

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ННІ неперервної освіти і туризму**

ПОГОДЖЕНО
Директор
ННІ неперервної освіти і туризму

(підпис) **Іван ГРИЦЕНКО**

«____» _____ 2025 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
готельно-ресторанної справи та туризму

(підпис) **Світлана
МЕЛЬНИЧЕНКО**

«____» _____ 2025 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Формування маркетингової політики в
готельно ресторанному господарстві»**

Спеціальність **241 «Готельно-ресторанна справа»**

Освітня програма **«Готельно-ресторанний бізнес»**

Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

Гарант освітньої програми

к. е. н., доцент

(підпис)

Лариса ГОПКАЛО

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

к.е.н., доцент

(підпис)

Лариса ГОПКАЛО

Виконав

(підпис)

Андрій Підрейко

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ	7
1.1. Сутність та особливості маркетингової політики підприємств готельно- ресторанного бізнесу	7
1.2. Складові елементи маркетингової політики та їх взаємозв'язок	12
1.3. Методичні підходи до формування маркетингової політики підприємства готельно-ресторанного господарства	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬ "ДНІПРО"	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	24
2.2. Аналіз ринкового середовища та конкурентної позиції підприємства	28
2.3. Оцінка ефективності існуючої маркетингової політики підприємства	33
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА	47
3.1. Розробка пропозицій щодо вдосконалення маркетингової політики підприємства.....	47
3.2. Формування комплексу маркетингових комунікацій підприємства	57
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх ефективності	61
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ.....	73

ВСТУП

В умовах динамічних змін ринкового середовища та зростання конкуренції в сфері гостинності ефективна маркетингова політика стає визначальним фактором успіху готельно-ресторанних підприємств. Особливої актуальності набуває питання формування комплексної маркетингової політики, яка б забезпечувала сталий розвиток бізнесу, підвищення його конкурентоспроможності та лояльності клієнтів.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю трансформації традиційних підходів до маркетингової діяльності готельно-ресторанних підприємств у відповідь на цифровізацію економіки, зміну споживчих переваг, посилення глобальної конкуренції та вплив соціально-економічних факторів. Сучасні підприємства готельно-ресторанного бізнесу потребують інноваційних маркетингових рішень, які забезпечать персоналізацію клієнтського досвіду, ефективне використання цифрових технологій, оптимізацію каналів дистрибуції та формування унікальних конкурентних переваг.

Теоретичні та методологічні аспекти формування маркетингової політики підприємств сфери гостинності досліджували такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як Ф. Котлер, Р. Браймер, Дж. Уокер, К. Лавлок, М. Мальська, Г. Папірян, Т. Ткаченко, Л. Шульгіна та інші. Однак, незважаючи на значну кількість наукових праць, питання вдосконалення маркетингової політики готельно-ресторанних підприємств в умовах сучасних викликів залишається актуальним та потребує подальшого вивчення з урахуванням специфіки конкретних суб'єктів господарювання.

Метою дослідження є розробка теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової політики готельно-ресторанного підприємства на прикладі готелю "Дніпро".

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

– дослідити теоретичні засади формування маркетингової політики в готельно-ресторанному бізнесі;

- визначити сутність, складові елементи та методичні підходи до формування маркетингової політики підприємств готельно-ресторанного господарства;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику готелю "Дніпро";
- оцінити ринкове середовище та конкурентну позицію підприємства;
- здійснити аналіз ефективності існуючої маркетингової політики готелю "Дніпро";
- розробити пропозиції щодо вдосконалення маркетингової політики підприємства;
- запропонувати оновлений комплекс маркетингових комунікацій;
- здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінити їх ефективність.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації маркетингової політики готельно-ресторанного підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти вдосконалення маркетингової політики готелю "Дніпро".

Методологічною основою дослідження стали загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: системний підхід, методи аналізу та синтезу, порівняння, узагальнення, SWOT-аналіз, матричні методи стратегічного аналізу, методи економічного аналізу, статистичні методи збору та обробки інформації.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань маркетингу в готельно-ресторанному бізнесі, законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні матеріали, внутрішня документація готелю "Дніпро", аналітичні звіти галузевих асоціацій, матеріали періодичних видань, інтернет-ресурси.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розробці комплексу рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової політики готелю "Дніпро", які можуть бути впроваджені в діяльність підприємства для

підвищення його конкурентоспроможності та економічної ефективності.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

1.1. Сутність та особливості маркетингової політики підприємств готельно-ресторанного господарства

У сучасних умовах розвитку готельно-ресторанного господарства маркетингова політика стає ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Маркетингова політика підприємства готельно-ресторанного господарства представляє собою систему принципів, пріоритетів, цільових установок і механізмів взаємодії підприємства з клієнтами, конкурентами та іншими суб'єктами ринку, спрямована на задоволення потреб споживачів та досягнення стратегічних цілей підприємства. Вона виступає комплексом довгострокових базових рішень і принципів, які визначають орієнтири та напрямки маркетингової діяльності на всіх рівнях управління. Формування маркетингової політики відбувається з урахуванням специфіки галузі, особливостей надання послуг та постійних змін у споживчих перевагах. Маркетингова політика підприємств готельно-ресторанного бізнесу має бути орієнтована на досягнення оптимального балансу між задоволенням потреб споживачів та реалізацією власних комерційних інтересів. Нематеріальний характер послуг, неможливість їх зберігання, одночасність виробництва та споживання, невіддільність від джерела надання послуги, мінливість якості – усі ці характеристики створюють додаткові виклики для формування ефективної маркетингової політики.

Готельно-ресторанний бізнес відрізняється високим ступенем взаємодії зі споживачами, чий рівень задоволення залежить не лише від якості основних послуг, але й від численних додаткових елементів сервісу. Сезонний характер попиту на послуги гостинності вимагає розробки особливих підходів до ціноутворення та просування. Територіальна фіксованість послуг зумовлює

необхідність ретельного підходу до вибору місця розташування підприємства та розробки унікальної пропозиції, здатної привернути увагу потенційних клієнтів саме до цього закладу. Формування маркетингової політики підприємств готельно-ресторанного бізнесу передбачає глибокий аналіз ринку та споживачів. Вивчення цільової аудиторії, її потреб, мотивів та поведінки, сегментація ринку, визначення найбільш перспективних груп споживачів є основою розробки ефективної маркетингової політики. Розуміння психографічних, демографічних, географічних та поведінкових характеристик споживачів дозволяє підприємству створювати релевантні пропозиції, які максимально відповідають очікуванням клієнтів. Маркетингове дослідження конкурентного середовища надає інформацію про сильні та слабкі сторони конкурентів, їхні стратегії та тактики на ринку, що дозволяє підприємству знаходити та використовувати нові конкурентні переваги.

Продуктова політика як елемент маркетингової політики підприємств готельно-ресторанного бізнесу охоплює рішення щодо асортименту послуг, їх якості, дизайну, упаковки, марочної політики. Розробка ефективної продуктової політики передбачає формування оптимального асортименту послуг з урахуванням потреб цільового сегменту, життєвого циклу послуг, конкурентної ситуації на ринку. Продуктова політика включає рішення щодо впровадження нових послуг, модифікації існуючих, виключення з асортименту послуг, які втратили конкурентоспроможність. Структура та якість продуктового портфелю підприємства готельно-ресторанного бізнесу мають відповідати очікуванням цільової аудиторії та забезпечувати довгострокову прибутковість. Брендинг як складова продуктової політики дозволяє підприємству диференціюватися на ринку, створювати додаткову цінність для споживачів, будувати лояльність серед клієнтів та отримувати преміальну ціну за свої послуги. Відстеження тенденцій ринку, змін у споживчих вподобаннях, технологічних інновацій допомагає підприємству своєчасно адаптувати продуктову пропозицію до нових умов та підтримувати свою конкурентоспроможність.

Цінова політика підприємств готельно-ресторанного бізнесу спрямована на встановлення оптимального рівня цін, який забезпечить досягнення маркетингових та фінансових цілей підприємства. Ціноутворення в готельно-ресторанному бізнесі залежить від багатьох факторів: сезонності, дня тижня, часу доби, категорії споживачів, конкурентної ситуації, стадії життєвого циклу послуги, рівня завантаженості потужностей. Складність процесу ціноутворення зумовлена необхідністю балансування між забезпеченням доступності послуг для цільової аудиторії та збереженням рентабельності бізнесу. Цінова політика може включати різні стратегії: від стратегії преміального ціноутворення до стратегії проникнення на ринок, від паритетного ціноутворення до стратегії диференційованих цін. Вибір цінової стратегії залежить від позиціонування підприємства на ринку, його цільової аудиторії, конкурентної ситуації та загальної маркетингової стратегії. Динамічне ціноутворення, яке передбачає автоматичне коригування цін залежно від попиту та пропозиції, стає все більш популярним інструментом у готельному бізнесі, дозволяючи максимізувати дохід у періоди високого попиту та стимулювати продажі в низький сезон.

Політика розподілу в маркетинговій стратегії підприємств готельно-ресторанного бізнесу охоплює рішення щодо каналів, через які послуги надходять до споживачів. В умовах цифровізації економіки зростає роль електронних каналів розподілу, таких як власні веб-сайти підприємств, онлайн-платформи бронювання, мобільні додатки. Традиційні канали розподілу, такі як туристичні агентства, туроператори, корпоративні клієнти, також залишаються вагомими для готельно-ресторанних підприємств. Розробка ефективної політики розподілу передбачає вибір оптимальної комбінації каналів, які забезпечують максимальне охоплення цільової аудиторії при мінімальних витратах. Багатоканальний підхід до розподілу дозволяє підприємству диверсифікувати ризики та підвищувати ефективність збуту послуг. Управління каналами розподілу включає контроль за якістю обслуговування, моніторинг ефективності кожного каналу, розробку програм

мотивації партнерів, вирішення конфліктів між каналами. Омніканальність, що передбачає інтеграцію різних каналів комунікації та продажів у єдину систему, стає сучасним трендом у дистрибуції готельно-ресторанних послуг, забезпечуючи безперервний досвід взаємодії клієнта з брендом.

Комунікаційна політика підприємств готельно-ресторанного бізнесу охоплює комплекс заходів щодо взаємодії з цільовою аудиторією та іншими суб'єктами ринку. Вона включає рекламу, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю, особисті продажі, прямий маркетинг, digital-маркетинг. Розробка ефективної комунікаційної політики передбачає формування оптимального комплексу комунікацій з урахуванням особливостей цільової аудиторії, специфіки послуг, бюджетних обмежень, конкурентної ситуації на ринку. В умовах цифровізації значно зростає роль інтернет-маркетингу, соціальних мереж, мобільних технологій у комунікаційній політиці підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Персоналізація комунікацій, формування інтерактивного діалогу зі споживачами, створення унікального контенту стають ключовими факторами ефективності комунікаційної політики в сучасних умовах. Контент-маркетинг, що фокусується на створенні та поширенні цінної для споживача інформації, допомагає готельно-ресторанним підприємствам будувати довірчі відносини з аудиторією, підвищувати впізнаваність бренду та залучати нових клієнтів.

Маркетингова політика підприємств готельно-ресторанного бізнесу невіддільна від концепції внутрішнього маркетингу. Персонал, який безпосередньо взаємодіє з клієнтами, має критичний вплив на сприйняття якості послуг та загальне задоволення споживачів. Концепція внутрішнього маркетингу передбачає розгляд персоналу як внутрішніх клієнтів, робочих місць як внутрішніх продуктів, які мають відповідати потребам та очікуванням працівників. Формування клієнтоорієнтованої корпоративної культури, розвиток компетенцій персоналу, створення ефективної системи мотивації та розвитку персоналу – всі ці елементи внутрішнього маркетингу є невід'ємною частиною маркетингової політики підприємств готельно-

ресторанного бізнесу. Задоволені внутрішні клієнти (персонал) створюють передумови для задоволення зовнішніх клієнтів (споживачів послуг), що, у свою чергу, забезпечує досягнення фінансових цілей підприємства. Розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації співробітників, програми командоутворення, системи визнання та винагороди за високу якість обслуговування є інструментами внутрішнього маркетингу, які сприяють підвищенню лояльності персоналу та якості сервісу.

Цифрова трансформація значно впливає на формування маркетингової політики підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Розвиток інформаційних технологій, широке використання мобільних пристроїв, зростання ролі соціальних мереж у процесі прийняття рішень споживачами створюють нові можливості та виклики для маркетингової діяльності. Цифровий маркетинг стає невід'ємною частиною маркетингової політики підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Використання таких інструментів, як SEO, контекстна реклама, SMM, email-маркетинг, контент-маркетинг, відеомаркетинг, мобільний маркетинг, дозволяє підприємствам ефективно взаємодіяти з цільовою аудиторією, підвищувати конверсію, будувати лояльність клієнтів. Аналіз великих даних, використання CRM-систем, автоматизація маркетингових процесів сприяють підвищенню ефективності маркетингової діяльності та оптимізації маркетингового бюджету [1]. Інтеграція технологій штучного інтелекту, віртуальної та доповненої реальності, голосового пошуку, чат-ботів у маркетингову діяльність відкриває нові можливості для взаємодії з клієнтами та персоналізації сервісу в готельно-ресторанному бізнесі.

Сучасна маркетингова політика підприємств готельно-ресторанного бізнесу має враховувати тренди сталого розвитку та соціальної відповідальності. Зростання екологічної свідомості споживачів, посилення соціальної відповідальності бізнесу, зміни в законодавстві щодо екологічних стандартів створюють нові вимоги до маркетингової діяльності. Екологічний маркетинг, соціально-етичний маркетинг, маркетинг сталого розвитку

інтегруються до загальної маркетингової політики підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Впровадження принципів сталого розвитку у всі бізнес-процеси, розробка екологічно безпечних послуг, проведення соціальних ініціатив, комунікація екологічних та соціальних цінностей бренду стають частиною маркетингової стратегії, яка відповідає сучасним очікуванням споживачів. Глобалізація ринку гостинності вимагає від підприємств враховувати культурні, соціальні, економічні особливості різних країн та регіонів, адаптувати маркетингову політику до міжнародних стандартів якості послуг. Маркетингова політика має бути гнучкою та адаптивною до змін зовнішнього середовища, що дозволяє підприємству своєчасно реагувати на виклики та використовувати нові можливості для розвитку в умовах динамічного ринку готельно-ресторанних послуг.

1.2. Складові елементи маркетингової політики та їх взаємозв'язок

Маркетингова політика підприємств готельно-ресторанного бізнесу являє собою складну, багаторівневу систему взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку бізнесу. Ядром маркетингової політики виступає товарна (продуктова) політика, яка охоплює всі рішення та дії, пов'язані з формуванням асортименту послуг закладу. Розробка, впровадження та модифікація послуг становлять безперервний процес, який враховує зміни споживчих потреб, конкурентної ситуації, технологічних можливостей. Товарна політика передбачає управління життєвим циклом послуг, забезпечення їх якості, формування унікальних конкурентних переваг, розробку нових пропозицій. Вона включає стратегічні рішення щодо брендингу, упаковки послуг, сервісного обслуговування, створення додаткових цінностей для споживачів. Ефективна товарна політика забезпечує оптимальну структуру портфеля послуг, балансує між інноваційними пропозиціями та перевіреними, стабільними продуктами, між

високомаржинальними та масовими послугами, між сезонними та постійними пропозиціями.

Цінова політика як складова маркетингової стратегії відіграє ключову роль у формуванні конкурентної позиції та забезпеченні економічної ефективності діяльності підприємства. Встановлення цін на послуги вимагає збалансованого підходу, який враховує внутрішні фактори (собівартість, бажаний рівень прибутковості, цілі підприємства) та зовнішні фактори (купівельна спроможність споживачів, ціни конкурентів, сезонність попиту). Цінова політика охоплює вибір методів ціноутворення, розробку цінових стратегій, встановлення базових цін, формування системи знижок та націнок, управління ціновими ризиками [2]. Динамічне ціноутворення, яке передбачає гнучку зміну цін залежно від попиту, завантаженості, дня тижня, часу доби, стає ключовим інструментом максимізації доходу в готельно-ресторанному бізнесі. Формування цінової політики має узгоджуватися з позиціонуванням підприємства, оскільки ціна слугує індикатором рівня якості та статусу закладу для споживачів. Створення обґрунтованої системи диференційованих цін для різних категорій споживачів дозволяє підприємству ефективно використовувати свої ресурси та максимізувати прибуток.

Збутова політика (політика розподілу) та комунікаційна політика формують зовнішній контур взаємодії підприємства з ринком. Збутова політика включає комплекс рішень щодо шляхів, методів та каналів, через які послуги готельно-ресторанного підприємства стають доступними для цільового споживача. Прямі канали збуту, які передбачають безпосередню взаємодію зі споживачами через власні ресурси підприємства (веб-сайт, телефонне бронювання, прямі продажі), забезпечують високий рівень контролю, але обмежене охоплення. Непрямі канали, які включають посередників (туроператорів, турагентів, онлайн-платформи бронювання), дозволяють досягти ширшого охоплення ринку, але потребують додаткових витрат. Комунікаційна політика об'єднує всі методи та інструменти, спрямовані на інформування, переконання та нагадування цільовій аудиторії

про послуги підприємства. Вона включає рекламу, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю, особисті продажі, прямий маркетинг та цифровий маркетинг [3]. У сучасних умовах зростає роль інтегрованих маркетингових комунікацій, що забезпечують узгодженість усіх повідомлень для формування цілісного сприйняття бренду споживачами.

Маркетингова політика персоналу (внутрішній маркетинг) та політика формування фізичного оточення становлять специфічні елементи маркетингової політики підприємств сфери послуг. Персонал, який безпосередньо взаємодіє зі споживачами, формує їх сприйняття якості послуг, задоволеність, лояльність, намір рекомендувати заклад іншим. Розробка ефективної маркетингової політики персоналу передбачає визначення вимог до компетенцій співробітників, формування системи підбору та адаптації персоналу, створення програм навчання та розвитку, розробку справедливої системи мотивації та винагороди. Формування клієнтоорієнтованої корпоративної культури, в якій кожен співробітник розуміє свій внесок у створення цінності для клієнта, стає основою успішної реалізації маркетингової стратегії. Фізичне оточення (матеріальне середовище) охоплює екстер'єр та інтер'єр приміщень, їх функціональність, ергономічність, естетичність, які формують перше враження клієнтів та впливають на їх емоційний стан під час отримання послуг [4]. Візуальні, акустичні, ольфакторні, тактильні елементи матеріального середовища створюють цілісний сенсорний досвід споживачів, впливають на їх поведінку, тривалість перебування, готовність до повторних відвідувань.

Маркетингова політика процесів та управління відносинами з клієнтами відображає процесну складову взаємодії з ринком. Політика процесів передбачає розробку, впровадження та вдосконалення всіх процедур, механізмів, алгоритмів, пов'язаних з наданням послуг клієнтам. Процеси бронювання, реєстрації, обслуговування, розрахунку мають бути максимально зручними для споживачів, ефективними для підприємства, стандартизованими для забезпечення стабільної якості. Розробка детальних сервісних сценаріїв,

які визначають послідовність дій персоналу у різних ситуаціях, мінімізує ризики помилок та забезпечує послідовне обслуговування. Управління відносинами з клієнтами (CRM-політика) спрямоване на формування довгострокових взаємовигідних відносин зі споживачами. Впровадження CRM-системи дозволяє збирати, зберігати, аналізувати інформацію про клієнтів, їх преференції, історію взаємодії з підприємством, що створює основу для персоналізації пропозицій. Сегментація клієнтської бази, впровадження програм лояльності, формування механізмів зворотного зв'язку та процедур реагування на скарги забезпечують клієнтоцентричний підхід, який стає конкурентною перевагою в сучасних умовах.

Маркетингова політика співпраці з партнерами та політика управління якістю послуг формують екосистему взаємодії підприємства з стейкхолдерами. Політика співпраці з партнерами охоплює формування та управління відносинами з постачальниками, дистриб'юторами, агентами, суміжними бізнесами, які впливають на створення цінності для кінцевого споживача. Вибір надійних постачальників, формування довгострокових відносин з посередниками, розробка спільних маркетингових програм з комплементарними бізнесами, участь у професійних асоціаціях та маркетингових альянсах забезпечують синергетичний ефект від об'єднання ресурсів, знань, компетенцій різних учасників. Політика управління якістю послуг включає всі рішення та дії, спрямовані на забезпечення високого рівня обслуговування та максимального задоволення очікувань клієнтів [5]. Впровадження системи стандартів обслуговування, розробка механізмів контролю якості, формування культури якості, постійне навчання та розвиток персоналу, впровадження системи мотивації, пов'язаної з показниками якості, формують фундамент для стабільно високого рівня сервісу.

Інноваційна маркетингова політика та політика соціально-відповідального бізнесу відображають стратегічні напрямки розвитку підприємства. Інноваційна політика охоплює всі рішення та дії, пов'язані з розробкою та впровадженням нових продуктів, технологій, бізнес-моделей.

Моніторинг тенденцій ринку, формування системи генерації та відбору інноваційних ідей, розробка процедур тестування та впровадження інновацій, створення інноваційної корпоративної культури, впровадження цифрових технологій стають основою для підвищення конкурентоспроможності та адаптації до динамічних змін середовища. Політика соціально-відповідального бізнесу відображає зобов'язання підприємства перед суспільством та навколишнім середовищем. Впровадження екологічних практик, формування соціальних ініціатив, забезпечення різноманітності та інклюзивності, дотримання етичних стандартів, автентична комунікація соціально-відповідальних ініціатив бренду формують довіру до підприємства з боку всіх зацікавлених сторін та створюють фундамент для сталого розвитку у довгостроковій перспективі [6].

Маркетингова політика управління брендом та управління знаннями забезпечують стратегічну інтеграцію всіх маркетингових зусиль. Політика управління брендом включає всі рішення та дії, спрямовані на створення, розвиток, підтримку сильного бренду підприємства. Формування чіткого позиціонування, розробка ідентичності бренду, створення емоційного зв'язку зі споживачами, захист бренду від неправомірного використання, моніторинг сприйняття бренду, управління архітектурою бренду забезпечують цілісність та послідовність маркетингових комунікацій. Політика управління знаннями охоплює процеси збору, аналізу, поширення та використання інформації для прийняття обґрунтованих маркетингових рішень [7]. Формування маркетингової інформаційної системи, проведення регулярних маркетингових досліджень, використання цифрових інструментів аналітики, створення системи обміну знаннями всередині організації, формування банку успішних кейсів, розвиток аналітичних компетенцій персоналу підвищують ефективність всіх маркетингових рішень [8].

Маркетингова політика підприємства готельно-ресторанного бізнесу має інтегрувати всі вищезазначені елементи у цілісну систему, в якій кожен компонент узгоджується з іншими та підтримує загальну стратегію.

Продуктова, цінова, збутова, комунікаційна політики формують класичний маркетинг-мікс, який розширюється у сфері послуг додатковими елементами: персоналом, процесами, фізичним оточенням. Управління відносинами з клієнтами, партнерами, співробітниками створює мережу взаємодій, яка підтримує конкурентоспроможність підприємства. Політика якості, інновацій, соціальної відповідальності відображає стратегічні напрямки розвитку бізнесу в сучасних умовах. Брендинг та управління знаннями забезпечують інтеграцію всіх маркетингових зусиль у послідовну, впізнавану, цінну для споживачів пропозицію. Взаємозв'язок усіх елементів маркетингової політики створює синергетичний ефект, який перевищує суму результатів від окремих компонентів [9]. Комплексний підхід до формування та реалізації маркетингової політики, який враховує взаємозалежність та взаємовплив всіх її складових, є запорукою довгострокового успіху підприємства готельно-ресторанного бізнесу на сучасному висококонкурентному ринку.

1.3. Методичні підходи до формування маркетингової політики підприємства готельно-ресторанного господарства

Процес формування маркетингової політики підприємства готельно-ресторанного господарства ґрунтується на системному підході, який передбачає послідовну реалізацію взаємопов'язаних етапів стратегічного та тактичного планування. Розробка методологічних засад маркетингової політики вимагає глибокого розуміння специфіки галузі, конкурентного середовища, споживчих очікувань та внутрішніх можливостей підприємства. Початковий етап формування маркетингової політики охоплює стратегічний аналіз макросередовища (PEST-аналіз) та мікросередовища (аналіз конкурентів, постачальників, споживачів, посередників), що створює інформаційну базу для прийняття обґрунтованих рішень. Діагностика внутрішнього середовища підприємства, його сильних та слабких сторін, наявних ресурсів, компетенцій, досвіду дозволяє оцінити готовність

організації до реалізації різних маркетингових стратегій. Інтеграція зовнішнього та внутрішнього аналізу у формі SWOT-матриці забезпечує комплексне бачення стратегічної позиції підприємства та потенційних напрямків розвитку [10]. Сегментація ринку готельно-ресторанних послуг становить критичний елемент методології формування маркетингової політики, оскільки забезпечує цільовий підхід до різних груп споживачів. Використання множинних критеріїв сегментації (географічних, демографічних, психографічних, поведінкових) дозволяє виділити гомогенні групи споживачів із схожими характеристиками, потребами, мотивами, купівельною поведінкою.

Позиціонування підприємства готельно-ресторанного господарства на цільовому ринку передбачає формування чіткого, диференційованого образу закладу у свідомості споживачів. Розробка стратегії позиціонування починається з ідентифікації конкурентних переваг підприємства, які можуть стати основою для диференціації (унікальні характеристики продукту, рівень сервісу, місцезнаходження, цінова категорія, атмосфера, історія). Вибір оптимальних атрибутів позиціонування здійснюється на основі їх значущості для цільової аудиторії, можливості диференціації від конкурентів, відповідності внутрішнім можливостям підприємства, сталості у довгостроковій перспективі [11]. Формування карти сприйняття, яка відображає позиції конкуруючих закладів за ключовими для споживачів параметрами, допомагає виявити незаповнені ніші та можливості для диференціації. Розробка унікальної торговельної пропозиції (УТП), яка лаконічно та переконливо комунікує ключові переваги закладу, створює основу для всіх маркетингових комунікацій. Впровадження стратегії позиціонування передбачає інтеграцію обраної позиції у всі елементи маркетинг-міксу – від характеристик продукту до рекламних повідомлень. Моніторинг ефективності позиціонування через дослідження сприйняття споживачами, відгуки, репутаційний аудит дозволяє своєчасно коригувати стратегію відповідно до змін ринкового середовища [12].

Розробка маркетингової стратегії підприємства готельно-ресторанного господарства ґрунтується на визначенні оптимального шляху досягнення маркетингових цілей з урахуванням наявних ресурсів та ринкових умов. Класифікація базових стратегій за М. Портером (лідерство за витратами, диференціація, фокусування) дозволяє обрати фундаментальний напрямок конкурентної боротьби відповідно до позиціонування закладу. Матриця Ансоффа (стратегії проникнення на ринок, розвитку ринку, розвитку продукту, диверсифікації) допомагає визначити вектор росту підприємства на основі співвідношення «ринок-продукт». Моделі конкурентних стратегій за Ф. Котлером (лідер ринку, претендент на лідерство, послідовник, нішер) формують підходи до позиціонування відносно конкурентів залежно від ринкової частки та амбіцій підприємства. Стратегії бренд-менеджменту (створення нового бренду, розширення бренду, ребрендинг, ко-брендинг) визначають підходи до формування та розвитку бренду закладу. Стратегії за життєвим циклом продукту (впровадження, зростання, зрілість, спад) адаптують маркетинговий інструментарій до різних етапів ринкового розвитку послуг. Вибір оптимальної комбінації стратегій різних рівнів становить комплексну стратегічну платформу для формування маркетингової політики підприємства [13].

Формування продуктової політики підприємства готельно-ресторанного господарства передбачає розробку комплексного підходу до управління асортиментом послуг. Методологія формування оптимального портфеля послуг базується на матричних методах аналізу (BCG, McKinsey, ADL), які оцінюють привабливість та конкурентоспроможність кожної категорії послуг. Методика визначення ширини, глибини, насиченості та гармонійності асортименту дозволяє сформувати збалансовану структуру пропозиції, яка відповідає потребам різних сегментів цільової аудиторії. Підходи до розробки нових послуг включають методи генерації ідей (мозковий штурм, синектика, морфологічний аналіз), скринінгу ідей (чек-листи, експертні оцінки), бізнес-аналізу, розробки концепції, тестування, комерціалізації. Методи управління

життєвим циклом послуг передбачають диференційований підхід до маркетингового супроводу послуг на різних етапах їх ринкового розвитку – від впровадження до елімінації. Підходи до забезпечення якості послуг базуються на міжнародних стандартах (ISO 9001, HACCP), галузевих стандартах (класифікація готелів за зірками), внутрішніх стандартах обслуговування. Методи моніторингу та вдосконалення якості включають регулярні аудити, опитування споживачів, аналіз скарг, порівняльний аналіз з конкурентами (бенчмаркінг), постійне навчання персоналу.

Методичні підходи до формування цінової та збутової політики підприємства готельно-ресторанного господарства базуються на комплексному аналізі внутрішніх та зовнішніх факторів. У сфері ціноутворення основні методи визначення базової ціни включають витратні методи (повних витрат, прямих витрат, маржинальних витрат), ринкові методи (орієнтація на конкурентів, орієнтація на попит), параметричні методи (питомих показників, регресійного аналізу, агрегатний), методи, орієнтовані на цінність для споживача. Методи динамічного ціноутворення, які передбачають гнучку зміну цін залежно від попиту, завантаженості, сезонності, дня тижня, часу доби, дозволяють максимізувати доходи в умовах фіксованої пропускнуої спроможності закладу. Збутова політика ґрунтується на методологічних підходах до вибору та управління каналами розподілу послуг. Методи аналізу та вибору каналів збуту включають оцінку їх відповідності цільовій аудиторії, охоплення ринку, вартості залучення клієнтів, потенціалу для довгострокової співпраці. Підходи до формування структури каналів збуту передбачають вибір між ексклюзивним, селективним та інтенсивним розподілом залежно від позиціонування закладу та характеристик цільового сегменту [14]. Методи оцінки ефективності каналів збуту базуються на аналізі обсягів продажів, дохідності, прибутковості, частки конверсії, вартості залучення клієнта, показників LTV (Lifetime Value), ROMI (Return on Marketing Investment).

Методичні підходи до формування комунікаційної політики

підприємства готельно-ресторанного господарства базуються на розробці інтегрованих маркетингових комунікацій, які забезпечують єдине повідомлення через різні канали. Методологія визначення цілей комунікації відповідно до ієрархічних моделей впливу (AIDA, DAGMAR, модель Лавіджа-Стейнера) дозволяє сформулювати чіткі завдання на кожному етапі комунікаційного процесу – від створення обізнаності до стимулювання дії. Підходи до формування комунікаційного бюджету включають методи «відсоток від продажів», «конкурентного паритету», «цілей та завдань», «максимального бюджету», які враховують фінансові можливості підприємства та комунікаційні потреби. Методи вибору оптимального комунікаційного міксу ґрунтуються на аналізі ефективності різних інструментів (реклама, PR, стимулювання збуту, прямий маркетинг, особисті продажі) для досягнення конкретних цілей та впливу на цільову аудиторію. В сучасних умовах методичні засади формування digital-маркетингової стратегії базуються на комплексній інтеграції цифрових каналів та інструментів у загальну маркетингову політику. Методологія розробки стратегії контент-маркетингу, пошукової оптимізації, управління присутністю в соціальних мережах, email-маркетингу, контекстної та таргетованої реклами, управління онлайн-репутацією створює основу для ефективної цифрової комунікації з цільовою аудиторією.

Методологія формування політики управління клієнтським досвідом та внутрішнього маркетингу становить основу для створення цілісної системи взаємодії з зовнішніми та внутрішніми клієнтами. Підходи до управління клієнтським досвідом включають методи картування клієнтського шляху, аналізу та оптимізації точок контакту, оцінки задоволеності клієнтів, персоналізації взаємодії, розробки програм лояльності, управління скаргами та рекламаціями, проактивного управління відносинами з клієнтами. Методичні підходи до формування політики внутрішнього маркетингу базуються на концепції розгляду персоналу як внутрішніх клієнтів компанії. Методологія аналізу та проектування робочих місць, формування клієнтоорієнтованої

корпоративної культури, розвитку персоналу, мотивації співробітників, внутрішніх комунікацій, формування команди, управління знаннями створює фундамент для високоякісного обслуговування зовнішніх клієнтів. Інтеграція політики управління клієнтським досвідом та внутрішнього маркетингу забезпечує послідовну реалізацію клієнтоцентричного підходу на всіх рівнях організації та у всіх точках контакту з цільовою аудиторією.

Методичні підходи до формування політики управління маркетинговими ризиками та інноваційної маркетингової політики відображають проактивний підхід до адаптації та розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. У сфері ризик-менеджменту методологія ідентифікації маркетингових ризиків, кількісної оцінки їх ймовірності та впливу, вибору методів управління ризиками, розробки превентивних заходів, формування планів антикризового реагування, безперервного моніторингу ризиків, управління репутаційними ризиками забезпечує стабільність реалізації маркетингової стратегії. Методичні засади формування інноваційної маркетингової політики базуються на систематичному підході до розробки та впровадження нових маркетингових інструментів, підходів, технологій. Методологія сканування технологічного середовища, формування інноваційних ідей, відбору та оцінки інноваційних проєктів, пілотного впровадження інновацій, управління проєктами впровадження, оцінки ефективності інновацій, захисту інноваційних рішень забезпечує конкурентоспроможність підприємства в умовах технологічних змін та еволюції споживчих очікувань.

Методичні підходи до формування політики сталого розвитку та контролю ефективності маркетингової політики замикають цикл розробки та реалізації маркетингової стратегії. Методологія формування політики сталого розвитку базується на інтеграції екологічних, соціальних та економічних цілей у маркетингову стратегію підприємства. Підходи до аналізу екологічного впливу, розробки еко-ініціатив, інтеграції соціальної відповідальності, етичного маркетингу, комунікації сталого розвитку, вимірювання

ефективності політики сталого розвитку, залучення стейкхолдерів створюють фундамент для довгострокового розвитку підприємства у гармонії з навколишнім середовищем та суспільством [15]. Методологія контролю та оцінки ефективності маркетингової політики ґрунтується на комплексній системі показників, які відображають результативність маркетингових зусиль. Методи фінансової оцінки маркетингової діяльності, аналізу ринкових показників, оцінки брендкових показників, аналізу споживчих показників, оцінки показників цифрового маркетингу, організації процесу маркетингового контролю, маркетингового аудиту забезпечують своєчасне виявлення відхилень, коригування стратегії та оптимізацію маркетингових інвестицій.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬ "ДНІПРО"

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Готель "Дніпро" є одним із найстаріших готельних підприємств міста Києва, розташований у центральній частині столиці, поблизу ключових адміністративних, культурних та бізнес-об'єктів. Заснований у 1964 році, готель "Дніпро" має багату історію та репутацію, сформовану протягом десятиліть роботи на ринку готельних послуг України. Будівля готелю є архітектурною пам'яткою, що відображає характерні риси архітектури радянського періоду, доповнені сучасними елементами внаслідок проведених реконструкцій [16].

Загальна площа готельного комплексу становить понад 12 000 квадратних метрів, включаючи номерний фонд, ресторани заклади, конференц-зали, додаткові приміщення для надання послуг. Місце розташування готелю на вулиці Грушевського забезпечує зручний доступ до таких знакових об'єктів як Майдан Незалежності, Європейська площа, Верховна Рада України, урядовий квартал, що створює конкурентну перевагу для залучення як ділових туристів, так і культурно-пізнавальних відвідувачів. Транспортна доступність забезпечується близькістю станцій метро "Майдан Незалежності" та "Хрещатик", а також розгалуженою мережею наземного громадського транспорту.

Організаційно-правова форма підприємства – Приватне акціонерне товариство "Готель Дніпро", що визначає особливості управління, прийняття рішень та розподілу відповідальності в межах підприємства. Статутний капітал товариства становить 62,3 млн грн, розподілений між акціонерами, серед яких є як інституційні інвестори, так і приватні особи. Основним напрямком діяльності згідно з КВЕД є 55.10 "Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення", додатковими видами діяльності

виступають ресторанний бізнес, організація конференцій та інших заходів, надання SPA-послуг.

Організаційна структура готелю "Дніпро" побудована за лінійно-функціональним принципом, що дозволяє поєднувати чітку вертикаль управління з функціональною спеціалізацією підрозділів. На чолі підприємства стоїть генеральний директор, якому безпосередньо підпорядковуються директори функціональних напрямків: операційний директор, фінансовий директор, комерційний директор, технічний директор, директор з персоналу. Схематично організаційну структуру готелю "Дніпро" представлено на рис. 2.1.

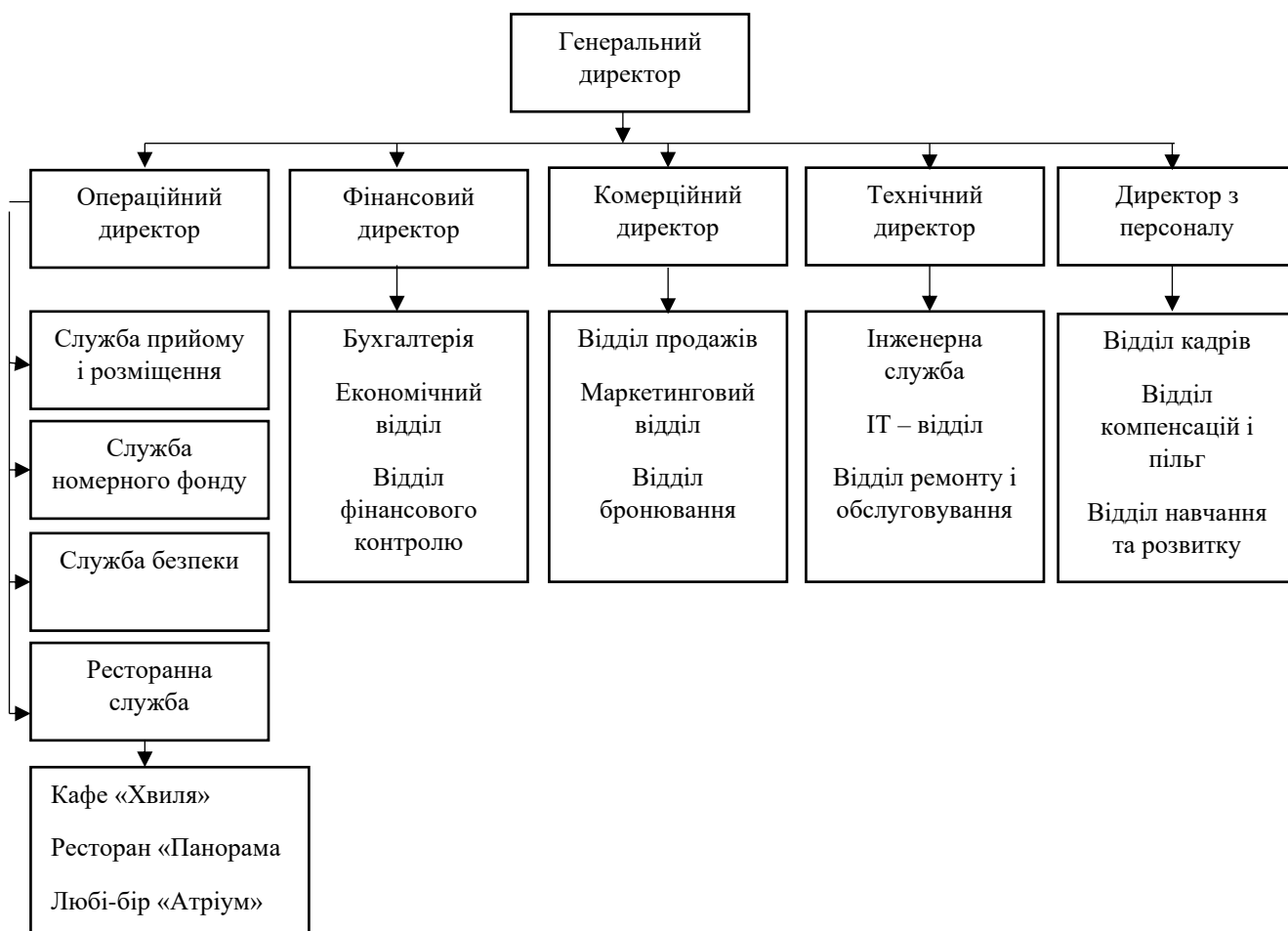


Рис. 2.1 - Організаційна структура готелю "Дніпро"

Джерело: складено автором на основі внутрішньої документації готелю "Дніпро"

Номерний фонд готелю "Дніпро" нараховує 186 номерів різних категорій, розрахованих на розміщення до 300 гостей одночасно. Структура

номерного фонду включає стандартні номери (120 номерів), номери категорії "напівлюкс" (45 номерів), номери категорії "люкс" (15 номерів), президентські апартаменти (6 номерів), що дозволяє задовольнити потреби різних сегментів гостей з різним рівнем платоспроможності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 Структура номерного фонду готелю "Дніпро"

Категорія номеру	Кількість номерів	Частка у загальному номерному фонді, %	Середня вартість, грн/добу	Максимальна місткість, осіб
Стандарт	120	64,5	2300	2
Напівлюкс	45	24,2	3600	2
Люкс	15	8,1	5200	3
Президентські апартаменти	6	3,2	9500	4
Всього	186	100,0	2850(середня)	300(загальна)

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Кадрова політика готелю "Дніпро" спрямована на формування професійної команди, здатної забезпечувати високий рівень обслуговування гостей. Загальна чисельність персоналу складає 215 осіб, з яких 65% – жінки, 35% – чоловіки, середній вік працівників – 36 років. Структура персоналу за категоріями включає топ-менеджмент (5%), середню управлінську ланку (15%), лінійний персонал (80%), що відповідає типовому розподілу для підприємств готельного бізнесу [17].

Фінансово-економічні показники діяльності готелю "Дніпро" свідчать про стабільний розвиток підприємства з позитивною динамікою ключових індикаторів. Річний дохід підприємства у 2023 році склав 156,8 млн грн, що на 12% більше порівняно з попереднім роком, з яких 65% забезпечило розміщення гостей, 25% – ресторанне обслуговування, 10% – додаткові послуги [18]. Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності готелю за останні три роки представлена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 Основні фінансово-економічні показники діяльності готелю "Дніпро" за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2021
Дохід, млн грн	125,4	140,0	156,8	+31,4 (+25.0%)

Операційний прибуток, млн грн	26,7	32,5	38,3	+10,7 (+38,8%)
-------------------------------	------	------	------	----------------

Продовження таблиці 2.2

Чистий прибуток, млн грн	21,2	25,3	29,7	+8,5 (+40,1%)
Рентабельність діяльності, %	16,9	18,1	19,0	+2,1 в.п.
Середня завантаженість, %	59	64	68	+9 в.п.
Середня вартість номера (ADR), грн	2420	2650	2850	+430 (+17,8%)
Дохід на доступний номер (RevPAR), грн	1428	1696	1938	+510 (+35,7%)
Середня тривалість перебування, діб	2,0	2,2	2,3	+0,3 (+15,0%)
Кількість працівників, осіб	205	210	215	+10 (+4,9%)
Дохід на одного працівника, тис. грн/рік	611,7	666,7	729,3	+117,6 (+19,2%)

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Маркетингова орієнтація готелю "Дніпро" проявляється у послідовній реалізації клієнтоцентричного підходу до ведення бізнесу, що охоплює всі аспекти діяльності підприємства [19]. Позичування готелю базується на поєднанні традицій гостинності, зручного розташування в центрі столиці та сучасного рівня комфорту, що дозволяє залучати як консервативних гостей, які цінують стабільність та перевірену якість, так і нову аудиторію, орієнтовану на сучасні стандарти обслуговування.

Цільовими сегментами готелю виступають індивідуальні бізнес-туристи (35% гостей), корпоративні клієнти (30%), організовані групи туристів (25%), індивідуальні туристи з метою відпочинку (10%), що визначає специфіку маркетингових комунікацій та продуктової політики. Цінова політика готелю знаходиться у середньому та вище середнього ціновому сегменті з диференціацією тарифів залежно від сезону, дня тижня, глибини бронювання, категорії номера, що забезпечує гнучкість та конкурентоспроможність на ринку [20].

2.2. Аналіз ринкового середовища та конкурентної позиції підприємства

Ринок готельних послуг м. Києва характеризується високим рівнем конкуренції та динамічними змінами, зумовленими економічними, соціальними, технологічними та політичними факторами. Загальна ємність столичного ринку готельних послуг складає понад 12 000 номерів різних категорій, представлених у більш ніж 150 засобах розміщення, від міжнародних мережевих готелів до невеликих незалежних об'єктів. Для більш детального аналізу туристичної привабливості та інфраструктури території розташування готелю "Дніпро" розглянемо дані, представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 Туристична привабливість та інфраструктура території розташування готелю "Дніпро"

Фактор привабливості	Характеристика	Вплив на діяльність готелю
Географічне положення	Центральна частина м. Києва, вул. Грушевського, близькість до урядового кварталу, культурних та історичних пам'яток	Забезпечує стабільний попит з боку ділових туристів та іноземних гостей
Транспортна доступність	10 хв до станцій метро "Майдан Незалежності" та "Хрещатик", розгалужена мережа наземного транспорту, 25 хв до залізничного вокзалу, 40 хв до аеропорту "Бориспіль"	Зручність для різних категорій гостей, мінімізація транспортних витрат
Історичні пам'ятки	Майдан Незалежності, Хрещатик, Михайлівський собор, Андріївська церква, Софія Київська (в радіусі 1-2 км)	Приваблює туристів культурно-пізнавального напрямку
Культурні заклади	Національна опера України, театри, музеї, галереї мистецтв, концертні зали (в радіусі 1-3 км)	Можливість формування культурно-розважальних програм для гостей
Бізнес-інфраструктура	Урядові будівлі, бізнес-центри, офіси міжнародних компаній, банки, Верховна Рада України	Стабільний потік ділових туристів та корпоративних клієнтів
Торгівельні об'єкти	ТРЦ "Гулівер", "Глобус", "Пасаж", бутики преміум-класу, сувенірні магазини	Додаткові можливості для шопінгу гостей

Заклади харчування	Ресторани різних цінкових категорій та кухонь світу, кафе, бари	Різноманітність гастрономічних пропозицій для гостей
--------------------	---	--

Продовження таблиці 2.3

Рекреаційні зони	Маріїнський парк, Парк Слави, Хрещатий парк, набережна Дніпра	Можливості для відпочинку та прогулянок
Медичні заклади	Клініки, аптеки, медичні центри	Забезпечення медичної безпеки гостей
Додаткові послуги туристичної інфраструктури	Туристичні агентства, екскурсійні бюро, пункти прокату	Можливість співпраці та розширення спектру послуг для гостей

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Структура ринку формується готелями категорій 5 зірок (8% номерного фонду), 4 зірки (25%), 3 зірки (35%), 2 зірки та без категорії (32%). Основними сегментами споживачів виступають бізнес-туристи (45%), індивідуальні туристи з метою відпочинку та культурного пізнання (30%), групові туристи (15%), гості, що приїжджають на події та заходи (10%). Сезонність попиту виражається у підвищенні завантаженості у період з квітня по жовтень з піками у травні-червні та вересні, а також під час значних міжнародних подій, виставок, фестивалів [21].

Макроекономічне середовище функціонування готелю "Дніпро" характеризується комплексом факторів, що визначають умови діяльності всіх суб'єктів готельного бізнесу. Економічні фактори включають помірне зростання ВВП України на рівні 3,2% у 2023 році, рівень інфляції 12,4%, що впливає на собівартість послуг, коливання валютних курсів, які впливають на ціноутворення та витрати іноземних туристів, зростання доходів населення, що сприяє розвитку внутрішнього туризму.

Аналіз конкурентного середовища готелю "Дніпро" базується на виділенні прямих та непрямих конкурентів, оцінці їх конкурентних переваг та слабких сторін. Прямими конкурентами виступають готелі категорії 4 зірки, розташовані у центральній частині міста: готель "Україна" (з номерним

фондом 368 номерів), готель "Хрещатик" (224 номери), готель "Прем'єр Палац" (289 номерів), Radisson Blu Hotel (255 номерів), Holiday Inn Kiev (208 номерів) [22].

Порівняльний аналіз конкурентних позицій готелю "Дніпро" відносно основних конкурентів представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 Порівняльний аналіз конкурентних позицій основних 4-зіркових готелів центральної частини м. Києва, 2023 р.

Параметри порівняння	Готель "Дніпро"	Готель "Україна"	Готель "Хрещатик"	Готель "Прем'єр Палац"	Radisson Blu Hotel	Holiday Inn Kiev
Кількість номерів	186	368	224	289	255	208
Середня завантаженість, %	68	63	65	75	72	70
Середня вартість стандартного номера, грн	2850	2700	2500	4000	3800	3200
Дохід на доступний номер (RevPAR), грн	1938	1701	1625	3000	2736	2240
Оцінка на Booking.com (за 10-бальною шкалою)	8,7	8,2	8,3	9,1	8,9	8,5
Наявність ресторанів та барів	3	2	3	4	3	2
Конференц-можливості (макс. кількість учасників)	200	300	150	400	350	250
Наявність SPA та фітнес	+	+	-	+	+	+
Програма лояльності	+	+	+	+	+	+
Міжнародний бренд	-	-	-	-	+	+
Рік останньої реновації	2018	2012	2016	2021	2017	2020
Рівень цифровізації сервісів (за 5-бальною шкалою)	3	2	3	4	5	5

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Аналіз даних таблиці 2.3 показує, що готель "Дніпро" має конкурентні переваги за показниками середньої завантаженості (68%) порівняно з готелями "Україна" (63%) та "Хрещатик" (65%), демонструє середню цінову позицію

(2850 грн) у своєму сегменті, поступаючись преміальним об'єктам – "Прем'єр Палац" (4000 грн) та Radisson Blu Hotel (3800 грн). За показником рейтингу на платформі Booking.com (8,7 балів) готель займає середню позицію серед конкурентів, випереджаючи готелі "Україна" (8,2) та "Хрещатик" (8,3), але поступаючись міжнародним брендам та готелю "Прем'єр Палац" [23].

Для більш глибокого розуміння ринкової позиції готелю "Дніпро" та визначення його конкурентних переваг у різних сегментах ринку проведено сегментацію ринку готельних послуг м. Києва (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 Сегментація ринку готельних послуг м. Києва та конкурентні позиції готелю "Дніпро"

Сегмент ринку	Характеристика сегменту	Конкуренти в сегменті	Позиція готелю "Дніпро"	Потенціал зростання
Преміум (5*)	Високі ціни, ексклюзивний сервіс, повний спектр додаткових послуг	Huatt Regency, Hilton, InterContinental	Відсутня, не входить до сегменту	Низький (потребує значних інвестицій)
Бізнес-клас (4*)	Високий рівень комфорту, якісний сервіс, розвинена інфраструктура для ділових заходів	"Прем'єр Палац", Radisson Blu, Holiday Inn, "Хрещатик"	Присутня, середня позиція з конкурентними перевагами за співвідношення м ціна-якість	Середній (можливість посилення позицій)
Середній клас (3*)	Оптимальне співвідношення ціни та якості, базовий набір послуг	"Україна", "Турист", "Братислава"	Позиціонується вище цього сегменту	Низький (не відповідає позиціонуванню)
Економ-клас (1-2*)	Низькі ціни, мінімальний набір послуг	Хостели, апарт-готелі, мініготелі	Відсутня, не входить до сегменту	Відсутній (не відповідає концепції)
Бізнес-туристи	Потреба в ділових зонах, конференц-залах, Wi-Fi, послугах секретаря	"Прем'єр Палац", Radisson Blu, Holiday Inn	Сильна позиція (35% гостей)	Високий (можливість збільшення частки)
Індивідуальні туристи	Потреба в комфортному проживанні, культурних програмах	Широкий спектр готелів всіх категорій	Середня позиція (10% гостей)	Середній (можливість залучення через унікальні пропозиції)
Групові туристи	Потреба в груповому розміщенні за помірними цінами	"Україна", "Турист", "Братислава"	Середня позиція (25% гостей)	Середній (сезонний характер)

Продовження таблиці 2.6

4. Розширення контент-маркетингової стратегії з акцентом на відео-контент	4. Зміна алгоритмів пошукових систем та соціальних мереж, що впливає на органічне охоплення
5. Розвиток нішевих продуктових пропозицій (екотуризм, воркейшн, сімейний відпочинок)	5. Зростання вимог до конфіденційності даних, що обмежує можливості таргетування
6. Формування стратегічних партнерств з локальними бізнесами для розширення клієнтського досвіду	6. Економічна нестабільність, що впливає на споживчу поведінку та ефективність маркетингових кампаній

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Сильні сторони підприємства включають зручне розташування в центрі міста, розвинену інфраструктуру для комплексного обслуговування різних категорій гостей, сформовану репутацію та впізнаваний бренд, кваліфікований персонал з низькою плинністю кадрів, стабільне фінансове становище з можливістю інвестувати у розвиток.

Слабкі сторони охоплюють частково застарілу матеріально-технічну базу, обмеженість номерного фонду для розміщення великих груп, недостатній рівень впровадження сучасних технологій у порівнянні з новими готелями, відсутність міжнародної сертифікації, що обмежує можливості виходу на нові ринки [24].

Можливості зовнішнього середовища включають зростання внутрішнього туризму, розвиток конференц-туризму в Києві, євроінтеграційні процеси, що сприяють гармонізації стандартів обслуговування, розвиток нових сегментів ринку (екологічний туризм, воркейшн, медичний туризм), цифровізація галузі, що створює нові канали просування та взаємодії з клієнтами. В умовах зростаючої ролі цифрових каналів у залученні клієнтів важливо проаналізувати ефективність онлайн-присутності готелю «Дніпро» порівняно з основними конкурентами (табл. 2.7).

Аналіз даних Таблиці 2.7 свідчить, що готель «Дніпро» демонструє стабільні показники онлайн-присутності, проте поступається основним конкурентам за низькою ключових параметрів.

Таблиця 2.7 Аналіз ефективності онлайн-присутності готелю «Дніпро» та основних конкурентів, 2023 р.

Показник	Готель «Дніпро»	Готель «Прем'єр Палац»	Radisson Blu Hotel	Holiday Inn Kiev
Рейтинг на Booking.com (за 10-бальною шкалою)	8,7	9,1	8,9	8,5
Рейтинг на TripAdvisor (за 5-бальною шкалою)	4,3	4,6	4,5	4,2
Кількість відгуків на Booking.com	1245	1850	1720	1380
Частка позитивних відгуків, %	87	92	90	85
Позиція в органічній видачі Google за ключовими запитами (середній показник)	5	3	2	6
Кількість підписників у Facebook, осіб	12000	18500	23000	15800
Кількість підписників в Instagram, осіб	8500	14200	18600	11400
Середній рівень залученості в соціальних мережах, %	2,8	3,5	4,2	2,5
Наявність мобільного додатку	Ні	Так	Так	Так
Наявність програми лояльності з онлайн-інтеграцією	Так	Так	Так	Так
Функціональність веб-сайту (за 5-бальною шкалою)	3,8	4,7	4,9	4,5
Конверсія веб-сайту, %	2,8	3,6	3,9	3,2

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Загрози зовнішнього середовища пов'язані з політичною та економічною нестабільністю, зростанням конкуренції через вихід на ринок міжнародних мережеских готелів, зміною споживчих переваг з підвищенням вимог до екологічності та технологічності, ціновим тиском з боку альтернативних засобів розміщення (апартаменти, хостели), зростанням операційних витрат через інфляцію та підвищення комунальних тарифів [25].

2.3. Оцінка ефективності існуючої маркетингової політики підприємства

Маркетингова політика готелю «Дніпро» реалізується відповідно до загальної стратегії підприємства та спрямована на утримання конкурентних

позицій на ринку готельних послуг м. Києва. Основними завданнями маркетингової політики є формування впізнаваного бренду, залучення нових клієнтів, підвищення лояльності існуючих гостей, збільшення середньої вартості номера та оптимізація завантаженості готелю протягом року. Аналіз маркетингової політики готелю «Дніпро» доцільно розпочати з розгляду сегментації цільової аудиторії та маркетингових підходів до кожного сегмента (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 Сегментація цільової аудиторії та маркетингові підходи готелю «Дніпро»

Сегмент	Частка у структурі клієнтів, %	Характеристика клієнтів	Ключові потреби	Маркетингові інструменти	Ефективність (висока/середня/низька)
Індивідуальні бізнес-туристи	35	Представники компаній, підприємці, віком 30-55 років	Зручне розташування, Wi-Fi, бізнес-центр, конференц-зали	Корпоративні знижки, бізнес-пакети послуг, таргетована реклама, LinkedIn	Висока
Корпоративні клієнти	30	Міжнародні та вітчизняні компанії, що мають потребу в регулярному розміщенні співробітників	Спеціальні тарифи, гнучкі умови бронювання, організація заходів	Прямі продажі, презентації, участь у бізнес-виставках, корпоративні контракти	Висока
Організовані групи туристів	25	Туристичні групи з організованою програмою перебування	Групове розміщення, організоване харчування, транспортне обслуговування	Співпраця з туроператорами, групові знижки, комісійні програми	Середня
Індивідуальні туристи з метою відпочинку	10	Туристи віком 25-45 років, сімейні пари, що подорожують самостійно	Комфортне проживання, культурні програми, екскурсії	ОТА-платформи, соціальні мережі, програми лояльності, сезонні акції	Низька
VIP-клієнти	<5	Політики, бізнесмени високого рангу, зірки шоу-бізнесу	Конфіденційність, підвищений рівень сервісу, ексклюзивні умови	Персональний сервіс, прямі контакти, VIP-пакети	Середня

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Маркетингова стратегія підприємства ґрунтується на позиціонуванні

готелю як надійного закладу з багатою історією, оптимальним співвідношенням ціни та якості, зручним розташуванням та комплексною інфраструктурою. Бюджет маркетингових заходів складає 5% від загального доходу підприємства, що відповідає середньогалузевим показникам для готелів категорії 4 зірки [26].

Оцінка ефективності продуктової політики готелю "Дніпро" демонструє наявність збалансованого портфеля послуг, що відповідає потребам ключових цільових сегментів. Для детального аналізу ефективності цінової політики готелю "Дніпро" розглянемо показники завантаженості та доходності в різних сезони (табл.2.9).

Таблиця 2.9 Аналіз цінової політики готелю "Дніпро" за сезонами, 2023 р.

Сезон	Період	Завантаженість, %	Середня вартість стандартного номера, грн	Дохід на доступний номер (RevPAR), грн	Коефіцієнт цінової еластичності попиту
Високий сезон	Травень- червень, вересень	85	3420 (+20% до середньорічної)	2907	0,8 (нееластичний)
Середній сезон	Квітень, липень- серпень, жовтень	70	2850 (базова)	1995	1,2 (еластичний)
Низький сезон	Листопад- березень	50	2280 (-20% до середньорічної)	1140	1,6 (еластичний)
Періоди підвищеного попиту (міжнародні заходи, конференції)	Не регулярно	95	3990 (+40% до середньорічної)	3791	0,5 (нееластичний)
Вихідні дні	П'ятниця- неділя	75	2993 (+5% до середньорічної)	2245	0,9 (близький до нееластичного)
Будні дні	Понеділок- четвер	65	2850 (базова)	1853	1,3 (еластичний)
Довготривале проживання (>5 днів)	Протягом року	-	2565 (-10% до середньорічної)	-	1,4 (еластичний)
Раннє бронювання (>30 днів)	Протягом року	-	2423 (-15% до середньорічної)	-	1,5 (еластичний)

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Структура номерного фонду з переважанням стандартних номерів (65%)

загальної кількості) забезпечує достатній обсяг пропозиції для масового сегмента бізнес-туристів та організованих груп. Наявність номерів підвищеної комфортності (23%) та апартаментів (12%) задовольняє потреби преміум-сегмента індивідуальних гостей та VIP-клієнтів.

Показники задоволеності гостей якістю основних та додаткових послуг, за даними внутрішніх опитувань та аналізу відгуків на онлайн-платформах, демонструють рівень 8,7 бали за 10-бальною шкалою, що перевищує середній показник по готелях аналогічної категорії (8,5). Водночас аналіз виявляє потребу в оновленні частини номерного фонду для відповідності сучасним трендам дизайну та технологічного оснащення, а також розширення асортименту послуг для сімейного відпочинку та тривалого проживання [27].

Аналіз цінової політики готелю "Дніпро" свідчить про використання стратегії середньоринкових цін з елементами динамічного ціноутворення. Середня вартість стандартного номера (2850 грн) знаходиться в середньому ціновому діапазоні для 4-зіркових готелів центральної частини Києва (2500-4000 грн). Диференціація тарифів здійснюється залежно від сезону (з підвищенням у пікові періоди на 15-20%), дня тижня (з підвищенням у вихідні на 5-10%), глибини бронювання (з дисконтом до 15% при ранньому бронюванні), тривалості перебування (зі знижкою 5-10% при проживанні більше 5 днів). Основні показники ефективності маркетингових комунікацій готелю за каналами представлено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 Показники ефективності маркетингових комунікацій готелю "Дніпро" за каналами, 2023 р.

Канал комунікації	Ключові метрики	Значення	Частка в маркетинговому бюджеті, %	ROI, %
<i>Цифровий маркетинг:</i>			55	340
Веб-сайт	Відвідувачі на місяць, осіб	35,000	10	320
	Коефіцієнт конверсії, %	2,8		
	Показник відмов, %	42		

Продовження таблиці 2.10

Контекстна реклама	CTR, %	3,2	15	380
	Конверсія, %	2,1		
	Вартість залучення клієнта, грн	420		
Email-маркетинг	Розмір бази, контактів	15000	8	450
	Показник відкриття, %	22		
	Конверсія, %	3,5		
Соціальні мережі	Facebook, підписників	12000	22	340
	Instagram, підписників	8500		
	LinkedIn, підписників	2200		
	Рівень залученості, %	2,8		
<i>Традиційний маркетинг:</i>			35	220
Друкована реклама	Охоплення, осіб/місяць	25000	10	180
	Вартість за тисячу контактів, грн	800		
Зовнішня реклама	Кількість локацій	5	8	210
	Охоплення, осіб/місяць	60000		
PR та медіа-релейшнз	Публікації/квартал	30	9	250
	Охоплення, осіб/місяць	70000		
Виставки та події	Участь у заходах/рік	6	8	230
	Зібрані контакти	450		
<i>Загальні показники:</i>			10	300
Програма лояльності	Кількість учасників	8500	6	240
	Активні користувачі, %	65		
	NPS	65		
Внутрішній маркетинг	Індекс задоволеності персоналу, %	78	4	-
	Плинність кадрів, %	15		
ЗАГАЛОМ:			100	320

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Як видно з таблиці 2.10, найвищі показники рентабельності інвестицій (ROI) демонструють канали цифрового маркетингу, особливо email-маркетинг (450%) та контекстна реклама (380%). При цьому традиційні канали комунікації, зокрема друкована реклама (180%), показують нижчу ефективність, але залишаються важливими для підтримки іміджу та охоплення специфічних сегментів аудиторії. Загальна рентабельність маркетингових інвестицій на рівні 320% свідчить про ефективне використання маркетингового бюджету, проте наявний потенціал для оптимізації структури витрат з акцентом на найбільш результативні канали [28]. Для систематизації сильних і слабких сторін, можливостей і загроз у сфері маркетингових комунікацій готелю "Дніпро" проведено SWOT-аналіз (табл.2.11).

Таблиця 2.11 SWOT-аналіз комплексу маркетингових комунікацій готелю "Дніпро"

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Високий рівень впізнаваності бренду на внутрішньому ринку (82%)	1. Недостатній рівень персоналізації маркетингових комунікацій
2. Ефективна програма лояльності з високим показником NPS (65)	2. Нерегулярний контент-маркетинг (1-2 публікації на місяць)
3. Сильні позиції у пошуковій видачі за ключовими запитами (топ-5)	3. Низька ефективність друкованої реклами (ROI 180%)
4. Диверсифікований комплекс маркетингових комунікацій	4. Відсутність мобільного додатку для підтримки програми лояльності
5. Позитивна динаміка онлайн-репутації (зростання рейтингу з 8,3 до 8,7)	5. Нижчий показник конверсії веб-сайту (2,8%) порівняно з галузевим стандартом (3,5-4%)
Можливості	Загрози
1. Розвиток персоналізованого маркетингу на основі аналізу даних	1. Посилення конкуренції з боку міжнародних готельних мереж з потужнішими маркетинговими бюджетами
2. Впровадження омніканальної стратегії для інтеграції всіх точок взаємодії з клієнтом	2. Зростання вартості залучення клієнтів через підвищення цін на рекламу
3. Використання штучного інтелекту та машинного навчання для оптимізації маркетингу	3. Зміна алгоритмів пошукових систем та соціальних мереж
4. Розширення контент-маркетингової стратегії з акцентом на відеоконтент	4. Зростання вимог до конфіденційності даних, що обмежує можливості таргетування
5. Розвиток нішевих продуктивних пропозицій (екотуризм, воркейшн)	5. Економічна нестабільність, що впливає на ефективність маркетингових кампаній

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Оцінка ефективності збутової політики готелю "Дніпро" базується на аналізі структури каналів дистрибуції, їх продуктивності та вартості залучення клієнтів. Пряме бронювання через веб-сайт готелю та колл-центр забезпечує 35% загального обсягу продажів із середньою вартістю залучення клієнта 150 грн, що є найефективнішим каналом з точки зору вартості та маржинальності.

Онлайн-туристичні агентства (ОТА) генерують 40% бронювань із середньою комісією 18%, що збільшує вартість залучення клієнта до 450-500 грн, але забезпечує широке охоплення міжнародної аудиторії. Корпоративні продажі через прямі договори з компаніями складають 15% обсягу з низькою вартістю залучення (120 грн), але нижчою середньою вартістю номера через корпоративні знижки [29]. Співпраця з туроператорами та туристичними агентствами забезпечує 10% продажів із середньою комісією 10-12%.

Коефіцієнт конверсії веб-сайту готелю складає 2,8%, що нижче середньоринкового показника для готелів аналогічної категорії (3,5-4%), що свідчить про необхідність оптимізації користувацького досвіду та процесу онлайн-бронювання.

Оцінка ефективності програми лояльності "Дніпро Клуб" демонструє її позитивний вплив на утримання клієнтів та збільшення їх середнього чеку. Програма включає три рівні учасників (Silver, Gold, Platinum) з прогресивною системою накопичення балів та привілеїв: знижки на проживання та додаткові послуги, ранній заїзд та пізній виїзд, підвищення категорії номера, комплементарні послуги. Загальна кількість учасників програми складає 8 500 осіб, з яких 65% є активними користувачами.

Аналіз продуктової політики готелю "Дніпро" дає підстави для висновку про достатньо збалансований портфель послуг, що відповідає потребам ключових цільових сегментів. Водночас, спостерігаються певні невідповідності між асортиментом послуг та сучасними тенденціями ринку, зокрема недостатній рівень диференціації продукту для окремих перспективних сегментів. Наприклад, для сегменту індивідуальних туристів, частка яких становить лише 10% у структурі гостей, відсутні спеціалізовані

продуктові пропозиції, що могли б підвищити привабливість готелю для цієї категорії.

Проведене дослідження задоволеності гостей якістю основних та додаткових послуг виявило загалом високий рівень (8,7 балів за 10-бальною шкалою), що перевищує середній показник по готелях аналогічної категорії (8,5). Однак, аналіз відгуків гостей на провідних онлайн-платформах бронювання (Booking.com, TripAdvisor) виявив системні зауваження щодо дизайну частини номерного фонду, який потребує оновлення відповідно до сучасних трендів, а також побажання щодо розширення спектру послуг для сімейного відпочинку та довготривалого проживання [30].

Розглянемо детальніше структуру та ефективність продуктового портфеля готелю "Дніпро" на основі матриці BCG (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 Аналіз продуктового портфеля готелю "Дніпро" за матрицею BCG

Категорія послуг	Відносна ринкова частка	Темп зростання ринку, %	Частка в доходах готелю, %	Категорія за BCG	Рекомендації
Розміщення у стандартних номерах	1,3	5	42	"Дійні корови"	Підтримка якості, поступове оновлення дизайну
Розміщення у номерах підвищеної комфортності	0,9	12	23	"Зірки"	Активне просування, підвищення якості сервісу
Конференц-сервіс	0,7	15	15	"Зірки"	Розширення спектру послуг, технічне оснащення
Ресторанне обслуговування	1,2	8	16	"Дійні корови"	Оновлення меню, тематичні гастрономічні заходи
SPA-послуги	0,5	20	3	"Знаки питання"	Інвестиції в розвиток, партнерство з б'юти-брендами
Транспортні послуги	0,8	3	1	"Собаки"	Аутсорсинг, партнерство з транспортними компаніями

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Аналіз цінової політики готелю "Дніпро" свідчить про використання стратегії середньоринкових цін з елементами динамічного ціноутворення. Як видно з таблиці 2.9, середня вартість стандартного номера (2850 грн) знаходиться в середньому ціновому діапазоні для 4-зіркових готелів центральної частини Києва (2500-4000 грн). Готель застосовує диференційований підхід до ціноутворення залежно від сезону, дня тижня, тривалості перебування та глибини бронювання, що дозволяє оптимізувати завантаженість та максимізувати дохід.

Однак, аналіз показав недостатню гнучкість системи ціноутворення, зокрема обмежене використання технологій Revenue Management для автоматичного коригування цін у реальному часі залежно від попиту, конкурентного середовища та інших факторів. Порівняння з конкурентами показує, що Radisson Blu Hotel та "Прем'єр Палац" досягають вищих показників RevPAR (2736 грн та 3000 грн відповідно) завдяки більш досконалим системам динамічного ціноутворення [31].

Для поглибленого аналізу ефективності цінової політики розглянемо показники операційної ефективності готелю "Дніпро" порівняно з конкурентами (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 Порівняльний аналіз показників операційної ефективності готелю "Дніпро" та конкурентів, 2023 р.

Показник	"Дніпро"	"Прем'єр Палац"	Radisson Blu Hotel	Holiday Inn Kiev	Середнє по галузі
Середня завантаженість, %	68	75	72	70	65
Середня вартість номера (ADR), грн.	2850	4000	3800	3200	3000
Дохід на доступний номер (RevPAR), грн.	1938	3000	2736	2240	1950
Середня тривалість перебування, діб	2,3	2,7	2,5	2,4	2,2
Індекс проникнення ринку (MPI), %	104,6	115,4	110,8	107,7	100,0
Індекс середньої ціни (ARI), %	95,0	133,3	126,7	106,7	100,0
Індекс доходності (RGI), %	99,4	153,8	140,3	114,9	100,0
Витрати на залучення клієнта (CAC), грн.	320	450	480	380	400
Пожиттєва цінність клієнта (LTV), грн.	15600	24000	22800	17600	18000
Співвідношення LTV/CAC	48,8	53,3	47,5	46,3	45,0

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Аналіз збутової політики готелю "Дніпро" виявив недостатню

збалансованість каналів дистрибуції, зокрема високу залежність від онлайн-туристичних агентств (ОТА), через які здійснюється 40% бронювань. Хоча такі канали забезпечують широке охоплення міжнародної аудиторії, вони характеризуються високими комісійними ставками (в середньому 18%), що суттєво впливає на прибутковість готелю. Пряме бронювання через веб-сайт та колл-центр, яке є найбільш економічно ефективним каналом, забезпечує лише 35% загального обсягу продажів.

Коефіцієнт конверсії веб-сайту готелю складає 2,8%, що нижче середньоринкового показника для готелів аналогічної категорії (3,5-4%), що свідчить про необхідність оптимізації користувацького досвіду та процесу онлайн-бронювання. Дані наведені у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 Структура та ефективність каналів дистрибуції готелю "Дніпро", 2023 р.

Канал дистрибуції	Частка у загальному обсязі продажів, %	Середня вартість залучення клієнта, грн	Середня маржинальність, %	Ефективність (висока/середня/низька)
Пряме бронювання через веб-сайт	20	150	95	Висока
Пряме бронювання через колл-центр	15	120	98	Висока
Онлайн-туристичні агентства (ОТА)	40	480	82	Середня
Booking.com	22	513	80	Середня
Expedia	10	456	83	Середня
Hotels.com	8	432	84	Середня
Корпоративні продажі (прямі договори)	15	120	88	Висока
Туроператори та турагентства	10	300	90	Середня
Всього	100	312(середнє)	89(середнє)	-

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

У структурі маркетингових комунікацій готелю "Дніпро" спостерігається поступовий перехід від традиційних каналів до цифрових, які демонструють вищу ефективність. Як видно з таблиці 2.5, цифровий

маркетинг становить 55% маркетингового бюджету та забезпечує ROI на рівні 340%, що значно перевищує ефективність традиційних каналів (ROI 220%). Найбільш ефективними інструментами є email-маркетинг (ROI 450%) та контекстна реклама (ROI 380%).

Водночас виявлені певні недоліки у реалізації комунікаційної стратегії. Зокрема, недостатнє використання контент-маркетингу (1-2 публікації на місяць), обмежена інтеграція різних каналів комунікації, низький рівень персоналізації маркетингових повідомлень. Показник відкриття email-розсилок (22%) та рівень залученості в соціальних мережах (2,8%) нижчі за середньогалузеві, що свідчить про необхідність підвищення якості та релевантності контенту.

Таблиця 2.15 Аналіз ефективності програми лояльності "Дніпро Клуб"

Показник	Значення	Порівняння з галузевим стандартом	Оцінка (висока/середня/низька)
Загальна кількість учасників	8500	-	-
Частка активних користувачів, %	65	60-70	Середня
Індекс споживчої лояльності (NPS)	65	60-75	Середня
Частка повторних бронювань, %	32	30-40	Середня
Середній чек для учасників програми, грн	3420 (+20% до стандартного)	+15-25%	Середня
Середня тривалість перебування для учасників програми, днів	2,8 (+22% до стандартної)	+20-30%	Середня
Пожиттєва цінність клієнта (LTV) для учасників програми, грн	23400 (+50% до стандартної)	+40-60%	Середня
Рівень задоволеності програмою, %	82	80-90	Середня
Функціональність програми (за 5-бальною шкалою)	3,5	4,0-4,5	Низька
Рівень персоналізації привілеїв (за 5-бальною шкалою)	3,2	4,0-4,5	Низька
Наявність мобільного додатку для програми	Ні	Так (у 80% конкурентів)	Низька
Інтеграція з іншими сервісами	Обмежена	Розширена (у 70% конкурентів)	Низька

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Аналіз програми лояльності "Дніпро Клуб" демонструє її позитивний вплив на утримання клієнтів та збільшення їх середнього чеку. Програма включає три рівні учасників (Silver, Gold, Platinum) з прогресивною системою накопичення балів та привілеїв. Загальна кількість учасників програми складає 8500 осіб, з яких 65% є активними користувачами. Індекс споживчої лояльності (NPS) для учасників програми становить 65, що свідчить про високий рівень задоволеності та готовності рекомендувати готель.

Однак, порівняно з програмами лояльності міжнародних готельних мереж, "Дніпро Клуб" має обмежений функціонал, зокрема відсутність мобільного додатку для управління акаунтом, недостатню інтеграцію з іншими сервісами, обмежені можливості для персоналізації привілеїв відповідно до преференцій гостей.

Аналіз внутрішньої організації маркетингової діяльності готелю "Дніпро" виявив певні структурні недоліки. Маркетинговий відділ складається з 4 осіб (керівник відділу, спеціаліст з цифрового маркетингу, спеціаліст з PR та маркетингових комунікацій, спеціаліст з корпоративних продажів), що забезпечує базовий функціонал, але недостатньо для реалізації комплексної стратегії, особливо в умовах зростаючої ролі цифрових технологій.

Відсутня позиція аналітика даних, який міг би забезпечити більш глибоке розуміння поведінки споживачів, ефективності каналів продажів та маркетингових кампаній. Обмежене використання спеціалізованого програмного забезпечення для автоматизації маркетингу та управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) знижує ефективність маркетингових зусиль.

Бюджет маркетингових заходів становить 5% від загального доходу підприємства, що відповідає середньогалузевим показникам для готелів категорії 4 зірки. Однак, структура розподілу бюджету потребує оптимізації з акцентом на найбільш ефективні канали та інструменти. На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що маркетингова політика готелю "Дніпро" в цілому відповідає ринковим умовам та забезпечує стабільні

показники діяльності.

Таблиця 2.16 Структура маркетингового відділу готелю "Дніпро"

Посада	Функціональні обов'язки	Ефективність виконання функцій (висока/середня/низька)	Рекомендації
Керівник відділу маркетингу	Координація роботи відділу, планування та контроль виконання маркетингового плану, бюджетування	Висока	Посилення стратегічної функції
Спеціаліст з цифрового маркетингу	Управління веб-сайтом, соціальними мережами, email-розсилками, контекстною рекламою	Середня	Підвищення кваліфікації в сфері аналітики даних, персоналізації контенту
Спеціаліст з PR та маркетингових комунікацій	Медіа-релейшнз, організація спеціальних заходів, управління репутацією	Середня	Розширення функціоналу в напрямку контент-маркетингу
Спеціаліст з корпоративних продажів	Робота з корпоративними клієнтами, розробка спеціальних пропозицій, участь у виставках	Висока	Інтеграція з CRM-системою для підвищення персоналізації пропозицій
Відсутня позиція: Аналітик даних	Аналіз ефективності маркетингових кампаній, сегментація клієнтської бази, прогнозування попиту	-	Необхідне створення посади або підвищення кваліфікації існуючих співробітників

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Водночас виявлені певні недоліки та резерви для підвищення ефективності в усіх елементах комплексу маркетингу:

1. У продуктивній політиці - недостатній рівень диференціації продукту для окремих перспективних сегментів, необхідність оновлення дизайну частини номерного фонду;

2. У ціновій політиці - обмежене використання технологій динамічного ціноутворення та Revenue Management;

3. У збутовій політиці - висока залежність від ОТА-каналів та недостатня ефективність прямих продажів через низьку конверсію веб-сайту;

4. У комунікаційній політиці - недостатнє використання контент-

маркетингу, обмежена інтеграція різних каналів, низький рівень персоналізації;

5. У програмі лояльності - обмежений функціонал порівняно з міжнародними стандартами;

6. В організаційній структурі - відсутність позиції аналітика даних та обмежене використання спеціалізованого програмного забезпечення.

Усунення виявлених недоліків та реалізація потенціалу для вдосконалення дозволить підвищити конкурентоспроможність готелю "Дніпро" на ринку готельних послуг м. Києва та забезпечити сталий розвиток підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка пропозицій щодо вдосконалення маркетингової політики підприємства

На основі проведеного аналізу маркетингової діяльності готелю "Дніпро" та виявлених недоліків існуючої маркетингової політики розроблено комплекс пропозицій щодо її вдосконалення. Стратегічним напрямком удосконалення маркетингової політики підприємства є перехід від продукт-орієнтованого до клієнт-орієнтованого підходу з акцентом на персоналізацію взаємодії з гостями на всіх етапах клієнтського шляху. Реалізація цього стратегічного напрямку потребує трансформації всіх елементів комплексу маркетингу: продуктової, цінової, збутової, комунікаційної політики. Для забезпечення системних змін у маркетинговій політиці підприємства необхідно впровадити сучасні технології управління взаємовідносинами з клієнтами, підвищити рівень інтеграції маркетингових каналів, розвинути компетенції персоналу у сфері маркетингу та клієнтського сервісу. Пропоновані зміни узгоджуються із загальною стратегією розвитку готелю "Дніпро" та враховують ресурсні можливості підприємства щодо їх реалізації. Очікуваний результат від впровадження комплексу пропозицій – зростання основних показників ефективності маркетингової діяльності: збільшення завантаженості, підвищення середньої вартості номера, зростання рівня лояльності клієнтів, покращення конкурентних позицій підприємства на ринку готельних послуг м. Києва [32].

Удосконалення продуктової політики готелю "Дніпро" передбачає диверсифікацію портфеля послуг відповідно до сучасних тенденцій ринку та очікувань цільової аудиторії. Першим напрямком є оновлення номерного фонду з акцентом на створення тематичних номерів, що відображають культурну спадщину України (наприклад, серії номерів "Київська Русь",

"Українське бароко", "Сучасна Україна"). Другим напрямком виступає розробка спеціалізованих продуктових пропозицій для нових цільових сегментів: сімейних туристів (номери Family Room з додатковими послугами для дітей), довготривалих гостей (апартаменти з кухонними зонами та пральною), гостей, що подорожують з домашніми тваринами (Pet-friendly rooms). Третій напрямок – впровадження концепції bleisure з формуванням комбінованих пакетів послуг, які поєднують бізнес та дозвілля (наприклад, "Бізнес-вікенд" з поєднанням конференц-сервісу та екскурсійної програми). Четвертий напрямок – розвиток екологічно відповідальних пропозицій з використанням "зелених" технологій, органічних продуктів, програм енергозбереження та зменшення відходів, що відповідає зростаючому запиту на екологічний туризм. П'ятий напрямок – оновлення концепцій закладів харчування з акцентом на локальні продукти, сезонні меню, використання традиційних українських рецептів у сучасній інтерпретації, що підвищить привабливість ресторанів не лише для гостей готелю, а й для зовнішніх відвідувачів [33]. Шостий напрямок – розширення спектру wellness-послуг з впровадженням програм оздоровлення, фітнесу, здорового харчування, що відповідає глобальному тренду на здоровий спосіб життя.

Вдосконалення цінової політики готелю "Дніпро" спрямоване на оптимізацію цінових стратегій для різних сегментів ринку та каналів продажів. Запропоновано впровадження системи динамічного ціноутворення з використанням спеціалізованого програмного забезпечення (Revenue Management System), яке автоматично коригує тарифи на основі аналізу попиту, конкурентних цін, сезонності, глибини бронювання. Система дозволить оптимізувати показник доходу на доступний номер (RevPAR) шляхом збалансування завантаженості та середньої вартості номера. Розроблено диференційовану систему тарифів для різних цільових сегментів: базові тарифи для індивідуальних туристів, корпоративні тарифи з різними рівнями знижок залежно від обсягу бронювань, спеціальні тарифи для туристичних груп з пакетним ціноутворенням, преміальні тарифи для VIP-

клієнтів з розширеним набором послуг. Запропоновано впровадження гнучкої цінової політики для різних каналів продажів з урахуванням вартості залучення клієнтів: найнижчі тарифи для прямих бронювань через веб-сайт та колл-центр, диференційовані тарифи для різних ОТА з урахуванням розміру комісії, спеціальні оптові тарифи для туроператорів [34]. Розроблено модель оптимізації додаткового доходу (ancillary revenue) шляхом пакетування основних та додаткових послуг з формуванням цінових пропозицій, що стимулюють комплексне споживання різних послуг готелю. Запропоновано впровадження моделі ціноутворення на основі цінності (value-based pricing) для преміум-сегмента з формуванням унікальних пропозицій, що акцентують увагу не на ціні, а на унікальному досвіді та персоналізованому обслуговуванні.

Удосконалення збутової політики готелю "Дніпро" передбачає оптимізацію структури каналів дистрибуції та підвищення їх ефективності. Ключовою пропозицією є впровадження стратегії омніканальності, яка забезпечить безперервний клієнтський досвід через різні канали взаємодії. Технічною основою реалізації омніканальної стратегії стане впровадження сучасної CRM-системи, інтегрованої з системою управління готелем (PMS), каналами онлайн-бронювання, веб-сайтом, мобільним додатком, програмою лояльності, що дозволить формувати єдиний профіль клієнта з повною історією взаємодії. Для підвищення ефективності прямих продажів запропоновано комплексну модернізацію веб-сайту готелю з акцентом на поліпшення користувацького досвіду, оптимізацію для мобільних пристроїв, вдосконалення системи онлайн-бронювання, персоналізацію контенту на основі аналізу поведінки користувачів. Розроблено концепцію мобільного додатку готелю "Дніпро", який забезпечить додатковий канал комунікації та продажів, а також надасть гостям можливість дистанційного управління їх перебуванням (онлайн-реєстрація, вибір номера, замовлення додаткових послуг, оплата). Для оптимізації непрямих каналів продажів запропоновано впровадження системи Channel Manager, яка автоматизує управління

наявністю та цінами на різних платформах бронювання, мінімізує ризики овербукінгу, оптимізує використання екстранетів ОТА. Запропоновано розвиток альтернативних каналів збуту, таких як мета-пошукові системи (Google Hotel Ads, TripAdvisor), месенджери (WhatsApp, Telegram) з можливістю бронювання через чат-боти, голосові помічники (Amazon Alexa, Google Assistant) для технологічно орієнтованих клієнтів.

Вдосконалення комунікаційної політики готелю "Дніпро" спрямоване на підвищення ефективності маркетингових комунікацій та формування позитивного іміджу бренду. Запропоновано впровадження стратегії контент-маркетингу з розробкою редакційного плану, який передбачає регулярне створення різноманітного контенту: інформаційних статей про Київ та Україну, порад для подорожуючих, інтерв'ю з відомими гостями, історій про життя готелю, рецептів від шеф-кухаря. Контент буде поширюватись через блог на веб-сайті, соціальні мережі, email-розсилки, формуючи експертний імідж бренду та залучаючи органічний трафік. Розроблено концепцію відео-маркетингу з створенням серії професійних відео-матеріалів: віртуальний тур готелем, презентації нових номерів та послуг, інтерв'ю з персоналом, приготування фірмових страв, висвітлення заходів [35]. Відео-контент розміщуватиметься на YouTube-каналі готелю, у соціальних мережах, на веб-сайті, використовуватиметься в рекламних кампаніях. Запропоновано стратегію впливового маркетингу (influencer marketing) з залученням блогерів, журналістів, лідерів думок для створення автентичного контенту про готель, проведення тематичних заходів, організації прес-турів. Розроблено програму автоматизації маркетингових комунікацій з впровадженням тригерних email-розсилок на різних етапах клієнтського шляху: підтвердження бронювання, підготовка до приїзду, привітання з прибуттям, пропозиції додаткових послуг під час перебування, запит на відгук після виїзду, сезонні та персоналізовані пропозиції.

Удосконалення програми лояльності "Дніпро Клуб" спрямоване на підвищення її ефективності як інструменту утримання клієнтів та збільшення

їх цінності для підприємства. Запропоновано трансформацію програми лояльності на основі принципів гейміфікації з впровадженням елементів гри, досягнень, змагань, що підвищить залученість учасників. Учасники зможуть заробляти бали не лише за проживання, а й за різноманітні активності: залишення відгуків, поширення інформації в соціальних мережах, участь у заходах готелю, рекомендації друзям. Розроблено систему персоналізованих привілеїв, яка замінить стандартні рівні участі та дозволить клієнтам самостійно обирати бажані переваги з каталогу привілеїв відповідно до накопичених балів та індивідуальних прераференцій. Каталог включатиме стандартні опції (підвищення категорії номера, пізній виїзд, безкоштовні додаткові послуги) та унікальні пропозиції (майстер-клас від шеф-кухаря, ексклюзивна екскурсія Києвом, участь у дегустаціях). Запропоновано впровадження мобільного додатку програми лояльності з можливістю відстеження балансу балів, управління бронюваннями, замовлення послуг, доступу до персональних пропозицій. Розроблено систему партнерських програм з місцевими закладами (ресторани, магазини, галереї, екскурсійні бюро), що дозволить учасникам програми лояльності отримувати привілеї не лише в готелі, але й за його межами, розширюючи клієнтський досвід. Запропоновано методологію аналітики ефективності програми лояльності з використанням ключових показників: частота повторних бронювань, середній чек, середня тривалість перебування, життєва цінність клієнта (LTV), вартість утримання клієнта.

Вдосконалення цифрової маркетингової стратегії готелю "Дніпро" спрямоване на максимальне використання потенціалу сучасних технологій для залучення та утримання клієнтів. Запропоновано впровадження стратегії маркетингу, заснованого на даних (data-driven marketing) з використанням аналітичних інструментів для збору та аналізу даних про поведінку користувачів на веб-сайті, в мобільному додатку, соціальних мережах, їх реакції на різні маркетингові активності. Аналіз даних дозволить персоналізувати комунікації та пропозиції, оптимізувати маркетинговий

бюджет, прогнозувати попит. Розроблено концепцію персоналізованої рекламної кампанії з використанням технологій ретаргетингу, динамічних рекламних креативів, які адаптуються під інтереси конкретного користувача на основі його попередньої поведінки. Це дозволить підвищити конверсію рекламних кампаній та знизити вартість залучення клієнта. Запропоновано стратегію соціального слухання (social listening) з постійним моніторингом згадувань бренду в соціальних мережах, на форумах, в блогах, аналізом тональності відгуків, оперативним реагуванням на негативні коментарі та питання користувачів. Це забезпечить поліпшення репутації бренду та підвищення рівня задоволеності клієнтів. Розроблено концепцію використання технологій віртуальної (VR) та доповненої (AR) реальності для презентації готелю: віртуальні тури номерами та загальними зонами, AR-додаток з інтерактивною інформацією про об'єкти готелю, віртуальний консьєрж для навігації територією. Запропоновано стратегію голосового пошуку з оптимізацією контенту під голосові запити, створенням навичок для голосових помічників (Alexa Skills, Google Actions), які дозволятимуть отримувати інформацію про готель та бронювати номери через голосові команди.

Розвиток персоналу як елемент вдосконалення маркетингової політики готелю "Дніпро" спрямований на формування клієнтоорієнтованої корпоративної культури та підвищення маркетингових компетенцій співробітників. Запропоновано програму навчання персоналу принципам клієнтоорієнтованого сервісу з акцентом на персоналізацію взаємодії з гостями, передбачення їх потреб, перевершення очікувань, ефективне вирішення проблемних ситуацій. Навчання включатиме теоретичні модулі, практичні тренінги, розбір кейсів, рольові ігри та буде диференційованим для різних категорій персоналу. Розроблено систему мотивації співробітників, спрямовану на заохочення клієнтоорієнтованої поведінки, з використанням як матеріальних стимулів (бонуси за позитивні відгуки гостей, винагороди за ініціативи з поліпшення сервісу), так і нематеріальних (визнання, можливості

професійного розвитку, кар'єрного зростання). Запропоновано впровадження програми "Внутрішні маркетологи", яка передбачає залучення співробітників різних підрозділів до маркетингової діяльності: генерації ідей для нових послуг, створення контенту, участі в соціальних медіа, збору зворотного зв'язку від гостей. Розроблено концепцію корпоративної соціальної мережі для обміну знаннями, кращими практиками, історіями успіху у взаємодії з гостями, що сприятиме формуванню єдиного інформаційного простору та зміцненню корпоративної культури. Запропоновано програму розвитку digital-компетенцій персоналу з навчанням роботі з CRM-системою, аналізу даних, основам цифрового маркетингу, що підвищить ефективність використання технологічних інструментів у повсякденній роботі.

Вдосконалення аналітичного забезпечення маркетингової діяльності готелю "Дніпро" спрямоване на підвищення обґрунтованості маркетингових рішень на основі аналізу даних. Запропоновано впровадження комплексної системи маркетингової аналітики, яка забезпечить збір та аналіз даних з різних джерел: системи управління готелем (PMS), веб-сайту, онлайн-платформ бронювання, соціальних мереж, програми лояльності, опитувань гостей. Система дозволить формувати єдину аналітичну панель (dashboard) з ключовими показниками ефективності маркетингової діяльності в режимі реального часу. Розроблено методологію сегментації клієнтської бази на основі RFM-аналізу (Recency, Frequency, Monetary value), що дозволить виділити сегменти клієнтів за їх цінністю для підприємства та розробити диференційовані стратегії взаємодії з кожним сегментом. Запропоновано методику прогнозування попиту на основі аналізу історичних даних, сезонності, ринкових трендів, що дозволить оптимізувати цінову політику та планування ресурсів. Розроблено систему оцінки ефективності маркетингових кампаній з використанням методології атрибуції конверсій, яка враховує вплив різних точок контакту з брендом на шляху клієнта до покупки. Запропоновано впровадження A/B-тестування для оптимізації веб-сайту, email-розсилок, рекламних матеріалів з метою визначення найефективніших

варіантів та постійного вдосконалення маркетингових інструментів. Розроблено методику аналізу конкурентного середовища з постійним моніторингом цін, спеціальних пропозицій, маркетингових активностей конкурентів для своєчасного коригування власної маркетингової стратегії [36].

Для забезпечення ефективної реалізації запропонованих заходів з удосконалення маркетингової політики готелю "Дніпро" розроблено поетапний план їх впровадження з визначенням пріоритетів, термінів, відповідальних осіб та необхідних ресурсів. Перший етап (1-3 місяці) передбачає впровадження базових елементів аналітичної системи, навчання персоналу, оптимізацію веб-сайту та початок реалізації стратегії контент-маркетингу. Другий етап (4-6 місяців) включає впровадження CRM-системи, розробку нових продуктових пропозицій, модернізацію програми лояльності, запуск комплексних рекламних кампаній. Третій етап (7-12 місяців) охоплює розробку та впровадження мобільного додатку, реалізацію проєктів з використанням VR/AR технологій, розвиток партнерських програм, впровадження системи динамічного ціноутворення. Запропоновано систему контролю за реалізацією плану з визначенням ключових показників ефективності для кожного етапу та механізмів коригування дій у разі виявлення відхилень. Розроблено механізми мінімізації ризиків, пов'язаних з впровадженням нових маркетингових інструментів, включаючи пілотне тестування інновацій, поетапне масштабування успішних рішень, формування резервного бюджету для критичних проєктів. Для забезпечення залученості всіх підрозділів у процес трансформації маркетингової політики запропоновано створення крос-функціональної команди з представників різних департаментів (маркетинг, продажі, операційний відділ, IT, фінанси, HR) з регулярними зустрічами для координації зусиль та вирішення міжфункціональних питань. Реалізація запропонованого плану дозволить досягти системних змін у маркетинговій політиці готелю "Дніпро" та забезпечити сталий розвиток підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Впровадження запропонованого комплексу заходів з удосконалення маркетингової політики готелю "Дніпро" має не лише якісні переваги, а й чітко прогнозований економічний ефект. Очікується зростання основних фінансово-економічних показників, таких як завантаженість номерного фонду, середня вартість номера (ADR), дохід на один доступний номер (RevPAR), а також збільшення кількості повторних бронювань завдяки вдосконаленій програмі лояльності.

Для оцінки ефективності реалізації запропонованих змін було здійснено прогноз ключових показників маркетингової діяльності на період 2025–2027 рр. з урахуванням оптимістичного сценарію впровадження заходів з модернізації продуктової, цінової, збутової та комунікаційної політики (табл.3.1)

Таблиця 3.1

Прогноз основних показників ефективності маркетингової діяльності готелю "Дніпро"

Показник	2024 (базовий рік)	2025 (прогноз)	2026 (прогноз)	2027 (прогноз)
Середній рівень завантаженості номерів (%)	56%	62%	68%	72%
Середня вартість номера, грн (ADR)	2100	2 350	2 550	2 800
RevPAR, грн	1 176	1 457	1 734	2 016
Кількість повторних клієнтів (%)	22%	28%	35%	40%
Дохід від додаткових послуг, тис. грн	4 800	5 800	6 900	8 000
Частка онлайн-продажів (%)	38%	45%	52%	60%

Прогнозовані показники діяльності готелю "Дніпро" свідчать про позитивну динаміку розвитку підприємства у ключових напрямках. Очікується зростання завантаженості номерного фонду, що стане можливим завдяки диверсифікації продукту, розширенню спектру послуг, які надаються гостям, а

також запровадженню персоналізованих пропозицій. Крім того, значну роль у досягненні цього результату відіграє ефективніша робота з цільовими сегментами споживачів, що забезпечує кращу відповідність між очікуваннями клієнтів і пропозицією готелю.

Середній дохід від реалізації одного номера на добу (ADR) має тенденцію до зростання, що обумовлено впровадженням динамічного ціноутворення. Такий підхід дозволяє більш гнучко реагувати на зміни попиту, оптимізуючи тарифи в залежності від сезону, подій у місті та рівня завантаженості. Крім того, готель запроваджує спеціальні тарифні стратегії, орієнтовані на різні категорії гостей, що сприяє підвищенню привабливості цінових пропозицій і збільшенню прибутковості.

Показник RevPAR, який поєднує рівень завантаженості та середній тариф, також демонструє позитивну динаміку. Це зумовлено збалансованим підходом до управління доходами, де зростання кількості заброньованих номерів супроводжується підвищенням їхньої середньої вартості. Така стратегія дозволяє готелю досягати вищих фінансових результатів без втрати унікальності пропозиції чи зниження якості обслуговування.

Очікується збільшення кількості повторних клієнтів, що є результатом оновлення програми лояльності, в яку інтегровані елементи гейміфікації для підвищення залученості гостей. Крім того, покращення якості сервісу та персоніфікований підхід до обслуговування сприяють формуванню довіри та позитивного споживчого досвіду, що, у свою чергу, стимулює повернення клієнтів.

Дохід від додаткових послуг зростатиме завдяки активному просуванню wellness-програм, організації гастрономічних заходів, а також реалізації допродажів на всіх етапах взаємодії з клієнтом. Орієнтація на комплексне задоволення потреб гостей дозволяє не лише збільшити середній чек, але й підвищити загальний рівень задоволеності від перебування в готелі.

Частка онлайн-продажів також має тенденцію до зростання. Це пов'язано з цифровізацією каналів збуту, зокрема розвитком офіційного сайту,

інтеграцією з OTA-платформами та впровадженням мобільного додатку, який забезпечує зручність бронювання, комунікацію з персоналом та доступ до спеціальних пропозицій.

У підсумку, впровадження вищезазначених маркетингових змін дає змогу готелю "Дніпро" не лише покращити поточні фінансові результати, а й зміцнити свої ринкові позиції. Комплексне оновлення сервісу, цінової політики, дистрибуції та програм лояльності забезпечує зростання конкурентоспроможності та формує передумови для сталого розвитку в умовах динамічного ринку гостинності.

3.2. Формування комплексу маркетингових комунікацій підприємства

Удосконалення маркетингової діяльності готелю "Дніпро" вимагає трансформації існуючої системи маркетингових комунікацій для ефективнішої взаємодії з цільовими аудиторіями. Проведений аналіз виявив необхідність підвищення інтегрованості комунікаційних каналів, персоналізації контенту, оптимізації маркетингового бюджету та впровадження сучасних цифрових інструментів. Формування оновленого комплексу маркетингових комунікацій ґрунтується на концепції омніканальності, яка передбачає безшовну взаємодію з клієнтами через різні точки контакту з єдиним повідомленням та послідовним досвідом. Новий комунікаційний комплекс спрямований на вирішення стратегічних завдань: підвищення впізнаваності бренду, формування позитивного іміджу, залучення нових клієнтів, утримання існуючих гостей, диференціація від конкурентів. Розроблений комплекс враховує специфіку різних сегментів цільової аудиторії: бізнес-туристів, індивідуальних мандрівників, сімейних туристів, корпоративних клієнтів, організаторів заходів, кожен з яких потребує адаптованого комунікаційного підходу [37].

Ядром оновленого комплексу маркетингових комунікацій готелю "Дніпро" стане контент-маркетинг, спрямований на формування експертного

іміджу бренду та органічне залучення цільової аудиторії. Розроблено річний контент-план з диференціацією типів контенту: інформаційний (статті про цікаві місця Києва, поради подорожуючим, огляди культурних подій), розважальний (історії про відомих гостей готелю, цікаві факти з історії закладу), навчальний (рецепти від шеф-кухаря, рекомендації з планування ділових поїздок), переконуючий (огляди номерів, презентації спеціальних пропозицій). Для реалізації контент-стратегії запропоновано створення крос-функціональної команди, що об'єднає маркетологів, копірайтерів, фотографів, відео-операторів, які забезпечать системне наповнення всіх комунікаційних каналів якісним контентом. Ключовими платформами для поширення контенту стануть блог на оновленому веб-сайті, сторінки в соціальних мережах, email-розсилки, мобільний додаток, друковані матеріали в номерах та публічних зонах готелю. Впроваджується система аналітики ефективності контенту за показниками залученості, конверсії, вартості залучення клієнта, що дозволить оперативно коригувати контент-стратегію.

Цифрові комунікаційні канали становлять основу взаємодії з цільовою аудиторією, враховуючи високий рівень діджиталізації процесу вибору та бронювання готельних послуг. Оновлений веб-сайт готелю "Дніпро" стане центральним елементом цифрової комунікації з адаптивним дизайном, інтуїтивною навігацією, фото- та відео-контентом високої якості, віртуальними турами номерами, інтегрованою системою бронювання, персоналізованими пропозиціями на основі поведінки користувача. Стратегія в соціальних медіа передбачає диференційований підхід до різних платформ: Instagram для візуального контенту та співпраці з інфлюенсерами, Facebook для інформаційних матеріалів та таргетованої реклами, LinkedIn для B2B-комунікацій з корпоративними клієнтами, YouTube для розміщення відео-контенту. Email-маркетинг трансформується у систему персоналізованих тригерних розсилок на різних етапах клієнтського шляху з адаптацією контенту під інтереси та переваги кожного сегмента. Мобільний додаток готелю об'єднає функції бронювання, управління перебуванням, доступу до

персональних пропозицій та програми лояльності, ставши додатковим каналом комунікації з можливістю push-повідомлень [38].

Традиційні канали маркетингових комунікацій доповнюють цифрові інструменти, забезпечуючи комплексний вплив на цільову аудиторію та покриття офлайн-точок контакту з брендом. Друкована реклама концентрується у спеціалізованих туристичних та бізнес-виданнях з високою відповідністю цільовій аудиторії, каталогах туристичних операторів, бортових журналах авіакомпаній. Зовнішня реклама розміщується у стратегічних локаціях: аеропорту, залізничному вокзалі, бізнес-центрах, використовуючи переважно цифрові формати (Digital Signage) для можливості оперативної зміни контенту. Виставкова діяльність фокусується на участі у профільних туристичних та MICE-виставках в Україні та цільових зарубіжних ринках з акцентом на інтерактивних форматах презентації послуг готелю. Друковані матеріали в номерах та публічних зонах готелю (буклети, інформаційні картки, гостьові журнали) оновлюються з дотриманням єдиної візуальної концепції та QR-кодами для переходу до цифрових джерел розширеної інформації. Сувенірна продукція з брендуванням готелю (органічні косметичні засоби, еко-сумки, блокноти з переробленого паперу) підкреслює екологічну відповідальність підприємства.

Програма зв'язків з громадськістю та публічних комунікацій відіграє ключову роль у формуванні репутації готелю "Дніпро" та розбудові довірчих відносин з різними групами стейкхолдерів. Медіа-релейшнз включає регулярну взаємодію з представниками профільних та бізнес-медіа, організацію прес-заходів, підготовку експертних коментарів та аналітичних матеріалів про тенденції готельного бізнесу та туризму. Програма інфлюенсер-маркетингу передбачає співпрацю з блогерами, журналістами, лідерами думок у сфері подорожей, гастрономії, бізнесу для створення автентичного контенту про готель та формування позитивних рекомендацій. Організація спеціальних заходів включає тематичні гастрономічні вечори, культурні події, благодійні акції, що позиціонують готель як активного

учасника суспільного життя міста. Програма корпоративної соціальної відповідальності фокусується на підтримці локальних виробників, культурних ініціатив, екологічних проектів з регулярною комунікацією цих активностей для цільових аудиторій. Система управління репутацією в мережі включає моніторинг згадувань бренду, оперативне реагування на відгуки гостей, роботу з рейтинговими платформами (TripAdvisor, Booking.com, Google Reviews).

Внутрішні маркетингові комунікації становлять невід'ємну частину комплексу, забезпечуючи трансляцію цінностей бренду через персонал та формування послідовного клієнтського досвіду. Програма внутрішнього маркетингу включає регулярні брифінги про маркетингові цілі та активності, тренінги з клієнтоорієнтованого сервісу, конкурси інноваційних ідей серед співробітників, визнання досягнень у сфері обслуговування гостей. Корпоративне видання "Дніпро Інсайдер" (друкована та цифрова версії) висвітлює новини готелю, історії успіху співробітників, відгуки гостей, анонси подій, об'єднуючи команду навколо спільних цілей. Система внутрішньої цифрової комунікації включає корпоративний портал, мобільний додаток для співробітників, чат-боти для оперативного інформування та навчання персоналу. Формування амбасадорів бренду серед персоналу передбачає заохочення співробітників до просування готелю в особистих соціальних мережах, участі у створенні контенту, трансляції цінностей бренду у повсякденному спілкуванні. Програма збору ідей та інновацій дозволяє співробітникам пропонувати вдосконалення сервісу, нові послуги, комунікаційні ініціативи через спеціальну цифрову платформу з системою винагород за реалізовані пропозиції.

Система управління комплексом маркетингових комунікацій забезпечує координацію всіх елементів, оптимізацію бюджету та оцінку ефективності. Маркетингові активності планування на основі комунікаційного календаря, який інтегрує всі канали та інструменти комунікації з урахуванням сезонності, завантаженості готелю, ринкових подій, активності конкурентів.

Бюджетування маркетингових комунікацій ґрунтується на методі "цілей та завдань" з розподілом бюджету відповідно до стратегічних пріоритетів та потенційної ефективності кожного каналу. Розроблена система ключових показників ефективності (KPI) для різних комунікаційних інструментів: рівень знання бренду, показники залученості в соціальних медіа, конверсія веб-сайту, відкриття email-розсилок, публікації в медіа, відгуки клієнтів. Впровадження аналітичної системи з інтеграцією даних з різних джерел (Google Analytics, соціальні мережі, CRM, система бронювання) забезпечує комплексну оцінку ефективності маркетингових комунікацій та можливість оперативного коригування стратегії [39]. Створення крос-функціональної команди з представників відділів маркетингу, продажів, операційного департаменту, HR забезпечує узгодженість комунікацій та послідовну реалізацію клієнтського досвіду на всіх точках контакту з брендом.

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх ефективності

Реалізація розроблених пропозицій щодо вдосконалення маркетингової політики готелю "Дніпро" потребує економічного обґрунтування для оцінки необхідних інвестицій та прогнозованої віддачі від їх впровадження. Загальний бюджет реалізації запропонованих заходів становить 5,2 млн грн, що складає 3,3% від річного доходу підприємства та відповідає галузевим нормам інвестицій у розвиток маркетингової діяльності. Структура запланованих витрат включає: впровадження нових інформаційних технологій (CRM-система, система аналітики, модернізація веб-сайту) – 2,1 млн грн (40%); реалізацію оновленого комплексу маркетингових комунікацій – 1,5 млн грн (29%); розвиток персоналу та впровадження програм мотивації – 0,8 млн грн (15%); розробку нових продуктових пропозицій – 0,5 млн грн (10%); непередбачені витрати – 0,3 млн грн (6%). Інвестиційний план передбачає поетапне впровадження заходів протягом 12 місяців з розподілом

фінансування за кварталами: I квартал – 25%, II квартал – 35%, III квартал – 25%, IV квартал – 15%, що забезпечить оптимальне використання фінансових ресурсів та можливість коригування бюджету на основі проміжних результатів [40].

Прогноз економічних результатів впровадження запропонованих заходів базується на аналізі потенційного впливу на ключові показники діяльності готелю "Дніпро". Очікується зростання середньорічної завантаженості номерного фонду з поточних 68% до 75% (+7 відсоткових пунктів) за рахунок розширення клієнтської бази, підвищення лояльності існуючих клієнтів, вирівнювання сезонності попиту. Середня вартість номера (ADR) прогнозовано зросте з 2850 грн до 3278 грн (+15%) внаслідок впровадження динамічного ціноутворення, підвищення сприйнятої цінності послуг, оптимізації структури продажів з акцентом на прямі бронювання. Показник доходу на доступний номер (RevPAR) збільшиться з 1938 грн до 2459 грн (+27%) як комбінований результат зростання завантаженості та середньої вартості номера. Середній дохід на гостя (TRevPAR) зросте на 18% за рахунок збільшення продажів додаткових послуг (ресторан, SPA, конференц-сервіс) через персоналізовані пропозиції та крос-продажі. Рівень операційного прибутку підвищиться з 19% до 22% за рахунок оптимізації структури продажів, зниження вартості залучення клієнтів, підвищення ефективності маркетингових інвестицій.

Оцінка ефективності інвестицій у вдосконалення маркетингової політики ґрунтується на комплексному аналізі фінансових показників проекту. Прогнозований додатковий річний дохід від впровадження запропонованих заходів становить 23,5 млн грн, що складає 15% зростання порівняно з поточним рівнем. Додатковий операційний прибуток оцінюється в 8,2 млн грн на рік з урахуванням зростання змінних витрат, пов'язаних зі збільшенням обсягу діяльності. Період окупності інвестицій (PP) становить 7,6 місяця, що значно менше стандартного галузевого показника (12-18 місяців) для подібних проектів. Чиста приведена вартість проекту (NPV) при ставці дисконтування

15% складає 10,7 млн грн за трирічний період, що підтверджує доцільність інвестицій. Внутрішня норма прибутковості (IRR) дорівнює 86%, значно перевищуючи вартість капіталу компанії. Індекс прибутковості (PI) становить 3,06, вказуючи на високу ефективність вкладень. Розрахунок рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI) показує значення 365%, що свідчить про суттєву віддачу від маркетингових витрат.

Нефінансові показники ефективності запропонованих заходів доповнюють економічне обґрунтування, відображаючи якісні зміни у діяльності готелю "Дніпро". Очікується підвищення індексу задоволеності клієнтів (CSI) з 85% до 92% за рахунок персоналізації обслуговування, впровадження нових сервісів, підвищення кваліфікації персоналу. Індекс лояльності клієнтів (NPS) прогнозовано зросте з 58 до 72 пунктів, що відобразиться у збільшенні частки повторних бронювань з 32% до 40%. Рівень знання бренду серед цільової аудиторії підвищиться з 82% до 90%, посилюючи конкурентні позиції готелю на ринку [41]. Середня оцінка готелю на онлайн-платформах бронювання (Booking.com, TripAdvisor) зросте з 8,7 до 9,2 бали за 10-бальною шкалою, що підвищить привабливість закладу для потенційних гостей. Частка прямих бронювань збільшиться з 35% до 45%, знижуючи залежність від посередників та комісійні витрати. Рівень залученості персоналу зросте з 78% до 85%, що позитивно вплине на якість обслуговування та плинність кадрів.

Аналіз ризиків впровадження запропонованих заходів виявляє потенційні загрози для досягнення прогнозованих результатів та визначає шляхи їх мінімізації. Ринкові ризики пов'язані з можливим посиленням конкуренції, зміною споживчих преференцій, коливаннями попиту під впливом економічних факторів та мінімізуються через систему ринкового моніторингу, диверсифікацію цільових сегментів, гнучку цінову політику. Технологічні ризики включають можливі складнощі з інтеграцією нових систем в існуючу IT-інфраструктуру, необхідність додаткових інвестицій у технічне забезпечення та зменшуються завдяки поетапному впровадженню,

залученню кваліфікованих підрядників, створенню резервного технічного бюджету. Операційні ризики пов'язані з можливим опором персоналу змінам, недостатньою кваліфікацією співробітників для роботи з новими системами та нівелюються через програми навчання, залучення співробітників до процесу розробки змін, систему мотивації. Фінансові ризики включають можливе перевищення бюджету, затримки в окупності інвестицій та контролюються через систему фінансового моніторингу, поетапне фінансування з контрольними точками, формування фінансового резерву у розмірі 10% від загального бюджету проекту [42].

Система моніторингу та контролю ефективності впровадження запропонованих заходів забезпечує можливість оперативного коригування та оптимізації маркетингової політики. Впроваджується комплексна система ключових показників ефективності (KPI) з диференціацією для різних рівнів управління та функціональних напрямків: фінансові показники (дохід, прибуток, RevPAR), операційні показники (завантаженість, середня тривалість перебування, частка прямих бронювань), маркетингові показники (конверсія, вартість залучення клієнта, ефективність каналів продажів), показники клієнтського досвіду (CSI, NPS, онлайн-рейтинги). Система звітності передбачає щоденний моніторинг операційних показників, щотижневий аналіз маркетингових метрик, щомісячну оцінку фінансових результатів, щоквартальний комплексний аудит ефективності маркетингової політики. Розроблено механізми оперативного реагування на відхилення від планових показників з визначенням порогових значень для різних рівнів втручання: від коригування окремих тактичних елементів до перегляду стратегічних напрямків. Впроваджується культура постійного вдосконалення з регулярними сесіями аналізу результатів, обміну кращими практиками, генерації ідей для оптимізації процесів [43].

Довгострокові перспективи розвитку маркетингової політики готелю "Дніпро" після впровадження запропонованих заходів передбачають подальшу трансформацію бізнес-моделі підприємства відповідно до еволюції ринку та

технологій. Стратегічними напрямками подальшого розвитку є поглиблення персоналізації взаємодії з клієнтами на основі аналізу великих даних та штучного інтелекту, що дозволить прогнозувати потреби гостей та пропонувати релевантні послуги. Розширення екосистеми бренду через створення мережі партнерств з локальними бізнесами, туристичними атракціями, транспортними компаніями для формування комплексного досвіду подорожі. Трансформація формату послуг з урахуванням нових моделей роботи та відпочинку: розвиток просторів для віддаленої роботи, створення коворкінг-зон, впровадження гібридних форматів проведення заходів. Посилення фокусу на сталому розвитку з впровадженням енергоефективних технологій, безвідходних операційних процесів, соціально відповідальних ініціатив, що відповідатиме зростаючому запиту споживачів на екологічність. Інтеграція нових технологій взаємодії з клієнтами: голосові інтерфейси, технології розширеної реальності, безконтактні сервіси, що забезпечать технологічне лідерство бренду [44]. Реалізація цих стратегічних напрямків дозволить готелю "Дніпро" утримувати конкурентні позиції на ринку, забезпечувати сталий розвиток бізнесу та адаптуватися до нових умов функціонування галузі гостинності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження теоретичних засад та практичних аспектів формування і вдосконалення маркетингової політики готельно-ресторанного підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Маркетингова політика підприємств готельно-ресторанного бізнесу являє собою систему принципів, пріоритетів, цільових установок і механізмів взаємодії з ринковим середовищем, спрямовану на задоволення потреб споживачів та досягнення стратегічних цілей підприємства. Вона має враховувати специфіку галузі, яка характеризується нематеріальним характером послуг, неможливістю їх зберігання, одночасністю виробництва та споживання, невіддільністю від джерела надання послуги, мінливістю якості.

2. Комплексний характер маркетингової політики проявляється у взаємозв'язку її складових елементів: продуктової, цінової, збутової, комунікаційної політики, а також додаткових елементів, характерних для сфери послуг - політики управління персоналом, процесами та фізичним оточенням. В сучасних умовах зростає значення таких елементів, як політика управління брендом, управління відносинами з клієнтами, інноваційна маркетингова політика, політика соціально-відповідального бізнесу.

3. Методичні підходи до формування маркетингової політики підприємства готельно-ресторанного господарства базуються на системному підході та включають сегментацію ринку, позиціонування, розробку маркетингової стратегії та комплексу маркетингу, впровадження системи контролю. Особливе значення має використання сучасних інструментів аналізу даних, цифрових технологій, персоналізованого підходу до взаємодії з клієнтами.

4. Аналіз організаційно-економічної характеристики готелю "Дніпро" виявив, що підприємство має розвинену інфраструктуру, широкий асортимент послуг, кваліфікований персонал, стабільне фінансове становище та позитивну динаміку основних показників діяльності. Номерний фонд

готелю складає 186 номерів різних категорій, інфраструктура включає ресторани заклади, конференц-сервіс, SPA-центр, додаткові послуги. Завантаженість номерного фонду становить 68%, середня вартість номера - 2850 грн.

5. Дослідження ринкового середовища та конкурентної позиції готелю "Дніпро" показало, що підприємство функціонує на висококонкурентному ринку готельних послуг м. Києва, займаючи середню позицію серед 4-зіркових готелів центральної частини міста. Конкурентними перевагами є оптимальне розташування, репутація, розвинена інфраструктура, конкурентоспроможні ціни. Слабкими сторонами виступають частково застаріла матеріально-технічна база, обмежений номерний фонд, відсутність міжнародного бренду.

6. Оцінка ефективності існуючої маркетингової політики виявила як позитивні аспекти (диверсифікований комплекс маркетингових комунікацій, ефективна програма лояльності, позитивна динаміка онлайн-репутації), так і недоліки (недостатня оптимізація веб-сайту для мобільних пристроїв, нерегулярність контент-маркетингу, обмежене використання систем автоматизації маркетингу та CRM, недостатня персоналізація комунікацій).

7. На основі проведеного аналізу розроблено комплекс пропозицій щодо вдосконалення маркетингової політики готелю "Дніпро", який включає: диверсифікацію продуктових пропозицій відповідно до сучасних тенденцій ринку, впровадження системи динамічного ціноутворення, реалізацію стратегії омніканальності, трансформацію програми лояльності, розвиток цифрової маркетингової стратегії, впровадження клієнтоорієнтованого підходу та системи аналітичного забезпечення маркетингової діяльності.

8. Запропоновано оновлений комплекс маркетингових комунікацій готелю "Дніпро", ядром якого стає контент-маркетинг з акцентом на створення якісного цифрового контенту, інтеграцію різних комунікаційних каналів, персоналізацію взаємодії з клієнтами, розвиток внутрішніх маркетингових комунікацій.

9. Економічне обґрунтування запропонованих заходів показало їх високу ефективність. Загальний бюджет реалізації становить 5,2 млн грн, прогнозований додатковий річний дохід - 23,5 млн грн, період окупності - 7,6 місяця, рентабельність маркетингових інвестицій - 365%. Очікується зростання середньорічної завантаженості до 75%, середньої вартості номера до 3278 грн, доходу на доступний номер до 2459 грн.

На основі проведеного дослідження сформульовано наступні пропозиції щодо вдосконалення маркетингової політики готелю "Дніпро":

1. Здійснити поетапне впровадження запропонованого комплексу заходів з пріоритетом на цифрову трансформацію маркетингової діяльності, персоналізацію взаємодії з клієнтами та розвиток омніканальної стратегії.

2. Впровадити сучасні інформаційні технології (CRM-система, система аналітики, Channel Manager) для підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю та забезпечення персоналізованого підходу до клієнтів.

3. Реалізувати програму оновлення номерного фонду з акцентом на створення тематичних номерів та спеціалізованих продуктових пропозицій для нових цільових сегментів.

4. Впровадити систему динамічного ціноутворення для оптимізації доходу на доступний номер та підвищення конкурентоспроможності цінової політики.

5. Трансформувати програму лояльності на основі принципів гейміфікації та персоналізованих привілеїв для підвищення залученості клієнтів та стимулювання повторних візитів.

6. Реалізувати стратегію контент-маркетингу з розробкою редакційного плану та регулярним створенням різноманітного контенту для формування експертного іміджу бренду.

7. Впровадити програму розвитку персоналу з акцентом на формування клієнтоорієнтованої корпоративної культури та підвищення маркетингових компетенцій співробітників.

8. Створити систему моніторингу та контролю ефективності маркетингової політики з визначенням ключових показників ефективності та механізмів оперативного реагування на відхилення від планових показників.

9. Розробити довгострокову стратегію розвитку маркетингової політики з урахуванням майбутніх тенденцій ринку, технологічних інновацій та еволюції споживчих очікувань.

Реалізація запропонованих заходів дозволить готелю "Дніпро" підвищити конкурентоспроможність на ринку готельних послуг м. Києва, збільшити економічну ефективність діяльності, підвищити лояльність клієнтів та забезпечити сталий розвиток підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Малюга Л. Особливості цінової політики підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неіндустріального суспільства : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Луцьк : Волинський національний університет ім. Лесі Українки, 2020.
2. Зеліч В. В. Роль і значення комплексу інструментів маркетингових комунікацій, їх вплив на діяльність підприємства : матеріали конф. 2020.
3. Лишенко М. Бренд-менеджмент як інструмент маркетингової діяльності підприємств. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 48.
4. Рокіцька А. Прибуток підприємства: складові елементи та фактори впливу на нього. Актуальні проблеми теорії і практики бухгалтерського обліку, аналізу, контролю й оподаткування в Україні: сучасний стан, тенденції та перспективи розвитку: матеріали конф. 2021.
5. Ткачук С., Стахурський В. Роль та значення копірайтингу в маркетингу. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 47.
6. Савченко Є. Ю. Маркетингова політика підприємства : монографія / Є. Ю. Савченко. 2022. С. 30–36
7. Гладищук Я. А. Особливості реалізації маркетингової політики у банківській установі. Економіка, управління та адміністрування. 2023. № 4 (106). С. 136–144.
8. Козлова І. М., Костіна О. М. Чинники внутрішнього середовища стратегічного розвитку підприємства : матеріали конф. 2019.
9. Резніченко Д. О. Удосконалення маркетингової політики підприємства для забезпечення стійкості бізнесу: кваліфікац. робота магістра. 2024.
10. Омарова А. С. Цінова політика закладу готельного/ресторанного господарства та напрями її оптимізації: кваліфікац. робота. 2023.
11. Кожем'яка О. Продуктова політика підприємства ресторанного господарства «Сьогодні Можна» м. Київ : курсова робота. 2019.

12. Андросова Т. В. та ін. Маркетингові інновації в освіті, туризмі, готельно-ресторанній, харчовій індустрії та торгівлі : колективна монографія. Харків : ХДУХТ, 2018. С. 17–26
13. Попова В. В. Цінова політика закладу ресторанного господарства та напрями її оптимізації : кваліфікац. робота. 2023.
14. Дмитрієва О. В. Дослідження маркетингової політики комунікації підприємства ресторанного бізнесу : кваліфікац. робота. 2023.
15. Варченко О. М. та ін. Організаційно-економічна сутність управління витратами сільськогосподарських підприємств: монографія. 2020.
16. Гончар В. М. Організаційно-економічна безпека як об'єкт управління в менеджменті підприємств: дис. ... канд. екон. наук. 2021.
17. Дюк А. А. Організаційно-економічна соціалізація підприємництва на селі в умовах трансформації господарювання. Економіка АПК. 2020. № 5.
18. Аржаковська А. Управління інвестиційною стратегією підприємства та шляхи її підвищення: дис. ... магістра / Одеський національний технологічний університет, кафедра менеджменту і логістики. Одеса, 2024.
19. Щербак А. О. Маркетинг торговельного підприємства: кваліфікац. робота. 2024.
20. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Кравець О. В. Розроблення маркетингових конкурентних стратегій підприємств: кваліфікац. робота. 2021.
21. Гавенко М. С., Орлов О. О. Маркетингові дослідження конкурентної позиції підприємств торгівлі: наук. робота. 2019.
22. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Ефективна економіка. 2020. № 8. С. 18–36
23. Демків І. Стратегія диверсифікації як елемент стратегічного управління підприємством: кваліфікац. робота. 2021.
24. Герасименко А. Г. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища: дис. ... канд.

екон. наук. 2021.

25. Нестеренко В. Ю., Сідельнікова В. К. Аналіз маркетингової діяльності підприємства: актуальні аспекти оцінювання ефективності: наук. стаття. 2021.

26. Литвиненко К. А. Формування комунікативної маркетингової політики компанії із врахуванням поведінки споживачів: кваліфікац. робота. 2024.

27. Набока К. О. Удосконалення маркетингової конкурентної стратегії підприємства: кваліфікац. робота. 2024.

28. Сокол М. О. Розробка маркетингової стратегії промислового підприємства: кваліфікац. робота. 2025.

29. Маїк С. А. Вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю підприємства : магістерська робота. 2023.

30. Молін Н. О. Маркетингова політика комунікацій підприємства: курсова/наук. робота. 2021.

31. Гуріна Н. В., Таргонська Л. В. Формування маркетингової політики підприємства як основа вдосконалення системи збуту аграрних підприємств: наук. робота. 2021.

32. Доброштан К. М. Удосконалення маркетингової політики підприємства з виробництва професійного обладнання в сегменті Ногеса: кваліфікац. робота. 2024.

33. Лісеній Є., Дяченко Ю. Управління та шляхи удосконалення маркетингової товарної політики підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 32.

34. Потапенко Ю. В. Удосконалення маркетингової товарної політики підприємства: кваліфікац. робота. 2024.

35. Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М., Терованесова О. Ю. Теоретичні підходи до розуміння сутності маркетингової товарної політики підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. Вип. 66.

36. Ковальчук С. В., Лазебник М. Р. Алгоритмізація формування

комплексу маркетингових комунікацій харчових підприємств: наук. робота. 2018. С. 30–36

37. Блоцький О. М. Розробка комплексу маркетингових комунікацій в умовах конкурентного середовища агробізнесу: кваліфікац. робота. 2024.

38. Єсюнін С. С., Шульгіна Л. М. Система маркетингових комунікацій як чинник конкурентних переваг підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління. 2018. № 12.

39. Баран О. Р. Методичні засади оцінки ефективності агроландшафтної організації території сільськогосподарських підприємств. Збалансоване природокористування. 2018. № 3. С. 33–40.

40. Перерва П. Г., Назаренко С. М. Методичний підхід до оцінювання ефективності використання ІТ-аутсорсингу. Маркетинг і цифрові технології. 2021. Т. 5, № 3. С. 18–29.

41. Кабаченко Д. В. Обґрунтування напрямків удосконалення системи управління персоналом підприємства. Міжнародна науково-практична конференція. 2020.

42. Гнип Д. В., Хринюк О. С. Бізнес-планування як метод підвищення конкурентоспроможності підприємства. 2019.

43. Савицька О. М., Панасюк Т. П. Вплив факторів розвитку інформаційної економіки на підвищення ефективності управління підприємством. Актуальні проблеми економіки та управління. 2018. № 12.

