

# 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  
Ведмідь Анни Володимирівни

(*прізвище, ім'я, по батькові*)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Маркетингова стратегія готелю «Лігена», м.Бориспіль, Київська обл. Затверджена наказом ректора від «17» жовтня 2017 р. № 3330.

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

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

*Мета роботи* – дослідження теоретичних засад формування і реалізації маркетингової стратегії розвитку та розроблення рекомендацій щодо їх реалізації в діяльність суб'єкта готельного бізнесу

*Об'єкт дослідження* – процес формування і реалізації маркетингової стратегії розвитку суб'єкта готельного бізнесу

*Предмет дослідження* – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації маркетингової стратегії розвитку суб'єкта готельного бізнесу

4. Перелік графічного матеріалу, рис.:

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

**ВСТУП**

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ**

1.1. Сутність та класифікація маркетингових стратегій розвитку

1.2. Методичні засади формування маркетингової стратегії розвитку

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингової стратегії розвитку

Висновки до розділу 1

**РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ «ЛІГЕНА», м.БОРИСПІЛЬ**

2.1. Стратегічний аналіз діяльності готелю «Лігена»

2.2. Аналіз ефективності діючої маркетингової стратегії розвитку готелю «Лігена»

2.3. Визначення впливу чинників на реалізацію маркетингової стратегії розвитку готелю «Лігена»

Висновки до розділу 2

**РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ «ЛІГЕНА», м.БОРИСПІЛЬ**

3.1. Напрями удосконалення маркетингової стратегії розвитку готелю

3.2. Обґрунтування програми заходів з реалізації маркетингової стратегії розвитку готелю

3.3. Прогнозування успішності реалізації маркетингової стратегії розвитку готелю

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	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2017 р.- 31.10. 2017 р.	
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2017 р.- 31.12.2017 р.	
3	<i>Написання 1 розділу випускної</i>	02.01.2018 р.-	

	<i>кваліфікаційної роботи</i>	11.05.2018 р.	
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2018 р.- 18.05.2018 р.	
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2018 р.	
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р.	
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р.	
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2018 р. - 28.10.2018 р.	
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2018 р.- 31.10.2018 р.	
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	01.11.2018 р	
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	12.11.2018р. 16.11.2018 р	
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	19.11.2018 р.- 10.12.2018 р.	
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	

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

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Ведмідь Н.І.

(прізвище, ініціали,

підпис)

9. Гарант освітньої  
програми

Мельниченко С.В.

(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 випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

\_\_\_\_\_ (прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

\_\_\_\_\_ С.В. Мельниченко

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 р.

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Готельна індустрія є однією з високорентабельних галузей світової економіки. Готельно-ресторанний бізнес характеризується посиленням конкуренції та збільшенням ролі та впливу на орієнтованість споживачів готельних послуг. Тобто підприємствам ринкової сфери необхідно постійно самовдосконалюватись і уміло маневрувати в ринковому середовищі. В умовах жорстокої конкуренції зростає роль формування довгострокових стратегій розвитку підприємств готельного господарства, в тому числі маркетингових стратегій.

В умовах росту міжнародної економіки конкуренція між підприємствами готельного господарства посилюється практично в усьому світі. З розвитком ринкових відносин в Україні вітчизняним підприємствам доводиться витримувати жорстку конкуренцію як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках.

Високо-конкурентне середовище індустрії гостинності призводить до введення різноманітних інновацій та нових елементів маркетингу, які можуть служити потужним імпульсом для розвитку індустрії гостинності в Україні.

На сьогоднішній день роль маркетингу в діяльності будь-якої організації надзвичайно велика. Від правильності ведення маркетингової діяльності залежать такі важливі показники як рівень продажів, рентабельність, прибутковість і інші.

Маркетингова стратегія - це процес, який може дозволити організації концентрувати свої ресурси на оптимальних можливостях з метою збільшення продажів та досягнення стійкої конкурентної переваги.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Загальні питання спрямовані на дослідженні маркетингової стратегії займалися: Г. Армстронг, Г. Ассель, Л. Балабанова, Х. Бойд, В. Вонг, С. Гаркавенко, Г. Ингмар, Ф. Котлер, Н. Куденко, Дж. Сондерс, О. Уолкер, Д. Хассі, Х. Хершген, А. Чандлер та інші.

Визнаючи значний внесок цих учених, слід зазначити, що всі автори

визначають чітке уявлення про майбутнє компанії, а також спільна та чітко викладена стратегія допомагає уточнити цілі самого бізнесу, мету і діяльність.

**Мета роботи** – дослідження теоретичних та прикладних засад формування і реалізації маркетингової стратегії та розроблення рекомендацій щодо їх реалізації в діяльність підприємств готельного бізнесу.

Досягнення мети потребує наступних задач:

1. Визначити особливості маркетингової стратегії підприємств готельного бізнесу
2. Охарактеризувати вплив чинників на реалізацію маркетингової стратегії готелю «Лігена»
3. Дослідити існуючу маркетингову стратегію готелю «Лігена»
4. Розробити рекомендації щодо покращення маркетингової стратегії досліджуваного підприємства.

**Об'єктом дослідження** являється процес формування і реалізації маркетингової стратегії підприємств готельного бізнесу.

**Предмет дослідження** – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації маркетингової стратегії підприємств готельного бізнесу.

Дослідження у випускній кваліфікаційній роботі проводиться з використанням методів систематизації та узагальнення теоретичних даних, аналізу та обробки даних.

**Методи дослідження.** У процесі виконання випускної роботи були застосовані ряд методів та прийомів дослідження: метод класифікації (під час розгляду класифікацій маркетингової стратегії за різними ознаками); порівняння і аналіз (під час проведення SWOT-аналізу готелю); табличний і графічний методи (для наочного представлення даних і результатів дослідження); та метод дослідження економічного ефекту від впровадження CRM- системи, нової системи розрахунково-касового обслуговування, системи спеціалізованого програмного забезпечення для он-лайн бронювання



номерів); монографічний метод(було приведено ряд факторів які впливають на діяльність готелю як позитивно, так і негативно) .

**Практична цінність одержаних результатів** полягає у тому, що рекомендації та пропозиції спрямовані на подальший розвиток готелю і в майбутньому отримання приросту доходів та одночасно скорочення витрат.

**Апробація результатів випускної кваліфікаційної роботи.** Основні наукові положення і результати дослідження опубліковано у збірнику наукових статей студентів КНТЕУ на тему «Особливості маркетингової стратегії суб'єкта готельного бізнесу» 2018 року.

**Структура випускної кваліфікаційної роботи.** Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Повний обсяг роботи - 76 сторінок друкованого тексту включає 23 таблиць, 10 рисунків, список використаних джерел з 50 найменувань, 8 додатків.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

#### 1.1 Сутність, класифікація та особливості маркетингових стратегій на підприємствах готельного бізнесу

В інформаційному суспільстві конкуренція на ринках передбачає набагато більшу роль у прогнозуванні довгострокового розвитку організації, основа якої - стратегічне управління, ефективність бізнес-процесів та організаційний капітал. Підприємство, що працює в умовах сучасної ринкової економіки, повинно постійно аналізувати внутрішні та зовнішні умови та дії конкурентів, вивчати потреби та тенденції споживачів і враховувати наступні чинники для постійного вдосконалення маркетингових стратегій. Ці фактори змінюються динамічно, тому готельні комплекси повинні постійно та ретельно вивчати свою роботу не тільки на сьогодні, але і для майбутнього, щоб передбачити події та можливості захисту себе від перешкоджання успішності та необхідності не тільки вижити, але й досягти поставлених цілей і зберегти конкурентну перевагу.

Маркетингова стратегія є однією з функціональних стратегій готелю, які разом складають загальну бізнес-стратегію. Стратегічний маркетинг - це філософія, яка веде до процесу, за допомогою якого організації, групи та індивіди отримують те, що вони потребують та хочуть, ідентифікуючи цінність, забезпечуючи її, спілкуючись та передаючи її іншим.[1] Основними концепціями маркетингу є потреби, бажання та цінності клієнтів, продукти, обмін, комунікації та відносини. Стратегічний маркетинг зацікавлений в напрямку та масштабах довгострокових заходів, що виконуються організацією для отримання конкурентної переваги. Готель застосовує свої ресурси в мінливому середовищі для задоволення потреб клієнтів, дотримуючись очікувань зацікавлених сторін. На світовому ринку підвищення рівня конкуренції є одним з факторів, які заохочують готельні



комплекси знайти більш ефективні способи завоювати світовий ринок, а також розвинути внутрішній ринок. Для готелів, що прагнуть успішної та довгострокової участі на ринку, доцільно організувати свою маркетингову діяльність. Вибором однієї маркетингової стратегії для готелю не закінчується, оскільки необхідно постійно оцінювати та контролювати нові маркетингові стратегії.

Планування маркетингової стратегії, оцінка та контроль часто є одними з найбільш актуальних проблем на підприємстві. Окрім оцінки та ефективного контролю, навіть добре відібрана маркетингова стратегія може бути неефективною без внесення корективів, з урахуванням розвитку ринку, оцінки та моніторингу. Для досягнення маркетингових завдань, що готель встановлює для себе, необхідно організувати не тільки систематичну та цілеспрямовану оцінку, а й інтелектуальний контроль. Оцінка та контроль маркетингової стратегії дозволяє вирішити проблему того, коли і як корегувати, які показники вибрати для оцінки стратегічної маркетингової діяльності підприємства з метою досягнення очікуваних результатів.

Маркетинг - це функція управління, яка відповідає за виявлення, передбачення та задоволення потреб споживачів прибутково. Стратегічний маркетинг - це філософія та сукупність способів, що стосуються досліджень продукту, ціноутворення, продажів, стимулювання збуту, реклами та зв'язків із громадськістю. Маркетингова стратегія є найкращим підходом, щоб почати розкривати концепцію стратегії та стратегічного маркетингу. У табл. 1.1 наведені різні тлумачення поняття «маркетингова стратегія» авторів із наукової літератури/

Отже, кожен дослідник підкреслюють важливість маркетингової стратегії, оскільки вона конкретно визначає як діяти для досягнення бажаних результатів, і до визначення Х. Хершген автор схиляється найбільше. Особливо важливими є також ринкові умови, оскільки маркетингова стратегія дозволяє оцінити динаміку ринку та реагувати на її зміни.

Таблиця 1.1

## Визначення поняття «маркетингова стратегія»

Автор	Визначення поняття
Г. Ассель	Маркетингова стратегія – головний спосіб організації впливати на клієнтів і спонукати їх до купівлі.[2]
С. Гаркавенко	Під поняттям «маркетингова стратегія» розуміють докладний розширений план для досягнення цілей маркетингу і підприємства. [3]
Б. Ингман	На думку Ингмана, маркетингова стратегія є однією з функціональних стратегій, яка разом з іншими складає загальну бізнес-стратегію. Проте важливість маркетингової стратегії дуже висока у всій бізнес-стратегії, через контроль основних маркетингових відносин з організаціями. [6]
Ф.Котлер, Г.Армстронг, Д.Сондерс, В.Вонг	Маркетингова стратегія зосереджує свою увагу на цільовій аудиторії. Компанія обирає ринок, розподіляє його на сегменти, вибирає найбільш перспективні й концентрує свою увагу на обслуговуванні й задоволенні цих сегменті. [5]
Н. Куденко	Маркетингова стратегія – це напрям (вектор) дій підприємства із створення його цільових ринкових позицій. [4]
В. Марцин	Маркетингова стратегія – це система організаційно-технічних і фінансових заходів щодо інтенсифікації виробництва, реалізації продукції, підвищення її конкурентоспроможності, активного впливу на попит та пропозицію. Маркетингова стратегія передбачає контроль за роботою підприємства і ринком для утримання ринкових цін на рівні, який забезпечує оптимальні прибутки. [7]
О. Уолкер, Х. Байд	Маркетингова стратегія – це фундаментальна модель поточних та планових цілей, розміщення ресурсів та взаємодії організації з ринками, конкурентами ті іншими факторами зовнішнього середовища. [8]
Д. Хассі	Сутність маркетингової стратегії полягає в тому, яким чином організація досліджує свої поточні і майбутні ринки, як вона розробляє прибуткові засоби задоволення поточних ринкових потреб і як вона сприяє ідентифікації ще не відомих. [9]
Х. Хершген	Маркетингова стратегія– це середньо- або довгострокові рішення, які надають орієнтири і спрямовують окремі заходи маркетингу на досягнення встановлених цілей. [10]

Продовження табл.1.1.

Автор	Визначення поняття
-------	--------------------

Д.Чандлер	Маркетингова стратегія - це послідовно розташованих та узгоджених безліч маркетингових заходів, спрямованих на досягнення довгострокових цілей маркетингу. [11]
-----------	---

Корпоративні гіганти збільшують маркетингове значення для всієї галузі. Прогнозоване об'єднання готелів у 5 або 6 ланцюгів створюють інтенсивну конкуренцію. Зростання конкурентного тиску набуває все більшого значення для стратегічного маркетингу. Одними з найбільших готельних мереж являються: InterContinental Hotel Group, Wyndham Hotel Group, Marriott International, Hilton Hotels, Accor Group, Global Hyatt та інші.

Широкий діапазон дій може бути використаний для переконання клієнтів купувати продукт, у тому числі: соціальні мережі, веб-сайти, реклама, акції, зв'язки з громадськістю, співучасть з державними, регіональними та місцевими туристичними відділеннями та асоціаціями, тощо.[13]

Цінність загальної маркетингової стратегії є дуже високою, тоді як контрольні ключові маркетингові відносини з організаціями виходять за межі підтримки функцій - доставки товарів на ринок і продажів. Також, найголовніше мати на увазі: Який найкращий канал зв'язку використання досягне цільового ринку? Яка ціль комунікації? Який є найбільш економічно ефективний канал зв'язку?

Крім того, маркетинг можна сприймати як найвищу стратегічну функцію управління. Таким чином, маркетингова стратегія є ключовим стратегічним аспектом корпоративного управління, без якого керівництво підприємствами не може бути достатньо ефективним .

Загальноприйняті ознаки класифікації маркетингової стратегії узгоджені за джерелами у табл. 1.2 [4;5;6;8].

*Таблиця 1.2*

Класифікація маркетингової стратегії за ознаками



1. Терміну їх реалізації:  - довгострокові; - середньострокові; - короткострокові.	6. За ознакою конкурентних переваг (за Портером):  - стратегія цінового лідерства; - стратегія диференціації; - стратегія фокусування (концентрації).
2. Стратегії життєвого циклу товарів підприємства:  - маркетингові стратегії на стадії впровадження товару на ринок; - маркетингові стратегії на стадії росту; - маркетингові стратегії на стадії насичення ринку; - маркетингові стратегії на стадії спаду.	7. Конкурентного становища підприємства та її маркетингових спрямувань:  - стратегія ринкового лідера; - стратегія Челенджерів; - стратегія послідовників; - стратегія ринкової ніші.
3. За станом ринкового попиту:  - стратегія стимулюючого маркетингу; - стратегія синхромаркетингу; - стратегія підтримуючого маркетингу; - стратегія ремаркетингу; - стратегія демаркетингу.	8. Виду диференціації:  - товарної диференціації; - сервісної диференціації; - іміджевої диференціації; - кадрової диференціації.
4. Загальноекономічного стану підприємства та її маркетингових спрямувань розрізняють три види базових маркетингових стратегій підприємства:  - стратегія виживання; - стратегія стабілізації; - стратегія росту.	9. Ступеня сегментації ринків збуту підприємства:  - стратегія недиференційованого (агрегованого) маркетингу; - диференційованого маркетингу; - концентрованого маркетингу.
5. За елементами маркетингового комплексу:  - товарна стратегія; - цінова стратегія; - стратегія товарного руху; - стратегія просування.	10. Методу обрання цільового ринку:  - стратегія товарної спеціалізації; - сегментної спеціалізації; - односегментної концентрації; - вибіркової спеціалізації; - стратегія повного охоплення.

Отже, приведена класифікація маркетингових стратегій розкриває широкий діапазон дій для дослідження та аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства..

Різні класифікації маркетингових стратегій можна знайти в літературі. Вибір типу маркетингової стратегії може вплинути на процес оцінки.

Дослідники класифікували маркетингові стратегії таким чином:

1. Основна маркетингова стратегія.
2. Загальна конкурентна перевага в стратегії розвитку.
3. Конкуруючі стратегії за часткою ринку .
4. Маркетингова стратегія на його передбачуваному ринку.
5. Позиціонування стратегії.
6. Стратегія складних маркетингових елементів.[14;15;16]

У пошуках оптимального маркетингового комплексу та його реалізації, підприємство проводить аналіз маркетингової інформації, організації маркетингу, маркетингового планування та контролю.

## 1.2 Етапи формування маркетингової стратегії підприємств

Формулювання маркетингової стратегії - це процедура опису основних маркетингових цілей підприємства. Це полегшує розробити план керівництва. Ретельно вивчаючи ринок, стратегічні розробники отримують відповідну інформацію і визначають, які маркетингові підходи стануть ефективними для залучення клієнтів.

Розробка маркетингової стратегії часто відбувається в командах. Використання команд в організаціях, відповідальних за розробку нових ідей, виявилось значним ресурсом для розробки стратегічних результатів. Команди пропонують організації різноманітні способи досягнення цілей, і в результаті оцінюється і аналізується кожний запропонований варіант. [16; 17]

У теоретичних дослідженнях стратегія описується як позиція підприємств для досягнення конкурентної переваги на ринку. Основною метою стратегії є захист ефективності організації через правильну діяльність у правильний час. Основна увага стратегії полягає в тому, що організація досягає відповідності зовнішньому середовищу. Маркетингова стратегія допомагає підприємству розробляти план, який дає їм можливість рекомендувати відповідний продукт на потрібному ринку, щоб отримати

конкурентну перевагу. Отже, маркетингова стратегія дає загальну ідею точно позиціонувати продукти/послуги на ринку, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні обмеження. Широкі дослідження продемонстрували, що дослідження маркетингової стратегії в основному зосереджувались в одній з двох сфер, таких як формулювання маркетингової стратегії або реалізація маркетингової стратегії. Дослідження формулювань маркетингової стратегії показує вплив деяких змінних на розвиток самих маркетингових стратегій. Крім того, це дослідження, як правило, зосереджується на тому, що повинно бути зроблено на практиці, або основна роль маркетингової стратегії на практиці.

Формування стратегії означає процес вибору найбільш підходящого курсу дій для реалізації організаційних цілей та завдань і, таким чином, досягнення організаційного бачення

Успіх формулювання маркетингової стратегії залежить від трьох складових, а саме : ефективності маркетингової стратегії, креативності маркетингової стратегії та імпровізації маркетингової стратегії. Продуктивність маркетингової стратегії - це процес, в якому команда здатна розробляти широкомасштабну маркетингову стратегію своєї технології. Це загальносвітовий показник продуктивності на рівні команди. Креативність маркетингової стратегії пояснюється тим, наскільки стратегічний план, розроблений командою для комерціалізації нової технології, суттєво відрізняється від маркетингової практики в бізнесі. Прояв творчості виявляється покращенням продуктивності завдяки зосередженню на визнанні проблем, розробці гіпотез, ідей у відкритому спілкуванні. Імпровізація маркетингової стратегії описується як рівень змін у розвитку маркетингової стратегії з часом і створюється навколо більш раннього пояснення Брауна та Ейзенгарда, який ілюструє імпровізацію як спосіб створення, одночасно пристосовуючись до змін ринків і технологій. Імпровізація відбувається тоді, коли організація стикається з ситуацією, яка спостерігається як непередбачена, і не має заздалегідь запланованого курсу дій. Таким чином,



на імпровізацію впливають як неоднозначність, так і інформаційні потоки в реальному часі.

У літературі передбачають, що процес формування маркетингової стратегії повинен починатися з дослідження ринку, а потім розробки індивідуальної маркетингової стратегії і на кінець її реалізація. Кожний етап являється логічним продовженням попереднього [17;18;19]

Основними процесами є дослідження ринку для розмежування та прогнозування вимог покупця, планування відповідної комбінації маркетингу для задоволення потреб, тобто узгодження цілей маркетингу із потребами споживачів, оцінка можливостей підприємства та рівень конкуренції. І вже за результатом формується маркетингова стратегія ціни, товару, просування та збуту

Дослідження ринку базується на аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища. Тобто проводиться широкий спектр маркетингових досліджень для виявлення оцінки ємкості ринку, об'єми продажів конкурентів, вимог споживача, асортименту товарів і послуг, ринкової стійкості, тощо.

Загальноприйнятими етапами процесу маркетингового дослідження. (див. таблицю.1.2) являються [16;17;18]:

1. Визначення цілей дослідження;
2. Розробка плану дослідження;
3. Реалізація плану дослідження;
4. Обробка та аналіз даних;
5. Розробка рекомендацій.

Наступні дві дії, перша – це розробка стратегії, а друга – її реалізація, розглядаються як цілісний і взаємообумовлений процес. Для кожної дії застосовується певні етапи. Під час розробки стратегії слід врахувати дослідження зовнішнього середовища та оцінити маркетингові можливості підприємства, тим самим прорахувати можливість ризиків. Оцінка сильних та слабих сторін організації а також ринкові можливості, інтереси інвесторів та суспільства. Отже у підсумку перша дія несе в собі аналітичний характер.

Таблиця 1.3

## Етапи маркетингового дослідження

Етап	Назва	Дії
1	Визначення цілей дослідження	визначення потреби у виконанні досліджень; визначення цілей дослідження; розроблення пошукових питань; формулювання робочої гіпотези
2	Розробка плану дослідження	визначення методу дослідження; розроблення форм для виконання дослідження; оцінка маркетингової інформації; визначення терміну виконання дослідження
3	Реалізація плану дослідження	організація дослідження; проведення дослідження; контроль збирання даних; документування отриманих даних
4	Обробка та аналіз даних	перевірка даних; обробка даних; аналіз даних
5	Розробка рекомендацій	підготовка звіту; презентація результатів; передавання звіту для прийняття рішення

Після стратегічного аналізу, підприємство формує маркетингові цілі та майбутній розвиток організації, закріплює позиції на ринку. Можна зазначити, що ціль – це узагальнена та довгострокова місія підприємства у якій зазначено та підсумована мета та призначення, або як ще зазначають – кінцевий стан.

Цілі представляють очікування організації з маркетинговими зусиллями. Як і в рамках місії, вони також походять від керівного рівня організації до відділу маркетингу. Організація також охоплює цілі щодо зацікавлених сторін, репутацію, технології та інших питань. При розробці пропонується розглянути два типи цілей, таких як стратегічна спрямованість та стратегічні цілі. Стратегічна спрямованість визначає, які продукти продавати на яких ринках. Варіанти - це існуючі продукти на існуючих ринках (проникнення або розширення ринку), нові / супутні товари для існуючих ринків (розробка продуктів), існуючі продукти на нових / суміжних ринках (розвиток ринку) та нові / пов'язані продукти для нових / відповідних ринків (вхід на нові ринки). Та встановлення стратегічних цілі для продуктів.

Варіанти полягають у збільшенні обсягу продажів та частки ринку, утримання, збору врожаю (підвищення рентабельності) та відходу (зниження реалізація продукту).

Чітке визначення цілей допоможе справляти ефективну діяльність готелю та координувати роботу його працівників. Неправильне ж, або нечітке визначення цілей може призвести до неефективної діяльності, нерационального використання трудових та фінансових ресурсів, що негативно відобразиться на прибутку.

Маркетингова література рекомендує досягати поставлених задач різними способами. Стратегія полягає в тому, щоб вибрати найбільш ефективний курс дій. Як правило, маркетингова стратегія передбачає досягнення маркетингових цілей шляхом визначення цільових ринків, встановлення конкурентних цілей та створення конкурентної переваги.

1. Продукт / Сервіс: які продукти та послуги будуть продаватися підприємством, і як це найкраще відповідає потребам клієнтів і як він порівнюється з конкурентами. Рішення про продукти включають вибір щодо назв брендів, особливостей, якості та дизайну, упаковки, гарантій та послуг, які супроводжують пропонування продукту.

2. Стратегія ціноутворення: підприємство встановить свою ціну на продукти / послуги відносно конкурентів, і які впливи будуть мати на обсяг продажів. Рішення щодо ціноутворення включають вибір стосовно цін, знижок, умов кредитування та періодів оплати.

3. Місце / Місцева стратегія: як запропоноване або поточне розташування бізнесу найкраще задовольнить потреби клієнтів та / або створить перевагу перед конкурентами. Місце рішення включає вибір щодо використовуваних каналів розповсюдження та їх управління, розташування торгових точок, способів транспортування та інвентаризації.

4. Рекламна стратегія: як організація сприятиме розвитку бізнесу та як це буде мотивуватись купувати продукти / послуги. Рішення щодо



заохочення включають вибір щодо реклами, особистих продажів, прямих та інтернет-маркетингу, продажів, акцій та зв'язків із громадськістю.

5. Стратегія позиціонування. Якими цінностями підприємство хоче, щоб потенційні клієнти мали відношення до бізнесу, і як вони відрізнятимуться від конкуренції.

На етапі розробки індивідуальної маркетингової стратегії підприємства враховуються не тільки формування цілей, а й сегментування та маркетинговий комплекс.

Сегментування ринку утворює багатоетапний алгоритм, який переходить саме у розробку маркетингового комплексу. На першому етапі розглядаються фактори сегментації ринку, на другому вибір методу сегментування, на третьому – розроблення профілів груп споживачів, на четвертому – оцінювання сегментів ринку, на п'ятому – вибір сегментів ринку, та на завершення позиціонування товару і розробка маркетингового плану. Для кожного ринку використовують різні види факторів. Розглянувши споживчий ринок, фактори які впливають на поведінку споживача, поділяються на ті, які контрольовані підприємством та неконтрольовані. Для нього притаманний такий ряд факторів: особистісні, соціокультурні, фактори ситуаційного впливу, психологічні, вплив комплексу маркетингу. [6;19]

Так як деякий ряд факторів все ж знаходиться в зоні контролю, підприємство розробляє відповідний маркетинговий комплекс: товар, ціна, збут, просування, розповсюдження. Товар це неподільна складова з цілим рядом послуг, які організація готова надати своїм клієнтам. Слід зазначити та звернути особливу увагу на наступні складові: якість, асортимент, обслуговування, ціна, товарна марка(бренд), дизайн, гарантія. Всі вони можуть вплинути на розвиток підприємства як позитивно, так і негативно.

Як відомо, після того, як визначені цільові ринки і для кожного з них розроблені стратегії позиціонування та відповідні їм маркетингові програми, настає етап реалізації стратегії та управління ним. На цьому етапі;

- а) визначається організаційна структура маркетингової діяльності;
- б) реалізується сама маркетингова програма;
- в) здійснюється контроль за її реалізацією.

Від того, наскільки правильно була обрана організаційна структура і розподілені повноваження по реалізації різних елементів маркетингової програми між підрозділами і співробітниками, багато в чому будуть залежати показники діяльності підприємства. Тому необхідно регулярно проводити оцінку організаційної структури на предмет її адекватності цілям і умовам маркетингової діяльності, своєчасно вносити необхідні зміни.

Реалізація маркетингової стратегії і контроль припускають:

- а) підготовку маркетингового плану і бюджету на його реалізацію;
- б) реалізацію плану, тобто використання в процесі управління маркетингову стратегією;
- в) контроль за виконанням маркетингової стратегією.

Маркетинговий план включає в себе всю інформацію маркетингової стратегії: про цільові ринки, стратегії позиціонування і складові маркетингової програми. У ній зазначено передбачуваний сценарій подій, вказуються відповідальні особи, розміри витрат та очікувані показники розвитку.

Реалізація маркетингової стратегії - це безперервний процес, що включає в себе прийняття рішень, їх реалізацію та оцінку їх ефективності. [20] В процесі оцінки і контролю не тільки проводиться аналіз показників діяльності та їх коригування, але також ідентифікуються нові ринкові можливості та потенційні загрози. Саме оцінка і контроль перетворюють реалізацію маркетингової стратегії в безперервний процес.

Розробляючи маркетингову стратегію, слід врахувати можливість її реалізації, а це, як правило, вимагає певного рівня фінансової підтримки.

Доцільним, також, являється проаналізувати зовнішнє і внутрішнє середовище організації, з метою розробки стійкого плану, який дозволить розвивати конкурентоспроможність організації та максимізувати його

продуктивності в рамках наявності ресурсів. Причинами для проведення внутрішнього аналізу є: отримання оцінки фінансової діяльності; проведення оцінки продукції/послуг; виявлення слабкості підприємства та нейтралізувати їх; оцінка діяльності організації.

Аналіз зовнішнього середовища підприємства вважається набагато складнішим ніж аналіз внутрішнього середовища. Це тому, що він включає в себе всі чинники поза межами організації, які можуть впливати на його діяльність.

Організація проводить аналіз середовища в якому безпосередньо розвивається. Наприклад, SWOT-аналіз - це структурований підхід до оцінки стратегічної позиції бізнесу через відмінність його сильних сторін, недоліків, можливостей та загроз. Він забезпечує простий метод синтезу результатів маркетингового аудиту шляхом підведення підсумків сильних і слабких сторін підприємства, коли вони повідомляють про зовнішні можливості та загрози.[4;5;7;19].

Отже, визначаємо чотири елементи маркетингової стратегії .

1. Ситуативний аналіз. Він допомагає визначити тренди, тенденції можливості, потенційні загрози і чинники для успіху. Насамперед потрібно подивитися на загальну картину ринку. Для цього підійдуть такі інструменти: PEST (допомагає розглянути політичні, економічні, соціокультурні та технологічні зміни на ринку.); п'ять сил Портера ( для поглибленого вивчення ринку); SWOT (допомагає визначити сильні і слабкі сторони вашої підприємства і знайти можливість поліпшення конкурентної позиції); VRIO (допомагає виявити організаційні ресурси).

2. Споживчий аналіз. Коли є уявлення про ринок, прийшов час подумати про споживача. З'ясовується, хто майбутній клієнт і як саме йому надати унікальний продукт за прийнятну ціну. Кращий спосіб зробити це - провести сегментацію ринку. Так є можливість сфокусуватися на групі людей, які потребують дану послугу чи продукт. Збирається на аналізується



вся необхідна інформація: визначають географічні, психографічні (потреби, цінності, світогляд, страхи) і демографічні особливості клієнтів.

3. Конкурентний аналіз. Потрібно розуміти сильні і слабкі сторони конкурентів і їх продуктів, щоб розробити найкращу цінову пропозицію.

4. Стратегія просування. На цій стадії приймаються тактичні рішення, які допоможуть досягти маркетингових цілей. Ключовими питаннями є:

Які основні маркетингові цілі є на найближчі шість місяців? Рік? П'ять років?

Які показники будуть використовуватися для оцінки та відстеження успіху?

Яка цінова стратегія буде використовуватися?

Як буде просуватися продукт чи послуга?

Тільки послідовне планування і збір інформації може допомогти розробити ефективну маркетингову стратегію. Періодично необхідно повертатись на попередні етапи і змінювати її, тому що в світі бізнесу все змінюється дуже швидко.

### 1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингової стратегії підприємств

У сучасній літературі, як вітчизняній, так і іноземній немає загальноприйнятої методики щодо проведення оцінки маркетингових стратегій. Тому існує необхідність удосконалення алгоритму оцінки ефективності маркетингових стратегій, який складається із взаємопов'язаних етапів: збір інформації та її моніторинг, визначення маркетингових стратегій, оцінка ефективності портфелю маркетингових стратегій, структурний аналіз сильних і слабких сторін використання маркетингових стратегій, виявлення резервів вдосконалення маркетингової діяльності підприємства [2].

Важливим елементом маркетингової стратегії є оцінка його результатів. Вона повинна містити критичний аналіз діяльності будівельного підприємства, що включає вивчення найважливіших показників виробництва і збуту житла, перспектив подальшого його вдосконалення, можливостей вирішення довгострокових завдань колективу.

Оцінка результатів маркетингової стратегії повинна стати частиною загальної функції управлінського контролю, здійснюваного будівельним підприємством. Необхідність таких оцінок породжується наступним очевидним фактом. Сам по собі маркетинг в управлінні не може гарантувати відмінних результатів. Неефективне маркетингове управління може бути навіть гірше, ніж його повна відсутність.

В оцінці стратегії основою її вибору є ті критерії, які допомагають спрогнозувати ефективність стратегії в майбутньому і надійність після її впровадження. Даний процес рідко є простим, коли факти найчастіше не визначені, значення і пріоритети щодо цілей спірні, коли час стиснутий, і рішення повинні прийматися швидко. Кожна стратегія, що передбачається повинна оцінюватися з погляду бажаності, практичного застосування і комерційної життєздатності.

Перший крок при оцінці стратегій полягає в уявленні, які цілі необхідно досягти. Частою причиною конфліктів в напрямку прийняття рішень, пов'язаних зі стратегічним маркетинговим плануванням є розходження цілей, наявність невідповідностей у розташовуваній інформації та різних поглядах, що виникають після застосування можливих стратегій.

При оцінці ефективності маркетингової стратегії необхідно проаналізувати наступні елементи:

1. Цілі і місія підприємства. Будь-яка планована стратегія повинна відповідати місії і цілям компанії, а також узгоджуватися з її інвестиційними цілями, відповідати потенціалу підприємства, а також повинна приймати участь у формуванні лояльності споживача.

2. Ступінь ризику. Ризик у даному випадку полягає в імовірності одержання менших доходів і в розмірах можливих витрат. Оцінка ступеня ризику є питанням, яке досить глибоко розроблено в науці, однак ніколи не можна зробити точну оцінку, оскільки взаємозв'язок між стратегією і результатом ніколи не буває абсолютно ясним, особливо це стосується довгострокових результатів, на які впливає невизначеність дій конкурентів з їх постійно мінливими бажаннями і переконаннями.

3. Баланс портфеля. Існує необхідність збалансувати портфель товарів підприємства таким чином, щоб усі пропозиції організації не зводилися до стагнуючих ринків.

4. Інвестиції. Необхідно оцінити інвестиції. Існують первинні витрати, пов'язані з входженням на ринок, і витрати, пов'язані зі збереженням частки ринку. Найпроблематичнішою є наявність достатньої кількості засобів. Якщо стратегія є бажаною, то повинна бути досягнута стратегічна відповідність між стратегією і поведінкою на ринку, між стратегією, і внутрішніми можливостями і ресурсами. І нарешті, між стратегією і планами вищого рівня, оскільки з цього моменту вона буде частиною ієрархії планів. Однак однієї відповідності недостатньо, і, крім цього, необхідно прорахувати можливі небажані наслідки.

Однією з базових цілей підприємства є підвищення ринкової частки. Тому ряд маркетологів як основні критерії оцінки ефективності маркетингової стратегії підприємства виділяє два показника: ринкова частка підприємства і відносна ринкова частка підприємства [7, с. 100].

Ринкова частка підприємства - це питома вага товарів підприємства в загальній місткості даного ринку збуту. Вона визначається як співвідношення обсягу збуту товарів підприємства на ринку до загального обсягу продаж на цьому ринку (до місткості ринку) і подається у відсотках.

Ринкова частка підприємства визначається за формулою:

$$РЧп = \frac{Q_n}{MP} \times 100\% \quad (1.1)$$



де  $Q_p$  - обсяг збуту товарів підприємства на ринку;

$MP$  - місткість ринку.

Підприємство, як правило, діє в конкурентному середовищі, тому важливе значення в стратегічному маркетингу має показник «відносна ринкова частка». Відносна ринкова частка підприємства визначається як відношення ринкової частки організації до ринкової частки найсильнішого ринкового конкурента.

Значення показника «відносна ринкова частка» полягає в тому, що він об'єктивніший, ніж показник ринкової частки, характеризує конкурентне становище підприємства на ринку [39].

$$ВРЧ_{п} = \frac{РЧ_{п}}{РЧ_{нк}} \times 100\% \quad (1.2)$$

де  $РЧ_{п}$  – ринкова частка підприємства;

$РЧ_{нк}$  - ринкова частка найсильнішого конкурента.

Одним з основних напрямків реалізації маркетингової стратегії є орієнтація підприємства рекламної сфери на ефективність. При цьому досягнення цілей розвитку підприємства можливе тільки більш ефективними, ніж у конкурентів, методами при визначенні потреб цільових ринків і задоволенні їх.

При такому розумінні зростає можливість посилення дії факторів, що сприяють зростанню ефективності маркетингової стратегії розвитку рекламного підприємства.

Ефективність маркетингової стратегії розвитку рекламного підприємства повинна ґрунтуватися на трьох складових: на правильно обраних довгострокових цілях, на комплексному аналізі зовнішнього оточення, на реальній оцінці власних ресурсів і можливостей підприємства.

Підхід щодо оцінки ефективності маркетингу, що базується на аналізі показника рентабельності маркетингових інвестицій (РМІ) [39]

За твердженням вчених, у випадку, коли мова йде про виміри в маркетингу, лише показник рентабельності інвестицій здатний представити

повну картину як прибутків, так і інвестицій. Показник рентабельності маркетингових інвестицій розраховується за такою формулою [39]:

$$PMI = \frac{\text{Ефект}_{\text{маркет\_діяльності}}}{\text{Витрати}_{\text{маркет\_діяльності}}} \quad (1.3)$$

Наведені підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності свідчать про те, що вони не характеризуються всеосяжним охопленням джерел маркетингової продуктивності. Тому вважаємо за доцільне складати ланцюжок маркетингової продуктивності від стратегії до її втілення, до короткострокових реальних і довгострокових потенційних результатів, які є ключем до ефективної оцінки.

Задача майбутніх досліджень – зв'язати ці методи один з одним, протестувати, провести порівняльний аналіз, та поліпшувати в міру розвитку нових способів комунікації й обробки даних.

Якщо ефективність стратегії розглядати як співвідношення між її результативністю та витратами на її реалізацію, то порівняльна прогнозна ефективність стратегії може бути оцінена за формулою [39]:

$$K_e = \frac{P_e}{Z_e} = \frac{\sum_{i=1}^m K_{vi} O_i}{\sum_{j=1}^n K_{sj} O_j} \quad (1.4)$$

де,  $K_e$  - загальна експертна оцінка ефективності певного варіанта стратегії;  $P_e$  – загальна експертна оцінка результативності певного варіанта стратегії за всіма цілями;  $K_{vi}$  – коефіцієнт вагомості  $i$ -цілі;  $O_i$  – оцінка результативності даного варіанта за  $i$ -ціллю;  $Z_e$  – загальна експертна оцінка необхідних зусиль і складності реалізації даного варіанта стратегії;  $K_{sj}$  – коефіцієнт складності використання  $j$ -ресурсу підприємства;  $O_j$  – оцінка необхідної величини  $j$ -ресурсу для даного варіанта стратегії.



Отже, у даному питанні нами було розглянуто основні методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингової стратегії підприємства готельного бізнесу.

### Висновки до розділу 1

В першому розділі випускної кваліфікаційної роботи було розкрито теоретичні аспекти формувань маркетингової стратегії, що дозволило зробити наступні висногвки:

1. Маркетингова стратегія - це загальний план дій для бізнесу, спрямований на охоплення людей, перетворюючи їх на покупців продуктів чи послуг, які надає організація.

2. Маркетингова стратегія визначає чітке уявлення про майбутнє організації. Спільна та чітко викладена стратегія допомагає уточнити цілі самого бізнесу, мету і діяльність.

3. Формування маркетингової стратегії відбувається в 4 етапи. Перший етап аналізу маркетингових можливостей організації: являє собою оцінку сильних і слабких сторін функціонування підприємства, його переваг на конкретному ринку і можливих ризиків. Другий етап вибору ринків функціонування: передбачає проведення аналізу попиту і пропозиції, розгляд певного виду ринку, його плюсів і мінусів, споживчого складу, а також потреби в продукції, яку виробляє підприємство. Третій етап розробки маркетингової програми: складається з визначення особливостей цінової політики, методів позиціонування тієї чи іншої продукції на ринку, проведення рекламної компанії, а також контролем за збутом продукції. Четвертий етап затвердження та реалізації маркетингових програм: передбачає їх ґрунтовний аналіз в контексті положень генеральної стратегії організації.

4. Розробка маркетингової стратегії є життєво важливою для будь-якого бізнесу. Обрана стратегія повинна полягати в тому, щоб продукти та послуги відповідали потребам клієнтів та розвивалися довгострокові та



вигідні стосунки з цими клієнтами. Для цього потрібно створювати гнучку стратегію, здатну реагувати на зміни сприйняття та попиту споживачів.

5. Створивши та застосувавши стратегію, відстежується її ефективність та внесення необхідних змін, щоб зберегти успіх. Стратегія повинна враховувати, як сильні та слабкі сторони підприємства, які вплинуть на маркетинг. Завдяки чесному і суворому аналізу SWOT, розглядаються сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози. Отже, якщо після початку реалізації маркетингової стратегії підприємство помітно поліпшило свої показники, то вона працює. При відсутності будь-яких змін, слід переглянути застосовувану стратегію. Критерієм ефективності маркетингової стратегії також є досягнення поставлених цілей. Для створення маркетингової стратегії проводиться масштабне дослідження організації, яке відображає реальний рівень підприємства

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ІСНУЮЧОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЮ «ЛІГЕНА», М.БОРИСПІЛЬ

#### 2.1 Стратегічний аналіз діяльності готелю

Чотиризірковий готельно-ресторанний комплекс «Лігена» розташований в 15 хвилинах від аеропорту Бориспіль. Для гостей заклад пропонує високий комфорт та хороші умови для відпочинку при затримках рейсів чи довгих перельотах. На території готелю розташовані два ресторани де можна смачно поїсти, а також поплавати в басейні чи відвідати сауну. На території готелю діє безкоштовний Wi-Fi. Перелік послуг готелю та їх вартість наведено у Додатку Б.

Готель має 48 номері. Кожен номер обладнаний усім необхідним. Також відвідувачі готелю мають змогу отримати такі додаткові послуги:

- ресторан «Смерека»;
- кафе-бар;
- сауна та басейн;
- стоянка та парковка з охороною;
- зелений міні-парк.

Просторі номери, обладнані по останньому слову техніки, ідеальний порядок і бездоганне обслуговування, чудова кухня і великий комплекс додаткових послуг - усе тут підкорене тому, щоб клієнти не почували себе неспокійно удалині від дому, могли прекрасно відпочити, а при необхідності - повноцінно попрацювати і навіть улаштувати ділові переговори чи презентацію.

Ресторан “Смерека” – український ресторан національної кухні. Страви готуються тут за старинними рецептами. Архітектура ресторану та оформлення основного залу витримані в традиційному українському стилі. Має основний зал на 90 посадок, літню терасу та 9 окремих будиночків де можна гарно провести час. Ресторан готелю є ідеальним місцем для

проведення корпоративних вечірок, фуршетів, святкування весілля та юбілеїв.

Ресторан працює з 11 до 23. Меню закладу наведено у Додатку В.

Система управління «Лігена» ґрунтується на законодавчій і нормативно-правовій базі України. Організаційна структура управління готелю «Лігена» наведена на рис. 2.1.



*Рис. 2.1. Організаційна структура управління готелем «Лігена», м. Бориспіль*

Організаційна структуру досліджуваного готелю є лінійною. Вона передбачає чіткий розподіл основних повноважень між окремими працівниками. Специфікою організаційної структури готелю «Лігена», м. Бориспіль є те, що в її складі не передбачено відділу, який би відповідав за маркетингові функції. Насправді усі маркетингові функції в готелі виконує керівник підприємства. Він особисто відповідає за розробку маркетингової стратегії та її реалізацію перед власником.

Також у даному питанні варто розглянути основні показники роботи готелю на основі оцінки експлуатаційної програми. Експлуатаційна програма є основним втіленням результатів довгострокової реалізації маркетингової



стратегії готелю. Динаміку основних показників експлуатаційної програми наведено у табл. 2.1

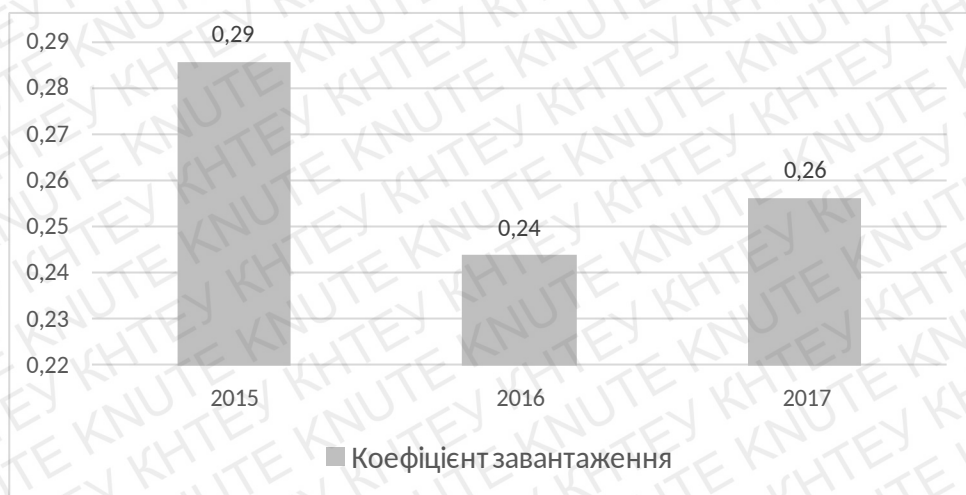
Таблиця 2.1

**Динаміка виробничо-експлуатаційної програми готелю «Лігена»,  
м. Бориспіль за 2015-2017 роки**

Показники	Одиниці виміру	Роки			Абсол. відх.		Темп росту, %	
		2015	2016	2017	2015-2016	2016-2017	2015-2016	2016-2017
Загальна площа	кв.м	23207	23207	23207	-	-	-	-
Житлова площа всіх номерів	кв.м	1440	1440	1440	-	-	-	-
Місткість	місць	80	80	80	-	-	-	-
Кількість усіх номерів на кінець року, усього	одиниць	32	32	32	-	-	-	-
люксів	одиниць	7	7	7	-	-	-	-
напівлюкс	одиниць	8	8	8	-	-	-	-
стандарт	одиниць	17	17	17	-	-	-	-
Календарний термін експлуатації	днів	365	365	365	-	-	-	-
Обслужено приїжджих	осіб	1778	2450	2380	672	-70,00	37,80	-2,86
Загальний час перебування приїжджих	людино-діб	6223	10045	9282	3822	-763,00	61,42	-7,60
Можлива пропускна спроможність	людино-діб	29200	29200	29200	0	0	0	0
Середній час перебування гостя в готелі	діб	3,5	4,1	3,9	0,6	-0,20	17,14	-4,88
Коефіцієнт завантаження	одиниць	0,29	0,24	0,26	-0,04	0,01	-14,63	5,13

\*за даними Додатку Г

Аналіз показників виробничо-експлуатаційної програми діяльності готелю «Лігена» виявив, що впродовж 2015-2017 років загальна кількість відвідувачів та коефіцієнт завантаження зменшувалась (рис. 2.2).



*Рис. 2.2. Динаміка обслуговування приїжджених осіб, у тому числі іноземців в готелі «Лігена», м. Бориспіль за 2015 - 2017 роки*

У 2015 році середній час перебування відвідувачів в готелі становив 3,5 доби, у 2016 році даний показник зріс на 17,1%, а у 2017 році порівняно з 2016-м роком даний показник зменшився ще на 4,9%.

Коефіцієнт завантаження готелю у 2015 році становив 0,29, у 2016 році він зменшився до 0,24 (на 14,6%), а у 2017 році – зріс до 0,26 (на 5,1%).

Аналіз експлуатаційної програми готелю «Лігена» визначив, що протягом 2015 - 2017 років готель мав тенденцію до зниження кількості гостей та невисокий коефіцієнт завантаження. Протягом 2016 та 2017 року зменшився обсяг обслуговування приїжджених. Кількість обслужених відвідувачів у 2015 складала 1778 осіб, у 2016 році – 2450 осіб. За останній рік середня кількість гостей змінилась на 70 осіб, та складала 2380 приїжджених та збільшився середній термін перебування гостей в готелі (рис. 2.3).

Система управління «Лігена» ґрунтується на законодавчій і нормативно-правовій базі України. Організаційна структура управління «Лігена» є досить ефективною, хоча недоліки в ній ще існують і вимагають усунення.



*Рис. 2.3. Динаміка загального часу перебування приїжджих в готелі «Лігена», м. Бориспіль за 2015-2017 роки*

Аналіз показників виробничо-експлуатаційної програми діяльності готелю «Лігена» виявив, що впродовж 2015-2017 років загальна кількість відвідувачів та коефіцієнт завантаження готельного комплексу зменшувалась. Коефіцієнт завантаження готелю у 2015 році становив 0,29, у 2016 році він зменшився до 0,24 (на 14,6%), а у 2017 році – зріс до 0,26 (на 5,1%).

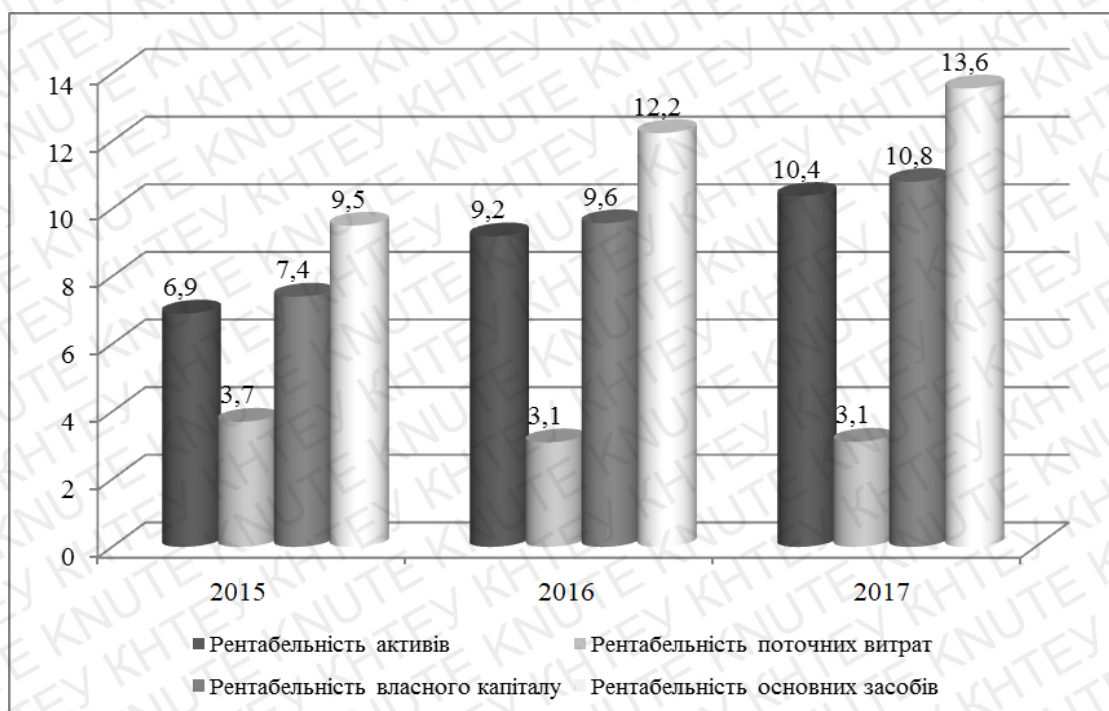
## 2.2 Оцінка ефективності діючої маркетингової стратегії готелю

Оцінка ефективності діючої маркетингової стратегії готелю «Лігена» виражається у двох типах показників:

- узагальнюючі показники ефективності діяльності;
- показники стратегічної ефективності.

Проаналізуємо спочатку узагальнюючі показники ефективності діяльності. Для цього визначимо показники рентабельності діяльності готелю (рис. 2.4).





*Рис. 2.4. Динаміка показників рентабельності діяльності готелю «Лігена», м. Бориспіль за 2015-2017 рр.*

Рентабельність по основним показникам впродовж 2015-2017 рр. з кожним роком зростала. Це свідчило про те, що готель йшов на вірному шляху свого розвитку та впроваджував нові механізми підвищення ефективності діяльності.

Обсяги прибутку зростали, внаслідок чого спостерігалась тенденція до зростання рентабельності (рис. 2.4). Показник рентабельності активів за 2015-2017 рр. збільшився з 6,9% у 2015 році до 10,4% у 2017 році. Аналогічним чином зростала рентабельність основних засобів. Рентабельність поточних витрат зросла з 7,4% у 2015 році до 10,8% у 2017 р. Основним чинником зростання рентабельності діяльності готелю є зростання обсягу прибутку.

Для оцінки стратегічної ефективності проведемо SPACE-аналіз впливу основних мікро- та макромаркетингових факторів на діяльність готелю «Лігена».

З метою побудови графіка Space визначимо основні оціночні показники (критерії) для проведення Space-аналізу. Для цього здійснимо бальну оцінку основних критеріїв формування впливу зовнішнього середовища готелю відповідно до таких умов:

- визначаємо основні 4 напрямки розвитку готелю (напрямки формування стратегічних позицій на ринку готельних послуг);
- для кожного критерію прописуємо кількість балів, рівень значущості критерії в рамках напрямку та визначаємо загальну бальну оцінку. Розрахунки наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Бальна оцінка критеріїв впливу зовнішнього середовища на формування стратегії розвитку готелю «Лігена», м. Бориспіль

Критерії конкурентоспроможності	Оцінка, балів	Рівень значущості критерію, пунктів	Сумарний бал
А	Б	В	Г = Б*В
Економічна ефективність роботи готелю (ЕФ) – мікроркетингові фактори			
Прибутковість діяльності	5	0,25	1,25
Оборотність ресурсів	4	0,25	1,00
Фінансовий стан	4	0,25	1,00
Продуктивність роботи персоналу	2	0,25	0,50
Сумарний бал в рамках критерію			3,75
Конкурентний статус (КС) - мікроркетингові фактори			
Наявність асортименту послуг	5	0,25	1,25
Параметри якості обслуговування	5	0,40	2,00
Рівень відвідуваності	4	0,35	1,40
Сумарний бал в рамках критерію			4,65
Привабливість ринку (ПР) -макроркетингові фактори			
Насищеність ринку готельних послуг	2	0,35	0,7
Бар'єри входу на ринок	3	0,35	1,05
Умови регулювання ринку	3	0,30	0,9

## Продовження табл.2.2.

Критерії конкурентоспроможності	Оцінка, балів	Рівень значущості критерію, пунктів	Сумарний бал
Сумарний бал в рамках критерію			2,65
Маркетинговий потенціал (МП) - мікромаркетингові фактори			
Рівень розвитку системи просування послуг	2	0,25	0,5
Наявність маркетингових комунікацій	3	0,35	1,05
Цінова політика	4	0,40	1,6
Сумарний бал в рамках критерію			3,15

Бали у таблиці 2.2 визначено експертним шляхом на основі практичного досвіду роботи готелю. Як бачимо, сумарний бал по кожному окремому напрямку є різним, що пояснюється різними результатами роботи готелю в кожному спектрі своєї діяльності.

Економічні критерії впливу зовнішнього середовища мають в середньому оцінку 3,75, а фактори формування конкурентних переваг – 4,65 (це пояснюється дуже вигідним місцем розміщення готелю, його історією та зв'язками). В той же час негативно впливають на діяльність готелю фактори привабливості ринку та маркетингового потенціалу – зумовлено подіями останніх місяців в країні, починаючи від державного перевороту і закінчуючи військовою агресією сусідньої держави.

На основі отриманих розрахунків (табл. 2.2) визначимо координати матриці Space:

$$\text{Горизонтальна вісь} = \text{ПР} - \text{КС} = 2,65 - 4,65 = -2,00;$$

$$\text{Вертикальна вісь} = \text{ЕФ} - \text{МП} = 3,75 - 3,15 = +0,60.$$

За даними табл. 2.2 накреслимо матрицю Space (рис. 2.5).

Таким чином, на сьогодні готель підпадає під негативний вплив факторів макромаркетингового середовища, що змушує його формувати на даному етапі розвитку консервативну стратегію з елементами стратегії



захисту.

<b>Консервативна стратегія</b>					<b>Агресивна стратегія</b>		
	<b>Економічні фактори</b>			1	<b>Фактори формування конкурентних</b>		
Зона впливу на формування стратегії розвитку (-2,00; 0,60)				0,5			
	-1		-0,5		0,5		1
				-0,5	<b>Фактори маркетингового поетнціалу</b>		
		<b>Фактори привабливості ринку</b>					
				-1	<b>Стратегія пошуку конкурентних переваг</b>		
<b>Захисна стратегія</b>							

Рис. 2.5. Визначення впливу зовнішнього середовища готелю на формування стратегії його розвитку методом SPACE-аналізу

Це полягає у наступному:

- у зайнятті готелем вичікувальних позицій на ринку;
- орієнтацією на короткострокові операційні показники;
- мінімізації рівня ринкових ризиків, тощо.

Лігена» усвідомлює необхідність орієнтації на споживачів. Підприємство підвищує шанси досягти своїх цілей, якщо воно буде спрямовувати діяльність на більш ефективне задоволення існуючих і потенційних потреб споживачів. Проводячи аналіз мікросередовища, підприємство має досконало і всебічно вивчити потреби своїх реальних і потенційних споживачів, визначити основні тенденції їх розвитку і знайти можливості задовольнити споживчі потреби краще, ніж конкуренти, за допомогою підвищення якості послуг.

Таким чином, можна зробити висновок про позитивну динаміку збільшення обсягів реалізації основних послуг та оптимізації їх структури.

Оскільки елементи виробничого потенціалу підприємства завжди «працюють» разом, то можливий як їх спільний, так і відособлений вимір. Спільна оцінка елементів дозволяє визначити величину потенціалу. Однак цей метод не дає уявлення про розміри окремих його елементів і тим самим позбавляє можливості підвищення ефективності формування і використання виробничого потенціалу за рахунок маневрування його зі структурою. Відокремлений вимір елементів виробничого потенціалу позбавлений цих недоліків.

Також проведемо аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища готелю з використанням методики SWOT. Аналіз сильних та слабких позицій «Лігена» його маркетингових можливостей та загроз можна визначити на основі SWOT-аналізу (табл. 2.3).

Таким чином, акцентуючи увагу на сильних сторонах не вживаючи заходів щодо ліквідації «вузьких місць» у діяльності «Лігена» при наявних можливостях та загрозах дасть змогу ефективно функціонувати у мінливому ринковому середовищі.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз готелю «Лігена», м. Бориспіль

	<b>Можливості:</b>	<b>Загрози:</b>
	<p>Поліпшення рівня життя населення</p> <p>Зміна рекламних технологій</p> <p>Розвиток інформаційної галузі</p> <p>Поява нових постачальників</p> <p>Зміни смаків</p> <p>Зниження цін на сировину</p> <p>Зниження податків</p> <p>Удосконалювання менеджменту</p> <p>Зниження безробіття</p> <p>Зменшення імперативних норм законодавства</p> <p>Удосконалювання технології виробництва</p> <p>Пропозиції про співробітництво з боку вітчизняних підприємців</p> <p>Невдале поведіння конкурентів</p>	<p>Зміна споживчих переваг</p> <p>Поява послуг-субститутів</p> <p>Зниження рівня життя населення</p> <p>Зростання темпів інфляції</p> <p>Жорсткість законодавства</p> <p>Зміна рівня цін</p> <p>Стрибки курсів валют</p> <p>Збільшення конкурентних переваг з боку конкурентів</p> <p>Зростання податків</p> <p>Посилення конкуренції</p> <p>Зростання безробіття</p> <p>Погіршення політичної обстановки</p> <p>Націоналізація бізнесу</p> <p>Поява нових підприємств на ринку</p>

<b>Сильні сторони:</b>	<b>«Сила і можливості»</b>	<b>«Сила і загрози»</b>
Достовірний моніторинг ринку Налагоджена збутова мережа Різноманітний асортимент послуг Зростання оборотних коштів Висока кваліфікація персоналу Гарна мотивація персоналу Достатня популярність	Вихід на нові ринки, збільшення асортименту дозволить збільшити обсяг фінансових засобів; Достатня популярність буде сприяти виходу на нові ринки; Кваліфікація персоналу, контроль якості, невідале поводження конкурентів і розвиток рекламних технологій дадуть можливість устигнути за ростом ринку; Чітка стратегія дозволить використовувати всі можливості.	Посилення конкуренції, політика держави, інфляція і зростання податків, зміна смаків споживачів уплинуть на проведення стратегії; Поява конкурентів викликає додаткові витрати фінансових ресурсів; Популярність додасть переваг у конкуренції; Достовірний моніторинг уловить зміни смаків споживачів.
<b>Слабкі сторони:</b>	<b>«Слабкість і можливість»</b>	<b>«Слабкість і загрози»</b>
Високий рівень цін Не повна завантаженість торговельних площ Неучасть персоналу в прийнятті управлінських рішень Недостатній контроль виконання наказів і розпоряджень	Неучасть персоналу в прийнятті рішень і недостатній контроль виконання розпоряджень при зниженні безробіття може привести до саботажу; Зниження рівня цін, розмірів податків при збереженні середнього рівня цін дозволить одержувати великі доходи	Поява нових конкурентів і середній рівень цін погіршить конкурентну позицію; Несприятлива політика держави може привести до виходу з галузі; Непродумана рекламна політика не удержить покупців при зміні їхніх смаків;

Підприємство має реальний намір залучити потенційних клієнтів та розширити сферу діяльності, зміцнюючи свої конкурентні позиції. В цілому готель протягом 2015-2017 років нарощував обсяги виручки. Обсяги чистого прибутку не мають визначеної тенденції до зміни, а коливається з року в рік. Сума ліквідних активів готелю «Лігена» за 2015 – 2017 роки постійно знижувалась: за 2015 рік – на 128,6 тис. грн., за 2016 рік – на 159,1 тис. грн. та за 2017 рік лише на 11,6 тис. грн.. тобто за чотири роки сума ліквідних активів зменшилась на 331 тис. грн., що негативно впливає на платоспроможність досліджуваного готелю.



### 2.3 Визначення впливу чинників на реалізацію маркетингової стратегії готелю

Всі підприємства мають внутрішнє та зовнішнє середовище. Внутрішня обстановка дуже сильно пов'язана з людським ресурсом підприємства чи організації та способом, яким люди виконують роботу відповідно до місії організації. У певній мірі внутрішнє середовище є керованим і змінним через процеси планування та управління.

Зовнішнє середовище, з іншого боку, не є керованим. Менеджери бізнесу не мають контролю над діловими конкурентами, або змінами в законодавстві, або загальними економічними умовами. Проте менеджери бізнесу чи організації мають деякий ступінь контролю за тим, як бізнес реагує на зміни у зовнішньому середовищі.

До факторів зовнішнього середовища готелю "Лігена" можемо віднести:

- економіка держави (рівень розвитку, аналіз таких показників, як: ВВП, темп інфляції, рівень безробіття, продуктивність праці, ставки оподаткування);
- політична система держави (особливості існуючої політики держави в галузі захисту прав підприємців та подальшого розвитку підприємницької діяльності);
- правове поле (аналіз регулювання підприємницької діяльності законодавчими актами України);
- соціально-культурний фактор (рівень розвитку суспільства в цілому, структура та характеристика існуючого ринку праці; рівень безробіття);
- технологічні можливості (рівень розвитку науки і техніки держави; рівень розвитку засобів зв'язку, транспорту, телемаркетингових комунікацій).

Характеристика зовнішнього середовища діяльності готелю «Лігена» наведена нами в Додатку Д.

Таким чином, можна стверджувати, що переважна більшість зовнішніх факторів позитивно впливає на діяльність «Лігена».

Варто також здійснити стратегічну оцінку організаційної структури менеджменту готелю «Лігена» за рядом критеріїв, що представлені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

### Оцінка показників організації менеджменту готелю

«Лігена», м. Бориспіль

№ з/п	Показник	Вага показника	Еталон	Значення / рейтинг	
1	Ділові якості менеджерів, балів	0,2	10	7	0,14
2	Ефективність організаційної структури управління, балів	0,1	10	8	0,08
3	Віковий стан персоналу, % до 45 років	0,05	50	80	0,08
4	Рівень освіти, % з вищою освітою	0,05	90	90	0,05
5	Продуктивність праці, грн.	0,2	300,0	417,5	0,25
6	Середньомісячна оплата праці, грн.	0,2	3000,0	4000,0	0,25
7	Рівень делегованості повноважень, %	0,05	50,0	30,0	0,03
8	Єдність напрямків інтересів, % до кількості осіб зі спільними інтересами	0,05	80,0	70,0	0,04
9	Рівень захворюваності, % до кількості працівників	0,05	30,0	12,0	0,02
Сума місць		1	x	x	1,0

\* показники отримані на основі даних, наданих адміністратором та бухгалтерією готелю

Таким чином, на основі проведеного дослідження, можна зазначити, що організаційна структура управління «Лігена» є досить ефективною, хоча недоліки в ній ще існують і вимагають усунення.

Як свідчать наведені у табл. 2.1 дані, в цілому готель має доволі динамічну та функціональну структуру управління, що дозволяє забезпечувати йому виконання ряду завдань стратегічного розвитку.

Оцінка якості послуг здійснювалася на основі узагальнених висновків працівників «Лігена» та оцінок споживачів, що виконувалася на основі анкетного опитування.

В цілому якість послуг «Лігена» визначається наступними складовими (рис. 2.6).

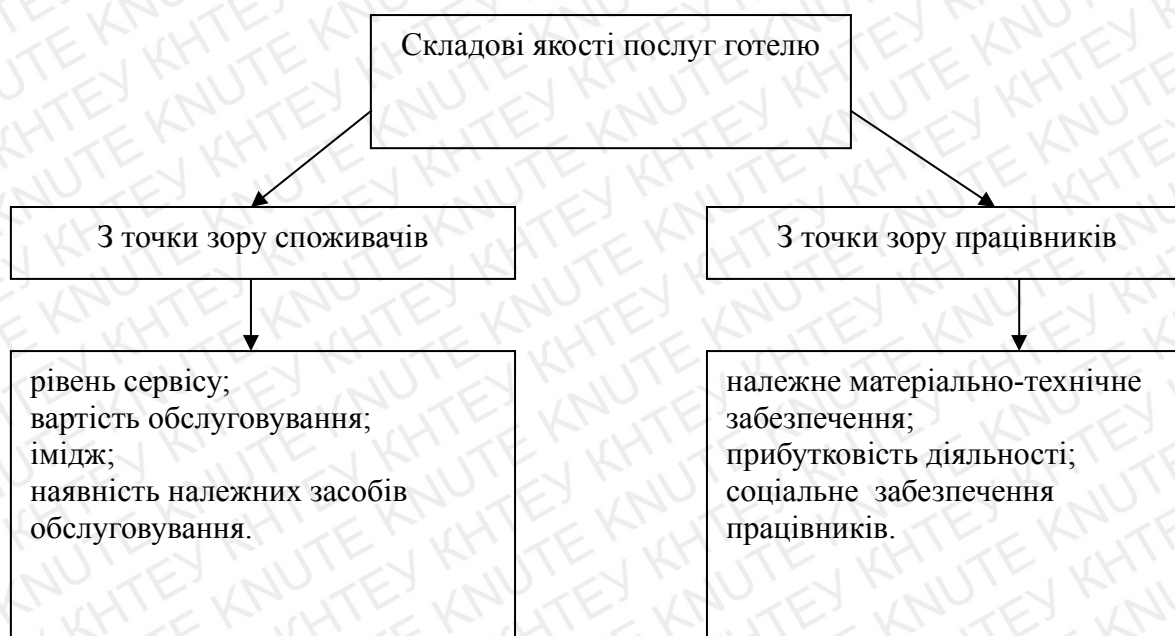


Рис. 2.6. Складові якості послуг готелю «Лігена», м. Бориспіль

Більш детальну оцінку кожної складової представлено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка складових якості послуг готелю «Лігена»

Показник	Оцінка	Еталон	Коефіцієнт вагомості	Одиничний показник
Оцінка споживачів				
Рівень сервісу	5	5	0,51	0,510
Вартість обслуговування	3	5	0,23	0,138
Імідж	4	5	0,15	0,120
Наявність належних засобів обслуговування	5	5	0,11	0,110
Груповий показник				0,878
Належне матеріально-технічне забезпечення	5	5	0,35	0,350
Прибутковість діяльності	4	5	0,33	0,264
Соціальне забезпечення працівників	3	5	0,32	0,192
Груповий показник				0,806
Інтегральний показник				1,684

Одиничний показник обчислюється діленням оціночного значення на еталон та множенням на коефіцієнт вагомості. Груповий показник



визначається підсумовуванням одиничних показників, а інтегральний – підсумовуванням групових показників.

Результати показали, що в цілому якість діяльності «Лігена» є задовільною.

У контексті розробки стратегії сегментування – це визначення груп споживачів, щодо яких необхідно застосування різних конкурентних стратегій. Кожна група може по-різному реагувати на обрану підприємством стратегію. Тому керівництво повинно піклуватися про те, щоб для кожного сектора споживачів розробити конкурентоспроможні пропозиції. При розробці стратегій конкурентоспроможності керівництво підприємства має дати відповіді на такі запитання: хто є замовником послуг; хто із замовників замовляє більше за всіх; потенційні споживачі; що саме покладено в основу сегментації ринку готельних послуг; як сегментувати ринок і як розробляти стратегію бізнесу при унікальних потребах окремих груп споживачів?

Проаналізуємо основні результати господарської діяльності готелю. Основні фінансово-економічні показники діяльності готелю «Лігена», їх рівень та динаміка розраховано на основі фінансової звітності та наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка доходів, витрат та прибутку готелю «Лігена», м. Бориспіль за 2015-2017 рр.

Найменування показника	Роки			Абсолютний приріст, тис. грн		Темп приросту, %	
	2015	2016	2017	2016-2017	2015-2017	2016-2017	2015-2017
Виручка від реалізації, тис.грн	8226	12742	14346	1604	6120	12,6	48,0
Собівартість реалізованих послуг, тис.грн	6324	9864	11157	1293	4833	13,1	49,0
Валовий прибуток, тис.грн	1902	2877	3189	311	1287	10,8	44,7
Адміністративні витрати, тис.грн	251	412	513	102	263	24,7	63,8
Витрати на збут, тис.грн	1065	1527	1600	74	536	4,8	35,1
Чистий прибуток, тис.грн	350	455	510	55	160	12,0	35,2

\*за даними Додатків В

У цілому спостерігається тенденція до зростання і витрат готелю. Постійно збільшуються обсяги адміністративних, збутових та інших операційних витрат, що зумовлене інфляцією та розширенням обсягів діяльності (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Динаміка формування прибутку готелю «Лігена», м. Бориспіль за 2015-2017 рр.

\*за даними Додатків В

Як свідчать дані таблиці 2.5., в цілому готель протягом 2015-2017 років нарощував обсяги виручки. Обсяги чистого прибутку не мають визначеної тенденції до зміни, а коливається з року в рік.

З даних рис. 2.7 можемо бачити, що в цілому у готелі відбулось зростання загального обсягу прибутку впродовж 2015-2017 рр. Так, якщо у 2015 році обсяг прибутку становив 350 тис.грн, то у 2016 році – 455 тис.грн, а у 2017 році – 510 тис.грн.

Надалі проаналізуємо показники фінансово-майнового потенціалу готелю. Проаналізуємо основні показники та коефіцієнти фінансового стану готелю. Стан поточної платоспроможності визначається обсягом грошових коштів, що знаходяться в розпорядженні готелю на певну дату порівняно з розміром зобов'язань та платежів, які на цю дату необхідно здійснити.

Ліквідність готелю визначається можливістю та тривалістю перетворення в грошову форму своїх обігових активів, що є у готеля для виконання зовнішніх зобов'язань.

Стан ліквідності характеризує можливість виконання зобов'язань з повернення позикового капіталу за рахунок наявних обігових активів, та час, потрібних для цього.

Розглянемо та розрахуємо показники оцінки платоспроможності готелю «Лігена» (табл. 2.7).

З таблиці 2.7 видно, що сума ліквідних активів готелю «Лігена» за 2015 – 2017 роки постійно знижувалась: за 2015 рік – на 128,6 тис. грн., за 2016 рік – на 159,1 тис. грн. та за 2017 рік лише на 11,6 тис. грн.. тобто за чотири роки сума ліквідних активів зменшилась на 331 тис. грн., що негативно впливає на платоспроможність досліджуваного готелю. Сума готових засобів платежу збільшувалась майже протягом всього досліджуваного періоду, крім 2017 року, коли спостерігалось зниження кількості цього виду активів на 4,7 тис. грн., а загалом загальна кількість готових засобів платежу зросла за чотири роки з 28 тис. грн. на 1.01.15 до 63,8 тис. грн. на 1.01.18, що є безумовно якісною зміною за цей досліджуваний період.

Таблиця 2.7

Динаміка показників ліквідності та платоспроможності готелю «Лігена», м. Бориспіль за 2015 – 2017 роки

Показники	На дату				Абсолютні відхилення, +/-					
					базисним методом			ланцюговим методом		
	на 1.01.15	на 1.01.16	на 1.01.17	на 1.01.18	на 1.01.16	на 1.01.17	на 1.01.18	на 1.01.16	на 1.01.17	на 1.01.18
1. Сума ліквідних активів, тис.грн.	1018	890	730,9	719,3	-160,3	-319,4	-331	-128,6	-159,1	-11,6
2. Сума швидколіквідних активів, тис.грн.	271,1	200,8	256,9	304,5	-11,8	44,3	90,9	-70,3	56,1	46,6
3. Сума готових засобів платежу, тис.грн.	30,9	45,4	68,5	63,8	17,4	40,5	35,8	14,5	23,1	-4,7



## Продовження табл.2.7.

Показники	На дату				Абсолютні відхилення , +/-						
					базисним методом			ланцюговим методом			
	на 1.01. 15	на 1.01. 16	на 1.01. 17	на 1.01. 18	на 1.01. 16	на 1.01. 17	на 1.01. 18	на 1.01. 16	на 1.01. 17	на 1.01. 18	
4. Коефіцієнт забезпеченості :											
4.1. ліквідними активами	0,19 9	0,17 8	0,14 9	0,14 6	-0,03	-0,06	- 0,06 3	-0,03	-0,04	-0,003	
4.2. швидколіквідними активами	0,06 3	0,05 0	0,06 2	0,07 2	0,000	0,012	0,03 1	- 0,013	0,012	0,01	
4.3. готовими засобами платежу	0,01	0,01	0,01 4	0,01 3	0,005	0,009	0,00 8	0	0,006	-0,001	
5. Загальний коефіцієнт покриття	2,72	3,62	4,62	3,22	1,53	3	1,13	0,90	1,00	-1,40	
6. Проміжний коефіцієнт покриття	0,72	0,82	1,62	1,36	0,39	1,20	0,94	0,09	0,81	-0,3	
7. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,08	0,18	0,43	0,29	0,13	0,38	0,23	0	0,25	-0,15	
8. Коефіцієнт відволікання оборотних активів											
8.1. у запаси	0,72	0,76	0,63	0,55	0,0	-0,17	-0,24	0,05	-0,13	-0,08	
8.2. у дебіторську заборгованість	0,24 4	0,18 0	0,25 0	0,31 3	0,005	0,074	0,13 8	- 0,074	0,070	0,073	
10. Коефіцієнт маневрування	0,13 6	0,13 6	0,12 0	0,10 7	0,030	0,006	- 0,01 0	0,000	-0,015	-0,015	

\*за даними Додатків В

Далі розглянемо, як змінювались загальний коефіцієнт покриття, проміжний коефіцієнт покриття та коефіцієнт абсолютної ліквідності, так як саме ці показники дають нам змогу зрозуміти, яку частину поточних

зобов'язань досліджуваний готель може погасити за рахунок різних видів оборотних активів (рис. 2.8).

Загальний коефіцієнт покриття збільшувався протягом перших трьох досліджуваних років з 2,09 до 4,62, а вже на 1.01.18 його значення складало 3,22. Загалом його оптимальне значення для готелю знаходиться на рівні 1 - 2, тобто можна зробити висновок про те, що в деяких періодах спостерігається навіть дуже високе значення цього показника, що свідчить про можливість для даного готелю розширення своєї торговельної діяльності за рахунок збільшення поточних зобов'язань.

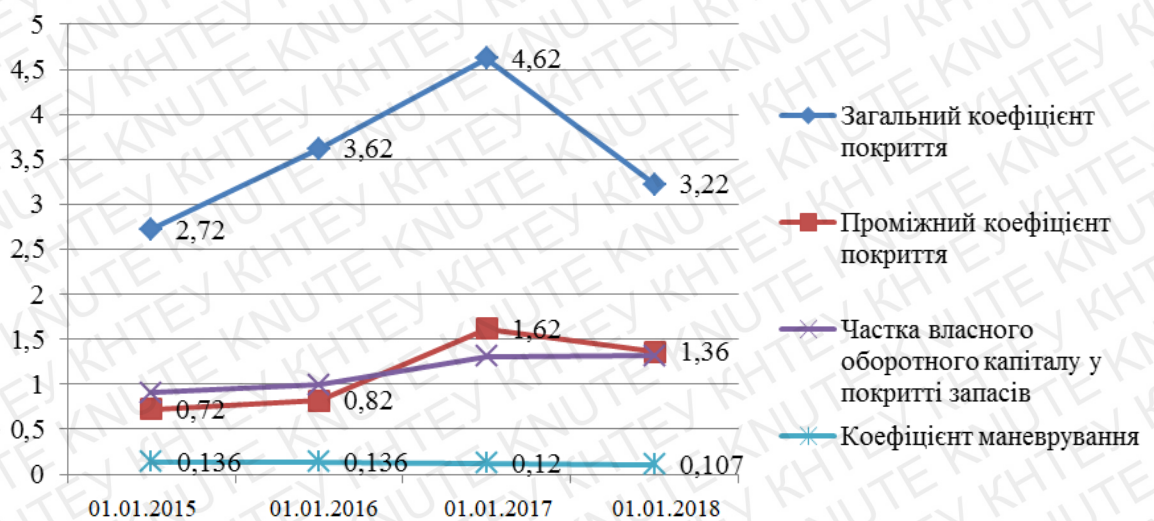


Рис. 2.8. Динаміка показників платоспроможності та стану капіталу готелю «Лігена», м. Бориспіль за 2015 – 2017 роки

\*за даними Додатків В

Проміжний коефіцієнт покриття та коефіцієнт абсолютної ліквідності змінювались аналогічно до зміни загального коефіцієнта покриття, а саме: за перші три роки відбулось збільшення цих показників з 0,42 та 0,07 (на 1.01.15) до 1,62 та 0,43 (на 1.01.18) відповідно, а за 2017 рік відбулось зниження цих показників на 0,3 та 0,15 відповідно. Загалом, оптимальні значення для цих показників знаходяться на рівні 0,7 для проміжного коефіцієнта покриття та 0,2-0,3 для коефіцієнта абсолютної ліквідності.



Тобто можна зробити висновок, що значення цих коефіцієнтів протягом досліджуваного періоду знаходились на нормальному рівні.

З кожним роком, що досліджувався, все менше оборотних активів відволікались у запаси, і все більше – у дебіторську заборгованість. Саме такий висновок можна зробити, проаналізувавши значення коефіцієнта відволікання оборотних активів у запаси та дебіторську заборгованість, адже за чотири роки коефіцієнт відволікання оборотних активів у запаси знизився на 0,24, а коефіцієнт відволікання оборотних активів у дебіторську заборгованість зріс на 0,138.

Основна складність при сегментуванні полягає в тому, що в конкретній ситуації існує відносно велика кількість способів виділення сегментів, оскільки вибір змінних сегментування не завжди очевидний. Найбільш часто використовують такі змінні: характеристики покупців – стать, вік, рівень зарплати, стиль життя.

Сегментування споживачів послуг готелю «Лігена» за віком та статтю представлено нами у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Сегментування споживачів послуг готелю «Готель «Лігена» за віком та статтю за 2015-2017 рр.

Показники	Питома вага, %			Відхилення	
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016
Сегментування споживачів послуг готелю за віком:					
до 16 років	2,1	2,0	1,5	-0,1	-0,5
від 16 до 18 років	6,1	4,3	3,0	-1,8	-1,3
від 18 до 25 років	15,7	18,6	12,4	2,9	-6,2
від 25 до 35 років	14,5	20,4	21,8	5,9	1,4
від 35 до 45 років	32,7	25,7	28,5	-7,0	2,8
від 45 до 55 років	16,8	17,1	19,6	0,3	2,5
більше 55 років	12,1	11,9	13,2	-0,2	1,3
Разом	100,0	100,0	100,0	*	*
Сегментування споживачів послуг готелю за статтю:					
чоловіки	56,0	57,2	61,5	1,2	4,3
жінки	44,0	42,8	38,5	-1,2	-4,3
Разом	100,0	100,0	100,0	*	*



Таким чином, переважну більшість споживачів послуг готелю «Готель "Лігена складають особи віком від 35 до 45 років (25,7% у 2016 році та 28,5% у 2017 р.), частка яких помітно зростає. Особи віком до 16 років та від 16 до 18 років проживають у готелі з дорослими. Їх частка незначна і склала у 2016 р. 7,3%, а у 2017 р. – 4,5%.

Основним сегментом для готелю «Лігена» є іноземні туристи та бізнесмени, які приїжджають у м. Бориспіль. Це в основному чоловіки, частка яких у 2017 р. порівняно з 2016 р. зросла на 4,3%.

Проведемо сегментацію споживачів послуг готелю ГК «Лігена» за видом діяльності (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Сегментація споживачів готелю за видом діяльності

Сегмент	Службовці	Керівники	Підприємці	Туристи	Інше
Частка споживачів від загальної чисельності, %	9,4	51,4	18,2	13,0	8,0

Таким чином, переважну більшість споживачів послуг готелю «Лігена» складають новатори (51,6% структури споживачів), які швидко сприймають нове. Значною є частка поміркованих осіб та консерваторів (відповідно 18,3% та 13%), які віддають перевагу вже пропонованим раніше послугам готелю.

Сегмент новаторів складають особи віком від 35 до 45 років, групу поміркованих – особи віком від 45 до 55 років, а групу консерваторів – особи віком більше 55 років.

Структура споживачів послуг готелю «Лігена» за видами діяльності представлена на рис. 2.9.

Керівництво готелю «Лігена» усвідомлює необхідність орієнтації на споживачів. Підприємство підвищує шанси досягти своїх цілей, якщо воно буде спрямовувати діяльність на більш ефективне задоволення існуючих і потенційних потреб споживачів. Проводячи аналіз мікросередовища,

підприємство має досконало і всебічно вивчити потреби своїх реальних і потенційних споживачів, визначити основні тенденції їх розвитку і знайти можливості задовольнити споживчі потреби краще, ніж конкуренти, за допомогою підвищення якості послуг.

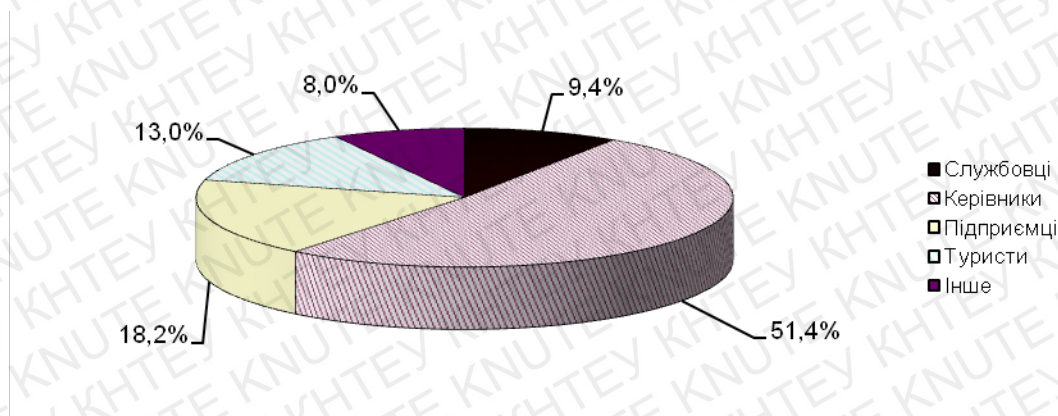


Рис. 2.9. Структура споживачів послуг готелю «Лігена», м. Бориспіль за видами діяльності в 2016 р.

Переважну більшість споживачів послуг готелю «Готель "Лігена"» складають особи віком від 35 до 45 років (25,7% у 2016 році та 28,5% у 2017 р.), частка яких помітно зростає. Особи віком до 16 років та від 16 до 18 років проживають у готелі з дорослими. Їх частка незначна і склала у 2016 р. 7,3%, а у 2017 р. – 4,5%. Основним сегментом для готелю «Лігена» є іноземні туристи та бізнесмени, які приїжджають у м. Бориспіль. Це в основному чоловіки, частка яких у 2017 р. порівняно з 2016 р. зросла на 4,3%.

Важливим фактором, що впливає на стратегічний розвиток готелю «Лігена», є залежність підприємства від інтенсивності кооперованих зв'язків підприємства з постачальниками різного роду ресурсів. Мова йде про залежність готелю від стабільності постачань необхідних ресурсів як з погляду якості ресурсів, що поставляються, так і повноти і своєчасності цих постачань. Акцентуючи увагу на сильних сторонах на вживаючи заходів щодо ліквідації «вузьких місць» у діяльності «Лігена» при наявних можливостях та загрозах дасть змогу ефективно функціонувати у мінливому ринковому середовищі. Підприємство має реальний намір залучити



потенційних клієнтів та розширити сферу діяльності, зміцнюючи свої конкурентні позиції.

## Висновки до розділу 2

Керівництво готелю «Лігена» усвідомлює необхідність орієнтації на споживачів. Підприємство підвищує шанси досягти своїх цілей, якщо воно буде спрямовувати діяльність на більш ефективне задоволення існуючих і потенційних потреб споживачів. Проводячи аналіз мікросередовища, підприємство має досконало і всебічно вивчити потреби своїх реальних і потенційних споживачів, визначити основні тенденції їх розвитку і знайти можливості задовольнити споживчі потреби краще, ніж конкуренти, за допомогою підвищення якості послуг.

Переважну більшість споживачів послуг готелю «Готель "Лігена"» складають особи віком від 35 до 45 років (25,7% у 2016 році та 28,5% у 2017 р.), частка яких помітно зростає. Особи віком до 16 років та від 16 до 18 років проживають у готелі з дорослими. Їх частка незначна і склала у 2016 р. 7,3%, а у 2017 р. – 4,5%. Основним сегментом для готелю «Лігена» є іноземні туристи та бізнесмени, які приїжджають у м. Бориспіль. Це в основному чоловіки, частка яких у 2017 р. порівняно з 2016 р. зросла на 4,3%.

Важливим фактором, що впливає на стратегічний розвиток готелю «Лігена», є залежність підприємства від інтенсивності кооперованих зв'язків підприємства з постачальниками різного роду ресурсів. Мова йде про залежність готелю від стабільності постачань необхідних ресурсів як з погляду якості ресурсів, що поставляються, так і повноти і своєчасності цих постачань. Акцентуючи увагу на сильних сторонах на вживаючи заходів щодо ліквідації «вузьких місць» у діяльності «Лігена» при наявних можливостях та загрозах дасть змогу ефективно функціонувати у мінливому ринковому середовищі. Підприємство має реальний намір залучити потенційних клієнтів та розширити сферу діяльності, зміцнюючи свої конкурентні позиції.



## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЮ «ЛІГЕНА», М.БОРИСПІЛЬ

#### 3.1. Напрями удосконалення маркетингової стратегії готелю

Формування маркетингової стратегії готелю «Лігена» передбачає визначення основних параметрів його діяльності на ринку, обґрунтування оптимальної зміни поведінки та позиції серед конкурентів, обґрунтування зміни умов внутрішнього середовища розвитку досліджуваного підприємства в напрямку оптимізації результатів діяльності.

Процес вибору маркетингової стратегії досліджуваного підприємства має передбачити два основні напрямки:

- обґрунтування чітких критеріїв розвитку ринку готельних послуг;
- обґрунтування перспективних напрямків вдосконалення стратегічного управління діяльністю готелю «Лігена» на цьому ринку.

Розглянемо наведені напрямки більш детально.

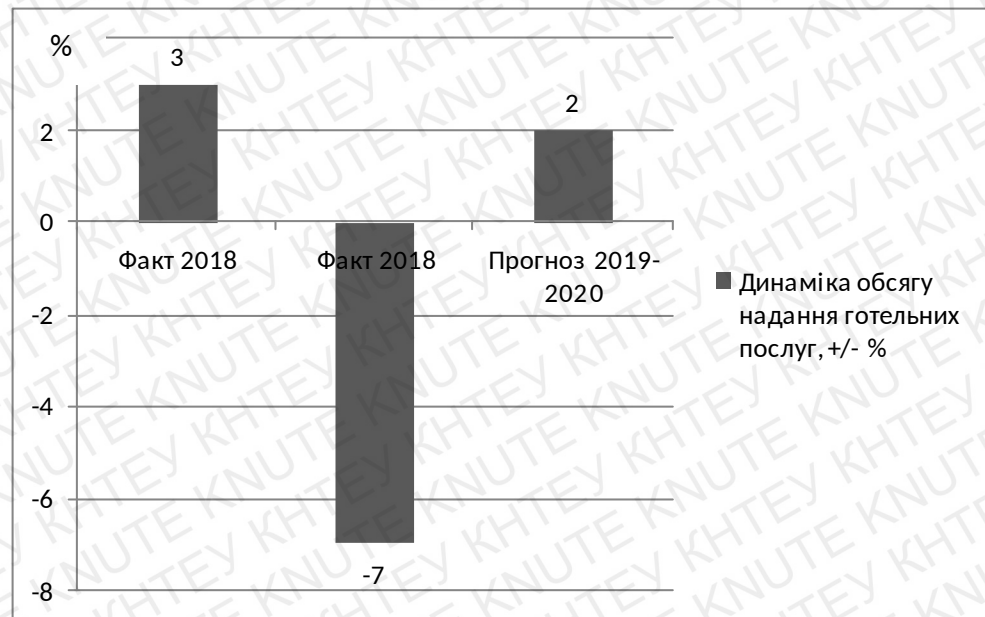
#### *1. Обґрунтування критеріїв розвитку ринку готелю «Лігена»*

Ринок готельних послуг міста Києва у найближчій перспективі у 2019-2020 рр. очікує процес стагнації. У кращому випадку, обсяги надання готельних послуг можуть залишитися на поточному рівні, у гіршому ж випадку – на підприємства готельної галузі очікує певне падіння обсяг надання готельних послуг. Основними чинниками, які будуть визначати розвитку ринку готельних послуг у 2019 році та, відповідно, і позицію готелю «Лігена» на ньому, є:

- фактор соціально-політичної нестабільності;
- фактор макроекономічної ситуації;
- фактор державного регулювання розвитку готельного бізнесу.

Вивчення численних інтернет-джерел та опитування працівників готельної галузі дають можливість зробити припущення про можливість падіння обсягу надання послуг у готельному секторі на 5-7% у 2018 році порівняно з 2017-м роком. Кількість готелів має залишитися приблизно

незмінною. Незначне покращення ситуації, у разі проведення урядом України ряду реформ, може бути вже у 2019 році (рис. 3.1).



*Рис. 3.1. Прогнозні орієнтири динаміки надання готельних послуг на ринку м. Києва у 2019-2020 рр., %*

Виходячи з песимістичних очікувань розвитку ринку готельних послуг ми приходимо до необхідності пошуку альтернативних можливостей недопущення падіння обсягу попиту на послуги готелю «Лігена». Це забезпечується розробкою та обґрунтуванням перспективних напрямків вдосконалення стратегічного управління діяльністю готелю «Лігена» на цьому ринку.

## *2. Пошук перспектив стратегічного розвитку в готелі «Лігена»*

Вдосконалення стратегічного розвитку готелю «Лігена» рекомендовано визначати на основі наступних пунктів реалізації маркетингової стратегії:

1. Визначення цілей діяльності підприємства як основи для вибору типу його організаційної структури. Метод – дерева цілей (виробничих, економічних, технічних, соціальних), адаптованого до розміру та технології підприємства, стану та характеристик середовища тощо;
2. Визначення сукупності конкретних дій, необхідних для досягнення мети. Метод – побудова дерева рішень, сценаріїв, моделювання зв'язку змінних

виробничої підсистеми (цілей, середовища, технології) зі змінними управління (структурою, процесами, поведінкою).

3. Формування методичного апарату на основі комплексу методів, що доповнюють один одного: експертно-аналітичний, структуризації цілей, організаційного моделювання, аналогії.

До інструментів посилення впливу механізму управління на стратегічний розвиток готелю «Лігена» також доцільно віднести систему індикаторів функціонування підприємства, використання яких дозволить своєчасно встановити відхилення від нормальних значень або нормального стану. Нормальний стратегічний розвиток підприємства – це такий стан, при якому не порушуються базові принципи його діяльності, а величини економічних показників (прибуток, собівартість або маржинальний дохід, рентабельність, термін окупності та ін.) знаходяться у встановлених межах.

Систему індикаторів доцільно сформувати у двох блоках відповідно до складових організаційно-економічного механізму розвитку готелю – у економічному та організаційному, бо помилки обох складових викликають відхилення від запланованої траєкторії стратегічного розвитку підприємства.

До методів та інструментів посилення впливу механізму управління на стратегічний розвиток готелю «Лігена» доцільно віднести безпосередньо управління стратегічними змінами, під яким слід розуміти структурований процес, завдання якого – запропонувати й впровадити зміни у зв'язку з технічними й економічними можливостями організації.

Також в процесі формування маркетингових комунікацій в Інтернет для готелю «Лігена» доцільно передбачити створення оригінальних рекламних текстів або копірайтинг.

Отже, розглядаючи напрямки формування стратегічного розвитку для готелю «Лігена», ми виходили з поняття "функціональна стратегія". Адже саме така стратегія визначає напрям діяльності тієї чи іншої функціональної служби в межах ділової стратегії закладу. Враховуючи це, існує багато програм з розробки та впровадження описаних інструментів. Активізація



маркетингових комунікацій в мережі Інтернет дозволить готелю значно підвищити поінформованість цільової аудиторії про діяльність готелю, що дозволить забезпечити додатковий приріст відвідувачів.

Реалізація маркетингової стратегії та заходів щодо підвищення конкурентоспроможності готелю «Лігена» має відбуватися за такими основними напрямками:

1. Удосконалення організаційної структури управління підприємством.
2. Удосконалення управління трудовими ресурсами.
2. Удосконалення управління операційними процесами.

#### *Удосконалення організаційної структури*

Удосконалення організаційної структури підприємства означає насамперед необхідність встановлення оптимальної чисельності та структури управлінського апарату підприємства, а також чисельності працівників виробничих відділів та підрозділів згідно з діючими нормами, нормативами та реальними потребами підприємства з урахуванням сучасних ринкових умов тощо.

#### *Оптимізація управління трудовими ресурсами*

Одним із резервів вдосконалення процесу стратегічного управління є впровадження наукової організації праці, так як практичне впровадження методів наукової організації праці не лише сприяє збільшенню обсягів надання послуг готелем, економії трудових затрат, витрат обігу, підвищенню ефективності роботи працівників, але й вирішенню соціальних проблем, пов'язаних з економією суспільно-корисного часу людей.

#### *Удосконалення управління операційними процесами*

1. Пропонується у готелі перевести всю роботу з клієнтами виключно в системі CRM (управління взаєминами з клієнтами (CRM, CRM-система, скорочення від англ. Customer Relationship Management) - прикладне програмне забезпечення для організацій, призначене для автоматизації стратегій взаємодії з замовниками (клієнтами), зокрема, для підвищення рівня продажів, оптимізації маркетингу і поліпшення обслуговування клієнтів

шляхом збереження інформації про клієнтів та історії взаємин з ними, встановлення і поліпшення бізнес-процедур і подальшого аналізу результатів).

### 3.2. Обґрунтування програми заходів з реалізації маркетингової стратегії готелю

З метою удосконалення організаційної структури пропонується використати принцип аналізу операцій, який дозволяє оптимізувати основні операційні процеси, знизити дублювання функцій працівників, та, відповідно, знизити обсяг витрат на оплату праці навіть без скорочення робочих місць.

Регламентация організаційної структури «Лігена» передбачає розробку кількісних характеристик апарату управління і процедур управлінської діяльності, визначення його функцій.

Оптимізація організаційного управління передбачає використання виключно експертного методу. Тому нами буде здійснено оцінку сучасної оргструктури, її відповідності специфіці готельного бізнесу, оптимальності відносно виконання поставлених завдань. З цією метою ми має визначити прогнозний штатний склад працівників готелю, порівняти його з фактичним та пояснити пропоновані зміни.

Обґрунтуємо прогнозні зміни до організаційної структури управління підприємством «Лігена» методом розкладення існуючого функціоналу за основними підрозділами та визначення напрямків його оптимізації (табл. 3.1).

Організаційна структура готелю давно вже не змінювалася, хоча саме підприємство за останні 2 роки дещо наростило свої обсяги діяльності, зросла кількість операційного персоналу. Тому існує гостра потреба в оптимізації організаційної структури управління підприємством.

Таблиця 3.1

Прогнозні зміни до організаційної структури управління готелю «Лігена» методом розкладення існуючого функціоналу за основними підрозділами

Назва функціоналу	Фактична структура*		Пропозиції	Планова структура**	
	Посада	Кількість, осіб		Посада	Кількість, осіб
Організаційне управління	Директор	1	- // -	Директор	1
	Виконавчий директор	1	- // -	Виконавчий директор	1
Управління маркетинговою діяльністю	Помічник маркетолога	1	Запровадити нову посаду	Помічник маркетолога	1
	х	х	Запровадити нову посаду	Рекламист, фахівець ПР	1
Фінансово-облікове упарвління	Перший бухгалтер	1	- // -	Перший бухгалтер	1
	Другий бухгалтер	1	Звільнити 1-го працівника	х	-
	х	х	Запровадити нову посаду	Фінансовий контролер	1
	Маркетолог	1		Маркетолог	1
Управління операційними процесами	х	х	Запровадити нову посаду	Асистент адміністратора	1
	Адміністратор готелю	1	- // -	Адміністратор готелю	1
	Старший менеджер	6	Звільнити 2-х працівників	Менеджер за напрямками	4
	Хостесс	4	Звільнити 1-го працівника	Менеджер візової підтримки	3
	Відповідальний за підготовку документів	2	Звільнити 2-х працівників	х	х
	Головний бухгалтер	1	- // -	Головний бухгалтер	1

\*\* спрогнозовано на основі фактичних даних та рекомендацій по зміні чисельності, розроблених автором

Зростання рівня орієнтованості роботи готелю на споживача послуг у складний економічний час вимагає зростання рівня гучкості та відповідальності підприємства. Це, в свою чергу, зумовить збільшення потреби у внутрішній координації роботи готелю. Для цього пропонується



сформувати додаткову посаду – «Асистент адміністратора», який буде підпорядковуватися безпосередньо самому адміністратору (табл. 3.4).

Ця посада перебере на себе функціонал виконавчого директора, що стосувався управління операціями та обслуговування клієнтів. Водночас функціонал виконавчого директора паралельно з виключення з нього обов'язків організації щоденної роботи готелю поповниться обов'язками управління маркетингової діяльністю. У підпорядкуванні виконавчого директора буде маркетолог та помічник маркетолога.

Наведемо в табл. 3.2 прогнольні зміни у функціоналі окремих працівників, що відповідає оптимізації організаційної структури управління.

Таблиця 3.2

Прогнольні зміни у функціоналі окремих працівників

Фактична структура		Перепроєктована структура	
Посада	Функціонал до оптимізації оргструктури	Посада	Функціонал після оптимізації оргструктури
Директор	Загальне управління діяльністю	Директор	Загальне управління діяльністю, контроль виконання маркетингової стратегії
Виконавчий директор	Операційне управління підприємством	Виконавчий директор	Операційне управління підприємством, контроль за виконанням маркетингової стратегії
Офіс-менеджер	Ведення діловодства, допомога у проведенні презентацій, прийму клієнтів, підготовка документів	Офіс-менеджер	Ведення діловодства, допомога у проведенні презентацій, прийму клієнтів, підготовка документів
х		Асистент адміністратора	Управління операційною CRM системою, що буде впроваджена
Адміністратор готелю	Дослідження ринків, управління готельною діяльністю	Адміністратор готелю	Управління готельною діяльністю, контроль за роботою менеджерів, контроль за роботою CRM системи

Продовження табл.3.2.

Фактична структура		Перепроєктована структура	
Старший менеджер	Організація обслуговування, взаємодії з клієнтами	Старший менеджер	Організація обслуговування, взаємодії з клієнтами
Черговий хостес-менеджер	Виконня завдань з прийому відвідувачів	Черговий хостес-менеджер	Виконня завдань з прийому відвідувачів
Головний бухгалтер	Ведення бухгалтерського обліку, контроль облікової політики	Головний бухгалтер	Ведення бухгалтерського обліку, контроль облікової політики
Перший бухгалтер	Підготовка первинної документації	Перший бухгалтер	Підготовка первинної документації та організація кадрової роботи
Другий бухгалтер	Організації кадрової роботи та розрахунків по зарплаті	х	х
х	х	Фінансовий контролер	Фінансовий контроль та моніторинг, оптимізація витрат підприємства
Маркетолог	Дослідження ринків	Маркетолог	Дослідження ринків, організація аналітичної роботи

Наведені у таблиці 3.2 пропозиції по зміні функціоналу окремих працівників готельного підприємства в рамках оптимізованої організаційної структури мають забезпечити досягнення 2-х цілей:

1. Розширення та удосконалення функцій окремих працівників з метою усунення їх дублювання, організацій нових функцій для реалізації стратегії просування підприємства на ринку готельних послуг.
2. Скорочення загальної чисельності працівників та оптимізація витрат на фонд заробітної плати.

Для підсилення маркетингової складової розвитку на підприємстві вводиться посада рекламіста (спеціаліста з ПР), який буде підпорядковуватися виконавчому директору.

В управлінні фінансово-обліковою діяльністю пропонуємо запровадити посаду фінансового контролера. Необхідність даної посади зумовлена тим, що на сьогодні функції бюджетування та контролінгу виконує головний бухгалтер.

Однак, на сьогодні в діяльності підприємства, в зв'язку зі значними обсягами грошових потоків, спостерігається нераціональний їх розподіл та перерозподіл, не контролюється в достатній мірі процес формування собівартості. Тому для виконання функцій організації фінансового планування, бюджетування та контролінгу доцільно запровадити посаду фінансового контролера. Це зумовлено також необхідністю посилення фінансової дисципліни за відстрочками клієнтам, оскільки буде впроваджено механізм 2-місячної відстрочки платежу за перебування у номері та можливість оплати вартості путівки частинами.

Для визначення напрямів удосконалення оргструктури «Лігена» також пропонуємо враховувати такі основні вимоги: необхідність подальшої децентралізації оперативної відповідальності з одночасним забезпеченням адміністративного контролю; повне використання потенційних можливостей працівників управління при виробленні та прийнятті рішень, що пов'язано з підвищенням їх освітнього і культурного рівня; створення найбільш сприятливого середовища для мотивації.

Для підвищення адаптивності діяльності підприємству «Лігена» рекомендується застосувати більш високопродуктивні форми управління, до яких належить матричний принцип організації бізнес-процесів. Це дозволить адаптувати систему управління до зовнішнього середовища, яке постійно ускладнюється.

Завдання удосконаленої організаційної структури управління «Лігена» полягає ще в тому, щоб при виконанні функцій управління найбільш раціонально розподілити управлінську роботу між працівниками різних рівнів, знайти найкраще співвідношення різних категорій співробітників органу управління, оптимальні розміри структури загалом і її окремих елементів, кількість працівників, якими керівник може ефективно управляти залежно від розмірів організації.

Вдосконалення організації структури управління готельною діяльністю передбачає визначення напрямків, які дозволять оптимізувати існуючий штат



працівників та перерозподілити їх функціонал таки чином, щоб збільшити ефективність бізнес-процесів.

Проведення процесу удосконалення організаційної структури управління «Лігена» передбачає формування основних моделей розвитку організаційного механізму реалізації готельної діяльності в перспективному періоді.

Процес удосконалення організаційної структури включають в себе формулювання цілей і задач, визначення складу і місця підрозділів, їх ресурсне забезпечення, розробку регламентуючих процедур, документів, положень, що закріплюють регулюючі форми, методи, процеси, які здійснюються в організаційній системі управління.

Формування загальної структурної схеми «Лігена» в усіх випадках має принципове значення, оскільки при цьому визначаються головні характеристики підприємства, а також напрями, за якими повинно бути здійснене більш поглиблене проектування як організаційної структури, так і інших важливих аспектів системи. При цьому необхідно враховувати можливість підвищення ефективності готельної діяльності підприємства «Лігена».

До принципових характеристик організаційної структури, які нам необхідно визначити на цьому етапі, відносяться:

- Мета операційно-господарської системи «Лігена»: - збільшення обсягів реалізації, розширення ринку та зростання прибутковості;
- проблеми, що підлягають вирішенню:
  - а) зростання рівня корпоративної безпеки механізму розподілу майна між власниками підприємства;
  - б) підвищення ефективності роботи апарату управління «Лігена»;
  - в) зростання оперативності бізнес-процесів, яку виконують окремими менеджерами готелю.

Проектування складу основних підрозділів і зв'язків між ними полягає в тому, що передбачається реалізація організаційних рішень не тільки по

великих лінійно-функціональних блоках, але і по самостійних (базових) підрозділах апарату управління, розподілу конкретних задач між ними і побудові внутрішніх організаційних зв'язків.

В сучасних умовах одним з вирішальних факторів зростання ефективності процесу стратегічного управління є прискорення науково-технічного прогресу. Це має досить важливе значення і для підприємств сфери готельного господарства, де рівень автоматизації процесу надання послуг (послуг) є досить високим.

Метою наукової організації праці на ТОВ «Лігена» є скорочення витрат праці на реалізацію послуг при підвищенні якості обслуговування відвідувачів.

Для вирішення економічних задач за допомогою наукової організації праці (НОП) необхідно поєднати техніку і людей в єдиному процесі, забезпечити ефективне використання матеріальних і трудових ресурсів і на цій основі підвищити ефективність праці і культуру обслуговування.

Розглянувши основні кадрові аспекти та аспекти управління персоналом в системі підвищення ефективності використання методів менеджменту, все ж таки можна сказати, що їх ще не досить, для того щоб система організації методів менеджменту працювала максимально ефективно. Оскільки підприємство – це єдина цілісна система різних напрямків діяльності, то аспект управління персоналом не є єдиним у дослідженні ефективності стратегічного управління. Необхідно також враховувати і ефективність інших напрямків діяльності – товарної політики, цінової політики, тощо.

Метою вдосконалення стратегічного управління ТОВ «Лігена» є забезпечення зростання продуктивності праці персоналу організації при одночасній оптимізації системи матеріального та нематеріального стимулювання. Одним з суттєвих резервів вдосконалення стратегічного управління є також впровадження елементів наукової організації праці. Завданнями запропонованої компенсаційної політики підприємства є

стимулювання продуктивності працівників операційного персоналу; залучення та утримання висококваліфікованих спеціалістів; створення умов для максимальної реалізації потенціалу співробітників; створення системи єдиних корпоративних стандартів системи матеріального та нематеріального стимулювання; зростання уніфікованості систем матеріального та нематеріального стимулювання, приведення їх у відповідність з цілями підприємства.

Виходячи з вищесказаного, доцільно визначити етапи формування програми оптимізації системи стратегічного управління на підприємстві. При цьому основна концепція програми удосконалення процесу стратегічного управління має базуватися на засадах впровадження компенсаційної політики на підприємстві. Система компенсацій, як було зазначено вище, буде включати заходи економічного, адміністративного та соціально-психологічного характеру.

Впровадження компенсаційного пакету дасть можливість подолати проблему, пов'язану з невідповідністю у розмірах окладів старих і нових працівників, працівників одного і того ж рівня суміжних підрозділів, визначення заробітної плати відносно результативності підприємства здійснюється за допомогою ранжування посад топ- та мідл-менеджменту, на основі якого встановлюються базові оклади конкретних управлінських посад. Буде впроваджено гнучку систему оплати праці, за якою заробітна плата кожного працівника (і менеджера і рядового працівника) складатиметься з 2-х частин: постійної, виплачуваної за відпрацьований час і змінної, виплачуваної в прямій залежності від результативності підприємства (на основі коефіцієнта прибутковості).

Відповідно до запропонованої моделі компенсаційного пакету працівники, які відповідають за результативність роботи всього підрозділу, не можуть мати меншу заробітну плату за рівень ризикованого співвідношення постійної і змінної її частин. Наприклад, якщо працівники



відділу постачання та збуту мають співвідношення постійної і змінної частин 40-60, керівник відділу має співвідношення 30-70.

Розробка та впровадження CRM-системи на ТОВ «Лігена» передбачає:

- реструктуризація бізнес-процесів на основі CRM-принципів;
- вдосконалення розрахункових операцій з клієнтами з використанням механізму безвідсоткової відстрочки платежів;
- розвиток системи бронювання Multi BSP, що дозволить значно знизити вартість готельних путівок за умови встановлення співпраці з авіакомпанією, які надають послуги бюджетних перельотів (Low-Cost);
- оновлення програмного забезпечення та розвиток систем он-лайн бронювання номерів;
- розвиток напрямку обслуговування VIP-клієнтів.

Основними етапами удосконалення оргструктури управління «Лігена» є:

- діагностика проблеми удосконалення оргструктури;
- визначення мети вирішення проблеми удосконалення оргструктури;
- розробка моделі оргструктури;
- вибір критеріїв ефективності оргструктури;
- визначення ефективності оргструктури;
- порівняння результатів розрахунку з критеріями;
- практична реалізація моделі оргструктури.

Найбільш вигідною альтернативою впровадження CRM-системи на готельному підприємстві є використання програмної оболонки 1С: Підприємство 8.2. Це зумовлено тим, що «Лігена» вже використовує програму 1С для ведення бухгалтерського обліку, розрахунків з клієнтами. Водночас відомо, що дана програма має можливість встановлення спеціального CRM-модуля, на базі якого буде здійснюватися програмування інтерфейсу CRM-системи. Орієнтовна вартість CRM-модуля, як показують опитування фірм-постачальників ПО, коливається в межах 20-30 тис.грн. Вартість робіт по розробці інтерфейсу CRM-системи та проведення

початкових тренінгів з навчання персоналу по роботі з системою становить приблизно 15-17 тис.грн.

Для поліпшення та систематизації навчання персоналу в системі CRM буде створено особистий кабінет у кожного менеджера, де він зможе знайти навчальні матеріали за всіма напрямками і в кінці кожного курсу проходитиме тест, що оцінюватиме рівень його знань.

Розрахунок очікуваного економічного ефекту від впровадження CRM-системи наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок очікуваного економічного ефекту від впровадження CRM-системи

Показники	Умовні позначення	Значення
Виручка від реалізації в звітному році (2017 рік), тис.грн	ВР	14346
Очікуване приблизне зростання обсягу надання готельних послуг внаслідок впровадження системи CRM, %	Рпр, визначено експертно автором на основі вивчення Інтернет	5%
Поточна прибутковість реалізації, %	Рп = Валовий прибуток / Собівартість (з Форми 2)	28,6%
Потенційний економічний ефект від впровадження системи, тис.грн.	$E = ВР * Рпр * Рп$	205,0

Як бачимо, потенційний економічний ефект від впровадження системи CRM становить 205,0 тис.грн., при загальному максимальному бюджеті витрат на її реалізацію у 47 тис.грн.

Впровадження CRM-системи дасть можливість збільшити оперативність процесу обслуговування клієнтів. Зросте чисельність фізичних осіб в базі готелю, які можуть стати потенційними споживачами послуг. Будуть фіксуватися їх здійснюватися розлика гарячих пропозицій. Наведені заходи дадуть можливість додатково збільшити чисельність замовлень мінімум на 5% (виходячи з вивчення спеціальної літератури в галузі готельної індустрії).

2. Досить важливим напрямком покращення маркетингової стратегії є розширення чисельності клієнтів за рахунок впровадження нової умови

оплати. Пропонується зробити можливою оплату послуг в розстрочку під 0%. Оплата частинами може розподіляється на 2 або 3 платежі. Тобто, якщо клієнт захоче придбати перебування в номері вартістю в 10 тис.грн, то замість того, щоб сплатити 10 тис.грн наперед, він може сплатити 3 тис.грн на момент оформлення броні, ще 3 тис.грн він сплатить через 10 дн. з моменту бронювання, у решту – 4 тис.грн – відразу по факту виїзду та передачі ключів. Така схема роботи з клієнтами є дуже привабливою і її використання дасть можливість збільшити потік клієнтів на 5-10%. Також можна приблизно визначити вартість цих заходів. Оскільки готель працює виключно на умовах самофінансування, а операційна рентабельність становила у 2018-2019 році 28% річних, то можна припустити, що вартість у відсотках відстрочки платежу складе:

$$Вв = Ров\% * (n-1) / 12n + 2 * Ров\% *(n-2)/12n \quad (3.1)$$

Де, Ров – рентабельність операційних витрат, n – число частин платежу, на які розбивається вартість перебування в номері,

$Вв = 13,6\% * (3-1)/(12*3)+2*13,6\%*(3-2)/(12*3) = 1,5\%$  (від річного обсягу операційних витрат).

Розрахунок економічного ефекту від впровадження нової системи розрахунково-касових операцій наведено в табл. 3.4.

Як бачимо, потенційний економічний ефект від впровадження нової системи розрахунково-касового обслуговування становить 480,9 тис.грн. Орієнтовний бюджет витрат на впровадження нової системи розрахунково-касового обслуговування може коливатися в межах 10-12 тис.грн – додаткові оплати стороннім спеціалістам за консультації.

3. Подальший розвиток системи бронювання передбачає такі елементи:

- Бронювання авіаквитків, трансферів та ін послуг через онлайн бронювання, яке буде доступне на сторінці сайту. Оплату буде можливою за допомогою банківської карти;



Таблиця 3.4

Розрахунок очікуваного економічного ефекту від впровадження нової системи  
розрахунково-касового обслуговування

Показники	Умовні позначення	Значення
Обсяг операційних витрат в поточному році (2017 рік), тис.грн	ОВ = Собівартість + Адмін.витрати + Витрати на збут + Інші оп.витрати (з Форми 2)	13740,2
Очікуваний рівень скорочення операційних витрат за рахунок нової системи, %	Ск, розраховано вище	3,50%
Потенційний економічний ефект від впровадження, тис.грн.	ОВск = ОВ * Ск	480,9

- Розвиток системи бронювання Multi BSP, що дозволить значно знизити вартість готельних послуг за умови встановлення співпраці з авіакомпаніями, які надають послуги бюджетних перельотів (Low-Cost).

Для впровадження нової системи бронювання генеральним директором підприємства буде підписано ряд договорів, завдяки яким стане доступним система бронювання не тільки BSP (Billing and Settlement Plan - дослівно: «Планування виставлення рахунків і врегулювання взаєморозрахунків» - система взаєморозрахунків з продажу авіаперевезень міжнародної організації цивільної авіації IATA.), а й Multi BSP, що дасть можливість бронювати авіаквитки за цінами, які раніше не були доступні в Україні (тільки в Європі). Відкриється можливість бронювати більше 200 бюджетних авіакомпаній (їх також називають авіакомпаніями- дискаунтери або авіакомпаніями Low-cost).

Розрахунок економічного ефекту від впровадження системи електронного бронювання номерів наведено в табл. 3.5.

Як бачимо, потенційний економічний ефект від удосконалення електронного бронювання номерів становить 95,7 тис.грн. Орієнтовний бюджет витрат на впровадження доопрацювання системи електронного бронювання 30-35 тис.грн – додаткові оплати за послуги програмістів.

Таблиця 3.5

Розрахунок очікуваного економічного ефекту від подальшого удосконалення системи електронного бронювання

Показники	Умовні позначення	Значення
Собівартість послуг поточному році (2017 рік), тис.грн	СВ	11157,1
Очікуване приблизне скорочення за рахунок системи бронювання, %	Ск, визначено експертно автором на основі вивчення Інтернет	3,0%
Поточна валова прибутковість, %	Мо	28,6%
Потенційний економічний ефект від впровадженн, тис.грн.	$E = ВР * Р_{пр} * Р_{п}$	95,7

4. Розробка спеціалізованого програмного забезпечення, що надасть можливість проведення консультацій клієнтів в режимі он-лайн. Для цього пропонується на сайті готелю створити онлайн вікно оператора (чат) KoloBizCom (Коло Бізнес Комунікацій). Дане вікно-чат є буде спеціалізованим програмним забезпечення, призначеним для консультування відвідувачів сайту в режимі реального часу.

Розрахунок економічного ефекту від впровадження системи спеціалізованого програмного забезпечення наведено в табл. 3.6.

Як бачимо, потенційний економічний ефект від впровадження системи спеціалізованого програмного забезпечення для он-лайн бронювання номерів становить 287,0 тис.грн.

Даний інструмент дозволить значно спростити процедуру спілкування з клієнтами і виступає доповненням до системи CRM. Орієнтовні витрати на впровадження даної системи складуть 40-42 тис.грн, що враховує послуги програмістів по формуванню відповідного програмного забезпечення, налаштування та тестування системи.

Таблиця 3.6

Розрахунок очікуваного економічного ефекту від впровадження системи спеціалізованого програмного забезпечення для он-лайн бронювання номерів

Показники	Умовні позначення	Значення
Виручка від реалізації в звітному році (2017 рік), тис.грн	ВР	14346
Очікуване приблизне зростання обсягу надання готельних послуг внаслідок впровадження спеціалізованого програмного забезпечення для проведення консультацій он-лайн, %	Рпр, визначено експертно автором на основі вивчення Інтернет	7%
Поточна валова прибутковість, %	Рп	13,6%
Потенційний економічний ефект від впровадження системи, тис.грн.	$E = ВР * Рпр * Рп$	287,0

Результативність даного заходу виміряти досить складно, однак, можна вважати, що за рахунок його реалізації буде посилений ефект роботи CRM-системи, що робить більше реалістичним зростання обсягу продажів.

Таким чином, нами було обґрунтовано основні напрямки вдосконалення системи стратегічного управління готелю «Лігена» на ринку готельних послуг. Для цього було обґрунтовано основні ринкові орієнтири розвитку готелю, на основі чого запропоновано напрямки удосконалення управління діяльністю, що мають нівелювати негативний вплив зовнішнього середовища.

В роботі визначено основні напрямки покращення маркетингової стратегії підприємства «Лігена» на ринку готельних послуг. Для подальшого розвитку готелю обрано споживчо-орієнтовану стратегію розвитку, яка в найбільшій мірі враховує конкурентні стратегічні позиції готелю «Лігена». Основними напрямками покращення маркетингової стратегії підприємства «Лігена» є такі:

- впровадження інформаційної системи CRM, орієнтованої на автоматизацію взаємодії з клієнтами;



- розробка спеціалізованого програмного забезпечення, що надасть можливість проведення консультацій клієнтів в режимі он-лайн;
- вдосконалення розрахункових операцій з клієнтами з використанням механізму безвідсоткової відстрочки платежів;
- розвиток системи бронювання Multi BSP.

### 3.3. Прогнозування успішності реалізації маркетингової стратегії готелю

Визначивши основні орієнтири формування маркетингової стратегії готелю, спрогнозуємо показники форми 2 готелю на плановий 2019-2020 роки, з урахуванням усіх запропонованих заходів та здійснимо оцінку економічного ефекту цих заходів.

Спочатку необхідно здійснити прогнозування обсягу витрат та доходів від реалізації готельних послуг. Зауважимо, що для можливості оцінки економічного ефекту нам необхідно здійснювати два види прогнозів – ретроспективний (без урахування пропозицій) та перспективний (з урахуванням пропозицій).

Витрати на реалізацію окремих елементів маркетингової стратегії готелю наведено в попередньому параграфі. Зведені витрати по програмі відображено в табл. 3.7.

Оцінка ефективності запропонованих заходів базується на визначенні потенційних доходів та можливих витрат за умов врахування запропонованих напрямків.

На рік передбачено програмою здійснити витрати в обсязі 249,9 тис.грн. Відповідно до понесених витрат готель також має змогу отримати і приріст доходів від реалізації послуг.

*Таблиця 3.7*

Витрати на реалізацію окремих елементів маркетингової стратегії готелю «Лігена» у 2019 році

Витрати по елементах програми розвитку маркетингу вза	Витрати, тис.грн
Бюджет витрат стратегічного розвитку	249,9
в.ч.	
Заходи бенчмаркінгу, спрямовані на покращення механізму стратегічного управління	26,0
продовження табл. 3.10	
Заходи на розвиток маркетингових комунікацій для реалізації маркетингової стратегії	87,9
Впровадження CRM-системи	47,0
Впровадження нової системи розрахунково-касового обслуговування	12,0
Удосконалення системи бронювання може коливатися	35,0
Впровадження системи спеціалізованого програмного забезпечення для он-лайн бронювання номерів	42,0

Проведемо розрахунок економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів, для цього скористаємося наступною формулою:

$$E_e = \text{ПР}_{\text{зах}} - \text{ПР}_{\text{без\_зах}} \quad (3.2)$$

Де,  $E_e$  – економічний ефект від реалізації запропонованих заходів,  $\text{ПР}_{\text{зах}}$  – обсяг операційного прибутку, який отримувався готелем без врахування заходів з удосконалення стратегічного розвитку;  $\text{ПР}_{\text{без\_зах}}$  – очікуваний обсяг операційного прибутку за умови врахування заходів з удосконалення стратегічного розвитку.

Обсяг прибутку від операційної діяльності будемо визначати наступним чином:

$$\text{ПР} = \text{Д} - \text{СВ} - \text{НВ} \quad (3.3)$$

Де,  $\text{ПР}$  – операційний прибуток,  $\text{Д}$  – прогнозні доходи від надання турпослуг,  $\text{СВ}$  – обсяг собівартості формування готельних послуг;  $\text{НВ}$  – накладні витрати (адміністративні та збутові витрати).

Для визначенні можливого прибутку від реалізації готельних послуг без врахування впровадження заходів з удосконалення стратегічного розвитку скористаємося статистичним методом прогнозування (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Прогноз валового прибутку ПП «Лігена» на 2018-2020 роки

Показники	Ум. позначення	Факт 2017 р.	Прогнози	Поправка на індекс інфляції у 2019 р. за рахунок девальвації гривні	Прогноз на 2018-2020 роки без врахування покращень		
					2018* поточний прогноз	2019	2020
Дохід від надання готельних послуг, тис.грн	Д	14 346	1,13	1,45	23420,4	26 369	38 235
Собівартість надання готельних послуг, тис.грн	СВ	11 157	1,12	1,45	18297,9	20 696	30 009
Інші операційні доходи, тис.грн	Іод	180	-	1,45	261,3	261	261
Накладні витрати (адміністративні та збутов), тис.грн	НВ	2 114	1,25	1,45	3821,1	4 764	6 908
Інші операційні витрати, тис.грн	Іов	469	1,00	1,45	682,3	684	992
Операційний прибуток від готельних послуг	ПР = Д + Іод - СВ - НВ - Іов	786	-	-	880,4	486,7	588,1

Таким чином, відповідно до проведених розрахунків, можемо сказати, що у 2018-2020 роках не буде спостерігатися суттєвого приросту показника операційного прибутку.

До кінця поточного 2018 року прогнозний обсяг прибутку від надання лише готельних послуг становитиме -880,4 тис.грн, у 2019 році – 486,7 тис.грн, у 2020 році – 588,1 тис.грн.

Далі нам необхідно спрогнозувати перспективні обсяги операційного прибутку від надання готельних послуг. Для цього потрібно обґрунтувати, яким чином запропоновані заходи відобразяться на доходах, собівартості та накладних витратах у 2019-2020 рр. Цільові параметри для обґрунтування прогнозного розміру наведених показників наведено в табл. 3.9.



Таблиця 3.9

Цільові параметри доходів, собівартості та накладних витрат за умови удосконалення стратегічного розвитку на 2019-2020 роки

Показник	Вплив заходів на показник	Рівень впливу
Дохід від надання готельних послуг	Реалізація маркетингової стратегії дасть можливість збільшити обсяги виручки: - за рахунок впровадження системи CRM - приріст 5%; - впровадження системи спеціалізованого програмного забезпечення для он-лайн бронювання номерів - приріст 7%;	Сумарне зростання на 12%.
Собівартість надання готельних послуг	можливе зниження темпів росту собівартості надання готельних послуг за рахунок зростання продуктивності роботи персоналу після впровадження системи мотивації внаслідок удосконалення організаційної структури	темпи приросту мають знизитися на 2%
Накладні витрати (адміністративні)	Зазнають скорочення за рахунок: - впровадження нової системи розрахунково-касового обслуговування – на 3,5%; - удосконалення системи електронного бронювання – на 3,0%	Сумарне скорочення – на 6,5%
Витрати на реалізацію маркетингової стратегії	Ці витрати є додатковим фінансовим навантаженням, вони необхідні для реалізації програми	Становитимуть 249,9 тис.грн.

Впровадження запропонованих заходів з реалізації стратегічного розвитку дасть можливість підвищити рівень відвідуваності готелю «Лігена», - як наслідок – очікується зростання доходів.

Враховуючи, що темп росту обсягу реалізації становить 1,13, то можна припустити, що максимальний приріст реалізації без впливу на структуру ринку може скласти 15%, тобто результуючий темп росту складе:

$$Tr_{дох} = 1,13 * (1+15\%) = 1,30$$

Також впровадження заходів має призвести до зниження темпів росту собівартості надання готельних послуг за рахунок поліпшення управління операційними процесами внаслідок удосконалення організаційної структури

готелю. Прогнозні розрахунки операційного прибутку з урахуванням запропонованих заходів наведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Прогноз операційного прибутку готелю «Лігена» на 2018-2020 роки з урахуванням покращень

Показники	Ум. позначення	Факт 2017	Темпи росту, скориговані на дані табл. 3.9	Поправка на індекс інфляції	Прогноз на 2018-2020 роки без врахування покращень		
					2018* поточний прогноз	2019	2020
Дохід від надання готельних послуг, тис.грн	Д	14 346	1,26	1,45	23655	26 633	38 618
Собівартість надання готельних послуг, тис.грн	СВ	11 157	1,11	1,45	18267	20 661	29 959
Інші операційні доходи, тис.грн	Іод	180	-	1,45	261	261	261
Накладні витрати (адміністративні та збутов), тис.грн	НВ	2 114	1,17	1,45	3800	4 430	6 424
Інші операційні витрати, тис.грн	Іов	469	0,937	1,45	679	636	922
Витрати на реалізацію маркетингової стратегії	Врп	-	-	-	249,9	-	-
Операційний прибуток від готельних послуг	ПР = Д + Іод - СВ - НВ - Іов	786	-	-	919,6	1166,5	1573,9

Як свідчать дані табл. 3.10, відповідно до проведених розрахунків, можемо сказати, що у 2018-2020 роках буде спостерігатися приріст показника операційного прибутку за умови впровадження змін у механізм організації готельних операцій запропонованих заходів.

На 2019 рік прогнозний обсяг операційного прибутку зросте, але не значно, порівняно з 2018-2020 рр., оскільки наведені заходи матимуть лише ефект у останні 2 місяці 2018 року, у 2019 році операційний прибуток складе – 1166,5 тис.грн, у 2020 році – 1573,9 тис.грн.

Для розрахунку економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів знайдемо різницю між перспективним та ретроспективним прогнозами операційного прибутку (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Прогноз економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів на 2018-2020 роки

Показники	Ум. позначення	Прогноз на 2018-2020 роки		
		2018* поточний прогноз	2019	2020
Ретроспективний валовий прибуток (без врахування заходів), тис.грн.	ПРр	880	487	588
Перспективний валовий прибуток (з врахуванням заходів), тис.грн.	ПРп	920	1 167	1 574
Економічний ефект, тис.грн.	$E = \text{ПРп} - \text{ПРр}$	39	680	986

Отже, як свідчать проведені розрахунки, у 2019 році обсяг операційного прибутку зросте на 39 тис.грн. порівняно з параметрами ретроспективного прогнозу. У 2020 році економічний ефект від впровадження запропонованих заходів становитиме 680 тис.грн., у 2017 році – він складе 986 тис.грн.

Таким чином, в даному питанні було здійснено прогнозування фінансового результату від реалізації маркетингової стратегії. На 2018-2020 роки передбачено програмою здійснити витрати в обсязі 249,9 тис.грн. щорічно. Відповідно до понесених витрат підприємство також має змогу отримати і приріст доходів від зростання обсягів обслуговування відвідувачів. Для визначення можливого прибутку від реалізації готельних послуг без врахування впровадження заходів з удосконалення стратегічного розвитку було використано статистичний методом прогнозування. Було обґрунтовано цільові параметри зміни доходів, собівартості та накладних витрат за умови впровадження заходів. Для розрахунку економічного ефекту



від впровадження запропонованих заходів було обраховано різницю між перспективним та ретроспективним прогнозами операційного прибутку.

Можна сказати, що у 2018-2020 рр. за умови поточних тенденцій у динаміці обсягів діяльності та постійної структури операційних витрат спостерігається стабільність в плані забезпечення беззбитковості діяльності та її рентабельності у досліджуваному готелі. Реалізація маркетингової стратегії дасть можливість збільшити доходи та одночасно в певній мірі скоротити витрати. У 2018 році обсяг операційного прибутку зросте на 39 тис.грн. порівняно з параметрами ретроспективного прогнозу. У 2019 році економічний ефект від впровадження запропонованих заходів становитиме 680 тис.грн., у 2020 році – він складе 986 тис.грн.

### Висновки до розділу 3

У третьому розділі було визначено основні напрямки формування маркетингової стратегії готелю «Лігена» на ринку готельних послуг: 1) оптимізація організаційної структури; 2) удосконалення системи управління трудовими ресурсами; 3) удосконалення управління операційними процесами. Дані заходи орієнтуються на основні ринкові орієнтири розвитку готелю, тому було запропоновано напрямки удосконалення управління діяльністю, що мають ліквідувати негативний вплив зовнішнього середовища. Забезпечення реалізації наведених заходів буде здійснюватися шляхом: впровадження інформаційної системи CRM, орієнтованої на автоматизацію взаємодії з клієнтами; розробки спеціалізованого програмного забезпечення, що надасть можливість проведення консультацій клієнтів в режимі он-лайн; вдосконалення розрахункових операцій з клієнтами з використанням механізму безвідсоткової відстрочки платежів; розвитку системи бронювання Multi BSP.

Удосконалення стратегічного розвитку в системі стратегічного управління готелем «Лігена» передбачає два основні напрямки – використання

бенчмаркінгового підходу до оптимізації управління маркетингової діяльністю та подальший розвиток маркетингових комунікацій готелі в мережі Інтернет. Використання інструментів оптимізації маркетингу на засадах бенчмаркінгу зумовить зростання ефективності управління маркетингом. Подальший розвиток маркетингових комунікацій в мережі Інтернет дозволить готелю значно підвищити поінформованість цільової аудиторії про діяльність готелю, що дозволить забезпечити додаткових приріст відвідувачів.

Було здійснено прогнозування фінансового результату від реалізації маркетингової стратегії. На 2018-2020 роки передбачено програмою здійснити витрати в обсязі 249,9 тис.грн. щорічно. Відповідно до понесених витрат підприємство також має змогу отримати і приріст доходів від зростання обсягів обслуговування відвідувачів. Реалізація маркетингової стратегії дасть можливість збільшити доходи та одночасно в певній мірі скоротити витрати. У 2018 році обсяг операційного прибутку зросте на 39 тис.грн. порівняно з параметрами ретроспективного прогнозу. У 2019 році економічний ефект від впровадження запропонованих заходів становитиме 680 тис.грн., у 2020 році – він складе 986 тис.грн. У прогнозному періоді спостерігатиметься період окупності витрат на реалізацію маркетингової стратегії складе 4 міс.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На підставі проведених досліджень, аналізу та узагальненню можна зробити наступні висновки:

Маркетингова стратегія розробляється першою із усіх функціональних стратегій організації. Сформована маркетингова стратегія є вихідною для узгодження і "доведення" до відповідності ключових та допоміжних стратегій. Цими процедурами керівництво організації забезпечує стратегічний баланс внутрішніх елементів організації.

При визначенні маркетингової стратегії враховуються два основних чинники: це характеристики ринку та продукту. Тому вся методологія вибору маркетингової стратегії будується саме на методах, що вивчають ринкові можливості підприємства та можливості самого товару підприємства або послуг, які воно надає. Склад маркетингових програм залежить від стратегічного типу організації. Функціональна маркетингова стратегія може містити такі програми: програму розподілу/продажу товару; програму ціноутворення/просування товару; програму реклами/пропаганди товару.

Для стратегічних типів організації в маркетинговій стратегії важливо визначити програму ціноутворення. Визначення ціни продукції в умовах ринку є досить складним, багатофакторним процесом.

Стратегія ціноутворення в основному визначається рішенням, яке попередньо було прийнято щодо позиціонування на ринку. Проблему визначення ціни на практиці вирішують, виходячи із трьох підходів: 1) ціна повинна покривати витрати підприємства, що зв'язані з його діяльністю; 2) підприємство повинно отримувати прибуток, тому необхідно перевірити ціну на сегменті ринку; 3) ціна повинна враховувати поведінку конкурентів.

Організаційна структура досліджуваного готелю передбачає чіткий розподіл основних повноважень між окремими працівниками, але специфікою є те, що в її складі не передбачено відділу, який би відповідав за маркетингові функції. Насправді усі маркетингові функції в готелі виконує



керівник підприємства. Він особисто відповідає за розробку маркетингової стратегії та її реалізацію перед власником.

Керівництво готелю усвідомлює необхідність орієнтації на споживачів. Підприємство підвищує шанси досягти своїх цілей, якщо воно буде спрямовувати діяльність на більш ефективне задоволення існуючих і потенційних потреб споживачів. Проводячи аналіз мікросередовища, підприємство має досконало і всебічно вивчити потреби своїх реальних і потенційних споживачів, визначити основні тенденції їх розвитку і знайти можливості задовольнити споживчі потреби краще, ніж конкуренти, за допомогою підвищення якості послуг.

Оскільки «Лігена» не володіє значними конкурентоздатними характеристиками, то можливість щодо нарощування можливого контингенту споживачів без зростання витрат на маркетинг є виключеною. Тому, в цьому випадку є можливість спрямовувати дії на забезпечення хоча б неспадної граничної продуктивності витрат на розширення контингенту споживачів у процесі реалізації маркетингової стратегії

Загальні результати показали, що якість діяльності «Лігена» є задовільною, але оптимізація організаційної структури, удосконалення системи управління трудовими ресурсами і удосконалення управління операційними процесами дають можливість позитивно вплинути на подальше функціонування готелю.

Акцентуючи увагу на сильних сторонах (достовірний моніторинг ринку, налагоджена збутова мережа, різноманітний асортимент послуг, зростання оборотних коштів, висока кваліфікація персоналу, гарна мотивація персоналу) згідно SWOT-аналізу, готель має великі можливості виходу на нові ринки, збільшити обсяг фінансових засобів, стати популярним, тим самим збільшити кількість нових клієнтів, підвищити контроль якості та інші.

Чітка стратегія дозволить використовувати всі можливості ефективно і досягти поставлених цілей.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів(оновлене видавництво)/ М. Портер, перекл. А. Оліника – Київ: Знання, 2013. – 492с.
2. Assel H. Marketing: principles and strategy: textbook. for universities/ Н. Assel - Thomson, 1999. - 485р.
3. Гаркавенко С. Маркетинг. Підручник. / С. Гаркавенко – Київ: Лібра, 2015. – 720 с.
4. Куденко Н. Стратегічний маркетинг: навч. посібник / Н. Куденко. – К. : КНЕУ, 2013. – 152 с.
5. Котлер Ф. Стратегічний маркетинг для навчальних закладів/ Ф. Котлер, Дж. Сондерс. А. Павленко, А. Длігач - К.: Хімджест, 2008. - 720 с.
6. Ingmar Geiger Business Project Management and Marketing: Mastering Business Markets (Springer Texts in Business and Economics)/G. Ingmar, M. Kleinaltenkamp, W. Plinke - Cham, Switzerland Springer International Publishing AG, 2018. - 408 p
7. Афанасьєв М.В., та ін. Стратегія підприємства: Навч.-метод. посібник / М.В. Афанасьєв, Г.О. Селезньова. – Х.: ВД "ІНЖЕК", 2007. – 272 с.
8. Orville Walker Marketing Strategy: A Decision-Focused Approach, Eighth Edition/ O, Walker, W. Mullins, H. Boyd - New York. : Copyright, 2014. – 368 p.
9. Хассі Д. Маркетинг. Стратегія та планування/ Д. Хассі В. Калгин, Г. Ассель – К. : Центр навч. літ-ри, 2017. – 384с.
10. Philip Kotler Marketing: An Introduction, 12th Edition/ P. Kotler, G. Armstrong - University of North Carolina, 2015. – 256 p.
11. Чандлер А. Стратегія і структура/ А. Чандлер ; пер с англ. – М. : Дело, 2002. – 702 с.
12. Бутко, І.І. Маркетинг в туризмі: Навчальний посібник, / І.І. Бутко, В.А. Ситников, Е.А. Ситников. - М. : ІТК Дашков і К, 2014. - 416 с.

13. Барометр туризму ЮНВТО: Короткий огляд основних тенденцій //UNWTO World Tourism Barometer, February 2018 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.unwto.org>
14. Orville Walker Marketing Strategy: A Decision-Focused Approach, Eighth Edition/ O, Walker, W. Mullins, H. Boyd - New York. : Copyright, 2014. – 368 p.
15. Мазаракі А.А. HoReCa : навч. посіб. : у 3 т. Т. 1. Готелі / А.А. Мазаракі, С.Л. Шаповал, С.В. Мельниченко та ін.; за ред. А.А. Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 348 с.
16. Васильченко В. А., та ін. Стратегічне управління: Навч. посібник / В. А. Васильченко, Т.І. Ткаченко. - К.: ЦУЛ, 2003.
17. Мазаракі А.А. Мерчандайзинг : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / А.А. Мазаракі, Н.Б. Ільченко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 292 с
18. Гринів Л.В. Концептуальні засади формування стратегії підприємства ресторанного бізнесу // Регіональна бізнес-економіка та управління. – 2012. – №8. – С. 42-45.
19. Безрутченко, Ю.В. Маркетинг в соціально-культурному сервісі і туризмі: Навчальний посібник, 2-е вид. / Ю.В. Безрутченко. - М.: Дашков і К, 2016. - 232 с.
20. Колот Л.А. Менеджмент – моя спеціальність = I Major in Management : навч. посіб. для вищ. навч. закл. / Л.А. Колот. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 252 с.
21. Морозов, Ю.В. Основи маркетингу: Навчальний посібник, 8-е изд / Ю.В. Морозов. - М.: Дашков і К, 2016. - 148 с.
22. Дядечко Л. П. Процесно-системний підхід до формування туристичних потоків / Л. П. Дядечко, В. С. Шимкова // Вісник ДІТБ. - 2006. - № 10. - С. 205-210.
23. Економіка підприємства: Підручник/ За заг. ред. С.Ф. Покропивного. вид. 2-ге, пере-роб. та доп. - К. : КНЕУ, 2010. - 528 с.



24. Євтухова С. М. Стратегічний план як перспективний напрямок розвитку українського підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2007. - №3. – С. 108-113
25. Звіт про конкурентоспроможність України 2011 // опубліковано Всесвітнім Економічним Форумом (переклад: Фонд “Ефективне Управління”) [http://ssrd.org.ua/content/eng/libr/final\\_ukr\\_2011.pdf](http://ssrd.org.ua/content/eng/libr/final_ukr_2011.pdf)
26. Мальська М. П. Основи маркетингу у туризмі [текст] підручник. / М. П. Мальська, Н. Л. Мандюк – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 336 с.
27. Краус К. М. Управління маркетингом малих торговельних підприємств: Монографія. – Київ: Центр учбової літератури, 2015. – 226 с.
28. Балабанова Л. Стратегічний маркетинг: підруч. / Л. Балабанова, В. Холод, І. Балабанова. – К. : Центр учбової літератури, 2016. – 630 с.
29. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності [Текст] / Кириченко О.А. Навчальний посібник. - К.: Знання-Прес, 2010. - 384 с.
30. Кіндрацька Г.І. Основи стратегічного менеджменту : навч. посібник. - Львів : Кін-патрі ЛТД, 2011. - 264 с.
31. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: навч. посібник/ О.І. Ковтун; 2-ге вид., стереотип. - Львів: Новий Світ 2016. - 388 с.
32. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навчальний посібник. - К.: КНЕУ, 2010. - 152 с.
33. Лесечко М.Д. Стратегічне планування: навчальний посібник / М.Д. Лесечко. Р.М. Рудницька. - Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2004. - 76с.
34. Ліпец Ю.А. Впровадження стратегічного менеджменту на підприємствах України як прогресивного напрямку їх розвитку [Текст] // Проблеми науки. – 2010. - №6. - с.55-58.
35. Мазаракі А.А. та ін. Економіка торговельного підприємства. Підручник для вузів. (Під ред. проф.Н.М. Ушакової). - К.: Хрещатик, 1999. - 800 с.

36. Майоленко О. Теоретичні передумови формування концепції антикризового розвитку корпорації в умовах невизначеності// Підприємництво, господарство і право, 2007, № 8. -С. 166-169.
37. Михальчик С.О. Стратегічне тонування в реалізації інновацій на підприємстві: Автореф. дис. ...канд. екон. наук /Хмельницький національний університет. -Хмельницький, 2005. — 18 с.
38. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: Підручник. - 2-ге вид., переробл. і доповн. -Львів: Магнолія плюс, 2006. - 392 с.
39. Нападовська О.Г. Управлінський аналіз стратегічного потенціалу підприємства. / О.Г. Нападовська. – К. : КНТЕУ, 2011. – 228с.
40. Проектування курортів. Навч. посіб. :[для студ.вищ. навч. зал.] / А.А. Мазаракі, С.Л. Шаповал та ін. ]; за ред. А.А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон.ун-т, 2014. – 340 с.
41. П'ятницька Г.Т. Інноваційні ресторани технології: основи теорії / Навч. посіб. для вищ. навч. закл / Г.Т. П'ятницька, Н.О. П'ятницька. — К.: Кондор-Видавництво, 2013. — 250 с.
42. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
43. Селіверстова Л. С. Шляхи формування ефективної стратегії підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2010. - №7. – С. 133-136
44. Сімонова В.С. Еволюція категорій «стратегія» та «стратегічне управління» // Актуальні проблеми економіки. – 2006. - №5. – С. 117-120
45. Сафронова, Н.Б. Маркетингові дослідження: Навчальний посібник для бакалаврів / Н.Б. Сафронова, І.Є. Корнеєва. - М. : ІТК Дашков і К, 2015. - 296 с.
46. Мазаракі А.А., Ткаченко Т.І. Менеджмент у національному стандарті класифікації освіти // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Економіка: реалії часу та перспективи» 25-26 лютого 2014 р.

47. Алексеева А.В., Шаповалова А.П., Уманців Г.В. Звітність підприємств: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. – 2-ге вид., допов. та переробл. – Київ : КНТЕУ, 2013. – 367 с.
48. Крупка Я. Д. Фінансовий облік. Підручник. - К: 2013. – 551 с.
49. Партин Г.О. Управлінський облік: підручник / Г.О. Партин, А.Г. Загородній, І. Свідрик, АІ. Ясінська, Т.М. Бойчук, Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. – 280 с.
50. Фарзам Даніалі. Дослідження загальних тенденцій ринку ресторанного господарства України / Фарзам Даніалі // Економіка промисловості, 2012. - №3-4. – С. 36-45