

Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету
Кафедра менеджменту, маркетингу та міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

***«Використання маркетингових інструментів в реалізації стратегії
розвитку підприємства у період воєнного стану та після війни»***

(за матеріалами ТОВ «Корал»)

Студента 6 курсу, 705 групи,
Другого (магістерського) рівня
вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Менеджмент
маркетингової діяльності»

*підпис
студента*

*Дземана
Владислава
Ігоровича*

Науковий керівник
кандидат технічних наук,
доцент

*підпис
керівника*

*Лошенюк
Ірина
Романівна*

Завідувач кафедри
кандидат економічних наук,
доцент

Підпис зав.кафедрою

*Чичун
Валентина
Андріївна*

Чернівці 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄНИЙ ЧАС	6
1.1. Сутність і значення маркетингових інструментів в управлінні підприємством.....	6
1.2. Сучасні підходи до стратегічного управління	16
1.3. Особливості маркетингових інструментів в реалізації стратегії підприємства в умовах воєнного стану та після війни	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ В РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «КОРАЛ» ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ	24
2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Корал» за 2021-2023 рр.	24
2.2. Дослідження стану використання маркетингових інструментів в реалізації стратегії діяльності ТОВ «Корал»	35
2.3. Аналіз стану конкурентоспроможності ТОВ «Корал».....	43
РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ТОВ «КОРАЛ» В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄНИЙ ЧАС НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ	54
3.1. Пропозиції щодо використання сучасних маркетингових інструментів в реалізації стратегії розвитку ТОВ «Корал».....	54
3.2. Формування конкурентних переваг ТОВ «Корал» через систему якості як елемент маркетингової стратегії	61
3.3. Обґрунтування доцільності пропозицій щодо вдосконалення маркетингової стратегії під час війни та у повоєнний час.....	69
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
ДОДАТКИ	82

ВСТУП

Економічна нестабільність в Україні, викликана численними кризовими явищами останніх років і повномасштабною війною, створює для підприємств різних секторів нові виклики та потребу в адаптації. Забезпечення стабільного функціонування підприємств в умовах економічної нестабільності стає ключовим пріоритетом для топ-менеджменту. Досягнення цього неможливе без впровадження ефективних маркетингових інструментів та чітко визначеної стратегії діяльності підприємства.

При таких обставинах застосування маркетингу та маркетингових інструментів є важливим елементом діяльності ринкових суб'єктів. Він охоплює процеси створення, просування та реалізації продукції чи послуг, а також координує управління взаємовідносинами з клієнтами з метою отримання вигоди. Основні аспекти маркетингу включають розробку стратегії підприємства, цінову політику, планування виробництва, розширення асортименту тощо. У періоди розробки ефективної бізнес-стратегії маркетингові дослідження відіграють ключову роль, допомагаючи вивчати ринкові можливості, конкурентні позиції та виявляти сильні й слабкі сторони організації.

Сьогодні важко уявити будь-який бізнес без використання маркетингових інструментів. Виробництво продукції чи послуг недостатнє саме по собі – необхідно організувати процеси так, щоб отримати максимальний прибуток. Для цього важливо розуміти потреби, бажання споживачів. Маркетинг дозволяє створювати додаткову цінність для клієнтів, використовуючи ресурси підприємства, аналізуючи ринок та конкуренцію.

Маркетинг також забезпечує налаштування бізнес-процесів від стратегічного до оперативного рівня, задовольняючи різноманітні запити споживачів. Підтримка лояльності споживачів та клієнтів є одним із важливих чинників, що дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними.

Актуальність теми визначається необхідністю ефективного впровадження маркетингових інструментів з метою розробки ефективності стратегії управління підприємством, у тому числі для створення конкурентних переваг, залучення нових клієнтів та утримання існуючих. Проте у сфері гостинності маркетингові інструменти часто застосовуються недостатньо ефективно, що створює потребу в розробці шляхів удосконалення маркетингової діяльності.

Наукові праці багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених присвячені теоретичним аспектам використання маркетингових інструментів та маркетингової стратегії розвитку підприємства, але деякі практичні та методологічні питання залишаються недостатньо вивченими. Зазначене обґрунтувало обрання теми, а також визначило мету, а завдання, предмет і об'єкт дослідження.

Отже, метою даної випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування науково-методичних засад і практичних рекомендацій для вдосконалення використання маркетингових інструментів з метою розробки маркетингової стратегії підприємства ТОВ «Корал».

Відповідно до визначеної мети було сформовано такі завдання:

- визначити теоретичні аспекти використання маркетингових інструментів в реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах війни та повоєний час;
- дослідити теоретичні основи, сутність та значення маркетингових інструментів в управлінні підприємством;
- визначити сучасні підходи до стратегічного управління;
- визначити особливості реалізації маркетингових інструментів в реалізації стратегії підприємства в умовах воєнного стану та після війни;
- провести аналіз ефективності використання маркетингових інструментів в реалізації стратегії ТОВ «Корал» під час воєнного стану;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Корал» за 2021-2023 рр.;

- дослідити стан використання маркетингових інструментів у реалізації стратегії діяльності ТОВ «Корал»;
- здійснити аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Корал»;
- запропонувати заходи щодо оптимізації ефективної стратегії ТОВ «Корал» в умовах війни та повоєнний час на основі сучасних маркетингових інструментів;
- надати пропозиції щодо використання сучасних маркетингових інструментів в реалізації стратегії розвитку ТОВ «Корал»;
- надати рекомендації щодо формування конкурентних переваг ТОВ «Корал» через систему якості як елемент маркетингової стратегії;
- обґрунтування доцільності пропозицій щодо вдосконалення маркетингової стратегії під час війни та у повоєнний час.

Об'єкт дослідження – процес використання маркетингових інструментів в реалізації стратегії розвитку підприємства у період воєнного стану та після війни.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні підходи з удосконалення процесу використання маркетингових інструментів у реалізації стратегії під час війни та у повоєнний час.

У дослідженні використовувалися методи спостереження, аналізу, синтезу, анкетування, графічна візуалізація даних для оцінки фінансового стану підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄНИЙ ЧАС

1.1. Сутність та значення маркетингових інструментів в управлінні підприємством

Значення управління маркетинговою діяльністю та використання маркетингових інструментів у діяльності підприємств у сучасних умовах економіки суттєво зростає. Це пов'язано зі зростаючим впливом маркетингових процесів на повсякденне життя людей та національній економіці в цілому. Ефективна організація маркетингової діяльності дозволяє зменшувати втрати, оптимізувати процеси виробництва і реалізації продукції, а також сприяє максимізації економічних результатів підприємства.

Актуальність цього питання призводило посилення інтересу як науковців, так і фахівців-практиків. Зокрема питання теоретичних та методологічних основ розвитку управління маркетинговою діяльністю підприємства знайшли відображення у наукових працях відомих дослідників-економістів. Зокрема, питання формування, функції та регулювання управління маркетинговою діяльністю підприємств, к тому числі у сфері гостинності висвітлювалися у працях таких вчених, як: А. Олександрова, А. Амоша, Н. Багрова, Л. Балабанової, М. Біржакова, В. Герасименко, І. Герчікової, В. Гуляєвої, Н. Логунова, М. Кх. Мескона, Г. Науменко, В. Подсолонка, А. Романова, В. Цибуха та інших. Однак, сучасні тренди маркетингової діяльності потребують подальшого вивчення, дослідження, а також постійної адаптації до впливу негативних факторів. Саме тому наукові дослідження з питань застосування маркетингових інструментів у діяльність підприємств матимуть постійну актуальність і доцільність.

Значення маркетингової діяльності підприємств у сучасних умовах

економіки постійно зростає, особливо в умовах нестабільності, спричиненої кризами останніх років та військовими діями. Війна в Україні суттєво вплинула на функціонування бізнесу, поставивши перед підприємствами складні виклики, зокрема адаптацію до нестабільного попиту, порушення логістичних ланцюгів і зміну споживчих пріоритетів. У цих умовах маркетинг виступає важливим інструментом для забезпечення стабільності підприємств, оптимізації їх діяльності та підтримки конкурентоспроможності.

Сутність та значення маркетингових інструментів полягає у досягненні стратегічних і тактичних цілей підприємства через певні технології та дії. Вони охоплюють аналіз ринку, розробку та впровадження маркетингових стратегій, управління взаємодією з клієнтами, а також моніторинг ефективності маркетингових заходів. У контексті сучасних викликів їх роль стає критично важливою через потребу швидкої адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища. Серед ключових та актуальних маркетингових інструментів можна виділити такі, що наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Ключові та актуальні маркетингові інструменти підприємства

Аналіз ринку в умовах невизначеності	Через воєнні дії деякі регіони стали недосяжними для реалізації продукції, зросла міграція населення, а економічна активність змістилася у безпечніші зони. Інструменти аналізу ринку дозволяють підприємствам оперативно вивчати нові ринкові умови, оцінювати попит і прогнозувати поведінку споживачів у кризових умовах.
Розробка гнучких маркетингових стратегій	Зміна пріоритетів споживачів, які стали більш схильними до економії та вибору товарів першої необхідності, зумовлює перегляду асортименту, впровадження інновацій та розробки стратегій, які враховують нові реалії, зокрема локалізацію виробництва та акцент на соціальну відповідальність бізнесу.
Просування в умовах обмежених ресурсів	Ефективна комунікація з клієнтами стає ключовою в умовах обмежених маркетингових бюджетів. Зростає значення digital-маркетингу, який забезпечує точковий вплив на цільову аудиторію та дозволяє зменшити витрати на традиційні канали реклами. Особливо актуальним є використання соціальних мереж та партнерських програм

Продовження табл. 1.1

Управління збутом у кризовий період	Війна призвела до серйозних проблем із логістикою, що ускладнило постачання товарів на ринки. Використання інструментів оптимізації ланцюгів поставок, таких як прогнозування попиту та створення резервних каналів дистрибуції, дозволяє мінімізувати ризики втрати клієнтів
Задоволення потреб та підтримка лояльності споживачів	У кризові часи споживачі цінують прозорість, соціальну відповідальність та турботу з боку брендів. Запровадження програм лояльності, акційної підтримки для вразливих категорій населення або донорських ініціатив допомагає не лише підтримати репутацію компанії, але й забезпечити довготривалі відносини з клієнтами
Моніторинг і контроль ефективності	Ситуація постійних змін вимагає регулярного перегляду результатів маркетингових заходів. Аналіз ключових показників, таких як рівень продажів, частка ринку, ефективність витрат на маркетинг, дозволяє виявити сильні та слабкі сторони діяльності компанії та вчасно коригувати стратегію.

У контексті військових дій маркетингові інструменти набувають стратегічного значення. Вони дозволяють не лише зберігати ринкові позиції підприємств, але й сприяють відновленню економіки в цілому, стимулюючи споживання та створення робочих місць. Завдяки маркетинговому аналізу бізнес може знаходити нові можливості навіть в умовах кризи, розширювати сфери діяльності, освоювати експортні ринки та впроваджувати інноваційні продукти.

Таким чином, маркетингові інструменти є необхідними для виживання підприємств у складних умовах, забезпечуючи їх адаптацію до нових реалій та підтримуючи економічну стабільність у часи кризи.

Серед класичних маркетингових інструментів варто виділити такі, які здійснюватимуть вплив на формування конкурентних переваг на рівні суб'єкта господарювання:

- економічний інструмент, який включає такі аспекти, як організація, планування, аналіз і контроль, облікова політика, ціноутворення, внутрішній аудит, комплексне інформаційне забезпечення, економічні норми

та стандарти, стимули й санкції, умови оплати праці, управління витратами тощо;

- технологічний інструмент – якісні параметри матеріально-технічної бази закладу розміщення, наявність під'їзних шляхів, власної території, що охороняється, наявність резервуару з водою, генератора, який забезпечує подачу електроенергії у період аварійних відключень, наявність додаткових зручностей – благоустрій території, тощо;

- якісний інструмент – (на прикладі закладів готельно-ресторанного господарства) стан номерного фонду, оснащеність номерного фонду, наявність ремонту, якісного текстилю, гіпоалергенної постільної білизни, спектр додаткових послуг тощо;

- інструменти відносин – наявність чітко регламентованих договірних зобов'язань, задекларовані зобов'язання і відповідальності сторін, чіткий алгоритм розподілу отриманих прибутків між співвласниками, регулювання встановлених техніко-технологічних і економічних нормативів, якісні параметри роботи відповідальних осіб, трудовий договір, правила внутрішнього трудового розпорядку тощо;

- організаційний інструмент охоплює такі елементи, як формування підрозділів відповідно до організаційної та виробничої структури підприємства, визначення найбільш ефективних підрозділів, обґрунтування виробничої програми, оцінка наявного та потенційного ресурсного забезпечення, вибір моделі оплати праці, регулювання розподільчих відносин, встановлення трансфертного ціноутворення для внутрішнього обороту продукції та послуг, а також розробка методик його розподілу між учасниками тощо. [5]

Розглядаючи принципи маркетингового менеджменту, багато дослідників дійшли висновку, що вони, а також маркетингові інструменти, які застосовуються в реалізації стратегії діяльності підприємства, дуже різноманітні (табл. 1.2).

В основному вони формують цілу систему, що передбачає цілеспрямованість в реалізації, гнучкість та оптимальність.

Таблиця 1.2

Принципи управління маркетинговою діяльністю підприємства

Принцип	Характеристика
Цілеспрямованості	Представлено відповідно до цілей, місії, стратегії підприємства відповідно до потреб споживачів (зокрема цільової аудиторії)
Гнучкості	Забезпечує адаптацію на пряму діяльності до ситуації на ринку та потенційних споживачів.
Оптимальності	Забезпечує оптимальне застосування певних принципів управління, що дає змогу ефективно збільшувати товарообіг підприємства за рахунок підприємства, вести творчу роботу серед усіх працівників
Науковий	Це включає в себе реалізацію завдань управління маркетингом. Також обговорюються планування, організаційні заходи протидії та застосування методу цільового управління програмою.
Ринковий	Це і збільшення частки ринку, і підлив конкурентів, і розгляд нових ринків, і підходи до вирішення маркетингових проблем.
Функціональний	Він прописує точні завдання та визначення функцій для кожного відділу, а також вертикальні та горизонтальні відносини та забезпечує точну орієнтацію на певну концепцію управління бізнесом.
Управлінський	Забезпечує функціонування управлінської системи.
Кастомізації	Враховує сучасні тенденції щодо поведінки споживача на ринку товарів чи послуг.
Забезпечувальний	Передбачає покращення інформаційних зв'язків між підприємствами для ефективного виконання маркетингових функцій
Контролюючий	Забезпечує суцільний контроль (поточний, стратегічний, фінансової діяльності)

Також обов'язковою характерною складовою є наукове обґрунтування прийнятих рішень та технологій, що повинно орієнтуватися на стан ринку та споживацькі потреби. Крім того, реалізація принципів маркетингу зазвичай базується на функціональному підході, враховуючи

матеріально-технічну складову та ресурси підприємства. Основним принципом, на наш погляд, варто відзначити управлінський, який забезпечував би реалізацію, координацію прийнятих рішень та технологій, що застосовуються в діяльності підприємства.

На основі даних, наведених у попередній таблиці спробуємо визначити основні підходи до управління маркетинговою діяльністю (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Підходи, що характеризують управління маркетинговою діяльністю

Назва підходу	Ознака підходу
Системний	Передбачає створення абстрактної концептуальної моделі управління корпоративною маркетинговою діяльністю, яка є певною структурно-логічною конструкцією, метою якої є підбір маркетингових інструментів, розуміння, опису та оптимізації управління маркетинговою діяльністю, її зв'язками та зв'язками між їх елементами.
Процесний	Включає маркетинговий менеджмент, у центрі якого оптимізація внутрішнього потоку інформації для збору, обробки, зберігання та використання маркетингової інформації, що здійснюється за допомогою інформаційних технологій.
Комплексний	Включає вивчення поведінку споживачів на ринку товарів та послуг, розробку продукту, ціноутворення, вибір методів просування та розповсюдження продукції з метою обміну інтересами.
Організаційний	Для маркетингової діяльності компанії передбачається створення певної системи управління, яку можна застосувати для адаптації до швидкої зміни факторів середовища.

Джерело: сформовано автором на основі [4,5,6]

Отже, підсумовуючи наведені визначення поняття «управління маркетинговою діяльністю» та «маркетингові інструменти» можна запропонувати таке визначення цього поняття: це діяльність всередині

підприємства, яка спрямована на ринкове середовище, а також базується на застосуванні новинок, інформації, технології, встановлення хороших стосунків зі споживачем, за яких можна підвищити адаптивність маркетингових інструментів відповідно до потреб окремих ринків, що в першу чергу сприяє досягненню цілей маркетингової діяльності компанії.

Процес управління маркетинговою діяльністю підприємства тісно пов'язаний із виконанням конкретних функцій, які представляють собою окремі види управлінської роботи, що разом формують систему маркетингового управління.

Основними завданнями відділу маркетингу компанії є: планування, організація, мотивація і контроль.

Функція планування охоплює визначення ключових цілей і критеріїв підготовки планів, розробку їхньої структури, аналіз резервів, встановлення базових даних і формування загальної організації процесу. Ця функція передбачає підготовку до майбутніх подій, що дозволяє підприємству отримувати переваги від очікуваних змін та мінімізувати ризики.

Планування маркетингової діяльності – це логічна схема діяльності підприємства, спрямована на постановку цілей, а також дослідження методів їх реалізації. Маркетингове планування – це процес, спрямований на досягнення маркетингових цілей, який забезпечує підприємству можливість відслідковувати, аналізувати та контролювати різноманітні внутрішні й зовнішні фактори, що впливають на його діяльність.

Суб'єктами маркетингового планування при певній стратегії є такі категорії:

- робота з прибутковою цільовою групою;
- зацікавлення та охоплення нових споживачів/клієнтів (холодний лід);
- розширення збутової політики (кількості точок контакту);
- лідери ринку (основні конкуренти);
- збільшення реалізованої продукції та послуг, і відповідно збільшення доходів;

- економічно обґрунтований розподіл ресурсів;
- виявлення конкурентних переваг підприємства;
- виявлення слабких місць підприємства;
- мінімізація ризиків та впливу негативних факторів;
- оцінка тенденцій розвитку ринку [20].

У цьому випадку розглядається найбільш практичне застосування системи стратегічного планування, що дозволяє направити всю роботу з планування в найбільш перспективне для компанії русло.

У рамках маркетингового планування розробляється маркетинговий план, який являє собою набір рішень, що впливають з вивчення поточного стану підприємства та можливої майбутньої діяльності. Це створює умови для підвищення рівня задоволення потреб споживачів і закріплення позиції підприємства на ринку.

План з маркетингу – це розроблений документ, який описує рішення компанії щодо вибору цільових сегментів ринку, типів продукції, цін, продажів і рекламних акцій. Це означає, що можна сказати, що під час планування маркетингової діяльності компанії розробляється чітка програма дій, яка дозволяє досягнути позитивних змін у кількісних результатах маркетингової діяльності та збільшення прибутку за певний період часу.

Організація – ще одна функція управління маркетингом, завдання якої створити структуру управління та забезпечити персонал усім необхідним для роботи (матеріалами, обладнанням, фінансовими ресурсами тощо).

Організація означає поділ виконання загального управлінського завдання на частини, розподіл відповідальності та повноважень, встановлення взаємозв'язків між різними видами робіт [15, с. 189]. Основні завдання організаційної функції:

- створення комплексної організаційної структури, яка реалізується залежно від розміру компанії разом із цілями, технологією, характеристиками персоналу та іншими факторами;

- визначає суворі критерії порядку роботи окремих відділів організації та встановлює зв'язок між цими підрозділами;

- забезпечити ресурсами підприємство (людськими, матеріальними, фінансовими, інформаційними), необхідними для здійснення її діяльності [7].

Завдання мотивації полягає в тому, щоб спонукати співробітників підприємства працювати ефективно і сумлінно для досягнення цілей компанії. Метою цієї функції є визначення потреб у персоналі, розробка систем винагороди за виконану роботу та застосування різних систем оплати праці.

Мотивація як функція управління маркетинговою діяльністю підприємства полягає в спонуканні працівника до виконання будь-якої діяльності з використанням нових або існуючих мотивацій. Для мотивації необхідно розуміти внутрішній стан особи, на яку впливають, і спонукати її діяти самостійно. Кожна людина має свою внутрішню мотиваційну структуру, яка розвивається у зв'язку з розвитком. Тому мотивація базується насамперед на потребах людини, що ускладнює контроль. У кожного свої мотивації, вони унікальні та унікальні, тому зрівнятися з ними неможливо.

Мотивація дає можливість змінити діяльність підприємства як зсередини, так і ззовні, а спонукання залучає її ззовні через задоволення потреб. Тобто стимулювання означає створення умов, які спонукають людину до певних дій і спонукають її до ініціативи.

Функція контролю, як складової маркетингової діяльності, включає оцінку та аналіз результатів діяльності підрозділів підприємства. За допомогою моніторингу можна оцінити, наскільки підприємство досягло поставлених цілей, і при необхідності змінити певні види діяльності. Процес контролю включає: встановлення стандартів, перегляд результатів компанії та їх порівняння із запланованими, а за необхідності перегляд початкових цілей. Контроль об'єднує всі функції управління маркетингом компанії. Під час перевірки звіряються заплановані результати діяльності підприємства із фактично отриманими.

Метою контролю є створення певних заходів і рекомендацій для адаптації діяльності компанії до можливих неконтрольованих факторів.

На рис. 1.1 зображені об'єкти контролю маркетингової діяльності.



Рис. 1.1. Схема складових функції контролю

Сфери управління маркетинговим менеджментом охоплюють такі аспекти: забезпечення відповідності між плановими показниками та фактичними результатами (наприклад, частка ринку); контроль витрат на виробництво; управління маркетинговою діяльністю; аналіз поведінки клієнтів і конкурентів; оцінка прибутковості та збитковості; стратегічне управління.

Методи контролю включають інтеграцію інформаційно-комунікаційних систем компанії для покращення зв'язку між підрозділами і детальний аналіз ситуацій з урахуванням усіх аспектів маркетингової діяльності.

Завдяки цим функціям підприємство може ефективніше вдосконалювати управління маркетинговою діяльністю, дотримуючись обраної стратегії та адаптуючись до змін ринку.

1.2. Сучасні підходи до стратегічного управління підприємством.

Враховуючи сучасний стан розвитку економіки України та на основі літературних джерел, сучасні тенденції та підходи до стратегічного управління можна визначити як антикризові, і такі, що спричинені впливом воєнного стану та військовими діями.

При дослідженні визначення стратегічного управління необхідно враховувати подвійну природу поняття «стратегія». Стратегія, як перспективний план розвитку може розглядатися з двох ракурсів: чітко спланованою, а враховуючи невизначені фактори впливу – залежною від випадкових обставин. Пріоритетність цих складових визначається ступенем нестабільності зовнішнього середовища, в якому працює підприємство.

Відповідно до зазначеного, стратегія – це сукупність запланованих дій і оперативних рішень, спрямованих на адаптацію компанії до змін зовнішнього середовища, використання нових можливостей для досягнення конкурентних переваг і протидії загрозам, що послаблюють конкурентні позиції [8]. Стратегічний підхід як бізнес-концепція може бути ефективно застосована в усіх сферах діяльності компанії, незалежно від їх розміру чи фінансових показників (рис. 1.2).

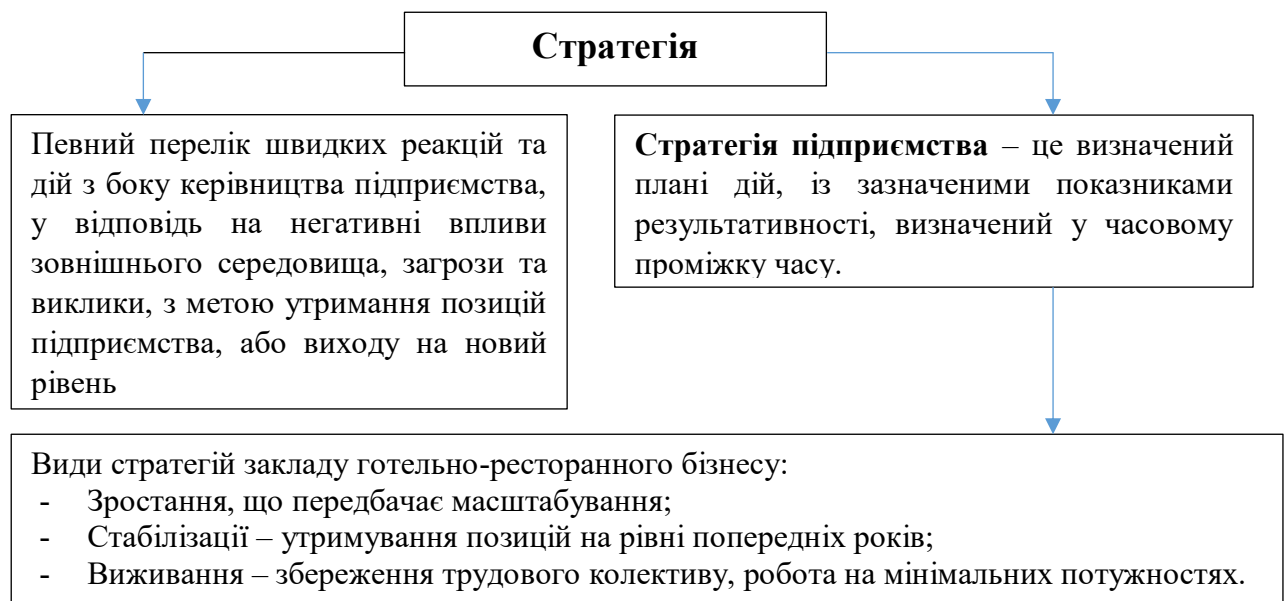


Рис. 1.2. Види стратегій розвитку підприємств

Сучасна особливість стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану можна характеризувати за такими ознаками, див. табл. 1.4.

Таблиця 1.4.

Сучасні стратегії управління підприємством

Назва стратегії	Опис та характеристика стратегії
Передкризове управління	- система маркетингових інструментів підприємства, що запобігає виникненню супутніх криз. Серед таких інструментів виділяють захист сайту, захисті вже завойованих ринків та позицій на ринку для продажу; «бічна безпека», яка передбачає захист «уразливих місць» підприємства, а також «мобільний захист», що включає доступ до інших територіальних та ринків, або стратегій диференціації.
Антикризове управління	- стратегія, спрямована зниження впливу кризових явищ і поліпшення виходу із кризи. Зокрема, стратегія антикризового управління передбачає план «повернення підприємства на попередні позиції ринку», і характеризується обмеженням діяльності підприємства з метою зниження негативних наслідків кризового ліміту.
	- стратегії варіацій, наприклад концентричні та горизонтальні, які передбачають розширення діяльності підприємства для зниження ризику та залежності від конкретних ринків чи продуктів;
	- стратегії з низькими ставками на основі ефективного використання обмежених фінансових ресурсів, особливо в контексті інтегрованого маркетингу;
Посткризове управління	- комплекс стратегій, що спрямовані на управління наслідками кризи та пошук нових ринкових можливостей, зокрема стратегія розвитку ринку, що передбачає продаж існуючих продуктів новим клієнтам на нових ринках. Це може бути ринок із різними географічними регіонами або новими споживчими сегментами
	- стратегія розробки нового продукту, що передбачає представлення кардинально нового чи модифікованого продукту споживачам у сегментах ринку. Це може передбачати покращення якості, функціональності або доповнення продукту
	- стратегія глибокого проникнення ринку, що була спрямована на збільшення продажів існуючого продукту постійним клієнтам, або «теплим» лідам. Цей план може включати рекламні акції, рекламу, знижки або інші заходи щодо збільшення продажів

Залежно від кризи, виділяють різні причини, які впливають на діяльність підприємства. Серед актуальних стратегій діяльності підприємства у сучасних умовах можна виділити військове «заморожування», що передбачає значне скорочення всіх видів витрат. На підприємстві працює лише мінімальна кількість співробітників, необхідна для офіційної діяльності. Виробництво, або основна діяльність підприємства припиняється. Подальший розвиток підприємства вимагатиме великих інвестицій, оскільки насправді діяльність підприємства доведеться розпочинати з нуля з наявними мінімальними ресурсами і запасами.

Стратегія оптимізації витрат передбачає зниження витрат, але так радикально, як на початку діяльності підприємства, коли відсутні стабільні доходи. При цьому здебільшого адміністративні та трудові витрати скорочуються для оптимізації фінансових ресурсів, але не скорочуються.

- стратегії захоплення ринку включають: стратегічну диверсифікацію, при якій компанія розширюється в різноманітні сегменти ринку для зниження ризику та залежності від конкретного сектора;

- стратегія «регіональної експансії» або «телероботи» передбачає використання таких технологічних інструментів, як мобільний зв'язок та Internet, для встановлення та підтримки відносин із споживачами віддалено;

- стратегія прямої інтеграції, що поєднує зусилля виробників та посередників, наприклад відкриття оптової бази, створення корпоративних магазинів, представництв та торгових мереж; стратегія «партнерської компанії», яка передбачає створення представництв або «туристичних компаній», які укладають угоди із зацікавленими сторонами та створюють дистриб'юторські мережі, відкриття офісу продажу в інших країнах або створення мережі продажу.

До концепції антикризового управління можна віднести:

- превентивні стратегії щодо запобігання кризам, що включають цільові дослідження ринку та маркетингові дослідження.

- стратегії стабілізації позиції, що посилюють маркетингову активність задля досягнення стабільності.
- стратегії адаптації до кризових явищ, що включають стратегії стабілізації та адаптації до нових умов.
- стратегії невтручання чи нейтралітету, що передбачають утримання від активних дій за умов негативного впливу зовнішніх факторів.
- стратегії кризового розвитку або стратегії виживання, що спрямовані на мінімізацію втрат та вирішення кризи.

Також варто враховувати те, як змінилася поведінка споживачів, особливо у сфері гостинності. Під впливом зовнішніх факторів змінюються споживацькі особливості гостей та клієнтів, змінюється географія подорожей в залежності від політичної та економічної ситуацій у світі, інших факторів. У період післяковідного відновлення туристичного бізнесу значно змінилася траєкторія маркетингових інструментів у бік безпеки та дотримання санітарно-гігієнічних норм. Такі ситуації варто враховувати при виборі стратегії розвитку підприємства, зокрема маркетингових інструментів.

1.3. Особливості застосування маркетингових інструментів в реалізації стратегії підприємства в умовах воєнного стану та після війни

Особливостями сучасної тенденції розробки стратегій діяльності підприємства є те, що з 2022 року в Україні ведеться повномасштабна війна. Воєнний стан сьогодні є однією з найгостріших форм вирішення конфліктів, що виникають у соціально-політичній, економічній, ідеологічній, національній, релігійній, територіальній та інших сферах. Він характеризується використанням збройної сили для розв'язання суперечностей між державами, націями, класами чи соціальними групами. Основними ознаками воєнного стану та повномасштабного вторгнення є наявність міждержавного або внутрішньодержавного конфлікту, розрив дипломатичних та інших відносин між сторонами, встановлення особливого

правового режиму, застосування зброї з обох сторін, обмеження права, а також перехід від мирного до військового способу життя.

У випадку з Україною на початку 2022 року можна було спостерігати деякі зміни у споживчій поведінці. Однією з таких тенденцій є пошук альтернатив товарам, які більше не доступні через глобальні перебої в поставках. Завдяки зростанню довіри значно зросла і схильність споживачів замінювати відомі бренди іншими. Зріс інтерес до продукції місцевих виробників.

Модель MAPPS (рис. 1.3) визначає ключові чинники, що впливають поведінку споживачів у часи кризи. Ця модель враховує перешкоди, рушійні сили і тригери, які сприяють змінам, або передбачають модуль поведінки споживачів. Це допомагає адаптувати ці заходи до нових умов.

Використовуючи модель MAPPS можна визначити п'ять основних факторів, що впливають на поведінку споживачів у кризових ситуаціях. Ця модель враховує поведінку, перешкоди, тригери та інші психологічні аспекти, що обґрунтовують споживчу поведінку клієнтів та гостей у готельному бізнесі. Відповідно до цієї моделі формуються ключові напрямки роботи, які лягають в основу подальшої стратегії розвитку (рис. 1.3):

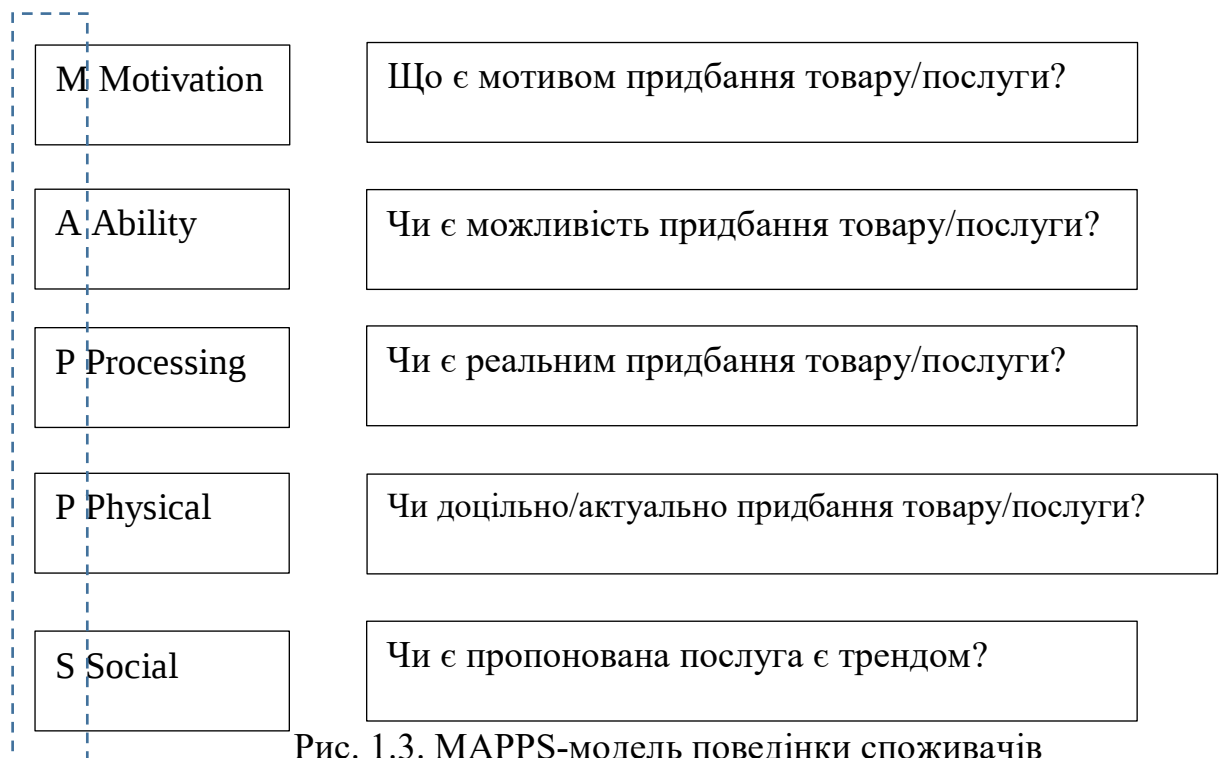


Рис. 1.3. MAPPS-модель поведінки споживачів

1. Визначення зміни конкретної моделі поведінки гостя/клієнта під впливом зовнішніх факторів.
2. Вивчення причин зміни такої поведінки, розробка адаптивних дій.
3. Оцінювання ефективності застосованих маркетингових інструментів, що виражається у підвищенні доходу підприємства.

На основі пропонованої моделі підприємства, зокрема послуг гостинності, визначають доцільність запровадження тих, чи інших маркетингових інструментів.

Однак, умови воєнного часу створюють серйозні проблеми для компаній, які потребують особливої уваги в маркетинговій стратегії. В умовах конфлікту важливо проаналізувати зміни споживчого попиту та поведінки та передбачати можливі наслідки для бізнесу. Маркетингові стратегії мають бути спрямовані на утримання та залучення нових клієнтів, підтримання бренду та підвищення конкурентоспроможності компанії. Важливо враховувати ризики та можливості, що виникають в умовах збройних конфліктів, та реагувати швидко та ефективно. Маркетингові стратегії можуть включати ретаргетинг, адаптацію продуктів та послуг до нових умов, а також наголос на спілкуванні та взаємодії з клієнтами через цифрові канали та соціальні мережі. Такі ситуації вимагають від маркетологів стратегічного підходу, гнучкості та готовності швидко змінювати плани та дії, щоб зберегти стабільність та процвітання компанії під час війни

Криза, викликана воєнним станом, відрізняється від традиційних криз, з якими зазвичай стикаються підприємства через те, що вона довгострокова і довготривала. Війна – це об'єктивний фактор, вплив та наслідки якого неможливо повністю ліквідувати на підприємстві. Воєнна криза в компанії ставить під загрозу не тільки фінансові втрати, але й безпеку працівників і майна. Тому для виявлення особливостей стратегічного управління підприємством на основі маркетингових інструментів використовуватимемо різні підходи, у тому числі з урахуванням традиційної кризи та кризи від війни (зведено і узагальнено у табл. 1.5.).

Таблиця 1.5

Порівняння особливостей бізнес кризи із кризою воєнного часу

	Економічна криза	Криза, зумовлена війною
Масштаб	Внутрішньо фірмова, галузева	Системна, державна
Швидкість поширення	Реагування на різних рівнях впливу	Одночасне і раптове охоплення всіх сфер і напрямків діяльності
Період (тривалість)	Не тривала (від фактору)	Затяжна, довготривала
Зовнішнє узгодження	За необхідністю	За погодженням з відповідними органами, місцевим самоврядуванням
Небезпека, фізична загроза	Відсутня	Наявна, без гарантій захисту
Доступність інфраструктури	Повна доступність (без обмежень пересування і застосування)	Обмежений доступ, заборонений доступ (у прифронтових регіонах)

Відмінності в управлінні підприємствами під час воєнного стану обумовлені складністю та тривалістю цього явища, що змушує бізнес виходити за рамки традиційних методів антикризового управління. Механізми такого управління мають враховувати специфічні виклики воєнного стану, важливість дотримання заходів безпеки та сприяти адаптації роботи підприємства до нових умов. У воєнних умовах аналіз поточного стану, фінансової стабільності та перспектив розвитку підприємства здійснюється через інструменти антикризової діагностики. Оскільки війна виступає постійним джерелом криз, основною метою такого аналізу є оцінка наявної ситуації, виявлення причин відхилень у роботі підприємства та попередження виникнення нових проблем.

На основі отриманих даних формується антикризова програма та стратегія. Однак у початкових етапах війни, коли обставини вимагають

швидких дій, застосовується ургентне антикризове управління, яке передбачає оперативне впровадження заходів без розробки детальної програми. У міру адаптації до умов війни підприємства переходять до використання стратегій антикризового управління, які можуть включати:

- захисні стратегії – спрямовані на мінімізацію ризиків та втрат;
- стабілізаційні стратегії – орієнтовані на відновлення бізнес-процесів.
- стратегії виживання – зменшення витрат і ресурсів;
- маркетингові стратегії – націлені на збереження частки ринку та адаптацію до змін у споживчих вподобаннях.
- фінансові стратегії – забезпечують ліквідність і стабільність грошових потоків.

Серед інструментів антикризового управління в умовах воєнного стану актуальними є такі рішення, які дозволяють оперативно поліпшити фінансово-економічні показники. До них належать:

- даунсайзинг – скорочення витрат через оптимізацію штату та ресурсів;
- аутсорсинг – передача частини функцій зовнішнім виконавцям для зниження витрат;
- регуляризація – регламентація бізнес-процесів для підвищення їх ефективності (розробка стандартів, затверджених методик процесів);
- бенчмаркінг – вивчення успішних практик конкурентів для їх адаптації;
- модернізація – оновлення технологій та процесів для підвищення продуктивності і ефективності;
- диверсифікація – розширення асортименту або вихід на нові ринки;
- злиття та реінжиніринг – об'єднання з іншими підприємствами або суттєва перебудова бізнес-процесів.

Усі ці інструменти та підходи спрямовані на забезпечення стійкості підприємства у надзвичайно нестабільних умовах війни, збереження його конкурентоспроможності та запобігання подальшим кризам.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ В РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «КОРАЛ» ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Корал» за 2021-2023 рр.

Для детального проведення аналізу ефективності використання маркетингових інструментів в реалізації стратегії ТОВ «Корал» (готель «Корал») розглянемо щодо інформацію про створення та діяльність досліджуваного підприємства - готелю «Корал» на ринку готельних послуг міста Чернівці.

Готель «Корал» функціонує у м. Чернівці з метою надання послуг у тимчасовому проживанні осіб, які тимчасово перебувають поза межами власної домівки з метою відпочинку та ділової активності. Організаційно-правова форма досліджуваного підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ «Корал»).

З моменту відкриття готель «Корал» був призначений для поселення різноманітних категорій гостей – як туристів-індивідуалів, зокрема з Молдови, так і туристів, які приїжджають у м. Чернівці з діловою метою. Його відкриття стало важливим кроком у розвитку готельного бізнесу регіону, оскільки ТОВ «Корал» одразу вирізнявся диверсифікацією послуг через функціонування на території закладі ресторану з банкетним залом, автомийки, сауною та закритою літньою терасою. .

Завдяки вдалому розташуванню на одній із центральних артерій міста, зокрема недалеко від МТК «Калинівський ринок» та ЧМЛУ «Фастівська лікарня» та головних ділових установ, ТОВ «Корал» став зручним вибором для гостей, які поєднують роботу, ділову активність з відпочинком. Перевагами готелю стали не лише комфортні номери, але й інфраструктура, що включає конференц-зал, ресторан та сауну, що задовольняє потреби як індивідуальних туристів, так і корпоративних клієнтів.

Готель зайняв певну нішу ділового туризму, оскільки забезпечував комплексне обслуговування з проживання та проведення конференцій, семінарів і ділових зустрічей в Чернівцях.

Відповідно до наявної матеріально-технічної бази готель «Корал» відповідає рівню тризіркового готелю в місті Чернівці, який вирізняється високим рівнем обслуговування та широким спектром послуг для комфортного відпочинку і ділових подорожей. Юридична адреса готелю: м. Чернівці, вул. Фастівська, 30, В.

Номерний фонд готелю «Корал» (ТОВ «Корал») складає 41 житловий одномісних та двомісних номерів, різних категорій, оформлених у морському та класичному стилі. Кожен номер облаштований меблями та устаткуванням відповідно до стандарту ДСТУ 4269:2003 «Класифікація готелів», системою клімат-контролю, сучасним устаткуванням, а доступом до супутникових каналів. Окрім того, у кожному номері є ванна кімната з необхідними засобами гігієни та рушниками, що створює комфортні умови для гостей.

У структурі готелю «Корал» функціонує ресторан української та європейської кухонь. У теплу пору року працює літня тераса. Заклад славиться своїми справжніми кулінарними шедеврами та високим рівнем обслуговування, створюючи ідеальну атмосферу для відпочинку та спілкування. Для організації ділових заходів, таких як переговори, семінари чи презентації, готель надає комфортний конференц-зал, розрахований на 40 осіб, оснащений сучасним обладнанням. Також є можливість замовити бізнес-ланч або організувати каву-брейк для учасників.

Після насиченого дня гості можуть скористатися послугами сауни чи відвідати СПА-зону, що створена для максимального розслаблення та відновлення сил. Це ідеальне місце, де можна знайти гармонію, насолодитися тишею та відновити енергію в комфортних умовах.

На території готельного комплексу створені всі умови для комфортного перебування гостей, у тому числі:

- Автомийка та СТО. Гості, які подорожують власними автомобілями, можуть скористатися послугами автомийки та станції технічного обслуговування, що розташовані безпосередньо на території комплексу.

- Безкоштовний Wi-Fi. Готель забезпечує стабільний доступ до інтернету на всій своїй території, що дозволяє залишатися на зв'язку та працювати зручно.

- Приватна парковка. Для зручності відвідувачів передбачена безкоштовна охоронювана парковка.

Місією ТОВ «Корал» є створення комфортного середовища для якісного відпочинку, надання високого рівня сервісу та задоволення потреб усіх гостей, незалежно від їхніх запитів і очікувань.

Стратегічні цілі ТОВ «Корал»

1. **Максимальна задоволеність гостей.** Постійне вдосконалення послуг відповідно до сучасних стандартів якості, щоб кожен гість відчував турботу та комфорт.

2. Розширення клієнтської бази. Залучення нових сегментів ринку через розвиток бізнес-туризм, організацію конференцій, семінарів та інших подій.

3. Впровадження інновацій. Використання сучасних технологій для автоматизації процесів, підвищення зручності обслуговування та поліпшення взаємодії з клієнтами.

4. Підвищення конкурентоспроможності. Використання ефективних маркетингових інструментів для збільшення ринкової частки, підтримка високого рівня якості послуг та пропонування вигідних умов для клієнтів.

5. Сталість в управлінні. Раціональне використання ресурсів, ефективне управління персоналом і дотримання принципів стійкості у всіх аспектах діяльності.

6. Системний підхід до планування. Створення ієрархії цілей або «дерева цілей», що дозволяє структуровано підходити до вирішення завдань,

розбивати великі проєкти на чіткі етапи та забезпечувати контроль над їхнім виконанням.

ТОВ «Корал» прагне не лише утримувати високі стандарти обслуговування, а й створювати нові можливості для своїх гостей, активно розвиваючи інфраструктуру та впроваджуючи передові рішення.

Для підприємства ТОВ «Корал» обрано стратегію диференціації як ключовий інструмент для досягнення конкурентної переваги на ринку готельних послуг. Основна увага приділяється створенню унікального гостьового досвіду та наданню високоякісного сервісу, що дозволяє залучати різноманітні категорії клієнтів.

Основними напрямками діяльності готелю є:

- Послуги розміщення та харчування. Готель забезпечує комфортабельне проживання та широкий вибір страв у ресторані, орієнтуючись на смаки різних груп гостей.

- Додаткові послуги. Розширений перелік пропозицій спрямований на задоволення потреб найвибагливіших клієнтів, включаючи СПА-послуги, сауну, автомийку та конференц-зали.

Готель розташований у центральній та діловій частині міста Чернівці, що забезпечує зручний доступ для туристів і бізнес-клієнтів. Особлива увага приділяється розвитку конференц-сервісу, який відповідає сучасним вимогам корпоративного сегмента. Це дозволяє підприємству активно розширювати свою клієнтську базу, залучаючи учасників ділових заходів та бізнес-туристів.

Переваги конкурентної стратегії ТОВ «Корал»:

1. Унікальність послуг. Завдяки впровадженню інноваційних рішень і створенню ексклюзивних пропозицій, готель виділяється серед конкурентів.

2. Гнучка цінова політика. Орієнтуючись на різні сегменти клієнтів, готель забезпечує конкурентоспроможні ціни, які сприяють залученню нових гостей і формуванню їхньої лояльності.

3. Розвиток бізнес-сегмента. Стратегічний акцент на конференц-сервіс і пов'язані послуги забезпечує зростання цього напрямку та збільшення прибутковості підприємства.

Результативність діяльності ТОВ «Корал» вимірюється стабільним зростанням доходів і високим рівнем задоволеності клієнтів. Організаційна структура підприємства орієнтована на досягнення стратегічних цілей, забезпечуючи ефективну координацію між відділами та структурними підрозділами.

ТОВ «Корал» планує продовжувати вдосконалювати якість послуг, впроваджувати новітні технології та розширювати асортимент пропозицій для своїх гостей. Орієнтуючись на стратегічний розвиток, готель прагне зміцнити свою позицію на ринку, задовольняючи потреби сучасних клієнтів і підтримуючи репутацію надійного та престижного закладу.

Кількісна структура номерного фонду готелю «Корал» представлена в табл.2.1.

Таблиця 2.1

Кількісна структура номерного фонду готелю «Корал»

Тип номеру	К-ть номерів	Вартість проживання грн/доба одномісний номер	Вартість проживання грн/доба двомісний номер
Стандарт/класік	32	1321,0	2420,0
Люкс/Комфорт	6	1521,0	2820,0
Апартаменти	3	4550,0	
Всього	41		

Отже, ТОВ «Корал» у структурі номерного фонду має 41 житловий номер, з яких 32 номери – типу стандарт, 6 номерів типу люкс, 3 номери – апартаменти. Якісна характеристика номерного фонду готелю «Корал» представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Якісна характеристика номерного фонду готелю «Корал»

Категорія номера	Вигляд	Характеристика, площа	Дизайн, облаштування	Ціна, грн.
Стандарт/ Класік		однокімнатний номер, одномісний (17-18 кв.м.)	Стильний дизайн, широким двоспальним або 2 односпальними ліжками, простим гардеробом, робочим столом, LED телевізором, безкоштовним WI-FI, кондиціонером, міні-баром, сейфом, телефоном У ванній кімнаті душова кабіна, фен, халати, тапочки та туалетні аксесуари.	1321/ 2420
Люкс/ Комфорт		двомісний номер (22-24 кв.м.)	Стильний дизайн, широким двоспальним або 2 односпальним ліжками, просторовим гардеробом, робочим столом, LED телевізором, безкоштовним WI-FI, кондиціонером, міні-баром, сейфом, телефоном. У ванній кімнаті душова кабіна, фен, халати, тапочки та туалетні аксесуари.	1521/ 2820
Номер/ Апартаменти		Вишукані та просторі двокімнатні апартаменти, розташовані на 5-му поверсі готелю (40-45 кв.м.)	Стильний дизайн, до послуг гостей: спальня з широким двоспальним ліжком, вітальня з розкладним диваном, повністю обладнана всією необхідною побутовою технікою кухня, просторовий гардероб, робочий стіл, LED телевізором, безкоштовним WI-FI, кондиціонером, міні-баром, сейфом, телефон, в ванній кімнаті душова кабіна, фен, халати, тапочки та туалетні аксесуари.	4550

Починаючи з 2022 року у ТОВ «Корал» приділяється увага потребам гостям з інвалідністю. Проблемами, пов'язаними з потребами клієнтів з обмеженими фізичними можливостями, стали займатися відносно недавно. Готельне підприємство приділяє значну увагу забезпеченню доступності своїх послуг для осіб з інвалідністю, адаптуючи інфраструктуру та сервіси відповідно до потреб різних груп:

Для осіб, які пересуваються в інвалідних візках передбачається:

- Виділення спеціальних місць із відповідною розміткою, які забезпечують простір для комфортного виходу з автомобіля;
- Широкі коридори, прихожі та санітарні приміщення;
- Усунення сходів і порогів, забезпечення дверей потрібної ширини;
- Встановлення поручнів, пристроїв для зручного користування ванною, умивальником і туалетом, а також адаптованих замків;
- Чіткі та зрозумілі вказівники для орієнтації.

Для осіб, які пересуваються за допомогою протезів, паличок або візків:

- Установлення поручнів на сходах, спусках і в коридорах для забезпечення підтримки.
- Передбачені спеціальні місця для підтримки милиць і паличок біля столів, крісел та стійок.

Для глухих, глухонімих або осіб із порушеннями слуху:

- Оптико-акустична сигналізація.
- Наявність чітких вказівників та інформаційних матеріалів.
- Навчання співробітників основам спілкування з глухонімими.

Для осіб із порушеннями зору:

- Світло-акустична сигналізація. Комбінація світлових і звукових сигналів для орієнтації.
- Показчики великих розмірів, розташовані на висоті 150 см, використання контрастних кольорів для виділення дверей, сходів;
- Зміна фактури поверхонь (наприклад, килимових доріжок) для попередження про зміну напрямку чи наявність перешкод.

Переваги таких заходів – це адаптація інфраструктури для осіб з інвалідністю не лише забезпечує рівний доступ до послуг, але й покращує імідж готелю як соціально відповідального підприємства. Це також сприяє розширенню клієнтської бази за рахунок залучення осіб із особливими потребами та їхніх супроводжуючих.

Для проведення економічного аналізу основних показників виробничої та фінансової діяльності досліджуваного підприємства ТОВ «Корал» та визначення їх динаміки за 2022-2023 роки складемо наступну таблицю.

Таблиця 2.3.

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності
готель «Корал» за 2021-2023 роки

Показники	2021 рік	2023 рік	Відхилення	
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	%
1. Чистий дохід від реалізації продукції та послуг	10 364,3	21 721,6	+11357,3	109,6
2. Собівартість	17 875,4	19 911,7	+2036,3	11,6
3. Балансовий прибуток	-7511,1	1809,9	+9321	124,6
4. Чистий прибуток	-3 126,1	-3 876,2	750,1	23,9
5. Вартість активів	117 294,1	109 645,3	-7648,8	-6,5
6. Середньорічна вартість основних фондів	112 442,5	104 253,7	-8188,8	-7,3
7. Дебіторська заборгованість	2 868,9	3 083,2	+214,3	7,5
8. Кредиторська заборгованість	74 004,7	71 038,1	-2966,6	-4,0
9. Середньоспискова чисельність, чол.	21	21	-	-
10. Продуктивність праці	493,53	1034,36	+540,83	109,6
11. Фондомісткість	10,8	4,8	-6	-55,5
12. Фондовіддача	0,09	0,21	0,12	113,3
13. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,61	7,05	3,44	95,3
14. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,14	0,31	0,17	121,4
15. Рентабельність активів	-0,06	0,02	0,08	133,3
16. Рентабельність продукції та послуг	-0,42	0,09	0,51	121,4

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності готелю «Корал» за 2021-2023 роки демонструє загальну позитивну динаміку, хоча існують і певні проблемні аспекти, що потребують уваги.

Зокрема, виручка від реалізації у 2023 році суттєво зросла на 11 357,3 тис. грн., що становить 109,6% порівняно з попередніми роками. Це свідчить про значне збільшення обсягів реалізації послуг. Собівартість продукції також збільшилася на 2 036,3 тис. грн. (11,6%), що відповідає зростанню виручки. Прибуток від реалізації зріс на 9 321 тис. грн. (124,6%), що підтверджує ефективне управління операційними витратами.

Однак, через високий рівень фінансових витрат підприємство отримало збиток у розмірі 3 876,2 тис. грн., який зріс на 750,1 тис. грн. (23,9%) порівняно з 2022 роком.

Аналіз активів і зобов'язань показав, що вартість активів зменшилася на 6,5%, а основних фондів – на 7,3%, що може свідчити про оптимізацію та раціоналізацію використання майна. Дебіторська заборгованість зросла на 7,5%, що може вказувати на певні труднощі з поверненням коштів клієнтами. Кредиторська заборгованість зменшилася на 4%, що свідчить про покращення платоспроможності підприємства.

Продуктивність праці збільшилася на 109,6%, що є важливим позитивним фактором, оскільки свідчить про більш ефективне використання трудових ресурсів.

Рентабельність одиниці продукції зросла на 0,08 пункти (133,3%), відображаючи покращення ефективності. Від'ємний показник у 2022 році вказував на збитковість послуг, але у 2023 році ситуація значно поліпшилась.

Рентабельність активів також продемонструвала позитивну динаміку, зрісши з -0,06% у 2022 році до 0,02% у 2023 році. Проте цей показник залишається надзвичайно низьким, що свідчить про недостатню ефективність використання активів для генерування прибутку.

Фондовіддача зросла з 0,09 у 2022 році до 0,21 пункти у 2023 році, що становить збільшення на 113,3%.

Фондомісткість знизилась на 55,5%, з 10,8 пункти у 2022 році до 4,8 пункти у 2023 році. Це свідчить про покращення ефективності використання основних фондів підприємства.

Загалом діяльність готелю «Корал» демонструє позитивну динаміку в основних техніко-економічних показниках, таких як зростання виручки, продуктивності праці, рентабельності продукції та підвищення фондівіддачі. Однак, збитковість підприємства через значні фінансові витрати залишається серйозною проблемою. Для подальшого розвитку варто зосередитися на:

1. Зниженні фінансових витрат, які суттєво впливають на чистий прибуток.
2. Оптимізації управління дебіторською заборгованістю для покращення ліквідності.
3. Підвищенні ефективності використання активів з метою збільшення рентабельності.
4. Подальшому вдосконаленні операційних процесів для стабільного зростання доходів та ефективності.

Для наглядності динаміку зазначених вище ключових показників виробничо-господарської діяльності готель «Корал» за 2022-2023рр. представлено на рис. 2.2.

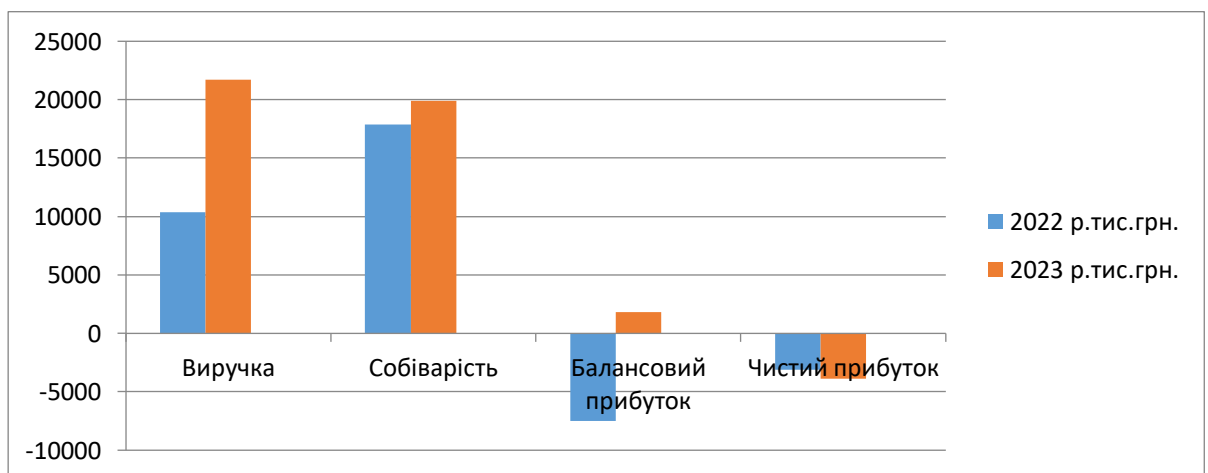


Рисунок 2.2. Динаміка основних техніко-економічних показників виробничо-господарської діяльності готель «Корал»

Проаналізуємо також структуру операційних витрат готелю «Корал» за 2022-2023рр.

Таблиця 2.4

Аналіз структури та динаміки операційних витрат
готель «Корал» за 2021-2023 роки

Показники	2021 рік		2023 рік		Відхилення	
	грн.	%	грн.	%	грн.	%
Операційні витрати:	13834418	100	17322730	100	+3488312	25,2
1. Матеріальні затрати	927801	6,8	966221	5,6	+38420	4,1
2. Витрати на оплату праці	4795380	34,6	6321110	36,5	+1525730	31,8
3. Відрахування на соціальні заходи	1054414	7,6	1386776	8,0	+332362	31,5
4. Амортизація	3219874	23,3	3852363	22,2	+632489	19,6
5. Інші операційні витрати	3836959	27,7	4796260	27,7	+959301	25,0

Для наглядності структуру операційних витрат готель «Корал» за 2022-2023рр. представлено на рис. 2.3.

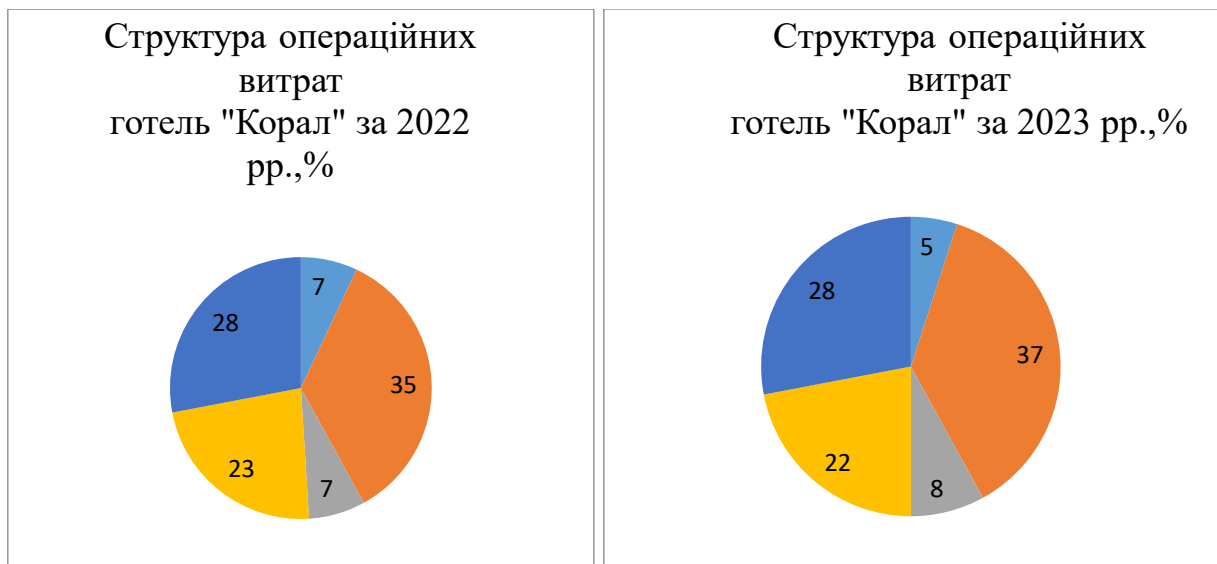


Рисунок 2.3. Динаміка структури операційних витрат готеля «Корал»

Загалом дані проведеного у таблицях 2.3 та 2.4 аналізу основних фінансових показників ТОВ «Корал» вказують на певне їх покращення у 2023

році порівняно з 2022 роком, особливо за показниками виручки, прибутковості продуктивності праці, фондовіддачі. Водночас є показники, які потребують подальшого вдосконалення, такі, як наприклад як рентабельність, яка є доволі низькою та управління оборотним капіталом.

2.2. Дослідження стану використання маркетингових інструментів в реалізації стратегії діяльності ТОВ «Корал»

У сучасних умовах впливу негативних фактові на сферу готельно-ресторанного бізнесу, що характеризується значними ризиками та проблемами, пов'язаними з воєнним станом в Україні, запорукою успішного функціонування будь-якого бізнесу в ринковій економіці є вихід на ринок за умови створення кращої системи управління маркетингом, здатної швидко адаптуватися до постійних хаотичних змін економічного середовища.

Маркетинг, як основна функція управління бізнесом в ринкових умовах, забезпечує керівництву підприємства можливість досягнення позитивних фінансових результатів від його господарської діяльності з мінімальним ризиком в умовах діяльності. Це насамперед серія певних аналітичних робіт; доступ до найбільш прибуткових цільових сегментів ринку; формувати мінливі чинники зовнішнього середовища, включаючи поведінку споживачів, на користь компанії; ускладнення через дозволені методи роботи кандидатів; створення сприятливого іміджу фірми та її діяльності серед цільового споживача тощо. Однак слід зазначити, що в сучасних умовах бурхливого розвитку науки, техніки і техніки посилюється конкуренція, і тільки та компанія, яка творчо реалізує ефективне управління маркетинговою діяльністю компанії і постійно шукає нові шляхи адаптації, може досягти успіху відповідно до умов, що постійно змінюються, і які диктує ринок.

Важливо відзначити, що в ТОВ «Корал» немає відділу маркетингу, а відповідальність за цю діяльність розподіляється між усіма співробітниками відповідно до їх професійної кваліфікації. Також є маркетолог, в обов'язки

якого входить реалізація маркетингової програми. В обов'язки маркетолога входить:

- аналіз інформації про стан конкурентного середовища;
- планування та реалізація маркетингового бюджету: складання бюджетного плану, ведення обліку витрат, аналіз ефективності рекламних кампаній;
- координує діяльність інших суміжних відділів та навчає працівників;
- перевірка організації роботи сайту, зокрема щодо введення актуальної інформації;
- робота зі ЗМІ;
- аналіз конкурентного середовища;
- постійний пошук нових каналів збуту;
- організація участі в бізнес-ярмарках і форумах.

Маркетолог також переглядає звіти з менеджерами категорій, щоб визначити найпопулярніші продукти та навіть продукти, категорія яких є проблемною. Організаційна структура підприємства ТОВ «Корал» та місце в ній маркетолога наведена на рисунку 2.3.

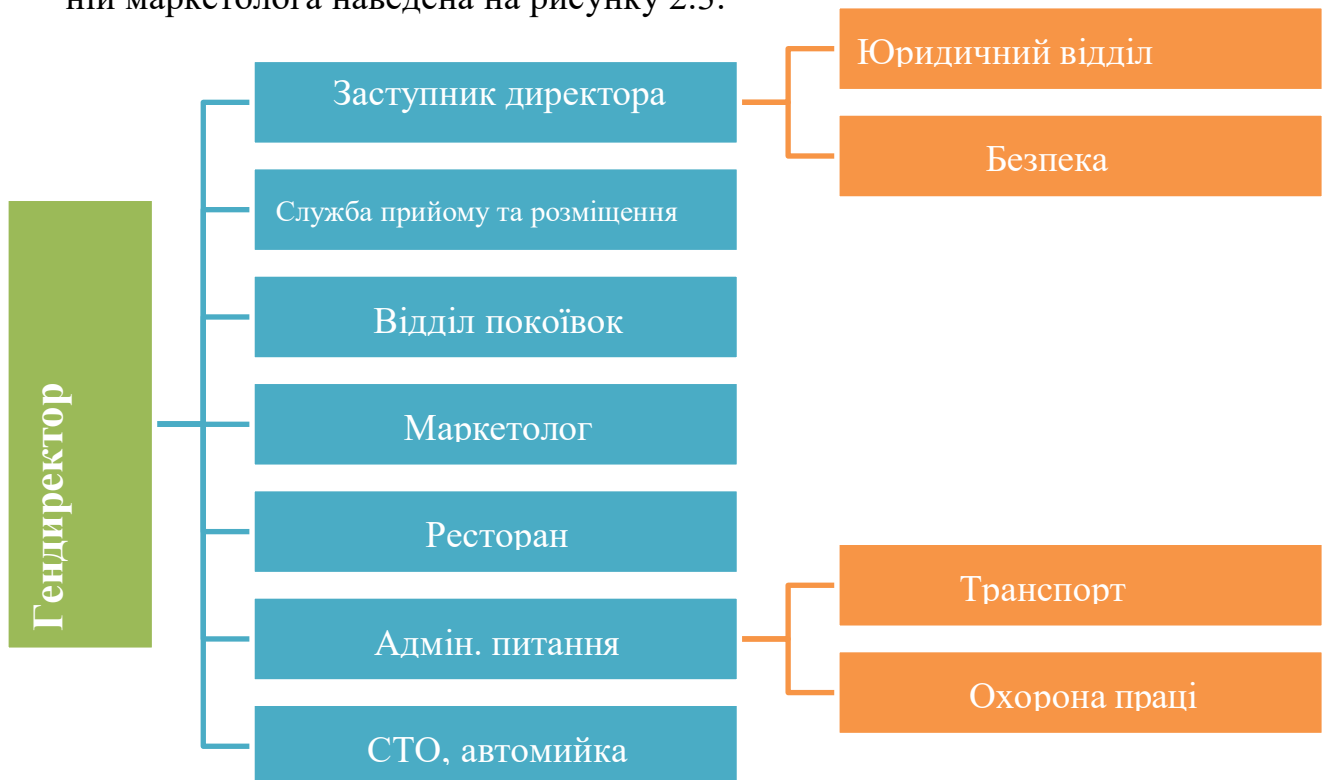


Рис. 2.3 Організаційна структура ТОВ «Корал»

Як бачимо, незважаючи на досить широку організаційну структуру підприємства, вони недостатньо уваги приділяють маркетингу.

ТОВ «Корал» не має довгострокового маркетингового плану, але є поточні завдання, які працівники успішно виконують.

Основними завданнями маркетингу на підприємстві є:

- виявлення факторів, що впливають на споживчі переваги;
- оцінка конкурентоспроможності готельних послуг;
- контроль ринкових цін, відстеження реакції споживачів на зміну цін, рекомендації менеджеру щодо зміни цін та знижок;
- реклама та стимулювання збуту.

Керівництво маркетингу ТОВ «Корал» керується такими кроками:

- визначення частки ринку послуг;
- вибір цільового ринку;
- розробка комплексу маркетингу (ціна, сервіс і стимулювання збуту);
- оцінювання та контроль.

Особливістю маркетингової діяльності компанії є акцент на використанні таких засобів масової інформації: рекламна діяльність; торгівля; спонсорство; програми заохочення, що включають випуск подарункових карток.

Маркетингова діяльність підприємства залежить від безлічі факторів, які по-різному впливають на процес прийняття управлінських рішень. Це зумовлює необхідність визначення важливості цих факторів та оцінки рівня їх впливу на роботу компанії. Одним із найбільш ефективних методів, який дозволяє аналізувати ієрархію впливів і встановлювати пріоритети, є метод аналізу ієрархій (MAI). Цей підхід розробив американський математик Томас Сааті, який під час участі у переговорах США і Радянського Союзу з питань роззброєння зіткнувся з потребою впорядкування пріоритетів. Ідея структурування та систематизації важливості різних чинників лягла в основу створення методу, який нині широко використовується у багатьох галузях, зокрема у менеджменті та маркетингу.

Метод аналізу ієрархій є універсальним інструментом для вимірювання і порівняння різних чинників. Він застосовується для створення шкал відносин через парні порівняння елементів ієрархічної структури. Оцінки можуть ґрунтуватися як на реальних, так і на ймовірних величинах, які відображають можливі переваги одного елемента над іншим. Цей метод активно використовується для багатокритеріального прийняття рішень, стратегічного планування, прогнозування і навіть у вирішенні конфліктів.

Суть методу полягає у структурованому аналізі, де всі чинники впливу поділяються на ієрархічні рівні. Кожен фактор порівнюється з іншими за допомогою шкали, що включає значення від 1 (рівна важливість) до 9 (абсолютна перевага), а також проміжні числа, такі як 2, 4, 6, 8, для точнішої оцінки. Завдяки цьому методу можна враховувати не лише окремі чинники, але й їхні взаємозв'язки, що дозволяє приймати зважені та обґрунтовані рішення.

МАІ забезпечує гнучкість у застосуванні, оскільки його можна використовувати як для якісних, так і для кількісних оцінок. Метод також дозволяє враховувати значну кількість факторів одночасно, забезпечуючи систематизований підхід до аналізу. Крім того, він сприяє знаходженню компромісу між різними точками зору, що особливо корисно в маркетингових дослідженнях.

У маркетинговій діяльності МАІ допомагає визначити пріоритетність різних напрямів, наприклад, у виборі цільової аудиторії, розробці рекламних кампаній, оцінці ефективності каналів збуту або комунікації. Це дозволяє краще зрозуміти ключові чинники, що впливають на досягнення стратегічних цілей підприємства, і зробити управління маркетингом більш ефективним та обґрунтованим.

Таблиця 2.5

Шкала оцінки відносної важливості факторів

Інтенсивність відносної важливості	Визначення
1	Однакова важливість
3	Незначна перевага одного з факторів
5	Суттєва або сильна перевага
7	Значна перевага
9	Надзвичайно велика перевага
2, 4, 6, 8	Проміжний показник між двома визначеннями

Однією з ключових переваг методу аналізу ієрархій є його здатність забезпечити колективне ухвалення рішень за допомогою ефективної взаємодії експертів. Завдяки цьому методу кожен учасник процесу має можливість модифікувати свої судження та умовиводи, що дозволяє виробити обґрунтовану спільну думку щодо вирішення проблемної ситуації.

Для успішного впровадження методу аналізу ієрархій потрібна експертна комісія, склад якої формується залежно від низки факторів, головним із яких є кваліфікація її членів. Оцінювання експертів проводиться на основі їхніх професійних знань, практичного досвіду та здатності ефективно працювати в групі.

Кожному експерту надається перелік чинників, які впливають на маркетингову діяльність підприємства, і пропонується оцінити їх через попарні порівняння. Ці порівняння проводяться відповідно до заданої шкали, результати яких фіксуються у спеціальній таблиці. Такий підхід дозволяє структурувати інформацію, на основі якої розробляється ієрархічна структура факторів, що впливають на діяльність компанії.

Спершу здійснюється визначення ієрархії факторів, які мають найбільший вплив на маркетингову діяльність ТОВ «Корал». Побудова ієрархічної структури дозволяє впорядкувати загальну сукупність факторів, створюючи чітке уявлення про взаємозв'язки між ними. Це сприяє більш ефективному аналізу, прийняттю зважених рішень та розробці стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Як бачимо, загальну сукупність факторів впливу на маркетингову діяльність ТОВ «Корал» доцільно звузити всього до 3:

- Реклама;
- Контролінг;
- Знижки та періодичні акції.

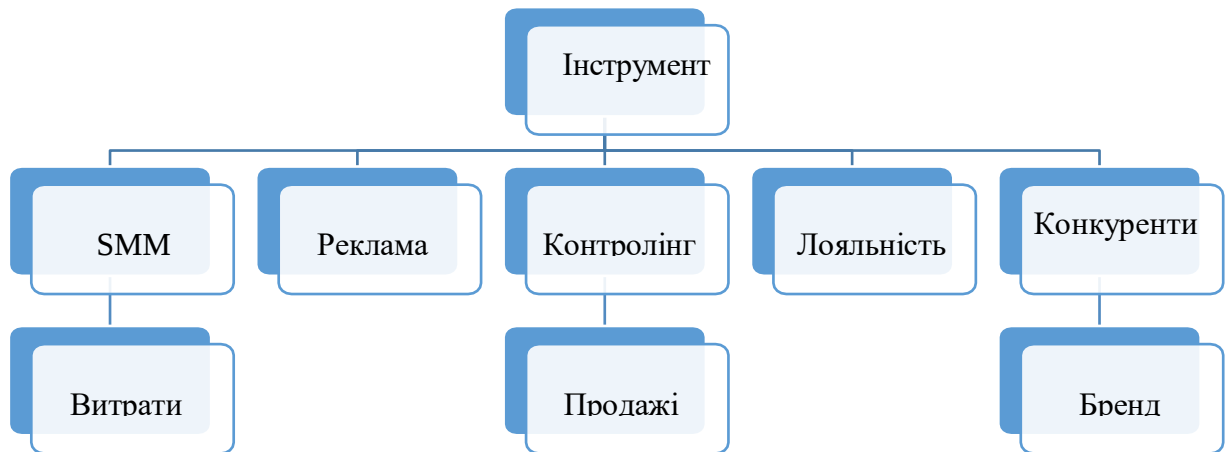


Рис. 2.4. Ієрархічна структура маркетингового середовища підприємства

Відповідно до методики аналізу ієрархій, критеріями порівняння факторів, що впливають на маркетингову діяльність підприємства, є рівень витрат, рівень продажів, імідж підприємства та частка ринку. Ці критерії обираються з метою оцінки найважливіших аспектів діяльності, які визначають конкурентоспроможність та ефективність бізнесу.

Рівень витрат дає змогу оцінити, наскільки ефективно використовуються ресурси підприємства, що є важливим для забезпечення фінансової стабільності. Рівень продажів відображає здатність компанії залучати клієнтів та реалізовувати свою продукцію чи послуги. Імідж підприємства визначає його репутацію на ринку, що прямо впливає на довіру споживачів і партнерів. Частка ринку є показником позиціонування компанії відносно конкурентів та її впливу на галузь у цілому. У процесі аналізу ці критерії порівнюються між собою за допомогою попарного аналізу, що дозволяє визначити їхній відносний вплив.

Таблиця 2.6

Матриця попарних порівнянь для елементів другого рівня

Критерій	Витрати	Обсяг реалізації	Імідж	Частка ринку	Середнє геометричне	Нормований вектор
Витрати	2	3	4	4	2,828427125	0,510010825
Обсяг продажів	2/4	12	3	2	1,10668192	0,199552519
Імідж	2/4	1/3	1	3	0,707100781	0,127502706
Частка ринку	4	1/2	1/3	1	0,903602004	0,16293395
Сума	5,50	5,83	8,33	10,00	5,545817829	1

Для порівняння факторів за кожним з критеріїв для визначення ступеню їх впливу на маркетингову діяльність ТОВ «Корал» побудуємо таблиці (таблиці 2.7 – 2.10).

Таблиця 2.7

Матриця порівнянь факторів впливу маркетингової діяльності відповідно критерію витрат

Витрати	Реклама	Контролінг	Виставки	Знижки	Середнє геометричне	Нормований вектор
Реклама	2	3	4	2	2,883157674	0,543512223
Контролінг	1/4	1	2	4	1,189208115	0,231113545
Виставки	1/5	1/2	1	3	0,840072704	0,144528889
Знижки	1/3	1/4	1/3	1	0,40724729	0,079245158
Сума	1,78	5,75	8,33	11	5,120695794	1

Таблиця 2.8

Матриця попарних порівнянь факторів впливу маркетингової діяльності відповідно критерію обсягу продажів

Обсяг продажів	Реклама	Контролінг	Виставки	Знижки	Середнє геометричне	Нормований вектор
Реклама	1	3	1/2	1/4	0,78254229	0,191305748
Контролінг	1/3	1	2	3	1,189207115	0,290721869
Виставки	2	1/2	1	1/2	0,840896415	0,205571405
Знижки	4	1/3	2	1	1,277886208	0,312400979
Сума	7,33	4,83	5 1/2	4,75	4,090532029	1

Таблиця 2.9

Матриця попарних порівнянь факторів маркетингового впливу
відповідно критерію частка ринку

Частка ринку	Реклама	Контролінг	Виставки	Знижки	Середнє геометричне	Нормований вектор
Реклама	1	1/2	3	4	1,56508458	0,3388441
Контролінг	2	1	2	3	1,86120972	0,40295581
Виставки	1/3	1/2	1	1/3	0,48549177	0,10510999
Знижки	1/4	1/3	3	1	0,70710678	0,1530901
Сума	3,58	2,33	9	8,33333333	4,61889285	1

Далі визначаємо основні пріоритети, які можна обрати як кращий інструмент для покращення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Корал».

Таблиця 2.10

Глобальні пріоритети елементів III рівня відносно елементів-критеріїв II рівня

Пріоритети	Витрати	Обсяги реалізації	Імідж	Частка ринку	Пріоритети альтернатив
	0,51001082	0,19955252	0,1275027	0,16293395	
Реклама	0,54351161	0,19130575	0,237514	0,3388441	0,400865238
Контролінг	0,23223545	0,29072187	0,2908941	0,40295581	0,27920184
Виставки	0,14452778	0,2055714	0,0998623	0,10510999	0,144591728
Знижки	0,07972516	0,31240098	0,3717295	0,1530901	0,175341194

На заключному етапі застосування методу аналізу ієрархій здійснюється інтерпретація та аналіз отриманих результатів. Вектор глобальних пріоритетів, який є основою для прийняття рішень, дозволяє оцінити важливість різних факторів. Згідно з даними, представленими в таблиці 2.11, варіанти «реклама» (0,400865238) та «контролінг» (0,27920184) мають найвищі значення, що свідчить про їх здатність найбільше вплинути на зростання обсягів продажів та збільшення ринкової частки підприємства.

Таким чином, використання методу аналізу ієрархій дозволило отримати такі результати: експерти оцінювали кожну характеристику

маркетингової інфраструктури підприємства, виявлені оптимальні значення для кожного показника, з урахуванням середніх значень по структурі і похибок (VI1). Крім того, було розраховано індекс узгодженості, що дозволив виявити відхилення оцінок експертів від оптимальних значень індексів (IY).

Таким чином, метод аналізу ієрархій можна використовувати як ефективний інструмент для визначення вагових коефіцієнтів факторів, що впливають на управління маркетинговою діяльністю. Ці коефіцієнти використовуються при розрахунку інтегрального показника результативності управління маркетингом. Ранжування факторів таким чином дає змогу отримати найбільш об'єктивне та достовірне значення інтегрального показника, що, у свою чергу, сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

2.3 Аналіз стану конкурентоспроможності ТОВ «Корал»

Для вивчення специфіки маркетингового менеджменту ТОВ «Корал» рекомендується оцінити конкурентне середовище, в якому працює досліджуване підприємство. Отже, проведені дослідження конкурентної позиції досліджуваного підприємства готелю «Корал» показали, що неподалік від нього розташовані такі готелі, як: «Готель Буковина» – 4-зірковий готель, один із найпопулярніших в місті. Він пропонує різноманітний вибір номерів і відомий високим рівнем комфорту та обслуговування.

Це один із готелів, де вартість номера може відповідати близько 1500 грн за стандартний номер та «Готель Allure Inn» - 5-зірковий готель із чудовим розташуванням в самому центрі міста. Хоча історія самого готелю може не перевищувати 100 років, проте він розташований у будівлі історичної цінності. Висока якість сервісу, преміальні умови проживання та ціна на рівні 2245 грн можуть свідчити про відповідність цьому опису. Для характеристики конкурентів ТОВ «Корал» необхідно зазначити, що конкурентний статус

закладу може залежати від багатьох факторів. Характеристику зазначених вище конкурентів готелю «Корал» представлено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Характеристика основних конкурентів готелю «Корал»

№ з.п	Характеристика	Назва готельного підприємства		
		«Корал»	«Буковина»	«AllureInn»
1.	Тип та категорія готелю	Ділового призначення	Ділового призначення	Ділового призначення
2.	Локація	Знаходиться на одній з основних вулиць міста, яка з'єднує центральну частину Чернівців з іншими	Недалеко від центру, біля парку імені Шевченка	В самому центрі міста
3.	Категоризація	***	****	****
4.	Місткість номерного фонду (номерів)	41	150	35
5.	Місткість номерного фонду (місць)	50	300	70
6.	Цільовий сегмент гостей	Діловий туризм та відпочинок	Діловий туризм та відпочинок	Діловий туризм та відпочинок
7.	Характеристика номерного фонду:			
7.1.	«Стандарт»	+	+	+
7.2.	«Напівлюкс»	-	+	+
7.3.	«Люкс»	+	+	+
7.4.	«Преміум люкс»	-	+	+
7.5.	«Апартаменти»	+	+	+
8.	Інфраструктура з надання послуг	ресторан, 1 конференц-зал, бізнес-центр, послуги з прання та хімчистки, камери зберігання багажу, безкоштовний Wi-Fi, послуги трансферу	ресторан, лобі- бар, фітнес-центр, 2конференц-зали, послуги з прання та хімчистки, СПА-центр, камери зберігання багажу, обмін валют, безкоштовний Wi-Fi, послуги трансферу	ресторан, лобі-бар, фітнес-центр, конференц-зали, бізнес-центр, банкетні зали, послуги з прання та хімчистки, СПА-центр, камери зберігання багажу, безкоштовний Wi-Fi, послуги трансферу
9.	Рівень цін	Можуть коливатися від бюджетного до високого рівня	Можуть коливатися від бюджетного до високого рівня	Можуть коливатися від бюджетного до високого рівня

Продовження табл. 2.11

10.	Найнижча ціна, грн.	1321	1560	2360
11.	Рівень сервісу	Високий	Високий	Високий

З огляду на загальну характеристику, представлену в таблиці 2.11, основними конкурентами проекту в готелі Корал є:

1. Готель «Буковина», розташований біля парку Шевченка, що створює приємну атмосферу для гостей, які цінують відпочинок в зеленому оточенні поблизу центру міста. Готель має велику кількість номерів і пропонує різні категорії номерів, що робить його доступним для широкого кола клієнтів.

Основні характеристики та інфраструктура:

- Рівень комфорту та обслуговування: Готель пропонує високий рівень обслуговування та комфорту для гостей середнього та вищого рівня.

- Конференц-зали: кілька сучасних конференц-залів підходять для організації заходів, тренінгів і семінарів, які залучають корпоративних клієнтів і ділових людей.

- Оздоровчий центр: спа-центр, сауна та басейн, які пропонують можливості для релаксації та відновлення.

- Ресторан: ресторан української та європейської кухні, що дозволяє задовольнити різноманітні кулінарні уподобання гостей.

- Тренажерний зал: для гостей, які цінують активний спосіб життя.

Готель «Буковина» приваблює клієнтів середнього та вищого класу завдяки відмінному сервісу та широкому спектру послуг. Він популярний серед бізнес-клієнтів, туристів і місцевих жителів, які використовують його інфраструктуру для організації спеціальних заходів. Ціни в готелі Буковина можуть бути трохи нижчими, ніж у готелі Allure Inn, що робить його доступним для багатьох клієнтів.

2.AllureInn - це 4-зірковий бутик-готель в самому центрі Чернівців, на Центральній площі, біля вулиці О. Кобилянської. Це гарне місце для туристів, які хочуть бути ближче до історичних і культурних пам'яток. Готель

орієнтований на клієнтів, які цінують комфорт і вартість.

Основні характеристики та інфраструктура:

- Рівень комфорту та обслуговування: готель пропонує першокласні номери з вишуканим дизайном та сучасними зручностями, які створюють розкішну атмосферу.
- Ресторани та бари: ресторани готелю пропонують кухню світового рівня, що приваблює туристів і місцевих жителів, які шукають вишуканих страв і гарного обслуговування.
- Конференц-зал: призначений для організації ділових зустрічей і проведення дрібних угод.
- Трансфер: Після зручного прибуття та від'їзду гостей.
- Організація екскурсій: Для клієнтів, які бажають відвідати Чернівці та область, готель пропонує екскурсійні послуги.

Готель створений для залучення клієнтів преміум-класу з високим рівнем доходу, які цінують ексклюзивне та індивідуальне обслуговування. Цей готель є популярним вибором серед туристів, які шукають розкішне житло, а також клієнтів, які бажають відсвяткувати важливі події. Ціни в Allure Inn, як правило, вищі, ніж на Буковині, що робить його вибором для заможніших гостей. Тому готель «Буковина» більше орієнтований на корпоративний та сімейний сектор і пропонує різноманітні послуги за доступними цінами, ніж Allure Inn. У той же час Allure Inn пропонує бутикову атмосферу та високий рівень персоналізації, який запрошує гостей преміум-класу, які шукають ексклюзивний досвід, з іншого боку, орієнтований на гостей середнього класу, які хочуть комфорту практичне житло за доступною ціною Пошук цін.

Для оцінки якості послуг готелів «Корал», «Буковина» та «Алюр Інн» пропонується використовувати 5-бальну систему за шістьма ключовими критеріями. Це дає змогу отримати об'єктивну та всебічну оцінку кожного готелю на основі всіх показників, важливих для конкурентоспроможності та задоволеності клієнтів (табл. 2.13).

За основними критеріями оцінки статусу готелів найкращим є готель

«Allure Inn», який, як бачимо, набрав найбільшу кількість балів, оскільки має найвищу категорію розміщення, найвищий рейтинг розташування, найбільшу кількість додаткові послуги, найвища якість обслуговування та найвищий імідж трьох обраних готелів.

Таблиця 2.13

Вихідні дані для оцінки конкурентів готелю «Корал»

№ з.п.	Показники	Готельні підприємства		
		Корал	«Буковина»	«Allure Inn»
1	Середня ціна номеру, грн.	1321	1560	2360
2	Зірковість готельного підприємства (1-5 балів)	3	4	4
3	Локація (1-5 балів)	3	5	5
4	Спектр додаткових послуг (1-5 балів)	3	4	4
5	Якість обслуговування (1-5 балів)	3	4	5
6	Бренд (1-5 балів)	3	4	5

Середнє оцінювання здійснюється за такими критеріями:

1. Середня вартість номера (грн): порівнюється для визначення цінової політики. У табл. вказано вартість проживання: готелю «Корал» - 1321 грн, для «Буковина» - 1560 грн, для «Allure Inn» - 2360 грн.

2. Зірковість готельного підприємства (1-5 балів): характеризує категорію готелю за рівнем комфорту. Таким чином, готелі «Буковина» та «Allure Inn» визначені як готелі високої якості та оцінені 5 балів, готель «Корал» оцінений у 3 бали.

3. Локація закладу (1-5 балів): характеризується зручністю розміщення готелю відповідно основних туристичних чи бізнес-об'єктів, інших локацій. Готель «Буковина» та готель «Allure Inn» отримали 5 балів, готель «Корал» відповідає рівню 4 балів.

4. Спектр додаткових послуг (1-5 балів): характеризує кількість та різноманітність додаткових зручностей (побутові, інформаційні та бізнес-послуги, що створюють додатковий комфорт). Готелі «Буковина» та «Allure

Inn» отримали 4 балів, а готель «Корал» - 3 бали.

5. Якість обслуговування (1-5 балів): Відображає наявність стандартів обслуговування, знання іноземних мов співробітниками готелю, швидкість обслуговування тощо. Готелі «Буковина» та «Allure Inn» отримали максимальну оцінку, готель «Корал» отримав оцінку 3.

6. Бренд та репутація готелю (1-5 балів): визначає імідж готелю, у тому числі відгуки у online travel agency, зокрема у Booking та популярність готелю серед гостей сфери гостинності. «Корал» і «Буковина» відповідають 3 і 4 балам відповідно, готель «Allure Inn» нами було оцінено у 5 балів, що характеризує його високу репутацію.

Оцінювання конкурентних переваг запропонованих для розгляду і порівняння готельних підприємств представлено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Оцінювання конкурентних переваг досліджуваних підприємств
готельного бізнесу

Назва конкурентної переваги	Оцінка, бал			Коефіцієнт вагомості
	Корал	Буковина	«Allure Inn»	
1. Стан прилеглої території	3,75	4,85	4,85	0.12
1.1. Стан споруди, і матеріально-технічної бази	5	5	5	
1.2. Устаткування номерів	5	5	5	
1.3. Стан ремонту номерів	4	5	5	
1.4. Стан закладу ресторанного господарства при готелі	5	5	5	
1.5. Концепція ЗРГ	4	5	4	
1.6. Вестибюльна група приміщень (площа, інтер'єр, ремонт)	5	4	5	
1.7. Екстер'єр закладу розміщення:	5	5	5	
- архітектура споруди;	4	5	5	
- вхід у споруду	5	4	5	

Продовження табл. 2.13

2. Якість обслуговування:	5	5	5	0.16
2.1. у готелі	5	5	5	
2.2. у ресторані	5	5	5	
3. Обслуговування у номерах послугами харчування	4	4	5	0.16
3.1. Меню ресторанів	4	4	5	
3.2. Якість страв	5	5	5	
4. Додаткові послуги	4	5	5	0.14
5. Обслуговування	5	5	5	0.12
5.1. Корпоративна форма персоналу	5	5	5	
5.2. Наявність стандартів обслуговування	5	5	5	
6. Наявність лояльної політики	3	3	3	0.06
7. Застосування автоматизованих систем управління	4	4	4	0.08
8. Репутація закладу підприємства	4	4	5	0.085
9. Стан під'їдних шляхів	5	5	5	0.075
Разом	39,71	40,85	41,85	1.0

Таблиця демонструє, що для кожного готелю проведено оцінювання конкурентних переваг за кількома ключовими показниками. Кожному показнику присвоєно коефіцієнт вагомості, який визначає його значущість для загальної конкурентоспроможності. Загальна сума коефіцієнтів становить 1,0, що дозволяє отримати комплексну зважену оцінку.

З аналізу таблиці 2.13 видно, що всі три готелі мають високий рівень конкурентних переваг. Найвищу оцінку отримав готель «AllureInn», який лідирує за такими показниками, як інтер'єр номерів, оснащення та оформлення вестибюльної зони, якість продукції та послуг у закладах ресторанного господарства, задоволення потреб клієнтів у додаткових послугах та імідж підприємства.

Готель «Буковина» також має високі оцінки за всіма показниками, за винятком інтер'єру закладів ресторанного господарства та зовнішнього вигляду персоналу, де він трохи поступається готелю «Allure Inn».

Готель «Корал» отримав дещо нижчий загальний бал порівняно з конкурентами, проте має свої сильні сторони, зокрема у стані матеріально-технічної бази, рівні обслуговування, задоволенні потреб клієнтів в організації харчування та характеристиках персоналу.

У таблиці 2.14 пропонується провести порівняльний аналіз конкурентних переваг готелю «Корал» із готелями «Буковина» та «Allure Inn» за кількома ключовими критеріями. Для цього використано методику зваженої оцінки, яка дозволяє визначити рівень якості послуг та позиціонування готелю «Корал» на ринку з урахуванням його переваг і недоліків.

Аналіз даних таблиці 2.14 свідчить про таке:

- готель «Корал» пропонує найнижчу середню ціну за номер порівняно з конкурентами;
- оцінка категорії засобу розміщення гірша, ніж у конкурентів;
- за критерій додаткових послуг готель отримав нижчий бал.
- якість обслуговування оцінюється на тому ж рівні, що й у конкурентів.
- імідж готелю «Корал» оцінили нижче, ніж у конкурентів.

Загальна оцінка якості готелю «Корал» близька до конкурентів, проте поступається еталону – готелю «Allure Inn».

Таблиця 2.14

Оцінювання конкурентних переваг готелю «Корал»

Показники	Коефіцієнт вагомості	Готельні підприємства		
		«Корал»	«Буковина»	«AllureInn»
Середня вартість номеру	0,3	2,2	1,52	1,7
Зірковість (категорія готелю)	0,2	0,3	0,4	0,4

Продовження табл. 2.14

Локація	0,8	1	2	2
Спектр додаткових послуг	0,2	0,2	0,3	0,4
Рівень обслуговування	0,3	2,3	3,0	4,5
Репутація	0,4	0,9	1,2	1,5
Результат: якість	1,0	4,2	4,4	4,8

Для всебічного визначення позиції готелю на ринку використовується інтегральна оцінка конкурентоспроможності. Цей підхід дозволяє узагальнити показники конкурентоспроможності та слугує основою для прийняття стратегічних рішень у сфері готельного бізнесу.

Процес оцінювання включає аналіз кількісних, якісних та інтегральних показників, що забезпечує комплексний підхід до визначення рівня конкурентоспроможності кожного готелю.

Інтегральну оцінку конкурентів готелю «Корал» представлено в табл. 2.15.

Таблица 2.15

Інтегральна оцінка конкурентів

Відносні показники	Готельні підприємства		
	«Корал»	«Буковина»	«Allure Inn»
Статичні дані (Кількісна характеристика)	0,3	0,45	0,5
Динамічні дані (Якісна характеристика)	0,75	0,89	0,9
Інтегральний показник	0,65	0,78	0,84

Для визначення відносного кількісного показника (Пк) кожен із кількісних показників, оцінених у балах (див. табл. 2.16), ділиться на максимальний бал (5). Наприклад: $1,52/5=0,304$, $1,52 / 5 = 0,304$. Кількісний показник відображає обсяг наданих послуг або кількість клієнтів. У цій категорії готель «Корал» демонструє найвищий показник (0,65), що свідчить

про його дещо нижчою конкурентоспроможність порівняно з «Буковиною» (0,78) та «Allure Inn» (0,84).

Для розрахунку відносного якісного показника (Пя) найбільший показник (5) ділиться на кожен зважений якісний показник. Наприклад: $4,5/5=0,94,5 / 5 = 0,9$. Цей показник характеризує рівень якості обслуговування та задоволеність клієнтів. У цій категорії лідером є готель «AllureInn» із оцінкою 1, тоді як «Буковина» має 0,956, а «Корал» – 0,9. Це свідчить про потребу готелю «Корал» покращувати якість послуг, щоб зрівнятися з конкурентами.

Інтегральний показник конкурентоспроможності розраховується на основі кількісного (Пк) та якісного (Пя) показників за формулою:

$$I = \sqrt{P_k \cdot P_y}, \text{ де:}$$

P_k – кількісний показник (обсяг послуг або кількість гостей),

P_y – якісний показник (якість послуг або рівень задоволеності гостей).

Розрахунок інтегральних показників:

1. Готель «Корал»:

$$1. I_{\text{Корал}} = \sqrt{P_k \cdot P_y} = \sqrt{1 \cdot 0,9} = \sqrt{0,9} = 0,948, \text{ де:}$$

$P_k = 1$ свідчить про максимальний кількісний показник.

$P_y = 0,9$ вказує на 90% від максимальної якості.

Отже, інтегральний показник конкурентоспроможності дорівнює 0,948.

2. Готель «Буковина»:

$$2. I_{\text{Буковина}} = \sqrt{P_k \cdot P_y} = \sqrt{0,304 \cdot 0,956} = \sqrt{0,290624} = 0,539, \text{ де:}$$

$P_k = 0,304$ вказує на нижчий кількісний показник.

$P_y = 0,956$ або 95,6% якості. Отже, інтегральний показник становить 0,539.

3. Готель «Allure Inn»:

$$AllureInn = \sqrt{P_k \cdot P_y} = \sqrt{0,34 \cdot 1} = \sqrt{0,34} = 0,583, \text{ де:}$$

$P_y = 1$ вказує на максимальну якість послуг.

Інтегральний показник дорівнює 0,583.

Із наведених даних можна зробити такі висновки:

- Готель «Корал» має інтегральний показник (0,948), дещо нижчий за конкурентів за обсягом наданих послуг, але має потенціал для підвищення якості обслуговування.
- Готель «Буковина» демонструє високу якість послуг (95,6%), однак поступається за кількісними показниками, що знижує його загальну конкурентоспроможність.
- Готель «Allure Inn» лідирує за якісним показником (1), проте має середній рівень кількісного показника, що обмежує його загальний результат (0,583).

Рекомендаціями для подальшого розвитку готелю «Корал» можуть бути такі - підприємство має значний потенціал для подальшого зростання. Для зміцнення своєї позиції на ринку варто зосередитися на:

1. Покращенні якості обслуговування.
2. Впровадженні інноваційних рішень для підвищення задоволеності клієнтів.
3. Оптимізації управлінських процесів для ефективного використання ресурсів.

Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності готелю в індустрії гостинності.

РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ТОВ «КОРАЛ» В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄНИЙ ЧАС НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ

3.1. Пропозиції щодо використання сучасних маркетингових інструментів в реалізації стратегії розвитку ТОВ «Корал»

Принципи менеджменту для управління маркетинговою діяльністю універсальні, проте їхнє застосування в різних галузях має специфічні особливості та індивідуальне наповнення. Основним завданням маркетингу будь-якого підприємства є створення продукту (товару чи послуги), корисного для клієнта. Сучасний маркетинг характеризується необхідністю врахування великої кількості факторів, прискоренням процесів, скороченням життєвого циклу стратегій, постійною активністю інновацій, а також автоматизацією персоналізованих пропозицій. Наприклад, у кризові періоди, зокрема під час війни, підприємствам необхідно шукати нові можливості, адаптувати структуру маркетингу та швидко реагувати на зміни. Використання цифрових технологій створює умови для побудови більш ефективних маркетингових систем, які, своєю чергою, потребують специфічних підходів до управління.

Ефективне управління маркетинговою діяльністю спрямоване на досягнення цілей компанії. Із розвитком бізнесу маркетингова діяльність стає більш складною системою, що охоплює численні функції та процеси. Наприклад, кожен відділ маркетингу стикається з необхідністю досягнення балансу між інноваціями та масштабованістю. Інновації передбачають експериментальність, швидкість і гнучкість, тоді як масштабованість орієнтована на стандартизацію, оптимізацію та точність пропозицій для широкої аудиторії. Різні аспекти маркетингу вимагають специфічних підходів до управління: для новаторських ідей потрібні одні методи, для масштабування існуючих програм – інші. Також слід розрізняти управління основними та другорядними маркетинговими програмами. Основні програми включають повторні рекламні кампанії та стабільні канали комунікації з

клієнтами, тоді як другорядні програми передбачають експерименти та акції для швидкої адаптації до змін.

Особливість використання підходів менеджменту для управління маркетингом у ТОВ «Корал» полягає в тому, що систему не можна спростити до меншої кількості елементів, ніж вона має в реальності. Надмірне спрощення може призвести до втрати цінності всієї структури. Управління маркетингом не може бути обмежене лише окремими функціями чи процесами. Воно вимагає збалансованого підходу, всебічного аналізу та прийняття зважених рішень щодо стратегій, цілей, ризиків і оптимального використання ресурсів, що робить цей процес досить складним.

Додатковою проблемою є поєднання формалізованих і творчих складових у маркетинговій діяльності ТОВ «Корал». Формалізовані аспекти піддаються кількісній оцінці, тоді як творчі складно відобразити у числових показниках, але їхнє ігнорування може знецінити результати. Для ефективного управління маркетингом необхідно враховувати та узгоджувати обидві складові. Залежності між компонентами маркетингу можуть бути різними за силою та напрямом, а цифровізація ще більше ускладнює їх взаємодію. Зміни одного елемента системи можуть впливати на інші компоненти як швидко, так і поступово.

Ще однією особливістю підходів до управління маркетингом у ТОВ «Корал» є інерційність процесу створення ціннісних пропозицій. Обрана стратегія та прийняті рішення можуть з часом втратити ефективність через динамічні зміни маркетингового середовища. Управління маркетингом завжди передбачає прогнозування майбутнього та роботу з ризиками, а зростання динамічності зовнішнього середовища збільшує ймовірність виникнення нових ризиків, що вимагає гнучкості та адаптивності в управлінні.

На основі аналізу відомих підходів, концепцій, теорії менеджменту та результатів, досягнутих у галузі формалізації управління технічними системами, можна сформулювати основний розширений принцип управління

сучасним маркетингом у b2b та b2c сферах, який ілюструється на рис. 3.1 і залишається непорушним у межах науки управління.

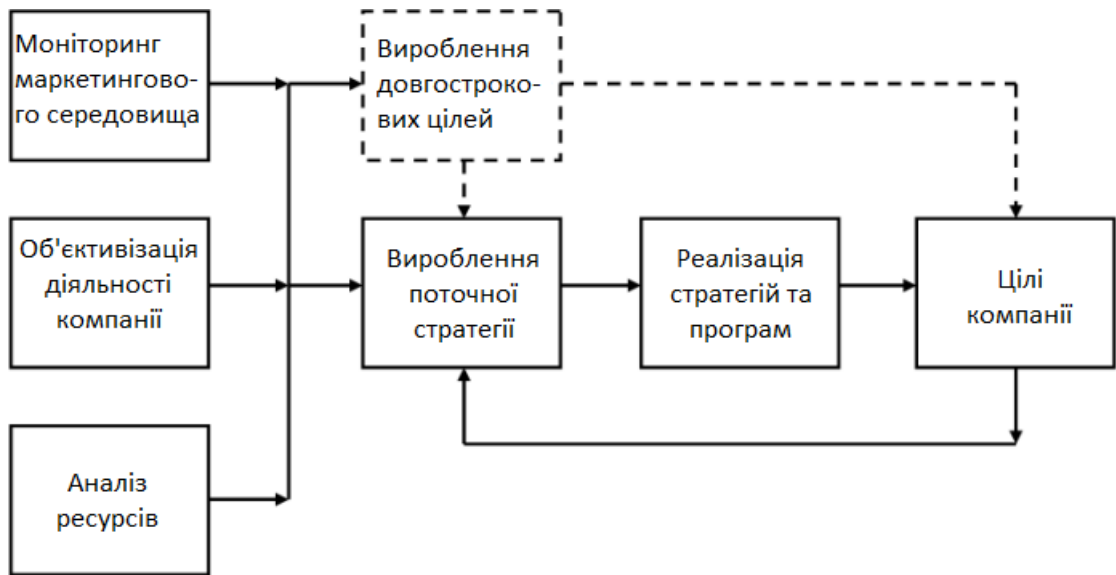


Рис. 3.1. Основного принцип застосування підходів менеджменту в управлінні маркетинговою діяльністю підприємства

Принцип використання інструментів менеджменту для управління маркетинговою діяльністю в ТОВ «Корал» водночас є надійним орієнтиром у швидкозростаючому потоці даних, що дозволяє визначати роль і значення як існуючих, так і нових технологій, а також виявляти стійкі та перспективні тенденції в розвитку методології управління маркетингом. З іншого боку, цей підхід відкриває можливості для цілеспрямованого розвитку методології в кожній окремій галузі, зокрема в частині моніторингу маркетингового середовища, позиціонування товарів і послуг, брендів, репутації компанії та бізнесу загалом.

Маркетингова діяльність ТОВ «Корал» є циклічним процесом, що постійно оновлюється та включає створення ідей, ситуаційне (гнучке) планування, розробку і реалізацію основних та другорядних програм, а також контроль зворотного зв'язку. Усі ці етапи здійснюються комплексно, з урахуванням їхньої взаємозалежності та масштабів компанії. Ефективність

маркетингової діяльності підвищується за рахунок формування маркетингу як адаптивної системи, що самоорганізується, швидко реагує на стан та можливі зміни в середовищі, вживає адекватні заходи для досягнення максимальної поточної вигоди та створює конкурентні переваги на перспективу.

Самоорганізовані адаптивні системи управління маркетингом демонструють дуальну поведінку. По-перше, ефективне управління неможливе без чіткого розуміння характеристик керованої системи. По-друге, ці характеристики можна досліджувати в процесі управління, тим самим удосконалюючи його. Керівники у цьому контексті виконують подвійну роль: вони одночасно є засобом активного вивчення системи майбутнього та здійснюють безпосереднє управління у поточному моменті.

Цифрові технології значно посилюють зв'язки між частинами системи, роблячи їх більш прямими та міцними. Наприклад, навіть невелика помилка при оновленні сайту може змінити розташування ресурсів в інтернеті, вплинути на ключові елементи контенту чи URL-адреси. У результаті рейтинг сайту в пошукових системах може знизитися, підвищуючи витрати на рекламу. Крім того, неправильно працюючі посилання в e-mail-розсилці здатні перенаправляти потенційних клієнтів на несподівані сторінки, що призводить до втрати даних кампанії та ускладнює подальше прийняття рішень.

Для підвищення синергії та мінімізації ризиків у маркетинговій діяльності застосовуються гнучкі підходи до управління (Agile-маркетинг). Вони дозволяють ефективно розподіляти ресурси, оперативно взаємодіяти з партнерами, адаптуватися до отриманого зворотного зв'язку, а також швидше створювати, тестувати й удосконалювати маркетингові програми. Ці підходи допомагають виводити продукти та ціннісні пропозиції на ринок відповідно до принципів цифровізації.

Зростаюча складність завдань у сфері управління маркетинговою діяльністю, динамічність ринків, глобальна конкуренція та стрімкий розвиток цифрових технологій стимулюють удосконалення інструментів управління і створення передових моделей прогнозування з багатофакторними джерелами

інформації. Аналіз компонентів та факторів, представлених у таблиці 3.1, сприяє швидкій оцінці можливостей компанії. Це дозволяє зосередитися на тих аспектах, які створюють цінність, і ефективно зіставляти всі маркетингові активи (внутрішні, зовнішні, існуючі та створювані) для досягнення конкретних бізнес-результатів.

Таблиця 3.1

Компоненти та фактори використання підходів менеджменту для управління маркетинговою діяльністю у ТОВ «Корал»

Компоненти	Фактори
Аналіз ринку та розробка стратегій	Поглиблене дослідження ринку дозволяє виявити ключові тенденції, поведінкові моделі клієнтів, конкурентні переваги та виклики. На основі отриманих даних розробляються ефективні маркетингові стратегії, що враховують особливості цільової аудиторії, конкурентне середовище та ринкову динаміку.
Клієнтський досвід та персоналізація	Формування позитивного клієнтського досвіду передбачає створення унікального шляху взаємодії клієнта з брендом. Персоналізація включає адаптацію комунікацій, продуктів і послуг під індивідуальні потреби кожного споживача, що сприяє підвищенню лояльності та рівня задоволеності.
Проектування продуктів та ціноутворення	Ефективне проектування продуктів базується на дослідженні потреб клієнтів, забезпеченні інноваційності та створенні додаткової цінності. Процес ціноутворення враховує витрати, конкурентні ціни, цінності для клієнта, а також еластичність попиту, що дозволяє оптимізувати прибутковість і залучення клієнтів.
Ініціювання творчої складової та контент	Творчий підхід до розробки контенту забезпечує залучення уваги цільової аудиторії та формування емоційного зв'язку з брендом. Унікальні ідеї, актуальні повідомлення та візуальна привабливість контенту сприяють побудові довгострокових відносин із клієнтами.
Активізація ЗМІ та каналів	Ефективне використання медіа-платформ та каналів комунікації дозволяє досягти широкого охоплення аудиторії та підвищити впізнаваність бренду. Синхронізація традиційних та цифрових каналів сприяє інтегрованому маркетинговому підходу.
Оцінка ефективності маркетингу	Регулярний аналіз результатів маркетингових активностей допомагає оцінити досягнення поставлених цілей, виявити сильні та слабкі сторони, а також впроваджувати корективи. Використання ключових показників ефективності (KPI) забезпечує вимірюваність результатів і підвищення загальної продуктивності маркетингової діяльності.

Визначення пріоритетних областей управління маркетингом дозволяє чіткіше зрозуміти, що ефективно вдосконалення цієї діяльності потребує оновлення підходів до роботи, які базуються на чотирьох ключових факторах. Ці фактори утворюють основу для необхідних змін і забезпечують комплексний підхід до управління. Хоча кожен із цих компонентів і факторів окремо вже відомий, їх інтеграція в цілісну та взаємозалежну систему значно підвищує ефективність управління. Такий підхід дає змогу краще розуміти механізми їхньої взаємодії, забезпечує чітке відстеження змін і допомагає злагоджено працювати всім елементам системи. Це створює умови для синергії між ключовими аспектами маркетингової діяльності, сприяючи досягненню стратегічних цілей (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Комплекс підходів менеджменту для управління маркетинговою діяльністю у ТОВ «Корал»

Компоненти	Інструменти
Аналіз ринку та розробка стратегій	Бренд-менеджмент (репозиціонування бренду). Первинні дослідження (фокус-групи). Тестування та навчання на результатах. Екосистеми (мережевий характер взаємодії)
Клієнтський досвід та персоналізація	Моделювання шляху гостя. Створення єдиної платформи даних про клієнтів, досвід персоналізований
Проектування продуктів та ціноутворення	Моделювання функцій товарів та послуг (портфель продуктів). Прогнозування попиту та варіанти сценаріїв використання. Динамічне ціноутворення
Ініціювання творчої складової та контент	Ефективний ланцюжок постачання контенту. Великі варіації креативів. Автоматизація виробництва та оптимізація контенту.
Активація ЗМІ та каналів	Створення та розвиток ЗМІ. OTA, Booking
Оцінка ефективності маркетингу (ROI)	Оптимізація параметрів рекламних програм на щоденній основі. MMM (Marketing-Mix Modeling моделювання маркетингового міксу). RCQ (Reach, Cost, Quality – методика «охоплення – витрати – якість»). MTA (Multi-touch Attribution – оптіканальна атрибуція).

Використання зазначених інструментів менеджменту для управління маркетинговою діяльністю в ТОВ «Корал» стає дедалі складнішим і важливішим, оскільки інструменти й методи управління постійно модернізуються, сприяючи прискоренню процесів цифровізації. Розширення спектру засобів маркетингового впливу, врахування та аналіз ефективності всіх точок взаємодії з клієнтами, а також систематизація різноманітних компонентів управлінських рішень створюють умови для вдосконалення маркетингової діяльності в компанії.

Озвучений підхід до використання інструментів менеджменту для управління маркетингом, з одного боку, слугує надійним орієнтиром для визначення сучасних технологій і виявлення стійких тенденцій у розвитку методології маркетингу. З іншого боку, він відкриває можливості для цілеспрямованого розвитку методології у кожній конкретній галузі, включно з вимірюванням процесів створення персоналізованого контенту, моніторингом ринкового середовища, а також позиціонуванням продуктів, брендів і репутації компанії.

Подальше вдосконалення підходів менеджменту до управління маркетинговою діяльністю на підприємстві пов'язане із активним використанням методу активації ЗМІ та каналів комунікації.

Для підвищення ефективності управління маркетингом доцільно застосовувати такі підходи:

- Розробка поточних стратегій – регулярний перегляд і адаптація маркетингової стратегії з урахуванням змін у зовнішньому середовищі;
- Створення та вдосконалення рекламних кампаній – використання сучасних інструментів цифрової реклами, які забезпечують цілеспрямований вплив і високий рівень персоналізації.

Застосування цих підходів дозволить компанії адаптуватися до швидких змін у ринковому середовищі, ефективно використовувати ресурси та забезпечувати стійкі конкурентні переваги.

3.2. Формування конкурентних переваг ТОВ «Корал» через систему якості як елемент маркетингової стратегії

Основними компонентами маркетингової стратегії будь-якого закладу готельного господарства є такі: цільовий вибір гостей/споживачів та забезпечення їхньої лояльності; основні стратегічні маркетингові рішення (зокрема пов'язані з розвитком бренду, запровадження сучасних цифрових технологій маркетингу, підвищення якості обслуговування та ін.); використання маркетингового комплексу.

Для організації планування і контролю якості готельних послуг, а також розробки заходів для їхнього вдосконалення застосовується система показників. Готельні послуги складаються з двох основних компонентів: матеріальної та нематеріальної (функціональної) [33]. Матеріальний компонент відображає технічну базу, тоді як нематеріальний визначає якість обслуговування.

Матеріальний компонент готельних послуг охоплює приміщення, меблювання, офісне обладнання, інженерні системи та інші засоби, що забезпечують функціонування готелю та комфорт гостей. Ця складова характеризує рівень технологічної оснащеності та інфраструктури закладу.

Комплекс показників (див. Додаток А) є базою для оцінювання, аналізу, планування якості та впровадження удосконалень у сфері готельного обслуговування.

Показники якості готельних послуг відображають різноманітні аспекти, що впливають на досвід гостей і загальну репутацію готелю. До них належать як основні послуги, так і додаткові сервіси, а також загальний рівень культури обслуговування.

Одним із ключових параметрів є якість номерів і їх обслуговування. Сюди входять час очікування номера, кількість документів, які необхідно заповнити під час реєстрації, стан номера та його благоустрій, чистота та якість постільної білизни та наявність усіх необхідних предметів побуту. У

готелі «Корал» можна вдосконалити ці аспекти шляхом впровадження електронної системи реєстрації, яка скорочує час оформлення, та регулярного оновлення номерного фонду.

Якість додаткових послуг також відіграє важливу роль. Гості очікують наявності таких зручностей, як телевізор, холодильник, фен, а також можливості замовлення квитків на транспорт, в театри або на екскурсії. Для готелю «Корал» важливо забезпечити широкий спектр додаткових послуг і активно інформувати про них гостей через різні канали, наприклад, сайт або рекламні буклети.

Культура обслуговування є визначальним фактором для створення позитивного враження. Вона включає охайний зовнішній вигляд персоналу, їхню ввічливість, готовність допомогти, а також забезпечення комфорту в номерах і приміщеннях загального користування. У готелі «Коралі» можна запровадити тренінги для персоналу, спрямовані на покращення навичок комунікації та обслуговування.

Крім того, важливими є такі елементи, як чистота приміщень, безпека та якість харчування. Забезпечення цих стандартів дозволить уникнути негативних відгуків та закріпити довіру клієнтів.

Для підвищення якості готельних послуг у «Корал» пропонуємо реалізувати такі заходи: модернізувати інтер'єр, розширити перелік додаткових послуг, впровадити сучасні технології (наприклад, мобільні додатки для бронювання або комунікації з адміністрацією), а також регулярно моніторити відгуки клієнтів для своєчасного реагування на їхні потреби. Такий підхід дозволить підвищити якість обслуговування та зміцнити позиції готелю на ринку.

Під час оцінювання якості готельних послуг виокремлюють такі показники: класифікаційні, обмежувальні та оціночні. Класифікаційні показники використовують для визначення групи аналогів оцінюваної послуги. Обмежувальні охоплюють аспекти безпеки та екологічності, які є критичними для сучасних стандартів обслуговування. Оціночні показники

відображають здатність послуги задовольняти потреби клієнтів і найчастіше базуються на нормативних документах.

Міжнародний стандарт ISO 9004-2-94, що встановлює загальні настанови щодо якості послуг, пропонує розподіл оціночних показників на кількісні та якісні характеристики. Кількісні включають такі параметри, як час очікування послуги, технічний стан обладнання, надійність, точність виконання послуги, її повнота, рівень автоматизації, механізації та безпеки. У свою чергу, якісні характеристики охоплюють ввічливість персоналу, його доступність, професійність і довіру до виконавців, комфортність і естетичність середовища, а також ефективність взаємодії між працівниками готелю та клієнтами.

Для покращення якості обслуговування готелю «Корал» необхідно впровадити системи моніторингу, які б дозволяли оцінювати ці показники в реальному часі. Зокрема, особливу увагу варто приділити підвищенню ввічливості й професійного рівня персоналу через регулярні тренінги, оптимізації процесів обслуговування для скорочення часу очікування, модернізації обладнання для забезпечення надійності та безпеки, а також покращенню естетичності і комфорту приміщень. Такий підхід сприятиме підвищенню задоволеності клієнтів і зміцненню позицій готелю на ринку послуг.

Для впровадження заходів щодо формування конкурентних переваг ТОВ «Корал» через систему якості у рамках маркетингової стратегії передбачає виконання кількох умов:

- визначення критерії оцінки якості послуг, які підпорядковуються стратегічним цілям підприємства;
- висування маркетингових стратегій, які забезпечують досягнення маркетингових цілей;
- оцінку альтернативних варіантів та вибір найбільш оптимального;
- планування каналів розподілу та збуту готельних послуг: реклама, стимулювання збуту, персональні продажі тощо.

Отже, розробка маркетингової стратегії підприємства проходить за такою схемою: для початку визначається поточне позиціонування підприємства, потім проводиться аналіз ринку, тобто аналіз основних конкурентів, і останній етап – це SWOT-аналіз, тобто аналіз можливостей та загроз, а також сильних та слабких сторін досліджуваного підприємства.

Майже всі потрібні дії були вже проведені в попередньому розділі. Залишається лише провести PEST та SWOT аналіз (табл. 3.3 та 3.4) та обрати варіант маркетингової стратегії із існуючих.

Таблиця 3.3

PEST-аналіз ТОВ «Корал»

Політичні фактори (Р)	Економічні фактори (Е)
Війна. Нестійкість політичної влади Високий рівень небезпеки, низький рівень безпеки. Періодичні відключення електроенергії. Часті поломки Водоканалу та часті відключення води. Відсутність іноземного туриста	Девальвація валюти Падіння темпів зростання економіки Високий рівень імміграції та вимушеного переселення Низький рівень доходів населення Ступінь глобалізації та відкритості економіки
Соціальні фактори (S)	Технологічні (Т)
Відповідальне ставлення персоналу до роботи. Високі вимоги до якості послуг. Від’ємні темпи росту населення. Об’єднання українців заради перемоги, лояльне ставлення до сфери послуг. Виплата пільг вимушеним переселенцям. Державні гранти	Високий рівень технологічного розвитку галузі, використання передових технологій у галузі Низькі витрати на дослідження та розробку Високий рівень інновацій Зростання темпів використання, впровадження та передачі новітніх технологій

Після проведення PEST-аналізу можна зробити висновок, що хоча ТОВ «Корал» не є сильним гравцем на місцевому готельних послуг, тому готель має щодня підтверджувати статус популярного закладу розміщення за рахунок впровадження новітніх технологій, надавати якісний та повний перелік послуг. Важливо зауважити, що готелі-конкуренти зміцнили свої позиції за останній час, що стимулює підприємство до подальшого розвитку.

Проведення SWOT-аналізу дозволяє вивчити наявні на ринку

можливості та оцінити власні можливості їх реалізації. SWOT-аналіз ТОВ «Корал» не лише оцінює загрози, можливості, слабкі та сильні сторони, а й допомагає вчасно вжити заходів для усунення цих недоліків.

Таблиця 3.4

SWOT-аналіз ТОВ «Корал»

	Можливості (О) 1. Збільшення можливостей залучення капіталу через державні гранти. 2. Позитивна тенденція розвитку готельних послуг готельному ринку Чернівців. 3. Ймовірне залучення туристів з Молдови з діловою метою (Калинівський ринок)	Загрози (Т) 1. Нестабільний курс національної валюти. 2. Інфляція. 3. Зовнішні загрози. 4. Негативні фактори впливу під час воєнного стану.
Сильні сторони (S) 1. Висококваліфіковані працівники. 2. Розширена система реалізації послуг. 3. Високий рівень зацікавленості до України (у післявоєнний період). 4. Матеріально-технічна база.	1. Модернізація постачання.	1. Пошук нових партнерів у сфері готельних послуг (співпраця з туроператорами, виробничими, підприємствами, лікувальними установами для проведення навчань, тренінгів тощо.
Слабкі сторони (W) 1. Воєнний стан. 2. Відсутність безпеки 3. Застаріле обладнання. 4. Відсутність інвестиційної стратегії	1. Вдосконалення обладнання 2. Розробка інвестиційної стратегії	1. Знаходження можливостей співпраці з різними туроператорами

Із проведеного SWOT-аналізу діяльності ТОВ «Корал» можна зробити висновок, що досліджуваному підприємству необхідно перетворити слабкі сторони у можливості.

Виходячи із проведеного аналізу визначимо стратегії, які необхідно обрати на даному етапі життєвого циклу ТОВ «Корал» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Пропозиції щодо стратегічного управління ТОВ «Корал»

Вид стратегії	Опис
Стратегія відповідно до цілей та місії ТОВ «Корал»	Утримання позиції на ринку
Маркетингова стратегія	Активізація соц.мереж, удосконалення сайту, таргет, налагодження співпраці з туроператорами.
Комунікаційна стратегія	Пропрацювання клієнтської бази, укладання договорів за принципом B2B, налагоджування контактів із закладами освіти щодо організації екскурсії учасникам освітнього процесу.
Стратегія рекламування	Створення прихильності до даної марки, яка користується максимальним попитом
Стратегія цінової політики	Стратегія утримання конкурентоспроможної ціни
Стратегія забезпечення економічної безпеки	Запровадження заходів щодо економного витрачання всіх ресурсів., які впливають на собівартість послуг

Відповідно до проведеного аналізу діяльності та стратегічного управління, зокрема із застосування маркетингової стратегії ТОВ «Корал» має обрати оборонну маркетингову стратегію, а саме забезпечити захист уже завойованих ринків. Необхідно враховувати різке зниження купівельної спроможності населення, збільшення кількості безробітних, вимушених переселенців та трудову міграцію і перехід споживачів на особливі умови життя у період воєнного стану – постійного економного витрачання, відсутність стабільності та постійні заощадження.

Наступним кроком є вибір пріоритетного напрямку реклами послуг компанії та розробка рекламної кампанії.

Можна виділити два основних напрямки: інтернет-маркетинг як майбутнє маркетингових технологій і традиційні засоби стимулювання збуту,

особливо телевізійна реклама, як найефективніший на сьогодні спосіб просування готельних послуг.

Після вибору напрямків маркетингової діяльності ми переходимо до розробки рекламної кампанії. Рекламна кампанія - комплекс рекламних заходів, спрямованих на певну цільову аудиторію, мета яких - викликати реакцію, що сприяє вирішенню стратегічних або тактичних завдань телекомунікаційної компанії. В умовах ринкової економіки одним із найважливіших факторів успішної діяльності будь-якого бізнесу є залучення нових постійних клієнтів та збереження їх лояльності. Основним засобом вирішення цієї проблеми є проведення рекламних кампаній.

Тому з метою вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Корал» було розроблено рекламну кампанію, яка включає наступні заходи (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Характеристика рекламної кампанії ТОВ «Корал»

Критерій	Характеристика
За цілями	1. Підвищення попиту на готельні послуги; 2. Збільшення кількості лояльних гостей; 3. Утримування завойованих позицій на ринку; 4. Утримування стабільного бренду підприємства.
За географічною ознакою	Локальна
За цільовою аудиторією	Цільова аудиторія за віком, статусом, інтересами
За термінами проведення	Короткострокова, з постійним переглядом

Для проведення рекламної кампанії готелю «Корал» було обрано такі носії реклами:

- реклама в спеціалізованих виданнях;
- інтернет реклама;
- зовнішня реклама (щитова, телеекрани, на транспорті);
- радіо-реклама.

Також можна запропонувати такі заходи, спрямовані на коригування позиціонування ТОВ «Корал».

1. По рекламі:

- використовувати в основу реклами цікаві сюжети;
- знімати рекламу тривалим серіалом, оскільки це викликає інтерес потенційних споживачів до її продовження;
- підвищити частоту трансляцій реклами по телебаченню та мережі.

2. За вартістю послуг:

- Підвищувати кількість постійних гостей та знижувати ціни за рахунок зниження витрат.

3. За якістю послуг:

- продовжувати стратегію підвищення якості надаваних основних та супутніх послуг.

Різні підприємства, відповідно до своїх стратегічних цілей, формують індивідуальні системи показників для оцінювання якості послуг, враховуючи специфіку своєї діяльності. Наприклад, при впровадженні системи управління якістю на підприємствах готельно-ресторанного господарства було визначено десять ключових показників якості, сформульованих на основі очікувань і потреб споживачів.

Перший показник – довіра – підкреслює надійність компанії та її працівників, які дійсно прагнуть задовольнити запити клієнтів. Другий – безпека, що гарантує відсутність ризиків і небезпек у наданих послугах. Третій – доступність, яка забезпечує легкість отримання послуги в зручному місці, часі та без зайвого очікування.

Четвертим важливим аспектом є комунікабельність, що стосується зрозумілого та точного опису послуги, адаптованого до споживача. Наступний показник – розуміння потреб гостей, що передбачає увагу працівників до індивідуальних запитів клієнтів. Шостий – відчутні характеристики, які точно відображають якість послуги через її складові.

Сьомий показник – надійність – вимагає стабільного та точного надання послуг. Восьмий – швидкість реакції, що демонструє готовність

персоналу оперативно та творчо вирішувати проблеми клієнтів. Дев'ятий аспект – компетентність, яка визначає професійність, знання та вміння обслуговуючого персоналу. Завершальним показником є ввічливість, яка включає ввічливість, турботливість і повагу з боку персоналу до клієнтів.

Ці показники є універсальними орієнтирами, які можуть бути адаптовані для різних підприємств сфери послуг, зокрема для закладів готельно-ресторанного бізнесу, таких як готель «Корал». Реалізація цих стандартів допоможе підвищити рівень обслуговування, задоволення клієнтів і конкурентоспроможність підприємства.

3.3. Обґрунтування доцільності пропозицій щодо вдосконалення маркетингової стратегії під час війни та у повоєнний час

Для успішної реалізації будь-якої маркетингової стратегії, у тому числі з просування послуг на ринок, збільшення обсягів їх надання та, відповідно, зростання прибутку, на початкових етапах рекомендується впроваджувати атакуючу рекламну стратегію. Її суть полягає у концентрації основних рекламних заходів у першій половині планового рекламного року. Це дозволяє забезпечити активне просування послуг на ринку та закласти основу для подальшого їх підтримання в рамках обраної маркетингової стратегії.

Таблиця 3.7

Планування рекламної стратегії ТОВ «Корал»

Рекламна стратегія	Місяці											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Утримуюча												
Оборонна												
Відступу												

Зважаючи на специфіку ТОВ «Корал» та наявні обсяги чистого прибутку, що можуть бути спрямовані на реалізацію рекламної кампанії,

найбільш раціональним рішенням є зосередження на доступних та ефективних каналах реклами. Це включає використання електронних засобів масової інформації, розробку корпоративного вебсайту, а також проведення рекламної кампанії в соціальних мережах.

Деталізація витрат на зовнішню рекламу представлена в таблиці 3.9. Вона включає прогнозовані видатки на розміщення оголошень у друкованих ЗМІ, створення та підтримку вебсайту, а також оплату послуг із ведення кампаній у соціальних мережах та інших онлайн-платформах. Такий підхід дозволить максимально ефективно використати наявний бюджет, одночасно забезпечуючи широке охоплення цільової аудиторії.

Таблиця 3.8

Розрахунок затрат на зовнішню рекламу ТОВ «Корал»

Вид реклами	Терміни	Виконавець	Вартість, грн.
Таргет	Протягом року	SMM	54000
Реклама на радіо	Протягом року	SMM	10000
Зовнішній банер	Протягом року	SMM	20000
Реклама у потягах	Протягом року	SMM	36000
Всього			120000

Таким чином, сума затрат на зовнішню рекламу складатиме у 2025 році 120 тис. грн.

У 2025 році ТОВ «Корал» доцільно зосередитися на використанні соціальних мереж для рекламних цілей, оскільки це дозволяє напяму звертатися до гостя та швидше доносити інформацію. У межах цієї стратегії слід приділити увагу найбільш популярним соціальним мережам, а також впровадити контекстну рекламу.

Інтернет-реклама повинна складатися з таких компонентів: контекстної реклами, таргетованої реклами та заходів із просування сторінок підприємства в соціальних мережах. Особливий акцент слід зробити на вдосконаленні

присутності в соцмережі Instagram, де потрібно виділити додатковий бюджет та залучити спеціаліста з SMM. Його завданням буде створення якісного та привабливого контенту, що допоможе підвищити активність і лояльність аудиторії.

Крім того, важливим елементом рекламної кампанії є організація спеціального заходу у вигляді виставки. Як встановлено в результаті аналізу ієрархій, проведеного в межах дослідження, цей івент може мати суттєвий вплив на маркетингову діяльність підприємства. Проведення виставки сприятиме зміцненню іміджу підприємства, залученню нових клієнтів та партнерів, а також підвищенню обізнаності про бренд.

В табл. 3.9 представлена характеристика плану рекламної діяльності ТОВ «Корал».

Таблиця 3.9

Загальний план рекламної діяльності ТОВ «Корал»

Життєвий цикл готелю	Ціль реклами	Вид реклами	Напрямок роботи з гостями
Стадія зрілості	- інформування про пропоновані послуги, - популяризація туристичні подорожі у м. Чернівці	- атакуюча - оборонна	Інформування

Концепція необхідних заходів для реалізації маркетингової стратегії ТОВ «Корал» представлена в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Концепція заходів Інтернет-сайту ТОВ «Корал»

№ з.п.	Роботи, що виконуються	Місяці				
		1	2	3	1	5-12
1	Дослідження ринку					

2	Розробка маркетингової стратегії					
3	Розробка плану рекламної кампанії					
4	Медіапланування					
5	Розробка креативу					
6	Рекламна кампанія					
7	Аналіз реалізованих заходів					

На першому тижні реалізації проєкту, який є підготовчим етапом, ТОВ «Корал» робиться на створенні структури та функціоналу сайту та інтернет контенту. Надалі, протягом наступних місяців, зусилля готелю будуть спрямовані на просування послуг готелю, залучення користувачів та підвищення його впізнаваності серед цільової аудиторії.

Згідно з результатами маркетингового аналізу, перші нові гості очікуються вже в другому місяці після запуску. У цей період до роботи долучиться порт'є, який відповідатиме за підтримку, консультації щодо поселення, проїзду до міста Чернівці тощо. Це дозволить забезпечити високий рівень обслуговування та сприятиме збільшенню кількості постійних споживачів.

Таблиця 3.11

Основні етапи реалізації маркетингової стратегії

№ з.п.	Роботи, що виконуються	Місяці				
		1	2	3	1	5-12
1	Підготовчий етап					
2	Етап реалізації					
3	Активне просування					

Для визначення оптимальної структури Інтернет-системи та формування портфеля Інтернет-ініціатив, необхідно ретельно проаналізувати

можливі варіанти проєкту з урахуванням рівня його інноваційності та важливості для бізнесу. У зв'язку з цим ТОВ «Корал» обрало стратегію операційної досконалості, яка спрямована на оптимізацію та автоматизацію ключових бізнес-процесів. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства та забезпечити конкурентоспроможність.

До основних вимог щодо розробки інформаційної політики входять:

- забезпечення можливості повного управління інформацією з інтегрованою системою управління ресурсом;
- створення механізмів управління інформацією з підтримкою багаторівневого процесу публікації;
- можливість віддаленого доступу до персональних робочих місць через веб-інтерфейс;
- забезпечення високої надійності та продуктивності інформаційного порталу;
- підтримка стандартних технологій, а також форматів експорту й імпорту даних;
- інтеграція системи статистичного аналізу для моніторингу ефективності роботи порталу та оцінки його впливу на бізнес-процеси.

Реалізація зазначених вимог дозволить створити сучасний, функціональний і гнучкий інформаційний ресурс, який буде відповідати актуальним потребам бізнесу та сприятиме досягненню стратегічних цілей.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Відповідно до заявленої теми та поставлених завдань у ході проведення дослідження нами було виявлено досліджено ряд проблем, які у подальшому стали підґрунтям для розробки рекомендацій щодо діяльності досліджуваного підприємства.

Таким чином нами було виявлено, що маркетингові інструменти відіграють ключову роль у досягненні стратегічних і тактичних цілей підприємства, забезпечуючи реалізацію через конкретні технології та дії. Вони включають аналіз ринку, розробку та реалізацію маркетингових стратегій, управління відносинами з клієнтами та оцінювання результативності маркетингових заходів. У сучасних умовах воєнного стану значення маркетингових інструментів особливо зростає через необхідність швидко адаптуватися до динамічних змін у зовнішньому середовищі

А основними завданнями маркетингової діяльності на підприємстві є:

- проведення аналіз факторів, що визначають споживчі вподобання та їх вплив на поведінку споживачів;
- проведення оцінювання рівня конкурентоспроможності товарів та послуг, що виробляє, або реалізовує підприємство;
- проведення моніторингу ринкових цін, вивчення реакції споживачів на їх зміни та надання рекомендацій щодо коригування цінової політики й системи знижок;
- організація рекламних кампаній і заходів для стимулювання продажів.

На підставі отриманих результатів проведених теоретичних дослідженнях щодо сутності маркетингової діяльності та маркетингових інструментів нами було проведений аналіз діяльності досліджуваного підприємства.

Таким чином, на основі проведеного аналізу господарської діяльності та конкурентоспроможності готелю «Корал» – товариство з обмеженою відповідальністю «Корал» можна зробити такі висновки:

1. Конкурентні переваги та сильні сторони готелю: Готель «Корал» має вигідне розташування, достатньо широкий рівень інфраструктури та надає великий спектр послуг, зокрема ресторан, конференц-зал і СПА-зону. Це дозволяє йому ефективно обслуговувати різні сегменти клієнтів – від бізнес-туристів до сімейних пар і туристичних груп.

2. Фінансові показники та ефективність управління: За останній рік «Корал» продемонстрував значне зростання виручки та продуктивності праці, що свідчить про зростаючий попит на його послуги та ефективне використання трудових ресурсів. Однак, незважаючи на зростання доходів, готель все ще зазнає чистих фінансових збитків, що зумовлено високими операційними витратами, витратами на модернізацію та маркетинг.

3. Конкурентне позиціонування: Порівняльний аналіз показав, що готель «Корал» є лідером за кількісними показниками, такими як доступність та цінова політика, однак поступається конкурентам у деяких якісних аспектах, як-от кількість додаткових послуг і преміальність бренду. У цьому аспекті «AllureInn» та «Буковина» мають певні переваги, пропонуючи вищий рівень обслуговування та ширший асортимент послуг, що приваблює преміальних клієнтів.

4. Інтегральна конкурентоспроможність: Інтегральний показник конкурентоспроможності готелю «Корал» є найвищим серед його конкурентів. Це свідчить про сильну ринкову позицію, проте вказує також на необхідність подальшого вдосконалення якості послуг і розширення спектру додаткових можливостей для задоволення вимог сучасних клієнтів.

5. Рекомендації для підвищення конкурентоспроможності: Для посилення своєї ринкової позиції готелю «Корал» доцільно зосередитися на вдосконаленні якості обслуговування, розширенні спектру додаткових послуг (як-от СПА-послуги, фітнес-зали), інвестуванні в маркетинг та просуванні бренду, а також впровадженні інновацій для оптимізації обслуговування. Це дозволить забезпечити високий рівень задоволеності клієнтів, підвищити лояльність і залучити нові сегменти ринку.

Готель «Корал» має високий потенціал для розвитку та може зміцнити свою позицію в конкурентному середовищі завдяки впровадженню сучасних підходів до управління якістю та послугами. Систематичний підхід до підвищення конкурентоспроможності дозволить готелю утримувати лідерські позиції та забезпечити стабільний розвиток у динамічному ринку індустрії гостинності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Kryvovyazyuk I., Otlyvanska G., Shostak L., Sak T., Yushchyshyna L., Volynets I., ... Visyna T. Business diagnostics as a universal tool for study of state and determination of corporations development directions and strategies. Academy of Strategic Management Journal. 2021. No. 20(2). P. 1–14.
2. Акулай О. Вплив малих підприємств на регіональний економічний розвиток у країнах перехідної економіки/ О. Акулай, Ф. Велтер, Н. Ісакова., Д. Сморбоун // Економіст. – 2000.- №4. - 50.
3. Бабаченко Л.В. Стратегічний маркетинг у системі управління промисловим підприємством. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. № 15. Ч. 1. С. 11–15. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/15_1_2017ua/4.pdf
4. Банько В.Г. Туристська логістика: навчальний посібник. / В.Г.Банько.– К.: Дакор, КНТ, 2008. – 208 с.
5. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій: Підручник./ П.І.Белінський. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 624.
6. Бондар М.І. Становлення лізингових відносин в Україні./ М.І. Боднар, Т.А. Бондар // Економіка АПК. – 2001. – №1. – С. 37.
7. Карсекін В. І. Проблеми управління рекламною діяльністю на підприємствах. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : Зб. наук. пр. Харків:ХДУХТ. Вип. 1. 2008. С. 497-506.
8. Касатонова І. А. Автоматизовані системи управління ресурсами як інструмент удосконалення ведення обліку на підприємстві. Економіка і управління. 2015. № 4. С.54-59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2015_4_11.
9. Липчук В. В. та ін. Маркетинг: основи теорії та практики: Навч. посібник. – Львів : Новий світ – 2000; Магнолія плюс. – 2003. – 288 с.
10. Варналій З. С. Мале підприємництво в сфері побутового обслуговування/ З. С.Варналій. – К.: Знання України, 2004, - 260с.

11. Варналій З.С. Мале підприємництво: основи теорії і практики / З.С. Варналій. -3-тє вид. - К. : Знання ; КОО, 2005. -302 с.
12. Варналій З.С. Мале підприємництво: основи теорії та практики: навчальний посібник/ З.С. Варналій. – К.: Знання, 2005, - 302с.
13. Василик С.К. Ефективність діяльності акціонерних підприємств: Дис... канд. екон. наук: 08.06.01. – Х., 1998. – 138 с.
14. Величко В.В. Економіка підприємства: навч. посіб./ В.В. Величко – Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. - ХНАМГ –2010. – 169 с.
15. Газуда С.М., Андріанова В.В., Салдан Т.Ю. Конкурентні переваги регіонального розвитку сфери туризму. Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 14. 2016. С.107-110.
16. Гоблик В. В., Черничко Т. В., Хаустова К. М. Оцінка економічної стабільності розвитку підприємств сфери гостинності у регіоні. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія "Економіка" : збірник наукових праць. 2020. Випуск 1(13). С. 168-174.
17. Гоблик В.В., Черничко Т.В., Хаустова К.М. Ресурсне забезпечення розвитку сфери гостинності. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка». 2019. Випуск 2(12). С.21-26.
18. Гончарук А. Новий підхід до управління ефективністю у промисловості України // Економіка України . – 2006. – №6 . – С. 36–46.
19. Єлісеєва О. К. Методологія управління ефективністю роботи підприємства // Статистика України. – 2004. – № 3. – С. 66–71.
20. Завадський Й.С. Менеджмент: Management. Підручник. У 3-х томах, Том 1. Київ: Видавництво Європейського університету, 2002, 542 с.
21. Зміни у маркетинговій стратегії бізнесу під час війни та воєнного стану. URL: <https://dinanta.com/blog/marketig-during-war>
22. Калина А.В. Управління організацією в сучасних умовах. К.: МАУП, 2005. – 674 с.

23. Корнієнко Т.О. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65>

24. Кривда О.В. Аналіз ризику функціонування фірми за допомогою сучасних інформаційних технологій / О.В. Кривда // Тези доповідей II міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми впровадження інформаційних технологій в економіці та бізнесі». – К., 2001. – С. 260-262.

25. Маркетинг під час кризи: різати чи ні. URL: <https://laba.ua/blog/3072-marketing-v-krizis-rezat-ili-net>

26. Матвіїв М. Формування цифрового маркетингу підприємств. Ефективність державного управління. 2014. Вип. 41. С. 252-261.

27. Мельниченко С. В. Інформаційні технології в туризмі: теорія, методологія, практика : монографія /С. В. Мельниченко. — К. : КНТЕУ, 2008. — 493 с.

28. Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України. Про внесення змін до Порядку оцінки проектів регіонального розвитку, які можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного бюджету, отриманих від Європейського Союзу. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0891-19#Text>

29. Нодь О. Аналіз сучасного стану розвитку галузі туризму та курортно-рекреаційної сфери України та її регіонів. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. №5, Том 2. С. 275-280.

30. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: Навч. Посібник/ Г.В.Осовська, О.А. Осовський – К.: Кондор, 2005. – 860 с.

31. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посібник. /Г.В.Осовська. - К.: „Кондор”, 2003. – 556 с.

32. Павлов К.В., Павлова О.М., Шостак Л.М., Романюк Д.А. Стратегічні напрями нарощення економічного потенціалу підприємства. Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія :

«Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм». 2021. Вип. 14. С. 90-96.

33. Панчак І. Туристичний бізнес та інформаційні технології [Електронний ресурс] / Іван Панчак //Інноваційні процеси та їх вплив на ефективність діяльності підприємств : зб. виступів 5 наук.-прак. конф. — К. : Укоопосвіта, 2008. — Ч. 1. — С. 110-117.

34. Слатвінська Л. А. Перспективи розвитку інклюзивного туризму в Україні. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.5.59

35. Слатвінська Л.А., Бойко М.В. Розвиток інклюзивного туризму в Україні. Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Умань, 30 листопада - 1 грудня 2017 р.) Умань: ВПЦ «Візаві», 2017. 364 с. С.312-314.

36. Смоленюк П.С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства. Інноваційна економіка. 2012. № 3(29). С. 86-93.

37. Стамат В.М., Нехайчик Є.Є. Основні тренди маркетингової діяльності: світовий погляд. Modern Economics. 2023. № 38. С. 152–157.

38. Стегней М., Нодь О. Глобальні чинники сучасних трансформаційних змін у сфері розвитку туризму та рекреації. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. №5, Том 2 (298). С. 291-301.

39. Стегней М., Черничко Т., Нодь О. Оцінка потенціалу галузі туризму та курортно-рекреаційної сфери регіонів України на засадах сталості. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Том 7. № 1. С. 230 – 237

40. Територіальний розвиток і регіональна політика. Стратегування регіонального розвитку на засадах смарт-спеціалізації: наукова доповідь / наук. ред. д.е.н., проф. Сторонянська І.З. Львів, ІРД НАНУ. 2020. 141 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»).

41. Український інститут міжнародної політики. Керівництво зі стратегії досліджень та інновацій для СМАРТ спеціалізації

https://rozvytok.in.ua/images/S3_%D0%9A%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%BE.pdf.

42. Фіщук Б.П., Жевега В.П., Войтенко О.І. Конкурентні стратегії підприємства в умовах мінливого ринкового середовища. Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету. Серія «Економічні науки». 2012. № 4(70). Т. 2. С. 206-211.

43. Шульга А.О. Напрями удосконалення системи стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства. Підприємництво та інновації. 2022. № 25. С. 110-113.

44. Юхимчук І. Технологічні аспекти впровадження інформаційних технологій у діяльність туристичного підприємства [Електронний ресурс] / І. Юхимчук // Сучасний стан, ретроспективи та перспективи розвитку економічної системи України : всеукр. студ. інтернет-конф., 14-15 грудня 2010 р. – Режим доступу : <http://conf-cv.at.ua/forum/47-378-1>.

ДОДАТКИ

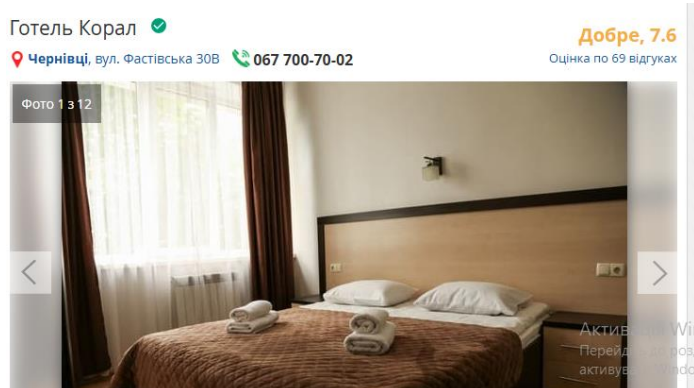
Додаток 1

Представлення готелю «Корал» на сайті Booking.com



Оцінка від споживачів – 8,0

Представлення готелю «Корал» на сайті Hotel.24



Оцінка від споживачів – 7.6

Профіль офіційного сайту готелю «Корал»

