

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**РІВНЕНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
Факультет документальних комунікацій та менеджменту  
Кафедра менеджменту

# **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти  
за спеціальністю 073 «Менеджмент»  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

**на тему :**

**«ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»**  
(на прикладі готельно-ресторанного комплексу «Колиба»  
фізичної-особи підприємця Томаш О.Ю.)

Виконав:  
здобувач VI курсу, групи МО-62  
Березюк Петро Васильович

Науковий керівник:  
к.т.н., професор кафедри менеджменту  
Бобровський Анатолій Леонідович

Рецензент:  
к.е.н., доцент кафедри менеджменту  
Савченко Ольга Ростиславівна

**Рівне 2020**

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	
ПІДПРИЄМСТВ .....	7
1.1 Сутність та зміст маркетингової діяльності підприємств .....	7
1.2 Фактори, що впливають на ефективність маркетингової діяльності підприємства .....	20
1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства .....	29
РОЗДІЛ 2	
АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	
ПІДПРИЄМСТВА .....	33
2.1 Загальна характеристика готельно-ресторанного комплексу «Колиба» фізичної-особи підприємця Томаш О.Ю. ....	33
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу «Колиба» фізичної-особи підприємця Томаш О.Ю. ....	37
2.3 Аналіз ефективності маркетингової діяльності готельно-ресторанного комплексу «Колиба» фізичної-особи підприємця Томаш О.Ю. ....	49
РОЗДІЛ 3	
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	
ПІДПРИЄМСТВА .....	77
3.1 Стратегічні орієнтири розвитку готельно-ресторанного комплексу «Колиба» .....	77
3.2 Система заходів з удосконалення маркетингової діяльності готельно-ресторанного комплексу «Колиба» .....	85
3.3 Зміна технології імпортованих поставок алкогольної продукції підприємця Томаш О.Ю. на основі методу кількісного аналізу .....	94
3.4 Оцінка ефективності шляхів удосконалення маркетингової діяльності готельно-ресторанного комплексу «Колиба» .....	99
ВИСНОВКИ .....	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	107

## ВСТУП

В умовах конкурентного ринку послуг гостинності, підприємства готельно-ресторанного бізнесу та туризму при обслуговуванні туристів та інших категорій громадян повинні забезпечити не лише високий рівень комфорту проживання, але й постійно підвищувати рівень сервісного обслуговування клієнтів, пропонувати широкий вибір додаткових та супутніх послуг, в тому числі інформаційні, побутові, посередницькі, послуги бізнес-центру, організації дозвілля та ін. Актуальна проблема впровадження у системі господарювання вітчизняних готельних підприємств сучасних ефективних моделей управління, що відповідають світовим стандартам, обумовлена необхідністю надання високоякісних послуг, зниженні витрат, координації персоналом, проведення маркетингових досліджень ринку готельних послуг [1, с. 43].

Сьогодні в умовах розвитку світового господарства виник ряд економічних тенденцій, які спричинили кардинальні зміни у взаємодії маркетингу та управління. У готельному господарстві ці зміни виявились особливо гостро. Відбувся перехід від стандартизації обслуговування до задоволення індивідуальних запитів, переорієнтування з суцільного ринку на поділ по цільових пріоритетних сегментах, зміни конкурентної боротьби на взаємодію у формі стратегічних альянсів. В управлінських процесах, поряд з делегуванням частини повноважень та функцій вищих ланок менеджменту підприємств готельного господарства до нижчих, великого значення набули творчий потенціал та ініціатива працівників [2].

Зміна підходів до ринкової сегментації, індивідуалізація окремих послуг, встановлення комунікаційної взаємодії з окремими споживачами вимагають принципово нових підходів до управління підприємствами готельного господарства [1, с. 43], зокрема, управління їх маркетинговою діяльністю.

Зважаючи на актуальність визначеної проблематики, **метою написання** кваліфікаційної роботи магістра стало вивчення теоретико-методологічних аспектів визначеної проблематики, аналіз управління маркетинговою діяльністю підприємства, розробка та обґрунтування шляхів підвищення його ефективності.

У відповідності до визначеної мети і предмету дослідження у роботі сформовані такі основні **завдання роботи**:

- проаналізувати теоретичні аспекти маркетинговою діяльністю підприємства;
- проаналізувати ефективність управління маркетинговою діяльністю готельно-ресторанного комплексу «Колиба» фізичної-особи підприємця Томаш О.Ю.: надати загальну характеристику підприємства, провести аналіз його фінансово-господарської діяльності, організаційної структури та кадрового забезпечення, проаналізувати якість маркетингового менеджменту;
- розробити заходи з удосконалення управління маркетинговою діяльністю готельно-ресторанного комплексу «Колиба» фізичної-особи підприємця Томаш О.Ю., обґрунтувати їх економічну доцільність.

**Об'єктом дослідження** магістерської роботи обрано готельно-ресторанний комплекс «Колиба» фізичної-особи підприємця Томаш О.Ю. (Закарпатської області, м. Іршава).

**Предметом дослідження** є зміст та сутність управління маркетинговою діяльністю підприємства.

У процесі дослідження були застосовані такі **методи**: наукового пізнання, наукових досліджень, моделювання, обробки результатів експерименту за повними факторними планами, системного підходу до аналізу показників характеристики діяльності підприємства, табличного, графічного, динамічного, порівняльного аналізів, а також абсолютних та відносних величин, прогнозування.

**Інформаційною базою** є офіційні статистичні дані досліджуваного готельно-ресторанного комплексу «Колиба» фізичної-особи підприємця Томаш О.Ю., дані наукових джерел, фахова періодика.

**Наукова новизна одержаних результатів** включає:

- розробку структурно-функціонального вирішення складових якісного управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- розроблено технологію імпорتنих поставок алкогольної продукції підприємця Томаш О.Ю. на основі методу кількісного аналізу.

**Структура кваліфікаційної роботи** складається з вступу, трьох розділів, висновку та списку використаних джерел.

Робота викладена на 110 сторінках друкованого тексту, містить 35 таблиць, 23 рисунка, бібліографічний список містить 46 найменувань, викладених на 5 сторінках.

Ключові слова: маркетинговий менеджмент, управління маркетингом, управління маркетинговою діяльністю, менеджмент, сфера послуг, готельно-ресторанний комплекс, фактори середовища, фінансово-економічний аналіз, середньоспискова чисельність, структура управління, заробітна плата, маркетингові інструменти, господарських портфель, матриця БКГ, ринкова ніша, стимулюючі засоби, ефективність, стратегія.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1 Сутність та зміст маркетингової діяльності підприємств

**Маркетингова діяльність** у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму має свою специфіку, що відрізняє її від інших форм виробництва й торгівлі іншими продуктами. Це реалізація послуг, а також особливий характер споживання їх у місці виробництва; крім того, в певній ситуації цей продукт є кінцевою послугою або товар, що задовольняє ті або інші потреби туристів і ними оплачується. Продукту готельного бізнесу разом із загальними характеристиками послуг властиві свої відмінні особливості:

- попит на продукти готельного бізнесу надзвичайно еластичний у відношенні до рівня прибутку і цін, але багато в чому залежить також від політичних і соціальних умов;

- у зв'язку із сезонними коливаннями попиту є феномен насичення; внаслідок чого можуть бути виділені достатньо чітко виражені зони готельного бізнесу;

- пропозиція продуктів готельного бізнесу відрізняється негнучким виробництвом; вони можуть споживатися тільки безпосередньо в місці їхнього виробництва; готель, аеропорт, база відпочинку не можуть бути перенесені наприкінці сезону в інший регіон; вони не можуть повністю пристосуватися в часі та просторі до змін попиту;

- продукт готельного бізнесу створюється зусиллями багатьох підприємств, кожне з яких має власні методи роботи, специфічні потреби й різні комерційні цілі;

- не може бути досягнуто високої якості продукту готельного бізнесу за наявності навіть незначних недоліків, оскільки саме обслуговування туристів складається з цих самих дрібниць [1, с. 45].

Актуальним на даному етапі роботи є розгляд змісту основних понять – «маркетинг», «маркетингова діяльність».

Один із засновників сучасної теорії маркетингу Філіп Котлер дає таке визначення: „**маркетинг** – вид людської діяльності, спрямований на задоволення потреб через обмін” [3].

Американська асоціація маркетингу (АМА) трактує його так: „**маркетинг** – процес планування і втілення задуму щодо ціноутворення, просування та реалізація ідей, товарів і послуг через обмін, який задовольняє цілі окремих осіб та організацій” [4, с. 10].

На думку, Мороза Л.А. та Чухрая Н.І., „**маркетинг** – діяльність, спрямована на створення попиту та досягнення цілей підприємства через максимальне задоволення потреб споживачів” [4, с. 10].

Дещо інша думка Щербаня В.М., він визначає **маркетинг** як: „діяльність, яка має відношення до ринку, це робота з ринком заради здійснення обміну, мета якого – задоволення потреб людини. Маркетинг виникає тоді, коли пропозиція товарів перебільшує зростання попиту на них. При цьому ринок продавця (де активнішим має бути покупець – треба шукати товар) перетворюється в ринок покупця, де активнішим має бути продавець, оскільки треба шукати шляхи збуту товару. [5, с. 6].

Теодор Левіт – один із відомих американських теоретиків сучасного маркетингу - зазначає: „... **комерційні зусилля зі збуту** – це турбота про інтереси продавця щодо перетворення його товару на готівку, а сучасна маркетингова орієнтація – турбота про задоволення потреб споживача шляхом надання йому затребуваного товару до цілої низки додаткових послуг, пов’язаних зі створення, постачання і споживання цього товару” [6].

Відомий німецький фахівець у галузі маркетингу Х. Нефферт відзначає: „**маркетинг** – це координація, планування і контроль на фірмі з метою утримання наявних ринків і завоювання потенційних” [6].

Професор Гарвардського університету Пітер Друкер характеризує маркетинг таким чином: „**маркетинг** – це концепція управління фірмою, в

центрі якої перебуває покупець, клієнт з його потребами та запитамі, і вся фірма, її відділення, ланки й ділянки націлені на те, щоб на підприємстві, справді орієнтованому на маркетинг, неможливо зробити просте розмежування, виділивши тих, хто працює у галузі маркетингу, оскільки кожен, приймаючи своє рішення думає про результати впливу на покупців і ринки” [7].

На думку вітчизняних науковців М.І. Білявцева та В.Н. Воробйова, „**маркетинг**, у першу чергу, є способом мислення і дії всіх співробітників і функціональних відділів організації” [8, с. 9].

Виходячи з наведених трактувань поняття „**маркетинг**”, актуальним є також розгляд понять „**маркетингова діяльність**” та „**маркетинговий менеджмент**”, що дозволять детальніше відобразити значення маркетингу в діяльності організації, підприємства, фірми в цілому.

Оскільки маркетинг орієнтований на задоволення потреб споживачів, то, „**управління маркетинговою діяльністю** – це діяльність менеджерів, яка починається з комплексного дослідження ринку, що включає вивчення поведінки споживачів, їхніх смаків і потреб, споживчих переваг та мотивів, які в свою чергу, дозволяють задовольняти їхні потреби краще, ніж це роблять конкуренти” [2, с. 16].

На думку Щербаня В.М. [7, с. 3], „**управління маркетингом** на підприємстві – це дії, спрямовані на реалізацію всіх функцій маркетингу у межах комплексу „товар – ціна – розподілення – просування”.

**Маркетинг у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму** є складною багатокомпонентною системою, головне завдання якої — забезпечення туриста послугами, надання ночівлі, харчування та інших додаткових готельних продуктів, які пропонує готель [1, с. 44].

**Маркетинг у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму** — це ключове поняття циклу індустрії готельного бізнесу; це робота з ринком для здійснення обмінів, мета яких задоволення рекреаційних потреб і запитів людей [1, с. 44].



Процес обміну включає роботу з пошуку покупців; визначення їхніх потреб; планування відповідних продуктів готельного бізнесу та їхній продаж; перевезення туристів до місця споживання; ціноутворення; організації сервісу; рекламування [1, с. 44].

На думку швейцарського маркетолога Е. Кріппендорф, **маркетинг готельного бізнесу** - це систематична зміна й координація діяльності підприємств готельного бізнесу, а також приватної й державної політики в області готельного бізнесу, яка здійснюється за регіональними, національними або міжнародними планами. Мета таких змін у тому, щоб якнайповніше задовольнити потреби певних груп споживачів, враховуючи при цьому можливість отримання відповідного прибутку» [9].

Дещо іншою є думка Д.К. Ісмаєва, який дає таке визначення: «**Маркетинг** є системою торгово-виробничої діяльності, спрямованої на задоволення індивідуальних потреб кожного споживача на основі виявлення й вивчення споживчого попиту з метою одержання максимального прибутку» [9].

Відповідно, з позиції визначених науковців, **маркетинг** може використовуватися як на рівні окремого готелю, так і в діяльності консорціумів, об'єднань на місцевому, регіональному й національному рівнях; і визначають маркетинг як ринково-орієнтоване управління, направлене на досягнення мети готелю шляхом ефективнішого, ніж у конкурентів, задоволення потреб туристів [1, с. 44].

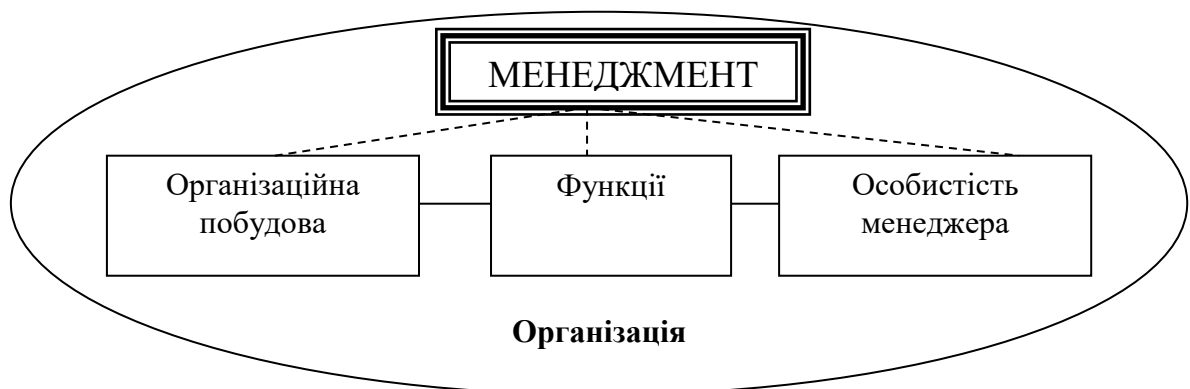
Отже, підсумовуючи дослідження даного параграфу відзначимо, що існує велика кількість підходів щодо визначення поняття „маркетинг” та „управління маркетингом”. Слід зазначити, що маркетинг стає ефективним, якщо якісно здійснюється його управління. Саме тому, актуальним етапом дослідження і визначення ролі та місця маркетингу в загальній системі менеджменту організації.

Сутнісні особливості менеджменту-діяльності виявляються залежно від того, як його розглядати – у статичній чи в динамічній. Статичний розгляд

розкриває сукупність складових, які є першоджерелами (передумовами) ефективного управління. Динамічний розгляд дає змогу з'ясувати складові ефективного менеджменту як процесу управлінського впливу на ресурси організації, використання її потенціалу.

На думку англійського економіста Джона Хікса, статичне дослідження економічних процесів полягає у з'ясуванні кількісного значення чинників, які застосовуються для виробництва певної кількості продуктів, а динамічне – в часовій послідовності застосування цих чинників.

**Статична структуризація менеджменту**, її формують організаційна побудова організації, функціональна характеристика, особистісна характеристика менеджера (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Схема статичної структуризації менеджменту [10, с. 27]**

Організаційну побудову визначають виробнича та управлінська структури організації. Це означає, що здійснення процесу менеджменту передбачає наявність організації, тобто упорядкованої структури виробничих і управлінських підрозділів. Структурна організація не виникла сама собою, а є породженням менеджменту, його функцією [10].

Менеджментом часто називають поточне управління організацією. Це – функціональна характеристика менеджменту, зумовлена організаційною побудовою органів управління організацією. Раціональне розмежування функцій, закріплення їх за окремими структурними підрозділами і виконавцями є важливим чинником ефективного менеджменту. Нечітке

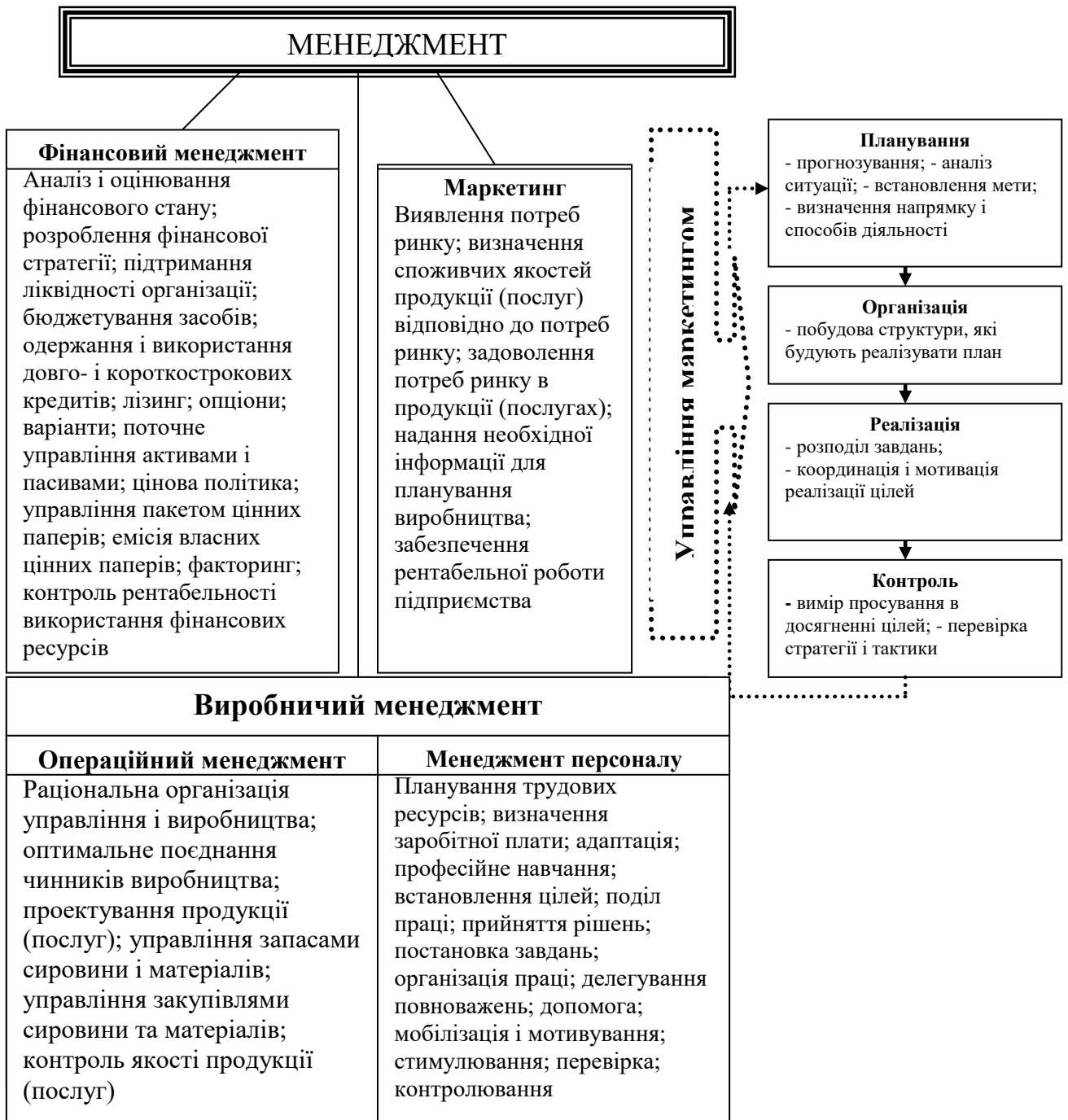
кількісне і якісне визначення функцій працівників, структурних підрозділів менеджменту може спричинити зниження його ефективності. Один із засновників менеджменту Анрі Файоль вперше визначив його основні функції: планування, організування, мотивування, контролювання [10].

Менеджмент як індивідуальне мистецтво керівництва виробничо-господарськими, соціально-економічними та іншими процесами в організації містить і особистісну характеристику [10].

Отже, з статистичного аналізу менеджменту оцінюють конкретну систему управління організацією, структуровану відповідно до явного поділу й кооперації в реалізації управлінських функцій, та ділові й особистісні якості керівника організації [10].

**Динамічна структуризація менеджменту.** Використання її дає змогу розмежувати функціональні зони менеджменту відповідно до спрямованості виробничо-господарської діяльності організації. Ця діяльність зосереджується на оволодінні ринком товарів чи послуг, а також на ефективному використанні чинників виробництва (робочої сили, сировини, обладнання), власних та залучених коштів. Відповідно, згідно з поглядом Хміля Ф.І., менеджмент у динамічному розумінні поділяють на складові: маркетинг, фінансовий менеджмент, виробничий менеджмент. Поглиблюючи складову маркетингу функціями управління відобразимо місце маркетингу в загальній системі менеджменту [10] (рис. 1.2) .

Зазначимо, що управління підприємством як цілісність включає в себе управління різними аспектами його діяльності. **Управління маркетингом** – складний процес, який охоплює функції, пов'язані з ринком, потребами клієнтів, доставкою товарів, їх цінами, комунікацією зі споживачами тощо. Управління маркетингом передбачає вивчення нужд і потреб покупців, розподіл ринку на сегменти, виявлення найбільш перспективних із них, створення у відповідності до цих сегментів окремих товарів та відповідної упаковки.



**Рис. 1.2. Місце маркетингу в загальній системі менеджменту**

Згідно з поглядом Липчука В.В., Дудяка Р.П. та Бугіля С.Я., **управління маркетингом** – це організований процес реалізації опрацьованих планів і інших маркетингових концепцій в реальних умовах діяльності підприємства. Управління маркетингом є процесом прийняття рішень стосовно діяльності фірми на ринку [11, с. 215-216]. Він включає планування, організацію, реалізацію на практиці та контроль за проведенням

заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення та підтримку вигідних обмінів з цільовими споживачами з певною метою (одержання прибутку, зростання обсягів збуту, розширення частки ринку тощо). Отже, управління маркетингом охоплює ряд етапів (рис. 1.2).

**Планування** або процес аналізу діяльності підприємства і планування ринкових рішень – це систематичний процес діагностики і передбачення шансів, небезпек і засобів фірми, що дає можливість встановлення маркетингових цілей і визначення способів досягнення цих цілей [12].

**Організація** – це процес вмонтування маркетингової діяльності в організаційну структуру фірми. Її суть полягає у побудові таких організаційних структур, які передбачають і визначають місце маркетингових служб в фірмі [12].

**Реалізація** базується на координації діяльності різних структур і рівнів підприємства з метою кращої реалізації його завдань і, насамперед, кращого задоволення потреб ринкових покупців [12].

**Контроль** охоплює встановлення рівня планів і завдань, які має досягнути фірма, швидкість просування в їх досягненні, а також визначення засобів їх реалізації. Організована система контролю повинна виконувати дві основні функції: діагностичну і прогностичну [12].

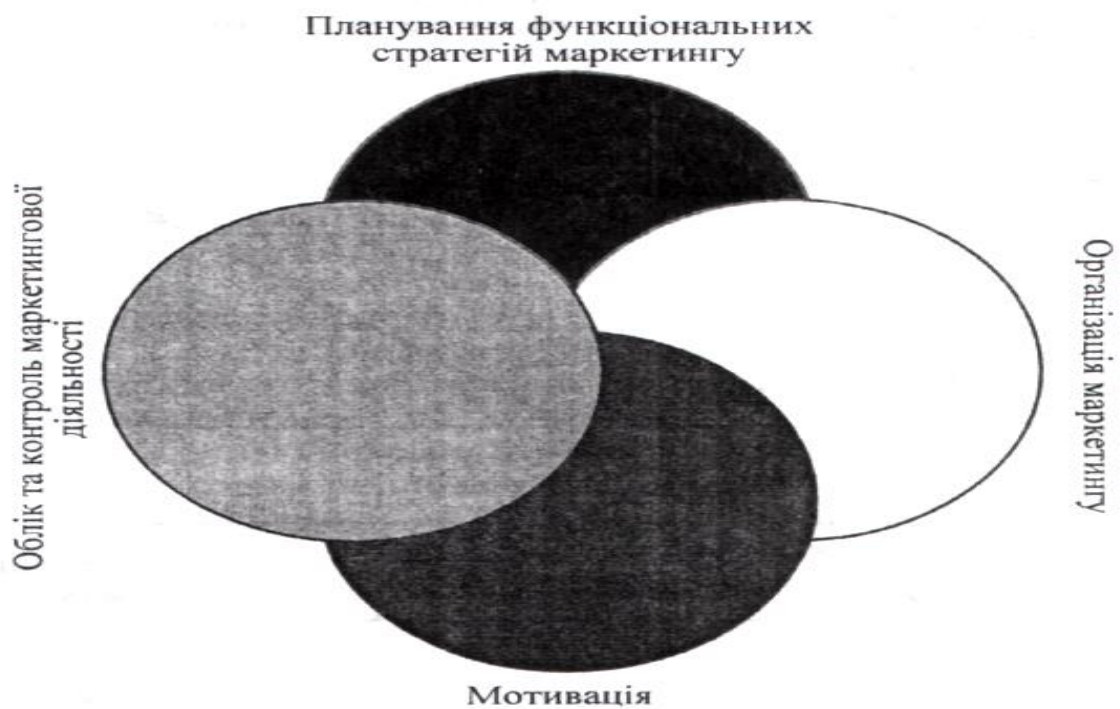
В цілому, змістом маркетингу як складової частини менеджменту є організація інформаційної взаємодії внутрішнього середовища організації із зовнішнім.

**Управління** – це процес, який відображає безперервність виконання функцій або основних видів діяльності. Тому він повинен бути координованим, ефективним і результативним. Якщо у процесі управління наявні вказані ознаки, - він набуває нового рівня якості, який визначається терміном – менеджмент [7, с. 216].

Тривалий час між фахівцями точиться суперечка про те, яке місце посідає маркетинг у системі управління організацією.

Спочатку маркетинг визначали як одну з найважливіших функцій управління, що постало як реакція практичного менеджменту на його дедалі зростаючу роль. Якщо служба маркетингу організації є простим функціональним підрозділом, то йдеться про управління маркетингом [13, с. 28].

При цьому процес маркетингового управління включає такі системно й комплексно пов'язані між собою функції (рис. 1.3) [13, с. 28]:



**Рис. 1.3. Функціональний підхід до маркетингового управління**

**1. Планування функціональних стратегій маркетингу [13, с. 28]:**

- планування товару, цін;
- планування розподілу, просування.

**2. Організація маркетингу [13, с. 28]:**

- організація структури управління маркетингом;
- організація каналів просування товару і цінової політики;
- розподіл прав, завдань і відповідальності в системі маркетингового управління;
- організація збирання й обробки маркетингової інформації.

### 3. Мотивація [13, с. 28]:

- каналів просування товару і споживачів;
- персоналу служби маркетингу.

### 4. Облік і контроль маркетингової діяльності [13, с. 29]:

- контроль річних планів маркетингу й прибутковості;
- стратегічний контроль (аудит маркетингу).

Виконання цих функцій має відповідати принципам системності та комплексності. Для з'ясування сутності маркетингового управління доцільним є розгляд його як системи функцій через виконання управлінських дій (рис. 1.4).

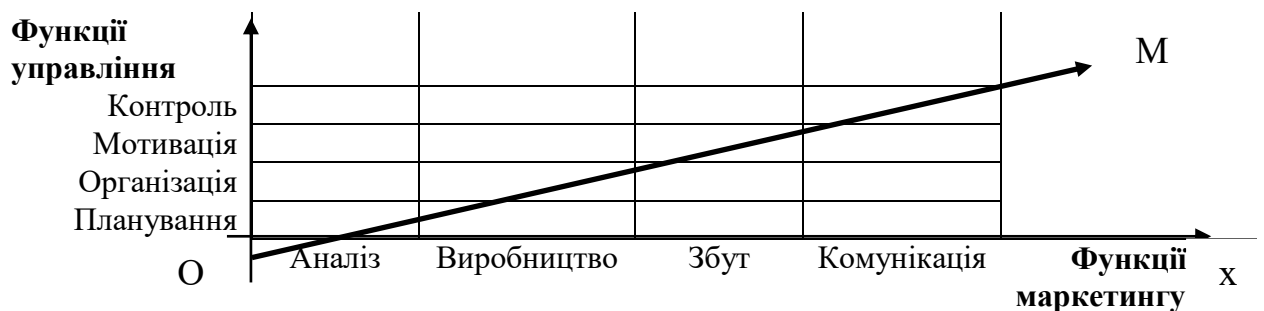


Рис. 1.4. Модель системи функцій маркетингового управління [14, с. 35]

Теоретично промінь (вектор  $OM$ ) - це функція координації. Кожен квадрат управлінської діяльності є одночасно результатом розподілу й кооперації праці. Використовування суб'єктами господарської діяльності окремих функцій управління маркетингом стало можливим і необхідним в умовах розвитку ринкового механізму в Україні. На процес маркетингового управління впливає багато чинників, у тому числі й рівень конкуренції в галузі - підвищується ступінь використання принципів маркетингу.

У свою чергу, необхідно враховувати чинники, котрі обмежують ці можливості, серед яких високий рівень монополізму (ринок сировинних ресурсів), нерозвиненість інфраструктури товарних ринків, використання

несумлінної конкуренції, недосконалість законодавства, зниження купівельної спроможності населення тощо.

Для реалізації системи функцій маркетингового управління необхідно виконати послідовність таких дій:

- визначення цілей – досягнення певного обсягу прибутку, збільшення обсягу продажу, усунення завданих навколишньому середовищу збитків, збереження робочих місць тощо;

- аналіз досягнення цілей. Цілі повинні мати низку характеристик, а саме: конкретність, доступність для огляду, реальність, логічність, ефективність тощо;

- розробка структури системи управління. На цьому етапі вибирається один з відомих типів організаційних структур системи управління, розподіляються права, обов'язки і відповідальність;

- розробка технології управління. Під час реалізації цього етапу розв'язуються такі завдання: визначення технології виконання всього процесу управління, вироблення та прийняття рішень, організація виконання рішень, координація і контроль за ходом виконання рішень розробки, виявлення об'єктивних загроз від поведінки фірми-конкурента, визначення порядку оцінки ефективності;

- визначення зв'язків, об'єктів і шляхів надходження інформації, кількості, складу документів, порядку їх надання;

- підготовка і використання технічних засобів;

- підбір і навчання керівників та технічного персоналу.

Здійснення послідовності етапів маркетингового управління забезпечує синтез теорії і практики як менеджменту, так і маркетингу. До концепцій класичного маркетингового управління можна зарахувати концепцію маркетингового менеджменту і концепцію стратегічного маркетингу.

На думку професора Ф. Котлера, **маркетинговий менеджмент** — це процес планування і реалізації концепцій ціноутворення, просування й



розподілу ідей, товарів і послуг, направлений на здійснення обмінів, котрі задовольняють як індивідуальні, так і організаційні цілі [8, с. 14]. Маркетингове управління ґрунтується на функціях управління, включаючи ідеї, товари, послуги як основні категорії, головне завдання якого полягає в досягненні відчуття задоволеності всіма сторонами обміну. Концепція стратегічного маркетингу заснована на ефективному розподілі обмежених ресурсів у процесі трансформації маркетингової інформації в маркетингові дії.

Резюмуючи сказане вище, під **маркетинговим управлінням** потрібно розуміти цілеспрямовану координацію і формування всіх заходів фірми, пов'язаних з ринковою діяльністю на рівні підприємства, на рівні ринку і суспільства в цілому, і котрі базуються на принципах маркетингу [15, с. 16].

Найважливішим **завданням маркетингу у сфері готельно-ресторанних** послуг є організація виробництва й надання послуг високої якості з урахуванням інтересів споживачів і забезпечення стабільного становища підприємства на ринку послуг [16, с. 73].

**Маркетинг у сфері готельно-ресторанних послуг** є складною багатокомпонентною системою, головне завдання якої – забезпечення туриста послугами, надання ночівлі, харчування та інших додаткових готельних продуктів, які пропонує готель [16, с. 73-74].

Згідно підходів Могилова А.Ю., Будашко В.О. [16, с. 74], Тимошенко З.І., Мунін Г.Б., Дишлевий В.П. [17], **планування організації маркетингу у сфері готельно-ресторанних послуг** має проходити три етапи:

1. Визначення основного продукту, потреби, які він буде задовольняти, сегмент ринку;
2. Розробка програми, яка створить цей продукт максимально привабливим для свого сегменту споживачів;
3. Надання гарантій для споживача.

На першому етапі визначається, який основний (наприклад, номер в готелі) та додатковий (харчування в ресторані при цьому готелі) продукти буде купувати споживач.

На другому етапі розробник повинен зробити готельний продукт готовим до реалізації та привабливим для клієнтів. Для цього він повинен: – мати набір різноманітних послуг, що варіюються; – мати певний рівень якості; – мати продуманий імідж; – бути підкріпленим рекламою, інформацією та піар-заходами [17].

На третьому етапі створений продукт варто закріпити гарантіями. Споживач отримує обіцяні послуги в повному обсязі та в певний час. За будь-якої незадовільності споживача, заклад гарантує компенсувати всі його витрати.

Створюючи програму маркетингових заходів у сфері готельно-ресторанних послуг потрібно враховувати наступне [16, с. 74]:

1. Продукт у сфері готельно-ресторанних послуг є загалом системним поняттям. Всі його елементи є взаємодоповнюючими та взаємозалежними. Несприятлива якість одного впливає на інший, а отже, на загальну репутацію системи.

2. Продукт у сфері готельно-ресторанних послуг має свою «визначеність», його неможливо реалізувати без споживання, накопичувати та ототожнювати із матеріальним продуктом.

3. Характерна ознака продукту сфери готельно-ресторанних послуг полягає в тому, що він створюється під час споживання.

4. Продукт у сфері готельно-ресторанних послуг не можна перетворити в предмет для того, щоб демонструвати в якості товарного зразка його потенційним споживачам, стимулюючи відвідування того або іншого готельного регіону.

5. Для використання продукту у сфері готельно-ресторанних послуг споживач має долати певний простір. Тому під час реалізації маркетингових програм у готельному бізнесі варто враховувати існування великої

взаємозамінної конкуренції, тобто можливості зробити заміну готелю іншими видами діяльності рекреаційного характеру на ринку, а також заміну складових елементів готельного продукту.

6. Попит на продукт у сфері готельно-ресторанних послуг є еластичним, оскільки зміна цін на послуги викликає зміни у попиті на них. Також попит залежить від часу споживання (сезон, пора року) і за місцем споживання (країна, область, район).

## **1.2 Фактори, що впливають на ефективність маркетингової діяльності підприємства**

Для підвищення ефективності маркетингового менеджменту туристичного підприємства необхідно постійно проводити дослідження ринку туристичних послуг, визначати ситуацію на ринку, виділяти прибуткові сегменти ринку. Ефективно організована маркетингова діяльність дає можливість підвищити ефективність роботи підприємств сфери туризму та курортів і поліпшити власну конкурентоспроможність [1, с. 47].

Ключові фактори успіху будь-якої організації перебувають у двох сферах: зовнішній і внутрішній. Дослідження підприємств дає змогу зробити висновок про те, що будь-яка організація не може тривалий час функціонувати і утримувати відповідні позиції, якщо не враховуватиме вплив найрізноманітніших факторів загального оточення, сукупність яких визначається як зовнішнє середовище організації. Така сукупність неконтрольованих факторів, що можуть відкрити для фірми нові можливості чи стати джерелом серйозної загрози, і визначає актуальність такого аспекту як дія факторів зовнішнього середовища на внутрішнє.

Особливого значення в ефективній діяльності підприємства відіграє його внутрішній потенціал.

**Складові потенціалу підприємства** і показники, що характеризують конкурентоспроможність підприємств, перебувають у тісному поєднанні, оскільки кожний вид потенціалу підприємства формує основні показники конкурентоспроможності, що показано на рис. 1.5.

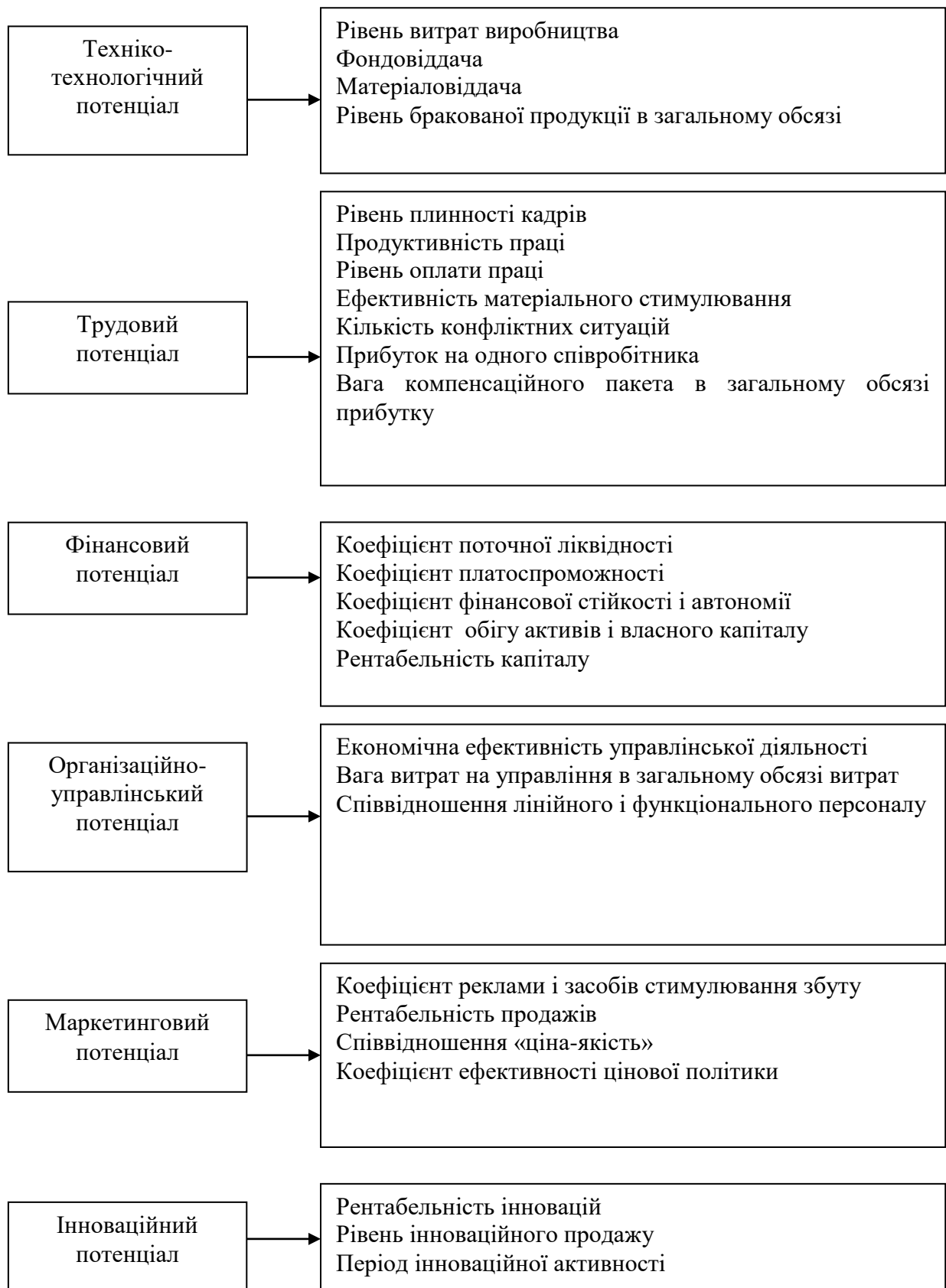
Успіх діяльності підприємства залежить від правильно обраної стратегії управління потенціалом підприємства, який є складовим елементом у менеджменту підприємства.

**Технологія управління потенціалом підприємства** включає такі етапи [18]:

- оцінка структури, динаміки й ефективності використання потенціалу підприємства;
- оцінка конкурентоспроможності підприємства;
- визначення резервів підприємства;
- вибір стратегії і тактики підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- проведення заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства на осевої вибраної стратегії.

Своєрідність кожної організації виявляється в особливостях її внутрішнього середовища – сукупності складових, які відображають її сутність. Разом з тим, кожна організація функціонує у навколишньому середовищі, перебуваючи під його впливом і впливаючи на нього [10, с. 141]. У зв'язку з цим, варто визначити низку факторів, які впливають на діяльність підприємства та утримання ним завойованих конкурентних позицій.

Оскільки в нинішніх умовах ринкового функціонування посилюється дія чинників сучасного характеру, то до уваги варто взяти класифікацію, запропоновану А. Степановим, який класифікує фактори на традиційні та новітні (табл. 1.1) [19].



**Рис. 1.5. Взаємозв'язок між видом потенціалу підприємства і показниками конкурентоспроможності підприємства [18]**

**Таблиця 1.1 - Характеристика традиційних та новітніх факторів впливу на функціонування організації**

Традиційні фактори	Новітні фактори
Орієнтація на ефективність	Орієнтація на передбачення
Функціональність	Інтегрованість, перехресність функцій
Ієрархічність	Спрощення, уповноваження
Місцеві, регіональні та національні особливості	Глобальність
Автономність, вертикальна інтеграція	Взаємозв'язок з загальною мережею
Використання машин	Використання інформаційних технологій
Орієнтація на акціонера	Орієнтованість на акціонера
Негнучкість і фіксованість	Гнучкість, адаптивність та навчання
Стимули, диктовані продуктом	Стимули, диктовані споживачем
Орієнтація на ціну і якість продукту	Орієнтація на додану вартість і на якість
Використання монетарних заходів	Використання часу
Ефективність і стабільність	Інновації і підприємництво

Значення факторів зовнішнього середовища різко підвищується у зв'язку із зростанням складності всієї системи суспільних відносин (соціальних, економічних, політичних тощо), що складають середовище менеджменту. Саме зовнішнє оточення диктує стратегію організацій.

На будь-якому етапі функціонування підприємства як відкритої системи на його діяльність постійно впливають фактори зовнішнього середовища як прямої дії (споживачі, постачальники, конкуренти, акціонери, торгові підприємства, інфраструктура, державні органи влади), так і опосередкованої (міжнародні події та оточення, НТП, політичні обставини, стан економіки, соціально-культурні фактори, ко-географічні умови, оновлення технологій). Завданням підприємства в сучасних умовах є знаходження свого споживача як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках, адже саме він диктує, які товари і послуги для нього необхідні. Але в багатьох випадках, не споживачі визначають необхідний ринку продукт чи послугу, а конкуренти. Для здійснення діяльності підприємству необхідні ресурси (матеріали, устаткування, енергія, робоча сила). Всі види ресурсів підприємства одержують через постачальників. Для нормального функціонування підприємства потрібні ще й постачальники капіталу. Це

можливо при наявності інфраструктури. Серед факторів непрямого впливу найважливіше місце займає оновлення технологій, що одночасно є і внутрішньою зміною.

На інтереси підприємства також впливає загальна зміна економіки, соціально-культурні і фізико-географічні умови. Політико-правове середовище здійснює вплив на підприємство через податкове регулювання, законодавство з охорони навколишнього середовища, регулювання експортно-імпортової діяльності та іноземних інвестицій.

Системотворні фактори підприємства, розглянуті вище, дають уявлення про підприємство як об'єкт впливу зовнішнього середовища, пасивний елемент структури ринку. Воно реагує відповідним чином на навколишні зміни, приймає «правила гри». Це відбувається шляхом адаптації до зовнішнього середовища. Адаптацію (системи підприємства) можна розглядати як таку реакцію на зміни умов, яка протидіє зниженню ефективності поведінки системи.

Визначення факторів зовнішнього середовища передбачає:

**1. Аналіз макросередовища,** у рамках якого вивчають вплив його факторів на ринкові процеси взагалі та на діяльність конкретного підприємства зокрема. Ці фактори окреслюють поле ринкової діяльності підприємства, а тому метою аналізу є визначення можливих напрямків розвитку, звичайно, з урахуванням особливостей самого підприємства.

**2. Вивчення споживачів.** Насамперед визначають фактичних і потенційних споживачів, після чого специфіку і структуру запитів споживачів, їх можливі реакції на заходи щодо просування конкретних товарів на ринку. Мета аналізу — визначення «свого» споживача, його реальних потреб і запитів.

**3. Дослідження мотивів поведінки споживачів на ринку.** У процесі аналізу визначають не тільки власне їх смаки і звички, звичаї і схильності, але і їх внутрішні спонукальні мотиви, що дає змогу прогнозувати особливості поведінки певних груп споживачів у майбутньому як реакції на цілеспрямовані дії товаровиробника (продавця), а також на зміну ситуації на ринку. Правильна

інтерпретація цих даних дозволяє розробляти товари, які практично гарантовано матимуть попит, а також адекватну стратегію їх просування на ринку.

**4. Аналіз власне ринку підприємства.** Зазвичай його проводять за конкретним видом продукції чи групою однорідних продуктів (виробів чи послуг). Метою є визначення попиту, його кількісної оцінки (місткості ринку) і тенденцій змін (довгострокових, сезонних тощо). При цьому оцінки повинні відображати як загальну ситуацію на ринку конкретних видозмін продукту, так і розподіл попиту за сегментами ринку, позиції підприємства, що аналізується (частку ринку), а також еластичність попиту відносно цін.

Місткість ринку — кількість товару з певними характеристиками, яка може бути реалізована на ньому протягом визначеного періоду (зазвичай зарік).

Вирізняють потенційну і фактичну місткість ринку. Потенційна може бути досягнута, якщо будуть охоплені всі можливі споживачі, фактична визначається за існуючими обсягами реалізації існуючим споживачам. Завдання маркетингу — максимально наблизити фактичну місткість до потенційної.

У результаті аналізу за даним напрямком одержують відповіді на питання: на яких ділянках ринку найбільш доцільно зосередити увагу? які їх межі? в яких обсягах слід виготовляти продукцію: і т. д.

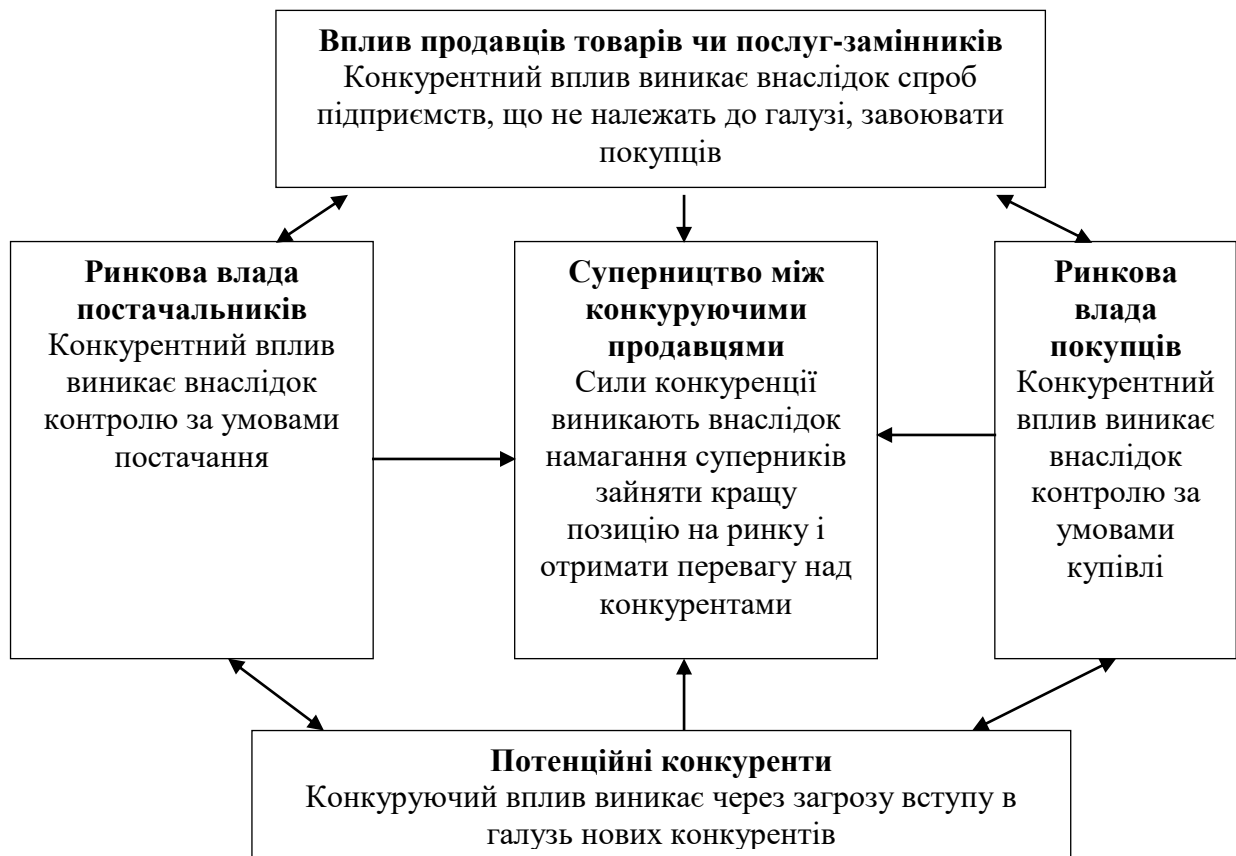
**5. Дослідження продукту** (виробу чи послуги) показує, з одного боку, які товари хоче мати споживач, що він більше всього в них цінує (дизайн, технічний рівень, зручності у споживанні, ремонті та обслуговуванні тощо), а з іншого — які нові (модифіковані) продукти і яким чином надати споживачам, на яких їх параметрах у першу чергу слід зосередити увагу при виробництві і просуванні на ринку. Окрім того, результати досліджень дають можливість визначити, яким чином слід виділяти продукти з ряду аналогічних (позиціонувати на ринку), на кого безпосередньо повинні бути спрямовані стимулюючі до споживання заходи, що виграє споживач, який придбав товар, і т. п.

**6. Вивчення конкурентів, форм і рівня конкуренції.**



Варто зауважити, що у питанні дослідження маркетингової діяльності підприємства особливу увагу слід приділити конкуренції, що в сучасних умовах ринку є одним із найголовніших факторів зовнішнього їх оточення.

Як зазначає М.Портер [20], стан конкуренції в галузі визначають п'ять основних чинників (рис. 1.6).



**Рис. 1.6. Моделі п'яти сил конкуренції М. Портера [20, с. 15]**

Насамперед виявляють головних конкурентів, потім аналізують їх сильні і слабкі сторони: виробництво, збут, товарну політику, кадри, фінансовий стан і т. п. — у порівнянні з аналізованим підприємством. Зіставляють також співвідношення ціна/якість на власну продукцію і продукцію конкурентів, визначають форму конкуренції— цінова чи нецінова (конкуренція якості), рівень (інтенсивність) конкуренції. Порівнюють з власними поточні і перспективні цілі конкурентів, визначають, в які сфери діяльності вони намагаються проникнути, тощо. Метою такого аналізу є визначення конкурентних переваг і оцінка шансів на перемогу у конкуренції.

**7. Аналіз фірмової структури ринку,** яка відображає систему взаємозв'язків і взаємовідносин суб'єктів ринку: товаровиробників, постачальників, посередників, споживачів, конкурентів тощо. Інформація про суб'єктів ринку збирається за кілька років, систематизується і структурно оформлюється у вигляді довідки на фірму. Типова її структура: повна і скорочена назва; поштові, банківські і відвантажувальні реквізити; види діяльності і номенклатура основної продукції; масштаби (вартість активів, товарообіг); етапи розвитку й основні економічні показники; структура суб'єкта господарювання і т. д. Довідки на фірму заносять у комп'ютерну базу даних, де вони можуть бути систематизовані за адресною, товарною, галузевою та іншими ознаками. Такого роду інформацію можна придбати у спеціалізованих маркетингових агентствах у вигляді компакт-диска для комп'ютера чи окремого друкованого видання.

**8. Аналіз методів і каналів збуту** (розподілу чи реалізації) продукції проводиться з метою визначення, яким чином можна найбільш ефективно доводити продукцію до споживачів: прямо або через посередників, якою повинна бути структура системи збуту, кого можна залучити як посередника і на яких умовах і т.п. При цьому зіставляють усі види витрат на реалізацію продукції для альтернативних варіантів і визначають оптимальний.

**9. Аналіз способів просування продукції на ринку** виконують з метою визначення найбільш дієвих з них виходячи із ситуації на ринку й особливостей конкретного товаровиробника (продавця). При цьому визначають, які способи стимулювання попиту будуть ефективнішими, в яких комбінаціях їх слід застосовувати, на кого вони повинні бути зорієнтованими, що треба зробити, щоб адаптувати їх до умов конкретних товарних ринків чи їх сегментів, на яких елементах системи товароруху (фізичного переміщення товару від місця його походження до місця споживання чи використання) слід акцентувати увагу і т. д.

**10. Аналіз цін.** Визначають рівень і динаміку цін на конкретні товари на визначених ринках, порівнюють ціни різних товаровиробників (продавців).

Визначають еластичність попиту відносно ціни, тенденції змін рівня цін, умови підвищення чи зниження рівня цін тощо. Результати аналізу використовують для розробки цінової політики підприємства на конкретних товарних ринках (сегментах).

**11. Визначення точок насичення ринку**, тобто можливого часу виходу існуючих товарів з ринку і заміни їх новими, часу можливої появи на ринку нових товарів тощо. Для цього аналізують період життєвого циклу товару і прогнозують можливу тривалість його етапів. Результати використовують для розробки заходів стратегії маркетингу на кожному з етапів життєвого циклу, для прийняття рішень про розробку і виведення нових товарів на ринок.

**Маркетингова діяльність підприємства** включає усі заходи, які може запровадити фірма для активізації попиту на товар. Узагальнено їх можна поділити на чотири основні групи: товар, ціни, методи збуту і методи просування [21, с. 17].

Товар – це набір виробів та послуг, що їх фірма спеціально розробляє для своїх цільових споживачів.

Ціну товару належить визначати з урахуванням великої кількості факторів і адаптувати до вимог ринку.

Методи збуту – діяльність, завдяки якій товар стає доступним для цільових споживачів.

Методи просування (маркетингові комунікації) – діяльність, спрямована на поширення фірмою інформації про товар та переконання цільових споживачів у доцільності його придбання.

Для забезпечення функціонування підприємств на засадах маркетингу необхідно насамперед створити службу маркетингу.

Залежно від розмірів підприємства, специфіки його товарів і ринків організаційна структура служби маркетингу може бути різною: функціональна, товарна, регіональна, ринкова, змішана (товарно-ринкова).

Успішна маркетингова діяльність підприємства можлива лише за умови доброго інформаційного забезпечення, постійного моніторингу

ринкового середовища. Для збирання, оброблення та налізу інформації про споживачів, конкурентів, постачальників тощо і проведення маркетингових досліджень на підприємстві треба створити спеціальну маркетингову інформаційну систему (МІС).

Отже, дослідження дії зовнішнього середовища на внутрішній потенціал підприємства необхідний як для сучасної управлінської науки, так і для практики. Адже будь-яка відкрита система (в т. ч. підприємство) функціонує в зовнішньому середовищі і завдяки йому. Тому підприємство не може здійснювати свою діяльність незважаючи на зовнішні зміни, а, навпаки, повинно враховувати їх, підвищуючи ефективність своєї роботи в нових умовах, тобто організації мають адаптуватися до зовнішніх змін. Більше того, розвиток зовнішньоекономічної діяльності є фактором запобігання банкрутству та ефективного розвитку підприємств. Чим більша здатність підприємства до адаптації, тим воно потужніше, а сильне підприємство - запорука стабільності економіки і соціального життя.

### **1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства**

**Ефективність маркетингу** є важливим показником діяльності підприємства, який показує ступінь досягнення поставлених перед маркетинговою службою цілей. Маркетингова діяльність є одним із найважливіших напрямів стратегічного управління, оскільки грамотно розроблені дії та заходи у сфері маркетингу дозволяють підвищувати конкурентоспроможність на ринку, відповідно збільшити частку ринку та розширити межі цільових сегментів, сформувати позитивний імідж підприємства та підтримувати його ділову репутацію [22].

Як зазначає Г. Ассель [23, с. 602], **ефективність маркетингової діяльності** необхідно оцінювати на основі аналізу обсягів витрат на маркетинг і їх вплив на розмір реалізованої продукції.

З позиції Л. Балабанової, М. Туган Барановського [24, с. 27], **ефективність маркетингу** оцінюється за такими напрямками: покупка, маркетингові інтеграції, адекватність інформації, стратегічна орієнтація, оперативна ефективність (авторами не визначено системи показників оцінки цих напрямів та алгоритму розрахунку ефективності).

Є. Анфіногенова [25, с. 148] вважає, що при визначенні **ефективності маркетингу** виділяються групи показників, які базуються на співвідношенні витрат маркетингу та прибутків або обсягів реалізації:

- індекс прибутковості (відношення частки дисконтованого прибутку від маркетингової діяльності на дисконтовані витрати);
- частка організації на ринку;
- динаміка маржинального та чистого прибутку;
- динаміка обсягу продажів, як відображення ефективності маркетингових заходів;
- досягнення точки беззбитковості.

За підходом Л. Стрия, А. Голубєва, О. Рустамова [26, с. 132], **маркетингова діяльність** оцінюється шляхом побудови математичної моделі показників ефективності:

- підсистем маркетингу;
- за видами маркетингової діяльності.

Отже, часткові показники ефективності маркетингової діяльності підприємства дозволяють оцінити позитивний чи негативний напрям змін стану кожного із елементів комплексу маркетингу. Проте для системного та комплексного оцінювання рівня ефективності маркетингової діяльності підприємства необхідно провести інтеграцію усіх часткових показників кожного із елементів, що дозволяє врахувати вплив усіх заходів та інструментів у сфері маркетингу на досягнення поставлених цілей [22].

Рівень ефективності маркетингової діяльності недоцільно оцінювати лише одним показником, а правильно поєднувати елементи маркетингу у комплексну оцінку ефективності [22].

Основною метою будь-якого виробника (фірми, підприємства, організації) є максимізація прибутку. Можливості його одержання обмежені, по-перше, витратами виробництва, і, по-друге, попитом на вироблену продукцію.

Зазначимо, що **витрати** – це прямі і непрямі, фактичні і можливі виплати або упущена вигода, необхідні для того, щоб залучити й утримати ресурси в межах даного напрямку діяльності [27, с. 158].

Відповідно до класифікації витрат та предмету дослідження кваліфікаційної роботи – управління маркетинговою діяльністю, далі наведено методику розрахунку бюджету маркетингового плану (табл. 1.2-1.3).

**Таблиця 1.2 – Розрахунок бюджету маркетингового плану [28, с. 280]**

<b>Показники</b>	<b>Прогнозований результат, тис.грн.</b>
1. Прогноз загального обсягу ринку, у вартісному виразі, тис.грн.	
2. Прогноз частин ринку, %	
3. Прогноз обсягу продажу, у вартісному виразі, тис.грн.	
4. Встановлення ціни продажу для посередників, тис.грн.	
5. Розрахунок суми надходжень від продажу, тис.грн.	
6. Розрахунок суми змінних витрат грн./т	
7. Розрахунок суми валового доходу, для покриття витрат на маркетингові заходи, тис.грн.	
8. Розрахунок суми постійних витрат, тис.грн.	
9. Розрахунок частини валового доходу для покриття витрат на маркетинг і одержання доходу тис.грн.	
10. Розрахунок суми чистого доходу, тис.грн.	
11. Розрахунок суми можливих витрат на маркетинг, тис.грн.	
12. Розбивка бюджету на маркетинг:	
- реклама	
- стимулювання збуту	
- маркетингові дослідження	

Порівняння величин доходів та витрат у статиці та динаміці дозволяє визначити фактичний та динамічний рівень ефективності/неефективність маркетингової діяльності підприємства.

**Таблиця 1.3 – Результативність та ефективність управління маркетингом в системі функціонування підприємства [29, с. 38]**

№ п/п	Показники	Од. виміру	Роки		Відхилення, ±, %
			200_	200_	
1	Загальний виторг від реалізації товарів і послуг, у тому числі:	тис.грн.			
1.1	- від реалізації товарів	тис.грн.			
1.2	- надання послуг	тис.грн.			
2	Із виторгу при сприянні маркетингу реалізації товарів і надання послуг, у т.ч.:	тис.грн.			
2.1	- реклама і стимулювання збуту	тис.грн.			
2.2	- упаковка та додаткові послуги	тис.грн.			
2.3	- збут товарів ринкової новизни	тис.грн.			
2.4	- сервіс обслуговування	тис.грн.			
3	Чисельність апарату управління служби	осіб			
4	Припадає виторгу на 1 спеціаліста	тис.грн./особу			
5	Витрати на управління служби, у т.ч.:	тис.грн.			
5.1	- фонд оплати праці	тис.грн.			
6	Припадає витрат на 100 грн. виторгу	грн. коп.			
7	Чистий дохід всього, в т.ч.	тис.грн.			
7.1	- при сприянні служби	тис.грн.			
8	Припадає чистого доходу: на 100 грн. приросту виторгу	грн. коп.			
8.1	- на одного спеціаліста служби	грн. коп.			
9	Час, затрачений на реалізацію маркетингових заходів у рік	год.			

Маркетингова діяльність в сучасних ринкових умовах здійснюється під впливом різних чинників, які можуть впливати на загальну її ефективність. В цілому для підприємств характерним є нормальна ефективність маркетингової діяльності. Проте підприємство має прагнути до постійного розвитку, тобто націлюється на значну й абсолютну ефективність, мінімізацію впливу ринкових чинників та підвищення рівня ефективності маркетингової діяльності [22].

## РОЗДІЛ 2

# АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 2.1 Загальна характеристика готельно-ресторанного комплексу «Колиба» фізичної-особи підприємця Томаш О.Ю.

**Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи** магістра виступає готельно-ресторанний комплекс «Колиба» фізичної-особи підприємця Томаш О.Ю., яка започаткувала свою підприємницьку діяльність у відповідності з Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України, Законами України «Про власність», «Про підприємства в Україні», «Про підприємництво».

**Свою діяльність** Томаш О.Ю. розпочала у 2006 році. Зокрема, 13.11.2006 року Виконавчий комітет Закарпатської міської ради видав свідоцтво про державну реєстрацію фізичної особи-підприємця серія ВО1 №665055, номер запису в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців 26080000000012485.

**Місце реєстрації** готельно-ресторанний комплекс «Колиба» фізичної-особи підприємця Томаш О.Ю.: 90106, Закарпатська обл., м. Іршава, вул. Миру, 8.

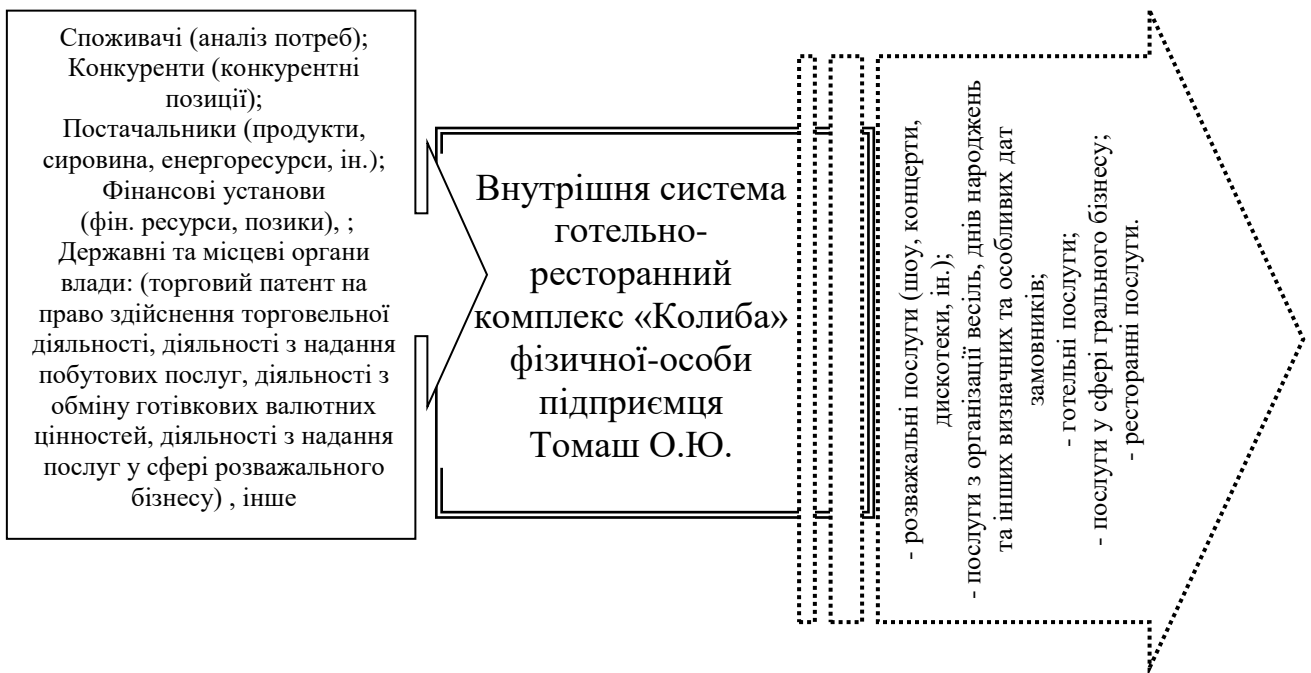
**Головною ціллю підприємницької справи** Томаш О.Ю. є задоволення суспільних потреб у її продукції, роботах, послугах та реалізації на основі одержаних прибутків соціальних та економічних інтересів членів трудового колективу та інтересів даного підприємця.

**Предметом діяльності Томаш О.Ю. є:**

- організація та здійснення шоу-діяльності (в тому числі: дискотеки, дансингів, концерти, нічних клубів, таверн, з показом розважальних сцен, вистав або без них, тощо);



- організація та здійснення діяльності у сфері відпочинку та розваг;
- організація та проведення різних видовищних заходів;
- організація та створення закладів громадського харчування: кафе, барів, ресторанів, нічних клубів, у тому числі на відкритому повітрі, що включає в себе: продаж їжі, призначеної для споживання на місці, а також продаж напоїв, які споживають одночасно з цією їжею;
- виготовлення, реалізація, оптова та роздрібна торгівля прохолоджуючими напоями, безалкогольними напоями та соками, у тому числі на розлив в сфері громадянського харчування;
- закупка у фізичних та юридичних осіб, переробка та продаж овочів та фруктів, в тому числі сушених та консервованих фруктів та овочів; м'яса та м'ясних продуктів; риби; морепродуктів та моллюсків; хлібобулочних та кондитерських виробів; молока та молочних продуктів;
- інші види діяльності, не заборонені чинним законодавством (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Внутрішня система готельно-ресторанний комплекс «Коліба» фізичної-особи підприємця Томаш О.Ю.**

Для здійснення вище вказаних видів робіт, підприємцю Томаш О.Ю. видано торговий патент на право здійснення торговельної діяльності,

діяльності з надання побутових послуг, діяльності з обміну готівкових валютних цінностей, діяльності з надання послуг у сфері розважального бізнесу, Серія ТПБ № 364220 від 01 грудня 2009 року.

Готельно-ресторанний комплекс «Колиба» є котеджного типу, збудований з червоної цегли, він елегантний та вишуканий. Діючий готель закладу має сертифікат чотиризіркового закладу.

За задумом власниці Томаш Олени, готель сплановано як для ділових людей – бізнесменів, дипломатів, так і у першу чергу, туристів. Відповідно, стиль оформлення номерів поєднує розкіш, сучасність і затишок. В усіх номерах є вишукані та зручні меблі, кондиціонери, телевізори, телефони, ін.. Санвузли обладнані душовими, а номер поліпшеного планування – ванними-джакузі.

Особливої привабливості має просторе фойє, яке вражає оригінальним освітленням з купола будівлі, вітражами у вікнах мансардного поверху, зручними шкіряними білими кріслами та диваном, великими дзеркалами та вазонами. У фойє багато світла і простору. Стіни прикрашають картини – справжні витвори мистецтва, які є надбанням, власною колекцією власниці. Художніми полотнами на тематику карпатських гір, прикрашені готельні номери готельно-ресторанного комплексу «Колиба».

Зовсім інший стиль мансардного поверху. Оформлення його номерів вирізняють кольорова гама та картини на стінах, що дає можливість клієнту вибрати житло на свій смак. І такі помешкання користуються великим попитом. У холі привертає увагу вітрина Закарпатських сувенірів, які можна тут же придбати на згадку.

Томаш О.Ю. зауважила, що останнім часом у готелі відпочиває багато туристів з Америки - Канади, Ізраїлю, Італії, Польщі, ін.. Люди старшого віку з дітьми та онуками приїжджають подивитися на свою історичну батьківщину, і їх тут приймають щиро, як у рідному домі.

Вдалим доповненням готелю є ресторан комплексу «Колиба», що розташований на першому поверсі. Зручний графік роботи, висока якість

обслуговування, особливість кухні, доступні ціни, роблять його важливою складовою комплексу. Так, ресторан працює цілодобово й радо запрошує постояльців та мешканців міста вже з самого ранку на ситний сніданок, далі частує смачними обідами та вечерею за доступними цінами. Як і в готелі, в ресторані досягнуто високого рівня обслуговування відвідувачів. Досвідчені кухарі, офіціанти та бармени дбають про те, щоб клієнт завжди був задоволений і мав бажання повернутися сюди ще не раз.

Наявність просторого залу у бордово-золотистому оздоблені, художніми розписами стелі та стін надає будь-якій події особливої урочистості й може вмістити 80 гостей. Тому святкувати визначні події родини - весілля, ювілеї, хрестини чи корпоративні вечірки – зручно й комфортно у готельно-ресторанному комплексі «Колиба». На всі ці урочистості ресторан пропонує спеціальне меню, хоча його працівники виконують взагалі будь-яку не вказану в меню забаганку клієнтів. Останнім часом почастішали замовлення на дитячі свята, що дуже тішить керівництво закладу. Отож працівники розробляють для цього спеціальні сценарії та меню.

Дуже часто, у ресторані проводять також різноманітні конференції та семінари, оскільки зал має мережу доступу до інтернету, обладнаний телевізором із великим екраном, на який можна виводити онлайн-зв'язок, відеофільми, слайд-шоу.

Ресторан задовольнить забаганки будь-якого гурмана. А сучасне обладнання дозволяє поєднувати стилі кухонь Української, Сходу та Європи й готувати вишукані страви. Тому в меню «Колиба» особливою популярністю користуються фірмові страви: кнедлики, бануш, пизи, м'ясна – «Вулкан почуттів», пряна телятина з сухофруктами, свинина по-царськи, оригінальний салат із груші та сиру «Рокфор» та інші. На замовлення клієнтів кухарі організують їм дієтичне харчування.

Щоб максимально задовольнити всі вимоги клієнтів комплексу і забезпечити його відповідність чотиризірковому статусу, колектив готельно-

ресторанного комплексу «Колиба» багато і творчо працює, вивчає ринкове середовище галузі, його вимоги та потреби та відповідно, вносить корективи у власну маркетингову діяльність. Найважливіша умова стабільності якісної роботи готельно-ресторанного комплексу «Колиба» є те, що бізнес сімейний, а отже – надійний.

## **2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу «Колиба» фізичної-особи підприємця Томаш О.Ю.**

Згідно із діючою в Україні системою оподаткування підприємницької діяльності, діє дві форми стягнення податків, - спрощена та загальна [30, с.17].

Фізична особа-підприємець може самостійно обрати спрощену систему оподаткування, якщо така особа відповідає вимогам, встановленим Податковим кодексом, та реєструється платником єдиного податку в порядку, визначеному розділом XIV ПКУ [31].

Спрощена система оподаткування, обліку та звітності - особливий механізм справляння податків і зборів, що встановлює заміну сплати окремих податків і зборів, встановлених пунктом 297.1 статті 297 цього Кодексу, на сплату єдиного податку в порядку та на умовах, визначених цією главою, з одночасним веденням спрощеного обліку та звітності [31].

Суть загальної схеми оподаткування полягає в тому, що за результатами діяльності обліковуються валові доходи та валові витрати, визначається чистий дохід і сплачується до бюджету податок з доходів. Щокварталу податок сплачується авансовими платежами в сумі, розрахованій за результатами діяльності попереднього року, а остаточний його перерахунок за результатами звітного року здійснюється податковим органом до 15 січня наступного року [32, с. 30].

Враховуючи визначені законодавством параметри спрощеної системи та обсяги господарської діяльності підприємця Томаш О.Ю., її діяльність відноситься до 3 групи.

Третя група – фізичні особи - підприємці, які не використовують працю найманих осіб або кількість осіб, які перебувають з ними у трудових відносинах, не обмежена та юридичні особи - суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми, у яких протягом календарного року обсяг доходу не перевищує 5000000 гривень [31];

{Підпункт 3 пункту 291.4 статті 291 в редакції Закону № 71-VIII від 28.12.2014; із змінами, внесеними згідно із Законом № 909-VIII від 24.12.2015}[31].

ФОП Томаш О.Ю. веде книгу обліку доходів і витрат (для платників єдиного податку групи III, які є платниками ПДВ) згідно Порядку її ведення, диктуючись Наказом Міністерства фінансів України від 19.06 2015 № 57.

Книга ведеться ФОП Томаш О.Ю. за її вибором у паперовому форматі.

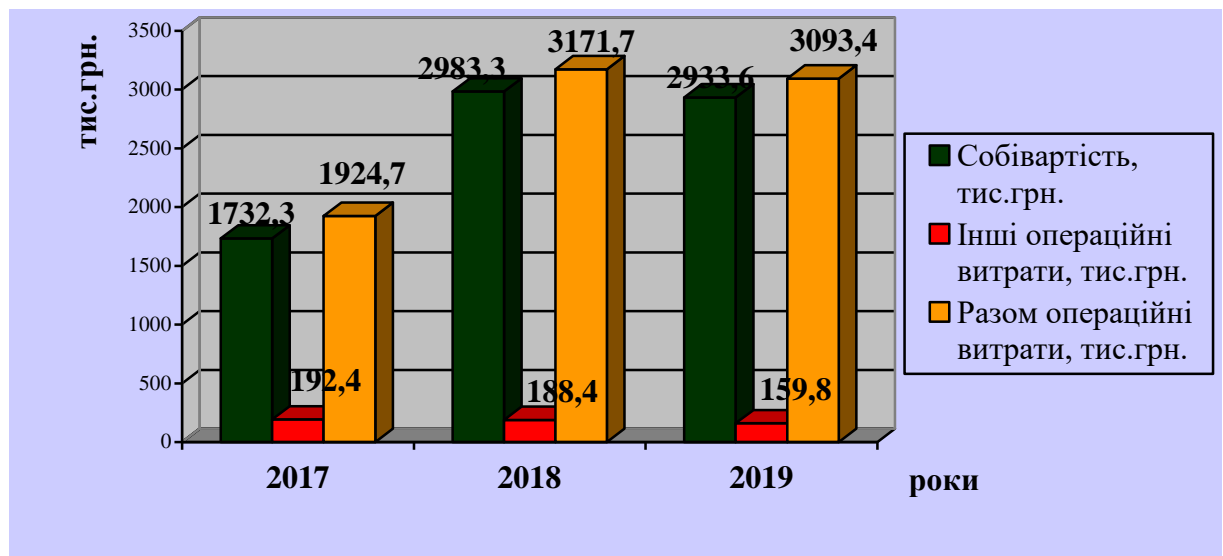
У разі обрання ведення Книги у паперовому вигляді платник єдиного податку зобов'язаний подати до контролюючого органу за основним місцем обліку примірник Книги, на титульному аркуші якої зазначаються: прізвище, ім'я та по батькові, реєстраційний номер облікової картки платника податків або серія та номер паспорта (для осіб, які через свої релігійні переконання відмовились від прийняття реєстраційного номера облікової картки платника податків та повідомили про це відповідний контролюючий орган і мають відмітку у паспорті), податкова адреса, номер та дата свідоцтва про право на здійснення незалежної професійної діяльності (за наявності).

Використовуючи окремі дані книги обліку готельно-ресторанного комплексу «Колиба» фізичної-особи підприємця Томаш О.Ю., а також шляхом опитування підприємця, далі нами відображено результати фінансово-економічного аналізу даного закладу за 2017-2019 роки.

**Таблиця 2.1 - Аналіз динаміки і структури операційних витрат готельно-ресторанного комплексу «Колиба» фізичної-особи підприємця  
Томаш О.Ю. за 2017-2019 роки**

№ з/п	Статті витрат	Роки						Відхилення			
		2017		2018		2019		від 2017		від 2018	
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1.	Собівартість реалізованих послуг	1732,3	90	2983,3	94	2933,6	95	1201,3	69,3	-49,7	-1,7
2.	Адміністративні витрати	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3.	Витрати на збут	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4.	Інші операційні витрати	192,4	10	188,4	6	159,8	5	-32,6	-16,9	-28,6	-15,2
Разом операційні витрати		1924,7	100	3171,7	100	3093,4	100	1168,7	-	-78,3	-

Згідно даних таблиці 2.1 операційні витрати підприємства у 2019 році порівняно з 2017 роком збільшилися на 1201,3 тис. грн., а порівняно з 2018 роком зменшилися на 49,7 тис. грн. У першу чергу це відбувається за рахунок тенденції змін собівартості реалізованих послуг, яка у структурі витрат займає близько 94% (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Динаміка операційних витрат закладу у 2017-2019 роках**

Поряд з цим, на об'єкті щорічно дещо скорочуються інші операційні витрати, а саме: у 2017 році вони становили – 192,4 тис. грн., у 2018 – 188,4 тис. грн., а у 2019 – 159,8 тис. грн.

Проаналізуємо показники фінансових результатів та фінансового стану на основі даних, наведених у таблиці 2.2.

**Таблиця 2.2- Аналіз фінансових результатів діяльності готельно-ресторанного комплексу «Колиба» фізичної-особи підприємця**

**Томаш О.Ю. за 2017-2019 роки**

№ з/п	Показники	Позначення, формула для розрахунку	Роки			Відхилення	
			2017	2018	2019	від 2017 року	від 2018 року
1	2	4	5	6	7	8	9
1.	Обсяг наданих послуг, тис. грн.	O	2003,2	3234,1	3107,0	1103,8	-127,1
2.	Інші операційні доходи, тис. грн.	Д <sub>оп. ін.</sub>	1,0	-	-		
3.	Операційні витрати, тис. грн.	ОВ	1924,7	3171,7	3093,4	1168,7	-78,3
4.	Результат від операційної діяльності, тис. грн.: - прибуток	$P_{оп} = O + Д_{оп. ін.} - ОВ$	79,5	62,4	13,6	-65,9	-48,8
5.	Фінансові та інші доходи, тис. грн.	Д <sub>фін</sub>	-	-	-	-	-
6.	Фінансові та інші витрати, тис. грн.	В <sub>фін</sub>	-	-	-	-	-
7.	Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.: - прибуток	$П = P_{оп} + Д_{фін} - В_{фін}$	79,5	62,4	13,6	-65,9	-48,8
8.	Податок на прибуток, тис. грн.	Под	14,3	11,2	2,4	-11,9	-8,8
9.	Чистий: - прибуток, тис. грн.	$П_ч = П - Под$	65,2	51,2	11,2	-54	-40

Згідно даних таблиці 2.2 можемо зробити наступні висновки:

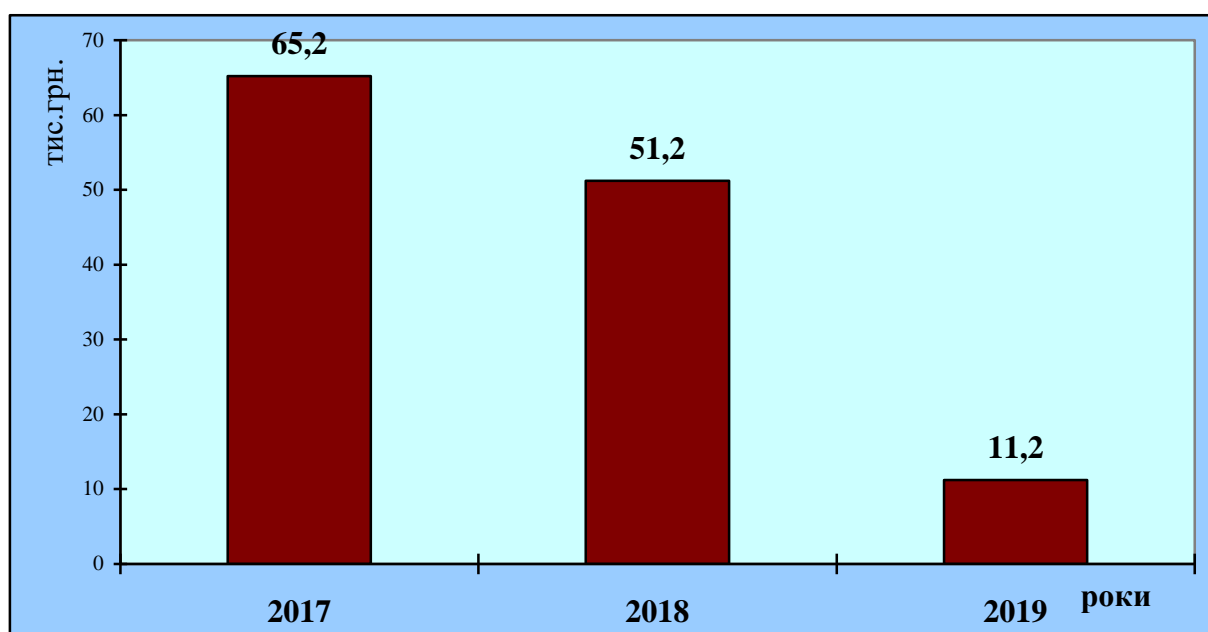
– обсяг наданих послуг впродовж 2017-2019 років збільшився на 1103,8 тис. грн., проте тенденція останнього року змінилася і даний показник склав 3107,0 тис.грн., що менше за аналогічний показник попереднього року на 127,1 тис.грн.;

– інші операційні доходи були лише у 2017 році і склали лише 1,0 тис.грн.;

– спостерігається тенденція росту-спаду операційних витрат впродовж аналізованого періоду часу;

– результат від операційної діяльності щорічно зменшувався і відповідно у 2018 році він становив 62,4 тис. грн., а вже у 2019 р. – 13,6 тис.грн., що менше від першого на 65,9 тис.грн. Така тенденція даного показника типово позначилася на динаміці прибуткового податку;

– як результат, негативним явищем для підприємства стала динаміка скорочення чистого прибутку впродовж аналізованих років на 54 і 40 тис.грн. відповідно (рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Динаміка чистого прибутку готельно-ресторанного комплексу «Колиба» за 2017-2019 роки**

Наступним проведено аналіз ефективності бізнесу підприємства (табл. 2.3).



**Таблиця 2.3 - Аналіз показників рентабельності роботи готельно-ресторанного комплексу «Колиба» фізичної-особи підприємця  
Томаш О.Ю. за 2017-2019 роки**

№ з/п	Показники	Позначення, формула для розрахунку	Роки			Відхилення	
			2017	2018	2019	від 2017 року	від 2018 року
1	2	4	5	6	7	8	9
1.	Рівень рентабельності (+) або збитковості (-), %	$P_{об} = \frac{П_{оп}}{ОВ} \cdot 100$	4,1	1,9	0,4	-3,7	-1,5
2.	Рентабельність (+) або збитковість (-) послуг, %	$P_{п} = \frac{П_{оп}}{О} \cdot 100$	3,9	1,9	0,4	-3,5	-1,5
3.	Вартість активів (майна) підприємства, тис. грн.:	$A_{поч}$	1462,4	1888,0	1673,6	211,2	-214,4
	- на початок року						
	- на кінець року	$A_{кін}$	1888,0	1673,6	1452,8	-435,2	-220,8
	- середньорічна	$A = \frac{(A_{поч} + A_{кін})}{2}$	1675,2	1780,8	1563,2	-112	-217,6
4.	Вартість майна, утвореного за рахунок власного капіталу підприємства, тис. грн.:	$ВК_{поч}$	1317,7	1331,7	1330,1	12,4	-1,6
	- на початок року						
	- на кінець року	$ВК_{кін}$	1331,7	1330,1	1260,3	-71,4	-69,8
	- середньорічна	$ВК = \frac{(ВК_{поч} + ВК_{кін})}{2}$	1324,7	1330,9	1295,2	-29,5	-35,7
5.	Рентабельність (+) або збитковість (-) активів (майна), %	$P_a = \frac{П_ч}{A} \cdot 100$	3,9	2,9	0,7	-3,2	-2,2
6.	Рентабельність власного (+) або збитковість (-) капіталу, %	$P_{вк} = \frac{П_ч}{ВК} \cdot 100$	4,9	3,9	0,9	-4,0	-3,0

Провівши аналіз показників рентабельності діяльності готельно-ресторанного комплексу «Колиба» фізичної-особи підприємця Томаш О.Ю. за 2017-2019 роки можна зробити такий висновок, що рентабельність діяльності та послуг щорічно зменшується. Так, рентабельність діяльності у 2017 році складала 4,1%, а вже у 2019 – 0,4%, що менше на 3,7%.

Така ж ситуація спостерігається і з рентабельністю послуг, яка у 2017 році становила – 3,9%, а у 2019 році склала 0,4%. Така відбулась внаслідок збільшення питомої ваги операційних витрат у загальній реалізації наданих послуг, а це – ціни енергоресурси, продукти та напої для ресторану, меблі, постіль, рушники, побутову хімію для готелю, інше.

Середньорічна вартість активів (майна) підприємства у 2019 році порівняно з 2017 р. також дещо скоротилась, різниця якої склала 112 тис. грн., що відбулось внаслідок зменшення як оборотних, так і необоротних активів.

Середньорічна вартість майна, утвореного за рахунок власного капіталу зменшилась протягом 2017 - 2019 рр. на 29,5 тис. грн. відповідно.

Отже, згідно аналізу показників рентабельності видно, що діяльність підприємства за останні роки погіршилася досить таки суттєво. Це пов'язано із відхиленням від норм витрат матеріалів та загальногосподарських витрат. Загалом, динаміка розвитку готельно-ресторанного комплексу «Колиба» фізичної-особи підприємця Томаш О.Ю. за 2017-2019 роки негативна, діяльність малоефективна. Погіршення фінансово-економічного стану досліджуваного підприємства викликане низкою таких ключових факторів:

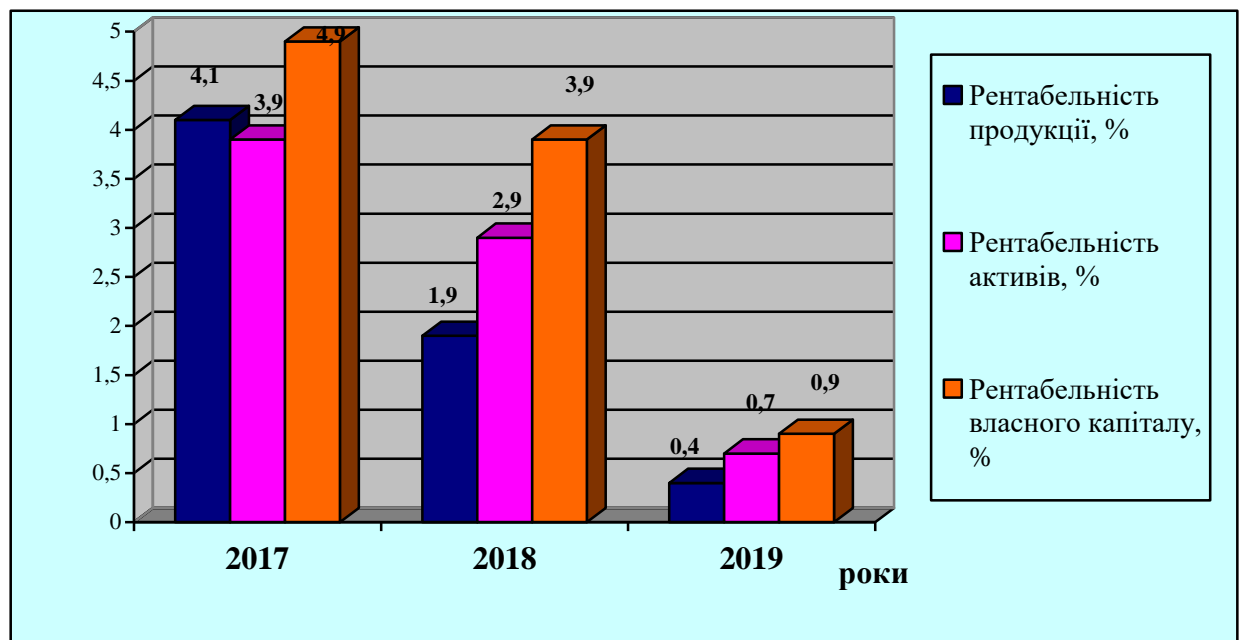
*внутрішніх:*

- » довготривалою хворобою самої власниці бізнесу – Олени Юрїївни;
- » ріст показників соціальної політики держави - середньомісячної заробітної плати та приведення у відповідність бухгалтерії підприємства відповідно до

вимог законодавства (витрати на оплату праці збільшено),  
ін.

*зовнішніх:*

- » значною конкуренцією на ринку готельно-ресторанних послуг Закарпаття;
- » подорожчанням енергоресурсів та цін на продукти, що необхідні для ведення бізнесу;
- » корумпованість в системі адмін. контролю, нагляду та видачі дозволів тощо.



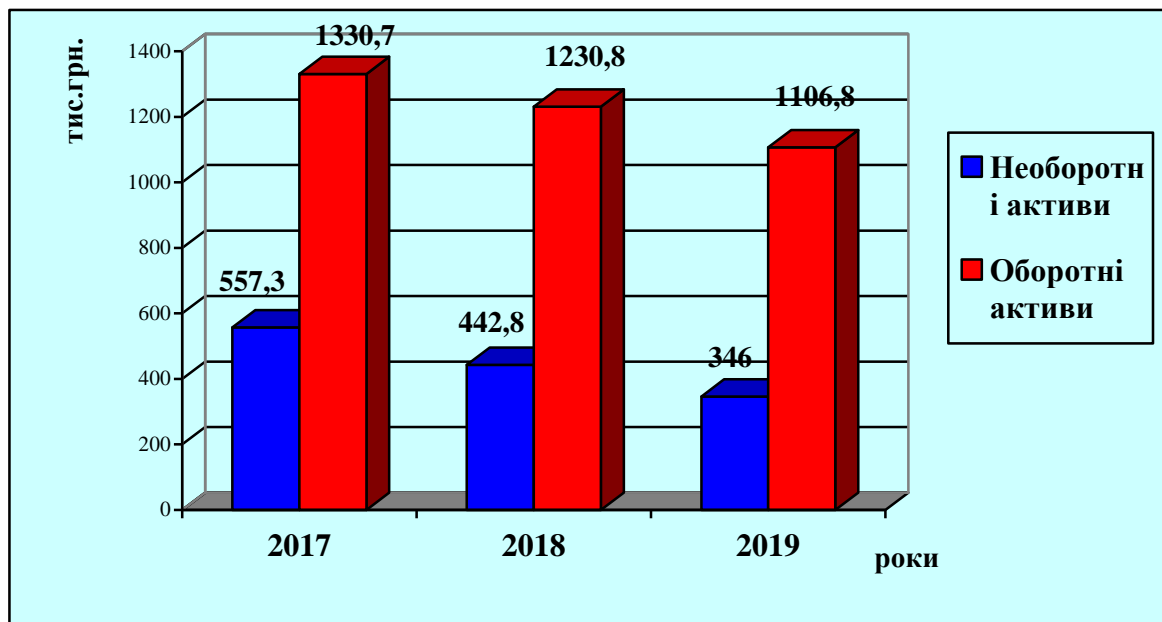
**Рис. 2.4. Динаміка ефективності фінансово-господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу «Колиба» фізичної-особи підприємця Томаш О.Ю. за 2017-2019 роки**

Для здійснення господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу «Колиба» необхідно мати у своєму розпорядженні певне майно, що належить йому на правах власності. Майно, що належить підприємству, у всіх його видах називається його активами. Тож, використовуючи дані таблиці 2.3, наступним визначимо динаміку фінансово-майнового стану підприємства за останні три роки (табл. 2.4).

**Таблиця 2.4 - Динаміка активів готельно-ресторанного комплексу  
«Колиба» фізичної-особи підприємця  
Томаш О.Ю. за 2017-2019 роки**

Найменування показника	Позначення	Од. виміру	2017	2018	2019	Приріст 2019/2017,%
1	2	3	4	5	6	7
Активи разом, у т.ч.:	А	тис. грн.	1888	1673,6	1452,8	-23,05
- Необоротні активи	Ана	тис. грн.	557,3	442,8	346,0	-37,91
- у т.ч. основні засоби	Аоз	тис. грн.	2129,4	2132,0	2135,0	0,3
- знос ОЗ	Аз	тис. грн.	1572,1	1689,2	1789,0	13,79
- Оборотні активи	Аоб	тис. грн.	1330,7	1230,8	1106,8	-16,83
Грошові засоби	Агз	тис. грн.	7,0	24,7	0,5	-92,86
Дебіторська заборгованість	Адз	тис. грн.	101,1	46,3	31,4	-68,94

Графічно динаміку показників оборотних та необоротних активів готельно-ресторанного комплексу «Колиба» фізичної-особи підприємця Томаш О.Ю. за 2017-2019 роки можна побачити на рисунку 2.5.



**Рис. 2.5. Динаміка активів готельно-ресторанного комплексу «Колиба» за 2017-2019 роки**

З таблиці 2.4 спостерігаємо, що вартість активів на підприємстві має стійку тенденцію до зменшення. Так, у 2017 році вартість активів становила 1888 тис. грн., а у 2019 році 1452,8 тис. грн., що менше на 23,05%.

Найбільшу питому вагу у складі активів займають оборотні активи, які впродовж аналізованого періоду зменшилися на 16,83%. Така ж ситуація на підприємстві спостерігається із необоротними активами. Тенденція до зменшення відбулась внаслідок росту зношення основних засобів.

Дані таблиці 2.4 свідчать про зменшення дебіторської заборгованості, а саме, у 2017 році вона становила 101,1 тис. грн., а вже у 2019 – 31,4 тис. грн., що менше на 68,94% відповідно. Така динаміка аналізованого показника може свідчити про налагодження добрих партнерських ділових зв'язків та своєчасне погашення споживачів за отриману продукцію.

**Таблиця 2.5 - Аналіз оборотності оборотних активів готельно-ресторанного комплексу «Колиба» фізичної-особи підприємця**

**Томаш О.Ю. за 2017-2019 роки**

№ з/п	Показники	Позначення, формула для розрахунку	Роки			Відхилення	
			2017	2018	2019	від 2017 року	від 2018 року
1	2	4	5	6	7	8	9
1.	Обсяг наданих послуг, тис. грн.	O	2003,2	3234,1	3107,0	1103,8	-127,1
2.	Оборотні активи, тис. грн.:	OA <sub>поч</sub>	746,1	1330,7	1230,8	484,7	-99,9
	- на початок року	OA <sub>кін</sub>	1330,7	1230,8	1106,8	-223,9	-124
	- середні	$OA = (OA_{\text{поч}} + OA_{\text{кін}}) / 2$	1038,4	1280,7	1168,8	130,4	-111,9
3.	Операційні витрати, тис. грн.	OB	1924,7	3171,7	3093,4	1168,7	-78,3
4.	Запаси, тис. грн.:	Z <sub>поч</sub>	680,2	746,1	683,3	3,1	-62,8
	- на початок року	Z <sub>кін</sub>	746,1	683,3	598,4	-147,7	-84,9
	- середні	$Z = (Z_{\text{поч}} + Z_{\text{кін}}) / 2$	713,1	714,7	640,9	-72,3	-73,8

## Продовження таблиці 2.5

5.	Дебіторська заборгованість і одержані векселі, тис. грн.:	$ДЗ_{\text{поч}}$	15,3	101,1	46,3	31,0	-54,8
	- на початок року	$ДЗ_{\text{кін}}$	101,1	46,3	31,4	-69,7	-14,9
	- середні	$ДЗ = (ДЗ_{\text{поч.}} + ДЗ_{\text{кін}}) / 2$	58,2	73,7	38,85	-19,35	-34,9
6.	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$K_{\text{об}} = O / OA$	1,93	2,53	2,66	0,73	0,13
7.	Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	$T = 360 / K_{\text{об}}$	186,5	142,3	135,3	-51,2	-7
8.	Коефіцієнт оборотності запасів	$K_{\text{обз}} = OB / Z$	2,7	4,4	4,8	2,1	0,4
9.	Тривалість одного обороту запасів, днів	$T_z = 360 / K_{\text{обз}}$	133,3	81,8	75	-58,3	-6,8
10.	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$K_{\text{об деб}} = O / ДЗ$	34,4	43,9	79,97	45,6	36,07
11.	Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості, днів	$T_{\text{деб}} = 360 / K_{\text{об деб}}$	10,5	8,2	4,5	-6,0	-3,7

Коефіцієнт оборотності оборотних активів впродовж аналізованих років дещо зростає, так у 2017 році він становив 1,93 у.п., у 2018 р. – 2,53 у.п., а вже у 2019 р. – 2,66 у.п..

Така ж тенденція відбувається і з коефіцієнтами оборотності запасів та дебіторської заборгованості. Відповідно можна стверджувати, що тривалість обертів даних статей активу зменшилася, а це свідчить про те, що використання майна підприємством стало більш мобільним, отже ділова активність підприємства зростає.

Наступним проаналізовано фінансову стійкість готельно-ресторанного комплексу «Колиба» фізичної-особи підприємця Томаш О.Ю. за 2017-2019 роки (табл. 2.6).

**Таблиця 2.6 - Аналіз фінансової стійкості готельно-ресторанного  
комплексу «Колиба» фізичної-особи підприємця  
Томаш О.Ю. за 2017-2019 роки**

№ з/п	Показники	Позначення, формула для розрахунку	Станом на кінець року			Відхилення	
			2017	2018	2019	від 2017 року	від 2018 року
1.	Коефіцієнт автономії (незалежності), %	$K_{\text{авт.}} = \frac{BK}{A} \cdot 100$	70,16	79,52	89,15	18,9	9,63
2.	Коефіцієнт фінансової залежності (концентрації позикового капіталу), %	$K_{\text{ф.з.}} = 100 - K_{\text{авт.}}$	29,84	20,48	10,85	-18,99	-9,63
3.	Коефіцієнт мобільності активів, %	$K_{\text{моб. а.}} = \frac{OA}{A} \cdot 100$	55	76,5	80,5	25,5	4,0
4.	Коефіцієнт фінансової стійкості, %	$K_{\text{фін.ст.}} = \frac{(BK + \text{ДовГ Зоб})}{A} \cdot 100$	96,4	97,1	89,2	-7,2	-7,9

Протягом 2017-2019 років коефіцієнт автономії зріс. Так, у 2017 році він дорівнював 70,16%, а у 2019 році він уже становив 89,15%, що більше майже на 19%, а це свідчить про значні можливості підприємства виконувати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів та бути майже незалежним від зовнішніх позикових засобів.

Коефіцієнт мобільності активів також збільшився у 2019 році порівняно з 2017 р. майже на 25,5%, що знову ж таки говорить про ріст фінансової ділової активності готельно-ресторанного комплексу «Колиба» фізичної-особи підприємця Томаш О.Ю. за 2017-2019 роки.

Підбиваючи результати проведеного аналізу варто зазначити наступне:

- відповідно до законодавчих аспектів спрощеної системи, що діє в Україні та обсягів господарської діяльності підприємця Томаш О.Ю., її діяльність відноситься до 3 групи. ФОП Томаш О.Ю. веде книгу обліку доходів і витрат (для платників єдиного податку групи III, які є платниками ПДВ) згідно Порядку її ведення, диктуючись Наказом Міністерства фінансів України від 19.06 2015 № 57. Книга ведеться ФОП Томаш О.Ю. за її вибором у паперовому форматі;

- впродовж 2017-2019 рр. відбулось деяке погіршення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства, про що доводить суттєвий спад чистого прибутку готельно-ресторанного комплексу «Колиба» фізичної-особи підприємця Томаш О.Ю., його рентабельності;

- ділова активність комплексу є хорошою за результатами оборотності оборотних активів та фінансової його стійкості, підприємство здатне власними фінансовими засобами вирішувати фінансово-господарські питання бізнесу, бути гідним партнером на ринку.

### **2.3 Аналіз ефективності маркетингової діяльності готельно-ресторанного комплексу «Колиба» фізичної-особи підприємця Томаш О.Ю.**

У сучасних умовах глобалізації економіки та загострення конкурентної боротьби головною умовою виживання і розвитку підприємств готельно-ресторанних послуг є якість кадрових ресурсів.

Сучасні умови діяльності підприємств пред'являють якісно нові вимоги до менеджерів з персоналу, обумовлюють необхідність більш високої інтенсивності їхньої праці, уміння цінувати час, володіти комплексом організаційних і психологічних якостей, забезпечувати творчий підхід до роботи [34, с. 45].

Як зазначає Шапиро С.А., у ринкових відносинах між процесами виробництва продукції і використанням трудових ресурсів підприємства існує така ж рівновага, як між попитом та пропозицією, витратами і результатами, доходами підприємства і рівнем життя працівників. Будь-яка діяльність персоналу підприємства повною мірою повинна відповідати вимогам існуючого механізму ринкових трудових відносин у сучасному виробництві і забезпечувати високий ріст продуктивності праці[35].

Важливими є такі сучасні функції *управління персоналом у готельно-ресторанній галузі* [34, с. 46]:



- планування якісного і кількісного складу працівників;
- інформаційне забезпечення системи управління персоналом;
- соціально-психологічна діагностика людських ресурсів, аналіз і регулювання взаємовідносин у колективі;
- управління виробничими і соціальними конфліктами, формування стабільного трудового колективу;
- планування ділової кар'єри працівників;
- професійна і соціально-психологічна адаптація нових працівників;
- аналіз і оцінка кадрового потенціалу;
- формування кадрового резерву;
- маркетинг персоналу.

Згідно погляду Нечаюк Л.І., ефективне функціонування підприємств готельно-ресторанної галузі неможливе, якщо структурні підрозділи дублюють функції один одного. Тому на кожному підприємстві повинен існувати чіткий поділ праці між окремими працівниками та підрозділами [36].

Кравченко Т.С. стверджує, що від того наскільки ефективно проводиться політика управління персоналом залежить діяльність підприємства. Персонал грає важливу роль в успішному розвитку підприємства, тому необхідно чітко підходити до вибору методів управління персоналом. Від вибору тих чи інших методів управління персоналом залежить якість організації праці на підприємстві, яка приводить до укріплення зв'язків в трудовому колективі, що є важливим елементом ефективного управління персоналом [37].

Без людей немає підприємства. Без потрібних людей жодне підприємство не зможе досягти своїх цілей і вижити у конкурентній боротьбі. Безсумнівно, що трудові ресурси, які належать до соціально-економічної категорії, є одним з найважливіших аспектів теорії і практики управління на підприємстві будь-якої галузі, у тому числі і у готельно-ресторанній. Готельне господарство є головним фактором і основною

складовою туристичної інфраструктури країни та відіграє провідну роль у презентації вітчизняного туристичного продукту на світовому ринку туристичних послуг. Ця сфера в комплексі туристичних послуг світового господарства розвивається швидкими темпами і в перспективі, згідно прогнозів відомих профільних експертів, може стати найбільш важливим сектором туристичної діяльності [34, с. 46].

Умовами для ефективного управління трудовими ресурсами у готельно-ресторанній галузі є: індивідуальне планування кар'єри, підготовка та перепідготовка персоналу, стимулювання професійного росту; гнучкі системи організації робіт; принципи врахування індивідуального вкладу працівників та рівня їх професійної компетенції в системі оплати праці; високий рівень участі працівників у розробці та прийнятті управлінських рішень; практика делегування повноважень підлеглим; задоволеність результатами праці; система інформування працівників, корпоративні засоби інформації; рівень корпоративної культури, рівень дисципліни; система атестації персоналу, наявність кадрового резерву; мета функціонування підприємства, способи її досягнення, філософія діяльності, суспільне значення [34, с. 48].

Взаємозв'язок управління персоналу з якістю персоналу та конкурентоспроможністю підприємства зображено на рис. 2.6.



**Рис. 2.6. Взаємозв'язок управління персоналом, якості персоналу з конкурентоспроможністю підприємства**

Для визначення якості кадрових ресурсів фізичної особи-підприємця Томаш О.Ю., на основі особових справ працівників та даних штатного розкладу організації, далі у табл. 2.7 наведено основні дані якісних параметрів працівників цієї організації.

**Таблиця 2.7 – Структура якісних властивостей кадрових ресурсів підприємця Томаш О.Ю. станом на 01 січня 2019 року**

Порядковий номер	Структура	Кількість працівників	Вік	Стать		Стаж на підприємстві				Освіта			
				чоловіча	жіноча	до 10 р.		10-20		Вища спеціальна	Вища загальна	Середня спеціальна	Середня загальна
						на підприємстві	на посаді	на	на посаді				
1	Власниця бізнесу	1	38		+	10	10				+		
2	Заступник директора з організаційних питань	1	32		+	10	10				+		
3	Головний бухгалтер	1	35		+	10	10			+			
4	Бухгалтер	1	28		+	10	10					+	
5	Менеджер організатор	1	24	+		10	10						+
6	Менеджер по постачанню	1	23		+	9	9					+	
7	Спеціаліст з технічного забезпечення	1	36	+		10	10					+	
8	Інспектор з кадрових питань	1	25		+	9	9					+	
9	Головний кухар	1	31	+		10	10					+	
Всього по АУ		9	-	3	6	-	-	-	-	1	2	5	1
середнє значення		-	29	-	-	9,8	9,8	-	-	-	-	-	-
Питома вага у загальній кількості, %		100	100	30	70	100	100	-	-	10	20	50	10
1	Касир	2	23 <sup>1</sup>		+	10	10						+
2	Ведучий шоу	2	28	+		10	10				+	+	
3	Бармен	2	26	+		10	10						+
4	Офіціант	4	23		4+	10	10				1+	2+	1+
5	Гувернантки готелю	2	21		2+	10	10						2+
6	Старший кухар	2	29	+		10	10					+	
7	Кухарі	6	27	4+	2+	10	10					5+	1+
8	Охоронці	2	25	+		10	10						+
9	Прибиральник	2	48		+	10	10						+
10	Гардеробна	2	43		+	10	10						+
Всього по АВ		26	26	12	14	-	-	-	-	-	2	10	14
середнє значення		-	28	-	-	10	10	-	-	-	-	-	-
Питома вага у загальній кількості, %		100	100	54	46	100	100	-	-	-	7	39	54

Аналізуючи дані вище приведеної табл. 2.7, зазначимо наступне.

Загальна кількість працівників, що працюють у готельно-ресторанному комплексі «Колиба» фізичної-особи підприємця Томаш О.Ю. становить 35 осіб, серед яких 26 осіб, або 74% - робітничий склад, а 26% - керівники та спеціалісти.

Середній вік колективу, зокрема, апарату управління складає 29 років, апарату виробництва – 28 років.

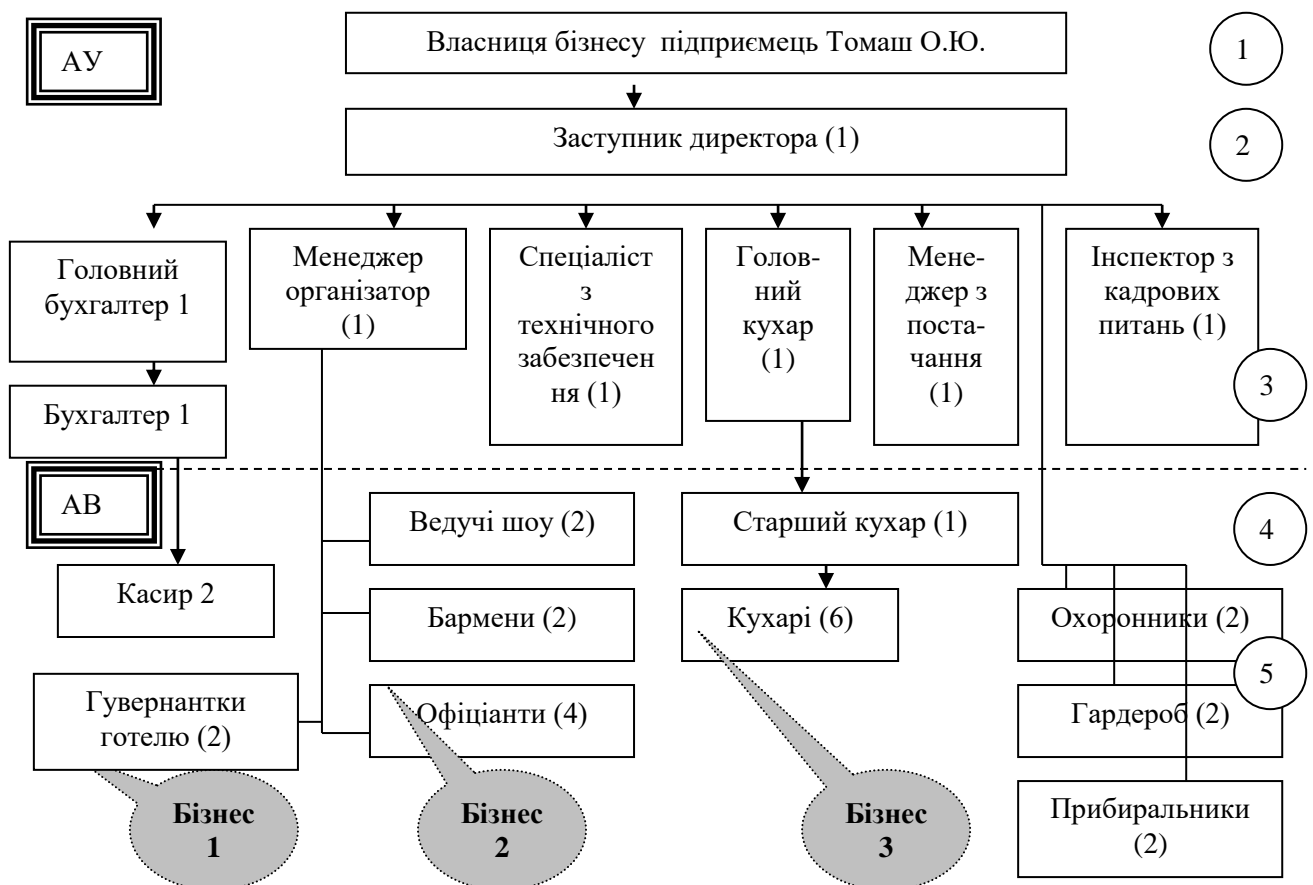
Переважає стать серед керуючого складу – жіноча (70%), апарату виробництва – чоловіча (54%).

Освіта АУ наступна. 30% працівників мають вищу освіту, решта 60% - середню спеціальну та спеціальну загальну.

Середній оклад в АУ (без доплат, надбавок і премій) становить 2176 грн./міс./особу, в АВ – 1577 грн./міс./особу.

Отже, колектив переважно жіночого складу (52%) досить молодого віку з незначним досвідом роботи як на підприємстві, так і на посадах, з дуже низькою освітньою підготовкою. Взнаки вдається специфіка діяльності організації, яка дійсно потребує працівників молодого віку.

На основі класифікаторів структури побудовано організаційну структуру організації підприємця Томаш О.Ю. (рис. 2.7).



**Рис. 2.7. Діюча організаційна структура готельно-ресторанного комплексу «Колиба» фізичної-особи підприємця Томаш О.Ю.**

З вище приведеної структури досліджуваної організації (рис. 2.7) видно, що відділу маркетингу наразі не існує, однак розглянемо посадових осіб, які так, чи інакше торкаються даних питань (табл. 2.8).

**Таблиця 2.8 - Штатний розпис працівників, що забезпечують здійснення маркетингової діяльності готельно-ресторанного комплексу «Колиба» фізичної-особи підприємця Томаш О.Ю.**

П.н.	Найменування структурного підрозділу і посад	Кількість штатних одиниць	Посадовий оклад	Надбавки	Доплати	Фонд зарплати на місяць	Фонд зарплати в рік
Апарат управління							
1	Заступник директора	1	7100			7100	85200
2	Менеджер організатор	1	5900			5900	70800
3	Головний бухгалтер	1	6050			6050	72600
4	Менеджер з постачання	1	4300			4200	50400
Всього по АУ		4				77250	927000

За даним приведеної таблиці 2.8, безпосередніми виконавцями питань управління маркетинговою діяльністю є три особи, при чому посадові зобов'язання яких прямо не відповідають визначеному профілю.

Виходячи з їх кількості, частка працівників за даним напрямком складає лише 11,4% кадрових ресурсів. Їх освітній рівень високий, оскільки 67% мають вищу освіту. Середній стаж – 5,8 роки; вік – 38,7 роки, молоді спеціалісти з незначним досвідом роботи на ринку послуг.

Щодо психологічного клімату в колективі, то спостерігаються товариські неформальні відносини, взаємодопомога і взаємозаміни, загальні (дружні) години проведення свят поза службових рамок (свята, ювілеї, дні народження). В цілому, молодий, дружній колектив, однак не без конфліктів.

Власниця - керівник переважно ліберально-демократичного типу, підлеглі їй люблять та „бояться”, спостерігається високий рівень дисципліни.

Як вже зазначалося вище, готельно-ресторанний комплекс «Колиба» фізичної-особи підприємця Томаш О.Ю. спеціалізується на організації та здійсненні шоу-діяльності; виготовленні та роздрібній торгівлі прохолоджуючими напоями, безалкогольними напоями та соками, тютюновими виробами, готельні послуг та послуги у сфері грального бізнесу, а також, закупкою у фізичних та юридичних осіб, переробкою та продажем овочів та фруктів, у тому числі сушених та консервованих; м'яса та м'ясних продуктів; риби; морепродуктів та моллюсків; хлібобулочних та кондитерських виробів; молока та молочних продуктів; готельні послуги.

Перелік натурально-технічних показників послуг за походженням внутрішніх та імпорتنих закупок, що надає підприємець Томаш О.Ю. наведено у таблиці 2.9.

**Таблиця 2.9 – Спеціалізація за видами діяльності готельно-ресторанного комплексу «Колиба» фізичної-особи підприємця Томаш О.Ю.**

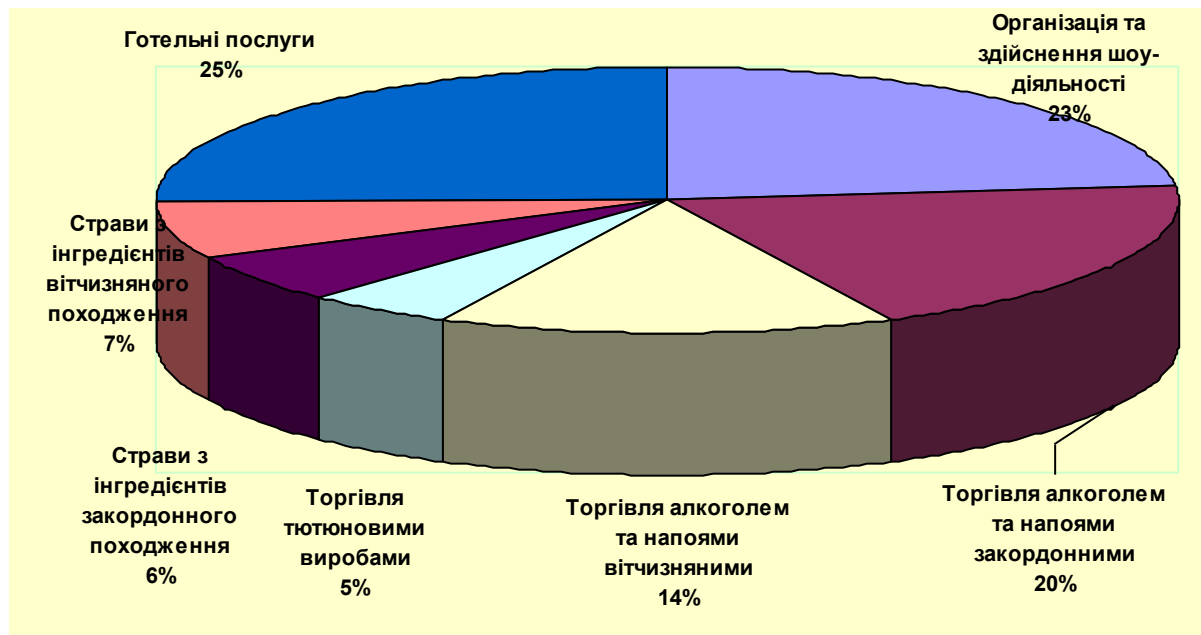
№ з/п	Вид послуг	Структура (зміст), походження послуги	Питома вага у ВД реалізації послуг, %
1	2	3	4
1	Організація та здійснення шоу-діяльності	Організація святкових вечорів, дискотеки, шоу	23,2
2	Послуги готельні	Від годинної здачі номерів до необмеженого терміну	25,4
3	Виготовлення та роздрібна торгівля прохолоджуючими напоями, безалкогольними напоями та соками	Торгівля алкоголем закордонного походження	19,7
		Торгівля алкоголем вітчизняного походження	14,2
4	Роздрібна торгівля тютюновими виробами	-//-//-	4,8
5	Переробка (виготовлення їжі) та продаж овочів та фруктів, у тому числі сушених та консервованих; м'яса та м'ясних продуктів; риби; морепродуктів та моллюсків; хлібобулочних та кондитерських виробів; молока та молочних продуктів	М'ясні вироби, овочі та фрукти вітчизняного походження	6,7
		Морепродукти, фрукти закордонного походження	6,0

За наведеною структурою послуг можна відзначити, що переважний обсяг реалізації послуг припадає на готельні послуги та послуги з організації проведення шоу-діяльності – дискотек, святкових вечорів. Крім того, значна

частка (майже 20%) у валових доходах організації, - це продажі та прибутки з торгівлі напоями закордонного походження.

Можемо відзначити, що загалом торгівля засобами виробництва послуг іноземного походження складає –  $19,7\% + 4,8\% + 6,0\% = 30,5\%$ .

Результати табл. 2.9 відображено у формі циклограми (рис. 2.8).



**Рис. 2.8. Структура послуг готельно-ресторанного комплексу «Колиба» фізичної-особи підприємця Томаш О.Ю.**

Детальніша інформація по імпортованій продукції, яку реалізує підприємець Томаш О.Ю. наведена у наступній табл. 2.10.

**Таблиця 2.10 – Структура напоїв за походженням виробника, реалізовані підприємцем Томаш О.Ю.**

№ з/п	Товарна група послуг	Асортиментна група послуг	Аперитиви цін, грн./пляшку
1	2	3	4
1	Вермути	Біанко, Росо, Розато, Екстара Драй	380
2	Бітгер	Кампарі	350
3	Настоянки	Ксента Абсента, Бехеровка	424-692
4	Діджестиви	Традиційний італійський, Лімончелло Ді Капрі	580
5	Горілка	Фінляндія (редбері, журавлина), абсолют, абсолют курант	550-1470
6	Джин	Фінсбарі Дрй Джин, Фінсбарі Платинум 47,	445-1276

## продовження таблиці 2.10

		Бомбей Сапфір	
7	Текіла	Сієра Сільвер, Сієра Репосадо, Сієра Антігуа Ан'єхо, Сауза Конмеморатіво	536-1864
8	Ром	Бакарді Суперіор, Бакарді Блек, Бакарді Оло, Бакарді 8 років, Кашаца Канаріо	960-1780
9	Коньяк замковий	Шато де Монтіфо (VS, VSOP, XO)	460-1420
10	Коньяк	Курвуаз'є (VS, VSOP, XO), Отард (VS, VSOP, XO)	450-2059
11	Віскі	Шотландський	373-2335
		Ханкі Бінністер, Каттос Реа Олд, Дюарс Вайт Лейбл, Спейберн, Олд Пултні, А Нок, Болблеєр	
		Ірландський	415-902
		Тюлламор Д'ю	
		Канадський	
Канадієн Клаб	581		
12	Лікери	Керолайнс крем-лікер, Де Кайпер (Баттерскотч, Крем де касіс, Блю Кюрасо, Пізан, Тріпл Сек, крем де кафе, Піна Колада, Коконат, Априкот), Самбука Молінарі Екстра, Самбука Молінарі Кавова, Франжеліко	358-537
13	Вина	Грузія	112-376
		Кіндзмараулі, Хванчкара, Мукузані, Цинандалі, Алазанська долина,	
		Чілі	235
		Кармініер, Шардоне	
		Молдова	85-89
		Негру де Пуркарь, Шардоне	
		Франція	240-440
		Шато Малартік Лоріал, Шардоне Бургундія, Шантекало медок, Шаблі	
		Італія	
		К'янти, Санджовезе ді Тоскана, Верначча ді Санджіміліано	235-350
Ігристі вина Італії			
Мартіні Acti DOGG	370		

За даними табл. 2.10, асортимент пропонованих імпортованих алкогольних напоїв є доволі високим. Так, у 13 загальних групах за видами закордонних алкогольних напоїв, пропонується 72 найменування таких продуктів.

Щодо закупок імпортованих алкогольних напоїв, то варто зауважити, що не усі закуповуються підприємцем Томаш О.Ю. за рахунок прямого методу,

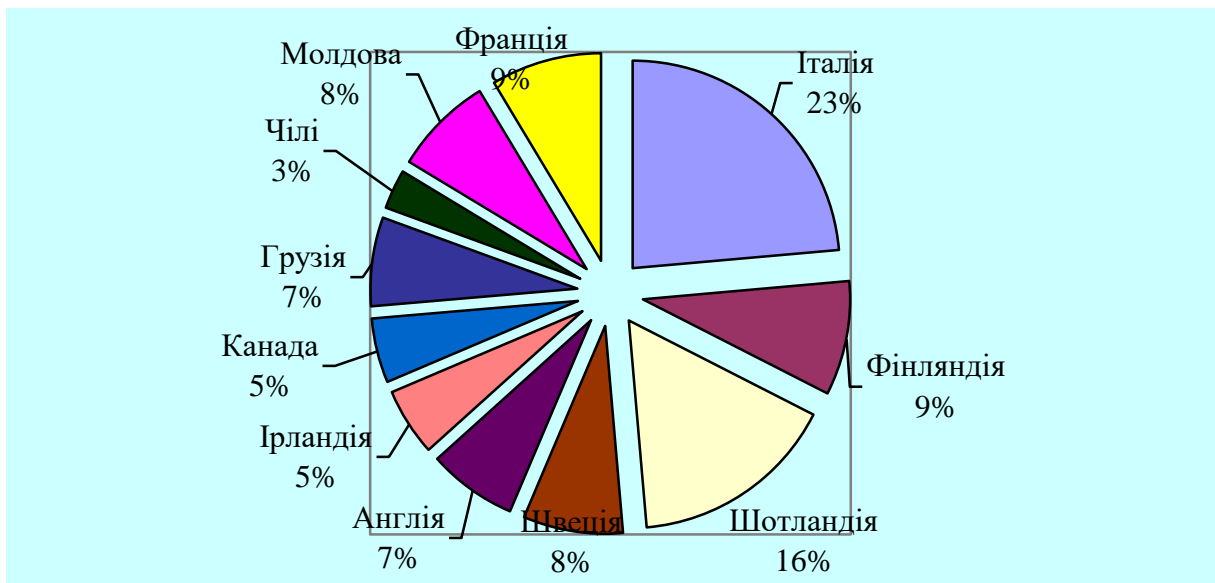


більшість з них закупаються через посередників. Тому, у табл. 2.11 приведено структуру імпортованих товарів, їх обсяги закупок і види закупівель.

**Таблиця 2.11 – Обсяги закупок імпортованої продукції підприємцем Томаш О.Ю. у 2019 році**

№ з/п	Товар	Країна походження	Обсяги закупівлі		Характер закупки
			%	тис.грн.	
1	Діджестиви	Італія	3	30,24	посередник
2	Горілка	Фінляндія	9	90,72	посередник
3	Текіла	Італія	10,5	105,84	посередник
4	Ром	Шотландія	5	50,40	посередник
5	Коньяк	Швеція	8	80,64	посередник
		Англія	6,8	68,54	посередник
6	Віскі	Шотландія	7	70,56	посередник
		Ірландія	5,2	52,42	посередник
		Канада	5	50,40	посередник
7	Лікери	Італія	1	10,08	посередник
8	Вина	Грузія	7	70,56	прямий
		Чілі	3	30,24	посередник
		Молдова	8	80,64	прямий
		Франція	8,5	85,68	посередник
		Італія	9	90,72	посередник
9	Джин	Шотландія	4	40,32	посередник
Всього			100	1008	-

Результати табл. 2.11, зокрема, частки імпортованих поставок за країнами-виробниками такої продукції відображено на рис. 2.9.



**Рис. 2.9. Частки імпортованих товарів за країнами походження, реалізованих підприємцем Томаш О.Ю. у 2019 році**

За даними таблиці 2.11 імпорتنі товари в основному (на 85%) закупаються через торгових посередників, і лише 15% на пряму, зокрема, - це вина грузинські і молдовські (країни ближнього зарубіжжя). Стверджувати про те, що вигідніше, купувати на пряму, чи платити обумовлені відсотки посередникам, можна лише на основі точних розрахунків ефективності операцій, порівнюючи прибутки та витрати. Але, логічно відомо, що ефективність на пряму може бути забезпечена за рахунок значних партій. Виходячи з цього, збільшення імпорتنих поставок варто забезпечити за рахунок прямої закупівлі у Італії діджестивів (3%), текіли (10,5), лікерів (1%), вин (9%), що у сукупності складають 23,5% загального імпортного товару. Однозначно, переплати постачальникам на кожній плящі, у сукупності покривають витрати на транспортування, митні збори, ін. витрати. До того ж, пряме співробітництво дозволить краще вивчити ринок поставок, укласти на взаємовигідних умовах контракти, розширити пошук можливих асортиментів, ін.

Актуальним на даному етапі дослідження ефективності маркетингової діяльності готельно-ресторанного комплексу «Колиба» фізичної-особи підприємця Томаш О.Ю. є характеристика ринку та основних конкурентів галузі.

Сьогодні стан індустрії гостинності в Україні значно відстає від світових показників. Це спричинене низкою зовнішніх та внутрішніх чинників, серед яких слід назвати [38, с. 301]:

- недоліки роботи фінансово-банківської системи;
- обмежену платоспроможність населення;
- недосконалу податкову систему.

Законодавчо-правова база не відповідає вимогам сьогодення, немає інструкцій та інших нормативних документів, які були б логічно взаємопов'язані, не суперечачи один одному [38, с. 301].

Слід відзначити відсутність необхідної інфраструктури, відповідних сервісних умов, що позначається на рівні якості обслуговування туристів.

Усе це викликає необхідність розроблення на регіональному та державному рівнях правових заходів щодо підтримки індустрії гостинності, адже Україна серйозно відстає в якісних показниках порівняно з найближчими сусідами, що також є конкурентами на світовому туристичному ринку [38, с. 301].

Галузь ресторанних послуг в Україні також переживає не найкращі часи свого функціонування, оскільки протягом 2017 року в державі припинили свою підприємницьку діяльність більше 5 тисяч закладів, проте високий рівень ризикованості та конкуренції спричинив поштовх до пошуку інноваційних напрямів та впровадження нових продуктів для споживачів [38, с. 301].

У зв'язку зі складною економічною та фінансовою ситуацією в країні, різким спадом платоспроможного попиту туристичні фірми протягом 2017–2018 років зазнавали великих фінансових збитків, що привело до закриття багатьох фірм. На ринку залишились переважно крупні туроператори та агентства, а деякі малі та середні фірми вирішили об'єднатись у кластерні організації [38, с. 301-302].

Розвиток транспортних підприємств в Україні та їхні основні засоби транспортування перебувають на низькому рівні. Незважаючи на оновлення, яке відбувається в транспортній галузі, інноваційні нововведення впроваджуються не досить ефективно, що впливає на низькі темпи побудови та модернізації транспортної інфраструктури [38, с. 302].

Об'єкти спортивних споруд, які сьогодні функціонують на ринку від початку незалежності України, є застарілими та потребують модернізації. Однак за останні роки з'явилась велика кількість нових спортивних комплексів європейського зразка, але цінова категорія їх послуг залишається високою для споживача із середнім рівнем доходів [38, с. 302].

Відповідно до даних джерела [39, с. 271], соціально-культурні заклади представлені різноманітним спектром об'єктів культурної спадщини різного призначення та вікової давності, що обумовлює досить потужний потенціал

для індустрії гостинності. Однак недостатній рівень фінансування з боку держави для підтримки та розвитку цих об'єктів приводить до руйнування, занепаду, втрати придатності та зменшення відвідування з боку споживачів.

Готельне господарство представлене широким спектром колективних засобів розміщення, до яких належать готелі, мотелі, хостели, кемпінги, гуртожитки для приїжджих, туристичні бази тощо.

Відповідно до даних інтернет-ресурсу про розвиток українського та світового готельного господарства, станом на 2017 рік їх кількість складає 4 572 одиниць, що порівняно з 2016 роком менше на 1 839 одиниць, або 28,7% [40].

Як видно, рівень насиченості готельного ринку є незначним порівняно з аналогічними показниками європейських країн, оскільки в Україні він складає 9,5 одиниць койкомісць на 1 тисячу осіб.

Найбільшу кількість закладів у колективних засобах розміщення складають готелі, частка яких на ринку становить 29,5%.

З того ж джерела, видно, що за формами власності кількість готелів розподіляється так: 40% перебувають у загальнодержавній та комунальній власності, 57% – у колективній, а 3% – у приватній [40].

Середньорічний коефіцієнт завантаження готелів у середньому по Україні становить 0,24. При цьому мінімальне використання місткості готелів складало 9% (у Харківській та Миколаївській областях), а максимальне – 78% (у Львівській області). У Києві цей показник дорівнював 40%.

Усього готелями України надано послуг 358 446 іноземним громадянам, що становить 10,9% загального числа осіб, яким надано послуги [40].

Найбільшій кількості іноземних туристів надано готельних послуг у таких регіонах України, як м. Київ (36,1%), Львівська (10,4%), Одеська (9,1%), Дніпропетровська (5,3%), Київська (5,3%), Івано-Франківська (4,2%),

Харківська області (4,0%). До переліку не увійшли АР Крим та Донецька область, які займали раніше лідируючі позиції [40].

Середня тривалість перебування однієї особи в готелях становить для громадян України 2,7 доби, для іноземців – 2,6 доби.

В останні п'ять років на ринку колективних засобів розміщення з'являються нові види закладів розміщення споживачів послуг, відбуваються розширення спектру надання ними додаткових послуг та впровадження сучасних інноваційних засобів реалізації послуг на ринку. Однак на цьому ринку залишається багато невирішених проблем та перепон щодо ведення бізнесу [38, с. 303].

Як зазначають Бойко М. та Гопкало Л., основними проблемами готельного бізнесу в Україні є [41, с. 313]:

- невідповідність цінової політики якості наданих послуг;
- складність ведення бізнесу, що зумовлене бюрократичністю організаційного процесу функціонування готельних підприємств;
- велике податкове навантаження;
- високий рівень ризикованості інвестиційних вкладень, через нестабільну соціально-економічну ситуацію в Україні;
- високий рівень конкуренції на ринку готельних послуг;
- низький рівень підготовки фахівців у галузі.

Наступним визначено найбільші конкуренти закладу Томаш О.Ю. у місті (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Кількісно-якісна характеристика готелів міста Іршава

П.н.	Найменування закладу, юридична адреса	Якісні характеристики закладу	Особливі характеристики закладу
1	2	3	4
1	<b>Готельно-ресторанний комплекс «Колиба» фізичної-особи підприємця Томаш О.Ю.</b>	У готелі є 25 номерів, обладнаних кондиціонером, телевизором, телефоном. Є також окремих котедж: вітальня, три спальні кімнати, джакузі, тренажерний зал, більярд, гараж.	
2	<b>Краєвид, готельно-розважальний спортивний комплекс</b>	Готель, ресторан, боулінг, гольф, більярд, рибацьке озеро, автомийка та автостоянка. У кожному номері готелю наявні кондиціонер, інтернет, супутникове телебачення та внутрішній телефон.	
3	<b>Зоресвіт, готельно-ресторанний комплекс</b>	Заклад включає: готель (67 номерів), 2 ресторани, літній гриль-паб, озеро з водоспадом, 2 сауни, 2 більярдних зали, тенісні корти і 2 конференц-зали (на 20 і 50 місць).	
4	<b>Горинь, готель</b>	Двозірковий готель, розрахований на 120 осіб. В закладі всі номери двомісні: номери напівлюкс, з душовою кабінкою та звичайні. На території готелю є автостоянка.	
5	<b>Золотий край, готельно-ресторанний комплекс</b>	Готельно-ресторанний комплекс "Золотий край" має 7 тематично оформлених номерів. До послуг гостей сауна, басейн, ресторан грузинської кухні.	
6	<b>Кемпінг, готельний комплекс</b>	Складається з двох комфортабельних готелів (3*, 4*), працює ресторан, бар, сауна з басейном, більярд, настільний теніс, пейнтбольний майданчик, а також автостоянка, автомийка та магазин автозапчастин.	
7	<b>Краяни, готель</b>	Готель "Краяни" розташований у центрі Рівного. До послуг гостей міста 54 номери економ-класу,	

		27 номерів класу "напівлюкс" та 2 номери класу "люкс". Номери обладнано цифровим телебаченням, доступом до Інтернету Wi-Fi, електронною системою безпеки та міні-сейфом.	
8	<b>Намисто</b> , мотель-ресторан	У готелі "Намисто" 7 номерів: 2 класу "Люкс", 3 класу "Напівлюкс" та 2 класу "Стандарт". Кожен номер має холодильник, телефон, телевізор, кондиціонер та Інтернет.	
9	<b>Закарпаття</b> , готельний комплекс	Тризірковий готель, складається з 28 номерів та окремих будиночків. На території готелю є: ресторан, російська баня, сауна, більярд, басейн, настільний теніс, криті тенісні корти та автостоянка.	
10	<b>Перлина Закарпаття</b> , приватний готель котеджного типу	Мотель-котедж "Перлина Закарпаття" знаходиться в приватному секторі. До послуг відвідувачів 6 номерів, кухня, душ, ванна кімната, супутникове телебачення, російська баня.	

Окрім вище вказаних найбільш престижних готелів міста Іршава, слід також відзначити і такі: **Іллара**, мотель (10 номерів + 5 котеджів); **Ай-Петрі**, мотель (10 номерів); **Іршава**, оздоровчий комплекс (4 номери); готельно-ресторанні комплекси: **Стас**, **Синевирський перевал**; **Voevodyno Resort**, ін..



Важливим питанням у розгляді *маркетингової діяльності підприємства відіграє якісна політика збуту.*

*Збутова політика* як елемент маркетингової діяльності являє собою безпосередній процес реалізації та контролю за збутом товарів кінцевому споживачу. У зв'язку з цим збутова політика передбачає, у перу чергу, обґрунтований вибір організаційних форм і методів збутової діяльності, орієнтованих на досягнення намічених кінцевих результатів. Розглядаючи збутову політику в роздрібній торгівлі з погляду руху товарних та інформаційних потоків, зауважимо, що кінцевою операцією в цій системі є організація розміщення, викладання та реалізації товарів. При цьому ефективність збутової політики залежить від факторів, що знаходяться поза межами логістики, а саме від знання психології покупців, вміння оформити торгову залу, організувати рекламу, тому раціональна організація товарних та інформаційних потоків має будуватися на принципах більш повного врахування цих факторів.

Основними факторами, які впливають на процес розміщення та викладання товарів є: частота придбання товарів окремих груп, розміри цих товарів, витрати часу покупців на оглядання та відбирання, а також кількість різновидів товарів, пропонованих покупцям у межах окремих груп.

При розміщенні окремих груп товарів у ресторанній залі готельно-ресторанного комплексу «Колиба» фізичної-особи підприємця Томаш О.Ю., враховують особливості кухні та товарного асортименту, а також купівельні звички та комплексність попиту відвідувачів закладу.

За певними групами товарів (вишукані алкогольні напої імпортного походження, сокові напитки, солодощі, фрукти та ін.) закріплюються *постійні місця* в ресторанній залі, що дозволяє відвідувачам звикнути до їх розміщення, а також першочергово звертати на них свою увагу. Крім того, *особливості інтер'єру та оформлення шаф* (дороге дерево з вирізкою орнаментів ручної праці, або у позолоті) з попередньо вказаними товарами, підсвідомо заставляють замовників зосереджувати свою увагу саме на цих предметах. Варто зазначити, що названі



заходи з просування «особливої» продукції, активно прискорюють процес їх продажу.

При розміщенні товарів у ресторанній залі дотримуються *правил товарного сусідства* (наприклад, ряд асортименту міцних алкогольних напоїв (горілка, коньяки, віскі, бренді, ром і т.д., потім вина та лікери і т.д.).

Поряд із розміщенням таких груп товарів у ресторанній залі забезпечується раціональне їх викладання на вітринах та у шафах. Правильне викладення товарів дозволяє ефективно використовувати таке підсобне обладнання, а також покращує умови оглядання та вибору товарів відвідувачами, скорочує витрати праці барменів та офіціантів.

При розміщенні товарів на вітринах та у шафах визначається принциповий спосіб викладання — вертикальний чи горизонтальний.

У ресторанній залі готельно-ресторанного комплексу «Колиба» фізичної-особи підприємця Томаш О.Ю. застосовується *горизонтальне викладання*, яке передбачає розміщення однорідних товарів уздовж полиць обладнання, займаючи при цьому одну чи дві полиці. Крім того, особливий товар, наприклад дороговартісні чи ексклюзивні напої імпортного походження, в реалізації яких, власник зацікавлений найбільшою мірою, розміщуються на таких полицях, розташування яких для пору зору є найзручнішим та найвидимішим.

Найзручнішою зоною вибору товарів є зона полиць, розташованих на висоті 110-160 см над рівнем полу. Менш зручними зонами вибору товарів є зони полиць, розташованих на висоті 80-110 см (нижня) та 160-180 см (верхня) від рівня полу. Незручними зонами вибору товарів вважаються зони полиць, розташованих на висоті до 80 см і вище 180 см над рівнем полу.

Окрім асортименту товарів та їх викладу у ресторанній залі, важливого значення у збутовій політиці закладу відіграє якість обслуговування. *Значущість якісного обслуговування* для підприємства проявляється в тому, що воно забезпечує наявність конкурентних переваг, прихильність споживачів до продуктів та кухні ресторану, формування іміджу, а отже, дозволяє збільшити його економічні показники, що є кінцевою метою комерційної діяльності.

Рівень обслуговування споживачів готельно-ресторанного комплексу «Колиба» фізичної-особи підприємця Томаш О.Ю. визначається кількома конкретними елементами, які відіграють різну роль у забезпеченні цього рівня, а саме:

- доцільність асортиментної політики;
- організація та сервіс обслуговування;
- використання засобів внутрішньої ресторанної реклами та інформації;
- професіональна кваліфікація персоналу, що безпосередньо здійснює процес обслуговування відвідувачів закладу.

Кожен з елементів, що характеризують рівень обслуговування покупців послуг готельно-ресторанного комплексу «Колиба» фізичної-особи підприємця Томаш О.Ю., має конкретні показники, які характеризують його та можуть бути виражені кількісно. Це створює передумови для кількісної оцінки як окремих елементів, що характеризують рівень обслуговування відвідувачів, так і для агрегованої оцінки цього показника. У таблиці 2.13 наведено перелік основних показників, що характеризують окремі елементи рівня обслуговування відвідувачів готельно-ресторанного комплексу «Колиба» фізичної-особи підприємця Томаш О.Ю.

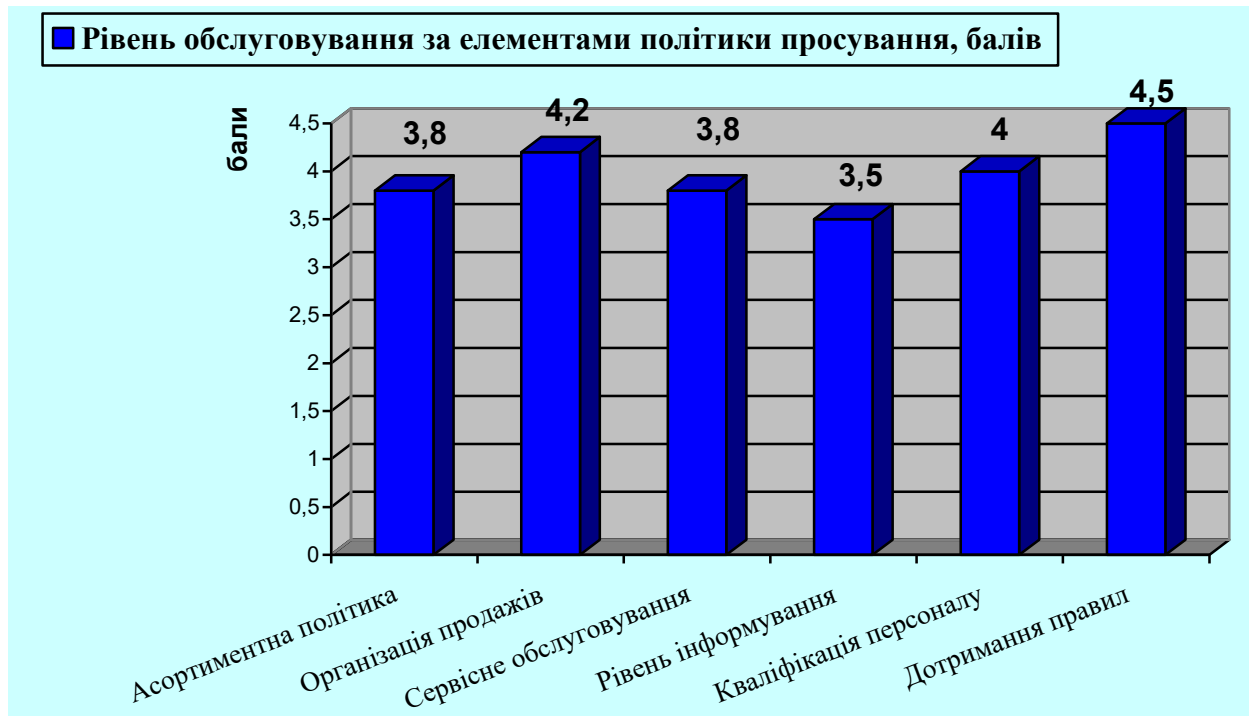
**Таблиця 2.13 – Система основних показників, що характеризують окремі елементи рівня обслуговування відвідувачів готельно-ресторанного комплексу «Колиба» фізичної-особи підприємця Томаш О.Ю.**

Основні елементи, що визначають рівень обслуговування відвідувачів	Найменування показника, складової елементу	Оцінка, за 5-ти б.ш.
01	02	03
1. Доцільність асортиментної політики розваг, продуктів, меню ресторану	1. Ступінь задоволеності покупців пропонованим асортиментом.	4
	2. Коефіцієнт поточних умов реалізації.	4
	3. Темп зростання обсягу продажів.	3
	4. Питома вага нових послуг у загальному обсязі реалізації послуг	4
	5. Рівень контролю якості послуг та реалізованих продуктів та страв	5
	6. Ступінь оновлення асортименту продуктів	3
Середній бал		3,8
	1. Обсяг продажу послуг із застосуванням	3

## Продовження таблиці 2.13

01	02	03
2. Організація продажу послуг	прогресивних методів у певному періоді	
	2. Питома вага продажу послуг із застосуванням прогресивних методів у загальному обсязі товарообігу підприємства	3
	3. Доцільність розміщення товарів у ресторанній залі.	5
	4. Викладення товарів	5
	5. Розміщення шаф і вітрин	5
	6. Інтенсивність купівельних потоків	4
Середній бал		4,2
3. Сервісне обслуговування відвідувачів	1. Загальна кількість видів додаткових послуг, що надаються покупцям	4
	2. Кількість планових послуг, що надаються покупцям	5
	3. Кількість безкоштовних послуг, що надаються покупцям	4
	4. Загальна вартість платних послуг, реалізованих покупцям	3
	5. Рівень вартості платних послуг у відсотках до товарообігу	3
Середній бал		3,8
4. Використання засобів внутрішньої ресторанної реклами та інформації	1. Загальна кількість видів внутрішніх рекламних засобів, використовуваних у процесі обслуговування покупців	3
	2. Наявність системи вказівок розміщення туалетів, душу, джакузі, бані, готельних кімнат, рецепшину і т.д.	4
	3. Загальна кількість видів інформації для покупців про якість, властивості та способи використання окремих товарів	2
	4. Оформлення вітрин	5
Середній бал		3,5
5. Професіональна кваліфікація персоналу	1. Питома вага працівників, які мають спеціальну освіту, у загальній кількості персоналу	4
	2. Середній стаж роботи персоналу	3
	3. Кількість скарг покупців на неухвалене або грубе відношення персоналу в певний період	5
Середній бал		4,0
6. Дотримання встановлених правил обслуговування	1. Кількість фактів порушення встановлених правил обслуговування (за відповідними актами) у певний період	4
	2. Кількість судових справ з питань вирішення спорів	5
Середній бал		4,5
Загальна оцінка рівня роботи закладу і обслуговування		3,97

Результати табл. 2.13 відображено наочно (рис. 2.10).



**Рис. 2.10. Рівень обслуговування відвідувачів закладу готельно-ресторанного комплексу «Колиба»**

За результатами кількісного оцінювання рівня обслуговування відвідувачів готельно-ресторанного комплексу «Колиба» фізичної-особи підприємця Томаш О.Ю. можна зазначити наступне.

Послуги, які пропонуються даним підприємцем мають хороший рівень якості за переліком визначених та якісно оцінених ознак. Однак, кращого рівня забезпечення вимагають такі елементи обслуговування відвідувачів як:

- оновлення асортименту послуг,
- вартість послуг (дуже висока),
- інформування про якість, властивості та способи використання окремих товарів та продуктів (наприклад, склад та якість інгредієнтів, що застосовуються для приготування страв з основного меню),
- досвід працівників закладу.

Поряд з цим, на хорошому та високому рівнях виконуються наступні елементи обслуговуючі системи, які загалом складають переважну більшість її складових, а саме 65,4%, які формують загальну політику просування підприємства.

Особливого значення в оцінці маркетингової діяльності готельно-ресторанного комплексу «Колиба» фізичної-особи підприємця Томаш О.Ю. відіграє якість менеджменту організації, тобто рівень її функціонального забезпечення.

Аналізуючи рівень якості управління маркетинговою діяльністю підприємства Томаш О.Ю., у табл. 2.14 наведено перелік основних спеціальних функцій, що формують систему маркетингової діяльності організації.

**Таблиця 2.14 - Рівень виконання функцій маркетингового управління готельно-ресторанного комплексу «Колиба»**

№ з/п	Найменування загальних функцій	Спеціальні функції			
		Планування	Організація	Контроль	Регулювання
1	Маркетинг (стратегія)				
1.1	Дослідження внутрішнього і зовнішнього ринку	+			
1.2	Клієнтура	+	+	+	+
1.2.1	Пошук покупців послуг		+		
1.2.2	Ведення баз даних покупців				
1.3	Укладення договору (прийняття замовлення)		+		
1.3.1	- попереднє погодження	+			
1.3.2	- підтвердження замовлення				+
1.3.3	- розробка кошторису (для замовлень)		+		
2	Організація виконання замовлення				
2.1	Надання послуги				+

За даними таблиці 2.14 виконання функціонального забезпечення з управління маркетинговою діяльністю є недостатнім. Якщо детальніше визначити кадрове забезпечення структури вказаних функцій та підфункцій з управління маркетинговою діяльністю готельно-ресторанного комплексу «Колиба» фізичної-особи підприємця Томаш О.Ю., то її можна представити наступним чином табл. 2.15.

**Таблиця 2.15 - Технологія виконання загальних функцій з управління маркетинговою діяльністю готельно-ресторанного комплексу «Колиба»**

Порядковий номер	Структура апарату управління	Маркетинг						Організація виконання замовлення			Всього функцій
		Дослідження внутрішнього і зовнішнього ринку	Клієнти		Укладення договору (прийняття замовлення)			Надання послуги			
			Пошук покупців послуг	Ведення баз даних покупців	попереднє погодження	розробка кошторису	підтвердження замовлення	оформлення та підготовка послуги	приготування страв	обслуговування	
1	Директор-власник	-	-	+	+	-	+	-	-	-	3
2	Заступник директора з організаційних питань	+	+	+	-	-	+	-	-	-	4
3	Головний бухгалтер	-	-	-	-	+	-	-	-	-	1
4	Менеджер з шоу програм	-	-	-	-	-	-	-	-	+	1
5	Менеджер з постачання	+	-	-	-	-	-	-	-	-	1
6	Спеціаліст з технічного забезпечення	-	-	-	-	-	-	+	-	+	2
7	Інспектор з кадрових питань	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8	Головний кухар	-	-	-	-	-	-	+	+	+	3
Фахівці забезпечення		2	1	2	1	1	2	2	1	3	15
Програмне забезпечення		-	-	2	-	-	-	-	-	-	0

За даними таблиці 2.15 можемо зазначити таке.

Серед визначеного переліку спеціальних функцій, що входять до системи маркетингового управління, найкраще виконується функція організації виконання замовлень. Достатній рівень виконання функцій мають функції, що пов'язані з процесом укладення договорів та ведення переговорів. Найнижчий рівень мають функції, що пов'язані з дослідженням ринків та пошуком клієнтів. Крім того, виконання останніх, здійснюється керівниками та спеціалістами не за посадовим призначенням.

Відсутність відповідних фахівців з маркетингу, суттєво позначається на не доопрацюванні функцій за даним напрямком.

Якщо визнати функціональне забезпечення окремими працівниками технології роботи за таким напрямком як: «постачання продуктів та товарів для вироблення основних послуг → надання послуг», то відобразимо наступну системно-функціональну схему системи маркетингової діяльності готельно-ресторанного комплексу «Колиба» фізичної-особи підприємця Томаш О.Ю. (табл. 2.16).

**Таблиця 2.16 – Системно-функціональний аналіз схеми «постачання складових для вироблення послуг та надання послуг» готельно-ресторанного комплексу «Колиба»**

Функціональні зобов'язання менеджера з постачання	Функціональні зобов'язання бармена	Функціональні зобов'язання офіціанта
1	2	3
При замовленні товарів керується принципом максимальної ефективності використання доручених коштів	Обслуговування споживачів: пропозиція, показ, реалізація готових до споживання безалкогольних, слабоалкогольних напоїв, кондитерських виробів, закусок, страв	Обслуговування споживачів із складною сервірівкою столів, приймання замовлень від споживачів
Знання та задоволення потреб споживачів продукції	Готування обмеженого асортименту алкогольних та безалкогольних напоїв, холодних і гарячих страв, закусок	Підготовка залу до обслуговування
Використання особистих зв'язків з головними контрагентами для отримання інформації про їхній попит щодо продукції підприємства	Складання заявок та отримання напоїв, кулінарної продукції та покупних товарів	Отримання посуду, приборів, білизни та їх здача після закінчення зміни . Прибирання столів
Знання представників виробництва і поінформованість про новинки продукції та ціни на них	Відбракування неякісних товарів за органолептичними показниками	Здійснення попередньої сервірівки столів залежно від виду обслуговування
Узгодження планів замовлень, поточна робота з бухгалтерією	Забезпечення зберігання напоїв, кулінарної продукції та покупних товарів відповідно до термінів і режиму зберігання	Надання споживачам допомоги під час вибору страв і напоїв, рекомендація напоїв до страв, подача їх на столи
Володіння точної інформації про стан фінансових зобов'язань підприємства перед постачальниками	Оформлення вітрини та прилавку, утримання їх у належному стані	Проведення розрахунків із споживачами, виписування рахунку на бланку встановленої форми
Використання можливості зменшення витрат при транспортуванні і збільшення націнки на продукцію	Експлуатація та обслуговування відео та аудіоапаратури	Здача виручки в касу підприємства в установленому порядку
Планування ефективної роботи	Контроль за дотриманням споживачами культурної поведінки	Обслуговування весіль, товариських зустрічей, вечорів відпочинку, ювілеїв тощо
Організація системи ціноутворення	Ведення обліку, складання та здавання товарних звітів	
Контроль об'ємів залишків і ефективне регулювання ціни на остаточний товар, ін.	Підрахування та здавання коштів, ін.	

Сьогодні при веденні бізнесу все більш актуальною є об'єктивна інформація про споживчі характеристики продукту, тобто потреба його

рекламування. Крім того, наявність взаємозамінних та взаємодоповнюючих товарів різних виробників потребує налагодженої системи заохочення покупців, тобто системи стимулювання збуту. Вирішенню цих проблем сприятиме система управління рекламою та стимулюванням збуту, що є політикою розподілу в загальній системі комерційної діяльності підприємств.

Ця система, як і інші системи маркетингового управління, складається з трьох функціональних підсистем: організації, планування (прогнозування) та виконання, контролю та координації. Їх рівень застосування у практичній діяльності фізичної особи-підприємця Томаш О.Ю. оцінено у (табл. 2.17) за 5-ти бальною шкалою.

**Таблиця 2.17 – Оцінка системи збуту готельно-ресторанного комплексу «Колиба» фізичної-особи підприємця Томаш О.Ю.**

Найменування підсистем	Найменування елементів підсистем	Рівень виконання
1	2	3
Підсистема організації	Організація інформаційного забезпечення	3
	Організація вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду	3
	Організація участі у виставках, семінарах, аукціонах	-
	Організація взаємодії з рекламними агентствами	1
	Організація взаємодії з представниками засобів масової інформації тощо	1
Підсистема планування та виконання	Визначення цілей, вивчення внутрішніх та зовнішніх умов	4
	Планування та здійснення маркетингових досліджень	2
	Планування асигнувань на рекламу	3
	Планування та здійснення рекламних заходів	3
	Планування заходів із стимулювання попиту	4
Контроль та координація	Оцінка відповідності встановлених програмою <sup>1</sup> маркетингових дій умовам зовнішнього середовища	-
	Оцінка відповідності реалізації маркетингових елементів прийнятій програмі	-
	Контроль та оцінка ефективності рекламних заходів	4
	Контроль та оцінка ефективності симулювання працівників збуту	-
	Контроль та оцінка ефективності стимулювання попиту	3
	Розроблення заходів щодо координації діяльності та коригування програм	-
Середній рівень виконання		2,7

<sup>1</sup> програма маркетинговий дій у даній організації відсутня.



Таким чином, маркетингові елементи всіх розглянутих підсистем і систем, на основі маркетингу, тісно пов'язані та взаємозалежні. Тобто можна з упевненістю казати про об'єктивну необхідність комплексного підходу до комерційної діяльності на даному підприємстві та про маркетинг як основу такої діяльності.

Зокрема, серед елементів наведеної системи в організації фізичної особи-підприємця Томаш О.Ю. на задовільному рівні виконуються організування та планування розподільної політики, а на низькому рівні – контроль та координація програми маркетингових дій, оскільки такої програми на даний час поки що не має.

Якщо в цілому визначати структуру робіт менеджерського складу даної організації за напрямком політики розподілу (рекламна політика), то вона здійснюється на недостатньому рівні.

Принципи роботи, що властиві досліджуваному підприємству, як і більшості типових закладів міста мають характер роботи, базований на досвіді, а методики маркетингового менеджменту поки що практикуються слабо.

Як зазначають Томаля Т.С., Щипанова Я.І, успішність роботи будь-якої компанії як механізму є не стільки вміння передбачити побажання одного окремо взятого гостя на одній зі змін персоналу, а сталість якості, яке забезпечують готелі з добре налагодженими бізнес-процесами. До простих методів організації бізнес-процесів належать поділ процесів, що існують в готелі чи ресторані, які повинні бути нескладними до розуміння іншими співробітниками; аналіз діяльності, що дозволить виділити типові ланцюги процесів, що відбуваються на підприємстві; категоризація процесів та опис самих процесів, що включає в себе детальну схему того, як відбувається процес; удосконалення процесів: описані процеси опрацьовуються на предмет наявності порожніх, критичних і точок бездіяльності. Після виявлення цих точок процеси удосконалюються і впроваджуються в практику за допомогою внутрішніх тренінгів та стандартів роботи [42].

Актуальним заходом результативності організації досліджуваного закладу є аналіз його господарського „портфеля” (табл. 2.18).

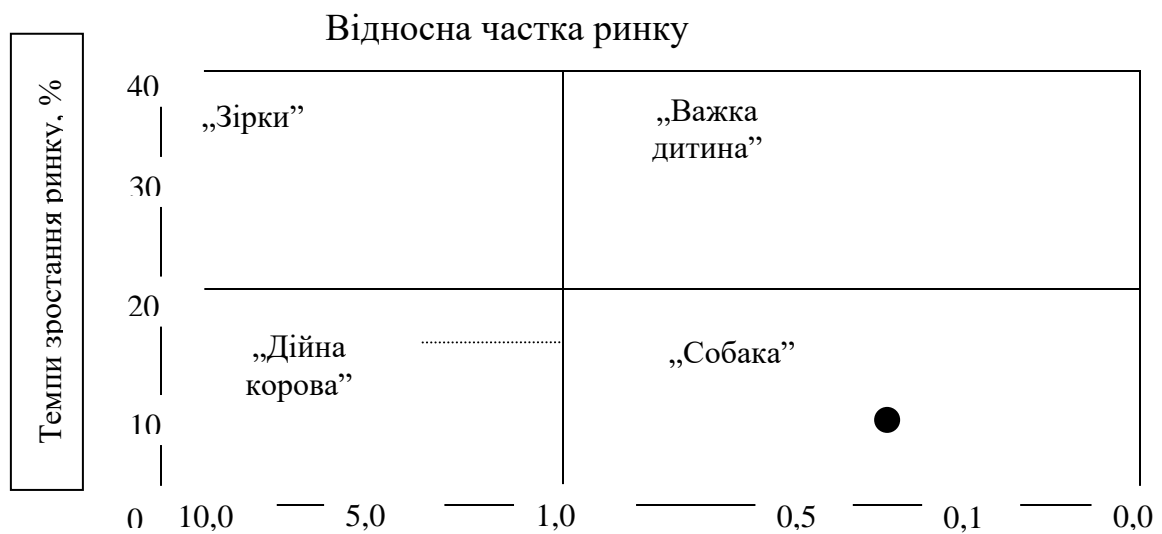
**Таблиця 2.18 – Окремі показники господарського «портфеля» готельно-ресторанного комплексу «Колиба» у 2019 році**

Вид спеціалізації	Обсяги наданих послуг, тис.грн.	Кількість конкурентів	Обсяги послуг трьох основних конкурентів (тис.грн.)	Темпи зростання ринку, %
Послуги готельно-ресторанного бізнесу	3107	37	8000/5700/1400	12,3

Використовуючи дані табл. 2.18 проаналізуємо господарський портфель основного виду діяльності фізичної особи-підприємця Томаш О.Ю. методом застосування матриці зростання ринкової частки „Бостонської Консалтингової групи” [48]. Для визначення позицій СГП бізнесу Томаш О.Ю. в матриці БКГ розрахуємо показник ринкової позиції СГП, тобто відносну частку щодо найпотужнішого конкурента:

$$K_{pn} = \frac{3107}{8000} = 0,39;$$

Зведемо отримані дані у матрицю БКГ.



**Рис. 2.11. Господарський портфель бізнесу Томаш О.Ю.**

За даним рис. 2.11, господарський портфель підприємця Томаш О.Ю. відноситься до «собаки». За даною позицією бізнес підприємця має низьку рентабельність і низькі темпи росту. Як правило, собівартість послуг є дещо завищеною, у порівнянні з конкурентами.

Отже, підсумовуючи результати маркетингової діяльності підприємця Томаш Олени Юріївни варто зазначити, що бізнес даної особи є доволі перспективним, якість пропонованих послуг є доволі високою, дизайн закладу і його інтер'єр сучасним, вишуканим та ефективним.

Бізнесмени, дипломати та туристи обирають даний заклад завдяки таким перевагам як: зручні кімнати, високий рівень обслуговування, сучасні комунікаційні технології, чудова кухня та традиційна українська гостинність.

Номери закладу обладнанні телефонами, телевізорами, кондиціонерами, міні-барами, фенами, сейфами.

Для тих хто цінує домашній комфорт, пропонуються котеджі, які мають: три спальні кімнати, вітальню, ванну джакузі, тренажерний зал, більярд, гараж на 2 автомобілі.

Поряд з наявними перевагами та сильними сторонами даного закладу, в останні роки ефективність роботи готельно-ресторанного комплексу «Колиба» знизилася через негативні внутрішні чинники підприємства, а також слабку якість маркетингового менеджменту.

## РОЗДІЛ 3

# ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1 Стратегічні орієнтири розвитку готельно-ресторанного комплексу «Колиба»

Згідно даних інтернет-ресурсів [43], для забезпечення ефективного функціонування підприємств готельного-ресторанного господарства виникає необхідність наукового обґрунтування стратегій їх розвитку, які кореспондуються із передовим світовим досвідом та вдалою практикою вітчизняних підприємств-лідерів. Наукова ідея формування стратегії розвитку готельно-ресторанних підприємств повинна базуватися на комплексному, системному підході до вирішення проблем взаємоузгодження і збалансування їх розвитку з зовнішнім та внутрішнім середовищем.

Як досліджено [43], готельно-ресторанна індустрія відкрита для суспільства як специфічна світова система, тому інтерес до неї за нових умов в Україні з її нереалізованими ресурсами туристичного потенціалу, потребує розроблення нових підходів до управління підприємствами готельно-ресторанного господарства з багатьох причин. По-перше, стрімко активізуються і видозмінюються внутрішні механізми ділової й оздоровчої активності населення, стиль та умови життя, суттєво зростає мобільність та міграція населення. По-друге, розвиток туризму та сфери гостинності відкриває шлях для розширення міжнародних відносин в глобальних масштабах. По-третє, сфера готельно-ресторанної діяльності розташована у верхній частині рейтингу ефективності інвестицій: віддача від них отримується в короткі терміни і з високим прибутком. В умовах глобалізації світо-господарських відносин туризм, як передумова розвитку готельно-ресторанного господарства, стає важливим джерелом валютних надходжень не тільки для промислово розвинених країн, але і для країн, що

розвиваються. Частка прибутків від іноземного туризму в загальній сумі надходжень від експорту товарів і послуг в Іспанії складає 60%, в Австрії – 40%, в Греції – 36%, в Швейцарії – 12%, в Італії – 11%, в Португалії – 21%, на Кіпрі – 52%. В країнах, що розвиваються, на частку іноземного 15% прибутків від експорту товарів і послуг (Індія, Єгипет, Парагвай).–туризму припадає 10 – 30%, Панама – 20%, Ямайка – У деяких країнах цей показник є значно вищим: Колумбія 73% , Гаїті – 55%.

Згідно підходу Виноградської А.С., *стратегія управління підприємствами готельно-ресторанного господарства* – це комплексна система (концепція) управлінських рішень, що визначають перспективні напрями розвитку підприємств, форм і способи їх діяльності в умовах сучасного навколишнього середовища та порядок розподілу ресурсів для досягнення поставлених цілей. Дана система залежить від передумов, притаманних будь-якому підприємству, зокрема:

- планування того, чого підприємство бажає досягти в майбутньому; - підприємства повинні мати можливість своєчасно бачити проблеми, які можуть виникнути, та забезпечити механізм їх вирішення;

- потенціал підприємств має бути налаштований на реальні можливості та стратегічні завдання, для того, щоб на основі розроблення цілей та своєчасного їх коригування, забезпечити необхідну позицію на ринку послуг;

- поточне управління є продовженням конкретизації стратегічного управління і має здійснюватися у рамках стратегії, що діє [44].

Враховуючи фактори ринкового середовища та особливості господарської діяльності організації ФОП Томаш О.Ю. як малого суб'єкта господарювання, першочергово, одним із напрямків розвитку якості послуг повинно стати інформаційне забезпечення його маркетингової діяльності.

Концепцією розвитку готельно-ресторанного комплексу «Колиба» фізичної-особи підприємця Томаш О.Ю. має стати сучасний інноваційний маркетинг-менеджмент - як нова філософія бізнесу, що відображає дотримання компанією теорії і практики суверенітету споживача: пропонувати і

забезпечувати те, що потрібно споживачу та отримувати прибуток за рахунок якнайповнішого задоволення його потреб.

Підприємство, що діє за принципами сучасного інноваційного маркетинг-менеджменту, досягає поставлених цілей шляхом якнайповнішого задоволення комерційних цілей і потреб через гармонізацію відносин між споживачами послуг та їх надавачом.

Якщо візуально представити стратегію розвитку готельно-ресторанного комплексу «Колиба» фізичної-особи підприємця Томаш О.Ю., то вона матиме наступний вигляд (рис. 3.1).

**Мета готельно-ресторанного комплексу «Колиба» фізичної-особи підприємця Томаш О.Ю.** - забезпечити високу ефективність бізнесу завоювати заплановану частку ринку шляхом впровадження у практику господарської діяльності принципів та методів маркетингового менеджменту

**Принципи:**

- цілеспрямованість на кінцевий практичний результат діяльності готельно-ресторанного комплексу, що зводиться до завоювання визначеної частки ринку;
- орієнтація а довгострокові результати ринкової діяльності, що передбачає особливу увагу до прогностичних досліджень та розробок на їхній основі послуг з принципово новими споживчими властивостями;
- комплексний підхід до досягнення поставлених цілей, оскільки комерційний успіх забезпечується лише сукупністю взаємопов'язаних засобів маркетингу.

**Завдання:**

- дослідження ринку послуг (глибока оцінка платоспроможності попиту і спроможності організації щодо обслуговування; аналіз інформації про існуючі та потенційні потреби клієнтів на обраному сегменті);
- розробка послуг, які задовольнятимуть потреби та бажання;
- планування маркетинг-міксу з метою пропозиції клієнтам комплексу послуг;
- спостереження для забезпечення стійкого інформаційного каналу за ступенем задоволення клієнтів та постійним удосконаленням послуг і маркетинг-міксу відповідно до зміни потреб споживачів і конкурентного середовища, ін.

**Рис. 3.1. Стратегія розвитку готельно-ресторанного комплексу «Колиба» фізичної-особи підприємця Томаш О.Ю. на основі інноваційного маркетинг-менеджменту**

Найважливішими завданнями управління стійкістю організації за допомогою інноваційного маркетингу-менеджменту мають бути такі:

-вивчати та узагальнювати цілі споживачів на вибраному сегменті ринку;

-розробляти маркетингову пропозицію, тобто пояснювати споживачам переваги в обслуговуванні, змісті послуг; формувати цінову шкалу і методи реклами, а також інформувати цільових споживачів про те, що підприємство вирішило, які його завдання на цільових сегментах ринку.

Чим більше ми досліджуємо різні типи послуг, тим більше переконуємося, що основна їх маса супроводжується додатковими послугами. Проектування надає змогу прекрасно зрозуміти усі враження клієнта від послуг та ідентифікувати безліч різних типів додаткових послуг, що супроводжують основний продукт (табл. 3.1).

**Таблиця 3.1 - Класифікація додаткових послуг**

ДОДАТКОВІ ПОСЛУГИ	
ПОЛЕГШУЮЧІ	ЗБІЛЬШУЮЧІ
Прийом замовлення	Гостинність
Складання рахунків	Збереженість
Оплата	Винятки
	Інформація
	Консультація

**Інформація.** Нові клієнти і просто зацікавлені особи мають особливу потребу в інформації, їм необхідно знати, де відбувається реалізація послуги (місце розташування комплексу, його дизайн, можливості тощо), ціни й асортимент пропозицій.

**Таблиця 3.2 – Приклади інформаційних елементів**

Приклади інформаційних елементів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• умови бронювання номерів чи залу для визначеного заходу;</li> <li>• якість обслуговування</li> <li>• направлення до місця надання послуги</li> <li>• ціни</li> </ul>
----------------------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• інструкції з використання базової/додаткової послуги</li> <li>• нагадування</li> <li>• попередження</li> <li>• умови продажу/обслуговування</li> <li>• повідомлення про зміни</li> <li>• надання необхідної документації</li> <li>• підтвердження резервування</li> <li>• резюме про зміну рахунка</li> <li>• видача квитанцій та квитків тощо</li> </ul>
--	--

Підприємство повинно впевнитися, що інформація, якою воно забезпечує споживачів, є своєчасною й точною: недостовірна інформація може дратувати чи непокоїти клієнтів.

**Прийом замовлення.** Коли клієнти вже готові до покупки, у «гру» вступає додатковий елемент, який є найважливішим, — прийняття заяв, замовлень та резервування. Процес прийняття замовлення має відбуватися чемно, швидко і точно — так, щоб клієнт не витрачав час даремно і не піддавався непотрібному розумовому чи фізичному навантаженню. Така технологія може використовуватися для того, щоб зробити прийом замовлення легшим і швидшим і для клієнта, і для сервіс-підприємства. Ключ до цього — у зменшенні часу і зусиль, необхідних обом сторонам, а також забезпечення закінченості й точності процесу.

#### **Складання рахунків.**

Воно притаманне майже всім видам послуг. Неточні, нерозбірливі чи неповні рахунки можуть відвернути від фірми тих клієнтів, які до цього моменту, можливо, були цілком задоволені тим, що одержували від послуги. Такі помилки (окрім незадоволення) спричиняють образу і завдають клієнтам збитку. Складання рахунків має відбуватися вчасно, оскільки це служить стимулом до швидшої оплати. Можливі способи пред'явлення рахунків включають: усне повідомлення, показану машиною ціну, рахунок, написаний від руки.

**Оплата.** У більшості випадків сплата рахунку клієнтом до недивна потребувала його особистої участі, однак сьогодні клієнти готельно-



ресторанного комплексу «Колиба» фізичної-особи підприємця Томаш О.Ю. можуть вибрати будь-який зручний для них вид розрахунку – готівковий чи безготівковий. На рецепшині готельно-ресторанного комплексу «Колиба» стоїть термінал. Резервування послуги здійснюється через внесення завдатку.

**Консультування.** До методів розширення (збільшення) додаткових послуг належить консультування. На відміну від надання інформації, що передбачає просту відповідь на запитання клієнтів (або ж віддрукованої), консультація передбачає діалог для виявлення вимог клієнта і знаходження потрібного рішення. Найпростіша форма консультації — безпосередня порада добре обізнаної людини із сфери послуги. Ефективна консультація вимагає розуміння поточної ситуації кожного клієнта перед пропонуванням потрібного курсу дій. Детальні записи клієнта можуть у цьому разі стати в нагоді, особливо якщо потрібні дані можуть бути легко відновлені з віддаленого терміналу.

Рекомендація - делікатніший підхід до консультування. Вона допомагає клієнтам краще зрозуміти ситуацію, аби вони могли приймати власні рішення і програми дій.

Для того, щоб дана послуга була „яскравою”, тобто зрозумілою, зручною, демонстративною, варто оформити її у вигляді яскравого буклету, які слід розмістити на журнальних столиках у вітальні, в Інтернеті на сайт-сторінці готельно-ресторанного комплексу «Колиба» фізичної-особи підприємця Томаш О.Ю.

**Гостинність.** Пов’язані з гостинністю послуги передбачають демонстрацію замовлення від зустрічі нових клієнтів і привітання старих, коли вони повертаються. Організації мають гарантувати, що їхні службовці поведуться з клієнтами як із гостями. Люб’язність і дослідження потреб клієнтів мають відношення і до взаємодії віч-на-віч, і до телефонної розмови (табл. 3.3). Гостинність знаходить своє повне вираження у взаємодії віч-на-віч.

Відбір привітних і чемних службовців на робочі місця, які передбачають контакт із клієнтом, допомагає створити гостинну атмосферу.

**Таблиця 3.3 – Приклади елементів гостинності, що можуть застосовуватися у готельно-ресторанного комплексі «Колиба»**

Місце контакту	Елементи гостинності
Комплекс, де відбувається замовлення послуги	При очікуванні, або при обслуговуванні слід запропонувати : <ul style="list-style-type: none"> <li>- напої;</li> <li>- журнал, газету, брошури з власними послугами, прайси;</li> <li>- відео з послугами користувачів (види номерів, їх облаштування та дизайн, презентація різних видів заходів за участю ресторану комплексу, ін.)</li> </ul>
	Туалетні кімнати

**Збереженість.** Відвідувачі місця обслуговування, клієнти часто потребують допомоги, пов'язаної з їхнім особистим майном. Список локальних потенційних послуг збереженості може бути досить довгим. Він може включати такі вимоги: збереженість цінностей і навіть турбота про дітей і тварин (табл. 3.4).

Престижні компанії також турбуються про безпеку своїх клієнтів. Нині багато компаній звертають велику увагу на проблему безпеки клієнтів, які користуються їхніми послугами.

**Таблиця 3.4 – Локальні потенційні послуги збереженості**

Турбота про майно клієнтів	
Турбота про дітей	Гардероб
Турбота про тварин	Збереження речей
Стоянка для автомобілів і транспортних засобів	Складські площі
Камердинер	Безпека оплати

**Винятки.** Винятки пов'язані лише з додатковою послугою, що виходить за рамки сталої практики нормального обслуговування (табл. 3.5).

Підприємства очікують на винятки і заздалегідь розробляють плани щодо непередбачуваних обставин і дій. Отже, службовці не здаватимуться безпорадними й здивованими, коли клієнт раптом попросить про нестандартну допомогу. Заздалегідь розроблені чіткі процедури надають їм змогу діяти правильно і швидко.

**Таблиця 3.5 – Приклади елементів винятків**

Спеціальні запити клієнтів перед постачанням послуги	
Дитячі потреби	Релігійні тонкощі
Дієтичні вимоги	Відхилення від процедурного стандарту
Медичні потреби чи вимоги інвалідів	Обробка спеціальних звернень клієнтів до фірми
Вітання	Скарги
Пропозиції	Вирішення проблеми
Поручительства і гарантії якості товару	Вирішення труднощів, що виникли в результаті нещасного випадку, неправильного обслуговування проблем із штатом чим іншими клієнтами
Вирішення труднощів у використанні товару	Допомога клієнтам, що перенесли нещасний випадок чи потребують медичної допомоги
Відшкодування	
Відшкодування	Компенсація з приводу незадовільної якості послуг

Підбиваючи підсумки вище приведених напрямків стратегічного розвитку досліджуваного підприємства слід зазначити, що акцент його подальших можливостей повинен базуватися через призму спроможності його адаптації до вимог зовнішнього середовища. Відповідно, головним змістом формування стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу «Колиба» має бути постійний моніторинг його підприємницького середовища, органічне оволодіння стратегічним мисленням та методами управління ФОП Томаш О.Ю., розрахованими на перспективу.

### **3.2 Система заходів з удосконалення маркетингової діяльності готельно-ресторанного комплексу «Колиба»**

Головною проблемою низькорентабельної діяльності готельно-ресторанного комплексу «Колиба» фізичної-особи підприємця Томаш О.Ю. є низька якість маркетингової діяльності через відсутність у штаті безпосередніх виконавців за даним напрямком.

Для вдосконалення маркетингової діяльності організації фізичної особи-підприємця Томаш О.Ю. перш за все, слід основну увагу зосередити на кадрових ресурсах підприємства.

Важливий напрямок роботи з кадрами – удосконалення організації роботи обслуговуючого персоналу (барменів, офіціантів, кухарів та ін.).

У теорії і практиці виділяють різні варіанти комерційних організаційно-управлінських структур. Серед них найбільшого поширення набули підходи, які орієнтують організаційну побудову за такими ознаками: функціональною, товарною (або асортиментною), територіальною, споживацькою (або за цільовими ринками).

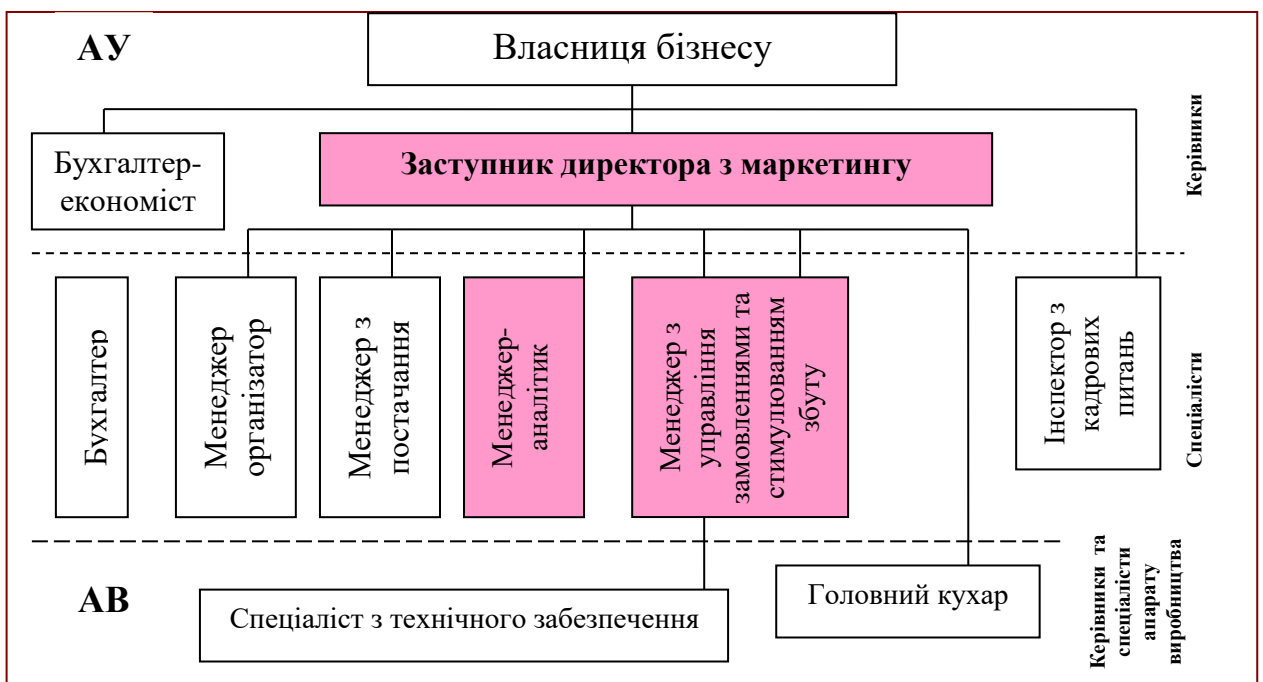
Для бізнесу Томаш О.Ю., враховуючи специфіку її діяльності, розміри, асортимент послуг, найбільш придатною є асортиментна структура.

Тому, зважаючи на фактичну наявність ресурсів та фінансові можливості підприємства, пропонуємо наступні кадрові зміни з метою вдосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства (табл. 3.6).

**Таблиця 3.6 - План кадрових змін АУ готельно-ресторанного комплексу «Колиба» фізичної-особи підприємця Томаш О.Ю.**

Факт		Проект				
Посадові позиції	осіб.	Посадові позиції	Збереження посади	Прийняття на роботу	Переведення по посаді	Всього
Власниця бізнесу	1	Власниця бізнесу	1			1
Заступник директора з організаційних питань	1	Заступник директора з маркетингу			1	1
Головний бухгалтер	1	Бухгалтер-економіст	1			1
Бухгалтер	1					-1
Менеджер-організатор	1	Менеджер-організатор	1			1
Менеджер з постачання	1	Менеджер з постачання	1			1
		Менеджер-аналітик			1	1
		Менеджер з управління замовленнями та стимулюванням збуту		1		1
Спеціаліст з технічного забезпечення	1	Спеціаліст з технічного забезпечення	1			1
Інспектор з кадрових питань	1	Інспектор з кадрових питань	1			1
Головний кухар	1	Головний кухар	1			1
Всього по АУ	9	Всього по АУ	8	1	1	10

За результатами проектних змін, реструктуризація структури управління за ступенем змін є незначною, оскільки відсоток змін складає –  $1/35 \cdot 100\% \approx 2,85\%$ . Якщо детальніше визначити характер структурних змін, то спостерігається чітке розмежування маркетингового напрямку (рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Удосконалена організаційна структура управління готельно-ресторанного комплексу «Колиба»**

На рис. 3.2 подано узагальнену схему структури на основі функціонального підходу. Представлено раціональний склад працівників, які розмежовані за напрямками видів діяльності закладу «Колиба» підприємця Томаш О.Ю.: фінанси та бухгалтерія; комерція, в т.ч. маркетинг, розважальні та готельні послуги, кухня; кадри.

Розмежування функціональних напрямків бізнесу закладу, дозволяє вибудувати чітку модель розподілу керівництва і повноважень, з метою координації відповідальних за якість виконуваних зобов'язань.

За планом проекту кадрових змін передбачено внутрішню перестановку та зовнішній добір.

До претендента на посаду менеджера з управління замовленнями та стимулюванням збуту висуваються наступні професійні та особистісні вимоги:

- вік від 25-40 років;
- професійні навички роботи з комп'ютерною технікою та програмним забезпеченням;
- вища освіта за напрямком «Маркетингова діяльність підприємств»;
- наявність сім'ї та власного житла;
- комунікабельність, вихованість, наполегливість, оперативність, ініціативність;
- досвід роботи не менше 2 років.

Внутрішня ротація кадрів потребує обов'язкового підвищення кваліфікації працівників закладу, та набуття ними нових професійних та менеджерських навичок. Тому, наступним у табл. 3.7 приведено план підвищення кваліфікації спеціалістів, що підпадуть під дію ротації, або потрібна чергова атестація. Даний захід є досить корисним для саморозвитку менеджерів, набуття ними нових навичок та досвіду.

**Таблиця 3.7 - План підвищення кваліфікації спеціалістів готельно-ресторанного комплексу «Колиба» на 2021-22 роки**

№ з/п	Попередня посада	Посада за проектом	Ціль навчання	Направлення підвищення кваліфікації	Термін навчання	Вартість, тис.грн.
1	Заступник директора організаційних питань	Заступник директора маркетингу	Переведення з підвищенням у посаді	Маркетинговий менеджмент	6 міс.	13,4
2	Бухгалтер	Менеджер-аналітик	Переведення по посаді	Маркетинговий менеджмент	6 міс.	13,4
3	Менеджер організатор	Менеджер організатор	Підвищення кваліфікації	Шоу-бізнес	1 тиж.	1,7
4	Менеджер постачання	Менеджер постачання	Підвищення кваліфікації	Закупівельна логістика	1 міс.	2,8
<b>Всього</b>						<b>31,3</b>

Для якісної роботи та підвищеного стимулу до праці фахівців закладу, необхідним є їх забезпечення робочими місцями та відповідним матеріальним стимулюванням. Відповідно, у табл. 3.8 подано структуру витрат за елементами заходів, які необхідні для якісної роботи менеджерів.

**Таблиця 3.8 – Додаткові витрати пов'язані із проектуванням готельно-ресторанного комплексу «Колиба»**

№ н/п	Найменування витрат	Кількісні показники	Вартість витрат, грн.
1	2	3	4
1 Обладнання робочого місця для менеджера з управління замовленнями та стимулюванням збуту			
1.1	Робочий стіл	1	1000
1.2	Стільці	2	400
1.3	Комп'ютер, інший дрібний інвентар	1/п	5000
Всього інвестиційних витрат			6400
2 Витрати на заробітну плату			
2.1	Менеджер з управління замовленнями та стимулюванням збуту		6300
2.2	Нарахування на посадовий оклад		1137
2.3	Посадовий оклад менеджера-аналітика		6300
2.4	Нарахування на посадовий оклад менеджера з управління замовленнями та стимулюванням збуту		1137
2.5	Посадовий оклад заступника директора з маркетингу		8500
2.6	Нарахування на посадовий оклад комерційного директора		1530
Всього місячний фонд оплати праці			24904
Всього додаткового фонду оплати праці в рік			89244

Як бачимо, витрати пов'язані із впровадженням посад становитимуть 24,904 тис.грн. у місяць, а у рік складатиме додаткового фонду оплати праці у розмірі 24,904 тис.грн.

Для автоматизації робочого місця менеджера необхідно витрати 6,4 тис.грн.

Для успішного управління маркетинговою діяльністю підприємства необхідно, щоби кожен посадовець знав свої обов'язки та функції, за якість яких вони безпосередньо відповідають.

Тому, нижче у таблицях 3.9 визначено класифікатор загальних функцій з маркетингу.

**Таблиця 3.9 - Класифікатор загальних функцій маркетингової діяльності готельно-ресторанного комплексу «Колиба»**

Вид роботи	Напрями роботи	Відповідальні за виконання				
		ЗДм	Ма	Муз	Мп	Мо
1	2	3	4	5	6	7
1. Маркетингові дослідження	1.1 Первинні дослідження		+			
	1.2 Вторинні дослідження		+			
	1.3 Моніторинг реалізації послуг			+		+
	1.4 Прогнозування збуту	+		+		+
	1.5 Маркетингова інформаційна система		+	+		
	1.6 Зовнішні партнери, наші можливості	+				
2. Сегментація ринку	2.1 Застосування критеріїв сегментації	+	+			
	2.2 Вибір сегментів місцевого ринку	+	+	+		
	2.3 Вибір зовнішніх ринків конкурентів	+	+			
	2.4 Оцінка конкурентів	+	+			
3. Товарна політика	3.1 Ринкова адекватність продуктів	+	+	+		
	3.2 Оцінка системи постачання				+	+
	3.3 Дизайн продуктів	+	+			
	3.4 Товарна марка	+	+			
	3.5 Структура послуг	+	+	+		+
	3.6 Асортимент послуг	+	+			
4. Політика ціноутворення	4.1 Цілі ціноутворення	+	+			
	4.2 Методи ціноутворення	+				
	4.3 Стратегія ціноутворення	+				
	4.4 Застосування тактичних прийомів ціноутворення	+				
	4.5 Цінова дискримінація	+	+			
5. Реклама	5.1 Планування просування	+		+		
	5.2 Бюджет просування			+		
	5.3 Планування реклами та рекламоносіїв			+		



	5.4 Визначення ефективності реклами	+		+		
6. Персональні продажі	6.1 Якість обслуговування	+				+
	6.2 Відносини з клієнтами	+				+
	6.3 Навчання та контроль працівників	+				
	6.4 Громадські заходи презентації	+				+
7. Стимулювання	7.1 Планування стимулювання збуту	+		+		
	7.2 Структура стимулювання збуту	+		+		
8. Формування громадської думки	8.1 Планування паблік рилейшнз	+		+		
	8.2 Робота із засобами масової інформації	+		+		
	8.3 Формування іміджу фірми	+				
9. Маркетингова стратегія	9.1 Застосування методів розроблення стратегії	+	+			
	9.2 Обговорення й прийняття маркетингової стратегії	+	+	+		
	9.3 Впровадження комплексу маркетингу	+				
	9.4 Контроль за виконанням маркетингової стратегії	+				
	10.2 Обговорення й прийняття розробленої стратегії ЗЕД	+	+			
	10.3 Контроль за виконанням зовнішньоекономічної стратегії	+	+			

де, ЗДм - заступник директора з маркетингу; Ма – менеджер-аналітик; Муз - менеджер з управління замовленнями та стимулюванням збуту; Мп – менеджер з постачання; Мо – менеджер-організатор.

За даними табл. 3.9 можна побачити, що більшість менеджерського складу готельно-ресторанного комплексу «Колиба» знаходиться у підпорядкуванні заступника директора з маркетингу, що дозволяє скоординувати якість виконання роботи підприємства за напрямками:

- аналіз ринку;
- асортимент та якість послуг;
- постачання та збут;
- ціноутворення.

Для того щоб управління маркетинговою діяльністю підприємця Томаш О.Ю. було ефективним, для виконавців цього напрямку необхідна повнота, своєчасна та достовірна інформація, яка може бути отримана шляхом проведення ринкових досліджень. Швидко і якісно виконати аналітику ринку можна шляхом застосування спеціалізованих комп'ютерних

програм, які останнім часом з'явилися на ринку програмних продуктів (табл. 3.10).

**Таблиця 3.10 - Кошторис програмного забезпечення маркетингової діяльності закладу «Колиба»**

№	Найменування програмного продукту	Особливості функціонування	Вартість ПЗ тис.грн.
1	“FinExpert – маркетинг”	Додаток до системи автоматизації обліку управління підприємствами “FinExpert”. Призначена для автоматизації обліку стану підприємства і ринку, рейтингового аналізу, планування маркетингової діяльності	2,3
	Всього		2,3

Серед основних можливостей, що властиві даній програмі є [45, с. 80]:

- 1) завдання маркетингу:
  - аналіз ринку, товару (вивчення обсягу споживчого ринку, ринкових можливостей, позиціонування товару);
  - аналіз конкурентоспроможності (ступінь присутності конкурентів на ринку, порівняльний аналіз товарів);
  - прогноз і аналіз реалізації послуг;
  - управлінський облік (реєстрація руху товару, послуг, гарантій, реклаमाцій);
  - супроводження потенційних покупців і клієнтів;
  - планування комерційної та зовнішньоекономічної діяльності (стратегічне, тактичне), анкетування, стимулювання, ціни;
  - аналіз ефективності комерційної та зовнішньоекономічної діяльності, маркетингу;
- 2) маркетингові методи:
  - сегментація ринку (визначення цільових груп покупців);
  - SWOT-аналіз (аналіз переваг і недоліків у порівнянні з конкурентами);

- Бюджетування (детальне фінансове планування за прогнозом продажу, бюджету маркетингу і реклами, виробничих витрат, зведеного бюджету).

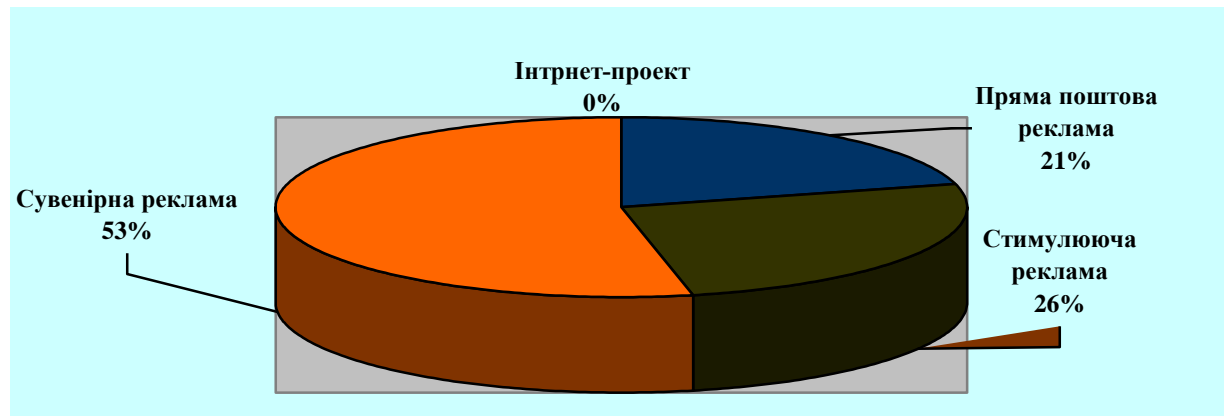
Однією з потужних засобів нарощення збутових потужностей сучасного підприємства є формування ефективної рекламної компанії. Відповідно, у табл. 3.11 запропонована система стимулюючих заходів, яка пропонується для готельно-ресторанного комплексу «Колиба» на 2021 рік.

**Таблиця 3.11 – Засоби формування споживчого попиту готельно-ресторанного комплексу «Колиба» на 2021 рік**

№ з/п	Засіб	Характеристика засобу	Витрати, тис.грн.	Частка, %
1	Реклама в Інтернеті	Використання електронних каналів маркетингу і реклами відкриває перед рекламодавцями нові можливості і має добрі перспективи.	-	-
2	Пряма поштова реклама	Це поштові листівки, буклети з презентацією основних послуг - каталоги книг, їх цінові пропозиції, знижки, переваги доставки, ін. умови продажу.	3,7	20,8
3	Стимулююча реклама	Продовження традицій з наданням додаткових послуг (безкоштовні ніч в готелі, та авто для молодих) при замовленні проведення у закладі «Колиба» весіль, ювілеїв тощо	4,6	25,8
4	Сувенір на рекламу	Календарі та сувеніри (спеціальна пляшка горілки) у вигляді закладу для іноземних відвідувачів, партнерів на згадку про Україну, Закарпаття та заклад	9,5	53,4
Всього витрат			17,8	100

За даними табл. 3.10, найбільшу частку в загальній сукупності витрат складає сувенірна реклама – 53,4%. Для впровадження сувенірної реклами, а саме ексклюзивної пляшки горілки найбільш вагомим клієнтам, то існує потреба в налагодженні співпраці з брендовим виробником горілки (наприклад, Союз Віктан, Немирів, Благов чи ін.), щоб замовити виробництво ексклюзивної пляшки з виглядом закладу «Колиба». Вміст пляшки наповнюється горілкою цього ж зводу.

Результати відображено графічно (рис. 3.3).



**Рис. 3.3. Структура стимулюючих засобів готельно-ресторанного комплексу «Колиба» на 2021 рік**

Підсумовуючи результати пропозицій, які спрямовані на покращення ефективності маркетингової діяльності підприємця Томаш О.Ю., варто згрупувати їх за напрямками заходів та сукупністю витрат, що пов'язані з їх впровадженням. Для цього, розробимо комплексний план заходів, який відобразатиме кожен з них за періодом їх впровадження, за виконавцями та витратами.

**Таблиця 3.13 – Комплекс заходів з удосконалення маркетингової діяльності готельно-ресторанного комплексу «Колиба»**

П.н.	Захід	Відповідальна особа	Період впровадження	Витрати, тис.грн.
1	2	3	4	5
1	Введення до штату нового фахівця	Директор	2021 рік	89,24
2	Підвищення кваліфікації кадрів	Директор	2021 – 2022 роки	31,3
3	Удосконалення технології управління маркетинговою діяльністю	Заступник директора з маркетингу	Протягом усього періоду програми	-
4	Рекламна компанія організації	Заступник директора з маркетингу	2021 рік	17,8
5	Придбання продукту “FinExpert – маркетинг”	Бухгалтер-економіст	1 квартал 2021 року	2,3
6	Технологічне оснащення робочих місць нового працівника	Спеціаліст з технічного забезпечення	1 кв. 2021 року	6,4
	Загальні витрати по комплексу	-	-	147,04

За результатами табл. 3.13, загальна сукупність витрат, що спрямовані на вдосконалення маркетингової діяльності готельно-ресторанного комплексу «Колиба» фізичної-особи підприємця Томаш О.Ю. складає 147,04 тис.грн., питома частка яких 60,5% - це операційні витрати, що пов'язані з належним стимулюванням праці менеджерів підприємства. Мотивація є важливим фактором результативності роботи. Зв'язок мотивації з результатами праці опосередкований природними здібностями і набутими навичками праці, оскільки мотивація є джерелом діяльності.

### **3.3 Зміна технології імпорتنих поставок алкогольної продукції підприємця Томаш О.Ю. на основі методу кількісного аналізу**

Більшій ефективності імпорту алкогольних напоїв підприємець Томаш О.Ю. може досягти шляхом диверсифікації способів закупок даної продукції.

Так, аналізуючи обсяги придбання імпорتنих напоїв (табл. 2.10) визначено, що лише з партнерами двох іноземних країн (12,5%) підприємець Томаш О.Ю. співпрацює на пряму для закупівлі імпорتنих вин. Поряд з цим, за даними підприємця (табл. 2.11) з'ясовано, що найбільше імпорتنих алкогольних напоїв підприємець Томаш О.Ю. закуповує з країни Італія. Зокрема через посередника купуються діджестиви, текіла, вино та лікери, яких в 2019 році було придбано на суму 236,88 тис.грн.

Тож, обґрунтовуючи те, що імпорт товарів з цієї країни має суттєві обсяги, а також те, що асортимент є значним, можна передбачити, що вихід на прямого постачальника буде мати більшу економічну ефективність від імпорту вище приведених видів алкоголю, аніж їх придбання через торгового посередника.

Для прийняття рішення варто скористатися методом „дерева рішень”. Цей метод передбачає графічну побудову варіантів викладених рішень у вигляді дерева, що в залежності від ступеня складності проблеми має різну кількість гілок.

Рухаючись від вихідної межі уздовж гілок дерева, можна різними шляхами досягти будь-якої його кінцевої сторони. Гілкам конкретного дерева відповідають об'єктивні чи суб'єктивні оцінки можливості реалізації подій, що розглядаються, і впливу на них прийнятих рішень або виконуваних дій (вірогідність, розміри втрат і доходів). Таким чином, рухаючись уздовж гілок дерева, можна за допомогою відомих правил комбінування оцінити кожен варіант шляху. Отже, можна знайти оптимальні рішення й одночасно проранжувати різні варіанти дій.

Для оцінки використовують коефіцієнти імовірності, впевненості або шанси. Комбінування оцінок проводять за допомогою правил отримання логічного висновку в умовах неповної визначеності.

Отже, якщо сформулювати завдання, то воно набуде наступного змісту:

перед підприємцем Томаш О.Ю. постає питання, якою буде більша ефективність імпорту алкогольних напоїв від їх придбання напряму, або через торгового посередника?

За даними статистичних показників аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємця Томаш О.Ю. визначено, що: протягом останніх років підприємство реалізовувало вище зазначену алкогольну продукцію без усяких ускладнень, тобто І-1 – це фактичні обсяги придбання алкогольних напоїв з країни Італія, яких в 2019 році було придбано на суму 236,88 тис.грн.

У плані розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємця Томаш О.Ю. передбачається перейти на пряму закупку (імпорт) алкоголю з Італії І-11.

Попередні розрахунки показують, що перехід на нові види закупок І-11 принесуть підприємцю Томаш О.Ю. більше прибутку аніж реалізація цих товарів, що придбані у посередника І-1 (у випадку якщо управління імпортом буде вдалим).

Виходячи зі знання внутрішніх властивостей підприємства (кадровий досвід та фінансові можливості, зв'язки) та ринкової ситуації, упевненість в успіху складає 90%.

Для побудови дерева рішень використано наступні умовні позначення (рис. 3.4):

А – початковий стан;

Ві, Ві, Гі – стани, або точки розгалуження;

К<sub>1</sub>-К<sub>3</sub> – кінцеві стани;

Д<sub>10</sub>-Д<sub>11</sub> – дії першого рівня;

Д<sub>20</sub>-Д<sub>21</sub> – дії другого рівня;

П<sub>10</sub> – П<sub>11</sub> – події першого рівня;

П<sub>20</sub> – П<sub>21</sub> – події другого рівня.

Аналізуючи дерево процедури прийняття рішень, нескладно помітити, що воно включає гілки двох видів:

- 1) дії, що залежать від рішень суб'єктів, які приймають рішення (СПР) про зміну чи незміну видів поставки;
- 2) події, що є наслідками рішень СПР, однак на характер яких вони не можуть вплинути (після ухвалення рішення про зміну поставок успіх або невдача з їх реалізації не залежать від СПР).

На рис. 3.4 показано всі можливі дії і їхні наслідки, тобто логічна структура завдання.

Д<sub>10</sub> – дії, які полягають у тому, що підприємець не змінить вид закупок продукції;

Д<sub>11</sub> – дії, які полягають у переході на прямі імпорتنі закупки;

П<sub>11</sub> – події, що полягають у підвищенні можливості успіху;

П<sub>12</sub> – події, що полягають у підвищенні вірогідності невдачі;

П<sub>10</sub> – фіктивна дія, введена для вирівнювання числа гілок;

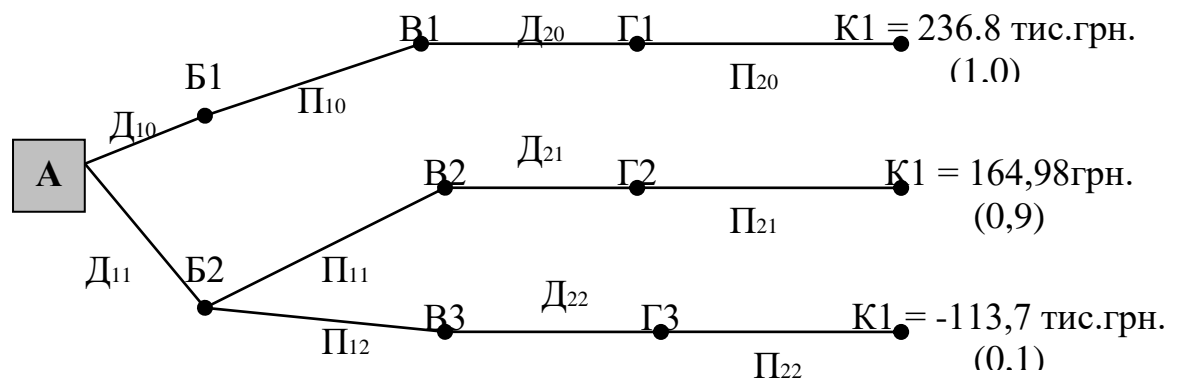
Д<sub>20</sub> – дії, які полягають у продовженні роботи з діючими партнерами (постачальниками) І-1;

$Д_{21}$  – дії, які полягають у переході на нові види закупок, відповідно І-11;

$П_{20}$  – подія, яка полягає в ринковому успіху продовження роботи з діючими партнерами (постачальниками);

$П_{21}$  – подія, яка полягає в успіху переходу на нові види закупок, відповідно І-11;

$П_{12}$  – подія, яка полягає в невдачі переходу на нові види закупок, відповідно І-11.



**Рис. 3.4. Дерево рішення щодо імпортних поставок алкогольної продукції підприємця Томаш О.Ю.**

Далі приведено певні економічні величини, на основі яких мають бути прийняті рішення.

Отже варіант 1 (гілка Б1) – вартість імпорту за старими принципами роботи складає 236,88 тис.грн./рік, з яких близько 48% - дохід посередника.

Розрахуємо вартість імпорту за прямими закупками.

Для реалізації даного плану необхідно:

1) за допомогою е-комерції менеджеру-аналітику потрібно знайти прямого постачальника з цінами виробника (Італія);

2) укласти договір предметом якого мають стати (табл. 2.11):

- текіла, вино, діджестиви, лікери;

3) домовитись з транспортно-експедиційною компанією на предмет доставки вантажу;



4) митне очищення вантажу.

Тож, враховуючи, що дохід посередника становить 48%, то первісна вартість продукції становитиме – 113,70 тис.грн. (за ту саму кількість).

Наступним розраховано послуги транспортно-експедиторської компанії з врахуванням маршруту доставки (рис. 3.5)



**Рис. 3.5. Технологічна схема маршруту імпорту**

Вартість перевезення =  $1964 \text{ км} \cdot 12 \text{ грн./км} = 23,57 \text{ тис.грн.}$

Варто зазначити, що вартість перевезення може бути меншою практично на 50%, якщо буде зустрічна послуга (оскільки до Мілану машина має йти без вантажу, варто знайти замовника на цю послугу, щоб вигоди для підприємця Томаш О.Ю. та іншого замовника були найбільш оптимальними за ціною).

Наступним розраховано митні збори на кордоні:

$M_z$  (митний збір) =  $113,7 \cdot 0,2\% = 0,23 \text{ тис.грн.};$

$M$  (мито) =  $113,7 \cdot 10\% = 11,37 \text{ тис.грн.};$

$A_z$  (акциз) =  $113,7 \cdot 5\% = 5,68 \text{ тис.грн.};$

$ПДВ = (113,7 + 11,37 + 5,68) \cdot 20\% = 26,15 \text{ тис.грн.}$

$\Sigma$  митних платежів =  $0,2274 + 11,37 + 5,68 + 26,15 = 43,43 \text{ тис.грн.}$

Таким чином, загальна вартість імпорту становитиме:

$V_{\text{імпорту}} = 113,7 + 7,856 + 43,43 = 164,98 \text{ тис.грн.},$  що менше від 236,88 тис.грн. на 71,9 тис.грн., або на 43,5%.

За підрахунками імовірність успіху вища за імовірність невдачі, а різниця вартості імпорту є значною, тому рішення щодо зміни імпортих закупок має бути позитивним.

### 3.4 Оцінка ефективності шляхів удосконалення маркетингової діяльності готельно-ресторанного комплексу «Колиба»

Для розрахунку ефективності запропонованих заходів варто визначити порівняльну величину, яка співставлятиметься з витратами заходів щодо удосконалення маркетингової діяльності підприємства.

Вихідним параметром інвестиційного плану, як правило приймають величину чистого доходу (основа порівняння з витратами програми), то необхідним є застосування функції прогнозування на базі експоненціального згладжування.

На основі вихідних даних підприємства (табл. 2.2 – обсяги наданих послуг), виконано апроксимізацію (згладжування) у формі експоненціальної кривої даних показників (табл. 3.14).

**Таблиця 3.14 – Прогнозування показника чистого доходу (EXCEL)**

Роки	Вч	Ковзне	Середнє	Тенденція	Ріст	0,2	0,7	Прогноз
2017	2003,2			3937,9	3780,09	3156	3156	
2018	3234,1			5049,1	4865,26	3156	3156	
2019	3107,0	<b>3979</b>	4916,444	6160,3	6261,96	5131,2	3896,7	
2020		<b>4939,3</b>	5602,444	7271,5	8059,61	5855,84	4538,79	4271,5
2021		<b>5831</b>	5934	8382,7	10373,32			5382,7
2022		<b>6037</b>	6037	9493,9	13351,24			6493,9

Динаміка чистого доходу відображена графічно (рис. 3.6).



**Рис. 3.6. Динаміка зміни показника чистого доходу підприємця Томаш О.Ю. упродовж 2017-2022 років**

Наступним, взявши за основу прогнозовану величину чистого доходу в табл. 3.14 проведено розрахунок окупності витрат, що призначенні для реалізації вище пропонованих заходів.

**Таблиця 3.14 - Інвестиційний план проекту заходів з удосконалення маркетингової діяльності підприємця Томаш О.Ю.**

№ з/п	Найменування показника	Позначення	Розрахунок	База	Реалізація проекту		
				2019	2020	2021	2022
<i>1. Надходження:</i>							
1	Прогнозований ріст Чд від бази (2017 - таблиця 2.2)	Чд	прогнозування	3107	4271,5	5382,7	6493,9
<i>2. Витрати:</i>		кз	Ср/Чд в 2019 році	2933,6/3107=0,95			
3	Витрати реалізації (2019 – таб.2.1)	Ср =	Чд · кз		4057,9	5113,6	6169,2
4	Ріст операційних витрат	ΔСпр	календарний план			147,04	
5	Витрати всього	Спр =	Ср + ΔСпр		4057,9	5260,6	6169,2
6	Капіталовкладення всього, тис.грн.	К =	календарний план			147,04	89,24
7	Активи (2019–таблиця 2.3)	А =	А = А + К	1563,2	1563,2	1710,2	1710,2
8	Частка амортизації в складі витрат	ка	Са/А в 2019 році	-			
9	Амортизація виробничих фондів	Са =	А · ка		-	-	-
10	Витрати без амортизації	Спр =	Ср - Са		4057,9	5113,6	6169,2
11	Чистий грошовий потік	ЧГП =	Вч-Спр		213,6	269,1	324,7
12	Частка росту Пч від капіталовкладень	кв	-		1,205	1,153	1,133
13	В тому числі ефект проекту	Епр =	кв · ЧГП		257,4	310,3	367,9
14	Приведений грошовий потік	ЧГПпр =	Епр · (1+Ед) <sup>1</sup>		219,9	226,5	229,9
15	Чиста приведена вартість	ЧПВ =	ЧГПпр <sub>i</sub> - К <sub>i</sub> + ЧПВ <sub>i-1</sub>		219,9	299,16	439,82

<sup>1</sup> Ставка дисконтування Ед = 17% на рівні середньої інфляції і з врахуванням ризику та реалізації даного проекту.

За результатами чистої приведеної вартості проект признається ефективним, оскільки на протязі трьох річної реалізації проекту проявляється позитивний економічний ефект - +439,92 тис.грн.

## ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи магістра на тему «Удосконалення маркетингової діяльності підприємства» були досліджені теоретичні та практичні аспекти маркетингової діяльності підприємств на прикладі готельно-ресторанного комплексу «Колиба» фізичної-особи підприємця Томаш О.Ю.

Під час написання розділу 1 – Теоретичні аспекти маркетингової діяльності підприємств було акцентовано увагу на питаннях сутності та змісту маркетингової діяльності підприємств; факторів, що впливають на ефективність маркетингової діяльності суб'єктів підприємництва та методиках її оцінювання.

Практичні аспекти було проаналізовано на прикладі дослідження діяльності фізичної особи-підприємця Томаш Олени Юріївни.

Місце реєстрації готельно-ресторанний комплекс «Колиба» фізичної-особи підприємця Томаш О.Ю.: 90106, Закарпатська обл., м. Іршава, вул. Миру, 8.

Головною ціллю підприємницької справи Томаш О.Ю. є задоволення суспільних потреб у її продукції, роботах, послугах та реалізації на основі одержаних прибутків соціальних та економічних інтересів членів трудового колективу та інтересів даного підприємця.

Видами діяльності підприємства є:

- організація та здійснення шоу-діяльності (в тому числі: дискотеки, дансингів, концерти, нічних клубів, таверн, з показом розважальних сцен, вистав або без них, тощо);

- готельні послуги;

- виготовлення, реалізація, оптова та роздрібна торгівля прохолоджуючими напоями, безалкогольними напоями та соками, у тому числі на розлив в сфері громадянського харчування; виготовлення їжі.

Переважний обсяг реалізації послуг припадає на готельні послуги та послуги з організації проведення шоу-діяльності – дискотек, святкових вечорів. Крім того, значна частка (майже 20%) у валових доходах організації, - це продажі та прибутки з торгівлі напоями закордонного походження.

Асортимент пропонованих імпортованих алкогольних напоїв є доволі високим. Так, у 13 загальних групах за видами закордонних алкогольних напоїв, пропонується 72 найменування таких продуктів.

Імпортовані товари в основному (на 85%) закупаються через торгових посередників, і лише 15% на пряму, зокрема, - це вина грузинські і молдовські (країни ближнього зарубіжжя).

Готельно-ресторанний комплекс «Колиба» є котеджного типу, збудований з червоної цегли, він елегантний та вишуканий. Діючий готель закладу має сертифікат чотиризіркового закладу.

Відповідно до законодавчих аспектів спрощеної системи, що діє в Україні та обсягів господарської діяльності підприємця Томаш О.Ю., її діяльність відноситься до 3 групи. ФОП Томаш О.Ю. веде книгу обліку доходів і витрат (для платників єдиного податку групи III, які є платниками ПДВ) згідно Порядку її ведення. Книга ведеться у паперовому форматі

Аналіз показників фінансово-господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу «Колиба» фізичної-особи підприємця Томаш О.Ю. за 2017-2019 роки показав, що рентабельність діяльності та послуг щорічно зменшується. Так, рентабельність діяльності у 2017 році складала 4,1%, а вже у 2019 – 0,4%, що менше на 3,7%.

Така ж ситуація спостерігається і з рентабельністю послуг, яка у 2017 році становила – 3,9%, а у 2019 році склала 0,4%. Така відбулась внаслідок збільшення питомої ваги операційних витрат у загальній реалізації наданих послуг, а це – ціни енергоресурси, продукти та напої для ресторану, меблі, постіль, рушники, побутову хімію для готелю, інше.

Погіршення фінансово-економічного стану досліджуваного підприємства викликане низкою ключових факторів, серед внутрішніх - це

довготривала хвороба самої власниці бізнесу – Олени Юрїївни, а також ріст показників соціальної політики держави - середньомісячної заробітної плати та приведення у відповідність бухгалтерії підприємства відповідно до вимог законодавства (витрати на оплату праці збільшено), ін.; серед зовнішніх – це наявність значної конкуренцією галузі, подорожчання енергоресурсів та цін на продукти, що необхідні для ведення бізнесу, а також корумпованість в системі адмін. контролю, нагляду та видачі дозволів на діяльність, інше.

Аналіз кадрового забезпечення підприємства показав, що колектив переважно жіночого складу (52%) та досить молодого віку, з недостатньою освітньою підготовкою. В знаки вдається специфіка діяльності організації, яка дійсно потребує працівників молодого віку.

Слід відзначити, що суттєвим недоліком структури організації є невідповідність її кадрового та структурного складу ринковим умовам господарювання. Зокрема, в штаті підприємця Томаш О.Ю. не спостерігається посад пов'язаних з маркетинговою діяльністю.

У той час, як зміна механізму маркетингової діяльності в умовах формування ринкових відносин передбачає глибоке вивчення ринку послуг. Складання прогнозів торгової кон'юнктури і вивчення попиту потребує постійної уваги від власника бізнесу Томаш О.Ю. закладу «Колиба», оскільки більшість керівників розглядають вивчення попиту та ринкових умов, як другорядну ділянку, більше покладаючись на власну інтуїцію, ніж на об'єктивну оцінку ринкової ситуації.

Аналіз ринку, зокрема дослідження Бойко М. та Гопкало Л. показали, що основними проблемами готельного бізнесу в Україні є [41, с. 313]:

- невідповідність цінової політики якості наданих послуг;
- складність ведення бізнесу, що зумовлене бюрократичністю організаційного процесу функціонування готельних підприємств;
- велике податкове навантаження;
- високий рівень ризикованості інвестиційних вкладень, через нестабільну соціально-економічну ситуацію в Україні;

- високий рівень конкуренції на ринку готельних послуг;
- низький рівень підготовки фахівців у галузі.

За результатами кількісного оцінювання рівня обслуговування відвідувачів готельно-ресторанного закладу «Колиба» фізичної особи-підприємця Томаш О.Ю. можна зазначити, що послуги, які пропонуються даним підприємцем мають хороший рівень якості за переліком визначених та якісно оцінених ознак. Однак, кращого рівня забезпечення вимагають такі елементи обслуговування відвідувачів як: оновлення асортименту послуг, вартість послуг (дуже висока), інформування про якість, властивості та способи використання окремих товарів та продуктів (наприклад, склад та якість інгредієнтів, що застосовуються для приготування страв з основного меню), досвід працівників закладу.

При розміщенні окремих груп товарів у ресторанній залі мотелю «Колиба» підприємця Томаш О.Ю., враховуються особливості кухні та товарного асортименту, а також купівельні звички та комплексність попиту відвідувачів закладу.

Аналіз управлінської підсистеми маркетингової Томаш О.Ю. показав, що серед визначеного переліку спеціальних функцій, що входять до системи маркетингового управління, найкраще виконується функція організації виконання замовлень. Достатній рівень виконання функцій мають функції, що пов'язані з процесом укладення договорів та ведення переговорів. Найнижчий рівень мають функції, що пов'язані з дослідженням ринків та пошуком клієнтів. Крім того, виконання останніх, здійснюється керівниками та спеціалістами не за посадовим призначенням.

Господарський портфель підприємця Томаш О.Ю. відноситься до «собаки». За даною позицією бізнес підприємця має низьку рентабельність і низькі темпи росту. Як правило, собівартість послуг є дещо завищеною, у порівнянні з конкурентами.

З метою удосконалення маркетингової діяльності готельно-ресторанного комплексу «Колиба» підприємця Томаш О.Ю. запропоновано:

1) концепцією стратегічного розвитку готельно-ресторанного комплексу «Колиба» фізичної-особи підприємця Томаш О.Ю., що передбачає сучасний інноваційний маркетинг-менеджмент - нову філософію бізнесу, що відображає дотримання підприємством теорії і практики суверенітету споживача: пропонувати і забезпечувати те, що потрібно споживачу та отримувати прибуток за рахунок якнайповнішого задоволення його потреб;

2) провести реорганізацію організаційної структури апарату управління шляхом посилення та виокремлення напрямку маркетингового управління. Зокрема до штату введено менеджера з управління замовленнями та стимулюванням збуту. Також, пропонується заступника директора з організаційних питань перевести на посаду заступника директора з маркетингу, а бухгалтера шляхом підвищення його кваліфікації перевести на посаду менеджера-аналітика.

Розмежування функціональних напрямків бізнесу закладу, дозволить побудувати чітку модель розподілу керівництва і повноважень, з метою координації відповідальних за якість виконуваних зобов'язань.

Поряд з цим розроблено плани добору кадрів, підвищення кваліфікації ряду керівників та спеціалістів, технічного забезпечення спеціалістів необхідними засобами праці, матеріального стимулювання;

3) у зв'язку з розширенням управлінського складу вдосконалено технологію маркетингового управління. Розподіл повноважень за виконанням функціональних підсистем системи управління маркетинговою діяльністю закладу «Колиба» дозволить координувати дану діяльність поміж виконавців;

4) запропоновано покращення стимулюючих заходів, як основи здійснення маркетингової діяльності підприємства. Так, найбільшу частку в загальній сукупності витрат на рекламу складає сувенірна реклама – 53,4%.

Для впровадження сувенірної реклами, а саме ексклюзивної пляшки горілки найбільш вагомим клієнтам, запропоновано налагодити співпрацю з



брендовим виробником горілки для замовлення партії ексклюзивної пляшки з виглядом закладу «Колиба» з вмістом напою обраного виробника;

5) обґрунтовано вибір придбання програмного продукту “FinExpert – маркетинг”.

Наявність точної ринкової інформації у працівників маркетингового напрямку, значно покращить якість даної роботи підприємства.

б) розроблено технологію імпорتنих поставок алкогольної продукції підприємця Томаш О.Ю. на основі методу кількісного аналізу.

Оскільки підприємець Томаш О.Ю. через посередника закупає велику кількість алкогольних напоїв виробництва Італія, а саме – діджестиви, текілу, вино та лікери, обґрунтовано вихід на виробника через прямі закупки продукції.

Для прийняття рішення запропоновано обґрунтування проекту з використанням методу „дерева рішень”. Цей метод передбачає графічну побудову варіантів викладених рішень у вигляді дерева, що в залежності від ступеня складності проблеми має різну кількість гілок.

За підрахунками імовірність успіху вища за імовірність невдачі, а різниця вартості імпорту є значною, тому рішення щодо зміни імпорتنих закупок має бути позитивним.

Основою проекту, тобто його підґрунтям є виправдання (окупність) коштів затрачених на реалізацію цих заходів. За обрахунками отримано позитивне сальдо між валовою виручкою організації і його витратами.

Обґрунтування економічної ефективності проекту шляхом розрахунку інвестиційного плану та зміни результатів господарської системи підприємства довів економічну ефективність запропонованої програми удосконалення.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мацеха Д.С., Бурий С.А. Вісник Хмельницького національного університету 2014, № 5, Т. 2. С. 43-47.
2. Тимошенко З.І. Маркетинг готельного продукту [Електронний ресурс] / З.І. Тимошенко, Г.Б. Мунін, В.П. Дишлевий. – Режим доступу : [www.tourism-book.com](http://www.tourism-book.com).
3. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основи маркетинга / Пер. с англ. – 2-е европ. изд. – К.; М.; СПб.: Издат. дом „Вильямс”, 1998. – 1056 с.
4. Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетинг: Підручник / За редакцією Л.А. Мороз. – 2-е вид. – Львів: Національний університет „Львівська політехніка” (Інформаційно-видавничий центр „ІНТЕЛЕКТ + Інститут післядипломної освіти”), „Інтелект-Захід” 2002. – 244с.
5. Щербань В.М. Маркетинг: Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006. – 208с.
6. Бобров В.Б. Англо-русский словарь по рекламе и маркетингу: English-Russian Dictionary of Advertising and Marketing: Ок 40000 терминов / В.Б. Бобров. – М.: РУССО, 1999. – 752с.
7. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / Пер. с англ. М. Котельниковой – М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998. – 228с.
8. Маркетинговий менеджмент: Навч. посіб. / Під заг. ред. М.І. Білявцева та В.Н. Воробйова. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 407с.
9. Маркетинг тур продукту : підручник [Електронний ресурс] / Ю.О. Карягін, З.І. Тимошенко. Т.О. Демура, Г.Б. Мунін. – К. : Кондор, 2009. – 394 с. — Режим доступу : [www.tourlib.net/books\\_tourism/dmitriev.htm](http://www.tourlib.net/books_tourism/dmitriev.htm).
10. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2005. – 608 с.

11.В.В. Липчук, Р.П. Дудяк, С.Я. Бугіль. Маркетинг: основи теорії та практики. Навчальний посібник / За загальною редакцією В.В. Липчука. – Львів: „Магнолія плюс”, 2005. – 288 с.

12.Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. Менеджмент для керівників. - К.: Т-во «Знання», КОО,1999

13.Щербань В.М. Маркетинговий менеджмент: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 224с.

14.Мельников О.Н. Рекламно-информационное обеспечение менеджмента современных российских предприятия // Менеджмент в России и за рубежом.- 1998.- №4. - С. 62-68.

15.Пінчук І.С., Галузинський Г.П., Орленко Н.С. Інформаційні системи і технологи в маркетингу: Навч. посібник. - К.: КНЕУ. 1999.

16. Могилова А.Ю., Будашко В.О. Особливості маркетингу у готельно-ресторанному бізнесі. Науковий вісник Херсонського державного університету: серія економічні науки. Випуск 17. Частина 2. 2016. С. 72-75.

17.Тимошенко З.І., Мунін Г.Б., Дишлевий В.П. Маркетинг готельно-ресторанного бізнесу: навч. посіб. – Європ. ун-т. – К., 2007. – 245 с.

18.Ващенко Н.В. Потенціал підприємства як запорука забезпечення конкурентоспроможності підприємства / Н.В. Ващенко, Л.В. Ставрунова. - [Электронный ресурс].

19.Степанов А. Характеристика миссии фирмы /  
Ur://quality.eiip.ru/DOCUM/harmiss.htm.

20. Портер М. Стратегія конкуренції. – К.: Основи, 1997.

21.Пономаренко В. С. Механизм управления предприятием: стратегический аспект. /В.С. Пономаренко, Е.Н. Ястремская, В. М. Луцковский. - Харьков: Изд. ХГЗУ, 2002. - 252 с.

22. Соболева-Терещенко О.А., Антонова В.О. Оцінка ефективності маркетингової діяльності в контексті розбудови програм лояльності покупців. Електронне наукове фахове видання:  
[http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5\\_2019/54.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2019/54.pdf)

23. Ассель Г. Маркетинг : принципы и стратегия : учебник для вузов / Г. Ассель. — М. : ИНФРА-М, 1999. — 804 с.

24. Балановська Т. І. Управління маркетинговою діяльністю на агропродовольчому ринку / Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. – 2010. – Вип. 154, Ч. 1. – С. 368-373.

25. Анфіногенова Є. Б. Методи оцінки ефективності маркетингових заходів / Є. Б. Анфіногенова // Проблеми і перспективи економіки і управління : матеріали Міжнар. заоч. науч. конф. (Санкт-Петербург, квітень 2012 р.). — СПб. : Реноме, 2012. — С. 147–149.

26. Стрий Л. А. Управление предприятиями связи в условиях конкурентного рынка / Л. А. Стрий, А. К. Голубев, О. М. Рустамов. — Баку : Mars Print, 2011. — 428 с.

27. Мельник Л.Г., Корінцева О.І. Економіка підприємства: Конспект лекцій: Навч. посіб. – Суми: ВТД „Університетська книга”, 2003. – 412 с.

28. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств. Начільний посібник. – К.: ВД „Професіонал”, 2006. – 448с.

29. Ілляшенко С.М., Баскакова М.Ю. Маркетингові дослідження: Навч. посіб. За ред. д-ра екон. наук, проф. С.М. Ілляшенка. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 192с.

30. Туризм в Україні: куди їдуть найбільше і які напрями потрібно розвивати. [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Електронні дані. – Режим доступу: <https://ukr.segodnya.ua/ukraine/pochemu-ukraina-privlekaetinostrancev-i-kakie-perspektivu-umestnogo-turizma-1061426.html> (дата звернення 21.05.2018) – Назва з екрана.

31. Пляшко О.С., Денищук М.Ф. Підприємницька діяльність. Навчальний посібник. Рівне: Волинські обереги, 2007. 320с.

32. Офіційний портал Державна фіскальна служба України. Режим доступу: <http://zak.sfs.gov.ua/media-ark/news-ark/print-301339.html>

33. Указ Президента України від 28.06.99р. №746/99 «Про спрощену систему оподаткування, обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва».

34. Козак К.Б., Маркова Г.Ф. Дослідження проблем управління персоналом в готельно-ресторанній галузі. Економіка харчової промисловості. Том 7, Випуск 4/2015. С. 45-51.

35. Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс: учебное пособие / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. – М.: Институт международных государственно - гуманитарных связей, 2008. – 99 с.

36. Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент [Електронний ресурс] : навчальний посібник / Л.І.Нечаюк, Н.О. Телеш. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 348 с. – Режим доступу: [http://tourlib.net/books\\_ukr/nechauk.htm](http://tourlib.net/books_ukr/nechauk.htm)

37. Кравченко Т.С. Аналіз концепцій кадрового менеджменту // Персонал. – 2005. – №7. – С.13–21.

38. Онищук Н.В. Розвиток індустрії гостинності в Україні та світі. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Випуск 4 (21), 2019. С. 297-304.

39. Туризм и гостиничное хозяйство / под ред. Л. Шматько. Москва ; Ростов-на-Дону : МарТ, 2005. 352 с.

40. Розвиток українського та світового готельного господарства. URL: <http://osvita.ua/vnz/reports/management/15286> (дата звернення: 25.06.2019)

41. Бойко М., Гопкало Л. Організація готельного господарства : підручник. Київ, 2006. 494 с.

42. Томаля Т.С., Щипанова Я.І. Управління якістю в готельно-ресторанному бізнесі. Економіка. Управління. Інновації. Випуск № 2 (12), 2014.

43. Global tourism industry – Statistics & Facts [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Електронні дані. – Режим доступу:

<https://www.statista.com/topics/962/global-tourism> (дата звернення 19.05.2018) –

Назва з екрана.

44. Виноградская А. С. Развитие туристического бизнеса в Украине / А. С. Виноградская // Бизнес-информ. 2016. № 9-10. С. 122 – 127.

45. Батюк А.Є. та ін. Інформаційні системи в менеджменті: Навчальний посібник / А.Є. Батюк, З.П. Дзуліт, К.М. Обельовська, І.М. Огородник, Л.П. Фабрі. – Львів: Національний університет „Львівська політехніка” (інформаційно-видавничий центр „ІНТЕЛЕКТ” + „Інститут післядипломної освіти”), „Інтелект-Захід” 2004. – 520с.

46. Калініченко О.О. Стратегічні напрямки розвитку підприємств готельного господарства. Збірник тез доповідей I Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції «Стратегічні перспективи готельно-ресторанного бізнесу в Україні: досвід, проблеми та інновації» ( 14-15 лютого 2019 року) / Міністерство освіти і науки України; Житомирський державний університет імені Івана Франка. – Житомир, 2018. – 40 с.