatt Regency Kyiv».

11. З метою оцінки положення готелю на ринку, використано методику скорингу. . За даними порталу Youcontrol визначимо місце на ринку ПрАТ «Нові інжинірингові технології», і, відповідно, готелю «Hyatt Regency Kyiv». тже, у 2016 р. готель «Hyatt Regency Kyiv» на ринку послуг розміщення м. Києва займає 2,58%, і займає 5 місце на цьому ринку. Причому частка ринку готель «Hyatt Regency Kyiv» за 2013-2016 рр. щорічно дещо погіршувалась і у 2016 р. досягла 2,58%. Місце на ринку теж покращувалось: із 4 у 2013/14 рр. до 5-го у 2015/16 рр. Це пояснюється зростанням конкуренції на ринку готельних послуг Києва і відкриттям нових готелів міжнародних мереж.

12. Загалом, варто зазначити, що готель «Hyatt Regency Kyiv» позиціонує себе як ринковий лідер, відповідно й повинен приділяти проблемам сегментування більше уваги. Проведена оцінка ефективності господарської діяльності готелю «Hyatt Regency Kyiv», згідно чого зроблено висновок, що на підприємстві у динаміці та структурі доходів за джерелами формування відбулись значні позитивні зміни, зокрема зростають доходи, причому вищими темпами, ніж витрати, відповідно у 2017 р. значно зросли обсяги прибутків. Також на підставі дослідження можливо зробити висновок, що

готель «Hyatt Regency Kyiv» є достатньо платоспроможним, ліквідним, фінансово незалежним. Підприємство має сприятливий стан абсолютної та швидкої ліквідності, що свідчить про достатній рівень наявності власних оборотних активів. Ресурсів підприємства цілком достатньо для погашення його поточних зобов'язань. Підприємство має достатньо грошових коштів, щоб в короткий термін часу розрахуватися із своїми кредиторами.

13. З цією метою удосконалення управління ринковими сегментами готелю пропонується здійснити удосконалення стратегії сегментації. Удосконалення стратегії сегментації передбачає такі етапи: 1) складення списку критеріїв сегментування; 2) опис споживачів і не споживачів готельного продукту; 3) опис споживачів ключових гравців ринку; 4) визначення та опис сегментів; 5) вибір цільових сегментів ринку; 6) розроблення стратегії сегмента.

14. З метою здійснення сегментування ринку готелю «Hyatt Regency Kyiv» запропоновано програму визначення ринкових сегментів. Пропонується, що при пошуку оптимальної кількості сегментів готель «Hyatt Regency Kyiv» може використовувати 2 методи: 1) концентрований (метод мурахи); 2) дисперсний (метод бабки)

15. В роботі запропоновано, що для удосконалення управління ринковими сегментами готелю необхідно сконцентруватися на покращення сегментування та позиціонування готелю. Обгрунтовано, що для того, що стратегія сегментування реально працювала, необхідно здійснити вибір стратегії цільового маркетингу готелю «Hyatt Regency Kyiv». Розроблено приклади стратегії ринкової спеціалізації цільового маркетингу готелю «Hyatt Regency Kyiv». З метою вибору стратегії цільового маркетингу готелю «Hyatt Regency Kyiv» використовувався експертний метод, де допомогою методу вагових коефіцієнтів визначено загальну думку експертів. Експерти в основному віддавали перевагу стратегіям вибіркової спеціалізації та ринкової спеціалізації, проте більше голосів віддали за стратегію ринкової



спеціалізації. Таким чином, на основі опитування, можна констатувати, що готелю «Hyatt Regency Kyiv» слід обрати стратегію ринкової спеціалізації.

16. На основі проведеної сегментації, розроблено заходи щодо покращення позиціонування послуг готелю «Hyatt Regency Kyiv». В рамках якої сформовано матрицю характеристик готельного продукту, пропонованого готелем «Hyatt Regency Kyiv», розроблена карта позиціонування та проведено визначення основних позицій готелю «Hyatt Regency Kyiv». Далі обґрунтовано план проведення сегментації та позиціонування готельних продуктів готелю «Hyatt Regency Kyiv» на 2019 р. В якому акцентовано увагу, що найбільш типовими є наступні стадії визначення поточного позиціонування: 1) визначення конкурентів готельного ринку; 2) визначення характеристик відповідних готельних продуктів; 3) оцінка відповідної значущості атрибутів; 4) визначення позицій конкуруючих готельних продуктів за найважливішими атрибутами; 5) ідентифікація потреб споживачів..

17. На основі проведених пропозицій на 2019 р. заплановано зростання обсягів діяльності (доходу) на 15,0% в порівнянні із 2017 р. Що стосується витрат, то передбачається їх зростання в рамках змінних витрат, тому загальні витрати передбачаються зростатимуть нижчими темпами, ніж доходи: на 12,0. Таким чином, визначено, що підприємство може значно покращити свої фінансові результати, що є економічно ефективно. Оскільки валовий прибуток може зрости на 17,0%, прибуток від операційної діяльності на 21,6%, а чистий прибуток – на 20,6%. Відповідно, зросте й рентабельність із 38,0% до 41,0%. Отже, це є економічно ефективно.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Господарський Кодекс України // Відомості Верховної Ради України.- 2003.- № 18, №19-20, № 21-22, ст.144. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
2. Про господарські товариства [Текст]: Закон України від 19.09. 1991 р. № 1576-XII // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1991. – № 49. – ст. 682.
3. Про інноваційну діяльність: Закон України. Закон від 04.07.2002 № 40-IV. Електронний ресурс. [ Режим доступу ] : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.
4. Про оплату праці: Закон України № 1282-IV від 18.11.2003 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2004 р. – № 13. – Ст. 180.
5. Про порядок надання послуг з тимчасового розміщення (проживання): Постанова КМУ №297 від 15.03.2006 р. // Офіційний вісник України. – 2006. – 63 № 11. – Ст. 731.
6. Про стандартизацію та сертифікацію : Декрет кабінету міністрів України № 46-93 // Відомості Верховної Ради України. – 1993. – № 27. – Ст. 289 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/46-93>. – Назва з екрана
7. Адвокатова Н.О. Дослідження сучасного стану підприємств України / Н.О. Адвокатова // Економічні інновації. – 2012. – № 47. – С. 5–14.
8. Ассель, Г. Маркетинг: принципы и стратегия: учеб. для вузов [Текст] / Г. Ассель. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 804 с.
9. Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П. Управління збутовою політикою. Навч. посіб.– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 240 с.
10. Бартошук О. В. Концептуальні підходи до формування стратегії розвитку туристичної галузі // Економічні інновації XXI. – 2012.- №11. – С. 123 – 128.
11. Бобровська О. Ю. Методичні засади корпоративного управління соціальною сферою [Текст] : рекомендоване М-вом освіти і науки як навч.

посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. Ю. Бобровська. – Дніпродзержинськ: ДДТУ, 2010. – 262 с.

12. Бобровська О. Ю. Соціальна сфера міст як середовище формування і реалізації корпоративних інтересів і корпоративних відносин [Текст] / О. Ю. Бобровська, І. В. Шумік // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. / Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; за заг. ред. В. С. Загорського, А. В. Ліпенцева. – Л., 2010. – Вип. 22. – С. 167–173.
13. Богдан Н. М. Конспект лекцій з курсу «Моніторинг світового ринку готельних та ресторанних послуг» (для студентів усіх форм навчання напрямів підготовки 6.140101 – Готельно-ресторанна справа, 6.140103 – Туризм, 6.030601 – Менеджмент) / Н. М. Богдан ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова ; Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 68 с.
14. Бойко М.Г., Охріменко А.Г., Расулова А.М. Концептуальні основи розвитку корпорацій у туристичному та готельно-ресторанному бізнесі // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». Випуск 13/2015. – С.35-39.
15. **Бойчук І. В. Принципи стратегічного маркетингу в бізнес-практиці вітчизняних підприємств [Текст] // Матер. X міжн. конф. «Маркетинг в Україні» 22–23 жовтня 2011 р. — К.: КНЕУ, 2009. — 118 с. — С. 22–24.**
16. Бражко О.В. Оцінка маркетингової привабливості цільового сегменту на основі обґрунтування вибору стратегії концентричної диверсифікації / О.В. Бражко // Сталій розвиток економіки : науково-виробничий журнал. – 2012. – № 2. – С. 217–222.
17. Буряк Т. Контрактне управління: організаційно-правова форма готельних мереж // Бізнес-інформ. – 2015. - № 2. – С45-49.
18. Гарбера О. Є. Сучасні тенденції розвитку світової готельної індустрії // Економічний часопис XXI. – 2010. - №11-12. – С. 37-

19. Гуржій Н. Парадигма стратегічного маркетингу / Н.Гуржій // Галицький економічний вісник. — 2012. — №5(38). — с.81-90 - (загальні проблеми економіки та суб'єктів господарювання)
20. Данько, Т.П. Управление маркетингом [Текст] / Т.П. Данько. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 334 с.
21. Дегтяр А.О. Світові тенденції державного регулювання корпоративних відносин / А. О. Дегтяр // Удосконалення механізмів державного управління соціально-економічним розвитком підприємств і галузей економіки : зб. наук. пр. / Донец. держ. ун-т упр. — Донецьк, 2011. — Т. XII. — С. 39-47. — (Серія «Державне управління»; вип. 194).
22. Длігач А. Стратегічний маркетинг в сучасних умовах [Текст] // Матер. X міжн. конф. «Маркетинг в Україні» 22–23 жовтня 2009 р. — К.: КНЕУ, 2009. — 118 с. — С. 35–36.
23. Євтушевський В. А. Стратегія корпоративного управління [Текст] / В.А. Євтушевський, К. В. Ковальська, Н. В. Бутенко. — К. : Знання, 2007. — 287 с.
24. Євтушевський В. А. Стратегія корпоративного управління [Текст] / В.А. Євтушевський, К. В. Ковальська, Н. В. Бутенко. — К. : Знання, 2007. — 287с.
25. Євтушевський В.А. Основи корпоративного управління /В.А.Євтушевський // Знання-Прес. - 2002.- С.10.
26. Зінкевич Д.К. Сутність креативного менеджменту і його місце в системі управління підприємством // Збірник науково-технічних праць. — 2009. - №2. — С.182 – 185.
27. Зінкевич Д.К. Характеристика систем креативного менеджменту підприємств // Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. — 2012. - №10. - С.49-58.
28. Ілляшенко С. М. Аналіз дослідницького потенціалу при виборі стратегій диверсифікації в системі стратегічно-інноваційного управління підприємством / Ілляшенко С. М., Цимбал В. А., Пересадько Г. О.: зб.

- наук. праць [«Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України»]. – Суми: УАБС НБУ, 2011. – № 22 – С. 258–266.
- 29.** Ілляшенко С. М. Економічний ризик: [навчальний посібник] / С. М. Ілляшенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2009. – 220 с.
- 30.** Ілляшенко С. М. Системний аналіз поглядів різних вчених на стратегію диверсифікації / С. М. Ілляшенко, Г. О. Пересадько // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка та менеджмент». – 2012. – № 4 (28). – С. 3–8.
- 31.** Каремен В. С. Финансы корпораций [Текст] : учебник / В. С. Каремен. – М. : Дашков и Ко, 2005. – 620 с.
- 32.** Каремен В. С. Финансы корпораций [Текст] : учебник / В. С. Каремен. – М. : Дашков и Ко, 2005. – 620 с.
- 33.** Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство и туризм : учеб. для вузов : пер. с англ. / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз ; [под ред. Р.Б. Ноздревой]. – М. : ЮНИТИ, 2008. – 787 с.
- 34.** Котлер Ф. Основы маркетинга / Котлер Ф.; [пер. с англ. Е.М. Пеньковой]. – М.: Прогресс, 2000. – 736 с.
- 35.** Котлер, Ф. Маркетинг, менеджмент: анализ, планирование, внедрение, контроль [Текст] / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 2009. – 896 с.
- 36.** Кравчук Н.В. Основні тенденції використання стратегічно-маркетингового інструментарію в процесі управління суб'єктами туристичної галузі України // Вісник ЖДТУ. 2013. № 1 (63) Серія: Економічні науки.- С.123 – 129.
- 37.** Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми: Монографія. — К.: КНЕУ, 2002. — 245 с.
- 38.** Лаплыгин Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] / Ю. Лаплыгин, Д. Лаплыгин // Мир полнок : бесплат. б-ка / Ганова Е., Бессарабов И. – Электрон. текстовые дан. – М., 2010. – Режим доступа: [http://www.mirpolok.ru/library/1\\_book/6\\_strateg.shtml](http://www.mirpolok.ru/library/1_book/6_strateg.shtml).

39. Мала Н.Т. Креативність як складова ефективного управління // Електронний науковий архів Науково-технічної бібліотеки Національного університету «Львівська політехніка», 2011. – С. 18-23.
40. Марданов А. Клиенто-ориентированная стратегия управления [Текст] / А. Марданов, Р. Мунасыпов // Банки и технологии. – 2012. – № 4. – С. 46–48.
41. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: учебник / Под ред. проф. В. А. Алексунина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2012.— 614 с.
42. Огилви Д. О рекламе. Пер с англ. — М.: Эксмо, 2007. — 432 с.
43. Орлова Н. С. Механізми державного регулювання корпоративних відносин в Україні [Електронний ресурс] / Н. С. Орлова, С. С. Настюк // Наукова періодика України / Нац. б-ка України ім. В. І. Вернадського. – Електрон. текст. дан. – К., 2009. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Trpdu/2009\\_2/doc/3/09.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Trpdu/2009_2/doc/3/09.pdf).
44. Петроє О. Формування відносин з працівниками на засадах корпоративної соціальної відповідальності [Текст] / Петроє О. // Літня школа / Ін-т економіки та прогнозування НАН України. – 2010. – 5-10 лип.
45. Пстухов С. В. Міжнародні маркетингові стратегії у сфері готельних послуг [Текст] // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. — Спец. вип.: Маркетинг: теорія і практика. — К.: КНЕУ, 2009. — 653, [3] с. — С. 438–444.
46. Пімоненко Т. В. Корпоративний сектор України: тенденції розвитку та особливості впливу на довкілля // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу № 1(13)2011. - <http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/7-1-13-2011.pdf>
47. Поважний О.С. Корпоративні відносини в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку: Монографія /О.С. Поважний, Н.С. Орлова. – Донецьк: Издательство, 2012. – 200 с.

48. Поплавська І.В. Діяльність транснаціональних готельних мереж в Україні // Вісник ХНУ. – 2017. - №45. – С.
49. Попович П. Операційний аналіз сегментації й позиціонування окремих видів продукції та послуг / П. Попович // Економічний аналіз. – 2011. – Вип. 8. – Ч. 2. – С. 295–299.
50. Портер М. Е. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М.Портер ; пер. з англ. К. Олійника, Р. Скільського. – К. : Основи, 2007. – 390 с.
51. [Правик Ю.М. Маркетинг туризму: підручник / Ю.М. Правик. - К. : Знання, 2008. — 303 с.](#)
52. Примак Т.О. Стратегії позиціонування у теорії маркетингу // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. - № 1. – С.34 -42.
53. Проданова Л. В. Соціальні фактори економічного зростання в туризмі / Л. В. Проданова // Торгівля і ринок України. Донецьк: 2009. – 253 с.
54. Савченко А. М. Основні історичні етапи становлення та розвитку корпоративної форми організації бізнесу [Текст] / А. М. Савченко // Економіка та держава. – 2011. – № 2. – С. 68-72.
55. Сегментація діяльності підприємств у контексті складання бухгалтерської звітності Кошова А.В «Незалежний аудитор» 2014 8 с.96-
56. Стратегии в туризме. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://strattourism.com>
57. Супрун Н. Концептуальні основи розвитку корпоративної соціальної відповідальності [Текст] / Н. Супрун // Літня школа / Ін-т економіки та прогнозування НАН України. – 2010. – 5-10 лип.
58. Тарасов І.Ю. Маркетингова макросегментація підприємства // Серія: Економіка та підприємництво. - 2013. - № 2 (71). – С.123 – 129.
59. Телетов О. С. Основи маркетингу: [навчальний посібник]. – Суми : ВВ “Мрія - 1” ЛТД, 1012. – 134 с.
60. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг. 2-е издание [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – СПб.: Петри, 2002. – 448 с.

61. Хиленко В.В., Колченко Г.Ф., Варфоломеева О.Г., Смірнова О.В. Проблема раціонального визначення ринків послуг в Україні // Наукові записки УНДІЗ. – 2012.- №4.- С.23-38.
62. Чачашвили, Э.С. Эволюция стратегического маркетинга: теория и практика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dspace.bsu.edu.ru/bitstream/123456789/357/1/chachashvily%20e.s..pdf>
63. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підруч. / З. Є. Шершньова – 2-ге вид. переробл. і допов.- К.: КНТЕУ, 2009.-699 с.
64. Янковець Т. М. Обґрунтування взаємозв'язку стратегічного управління підприємством й інноваційного його розвитку // Проблеми науки. - 2011. - №6. - С.26-32.
65. Ястремська О. М., Сиваш Ю. М. Синектика як метод активізації творчого мислення персоналу // Проблеми економіки. - № 2. - 2014.- С.223 – 228.
66. Chandler A. D. Strategy and Structure Cambridge (MASS). - 1962.- 342 p.
67. Drucker P. Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles.- Utrecht University, 2003. – 286 p.
68. Frisch R. Lois techniques et economiques de la production. — Paris: Dunod, 2009. – С. 123 – 124.
69. Gerrit A.W.Fred van Raaij Consumer Behaviour: A European Perspective. - Wiley, 2009. – 642 с.
70. Harrison J. S., Caron H. John. Strategis Management of Organizations and Stareholders. Theory and Cases. West Publishing Co., 1994. – 234 p.
71. Porter, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York: The Free Press, 2009. – 385 p.
72. Thompson A. A., Strickland A. J. III. Strategic Management: Consept and Cases. 1987 4th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas. – 324 p.
73. Wlodzimierz Kurek Institute of geography and spatial management Jagiellonian university Cracow 2012. – 185 p.