

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра економіки та підприємництва ім. проф. І. М. Брюховецького

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

другий (магістерський) рівень вищої освіти

на тему: Розвиток торгово-сервісної мережі обслуговування
на засадах кооперування підприємницьких зусиль

Виконав: здобувач вищої освіти за спеціальністю
076 «Підприємництво та торгівля»
Таранченко Кірілл Миколайович

Керівник: **Башлай Сергій Вікторович**
к.е.н., доцент кафедри економіки та підприємництва
імені професора І. М. Брюховецького

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ТОРГОВО-СЕРВІСНОЇ СФЕРИ ПІДПРИЄМНИЦТВА	7
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ УМОВ ТА СТАНУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГОВО-СЕРВІСНОЇ СФЕРИ ПІДПРИЄМНИЦТВА	17
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика суб'єкта підприємництва	17
2.2 Дослідження конкурентного середовища функціонування суб'єкта підприємництва готельної сфери діяльності	26
2.3 Аналіз рівня конкурентоспроможності діяльності готельного комплексу «Старий млин»	32
РОЗДІЛ 3 ВИЗНАЧЕННЯ ТА ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ НА ЗАСАДАХ КООПЕРУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ ЗУСИЛЬ	38
3.1 Обґрунтування та вибір стратегії розвитку готельних послуг.....	38
3.2 Розробка етапів та заходів реалізації стратегії	42
3.3 Оцінка ефективності реалізації запропонованої стратегії	50
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60

ВСТУП

Сьогодні в умовах повномасштабної війни та економічної нестабільності надзвичайно актуальним для будь-якого суб'єкта підприємництва, в тому числі, і підприємств туристично-готельної сфери бізнесу, в Україні є ефективне функціонування та подальший сталий розвиток його діяльності.

Наразі під час війни завантаженість готельних підприємств в східних, північних та південних регіонах України значно знизилася. Проте не дивлячись на негативні тенденції розвитку готельного бізнесу, більшість готелів України продовжують функціонувати та покращувати результати. Навіть в умовах війни український ринок гостинності демонструє стійкість та перспективи щодо подальшого розвитку.

Оскільки готельний бізнес, як частина торгово-сервісного напрямку бізнесу, є одним із найперспективніших напрямків національної економіки, то ефективне функціонування та розвиток підприємств готельного комплексу сприятиме стабілізації економіки країни та економічному зростанню у майбутньому. Відтак, тема дослідження кваліфікаційної роботи є актуальною.

Відповідно, дослідження теоретико-методологічних чи організаційних питань формування, оцінки та розвитку ефективної мережі суб'єктів торгово-сервісної інфраструктури, а також результати аналізу їхнього функціонування, об'єктивно доведені науковим вивченням економічної діяльності підприємств, особливостей їхнього ресурсного забезпечення, що розглянуті в працях наступних вітчизняних дослідників: Андрєєвої Н., Бурянського Б., Вовкової Л., Данилишина Б., Крамаренко І., Лагуніна Н., Мельника О., Павлова С. та ін., а також іноземних науковців: Вюрта Л., Гудерсона М., Гурне Б., Зера Ж., Кітінг М., Кейнса Дж. М., Тюрена Дж. та інших сучасних науковців.

Не зважаючи на доволі значну кількість досліджень із визначених питань розвитку торгово-сервісної мережі обслуговування, в тому числі, і на засадах кооперування підприємницьких зусиль, сьогодні, ще далеко до однозначності висновків чи конкретних дієвих шляхів і методології обґрунтування їхнього

функціонування. Загострення військового протистояння з сусідньою країною-агресором, посилює ознаки непередбачуваності та нестабільності в економічній сфері й додатково актуалізувало потребу в дослідженнях механізму сталого розвитку суб'єктів підприємництва туристично-готельного бізнесу.

Метою дослідження є визначення основних стратегічних напрямків розвитку та розробка стратегії розвитку готельних послуг для суб'єкта підприємництва на основі вивчення досвіду діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу в Україні.

Для досягнення зазначеної мети поставлені такі завдання:

- вивчити сутність, типи і критерії конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного комплексу;
- проаналізувати основні фактори негативного впливу війни на готельний бізнес в Україні;
- дослідити сучасний стан та тенденції розвитку готельного ринку України;
- охарактеризувати організаційну структуру управління, стан та результати діяльності окремо визначеного готельного комплексу;
- провести аналіз фінансово-економічних показників діяльності компанії;
- оцінити конкурентоспроможність готельних послуг суб'єкта підприємництва;
- розробити та обґрунтувати стратегію розвитку готельних послуг, а також визначити зміст етапів та надати оцінку ефективності її реалізації.

Об'єктом дослідження є процес організаційно-економічного розвитку діяльності підприємств туристично-готельного напрямку підприємницької діяльності.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, організаційних та методичних підходів до розвитку діяльності готельно-ресторанного підприємства в умовах підвищеного ризику та невизначеності.

Кваліфікаційна робота характеризується наявністю як теоретично, так і практично значимих результатів дослідження, що полягають у можливості використання отриманих результатів для подальшого поглиблення методологічних засад та розв'язання практичних задач, що з'являються через необхідність активізації відновлювальних процесів та забезпечення перспектив подальшого розвитку визначеної територіальної громади.

Підготовка результатів наукового дослідження, за виконаною кваліфікаційною роботою, базувалася, в першу чергу, на методологічній та теоретичній основі, що склали положення економічної теорії, теорій територіальності (регіоналізму), принципи управління сталим розвитком, а також інші наукові здобутки вітчизняних і зарубіжних дослідників економічних відносин в сфері регіональної політики та процесів децентралізації функцій місцевої влади.

У роботі було використано наукові методи, так як: монографічний, діалектичний для всебічного вивчення сутності та змісту територіальної громади як суб'єкта управління її економічним розвитком, а також впливу загальнодержавних економічних процесів та причинно-наслідкових зв'язків на перспективи розвитку громади. До використання методів систематизації та узагальнення автор роботи звертався через необхідність виявлення передумов, індикаторів та формуючих чинників глобальної турбулентності для розвитку нових територіальних формувань (громад) в Україні, взагалі.

Для досягнення точності виконання мети та вирішення поставлених завдань, в магістерській роботі було використано загальнонаукові та економічні методи. Зокрема, варто зазначити методи аналізу та синтезу, що застосовувалися для здійснення економічної оцінки діяльності готельно-ресторанного комплексу «Старий млин». Графічне представлення даних/результатів була використана для наочного представлення проведених розрахунків.

Застосування просторового методу сприяло визначенню узагальнених тенденцій формування економічного механізму функціонування суб'єктів

готельного бізнесу в Україні. Певні елементи статистичних методів вивчення були застосовані для надання характеристики динаміці фінансово-економічного розвитку компанії – бази дослідження в кваліфікаційній роботі. Водночас, економіко-статистичний підхід при дослідженні, сприяв наданню оцінки ресурсного потенціалу підприємства. Абстрактно-логічний та системно-структурний способи в кваліфікаційному дослідженні забезпечили належне обґрунтування підходу до організації управління економічним розвитком готельного комплексу на засадах кооперації підприємницьких зусиль виробленням стратегії сталого розвитку суб'єкта бізнесу.

Інформаційна база дослідження в роботі була забезпечена, використовуючи: закони, положення, інструкції та інші актуальні нормативно-правові акти; статті та монографії вітчизняних і іноземних вчених; офіційна інформація Державної служби статистики України; показники статистичної та фінансової звітності суб'єкта підприємництва – бази дослідження; довідникова інформація, а також сформована студентом власноруч наукова складова за темою дослідження.

Окремі висновки, щодо проведеного в магістерській роботі, дослідження оприлюднені здобувачем вищої освіти в ході роботи II Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічні пріоритети розвитку бухгалтерського обліку, аудиту та оподаткування в умовах глобалізації» (16 листопада 2023 р., м. Суми) та Всеукраїнської наукової конференції студентів та аспірантів, присвяченої Міжнародному дню студента (18-22 листопада 2024 р., м. Суми), а також були надруковані у Матеріалах перелічених науково-практичних заходів.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 35 найменувань та додатків.

Текст кваліфікаційної роботи викладений на 60 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 12 таблиць, 7 рисунків і 5 додатків, у яких наведені дані про стан та результати діяльності суб'єкта підприємництва готельно-ресторанного комплексу в 2021-2023 рр.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ТОРГОВО-СЕРВІСНОЇ СФЕРИ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Інновації в сучасному бізнесі стали визначальним фактором становлення та розвитку компаній відповідних сфер діяльності. Відкритість та широта інформаційного забезпечення в торгівельній діяльності виступають стимуляторами формування стратегій діяльності та вимагають відповідності світовим тенденціям, що швидко розвивається. Суб'єкти великого, середнього чи малого бізнесу постійно стикаються з новими викликами та можливостями. Як і багато інших, торгово-сервісний бізнес в Україні перебуває на стадії становлення та ще слабо відповідає жорстким вимогам сучасного ринку. Менеджерський склад вітчизняних компаній знаходиться в постійному пошуку раціональних і обґрунтованих рішень. Якість останніх, в свою чергу, визначається гнучкістю впровадження інновацій, здатністю реагувати на ринкову динаміку та зміни попиту споживачів, рівнем масштабування в умовах війни, а також спроможністю охоплювати нові ринки завдяки ефективності організаційно-управлінських процесів та технологій [1].

Активізація інноваційних засад управлінської діяльності виступає найважливішим внутрішнім фактором сталого соціально-економічного розвитку торгівельних підприємств. Аналогічно іншим країнам, які активно розвиваються, Україна прагне стати частиною світового високотехнологічного поступу через підвищення ефективності рівня наукової та науково-технічної діяльності. Для країни важливим стає пошук та обґрунтування пріоритетів інноваційного розвитку на засадах врахування світових трендів та результатів прогнозування власного технологічного поступу.

В період війни торгово-сервісні підприємства України зіткнулися з наступними ключовими проблемами: зміна логістики товарів; зростання цін; скорочення клієнтської бази через евакуацію, а також втрата

платоспроможності для багатьох із тих, хто залишився в країні; дефіцити фахівців та менеджерів в складних та перенасичення їх в безпечних регіонах; постійні проблеми з безпекою переміщення та збереженням товарів [2].

У сучасній економіці торгово-сервісні мережі відіграють ключову роль у забезпеченні доступності товарів і послуг для споживачів. До основних переваг зазначеного формату підприємництва варто віднести наступні. По-перше, зазначені мережі не лише забезпечують постачання товарів, але й надають широкий спектр супутніх послуг (доставка, технічне обслуговування, персональні консультації), що робить процес купівлі більш зручним і привабливим для споживача. Сучасна мережа включає різноманітні точки продажу (роздрібні магазини, онлайн-платформи, сервісні центри), забезпечуючи гнучкість у виборі для клієнтів.

По-друге, вони забезпечують робочі місця, сприяють розвитку малого та середнього бізнесу, а також створюють інфраструктуру, що підтримує загальну економічну активність.

По-третє, це сприяє формуванню інвестиційного клімату і активізує поширення нових технологій, інновацій та підприємницьких рішень. Збільшення споживчих витрат, що проходять через подібні мережі, стимулює економічне зростання та сприяє економічній стабільності [1].

Незважаючи на своє важливе значення, торгово-сервісні мережі стикаються з низкою викликів, таких як зростаюча конкуренція, швидкі технологічні зміни, зміни у споживчих уподобаннях чи глобальні економічні потрясіння. В умовах цифровізації значна частина продажів переміщується в онлайн-середовище, а це вимагає від мереж оперативної адаптації та впровадження нових бізнес-моделей. Саме інновації покликані забезпечити підприємцям оперативну адаптацію до змін у споживчій поведінці та ринкових умовах. За допомогою інновацій торгово-сервісні мережі можуть пропонувати нові формати обслуговування (наприклад, самостійне обслуговування, безконтактна доставка та персоналізовані акції, що підвищують лояльність

клієнтів). Інноваційний підхід також дозволяє компаніям оперативніше реагувати на зовнішні виклики.

Функціонування таких мереж сприяє розвитку економіки та підвищенню рівня обслуговування клієнтів. Виробничо-сервісні мережі в Україні активно впроваджуються і розвиваються, особливо у галузях де важлива інтеграція виробничих і сервісних процесів для покращення якості та доступності послуг.

Інновації в менеджменті можуть сприяти таким компаніям ефективно пристосовуватися до змін та долати кризові моменти в ринковому та економічному середовищах. Саме управлінські інновації виступають дієвим засобом забезпечення неповторності та ефективності менеджменту торгово-сервісного підприємства. При цьому, вони будуть індивідуальними для кожної такої компанії. Більшість вітчизняних середніх та великих сервісних підприємств прагнуть вийти на міжнародні ринки, для роботи на яких, обов'язково, доцільно змінювати систему організації діяльності, менеджменту, стандарти праці, товарної продукції та ін. Це необхідно робити не тільки для забезпечення можливості здійснення основної діяльності, не порушуючи закони міжнародної торгівлі, а і для набуття здатності конкурувати у новому бізнесовому просторі.

Одним із основних напрямків набуття конкурентного формату діяльності для вітчизняних підприємств є розвиток електронного бізнесу. Останній передбачає застосування такої бізнес-моделі, де технологічні процеси та комерційні транзакції автоматизуються, а це створює переваги через покращення обслуговування клієнтів та оптимізації бізнес-відносин з іншими стейкхолдерами [4].

Однією із важливих складових економіки країни є готельно-ресторанна сфера, яка постійно розвивається. Ринок готельно-ресторанної сфери послуг представлений великою кількістю підприємств.

Економічна діяльність підприємств готельно-ресторанного комплексу спрямована на задоволення потреб суспільства у тимчасовому розміщенні та харчуванні з метою отримання прибутку.

Сукупність підприємств готельно-ресторанного комплексу, що займаються розміщенням та організацією харчування, складають готельно-ресторанне господарство [1, 2].

Економічна сутність підприємств готельно-ресторанного комплексу полягає у тому, що, з одного боку – це нематеріальний характер послуг (готельні послуги), для надання яких має бути забезпечена певна матеріально-технічна база та компетентний персонал, а з іншого боку – це матеріальний характер послуг (ресторанні послуги), результатом виступають страва, напій (готова продукція).

Особливостями діяльності підприємств готельного комплексу є те, що:

- готельної діяльності притаманні готельні послуги;
- попит на готельні послуги має нерівномірний та сезонний характер;
- необхідність координації діяльності різних служб та різних фахівців під час обслуговування споживачів цих послуг;
- діяльність готельних підприємств сприяє зростанню національного доходу, в тому числі, від обслуговування іноземних туристів [1, 3].

В Україні функціонують готелі різних класів, що пропонують готельні послуги різної цінової категорії (табл. 1.1).

Типи готелів залежать від забезпечення певного рівня комфорту, що має передбачати: стан будівлі готелю і готельного номеру (якість меблів, інвентарю); наявність та різноманітність закладів харчування (ресторани, кафе); облаштованість прилеглої території, наявність якісних під'їзних шляхів; доступність по всій території засобів в'язку, зокрема Інтернету; можливість отримання додаткових послуг та інші характеристики.

Вказані критерії покладені в основу майже всіх систем класифікацій готелів, що існують сьогодні в світі. Проте поняття комфорту є достатньо суб'єктивним, до того ж ряд факторів, пов'язаних з історико-культурними, національними та етнічними особливостями різних країн, унеможливають введення єдиної світової системи класифікації готелів .

Таблиця 1.1 – Типи готельних підприємств в Україні

Тип готелю	Характерні ознаки та рівень комфорту
Бізнес-готелі	– розташування в місцях бізнес-активності (великих містах, діло); – наявність приміщень для конференцій, семінарів, переговорів; – обладнання сучасною оргтехнікою та наявність якісного Wi-Fi покриття; – присутність ресторану та барів, можливість доставки їжі у номер; – отримання додаткових послуг (юриста, екскурсійні програми) ; – послуги трансферу, обміну валют, прокату автомобілів.
Резорт-готелі	– розташування в курортних регіонах або в безпосередній близькості до територій, багатих на природні лікувальні ресурси; – різноманітні системи харчування; – зосередження на території готелю максимально спектру послуг (ресторани, СПА-салони, лікувальні кабінети, спортивні майданчики).
СПА-готелі	– широкий спектр послуг з оздоровлення та турботи про здоров'я; – наявність басейну (критого та закритого) з зоною відпочинку, тренажерної та фітнес-зали, сауни і парової лазні, масажного кабінету; – особливі дизайнерські рішення в інтер'єрі (індивідуальний стиль).
Бутік-готелі	– готелі переважно 5* з продуманим стилем, індивідуальним дизайном; – розташування в будинках-пам'ятках історії та архітектури, в старовинних особняках з унікальною історією; – персоналізоване обслуговування, висока якість надання послуг; – тематичне меню ресторану та його відповідність загальній тематичній концепції готелю
Транзитні готелі	– орієнтовані на коротко терінове перебування гостей; – розташовуються в залізничних, морських, вокзалах, аеропортах; – спрощена структура надання послуг харчування; – наявність спеціально обладнаних приміщень для нарад.
Апарт-готелі	– орієнтовані та тривалий термін проживання; – у складі номерів представлені просторі вітальні та невеликі кухні; – організація майже «домашніх» умов проживання для гостей; – наявність закладів харчування, бізнес-коворкінгу, зон для відпочинку.

Джерело: складено автором за даними [2, с. 65].

Асортимент та цінова політика готельних послуг залежить від категорії (типу) готелю та поділяють на основні (проживання, харчування) та додаткові.

Сьогодні потужна конкуренція на ринку готельних послуг змушує керівників підприємств готельних підприємств формувати стратегію розвитку закладів, створювати певний стиль діяльності закладу, розробляти продукцію та послуги на засадах унікальності та неповторності.

Конкурентоспроможність підприємства – це комплексна характеристика, суб'єкта господарювання, яка включає в себе певні оціночні показники та визначається відносно об'єкта порівняння, тобто потенційного конкурента. Що стосується конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанної сфери,

то науковці виділяють 2 типи критеріїв конкурентоспроможності, а саме: 1) критерії з погляду споживачів; 2) критерії підприємства [5, с. 74].

Отже, критерії оцінки конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанної сфери доцільно розглядати у двох напрямках: з погляду споживачів та з погляду самого підприємства. Оцінювання конкурентоспроможності підприємств готельного комплексу здійснюють за загальноприйнятими показниками за формулою [5]:

$$K = Я + Ц + О + \dots + N, \quad (1.1)$$

де К – конкурентоспроможність підприємства;

Я – якість продукції та готельних послуг;

Ц – ціна на готельні послуги;

О – рівень обслуговування;

N – інші критерії оцінювання.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємств готельного комплексу, як вважають науковці, доцільно застосовувати експертний метод оцінювання. Цей метод зазвичай використовує анкетування або опитування клієнтів готелю. Сутність експертного методу оцінки конкурентоспроможності готелів полягає у тому, що експерти аналізують визначені критерії конкурентоспроможності різних готелів з кількісною обробкою результатів та їх порівнянням. До складу експертної групи включають спеціалістів фахівців різного віку, представників різних готелів, споживачів цих послуг. Іноді застосовують практику «таємного покупця», що дає змогу об'єктивно оцінити якість надання готельних послуг. Група експертів встановлює певні критерії та визначає шкалу оцінки (5-бальна, 10-бальна, 100-бальна). Приклад критеріїв оцінки конкурентоспроможності двох готельних підприємств наведений у таблиці А. 1.

Результатом експертних оцінок є матриця комплексних оцінок конкурентоспроможності готельних підприємств. Слід зауважити, що експертні оцінки відображають індивідуальне судження експертів, що ґрунтуються на знаннях та професійному досвіді.

Повномасштабне вторгнення росії негативно вплинуло на всі галузі української економіки. Індустрія туризму та готельний бізнес постраждали найбільше. Готельний бізнес практично розвалився майже на 90% у перші місяці війни, де проходили бойові дії. Західні готелі у березні-квітні 2022 р. показали рекордно високу заповнюваність. Це викликано міграцією населення переважно зі східних, південних та центральних регіонів України [7].

Досліджуючи вплив війни на готельний бізнес України, нами було виділено кілька факторів її негативного впливу, які наведено на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Основні фактори негативного впливу війни на готельний бізнес України

Джерело: Побудовано автором за даними [6]

Найбільш негативним фактором впливу війни на готельний бізнес є руйнування готельної інфраструктури, включаючи дороги, енергосистеми та комунікації, що ускладнює доступ до закладів. Це негативно впливає на готелі в регіонах, які стали менш доступними через бойові дії. Також слід зазначити, що на зменшення споживачів готельних послуг, з яким зіткнулися готелі, вплинуло стрімке падіння купівельної спроможності клієнтів. Навіть після незначного підняття цін у зв'язку із зростанням вартості продуктів середній чек не зростає,

оскільки попит на страви знизився (кількість замовлень стало набагато менші). Отже, подальше підняття цін може привести до стрімкого падіння попиту, оскільки купівельна спроможність аудиторії вже знизилася [7, с. 22]. Саме тому закладам харчування необхідно бути більш креативними та лояльними до клієнтів, щоб залишитися на готельному ринку.

Отже, повномасштабна війна РФ проти України дестабілізує український ринок готельних послуг. Також міграція населення та зниження попиту споживачів готельних послуг змусили багато готелів призупинити роботу, особливо в прифронтових та постраждалих регіонах країни.

Сьогодні під час війни можна виділити такі перспективні напрями розвитку підприємств готельного комплексу в Україні, як :

- орієнтація готельних послуг на реабілітацію, що має більший попит;
- розвиток готельного бізнесу у більш безпечних західних регіонах;
- збільшення кількості апарт-готелів, які більше пристосовані для прийому сімей та комфортного довготривалого проживання;
- популяризація еко-готелів із орієнтацією на альтернативну енергетику;
- підвищення вимог безпеки до готельних підприємств. Під час війни споживачі обирають готелі, де є обладнане укриття або бомбосховище;
- популяризація відпочинку на лікувальних курортах й готельний відпочинок. Відновлення «ментального здоров'я» за допомогою спа-процедур.

Результати аналізу динаміки діючих готелів в Україні за 2017-2023 рр. демонструють загальне збільшення кількості готелів і хостелів на 90 одиниць або на 4,8%, а це свідчить про позитивну динаміку зростання на протязі останніх 7 років, що відображено на рисунку 1.2.

З позитивних знакових подій 2023 р. можна відмітити, що Асоціація «Готелів та курортів України» (UHRA) провадить програму міжнародної співпраці EU4Business компанії GIZ за фінансування ЄС та уряду Німеччини, присвяченої підтримці українських підприємств готельно-ресторанного сектору в підвищенні їх конкурентоздатності та загального експортного потенціалу до країн ЄС у післявоєнний період [10].

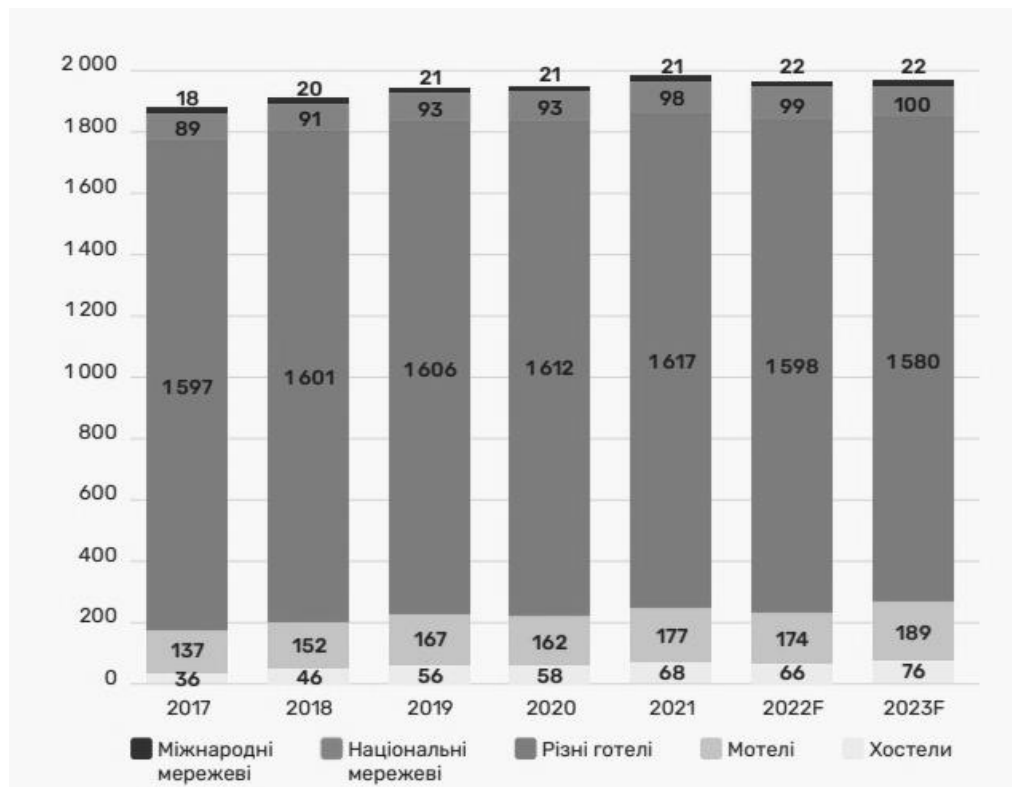


Рисунок 1.2 – Динаміка діючих готелів в Україні, за 2017-2023 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [9]

Співпраця UHRA та GIZ в рамках програми EU4Business є вкрай важливою для комплексного підходу національного розвитку туризму, готельного господарства на місцевому рівні, для допомоги розвитку малого та середнього бізнесу у туристичній сфері у створенні нового іміджу продукту, якісного та конкурентоспроможного, як в Україні, так і за її межами. Це найбільш значущий проект у сфері гостинності, розпочатий у 2023 році.

Завдяки цьому проекту українська гостинність має змогу укріплення відносин з міжнародними профільними організаціями (HSMAI, Hotel Stars Union, HFTP) для обміну досвідом та навчання задля підтримки рівня кваліфікації спеціалістів та надання високого рівня сервісу міжнародним туристам у післявоєнний період.

Програма сприяє у створенні широкої освітньої програми на тему USALI (The Uniform System of Accounts for the Lodging Industry), міжнародної системи обліку, аналітики та ефективного управління закладом розміщення, для готельєрів та профільних навчальних закладів. Ми впевнені, що це додасть

експертизи українським готельєрам, а також сприятиме готовності ринку до приходу міжнародних брендів з завершенням війни.

Станом на 01.07.2024 р., в Україні функціонує 2017 готелів із загальною кількістю номерів, яка все ще недостатня для задоволення очікуваного попиту. Завантаженість номерного фонду поступово стабілізувалася в діапазоні 34-38 %, а в окремих популярних регіонах країни перевищує 60-70% (Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська області), що є позитивною тенденцією [11].

На протязі 2021-2026 років в Україні планується реалізувати щонайменше 45 нових проєктів готельно-апартаментних комплексів, що збільшать готельний ринок на 6670 номерів. Також заплановано 108 котеджних містечок готельного типу. Саме цей сегмент ринку є одним із динамічніших та найбільших, оскільки українці все частіше інвестують кошти у дохідну нерухомість як ефективний спосіб примноження заощаджень.

Як зауважив засновник компаній Ribas Hotels Group: «сектор гостинності в Україні демонструє надзвичайний потенціал навіть у найскладніші часи. Інвестування в цей сектор є стратегічно важливим, оскільки створює фундамент для зростання та розвитку індустрії гостинності після закінчення війни» [11].

Таким чином, український ринок гостинності в умовах повномасштабної війни продовжує демонструвати стійкість та перспективи щодо подальшого розвитку. Готельний бізнес, як невід'ємна частина підприємства готельного господарства, є одним із найперспективніших напрямків національної економіки. Ефективне функціонування цієї сфери бізнесу є позитивним індикатором економічних змін в Україні та її регіонах.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ УМОВ ТА СТАНУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГОВО-СЕРВІСНОЇ СФЕРИ ПІДПРИЄМНИЦТВА

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика суб'єкта підприємництва

Готельний комплекс «Старий млин» (скорочено: готель «Старий млин») розміщений на території Сумської області в м. Недригайлів. Готель «Старий млин» має вигідне географічне розташування – республіканський маршрут Н-07 Суми-Київ [14].

В своїй діяльності, власники та адміністрація готелю «Старий млин» дотримуються вимог та нормативів чинного законодавства України.

Готель має самостійний баланс, розрахунковий рахунок в банку, печатку та штамп з своїм найменуванням, бланк та інші реквізити здійснює свою діяльність на принципах самофінансування та самоокупності.

До комплексу послуг готелю «Старий млин» входять послуги:

- готелю (номери напівлюкс, стандарт, економ);
- ресторану;
- бані-сауни;
- цілодобового магазину;
- авто-мийки;
- стоянку для автомобілів.

У готельних номерах є зручні ліжка з ортопедичними матрацами, міні-бари, кондиціонери, Wi-Fi, шафи, робочі столи тощо.

Чисельність персоналу готелю «Старий млин», станом на 01.01.2024 р., складає 25 осіб, що на 6 осіб менші порівняно із 2021 роком. Зменшення чисельності персоналу пов'язано із відтоком кадрів під час повномасштабної війни.

Трудові відносини з персоналом, включаючи питання прийняття на роботу, робочого часу, оплати праці, гарантій регулюються, відповідно колективного договору.

Організаційна структура управління готелю «Старий млин» наведена на рисунку 2.1.

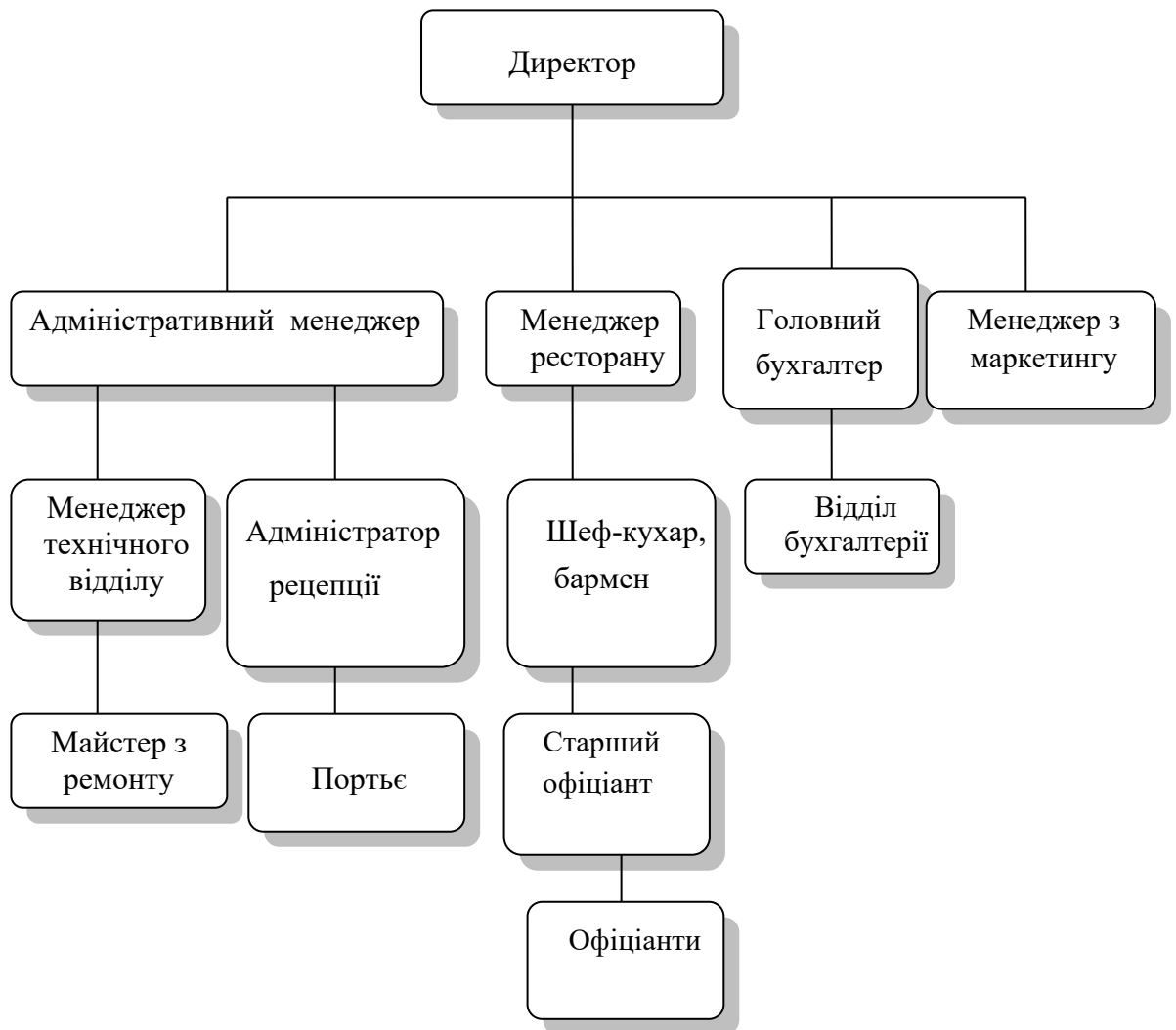


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління готелю «Старий млин»

Джерело: складено автором за даними внутрішньої звітності компанії

За інформацією рисунку, організаційна структура управління готелем є лінійно-функціональною, що забезпечує швидке прийняття управлінських рішень щодо надання готельних послуг.

Тактичне та оперативне управління діяльністю «Старий млин» здійснює

директор. Також він має займатися і стратегічними питаннями комплексу.

Директор має право укласти договори, представляти інтереси готелю в державних органах. Директору підпорядковуються: адміністративний менеджер, менеджер ресторану, головний бухгалтер, менеджер з маркетингу.

Адміністративному менеджеру підпорядковується менеджер технічного відділу та адміністратор рецепції.

Менеджер ресторану організує роботу ресторану, йому підпорядковується шеф-кухар, бармен, старший офіціант.

У готелі «Старий млин» саме менеджер ресторану підбирає шеф-кухаря за вимогами та обов'язками, представленими в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Вимоги до шеф-кухаря в ресторані готелю «Старий млин»

Посада	Шеф-кухар
Підрозділ готелю	Кухня
Головний обов'язок	Відповідальний за увесь робочий процес на кухні
Прямі контакти	Менеджер ресторану, су-шеф, старший офіціант
Основні функції	Складання меню і приготування блюд, включаючи організаційні питання: - реалізація меню по рецептах; - купівля продуктів, кухонного інвентарю; - контроль за порціями і витратою продуктів; - управління змінами персоналу; - навчання нового персоналу; - контроль за чистотою посуду, столових приладів; - дотримання правил техніки безпеки; - створення сприятливої робочої обстановки в колективі
Повноваження	Усунення будь-якого працівника кухні від праці до того моменту, як директор або менеджер ресторану з'ясує причини його звільнення

Джерело: складено автором на основі внутрішньої документації готелю [14]

Слід зауважити, що посади адміністративного менеджера, менеджера ресторану, головного бухгалтера та менеджера з маркетингу у готелі «Старий млин» затверджує директор.

Головний бухгалтер очолює відділ бухгалтерії та організує роботу бухгалтерського, фінансового і статистичного обліку.

Менеджер з маркетингу організує заходи щодо залучення споживачів, а також відповідає за просування готельних послуг на власному web-сайті в мережі Інтернет.

Місія готелю «Старий млин» полягає у наданні високоякісних готельних послуг споживачам з метою задоволення їх потреб.

У таблиці 2.2 наведені фінансово-економічні показники готелю «Старий млин» за період 2021-2023 рр.

Таблиця 2.2 – Динаміка значень фінансово-економічних показників діяльності комплексу «Старий млин», за період 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне (+, -)	відносне %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг, тис. грн.	987,8	281,7	585,9	-401,9	-40,7
2. Собівартість реалізованих послуг, тис. грн.	345,3	168,4	284,7	-60,6	-17,5
3. Інші операційні доходи, тис. грн.	245,2	33,1	5,6	-239,6	-97,7
4. Інші доходи, тис. грн.	330,8	34	65	-265,8	-80,4
5. Інші операційні витрати, тис. грн.	239,8	64,1	133,8	-106,0	-44,2
6. Інші витрати, тис. грн.	221	48	67	-154,0	-69,7
7. Повні витрати на реалізацію послуг, тис. грн.	806,1	280,5	485,5	-320,6	-39,8
8. Прибуток від реалізації послуг, тис. грн.	757,7	68,3	171,0	-586,7	-77,4
9. Чистий прибуток, тис. грн.	621,3	56,0	140,2	-481,1	-77,4
10. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації, грн.	0,82	0,99	0,83	0,01	1,54
11. Рентабельність послуг, %	76,7	24,2	29,2	-47,5	-
12. Рентабельність діяльності, %	62,9	19,9	23,9	-39,0	-

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності «Старий млин»

Результати аналізу даних таблиці 2.2 свідчать про те, що чистий дохід від реалізації готельних послуг в 2021-2023 рр. мав негативну тенденцію (зниження): у 2023 р. він становив 585,9 тис. грн., що на 401,9 тис. грн. або на 40,7 % менше, ніж у 2021 році.

Собівартість послуг зменшилася на 60,6 тис. грн. (17,5%) у зв'язку із суттєвим (більш ніж у 2 рази) зниженням виручки від реалізації послуг.

Інші операційні доходи та інші доходи від наданих готельних послуг за останні 3 роки знизилися на 239,6 тис. грн. (97,7%) та 265,8 тис. грн. (80,4%) відповідно.

Також знизилися інші операційні витрати готелю на 106 тис. грн. (44,2%) та інші витрати на 154 тис. грн. (або на 69,7%) за 2021-2023 рр.

Відповідно знизилися повні витрати на реалізацію послуг, які складаються із собівартості, інших операційних витрат та інших витрат, а саме: на 320,6 тис. грн. або на 39,8 % за 2021-2023 рр.

Прибуток від реалізації готельних послуг знизився на 586,7 тис. грн. та у 2023 р. складав 171 тис. грн. Зменшився і чистий прибуток готелю «Старий млин» на 481,1 тис. грн. порівняно із повним довоєнним 2021 роком .

При цьому позитивним є те, що прибуток від реалізації готельних послуг у 2023 р. збільшився майже у 2 рази порівняно із 2022 р. (68,3 тис. грн.).

Чистий прибуток «Старий млин» у 2023 р. також зріс до 140,2 тис. грн., що у 2,5 рази більші, ніж у 2022 р. (68,3 тис. грн.).

Витрати на 1 грн. чистої доходу від реалізації готельних послуг «Старий млин» суттєво на змінилися за останні 3 роки та у 2023 р. складала 0,83 грн. на 1 грн. чистого доходу (виручки) від реалізації послуг.

Рентабельність готельних послуг у 2021 р. складала 76,7%, у 2022 р. цей показник зменшився до 24,2%, а у 2023 р. порівняно із 2022 р. відбулося зростання рентабельності послуг до 29,2%.

Рентабельність діяльності «Старий млин» у 2023 р. становила 23,9%, хоча цей показник також знизився, але він свідчить про ефективність основної діяльності готелю навіть в умовах війни.

Отже, аналіз фінансово-економічних показників «Старий млин» показав, що навіть в умовах війни готель стабільно функціонує та надає споживачам якісні готельні послуги. У 2023 р. готель отримав чистий дохід (виручку) від

реалізації готельних послуг у розмірі 585,9 тис. грн., прибуток від реалізації послуг складав 171 тис. грн., а чистий прибуток – 140,2 тис. грн.

Послуги в готелю «Старий млин» розпочинаються від бронювання номеру для клієнта та завершуються його від'їздом з готелю. Можливість бронювання номеру відбувається, як в телефонному режимі, так і через мережу Інтернет, а саме: на власному сайті готелю та на сайтах онлайн-бронювань.

При бронюванні зазначаються: дані клієнта, особливості оплати бронювання (карта, можливість сплати при заїзді), а також зазначаються додаткові послуги. Серед номерного фонду присутні номери: напівлюкс, стандарт, економ.

У готелі «Старий Млин» серед номерного фонду є такі категорії:

- економ;
- стандарт одномісний;
- стандарт двомісний;
- напівлюкс;
- напівлюкс покращений;
- люкс.

У готелі «Старий Млин» є 11 номерів. В кожному з них є міні-бари, шафи, телевізори, ванні кімнати.

Варто відзначити, що всі номери готелю обладнані сучасними меблями та технікою, елегантним текстилем та світильниками. Кожен номер має окрему ванну кімнату та санвузол, телевізор, холодильник, електрочайник та письмовий стіл.

Наприклад, у стандартному одномісному номері готелю є одномісне ліжко, кондиціонер, міні-бар, телевізор, сейф, душова кабіна, фен. Стандартний двомісний номер відрізняється від одномісного тим, що там є два одномісних ліжка, які зсуваються.

У номері люкс готелю «Старий Млин» є двоспальне ліжко, м'які меблі, стіл, тумби, кондиціонер, міні-бар, телевізор, сейф, душова кабіна, фен.

Слід зауважимо, що готель «Старий Млин» має власну систему

водопостачання та автономне опалення для забезпечення гарячою водою усієї доби.

Кондиціонування повітря здійснюється у всіх приміщеннях, включаючи номери готелю. На території комплексу розташовані магазин, дитяча кімната та тераса для барбекю. На території розташована стоянка під охороною.

Основні сервіси готелю «Старий Млин» – це:

- цілодобова рецепція;
- бізнес-центр;
- можливість підключення Інтернету в номері;
- пункт обміну валют;
- банкомат;
- фітнес-центр;
- сауна;
- масажний кабінет;
- цілодобове обслуговування в номері;
- послуги пральні, хімчистки;
- прибирання в номерах 2 рази в день.

Безкоштовні послуги готелю «Старий Млин»: сніданок; користування фітнес-центром.

Додаткові послуги, які надає готель:

- цілодобове ресторанне обслуговування в номерах;
- парковка;
- замовлення таксі;
- прокат автомобілів.

На рівень завантаженості номерів у готелі «Старий Млин» значний вплив має ціновий фактор, а також, враховуючи умови повномасштабної війни, є загрози переміщення населення та низького рівня замовлень екскурсій.

У готелі «Старий Млин» ціна на послуги в готелю визначається методом орієнтації на витрати. Витратна модель ціноутворення заснована на повному покритті витрат на реалізацію готельних послуг та отримання прибутку.

Ціна послуг готелю складається із собівартості реалізованих послуг та прибутку.

Ціна готельних послуг ($\Pi_{\text{опт}}$) визначається за формулою (2.1):

$$\Pi_{\text{опт}} = C + \Pi, \quad (2.1)$$

де C – собівартість послуг (включаючи витрати на реалізацію);

Π – плановий прибуток.

В свою чергу, плановий прибуток визначають за наступною формулою (2.2):

$$\Pi = C \cdot P / 100, \quad (2.2)$$

де P – рентабельність послуг (%);

Рентабельність готельних послуг у «Старий Млин» є прийнятною коли становить на рівні 10-30 %.

Також готель використовує конкурентну модель ціноутворення, що орієнтована на коригування цін на готельні послуги з урахуванням цін основних конкурентів.

Менеджер з маркетингу «Старий Млин» щокварталу регулює ціни на готельні послуги, враховуючи цінову політику основних конкурентів на аналогічні готельні послуги.

Менеджер з маркетингу при встановленні цін:

- вивчає попит на готельні послуги в Сумській області;
- вивчає потреби споживачів та їх індивідуальних побажань;
- здійснює оцінювання конкурентоспроможності послуг конкурентів;
- розробляє рекламу (зовнішню рекламу, рекламу на цифрових носіях, рекламу в Інтернеті на власному сайті готелю тощо).

Сьогодні готель «Старий Млин» процесі здійснення своєї діяльності застосовує маркетингову стратегію «просування готельних послуг». Тому

основними задачами готелю є розробка найефективніших способів просування готельних послуг за допомогою:

- реклами;
- стимулювання збуту.

Рекламні заходи спрямовані на інформування та переконання клієнтів у перевагах саме їх готельних послуг та формування позитивного іміджу готелю. Розглянемо інструменти просування готельних послуг, які готель використовує в процесі реалізації стратегії «просування готельних послуг».

При розробці реклами для споживачів менеджер з маркетингу «Старий Млин», як правило, застосовує:

- зовнішню рекламу;
- рекламу в мережі Інтернет;

Зовнішня реклама «Старий Млин» – білборди, брендування транспорту, розміщення рекламних листівок в маршрутних таксі, виготовлення стікерів з інформацією щодо послуг готелю. Також активно готель просувається засобами реклами в мережі Інтернет. Він має власний web-сайт в Інтернеті, що дозволяє фахівцям готелю займатися просуванням готельних послуг.

Наприклад, на сайті готелю користувачі Інтернету можуть побачити рекламне звернення до потенційних клієнтів про те, що, безпосередньо, готель «Старий Млин» знаходиться республіканській трасі Суми-Київ. Далі мова йде про те, що відвідувачів порадує чистотою та акуратністю номери готелю: люкс, напівлюкс, стандарт, економ. Це має справляти, виключно, приємні враження, в поєднанні із смачною українською кухнею, гостинністю та затишною атмосферою закладу [14] .

На цьому web-сайті готелю «Старий Млин» клієнти та відвідувачі мережі Інтернет зможуть ознайомитися зі списком готельних послуг у готелі «Старий Млин», побачити коментарі та відгуки клієнтів після відпочинку.

Отже, готель «Старий Млин» застосовує стратегію просування готельних послуг з метою формування позитивного іміджу у клієнтів готелю та збільшення попиту на готельні послуги.

2.2 Дослідження конкурентного середовища функціонування суб'єкта підприємництва готельної сфери діяльності

Український ринок гостинності демонструє стійкість навіть під час війни. За даними Ribas Hotels Group, станом на 01.01.2024 р., кількість готелів в Україні складає 1967 одиниць (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Структура готелів в Україні, станом на 01.01.2024 р.

Джерело: складено автором за даними [9]

За даними рисунку 2.2, вітчизняна структура готелів, станом на початок 2024 року, складалася із: міжнародних готелів – 1% (22 за кількістю); хостелів – 4 % (76 за кількістю); національних мережевих готелів – 5 % (100 за кількістю); мотелів – 10 % (189 за кількістю) та готелів різних форматів – 80% (1580 за кількістю).

Варто зазначити, що навіть під час війни, в Україні продовжують функціонувати мережеві готельні бренди під управлінням таких міжнародних операторів, як: «Accor Group», «Radisson», «Hyatt», «InterContinental», «Wyndham», «Rixwell», «Rixos», «ArtBuild» (табл. 2.3).

Серед 22 міжнародних готелів найбільша кількість розміщена у м. Київ – 14, у Львові – 4, у Одесі 2 готелю, у Трускавці та курорті Буковель по 1 готелю.

Таблиця 2.3 – Міжнародні готельні оператори в Україні

Готельний оператор	Кількість готелів	Номерний фонд	Назва готелів	Міста
Accor Group	9	1395	Fairmont Grand Hotel, Mercure, Ibis Kyiv Center, Ibis Kyiv railway. Ibis Kyiv Beresteyska, Adagio Beresteyska, Ibis Lviv, Ibis Styles Lviv, Hotel de Paris Odessa Mgallery	Київ, Одеса, Львів
Radisson Hotel Group	5	957	Radisson Blu Resort Bukovel, Radisson Blu Kyiv Yaroslaviv Vai, Radisson Blu Kyiv Podil, Radisson Blu Odessa, Park Inn Troitska	Київ, Одеса, Буковель
InterContinental Hotels Group	2	480	InterContinental Kyiv, Holiday Inn Kyiv	Київ
Wyndham Hotel Group	2	367	Ramada Encore, Ramada Lviv	Київ, Львів
Hyatt Hotels Corporation	1	234	Hyatt Regency Kyiv	Київ
Rixwell Hotels	1	310	Sky Loft	Київ
Rixos	1	359	Rixos Prykarpattya	Трускавець
ArtBuild Hotel Group	1	74	Best Western Plus Market Square	Львів
Всього	22	4176		

Джерело: складено автором на основі [9]

Що стосується національних мережевих готелів («Optima Hotels», «Ribas Hotels», «Premier Hotels and Resorts», «Senator», «Vertex Hotel Group»), то серед них провідне місце займає бренд «Optima Hotels» (64 готелів), потім йде «Ribas Hotels» (20 готелів), у «Premier Hotels and Resorts» – 11 готелів [9].

Сьогодні розвиток національних готельних операторів більш націлений на регіони (обласні центри та популярні зони відпочинку). Деякі українські готельні мережі розпочали розвиток на міжнародних ринках, а саме:

- «Reikartz» (Казахстан, Узбекистан, Грузія);
- «Premier Hotels» (Угорщина);
- «Ribas Hotels» (Індонезія, Польща, Молдова).

Наразі цільова аудиторія готелів в Україні максимально диверсифікована за метою візиту – це, насамперед, представники неурядових організацій, дипломати, іноземні журналісти тощо. Однією з ключових вимог клієнтів до

готелі під час війни став фактор безпеки. Тому за останні 2 роки у західних областях (Львівської, Закарпатської, Івано-Франківської) з'явилося більше 10 нових об'єктів. В основному, це апартаменти в готельних регіонах цих областей та в обласних центрах.

Як стверджують аналітики Property Times, характерними трендами при дослідженні ринку готельної нерухомості в Україні за 2023 р. є:

- стабілізація готельного ринку України: попит та рівень заповнюваності номерів готелів на протязі року стабілізувався;

- високий рівень заповнюваності в західних областях та регіонах: від 50% до 90 % залежно від місяця;

- середньодобова вартість номерів (ADR) 2023 р. перевищила показники 2022 року на 140 %.

- низький попит зі сторони іноземних гостей, а саме: у 2023 р. порівняно із 2021 р. попит знизився на 40%. Проте порівняно з 2022 р. відбулося зростання попиту на 23%.

- серед іноземних гостей більшість відвідувачів – це офіційні делегації, представники ЗМІ, представники міжнародних організацій, менші – відвідувачі з особистими цілями поїздки;

- ключовий дохід готелів після початку війни змістився в сторону доходу від проживання, а доходи від event-послуг знизилися.

За даними сервісу порівняльної аналітики готельного бізнесу HotelMatrix, середнє завантаження готельного ринку України у 2023 р. досягло 30,8%, що на 3,5% більше порівняно з 2022 р., але на 15,4 % менші, ніж у 2021 р.

Протягом 2021-2026 рр. в Україні планується реалізувати щонайменше 45 нових проєктів готельно-апартаментних комплексів, що збільшать готельний ринок на 6670 номерів.

Також заплановано 108 котеджних містечок готельного типу. Саме цей сегмент ринку є одним із динамічніших та найбільших, оскільки українці все частіше інвестують кошти у дохідну нерухомість як ефективний спосіб примноження заощаджень.

Таким чином, український ринок гостинності в умовах повномасштабної війни продовжує демонструвати стійкість та перспективи щодо подальшого розвитку. Готельний бізнес, як невід’ємна частина підприємства готельного господарства, є одним із найперспективніших напрямків національної економіки. Ефективне функціонування цієї сфери бізнесу є позитивним індикатором економічних змін в Україні та її регіонах.

Стратегія просування готельних послуг у готелі «Старий Млин» спрямована на реалізацію готельних послуг потенційним споживачам в Сумській області та в інших регіонах України.

Реалізація даної стратегії здійснюється за допомогою ефективних рекламних заходів, які інформують та переконують клієнтів у перевагах готельних послуг саме у готелі «Старий Млин», а також сприяють формуванню позитивного іміджу готелю.

Проаналізуємо далі зовнішнє середовища «Старий млин» за допомогою PEST-аналізу, що складається із таких факторів зовнішнього середовища, як:

- політичні (P) – чинники політико-правового зовнішнього середовища (ключові зміни в сфері правового регулювання та політичної стабільності);
- економічні (E) – фактори економічного стану (інфляція, зростання);
- соціальні (S) – соціальне середовище і культура (демографічний склад населення, освіченість населення, кваліфікованість кадрів тощо);
- технологічні (T) – чинники, що характеризують рівень сучасних провідних технологій в країні [16].

У таблиці 2.4, за допомогою PEST-аналізу, здійснене оцінювання (у балах) політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність «Старий млин».

Оцінка впливу факторів здійснювалася від min 1 (-1) до max 10 (-10) балів, де від’ємне значення означає негативний вплив фактору.

Виявлено, що найбільший вплив на діяльність готелю «Старий млин» здійснюють економічні, політичні та технологічні фактори, сума балів яких складає 23 балів, 17 балів і 16 балів, відповідно.

Таблиця 2.4 – Дані про результати PEST-аналізу готелю «Старий млин»

Групи факторів зовнішнього середовища	Напрямок впливу факторів	Оцінка впливу факторів, бали
1. Політичні фактори		
Вплив воєнного стану на розвиток готельної галузі	-	10
Посилення державного контролю за конкуренцією та цінами в готельній сфері в умовах воєнного стану	+	7
Всього балів за політичними факторами:		17
2. Економічні фактори		
Підвищення ціни електроенергії для готелю	-	5
Зростання цін на логістику (транспортні витрати)	-	4
Зниження рівня доходів населення України	-	4
Зростання темпу інфляції в Україні	-	5
Державні програми підтримки підприємств в сфері готельно-ресторанного бізнесу під час війни	+	5
Всього балів за економічними факторами:		23
3. Соціальні фактори		
Зниження чисельності населення України	-	4
Наявність і потенційна чисельність кадрів в Україні	+	5
Відтік кваліфікованих кадрів за кордон у зв'язку із війною	-	5
Всього балів за соціальними факторами:		14
4. Технологічні фактори		
Інноваційні технології у сфері готельних послуг	+	9
Фінансування досліджень в готельній галузі за рахунок інвестицій	+	7
Всього балів за технологічними факторами:		16

Джерело: складено автором на основі [16, 17] та результатів власних спостережень

Зокрема, якщо розглядати політичні фактори, то воєнний стан в Україні є найбільш негативним зовнішнім фактором із максимальною оцінкою у -10 балів.

Проте суттєвий позитивний вплив в сфері готельних послуг здійснює посилення в Україні в умовах війни державного контролю за конкуренцією та цінами в (7 балів).

Що стосується економічних факторів, то дуже позитивним фактором впливу на розвиток готелів є державні програми підтримки готельних підприємств (5 балів).

Серед негативних факторів впливу на готель «Старий млин» можна виділити такі, як:

- підвищення ціни на електроенергію (із оцінкою у -5 балів),
- зростання цін на логістику (-4 бали).

Від технологічних факторів залежить рівень забезпечення сучасними інноваційними технологіями в процесі просування готельних послуг. Саме ті готелі, що впроваджують у свою діяльність новітні технології матимуть конкурентні переваги перед тими, хто їх не використовує.

Найбільш позитивним технологічним фактором впливу на їхню діяльність є інноваційні технології в готельній галузі (9 балів).

Позитивним соціальним фактором впливу на діяльність готельних підприємств є наявність і потенційна чисельність кадрів в Україні (5 балів), а найбільш негативними – відтік кадрів за кордон у зв'язку із війною (-5 балів) та зниження чисельності населення України у -4 бали.

Результати оцінки, за допомогою інструментів PEST-аналізу готельного комплексу «Старий млин», дають підстави стверджувати що найбільш негативно впливають на діяльність готелю:

- воєнний стан в Україні;
- підвищення ціни електроенергію.

Найбільш позитивними факторами впливу на розвиток готелю є:

- інноваційні технології у сфері готельних послуг;
- державні програми підтримки готельних підприємств;
- посилення державного контролю за конкуренцією та цінами..

Проведений аналіз факторів діяльності готелю дає змогу наглядно сформулювати об'єктивну оцінку про його реальний стан, оцінити перспективи подальшого розвитку з урахуванням факторів, що є загрозливими, а також виявити можливості для посилення конкурентних позицій на ринку послуг .

2.3 Аналіз рівня конкурентоспроможності діяльності готельного комплексу «Старий млин»

Сьогодні на ринку готельних послуг Сумської області поряд із комплексом «Старий Млин» працюють готелі з аналогічним набором послуг. Серед них варто виділити наступних основних конкурентів готелю «Старий Млин»:

- готельно-ресторанний комплекс «Шафран», який знаходиться у м. Суми [18].
- готель «Le Village», що розташований в Сумській області, м. Недригайлів[19].

Зауважимо, що просування в мережі Інтернет є дієвим маркетинговим інструментом залучення клієнтів за мінімальними витратами, що сприяє збільшенню обсягу продаж готельних послуг. Тому оцінку конкурентоспроможності готельних послуг готелю «Старий Млин» та його основних конкурентів – готелів «Шафран» та «Le Village» – здійснено не тільки за асортиментом та цінами на готельні послуги, а із врахуванням якісної складової, а саме: надання інформації клієнтам щодо готельних послуг в Інтернеті на web-сайтах готелів-конкурентів.

У таблиці 2.5 наведена оцінка конкурентоспроможності готельних послуг готелів: «Старий Млин», «Шафран» та «Le Village».

Кожний показник зазначеної таблиці оцінено за певної шкалою (у балах).

1. Асортимент готельних послуг оцінюється наступним чином:

- різноманітний асортимент готельних послуг, який включає номерний фонд готелю (кількість), різні види основних та додаткових послуг – 3 бали;
- різноманітний асортимент готельних послуг, який включає номерний фонд готелю, різні види основних послуг, але номерний фонд нижчі, ніж у конкурентів та додаткових послуг менші, ніж у конкурентів – 2 бали;
- різноманітний асортимент готельних послуг, але номерний фонд нижчі порівняно із конкурентами без додаткових послуг – 1 бал.

Таблиця 2.5 – Оцінка конкурентоспроможності готельних послуг «Старий Млин» та його основних конкурентів

Показники	Назва готелю		
	«Шафран»	«Старий Млин»	«Le Village»
1. Асортимент готельних послуг	3	3	2
2. Якість подання інформації на web-сайтах:			
2.1 - повнота інформації щодо послуг	2	3	2
2.2 - зручність подання інформації на сайті	3	2	2
2.3 - наявність додаткової інформації	3	3	3
3. Сервісні:			
3.1 - швидкість оформлення послуг	3	3	3
3.2. - можливі способи оплати	3	2	2
4. Додаткові послуги	2	2	2
5. Цінова політика	3	3	3

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

2. Інформаційні показники:

2.1. Повнота інформації про готельні послуги оцінюється так:

- повна, вичерпна, структурована інформація про послуги – 3 бали;
- повна інформація, але не структурована – 2 бали;
- неповна інформація або її відсутність – 1 бал.

2.2. Зручність представлення інформації щодо готельних послуг:

- заголовок, підзаголовки виділені, наявність банерної реклами і тексту для більшого сприйняття відвідувачем сайту – 3 бали;
- основні заголовки і підзаголовки виділені, але банерної реклами недостатньо, відсутність структурованості тексту – 2 бали;
- заголовки і підзаголовки виділені, але банерна реклами відсутня та майже відсутня структурованість тексту – 1 бал.

2.3. Наявність додаткової інформації оцінюється таким чином:

- на сайті наявні додаткові інформаційно-пізнавальні статті щодо певних видів відпочинку, що допомагає відвідувачам сайту обрати необхідний вид – 3 бали;
- наявність незначної кількості інформаційних статей та посилань на інші сайти – 2 бали;
- на сайті присутні лише посилання на інші сайти – 1 бал;

3. До сервісних показників відносять такі:

3.1. Швидкість оформлення готельних послуг оцінюються таким чином:
до 1-го дня – 3 бали; від 1 до 3 днів – 2 бали; більш 3 днів – 1 бал;

3.2. Можливі способи оплати оцінюють так:

- передбачено готівковий, безготівковий, Інтернет-розрахунки – 3 бали;
- передбачено два варіанти оплати послуг із вищезазначених – 2 бали;
- передбачено один варіант оплати послуг із вищезазначених – 1 бал.

4. Додаткові послуги.

Цей показник характеризує наявність на сайті підбору або порівняння потрібних послуг, а також он-лайн консультантів, що оцінюється так:

- дана послуга наявна в повному обсязі на сайті й працює – 3 бали;
- дані послуги подані, але працюють не достатньо ефективно (наприклад, неможливо зв'язатися з консультантом) – 2 бали;
- існує лише один із запропонованих інструментів – 1 бал.

5. Економічність – вартість послуг. Показник економічності враховує середню вартість готельних послуг з врахуванням акцій та знижок на певні види послуг. На основі дослідження середньої вартості цін готельних послуг, нами запропоновані такі оцінки:

- середня вартість на готельні послуги, дуже часто застосовуються акції та знижки на певні види послуг – 3 бали;
- середня вартість на готельні послуги, але акції та знижки майже не застосовуються – 2 бали;
- вартість на готельні послуги вищі середньої – 1 бал;

Інтегральну оцінку конкурентоспроможності готельних послуг серед готелів-конкурентів, з урахуванням оцінки вищезазначених параметрів та їх вагомості розраховується за наступними формулами (2.3-2.5):

$$K = \sum_{i=1}^n B_i (1 - \partial_i), \quad (2.3)$$

якщо більше значення показника краще:

$$\partial_i = \frac{P_{ij}}{P_{\max}}, \quad (2.4)$$

якщо менше значення показника краще:

$$\partial_i = \frac{P_{\min}}{P_{ij}}, \quad (2.5)$$

де P_{ij} – і-й показник конкурентоспроможності послуг j ;

$P_{\max}$ – максимальне значення і-го показника з усіх послуг-аналогів;

$P_{\min}$ – мінімальне значення і-го показника з усіх послуг-аналогів;

B_i – коефіцієнт вагомості (значимості) і-го показника.

Відповідно до наведених формул, більш конкурентоспроможним є готель, значення загальної оцінки якого – менше.

Вагові оцінки, зазначених у таблиці 2.5, показників встановлюємо однаковими, тобто $B_i = 0,125$.

За показниками таблиці, згідно розрахунків у відповідності до вище зазначених формул (2.3-2.5), маємо:

$$\begin{aligned} K_{\text{Шафран}} &= 0,125 \cdot \left(1 - \frac{3}{3}\right) + 0,125 \cdot \left(1 - \frac{2}{3}\right) + 0,125 \cdot \left(1 - \frac{3}{3}\right) + 0,125 \cdot \left(1 - \frac{3}{3}\right) + \\ &+ 0,125 \cdot \left(1 - \frac{3}{3}\right) + 0,125 \cdot \left(1 - \frac{3}{3}\right) + 0,125 \cdot \left(1 - \frac{2}{3}\right) + 0,125 \cdot \left(1 - \frac{3}{3}\right) = 0,083 \end{aligned} \quad (2.6)$$

$$\begin{aligned} K_{\text{СтарийМлин}} &= 0,125 \cdot \left(1 - \frac{3}{3}\right) + 0,125 \cdot \left(1 - \frac{3}{3}\right) + 0,125 \cdot \left(1 - \frac{2}{3}\right) + 0,125 \cdot \left(1 - \frac{3}{3}\right) + \\ &+ 0,125 \cdot \left(1 - \frac{3}{3}\right) + 0,125 \cdot \left(1 - \frac{2}{3}\right) + 0,125 \cdot \left(1 - \frac{2}{3}\right) + 0,125 \cdot \left(1 - \frac{3}{3}\right) = 0,125 \end{aligned} \quad (2.7)$$

$$\begin{aligned} K_{\text{LeVillage}} &= 0,125 \cdot \left(1 - \frac{2}{3}\right) + 0,125 \cdot \left(1 - \frac{2}{3}\right) + 0,125 \cdot \left(1 - \frac{2}{3}\right) + 0,125 \cdot \left(1 - \frac{3}{3}\right) + \\ &+ 0,125 \cdot \left(1 - \frac{3}{3}\right) + 0,125 \cdot \left(1 - \frac{2}{3}\right) + 0,125 \cdot \left(1 - \frac{2}{3}\right) + 0,125 \cdot \left(1 - \frac{3}{3}\right) = 0,208 \end{aligned} \quad (2.8)$$

Отже, інтегральні показники конкурентоспроможності готельних послуг серед готелів-конкурентів у порядку зниження якості розміщені в наступній послідовності:

$$K_{\text{«Шафран»}} = 0,083;$$

$$K_{\text{Старий Млин}} = 0,125;$$

$$K_{\text{Le Village}} = 0,208.$$

Мінімальна, тобто найкраща інтегральна оцінка, дорівнює 0,083, що відповідає готелю «Шафран».

Середній рівень якості конкурентоспроможності просування готельних послуг серед готелів «Шафран», «Старий Млин» та «Le Village» розрахуємо як середнє значення трьох показників – формула (2.9):

$$K_{\text{середн.}} = (0,083 + 0,125 + 0,208) : 3 = 0,139 \quad (2.9)$$

Отже, середній рівень якості просування готельних послуг серед готелів «Шафран», «Старий Млин» та «Le Village» складає 0,139.

Розрахуємо діапазон середнього рівня якості (конкурентоспроможності) просування готельних послуг на готелів-конкурентів:

$$- \text{нижня межа} = \min = 0,7 \cdot 0,139 = 0,097;$$

$$- \text{верхня межа} = \max = 1,3 \cdot 0,139 = 0,181.$$

Графічна інтерпретація оцінки конкурентоспроможності готельних послуг серед готелів-конкурентів наведена на рисунку 2.3.

Як бачимо, за даними радіальної діаграми на рисунку 2.3, готель «Шафран» має високий рівень конкурентоспроможності готельних послуг, так як його інтегральна оцінка складає 0,083, що менше нижньої середньої межі якості, яка дорівнює 0,097. Готель «Старий Млин» має середній рівень конкурентоспроможності просування готельних послуг, так як його інтегральна оцінка складає 0,125, тобто знаходиться у середньому діапазоні (0,097; 0,181). Готель «Le Village» має оцінку 0,208, що нижче середнього рівня конкурентоспроможності готельних послуг.

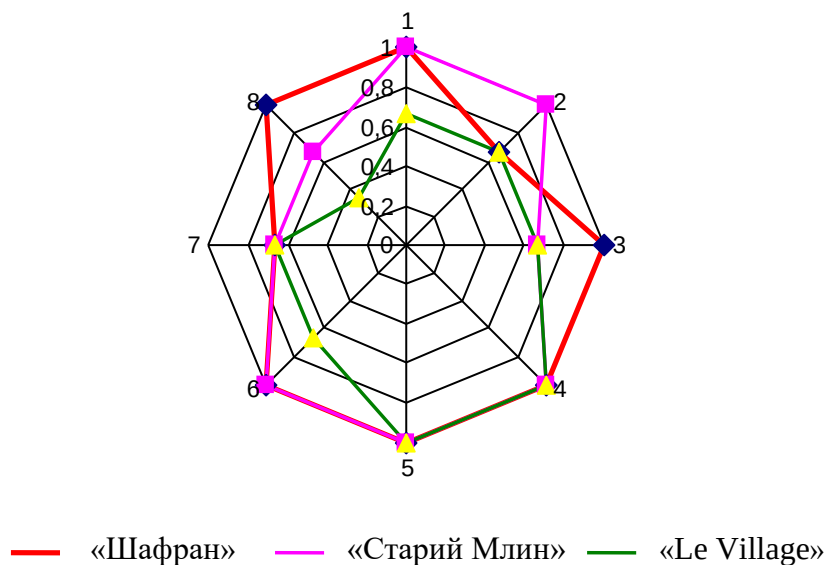


Рисунок 2.3 – Радіальна діаграма оцінки конкурентоспроможності готельних послуг готелю «Старий Млин» та його основних конкурентів

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

Отже, аналіз діаграми показує, що готель «Старий Млин» має середній рівень конкурентоспроможності готельних послуг.

Для підвищення конкурентоспроможності готелю «Старий Млин» необхідно вдосконалити просування своїх готельних послуг на власному web-сайті в мережі Інтернет, а саме покращити:

- зручність подання інформації;
- способи оплати готельних послуг;
- додаткові послуги власного web-сайту.

Отже, оцінка конкурентоспроможності готелю «Старий млин» та його конкурентів показала, що готель має середній рівень конкурентоспроможності. Тому керівникам та менеджерам готелю необхідно розробити ефективні заходи вдосконалення розвитку готельних послуг з метою посиленню конкурентних позицій готелю «Старий Млин» та формуванню його позитивного іміджу на ринку готельних послуг у Сумській області.

РОЗДІЛ 3

ВИЗНАЧЕННЯ ТА ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ НА ЗАСАДАХ КООПЕРУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ ЗУСИЛЬ

3.1 Обґрунтування та вибір стратегії розвитку готельних послуг

Вважаємо, що навіть у умовах війни, не дивлячись на небезпеку та економічну нестабільність, необхідно розробляти ефективні стратегії розвитку та заходи їх реалізації.

Кожна стратегія повинна ґрунтуватися на вивченні внутрішнього середовища та ретельному аналізі зовнішнього середовища, в якому працює підприємство під час війни..

Наведені в роботі результати PEST-аналіз готелю «Старий млин» (табл. 2.4) дозволили виявити негативні та позитивні впливи чинників зовнішнього середовища на готельний комплекс.

Найбільш негативно впливають на діяльність «Старий млин» такі фактори, як:

- 1) воєнний стан;
- 2) підвищення ціни електроенергію;
- 3) зростання цін на готельні послуги, перевезення та логістику.

Найбільш позитивними факторами впливу на розвиток готелю є:

- 1) інноваційні технології у сфері готельного бізнесу;
- 2) державні програми підтримки готельних підприємств;
- 3) посилення державного контролю за конкуренцією та цінами.

Далі проаналізуємо внутрішнє середовища «Старий млин» та його зовнішнє оточення за допомогою SWOT-аналізу. Визначимо фактори внутрішнього середовища (сильні і слабкі сторони) та зовнішнього середовища (ринкові можливості і загрози) готелю «Старий млин» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз готелю «Старий млин»

Фактори внутрішнього середовища	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Широкий асортимент готельних послуг: основних та додаткових. 2. Надання знижок на певні види готельних послуг. 3. Наявність власного web-сайту в мережі Інтернет. 4. Висока кваліфікація персоналу.	1. Багато конкурентів на ринку готельних послуг у Сумській області. 2. Низька рекламна активність: недостатньо розвинені маркетингові та рекламні заходи готелю. 3. Недостатній рівень рекламування послуг на власному web-сайті в мережі Інтернет.
Фактори зовнішнього середовища	
Можливості	Загрози
1. Можливість виходу на нові українські ринку збуту (просування готельних послуг) у мережі Інтернет. 2. Вдосконалення web-сайту готелю, його оптимізація задля підвищення ефективності просування готельних послуг. 3. Активізація реклами: розробка більш ефективних рекламних заходів, просування готельних послуг в соціальних мережах 4. Розширення програм лояльності: знижок та акцій на готельні послуги для клієнтів.	1. Зростання інфляції у зв'язку із воєнним станом в країні. 2. Поява нових готелів-конкурентів на ринку готельних послуг у Сумській області. 3. Зниження цін на аналогічні готельні послуги у готелів-конкурентів. 4. Підвищення маркетингової активності у конкурентів: більш ефективна реклама, рекламні заходи тощо. 5. Інфляційні процеси в країні.

Джерело: складено автором на основі [14] та власних досліджень

За даними таблиці 3.1 можна констатувати, що найбільш сильними сторонами «Старий млин» є:

- широкий асортимент готельних послуг;
- надання знижок на певні види готельних послуг.

Найбільш слабкими сторонами є:

- низька рекламна активність: недостатньо розвинені маркетингові та рекламні заходи;
- недостатній рівень рекламування готельних послуг на власному web-сайті в мережі Інтернет.

Що стосується ринкових можливостей, то найреальнішими з них є:

- вдосконалення власного web-сайту готелю «Старий млин», його оптимізація з метою підвищення ефективності просування готельних послуг;
- активізація реклами: розробка більш ефективних рекламних заходів, просування готельних послуг в соціальних мережах.

Найбільш сильними ринковими загрозами підприємства є:

- зниження цін на аналогічні готельні послуги у готелів-конкурентів;
- підвищення маркетингової активності у конкурентів: розширення додаткових готельних послуг, більш ефективна реклама, рекламні заходи тощо.

Отже, для того щоб ефективно функціонувати і розвиватися в сучасних реаліях війни, необхідно використовувати можливості зовнішнього середовища та знизити рівень впливу загроз, а також використовувати сильні сторони готелю та вдосконалювати слабкі сторони.

Сьогодні SWOT-аналіз широко застосовується в Україні менеджерами для вивчення сильних і слабких сторін підприємств з метою пристосування до потенційних можливостей і загроз зовнішнього середовища. Цей метод дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також його потенційні можливості та загрози.

За результатами SWOT-аналізу визначимо для готелю «Старий Млин» можливі альтернативні стратегії розвитку.

У формі таблиці 3.2, для готелю «Старий Млин», сформовані наступні можливі стратегії розвитку:

SO – стратегія максимізації одночасно сильних сторін та можливостей;

ST – стратегія максимізації сильних сторін та мінімізації загроз;

WO – стратегія, яка полягає у мінімізації слабких сторін готелю та максимізації його наявних можливостей;

WT – стратегія мінімізації слабких сторін та загроз готелю (табл. 3.2).

Отже, взявши до уваги загрози та слабкі сторони «Старий млин», необхідно сфокусувати всі наявні ресурси для мінімізації слабких сторін та максимізації сильних сторін для ефективного використання можливостей підприємства.

Таблиця 3.2 – Альтернативні стратегії розвитку готелю «Старий млин»

SO-стратегія (максимізація сильних сторін та можливостей)	ST-стратегія (максимізація сильних сторін та мінімізація загроз)
Розширення програм лояльності: знижок для споживачів. Активізація реклами: розробка ефективних рекламних заходів. Вдосконалення власного web-сайту готелю: SEO-оптимізації сайту, «розкрутка» сайту (якісний контент сайту).	Розширення асортименту готельних послуг агенції. Моніторинг конкурентів (цін на готельні послуги, програми лояльності) Сумської області. Підвищення маркетингової активності в мережі Інтернет: рекламування послуг.
WO-стратегія (мінімізація слабких сторін та максимізація можливостей)	WT-стратегія (мінімізація слабких сторін та загроз)
Вихід на нові українські ринку збуту з метою просування готельних послуг. Розробка більш ефективних маркетингових та рекламних заходів готелю. Залучення нових споживачів за допомогою вдосконалення web-сайту готелю. Розробка рекламних заходів в мережі Інтернет та соціальних мережах.	Проведення маркетингових досліджень ринку готельних послуг задля моніторингу цін на послуги у готелів-конкурентів. Надання спеціальних знижок для споживачів, що проходять реабілітацію. Стимулювання персоналу готелю, які розробляють ефективні пропозиції, що підвищують продаж готельних послуг.

Джерело: розроблено автором на основі даних таблиці 3.1 та власних спостережень

Аналіз конкурентоспроможності просування готельних послуг на власних web-сайтах в мережі Інтернет основних готельних конкурентів – «Шафран» та «Le Village» – показав, що готель «Шафран» має кращі показники щодо просування і рекламування готельних послуг в мережі Інтернет.

Тому готелю «Старий млин» необхідно орієнтуватися саме на готель «Шафран», як на головного конкурента-лідера та вдосконалювати можливості власного сайту.

Вважаємо, що у своїй діяльності готелю «Старий млин» необхідно застосовувати стратегію «розвитку просування готельних послуг».

Основна мета стратегії «розвитку просування готельних послуг» для готелю Старий Млин» – збільшення показників прибутковості, а саме: чистого доходу від реалізації послуг, прибутку від реалізації послуг, чистого прибутку, рентабельності послуг та рентабельності діяльності, а також посилення конкурентних позицій готелю на ринку готельних послуг у Сумської області.

Реалізація стратегії «розвитку просування готельних послуг» для готельного комплексу «Старий млин» включатиме у себе такі заходи, як:

- активізація рекламної діяльності;
- вдосконалення можливості власного web-сайту в мережі Інтернет (SEO-оптимізація сайту, створення унікального контенту тощо);
- розширення програм стимулювання та знижок на готельні послуги;
- переманювання споживачів у конкурентних готелів завдяки кращим пропозиціям.

Вважаємо, реалізації стратегії «розвитку просування готельних послуг» у готелі «Старий Млин» сприятиме більш ефективному просуванню готельних послуг завдяки вдосконаленню просування готельних послуг за допомогою активізації реклами на власному web-сайту готелю в мережі Інтернет.

Просування в мережі Інтернет є сучасним швидким інструментом залучення нових споживачів, що сприятиме збільшенню продажу готельних послуг, а, отже, зростанню основних показників доходності, прибутковості та рентабельності, посиленню конкурентоспроможності та іміджу готелю «Старий млин» на ринку готельних послуг у Сумської області.

3.2 Розробка етапів та заходів реалізації стратегії

Розробимо основні етапи та заходи реалізації стратегії «розвитку просування готельних послуг» для готелю «Старий млин».

Реалізація стратегії «розвитку просування готельних послуг» для готелю «Старий Млин» – це комплекс рішень, планів та заходів.

У таблиці 3.3 наведені основні етапи і заходи реалізації стратегії «розвитку просування готельних послуг» для готелю «Старий млин».

Сьогодні готель «Старий млин» приділяє багато уваги комунікаціям, зв'язкам зі споживачами, плануванню подій, однак рекламування готельних послуг і іміджу бренду готелю є недостатньо розвиненим та ефективним.

Таблиця 3.3 – Етапи та заходи реалізації стратегії «розвитку просування готельних послуг» для готелю «Старий млин»

Етапи	Заходи	Відповідальна особа
1. Підготовка стратегії	Моніторинг ринків світового та українського та ринків готельних послуг. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища готелю (PEST-аналіз, SWOT-аналіз)	Директор. Менеджер з маркетингу.
2. Прийняття рішення	Вибір та ухвалення стратегії керівництвом. Формування стратегічної мети та стратегічних цілей. Стратегічна мета: збільшення показників прибутковості, рентабельності, посилення конкурентних позицій готелю на ринку готельних послуг у Сумської області.	Директор. Головний бухгалтер. Менеджер з маркетингу.
3. Реалізація стратегії	Дослідження та вивчення запитів споживачів. Аналіз конкурентоспроможності готелю та його основних конкурентів. Надання знижок постійним клієнтам готелю. Розробка заходів реалізації стратегії. – активізації рекламної діяльності; – вдосконалення web-сайту готелю в Інтернеті; – рекламування на сайті нових видів готельних послуг, – розширення програм лояльності, знижок та акцій на готельні послуги.	Менеджер з маркетингу
4. Аналіз ефективності виконання стратегії.	Стратегічний контроль та аналіз виконання стратегії. Визначення ефективності рішень щодо вибору та реалізації стратегії.	Директор. Головний бухгалтер. Менеджер з маркетингу.

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Тому пропонуємо готелю «Старий млин» такі напрямки вдосконалення рекламування, як:

- активізація рекламування готельних послуг на власному web-сайті в мережі Інтернеті;
- «розкрутку» власного web-сайту в мережі Інтернет;
- рекламування на сайті нових видів готельних послуг;
- розширення програм лояльності, знижок та акцій на готельні послуги.

Стимулювання просування готельних послуг у готельному комплексі «Старий млин» здійснюється шляхом надання цінкових знижок постійним клієнтам. Також готель стимулює додаткові замовлення від бізнесменів та VIP-

клієнтів. Наприклад, додатковими замовленнями для VIP-клієнтів можуть бути: індивідуальні гіді, спеціальні замовлення у ресторані готелю тощо.

Готель «Старий млин» застосовує персональний продаж зазвичай в ході бесіди з одним або кількома потенційними клієнтами в офісі готелю.

Реклама в Інтернеті є ефективним заходом із просування послуг та включає такі інструменти Інтернет-ресурсів, як:

- пошукові системи;
- пошукову оптимізацію (просування);
- контекстну рекламу;
- медіа-рекламу;
- банерну рекламу тощо.

Сьогодні пошукові системи є найбільш популярні Інтернет-послугами, яки складаються з програм, що повністю або частково зчитують зміст web-сторінок та швидко надають користувачу перелік сайтів з необхідною інформацією. Такі системи ведуть пошук по ключовим словам та видають web-адреса та гіперпосилання на потрібну сторінку.

Сьогодні найпопулярніші із пошукових систем за 2024 рік в Україні та світі є наступні:

– Google.com.ua (90,48 %) – пошукова система, яка є беззаперечним лідером серед пошукових систем, оскільки вдосконалюються, забезпечуючи найбільш релевантні результати. Google активно впроваджує AI-технології для покращення пошуку, знаходить текстові файли, новини, відео. Є можливість створити власну електронну скриньку.

– Bing.com (3,93 %) – пошукова система компанії Microsoft та має свої унікальні особливості, які приваблюють певну аудиторію.

– Yahoo.com (1,32 %) – міжнародна пошукова система для тих користувачів, хто володіє англійською мовою.

– Baidu.com (0,79 %) – своєрідний китайський Google. Ця пошукова система посідає лідируючі позиції саме в азійських країнах.

– DuckDuckGo (0,64%) – пошукова система, що захищає приватність користувачів. Її популярність зростає серед користувачів, які стурбовані щодо питань із конфіденційності в Інтернеті [23].

Під час розробки реклами та рекламних звернень в Інтернеті на власному сайті готелю «Старий млин», необхідно враховувати мотивації потенційних клієнтів та вчасне інформувати відвідувачів web-сайту про послуги готелю.

Рекламне звернення на сайті «Старий млин» повинно:

- наголошувати на перевагах готельних послуг;
- інформувати відвідувачів сайту (фактичних і потенційних клієнтів), щодо переваг готелю «Старий Млин», як надійного готелю у Сумській області.

Сьогодні готелю «Старий Млин» необхідна не тільки ефективна реклама в мережі Інтернет, а також такі заходи вдосконалення власного web-сайту, як:

- повна «розкрутка» web-сайту (якісний контент сайту);
- оптимізація web-сайту (SEO-оптимізації як ефективна інформаційна технологія для «підняття» позицій сайту);
- створення електронної книги відгуків, навіть власного «чату» для об'єктивного зворотного зв'язку із клієнтами, що надає можливість більш ефективного просування послуг із врахуванням зауважень клієнтів.

Сьогодні просування сайту в пошукових системах є одним з найефективніших способів залучення цільової аудиторії. Конкуренція в мережі Інтернеті дуже висока, тому готелю «Старий млин» необхідно розвивати можливості сайту а саме: більш використовувати банерну рекламу. Банер – графічне зображення, яке передає суть рекламованого товару або послуги у різних форматах GIF, JPEG або Flash. Основним призначенням банерів є привернення уваги користувача з метою стимулювати його перехід на сайт рекламодавця. Отже, чим більший банер, тим він ефективніший.

Розглянемо заходи, які сприятимуть більш ефективному просуванню готельних послуг «Старий млин» на його web-сайті в мережі Інтернет.

По-перше, необхідно реорганізувати роботу з розсилками в Інтернеті: формувати і постійно доробляти базу даних із інформацією про орієнтовані

цільові аудиторії, вірно подавати інформацію, не накопичувати інформацію та ніколи не нав'язуватися.

По-друге, підвищити якість контенту web-сайту. Контент сайту – його наповнення, текст, інформаційні матеріали, фото- і відео- файли. Якісний (унікальний) контент – це такий, який має високі характеристики. Користувачі Інтернету шукають різноманітну текстову, мультимедійну інформацію. Наприклад, фотоматеріали мають бути високого рівня, оскільки від якості зображення залежить досягнення необхідного рівня, яке задовольняє користувачів. Для високої ефективності роботи контенту сайту, саме його якісне наповнення повинно бути оптимальним [24].

По-третє, ключовим та найпоширенішим інструментом просування бізнесу в Інтернет є SEO-оптимізація (від англ. search engine optimization – «пошукова оптимізація»). SEO-оптимізація – дії, які допомагають покращити бачення сайту в за запитами користувачів з метою зростання трафіку, що надходить в процесі відбору запитів із пошукової системи [25].

Отже, SEO-оптимізації («пошукова оптимізації») є ефективної інформаційної технології для «підняття» позицій сайту в результатах видачі пошукових систем. Для оптимізації сайту і його мета-тегів сторінок, яка формує оптимальну структуру сторінок, необхідно сформувати «посадкову сторінку» – спеціальну сторінку, оптимізовану під конкретні групи запитів за допомогою мета-тегів (H1, title, description) і seo-тексту.

Оптимізація сайту – складова частина просування й розкручування сайту. Мета оптимізації сайту – досягти високої релевантності сторінок сайту за важливими ключовими запитами у пошукових системах. Пошукова оптимізація сайту – коригування HTML-коду, текстового наповнення (контенту), структури сайту з метою підняття позиції сайту в результатах пошуку за запитами користувачів. Чим вище позиція сайту, тим більша ймовірність, що відвідувач перейде на нього з пошукових систем, так як йдуть за першими посиланнями.

Пропонуємо готелю «Старий млин» SEO-оптимізацію та просування web-сайту Інтернеті здійснювати за етапами, наведеними на рисунку 3.1.

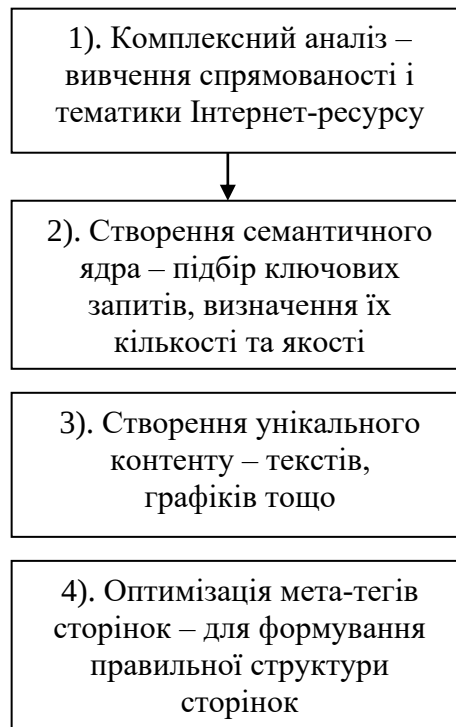


Рисунок 3.1 – Етапи SEO-оптимізації web-сайту готелю «Старий млин»

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

Розглянемо етапи SEO-оптимізації сайту готелю «Старий млин».

1) Спрямованість Інтернет-сайту для готелю «Старий млин» – рекламування та просування готельних послуг у області.

2) Семантичне ядро (семантика сайту) – це набір ключових слів, які повністю описують необхідну для просування послуг (у нашому випадку – готельних послуг) тематику сайту, а також відповідні послуги, що розміщені на сайті. Саме привільно складене семантичне ядро впливає на оптимізації пошуку необхідної для відвідувача сайту інформації. Кількість відвідувачів сайту, а отже і продажі певних послуг (товарів), залежать від правильності складання семантики. Саме на семантичному ядрі базується контент сайту та його просування.

Слід зауважити, що семантичне ядро необхідно доповнювати та розширювати синонімами та новими словосполученнями.

Ключовими словами для сайту готелю «Старий млин» є: «Старий млин»; «ресторан у готелі Старий млин», «знижки у Старий млин», «додаткові

послуги». Для аналізу запитів користувачів Інтернету скористаємося одним із лідерів пошукових систем – Google. Використання ключових слів для нашого web-сайту із зазначенням ціни мають також високу конкуренцію. Наприклад, необхідно розширити ключові слова низькочастотними запитами, такими як: «найвигідніші ціни у готелі «Старий млин»».

При створенні семантичного ядра необхідно зверніть увагу на таку особливість, як використання орфографічно неправильно складених запитів користувачами Інтернету. Їх дуже багато і якщо прийняти це до уваги при просуванні web-сайту, то можна домогтися певних успіхів.

Отже, правильно складене семантичне ядро для web-сайту готелю «Старий млин», тобто набір ключових слів та словосполучень, має забезпечити його ефективне просування і залучення цільової аудиторії. Створення семантичного ядра дозволить точно визначити найбільш популярні запити відвідувачів. Одночасно із тим, семантичне ядро дозволить ефективно оптимізувати web-сайт і керувати пріоритетністю розділів і сторінок сайту.

3) Створення унікального контенту – текстів, графіків тощо. Контент сайту – його вміст, включаючи текстові матеріали, різноманітні фото, відео-файли. Якість контенту сайту визначається кількома параметрами.

Якісний контент web-сайту – це унікальний контент. Відвідувачі Інтернету шукають на сайті необхідну для них інформацію (текстову, графічну, мультимедійну). Наприклад, відео-і фотоматеріали має бути достатньо високого рівня для того, щоб забезпечувати відвідувачам сайту необхідний рівень деталізації зображення.

Важливим для є розміщення цікавих статей не тільки о видах готельних послуг та ресторанних страв у готелі «Старий млин», а ще доповнювати цікавими фактами, використовувати яскраву банерну рекламу.

З метою підвищення ефективності просування web-сайту в Інтернеті готелю «Старий млин» можна запропонувати такі заходи:

- надавати можливість збільшувати зображення при кліку на них;
- розробити англomовну версію сайту (для зарубіжних відвідувачів);

- створити можливість для відвідувачів сайту порівнювати послуги;
- розширити рекламування на web-сайті.

Крім того, на сайті готелю «Старий млин» можна розробити он-лайн допомогу, яка підвищує статус web-сайту та формує лояльність потенційних клієнтів готелю.

4) Оптимізація мета-тегів сторінок. Важливим для формування структури сторінок є те, що ключове слово або фраза повинні бути якомога ближче до початку web-сторінки, тоді й перегляд буде більший.

Отже, SEO-оптимізація власного web-сайту готелю «Старий млин» сприятиме більш ефективному просуванню готельних послуг, тобто, більшому залученню цільової аудиторії та, можливо, і тих клієнтів, які користуються послугами інших готелів.

Окрім SEO-оптимізації, для ефективного просування web-сайту в мережі Інтернет необхідно формувати email-розсилки. Грамотно складена email-розсилка дає сайту необхідна при роботі з клієнтами.

Вважаємо, що менеджерам готелю «Старий млин» необхідно займатися вдосконаленням можливостей власного web-сайту в мережі Інтернет.

Наприклад, створення електронної книги відгуків і власного «чату» для зворотного зв'язку із відвідувачами мережі Інтернету, надасть можливість залучити лояльних клієнтів, що сприятиме більш ефективному просуванню готельних послуг готельного комплексу «Старий млин».

Завершальним етапом реалізації стратегії «розвитку просування готельних послуг» готелю «Старий млин» є аналіз ефективності стратегії.

На завершальному етапі необхідно оцінити ефективність стратегії, а також визначити ефективність управлінського рішення щодо вибору і реалізації стратегії «розвитку просування готельних послуг» та проводити стратегічний контроль на усіх етапах реалізації стратегії.

Стратегічний контроль дозволяє оцінити правильність вироблених цілей та основної мети вибраної стратегії. В процесі стратегічного контролю можливо проведення коригування стратегії. Перегляд стратегії передбачає з'ясування

того, чи не призвели зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі певних проблем щодо реалізації вибраної стратегії. Якщо це так, то необхідно переглянути стратегію та обрати альтернативну.

Стратегічний контроль включає оцінку ефективності вибраної стратегії. Ефективність стратегії може бути оцінена як за результатами зростання продажу готельних послуг та чистого прибутку, так і за нефінансовими результатами, а саме: зростання ділової репутації та іміджу готелю, підвищення матеріальної (матеріальне стимулювання за результатами праці) та соціальної забезпеченості персоналу готелю.

3.3 Оцінка ефективності реалізації запропонованої стратегії

Розрахуємо бюджет витрат на основі визначених у таблиці 3.3 заходів реалізації стратегії «розвитку просування готельних послуг», який включатиме:

- вдосконалення web-сайту підприємства;
- розсилку оголошень в Інтернеті;
- рекламні кампанії, акції, програми лояльності (для споживачів) тощо;
- Інтернет-реклама: реклама на web-сайт і в Інтернеті;
- створення електронної книги відгуків та власного «чату» (табл. 3.4).

Як свідчать дані таблиці 3.4, витрати на маркетингові заходи щодо реалізації стратегії «розвитку просування готельних послуг» складатимуть 27 тис. грн., з них на вдосконалення web-сайту заплановані витрати складають 6 тис. грн.

Визначимо основні очікувані результати від реалізації стратегії «розвитку просування готельних послуг» для «Старий млин», що спрямовані на збільшення чистого доходу від реалізації послуг, прибутку від реалізації послуг, чистого прибутку, рентабельності послуг та рентабельності діяльності.

Таблиця 3.4 – Бюджет маркетингових заходів від реалізації стратегії «розвитку просування готельних послуг» для «Старий млин»

Показники витрат	Сума, тис. грн.
Вдосконалення web-сайту готелю (SEO-оптимізація сату, створення унікального контенту, оптимізація мета-тегів сторінок)	6
Розсилка оголошень, email-розсилки в Інтернеті	2
Рекламні кампанії, акції, програми лояльності та знижки на послуги	11
Інтернет-реклама: реклама на web-сайт та в Інтернеті	5
Створення електронної книги відгуків та «чату»	3
Загальні витрати на маркетингові заходи	27

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

У таблиці 3.5 наведені оцінки експертів – менеджерів та фахівців готелю – щодо прогнозного значення чистого доходу від реалізації стратегії «розвитку просування готельних послуг».

Таблиця 3.5 – Прогнозні оцінки експертів готелю «Старий млин» щодо приросту чистого доходу від реалізації готельних послуг

Експерти	1	2	3	4	5	6
Приріст чистого доходу (виручка) від реалізації послуг, тис. грн.	34	38	42	47	52	57

Джерело: складено автором на основі оцінок експертів готелю

Дані таблиці 3.5 вказують на те, що розміри приросту за оцінкою 6 експертів «Старий млин» є різними.

Тому розрахуємо середнє арифметичне прогнозних значень приросту чистого доходу (виручки) за формулою (3.1):

$$X_{\text{ср.}} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}, \quad (3.1)$$

де $X_{\text{ср.}}$ – середнє значення приросту чистого доходу, тис. грн.;

X_i – значення приросту чистого доходу i -го експерту, тис. грн.;

n – кількість експертів ($n = 6$).

Підставимо у формулу (3.1) значення із таблиці 3.5.

Отримаємо:

$$X_{\text{сер.}} = (34 + 38 + 42 + 47 + 52 + 57) : 6 = 270:6 = 45 \quad (3.2)$$

$X_{\text{сер.}} = 45$ тис. грн. – середнє значення приросту чистого доходу.

Середнє квадратичне відхилення прогнозних значень, що характеризує величину відхилень експертів від $X_{\text{сер.}}$, визначаємо за формулою (3.3):

$$\sigma(X) = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (X_i - X_{\text{сер.}})^2}{n}}, \quad (3.3)$$

де $\sigma(X)$ – середнє квадратичне відхилення прогнозу приросту чистого доходу від середнього значення ($X_{\text{сер.}}$), тис. грн.

Розрахуємо у таблиці 3.6 середнє квадратичне відхилення прогнозного приросту чистого доходу $\sigma(X)$.

Таблиця 3.6 – Розрахунок середнього квадратичного відхилення прогнозного приросту чистого доходу $\sigma(X)$

Експерти	X_i	$(X_i - X_{\text{сер.}})$	$(X_i - X_{\text{сер.}})^2$
1	34	-11	121
2	38	-7	49
3	42	-3	9
4	47	2	4
5	52	7	49
6	57	12	144
$\sum (X_i - X_{\text{сер.}})^2$			376
$\sum (X_i - X_{\text{сер.}})^2 : 6$			62,7
$\sigma(X) = \sqrt{\sum (X_i - X_{\text{сер.}})^2 : 6}$			7,9

Джерело: складено автором на основі таблиці 3.5 та формули (3.2).

За результатами розрахунків таблиці 3.6 отримали, що $\sigma(X) = 7,9$ тис. грн. – середнє квадратичне відхилення прогнозу приросту чистого доходу (виручки).

Розрахуємо коефіцієнт варіації (V) – відносне квадратичне відхилення, що характеризує однорідність вибірки, за формулою (3.4):

$$V = \frac{\sigma(X)}{X_{\text{ср.}}}, \quad (3.4)$$

Тоді отримаємо: $V = 7,9: 45 = 0,18$.

Отже, коефіцієнт варіації: $V = 0,18$ або 18 %.

Так як коефіцієнт варіації складає 18%, що менше 33 %, то наведена у таблиці 3.5 вибірка прогнозних оцінок експертів щодо приросту чистого доходу є однорідною, а це означає однорідність вибірки оцінок експертів.

Тобто, оцінки експертів готелю щодо приросту чистого доходу можна використовувати для розрахунку основних прогнозних показників від реалізації стратегії «розвитку просування готельних послуг» готелю.

Визначимо за величину приросту чистого доходу від реалізації готельних послуг розраховане середнє значення приросту чистого доходу, а саме:

$X_{\text{ср.}} = 45$ тис. грн. та занесемо його у наступну табл. 3.7.

Приріст повних витрат на реалізацію послуг збільшиться на величину бюджету витрат на маркетингові заходи, що дорівнює 27 тис. грн. (табл. 3.4). Також занесемо приріст повних витрат – 27 тис. грн. – у таблиці 3.7

Приріст прибутку від реалізації послуг розрахуємо як різницю між приростом чистого доходу та приростом повних витрати – формули (3.5-3.6):

$$45 - 27 = 18 \text{ (тис. грн.)} \quad (3.5)$$

Приріст чистого прибутку готелю становите:

$$18 \cdot (1 - 0,18) = 14,7 \text{ (тис. грн.)} \quad (3.6)$$

Занесемо у таблицю 3.7 розраховані показники приростів від реалізації стратегії «розвитку просування готельних послуг» для «Старий Млин».

Таблиця 3.7 – Прогнозні показники приростів від реалізації стратегії «розвитку просування готельних послуг», тис. грн.

Показники	Значення
Приріст чистого доходу від реалізації (виручка) послуг	45,0
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію послуг	27,0
Приріст прибутку від реалізації послуг	18,0
Приріст чистого прибутку	14,7

Джерело: складено автором на основі табл. 3.5 та власних розрахунків

Отже, у таблиці 3.7 наведені значення, що розраховані як показники приростів від реалізації стратегії «розвитку просування готельних послуг» на основі оцінок експертами приросту чистого доходу (виручки) від реалізації послуг.

Далі у таблиці 3.8 розрахуємо основні прогностні показники від реалізації стратегії «розвитку просування готельних послуг», а саме:

- чистий дохід (виручка) від реалізації готельних послуг,
- прибуток від реалізації послуг;
- чистий прибуток;
- витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації готельних послуг;
- рентабельність реалізованих послуг; .
- рентабельність діяльності.

Прогнозне значення чистого доходу від реалізації готельних послуг розрахуємо як суму чистого доходу у 2023 р. та приросту чистого доходу від реалізації послуг – формула (3.7). Отримаємо:

$$585,9 + 45,0 = 630,9 \text{ (тис. грн.)} \quad (3.7)$$

Занесемо розрахований прогноз чистого доходу (виручку) у таблицю 3.8.

Також до неї включаємо показники: повних витрат на реалізацію послуг, прибуток від реалізації послуг, чистий прибуток, витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації готельних послуг, рентабельності реалізованих послуг і

рентабельність діяльності за 2023 рік (базові показники) та розрахуємо аналогічні прогнозні показники для готелю «Старий млин» на 2025 рік.

Таблиця 3.8 – Прогнозні показники реалізації стратегії «розвитку просування послуг» для «Старий млин»

Показники	Роки		Відхилення 2025 р. до 2023 р.	
	2023	2025	абсолютне (+,-)	відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг, тис. грн.	585,9	630,9	45,0	7,7
Повні витрати на реалізацію послуг, тис. грн.	485,5	512,5	27,0	5,6
Прибуток від реалізації послуг, тис. грн.	171,0	189,0	18,0	10,5
Чистий прибуток, тис. грн.	140,2	154,9	14,7	10,5
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації, грн.	0,83	0,81	-0,02	-0,83
Рентабельність реалізованих послуг, %	29,2	30,0	0,8	-
Рентабельність діяльності, %	23,9	24,6	0,6	-

Джерело: складено автором на основі табл. 2.1 та 3.7 та власних розрахунків.

Як бачимо за даними таблиці 3.8, за базовий рік був прийнятий 2023 рік, а за прогнозний – 2025 рік. На основі прогнозних значень на 2025 р. чистого доходу від реалізації послуг, прибутку від реалізації послуг та чистого прибутку у таблиці 3.8 для 2025 р. розраховані витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації послуг, рентабельність реалізованих послуг та рентабельність діяльності.

Що стосується витрат на 1 грн. чистої виручки від реалізації послуг, то після реалізації стратегії «розвитку просування готельних послуг» цей показник знизиться на 0,02 грн. Зниження зазначених витрат є позитивною тенденцією для готелю «Старий млин» та свідчить про ефективність маркетингових заходів від реалізації стратегії «розвитку просування готельних послуг».

Отже, розраховані у таблиці 3.8 показники впливу реалізації стратегії «розвитку просування готельних послуг» на діяльність готелю «Старий млин» наочно демонструють такі позитивні тенденції, як:

– збільшення чистого доходу на 45 тис. грн. (7,7%);

- збільшення прибутку від реалізації послуг на 18 тис. грн. (10,5 %);
- збільшення чистого прибутку готелю на 14,7 тис. грн. (10,5 %);
- зменшення витрат на 1 грн. чистої виручки від реалізації готельних послуг на 0,02 грн.;
- зростання рентабельності реалізованих послуг на 0,8 %;
- зростання рентабельності діяльності на 0,6 %.

Таким чином, розробка та реалізація стратегії «розвитку просування готельних послуг» у готелі «Старий млин» дозволить досягти поставленої стратегічної мети, а саме: збільшить чистий дохід від реалізації послуг, прибуток від реалізації послуг та чистий прибуток, підвищить рентабельність послуг та рентабельність діяльності.

Завдяки вдосконаленню можливостей власного web-сайту в мережі Інтернет цільова аудиторія готелю «Старий млин» розшириться, що сприятиме формуванню позитивного іміджу та посиленню його конкурентних позицій на ринку готельних послуг у Сумської області.

ВИСНОВКИ

Розглянуті в роботі теоретичні та практичні аспекти розвитку діяльності підприємств готельного комплексу дають можливість зробити наступні висновки.

1. Економічна діяльність підприємств готельно-ресторанного комплексу навіть в умовах повномасштабної війни спрямована на задоволення потреб споживачів у тимчасовому розміщенні та харчуванні з метою отримання прибутку. Асортимент готельних послуг та цінова політика залежить від категорії готелю. Для оцінки конкурентоспроможності готельних підприємств науковці рекомендують застосовувати експертний метод. Результатом цього методу є комплексні оцінки конкурентоспроможності підприємств-конкурентів.

2. Основними факторами негативного впливу війни на готельний бізнес України є: 1) руйнування готельної інфраструктури; 2) закриття готельних підприємств на окупованих територіях; 3) виведення готелів на окупованих територіях з міжнародного ринку; 4) зменшення споживачів готельних послуг; 5) збої в ланцюжках поставок. Сьогодні можна виділити такі перспективні напрями розвитку підприємств готельного комплексу в Україні, як:

- орієнтація готельних послуг на реабілітацію, що має більший попит;
- розвиток готельного бізнесу у більш безпечних західних регіонах;
- збільшення кількості апарт-готелів, які більше пристосовані для прийому сімей та комфортного довготривалого проживання;
- популяризація еко-готелів із орієнтацією на альтернативну енергетику;
- підвищення вимог безпеки до готельних підприємств. Під час війни споживачі обирають готелі, де є обладнане укриття або бомбосховище;
- популяризація відпочинку на лікувальних курортах й готельний відпочинок. Відновлення «ментального здоров'я» за допомогою спа-процедур

3. Станом на 01.07.2024 в Україні функціонує 2017 готелів із загальною кількістю номерів, яка все ще недостатня для задоволення попиту. Завантаженість номерного фонду поступово стабілізувалася в діапазоні 34-38%,

а в окремих популярних регіонах країни перевищує 60-70% (Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська області), що є позитивною тенденцією. Український ринок гостинності навіть в умовах війни продовжує демонструвати стійкість та перспективи подальшого розвитку. Готельний бізнес, як невід'ємна частина підприємства готельного господарства, є одним із найперспективніших напрямків національної економіки.

4. Діяльність «Старий млин» регулюється чинним законодавством України. Очолює готель директор, у його веденні знаходяться стратегічні питання. Директору підпорядковуються: головний менеджер з туризму, менеджер з маркетингу, головний бухгалтер, менеджер автобусних турів. За маркетингову діяльність у «Старий млин» відповідає менеджер з маркетингу. Аналіз фінансово-економічних показників «Старий млин» показав, що навіть в умовах війни готель стабільно функціонує та надає споживачам якісні готельні послуги. У 2023 р. готель отримав чистий дохід (виручку) від реалізації готельних послуг у розмірі 585,9 тис. грн., прибуток від реалізації послуг складав 171 тис. грн., а чистий прибуток дорівнював 140,2 тис. грн.

5. Послуги в готелю «Старий млин» розпочинаються від бронювання номеру для клієнта та завершуються його від'їздом з готелю. Можливість бронювання номеру відбувається, як в телефонному режимі, так і через мережу Інтернет, а саме: на власному сайті готелю та на сайтах онлайн-бронювань.

Аналіз зовнішнього середовища готелю «Старий млин» за допомогою PEST-аналізу показав, що найбільш негативно впливають на діяльність готелю: воєнний стан в Україні та підвищення ціни електроенергії. Найбільш позитивними факторами впливу на розвиток готелю є: інноваційні технології у сфері готельних послуг; державні програми підтримки готельних підприємств; посилення державного контролю за конкуренцією та цінами.

6. Оцінка конкурентоспроможності готелю «Старий млин» та його основних конкурентів – готелю «Шафран» та готелю «Le Village» – показала, що готель «Старий млин» має середній рівень якості просування готельних послуг на власному web-сайті. Для підвищення конкурентоспроможності

готелю «Старий Млин» необхідно орієнтуватися на готель «Шафран», як на головного конкурента-лідера.

7. В роботі для «Старий млин» розроблена стратегія «розвитку просування готельних послуг», основна мета якої полягає у збільшенні чистого доходу та прибутку від реалізації послуг, чистого прибутку, рентабельності готельних послуг та рентабельності діяльності та у посиленні конкурентних позицій готелю на ринку готельних послуг у області.

8. В роботі для зазначеної стратегії розроблені етапи та заходи реалізації, визначений бюджет маркетингових заходів. Реалізація зазначеної стратегії для готелю «Старий Млин» включає такі заходи, як: активізація рекламної діяльності; вдосконалення можливості власного web-сайту в мережі Інтернет (SEO-оптимізація сайту); розширення програм стимулювання на послуги; переманювання клієнтів у конкурентів-готелів завдяки кращим пропозиціям.

9. Оцінка ефективності реалізації стратегії «розвитку просування готельних послуг» у готелі «Старий млин» показала такі позитивні тенденції:

- зростання чистого доходу на 45 тис. грн. (7,7%);
- збільшення прибутку від реалізації послуг на 18 тис. грн. (10,5%);
- збільшення чистого прибутку тур-агенції на 14,7 тис. грн. (10,5%);
- зниження витрат на 1 грн. чистої виручки на 0,02 грн.;
- зростання рентабельності реалізованих послуг на 0,8%;
- зростання рентабельності діяльності на 0,6%.

Таким чином, впровадження стратегії «розвитку просування готельних послуг» у готелі «Старий млин» дозволить досягти поставленої стратегічної мети, а саме: збільшити чистий дохід від реалізації послуг, прибуток від реалізації послуг та чистий прибуток, підвищити рентабельність послуг та рентабельність діяльності. Завдяки вдосконаленню можливостей власного web-сайту в мережі Інтернет цільова аудиторія готелю «Старий млин» розшириться, що сприятиме формуванню позитивного іміджу та посиленню його конкурентних позицій на ринку готельних послуг у області.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Економіка готельно-ресторанного господарства: навч. посібник / С. А. Александрова, Л. В. Оболенцева, В. Ю. Світлична; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 142 с.
2. Кучерява Г. О. Готельна індустрія України в умовах кризи: виклики, тренди, перспективи. *Вісник КНЛУ*. Серія Історія, економіка, філософія. Випуск 29. 2024. С. 88-94. URL: <http://visnyk-history.knlu.edu.ua/article/view/301784>
3. Класифікація готелів і номерів в різних країнах. 2 лютого, 2020. URL: <https://franklintravel.pro/2020/02/02/класифікація-готелів-і-номерів>
4. Грищенко, М. Ю. Виклики сучасності та їх вплив на діяльність готельних підприємств України. *Трансформаційна економіка*. 2023. № (01), С.10-14. URL: <https://www.transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/2/2>
5. Муха Р. А. Вплив війни на заклади готельно-ресторанної сфери та їх конкурентоспроможність. *Економіка та держава*. 2022. № 8. URL: <https://gi.edu.ua/koledzh/pidrozdily/biblioteka/repozytorii/862-vplyv-viiny-na-zaklady-hotelno-restorannoi-sfery-ta-ikh-konkurentospromozhnist>.
6. Румянцева І.Б., Мендела І.Я. Готельна індустрія України в умовах воєнного часу. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. Туризм та готельно-ресторанна справа. 2024. №11. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-11-12-02/2024-11-12-02>.
7. Даниленко-Кульчицька В. А. Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. Західноукраїнський національний університет, Тернопіль. 2022. № 6. С. 19-23. URL: <http://journalslute.lviv.ua/index.php/tourism/article/view/1190/1122>.
8. Безручко Л. С., Білоус С. В., Філь М. І. Готельне господарство України в умовах війни: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка суспільства*. Готельно-ресторанна справа. ЛНУ ім. І.Франка. 2023. Випуск № 47. с. 123-129. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2145/2074>.

9. Аналіз готельного ринку України у 2024 році. Ribas Hotels Group представив результати дослідження розвитку готельного ринку. 07.10.2024. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/analiz-gotel'nogo-rinku-ukraini-u-2024-roci>.

10. Ринок готельної нерухомості 2023: попит відновлюється, кадровий голод посилюється. Аналітика 2023 року. Ірина Настич. 11.03.2024 URL: https://propertytimes.com.ua/itogi_goda/rinok_gotel'noyi_neruhomosti_2023_popit_v_idnovlyuetsya_kadroviiy_golod_posilyuetsya.

11. Огляд готельного ринку України 2024. 02 жовтня 2024. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/rezulytati-issledovaniya-obzor-gostinichnogo-rinka-ukraini-2024>.

12. Непочатенко В.О., Нагернюк Д. В. Готельний ринок України в умовах війни та перспективи його розвитку. *Економіка та суспільство*. готельно-ресторанна справа. 2024. № 67. URL: https://www.google.com.ua/url?esrc=s&q=&rct=j&sa=U&url=https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4816/4756/&ved=2ahUKEwin5u_EpeuJAXUpSvEDHZL1DVYQFnoECA4QAg&usg=AOvVaw10wueoI3OmBwJTfl--6GiS.

13. Будна Ю.А., Малюта Л.Я. Готельний бізнес в Україні в умовах війни. *Матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції «Соціальна відповідальність як основа інноваційного розвитку бізнесу»*. Тернопіль. 2022. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39961/2/SRBD_2022_Budna_Y-Hotel_business_in_Ukraine_during_23-24.pdf.

14. Таранченко К. М. Дослідження ролі інновацій в забезпеченні ефективності управління торгівельним підприємством. *Стратегічні пріоритети розвитку бухгалтерського обліку, аудиту та оподаткування в умовах глобалізації : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Суми, 16 листопада 2023 р.)* / за ред. проф. Назаренка О.В. Суми: СНАУ, 2023. С. 239-240.

15. Готельний комплекс «Старий млин». URL: <https://discover.ua/locations/gotelniy-kompleks-stariy-mlin>.
16. Таранченко К. М. Роль і значення формату торгово-сервісної мережі підприємництва та необхідність інновацій для її розвитку. *Матеріали Всеукраїнської наукової конференції студентів і аспірантів, присвяченої Міжнародному дню студента (18-22 листопада 2024 р.)*. Суми, 2024. С. 404.
17. PEST Analysis. Identifying «Big Picture» Opportunities and Threats. URL: https://www.mindtools.com/pages/%20article/newTMC_09.htm.
18. Офіційний сайт mista.ua. Готелі Сумської області. Готельно-ресторанний комплекс «Шафран». URL: <https://mista.ua/Інфраструктура/Туризм/Готелі/шафран/3935/?setcity=785>.
19. Офіційний сайт Hotels 24.ua. Готель «Le Village». Недригайлів. URL: <https://hotels24.ua/uk/Nedryhailiv/Hotel-Le-Village-10288.html>.
20. Оцінка якості та конкурентоспроможності. Маркетинг. URL: <https://sites.google.com/site/marketingdistance/тема-5>.
21. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2022. Випуск № 4. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-4-04-02>.
22. SWOT аналіз. Що таке SWOT-аналіз бізнесу? 27. 03. 2020. URL: <https://lanet.click/swot-analiz/>.
23. Офіційний сайт Webpromo. Популярні пошукові системи в Україні та світі: рейтинг 2024 року. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/najpopulyarnishi-poshukovi-sistemi-v-ukrayini-ta-sviti-u-2024-roci/>.
- 24 Офіційний сайт Webstudio2u. Контент сайту: важливість розробки. URL: <https://webstudio2u.net/ua/studio-web/442-site-content.html>.
25. SEO-оптимізація як інструмент Інтернет-маркетингу. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/4148/1/Konf20161104_IV_P162.pdf.
26. Офіційний сайт Webmaestro. Підбір семантичного ядра для сайту (ключових запитів). URL: <https://webmaestro.com.ua/ua/semantychne-yadro/>.

27. Корнієнко Т. О. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. Маркетинг. 2023. № 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2364/2285>.

28. Пачева Н. О., Лутай Л. А. Стратегічний маркетинг у системі управління підприємством у воєнний та післявоєнний час. *Економіка та суспільство*. Випуск № 52. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2540/2460>.

29. Вороніна В. Л., Горопашна А. В., Стовбун Д. Е. Стратегія розвитку в системі стратегічного менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2021. Випуск № 36. С. 46-50. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/36_2021ua/10.pdf.

30. Оводов Д.А., Бондаренко В.М. Стратегія розвитку підприємств в умовах війни. *Науковий вісник Ужгородського Університету*. Серія: Економіка. 2024. Випуск 1(61). С. 194-200.

31. Aladag O.F., Koseoglu M.A., King B., Mehraliyev F. Strategy implementation research in hospitality and tourism: Current status and future potential. *Int. J. Hosp. Manage.* 2020:102556. doi: 10.1016/j.ijhm.2020.102556.

32. Ansoff H. I., Kipley D., Lewis A. O., Helm-Stevens R., & Ansoff R. From Strategic Planning to Strategic Management. In *Implanting Strategic Management*. 2019. P.41-52.

33. Hotra V. Conceptual principles of hotel and restaurant business development. 2020. P 115-122.

34. Langvinienė N., Daunoravičiūtė I. Factors Influencing the Success of Business Model in the Hospitality Service Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2015. Vol. 213, P. 902-910.

35. Thompson A. A., Strickland A. J., & Gamble J. E. *Crafting and Executing strategy*, 19th Editions. McGraw-Hill Irwin. 2014. 992 p.