

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
**Національний університет «Запорізька політехніка»**

Гуманітарний факультет

Кафедра туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

**Пояснювальна записка**

до кваліфікаційної дипломної роботи  
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему МАРКЕТИНГОВА ЦІНОВА ПОЛІТИКА ГОТЕЛЬНОГО  
ПІДПРИЄМСТВА  
(назва теми)

Виконав: студентка 4 курсу, групи ГФз-111сп  
Спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа  
(код та назва)

Освітня програма (спеціалізація) Готельно-  
ресторанна справа

ХАРСУН Д.С.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник ДУБІНІНА А.А.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент ЗАХАРОВА С.Г.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет гуманітарний

Кафедра Туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

Ступінь вищої освіти Перший (бакалаврський) рівень

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа

(шифр і назва)

Освітня програма (спеціалізація) Готельно-ресторанна справа

(назва освітньої програми (спеціалізації))

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри ТГРБ**

В.М. Зайцева

«17» лютого 2025 року

**ЗАВДАННЯ  
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

ХАРСУН Діана Сергіївни

(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи Маркетингова цінова політика готельного підприємства

керівник роботи (проекту) ДУБІНІНА А.А., д.т.н., проф.,  
затвердженні наказом вищого навчального закладу від «16» лютого 2024 року № 34

2. Строк подання студентом роботи (проекту) 01.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи (проекту) в роботі використанні результати наукових праць вітчизняних та зарубіжних дослідників, вітчизняні нормативно-правові та нормативні документи, статистичні дані, матеріали неурядових вітчизняних та зарубіжних організацій, дані спеціалізованих періодичних видань з питань маркетингу у закладах готельного господарства, організації обслуговування споживачів в закладах готельного господарства, результати проведеного автором дослідження.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) \_\_\_\_\_

Розділ 1. Теоретичні особливості формування цін в готельних підприємствах.

Розділ 2. Дослідження маркетингової цінової політики готелю «Bristol» в місті Одеса.

Розділ 3. Шляхи вдосконалення маркетингової цінової політики готелю «Bristol».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

9 таблиць, 5 рисунків

## 6. Консультанти розділів дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
<b>1</b>	ДУБІНІНА А.А., д.т.н., проф.	21.03.2025	09.04.2025
<b>2</b>	ДУБІНІНА А.А., д.т.н., проф.	10.04.2025	25.04.2025
<b>3</b>	ДУБІНІНА А.А., д.т.н., проф.	26.04.2025	10.05.2025
<b>Нормо-контроль</b>	МАМОТЕНКО Д.Ю., к.е.н., доц.	28-30.05.2025	

7. Дата видачі завдання 17.02.2025 р.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
<b>1</b>	<b>Узгодження теми, складання змісту</b>	11-20.11.2024	виконано
<b>2</b>	<b>Вивчення літературних джерел</b>	21.11.2024-10.02.2025	виконано
<b>3</b>	<b>Збір матеріалу на кваліфікаційну дипломну роботу</b>	21.12.2024-31.01.2025	виконано
<b>4</b>	<b>Групування та аналіз зібраного матеріалу</b>	01.02-20.03.2025	виконано
<b>5</b>	<b>Виконання першого розділу</b>	21.03.2025-09.04.2025	виконано
<b>6</b>	<b>Виконання другого розділу</b>	10.04-25.04.2025	виконано
<b>7</b>	<b>Виконання третього розділу</b>	26.04-10.05.2025	виконано
<b>8</b>	<b>Формування висновків та рекомендацій</b>	11-20.05.2025	виконано
<b>9</b>	<b>Оформлення кваліфікаційної дипломної роботи</b>	21.05-25.05.2025	виконано
<b>10</b>	<b>Перевірка роботи керівником</b>	21.03-30.05.2025	виконано
<b>11</b>	<b>Одержання відгуку та рецензії</b>	01-13.05.2025	виконано
<b>12</b>	<b>Попередній захист кваліфікаційної дипломної роботи</b>	16-31.05.2025	виконано
<b>13</b>	<b>Подання роботи на кафедру</b>	01.06.2025	виконано
<b>14</b>	<b>Захист кваліфікаційної дипломної роботи</b>	05-30.06.2025	виконано

Студент

\_\_\_\_\_ (підпис)

КЛЕЦКО А.С.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

ДУБІНІНА А.А.

(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

**Актуальність теми.** Ринок готельних послуг є динамічним і високо конкурентним, що вимагає від підприємств гнучкої та ефективної маркетингової цінової політики. Правильне ціноутворення у сфері готельного бізнесу безпосередньо впливає на прибутковість підприємства, рівень попиту на послуги та конкурентоспроможність на ринку.

Особливої актуальності ця тема набуває в сучасних умовах економічної нестабільності, зміни поведінки споживачів та розвитку нових технологій у сфері управління готельним бізнесом. Сучасні готелі стикаються з низкою викликів, зокрема зміною туристичних потоків, впливом воєнного стану на економіку, підвищенням витрат на утримання закладів.

**Метою кваліфікаційної дипломної роботи** є аналіз маркетингової цінової політики готелю «Bristol» у місті Одеса та розробка рекомендацій щодо її вдосконалення для підвищення конкурентоспроможності підприємства та покращення фінансових результатів. Виходячи з мети в роботі вирішено наступні задачі: досліджено теоретичні основи ціноутворення у готельному бізнесі; проведено аналіз діяльності готелю «Bristol»; оцінено існуючу маркетингову цінову політику готелю «Bristol»; розроблено пропозиції щодо вдосконалення маркетингової цінової політики готелю.

**Об'єктом дослідження** є маркетингова цінова політика.

**Предметом** дослідження є маркетингова цінова політика готелю «Bristol» та її вплив на конкурентоспроможність підприємства.

**Методи дослідження:** теоретичний аналіз; економічний аналіз; метод порівняльного аналізу; метод SWOT-аналізу; метод анкетування.

**Інформаційну базу дослідження** становлять праці вітчизняних і зарубіжних вчених і практиків, які присвячені галузі готельного господарства, результати власних досліджень.

**Практичне значення.** Результати роботи можуть бути використані

менеджментом готельного бізнесу для оптимізації цінової політики, що сприятиме: підвищенню доходів готелю за рахунок ефективного встановлення тарифів; залученню нових клієнтів завдяки конкурентним цінам і вигідним пропозиціям; зміцненню ринкових позицій готелю через впровадження сучасних маркетингових підходів до ціноутворення.

**Апробація результатів кваліфікаційної дипломної роботи.** Головні положення та результати кваліфікаційної роботи представлені у виступі на науково-практичній конференції «Тиждень науки-2025» в квітні 2025 р. в Національному університеті «Запорізька політехніка» на тему «Маркетингова цінова політика готельного підприємства».

**Структура і обсяг роботи.** Кваліфікаційна дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань (44 найменування). Загальний обсяг роботи становить 80 сторінок, основний зміст роботи викладено на 72 сторінках. Робота містить 9 таблиць та 5 рисунків.

## **АНОТАЦІЯ**

**Харсун Д.С. Маркетингова цінова політика готельного підприємства.**

Робота присвячена дослідженню маркетингової політики щодо формування цін в готельних підприємствах. У роботі досліджено теоретичні основи ціноутворення у готельному бізнесі; проведено аналіз діяльності готелю «Bristol»; оцінено існуючу маркетингову цінову політику готелю «Bristol»; розроблено пропозиції щодо вдосконалення маркетингової цінової політики готелю. Результати роботи можуть бути використані менеджментом готельного бізнесу для оптимізації цінової політики, що сприятиме: підвищенню доходів готелю за рахунок ефективного встановлення тарифів; залученню нових клієнтів завдяки конкурентним цінам і вигідним пропозиціям; зміцненню ринкових позицій готелю через впровадження сучасних маркетингових підходів до ціноутворення.

*Ключові слова:* готельний бізнес, індустрія гостинності, маркетинг, ціна, політика управління, знижка, облік витрат, аналітика продажів, конкурентоспроможність.

## ANNOTATION

### **Kharsun D. S. Marketing Pricing Policy of a Hotel Enterprise.**

The study is dedicated to the research of marketing pricing policy in hotel enterprises. It examines the theoretical foundations of pricing in the hotel business, analyzes the activities of the Bristol Hotel, evaluates its current marketing pricing policy, and develops recommendations for improving the hotel's pricing strategy.

The findings of this study can be used by hotel management to optimize pricing policies, which will contribute to: increasing hotel revenue through effective tariff setting, attracting new clients due to competitive pricing and attractive offers, strengthening the hotel's market position by implementing modern marketing approaches to pricing.

*Keywords:* hotel business, hospitality industry, marketing, price, management policy, discount, cost accounting, sales analytics, competitiveness.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ  
І ТЕРМІНІВ

вул. – вулиця

грн. – гривня

див. – дивись

дол. – долар

ін. – інше

од. – одиниця

л-д. – ліжко-діб

ПАТ – публічне акціонерне товариство

р. – рік

рис. – рисунок

табл. – таблиця

тис. – тисяча

VHG – VERTEX HOTEL GROUP

% – відсоток

## ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЦІН В ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	12
1.1. Теоретичні основи формування цін на готельні послуги	12
1.2. Сутність та завдання маркетингової цінової політики	17
1.3. Методи формування маркетингової цінової політики готельного підприємства	22
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ ГОТЕЛЮ «BRISTOL» В МІСТІ ОДЕСА	33
2.1. Загальна характеристика готелю «Bristol»	33
2.2. Аналіз діяльності готелю «Bristol»	41
2.3. Аналіз маркетингової цінової політики готелю «Bristol»	52
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ ГОТЕЛЮ «BRISTOL»	59
3.1. Проблеми ціноутворення готельного підприємства в сучасних умовах господарювання	59
3.2. Удосконалення маркетингової цінової політики готелю «Bristol»	65
ВИСНОВКИ	71
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	73
ДОДАТКИ	78

## ВСТУП

Ринок готельних послуг є динамічним і високо конкурентним, що вимагає від підприємств гнучкої та ефективної маркетингової цінової політики. Правильне ціноутворення у сфері готельного бізнесу безпосередньо впливає на прибутковість підприємства, рівень попиту на послуги та конкурентоспроможність на ринку.

Особливої актуальності ця тема набуває в сучасних умовах економічної нестабільності, зміни поведінки споживачів та розвитку нових технологій у сфері управління готельним бізнесом. Сучасні готелі стикаються з низкою викликів, зокрема зміною туристичних потоків, впливом воєнного стану на економіку, підвищенням витрат на утримання закладів.

Значна частина досліджень у сфері ціноутворення у готельному бізнесі присвячена впровадженню динамічного ціноутворення, адаптації тарифів до сезонних коливань, використанню новітніх маркетингових підходів у ціноутворенні. Саме тому дослідження маркетингової цінової політики готельного підприємства та визначення шляхів її вдосконалення є важливим та своєчасним завданням.

Проблеми формування цінової політики у готельному бізнесі досліджували багато науковців. Зокрема: Ф. Котлер розглядав маркетингові аспекти ціноутворення та роль цінової політики у залученні споживачів; Т. Левітт вивчав вплив диференціації послуг на ціноутворення; Дж. Нейл і П. Вонг аналізували вплив маркетингових стратегій на прибутковість готельних підприємств; С. В. Мельник досліджував особливості динамічного ціноутворення та адаптацію тарифів до змін ринку; О. І. Ковальчук розглядав проблеми ціноутворення в готельному бізнесі в умовах економічної нестабільності.

Попри значну кількість наукових робіт, залишається відкритим питання ефективного поєднання маркетингової стратегії та цінової політики в готельному бізнесі, що потребує подальших досліджень та практичних

рекомендацій.

Метою дослідження є аналіз маркетингової цінової політики готелю «Bristol» у місті Одеса та розробка рекомендацій щодо її вдосконалення для підвищення конкурентоспроможності підприємства та покращення фінансових результатів.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

1. Дослідити теоретичні основи ціноутворення у готельному бізнесі.
2. Провести аналіз діяльності готелю «Bristol».
3. Оцінити існуючу маркетингову цінову політику готелю «Bristol».
4. Розробити пропозиції щодо вдосконалення маркетингової цінової

політики готелю.

Об'єктом дослідження є маркетингова цінова політика.

Предметом дослідження є маркетингова цінова політика готелю «Bristol» та її вплив на конкурентоспроможність підприємства.

У ході роботи використовуються такі методи дослідження: теоретичний аналіз (вивчення наукових праць, нормативно-правових актів та літератури з маркетингу й ціноутворення); економічний аналіз (оцінка діяльності готелю, дослідження цінової політики та фінансових показників); метод порівняльного аналізу (аналіз підходів до ціноутворення у готельному бізнесі); метод SWOT-аналізу (визначення сильних і слабких сторін маркетингової політики готелю); метод анкетування (дослідження думки клієнтів щодо чинної цінової політики).

Практична значимість. Результати роботи можуть бути використані менеджментом готельного бізнесу для оптимізації цінової політики, що сприятиме: підвищенню доходів готелю за рахунок ефективного встановлення тарифів; залученню нових клієнтів завдяки конкурентним цінам і вигідним пропозиціям; зміцненню ринкових позицій готелю через впровадження сучасних маркетингових підходів до ціноутворення.

Апробація результатів кваліфікаційної дипломної роботи. Головні положення та результати кваліфікаційної роботи представлені у виступі на

науково-практичній конференції «Тиждень науки-2025» в квітні 2025 р. в Національному університеті «Запорізька політехніка» на тему «Маркетингова цінова політика готельного підприємства».

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань (44 найменування). Загальний обсяг роботи становить 80 сторінок, основний зміст роботи викладено на 72 сторінках. Робота містить 9 таблиць та 5 рисунків.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЦІН В ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

### 1.1. Теоретичні основи формування цін на готельні послуги

У сучасних ринкових умовах ціна на готельні послуги визначається як сума, яку клієнт сплачує за право користування певними товарами чи послугами. Вітчизняні готельні підприємства стикаються з низкою ключових викликів у сфері ціноутворення, серед яких:

- освоєння нових підходів до ринкової та цінової політики, аналіз сучасної практики та визначення мотивів поведінки учасників ринку;
- адаптація механізму ціноутворення до змінних ринкових умов та особливостей послуги;
- розробка ефективної стратегії формування цін із застосуванням відповідних методів, враховуючи цілі підприємства та поточну ринкову ситуацію;
- розроблення тактичних рішень у сфері ціноутворення з урахуванням динаміки економічного середовища.

Цінова політика – це система правил і принципів встановлення вартості послуг, що враховує особливості їх надання. В умовах ринкової економіки готельні підприємства самостійно визначають підхід до формування цін, оскільки використовують вільні ринкові тарифи.

Разом із тим, держава може впливати на ціноутворення в готельному бізнесі як безпосередньо (шляхом регулювання правил формування тарифів), так і опосередковано (через фінансово-кредитні механізми, податкову політику, рівень заробітних плат). Окрім прямого регулювання, застосовуються також непрямі заходи впливу, спрямовані на коригування ринкової кон'юнктури, управління фінансовими потоками та встановлення оптимального співвідношення між попитом і пропозицією на готельні послуги.

Формуючи ціни на готельні послуги, слід враховувати такі фактори:

- собівартість номерного фонду та послуг у комплексі;
- наявні інвестиції та перспективи їх залучення;
- тенденції розвитку цільового ринку та його поточний стан;
- очікуваний рівень прибутковості та терміни окупності вкладень;
- баланс між попитом і пропозицією в певний момент часу;
- конкурентну ситуацію та альтернативні варіанти розміщення в регіоні;
- рівень сервісу та можливості його вдосконалення.

Основа цінової політики готельних підприємств становлять такі принципи:

- економічне обґрунтування тарифів;
- орієнтація на специфічні цілі бізнесу;
- безперервний моніторинг і коригування цінової політики;
- єдність підходів до ціноутворення та контроль за їх дотриманням.

У конкурентному середовищі ціна на готельні послуги змінюється під впливом ринкових механізмів. Готельні компанії застосовують різні методи визначення вартості послуг, які можна згрупувати в чотири основні моделі:

- витратна модель, що базується на аналізі собівартості та рівня рентабельності;
- попитова модель, яка враховує рівень платоспроможного попиту клієнтів;
- конкурентна модель, орієнтована на вартість послуг аналогічних підприємств;
- збалансована модель, що враховує інтереси різних учасників ринку.

Таким чином, ефективне ціноутворення у готельному бізнесі є багатофакторним процесом, що вимагає системного підходу та постійного аналізу ринкового середовища.

Загальний алгоритм ціноутворення можна представити у вигляді

діаграми (див. рис. 1.1).



Рис. 1.1 – Алгоритм формування цін на готельні послуги

На практиці готельні підприємства встановлюють собівартість готельних послуг за добу, яка визначається за такою формулою [6]:

$$Ц = S + П + ЗНк \quad (1.1)$$

де,  $S$  – повна собівартість послуг розміщення, грн.;  $П$  – прибуток від реалізації послуг розміщення, грн.;  $ЗНк$  – знижки (надбавки) до ціни підприємства, грн.

Готельний тариф включає не лише вартість проживання у номері певної категорії, а й додаткові послуги, такі як харчування, користування міні-баром та інші сервіси, що залежать від попиту клієнтів і маркетингової політики готелю. Якщо деякі компоненти не входять у тарифний пакет, готелі можуть надавати знижки для залучення клієнтів та підвищення конкурентоспроможності [2].

У багатьох готелях система тарифів є досить складною і може включати десятки різних варіантів. Така різноманітність пояснюється необхідністю адаптації до потреб різних сегментів споживачів, фінансових

можливостей компаній, що купують готельні послуги, а також стратегіями просування на різних ринках. Крім того, готелі прагнуть максимізувати прибуток за рахунок ефективного управління тарифною політикою. Кожен тарифний план має свої особливості та умови використання, що дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміну ринкової ситуації.

Основне завдання цінової політики готельного бізнесу полягає у розробці стратегії та тактики ціноутворення. Зокрема, це включає встановлення початкових ринкових цін на нові послуги, визначення оптимальних цінових сегментів і балансування між привабливістю пропозицій для клієнтів та рентабельністю підприємства.

Оптимізація механізму формування ринкової ціни відбувається на наступних етапах розробки цінової політики (див. рис. 1.2).



Рис. 1.2 – Етапи розробки цінової політики [12; 21]

На першому етапі процесу ціноутворення визначається його основна мета, що корелює із загальною стратегією розвитку готельного підприємства. Основні цілі можна класифікувати за такими напрямками:

- забезпечення стійкості бізнесу в умовах жорсткої конкуренції;

- розширення частки ринку шляхом використання стратегії низьких цін;
- досягнення лідерських позицій завдяки високій якості обслуговування;
- максимізація прибутку в короткостроковій перспективі.

Для досягнення цих цілей підприємство обирає відповідну методику ціноутворення. Визначивши початкову ринкову ціну, необхідно спрогнозувати її майбутні зміни та оцінити їхній вплив на реалізацію стратегічних завдань компанії. Вибір стратегії ціноутворення передбачає прогнозування оптимальної динаміки зміни цін відповідно до ринкових умов та внутрішніх бізнес-цілей. Водночас процес розробки і коригування стратегії ціноутворення є безперервним, оскільки тривале застосування незмінної політики без адаптації до ринкових умов може призвести до втрати конкурентних позицій.

Підхід до ціноутворення залежить від того, чи йдеться про нову послугу чи вже існуючу. Для нових послуг стратегія формування цін відрізняється від тієї, що застосовується до вже освоєних продуктів.

Ключовим елементом формування тарифів у готельному бізнесі є структура собівартості. Оскільки загальні витрати готелів є переважно постійними, а змінні витрати часто мінімальні, важливе значення мають витрати на персонал, включно із заробітною платою, навчанням та іншими соціальними витратами.

На ціноутворення впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники. До внутрішніх належать стратегічні цілі підприємства, рівень операційних витрат, система оплати та механізм трансфертного ціноутворення. Зовнішні чинники включають законодавчі аспекти, макроекономічну ситуацію (інфляція, валютні курси, податки), конкурентне середовище, споживчі вподобання та рівень довіри до бренду.

Тарифи на готельні послуги можуть встановлюватися за різними принципами, серед яких виділяють такі основні підходи:

1. Витратний метод – ціна формується на основі собівартості послуг з урахуванням надбавки для покриття витрат і отримання прибутку.
2. Конкурентний підхід – ціни визначаються з урахуванням вартості аналогічних послуг у конкурентів.
3. Попит-орієнтоване ціноутворення – враховується купівельна спроможність клієнтів та рівень цін на супутні продукти.
4. Міжнародне порівняння – використовується у великих готельних мережах, коли ціни коригуються відповідно до цін у сусідніх країнах.
5. Регіональне порівняння – враховується рівень цін у межах конкретного ринку чи регіону.

Готельне підприємство повинно обрати найбільш ефективну формулу ціноутворення, що відповідатиме умовам ринку. Важливим інструментом управління є диференціація тарифів, яка дозволяє пропонувати гнучкі ціни залежно від попиту, сезонності та сегменту клієнтів.

Тактика ціноутворення визначає, як саме змінюватимуться ціни на послуги, щоб найбільш ефективно відповідати стратегічним цілям компанії. Для стимулювання продажів основних і додаткових послуг готелі активно використовують знижки, спеціальні пропозиції та індивідуалізовані тарифні програми, що дозволяють залучити ширшу аудиторію та підвищити лояльність клієнтів.

## 1.2. Сутність та завдання маркетингової цінової політики

Маркетингова цінова політика – це комплекс заходів, що охоплюють встановлення відпускної ціни, систему знижок, умови оплати товарів і послуг, а також регулювання цін з урахуванням побажань споживачів і прибутковості підприємства. Вона є важливою складовою маркетингової стратегії компанії, яка враховує ринкову кон'юнктуру, перспективи розвитку, потреби споживачів і позиціонування продукту.

Ціноутворення є складним процесом, оскільки ціна є змінною категорією, що залежить від політичних, економічних, соціальних і психологічних чинників. Вона виконує кілька ключових функцій:

- Визначає основні економічні пропорції між виробництвом і споживанням.
- Впливає на рівень попиту та структуру витрат населення.
- Використовується як економічний інструмент для досягнення суспільних і політичних цілей.

Ціна, яку споживач сплачує за товари чи послуги, може мати різні назви: плата (за освіту, житло), тариф (за транспортні послуги), комісія, заробітна плата, страховий внесок тощо. У маркетинговому контексті вона є еквівалентом вартості, що надається в обмін на право власності чи користування продуктом.

Ціноутворення залежить від загальної стратегії розвитку підприємства, оскільки впливає на всі його функціональні сфери – виробництво, фінанси, технічне забезпечення. Важливо, щоб рішення щодо ціноутворення приймалися колегіально, з урахуванням інтересів різних підрозділів компанії та відповідали загальній маркетинговій стратегії.

Ціна є одним із ключових елементів маркетингової політики з кількох причин:

1. Вона є важливим конкурентним інструментом.
2. Оптимальний рівень ціни дозволяє компанії отримувати прибуток і забезпечувати споживчий попит.
3. Її легко виміряти, і вона традиційно входить до всіх економічних розрахунків підприємства.
4. Ціна відіграє значну роль у досягненні стратегічних цілей, таких як розширення ринку або закріплення позицій.
5. В умовах ринкової економіки вона є механізмом балансування попиту і пропозиції.

Компанії використовують цінову політику для досягнення різних цілей, серед яких:

- Збільшення частки ринку. Низькі ціни можуть стимулювати зростання обсягів продажів, хоча водночас можуть призводити до зменшення прибутку.
- Поліпшення фінансових показників. Встановлення цін впливає на прибутковість, але надмірне завищення вартості може знизити попит.
- Позиціонування продукту. Ціна сприяє формуванню іміджу товару та його просуванню.
- Стимулювання попиту. Гнучке ціноутворення може заохотити споживачів до купівлі нових товарів або активізувати попит у періоди спаду.
- Вплив на конкурентів. За допомогою цінової політики можна обмежувати появу нових конкурентів або змушувати їх коригувати свою стратегію.

Встановлення високих цін на нові продукти часто обумовлене необхідністю повернення інвестицій у розробку, тоді як низькі ціни можуть сприяти завоюванню ринку та залученню нових клієнтів.

Вплив маркетингової цінової політики залежить від типу ринку:

- Монополістична конкуренція. У такому середовищі підприємства використовують стратегії диференціації та встановлюють ціни відповідно до сприйнятої цінності продукту.
- Олігополія. Через малу кількість гравців будь-які зміни цін ретельно аналізуються конкурентами, що робить цінову політику вкрай чутливою.
- Чиста конкуренція. Цінова політика відіграє мінімальну роль, оскільки ринок самостійно визначає рівень цін через баланс попиту і пропозиції.
- Чиста монополія. Єдиний виробник може встановлювати ціни як нижчими, так і вищими за собівартість, залежно від регуляторних обмежень.

З 1970-х років роль маркетингової цінової політики зменшилася через зміну споживчого сприйняття: низькі ціни почали асоціюватися з низькою якістю, що не завжди сприяло зростанню продажів. Крім того, цінові рішення часто обмежуються законодавчими нормами та особливостями каналів збуту.

Проте з 1990-х років цінова конкуренція знову набула актуальності, оскільки можливості конкурентної боротьби через якість і додаткові послуги були майже вичерпані.

Залежно від підходу до реалізації, виділяють:

- Пряме ціноутворення, що передбачає попередній розрахунок цін із подальшим коригуванням.
- Непряме ціноутворення, що охоплює систему знижок, умов оплати, поставок і товарних кредитів.

За рівнем гнучкості цінова політика може бути стабільною або гнучкою, а за видом продукції – орієнтованою на нові або традиційні товари.

Таким чином, ціна відіграє ключову роль у маркетинговій діяльності підприємства, впливаючи на його фінансові результати, ринкову позицію та конкурентоспроможність.

### 1.3. Методи формування маркетингової цінової політики готельного підприємства

Одним із ключових завдань підприємства під час розробки маркетингової цінової політики є вибір методу ціноутворення. На прийняття обґрунтованого рішення впливає широкий комплекс внутрішніх (обрана маркетингова стратегія, стратегічні цілі, фаза життєвого циклу товару, його якісні характеристики, ступінь новизни) та зовнішніх факторів [22].

Одним із найсучасніших підходів до формування цінової політики у сфері готельного бізнесу є системи бронювання, зокрема система розповсюдження в Інтернеті (IDS). На сьогодні IDS є одним із найважливіших інструментів для просування готелів і забезпечення

стабільності цін для клієнтів у всьому світі. Ці системи рекомендовані для готелів як піонери онлайн-бронювання. Термін IDS зазвичай використовується для позначення розподілу готельних послуг через Інтернет, Інтранет, Екстранет та інші онлайн-платформи.

Прикладами таких систем є Expedia, Booking.com, Orbitz, Priceline, Hotwire. IDS пропонує технологічні рішення, які дозволяють планувати комплексні подорожі, поєднуючи транспортні послуги, готелі та інші складові мандрівки. Завдяки цьому мандрівники можуть шукати, планувати та бронювати необхідні послуги серед широкого спектра постачальників [4; 12].

Формування цінових пропозицій у цифровому просторі можливе завдяки IDS: компанії можуть використовувати екстранет систем бронювання для застосування запропонованих знижок або створювати власні спеціальні пропозиції, орієнтовані на потреби конкретного готелю. Акції формуються з урахуванням цінової стратегії, що залежить від попиту, адже підприємства прагнуть узгодити рівень попиту з пропозицією для максимального використання своїх потужностей.

Функціональність IDS визначається цілями готельних компаній, які використовують цей вид системи, а саме:

- встановлення високих знижок у пікові періоди та менших – у міжсезоння (хоча деякі компанії уникають такого підходу, побоюючись асоціації зниження цін із погіршенням якості послуг);
- аналіз ринку та розуміння механізмів прийняття рішень туристами;
- покращення знання потреб клієнтів.

На своїх веб-ресурсах IDS пропонує кожному закладу розміщення в індустрії туризму протестувати різні види знижок, які компанії обирають відповідно до власних стратегічних завдань.

Знижкові програми різняться залежно від платформи IDS. Наприклад, Booking.com пропонує такі акції: «Тариф країни», «Тариф мобільного зв'язку», «Пропозиція Чорної п'ятниці» тощо. Якщо готель зацікавлений у

залученні туристів із конкретної країни, він може встановити «Тариф країни», що передбачає надання клієнтам з цієї країни додаткової знижки (від 10%) під час бронювання.

«Тариф мобільного зв'язку» орієнтований на користувачів мобільних додатків IDS: ті, хто бронює номер через телефон, отримують додаткову знижку, розмір якої визначає готельна компанія.

Ще одним провідним постачальником IDS є Expedia, яка пропонує низку акцій для підтримки готельного бізнесу, зокрема [9; 39]:

- знижки для членів програми лояльності, які, як правило, бронюють удвічі більше ночей і витрачають більше за інших клієнтів;
- пакетні пропозиції, що орієнтовані на туристів, які здійснюють раннє бронювання та рідше скасовують замовлення;
- акції з доданою вартістю (наприклад, безкоштовний сніданок, паркування або доступ до спа), що приваблюють мандрівників;
- спеціальні тарифи на раннє бронювання, які допомагають мінімізувати ризик простою номерного фонду шляхом зниження цін для гостей, які планують поїздки заздалегідь;
- можливість самостійно встановлювати знижки, пропонуючи, наприклад, безкоштовне проживання в певні періоди.

Усі ці дисконтні стратегії, запроваджені компаніями IDS, спрямовані на стимулювання обсягів продажу основних і додаткових послуг готельного бізнесу.

Традиційний підхід до ціноутворення у сфері гостинності був відносно простим: вартість послуг визначалася собівартістю, рівнем попиту та конкуренцією. Більшість готелів застосовували фіксовані тарифи з певною варіативністю залежно від сезону чи дня тижня.

Проте в умовах цифрової економіки стратегія ціноутворення стала значно динамічнішою. Наразі популярність набуває динамічне ціноутворення – підхід, за якого ціни коригуються залежно від поточного ринкового попиту. Більш того, дедалі ширше застосовується персоналізоване ціноутворення, яке

враховує не лише ринкові умови, а й поведінку та індивідуальні дані клієнтів [24].

Аналітика даних у реальному часі є рушійною силою динамічного та персоналізованого ціноутворення. Готелі можуть швидко коригувати тарифи відповідно до змін попиту, конкуренції та поведінки споживачів. Наприклад, під час масових заходів чи свят ціни можуть зростати, а для лояльних клієнтів можуть пропонуватися спеціальні знижки.

Персоналізація цін значно впливає на поведінку споживачів. Якщо її використовувати правильно, вона може стимулювати бронювання, підвищувати задоволеність клієнтів і зміцнювати їхню лояльність. Клієнти, які отримують індивідуальні знижки, почуваються більш цінними для готелю, що підвищує ймовірність повторних бронювань [21].

Хоча питання ціноутворення часто обмежується номерами, готелі пропонують значно ширший спектр послуг: ресторани, спа, конференц-зали тощо. Відповідно, персоналізоване та динамічне ціноутворення поширюється і на ці сфери. Наприклад, спа-послуги можуть бути дорожчими в години пік, а ресторани – пропонувати знижки в менш завантажені періоди.

З точки зору клієнтів, ціна є відображенням отриманої цінності. Якщо готель забезпечує унікальний досвід, гості готові заплатити більше. Крім того, різні категорії туристів цінують різні послуги: бізнес-мандрівники можуть віддавати перевагу ранньому заселенню, а туристи – зниженим цінам на розваги.

Отже, сучасне ціноутворення в готельній сфері – це не лише визначення вартості номерів, а й комплексний підхід до оцінки потреб гостей, гнучке управління цінами та максимізація прибутку завдяки персоналізованим та динамічним тарифам.

Висновки до розділу 1

У даній роботі розглянуто ключові концепції маркетингової цінової політики та здійснено аналіз досліджень і наявних підходів до ціноутворення компаній. На основі проведеного огляду можна зробити такі висновки.

Маркетингова цінова політика готельного підприємства являє собою систему прийняття рішень, що охоплює вибір стратегії ціноутворення, методів встановлення цін, а також механізмів їх коригування та диференціації. Вона є важливою складовою загальної збутової стратегії готельного бізнесу, який працює у сфері послуг.

Формування маркетингової цінової політики дає змогу створити ефективний механізм ціноутворення, що дозволяє оперативно реагувати на конкурентну ситуацію на ринку, зменшувати втрати від неефективних цінових рішень та скорочувати час на визначення вартості послуг.

До основних напрямів удосконалення маркетингової цінової політики належать:

- застосування сучасних інформаційних технологій у процесі ціноутворення;
- використання нових методів прогнозування та планування цін;
- оптимізація цінової стратегії через удосконалення її ключових елементів – методів, стратегій та тактик.

Завдання маркетингової цінової політики у сфері гостинності пов'язані з розробкою ефективних стратегій і тактик ціноутворення для товарів і послуг, зокрема визначенням стартових ринкових цін на нові пропозиції. Сучасне ціноутворення у готельній індустрії базується на динамічних підходах, що дають змогу готелям швидко адаптуватися до змін ринкової ситуації та попиту, тим самим забезпечуючи оптимізацію прибутку впродовж року.

## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ ГОТЕЛЮ «BRISTOL» В МІСТІ ОДЕСА

### 2.1. Загальна характеристика готелю «Bristol»

Готель «Bristol»: історія, структура та сучасний стан діяльності

Загальна інформація

Готель «Bristol» розташований за адресою: 65026, м. Одеса, вул. Пушкінська, 15. Власником є Публічне акціонерне товариство «ЛОНДОНСЬКА-БРИСТОЛЬ» (ПАТ «ЛОНДОНСЬКА-БРИСТОЛЬ»), а офіційна назва – Bristol Hotel 5 Odesa\*. Реєстраційний код підприємства (ЄДРПОУ) – 02573562, дата реєстрації – 03.03.2004 р.. Статутний капітал товариства становить 270 000 грн. Засновником підприємства є ПАТ «ЛОНДОНСЬКА-БРИСТОЛЬ» в особі Доредоренка Вадима Івановича.

Види діяльності

Відповідно до КВЕД, готель здійснює такі види економічної діяльності:

- 55.10 – діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування;
- 46.19 – діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
- 68.20 – надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Управління та мережа

У 2022 році готель «Bristol» передано в управління VERTEX HOTEL GROUP (VHG) – мультибрендовій українській керуючій компанії у сфері гостинності (hospitality), велнесу (wellness & spa) та комерційної нерухомості. Портфель VHG в Одесі включає три готелі:

- Bristol Hotel 5 Odesa\*
- Londonskaya Hotel 4 Odesa\*
- Passage Hotel 3 Odesa\*

Крім того, компанія управляє преміальним фітнес-клубом Formula Wellness SPA, що включає три напрями:

- спортивний клуб,
- медичний SPA,
- дієтичне харчування Food&Balance.

У 2023 році в продуктовому портфелі VHG з'явилися кейтеринг-сервіс MR.PRESIDENT та коворкінг-простір TRAVEL HUB.

Історична довідка. Готель «Bristol» (спочатку – «Червоний») збудовано у 1898–1899 рр. за проектом архітекторів Олександра Бернардацці та Адольфа Мінкуса. Будівля розташована навпроти колишньої Купецької біржі та поруч із будівлею Державного банку. Архітектурний стиль – необароко з елементами ренесансу. Це був перший чотириповерховий готель в Одесі, що на момент відкриття вважався одним із найкрасивіших у місті.

З 2002 по 2010 рік готель перебував на реконструкції. Відновлення проводилося з дотриманням історичної точності:

- меблі виготовлені італійською компанією Angelo Cappellini,
- ліпнина відновлена за архівними фотографіями,
- використані натуральні матеріали (мармур, люстри, килимові покриття, шпалери).

Вартість реконструкції оцінюється у 17,5 млн доларів США. Офіційне відкриття оновленого готелю відбулося 15 грудня 2010 року, а серед нових функціональних зон з'явився SPA-центр із басейном.

За понад 100 років своєї історії готель здобув репутацію одного з найрозкішніших готелів Європи, приймаючи всесвітньо відомих діячів культури, політики та науки.

Локація та інфраструктура. Готель розташований у центральній частині Одеси, на розі вулиць Пушкінської та Буніна, неподалік від:

- Одеської філармонії,
- Театру опери та балету,
- Літературно-археологічного музею.

Відстань до основних транспортних вузлів:

- 1,5 км до залізничного вокзалу,
- 12 км до міжнародного аеропорту.

До послуг гостей пропонуються:

- цілодобове обслуговування,
- ресторан із авторською кухнею,
- лобі-бар,
- конференц-зали та бізнес-центр,
- фітнес-зона, сауна, басейн, масажний кабінет,
- кімнати для переговорів,
- обмін валют, банкомат,
- перукарня та салон краси.

Номерний фонд готелю складається з 112 номерів різних категорій, кожен із яких обладнаний:

- італійськими меблями,
- міні-сейфом, міні-баром,
- LCD TV з інтерактивним телебаченням,
- індивідуальною системою клімат-контролю,
- електронною системою ключів,
- халатом і тапочками,
- ванним приладдям та феном,
- косметичним дзеркалом,
- затемнювальними шторами,
- зручним робочим столом та столиком для багажу,
- телефоном,
- кнопкою SOS та системою безпеки.

За запитом надається спеціальне гіпоалергенне покриття. Можливе розміщення з домашніми тваринами.

Бронювання здійснюється після оплати вартості проживання через:

- електронну пошту або

- офіційний вебсайт готелю.

Основні умови бронювання:

- замовлення здійснюється не менше ніж за 24 години до заїзду,
- реєстрація з 14:00, виїзд до 12:00,
- ранній заїзд (06:30 – 14:00) – додатково 50% вартості доби,
- проживання менше доби оплачується за повний день,
- пізній виїзд до 18:00 – 50% добової вартості, після 18:00 – повна доба.

Готель «Bristol» є не лише одним із провідних п'ятизіркових готелів Одеси, але й важливою архітектурною пам'яткою міста. Його історія, зручне розташування, преміальний сервіс та широкий спектр послуг роблять його привабливим для туристів, бізнесменів та видатних гостей з усього світу.

Структура номерного фонду готелю представлена на рисунку 2.1.

Найбільшу частку в структурі номерного фонду готелю «Bristol» складають стандартні номери – 51% та покращені номери – 35%.

У таблиці 2.2 представлено аналіз показників експлуатаційної програми готелю «Bristol».

Таблиця 2.1 – Номерний фонд готелю «Bristol» на березень 2025 р.

Категорія номера	Кількість номерів	Кількість місць	Площа, м <sup>2</sup>	Ціна, грн.	Частка номерного фонду, %
Стандарт	57	1 – 2	30	4400	50,8
Покращений	39	1 – 2	30	5000	34,8
Напівлюкс	8	1 – 3	50	6800	7,1
Люкс	3	1 – 3	60	8000	2,8
Тематичний люкс	3	1 – 3	70	13000	2,8
Президентський	2	1 – 3	90	17000	1,7

Експлуатаційна програма готелю – це обсяг послуг, що надаються готелем у натуральному та вартісному вираженні. Багато економічних

показників діяльності готелю залежать від рівня послуг, таких як: виручка, собівартість, платоспроможність, фінансова стійкість та ін.

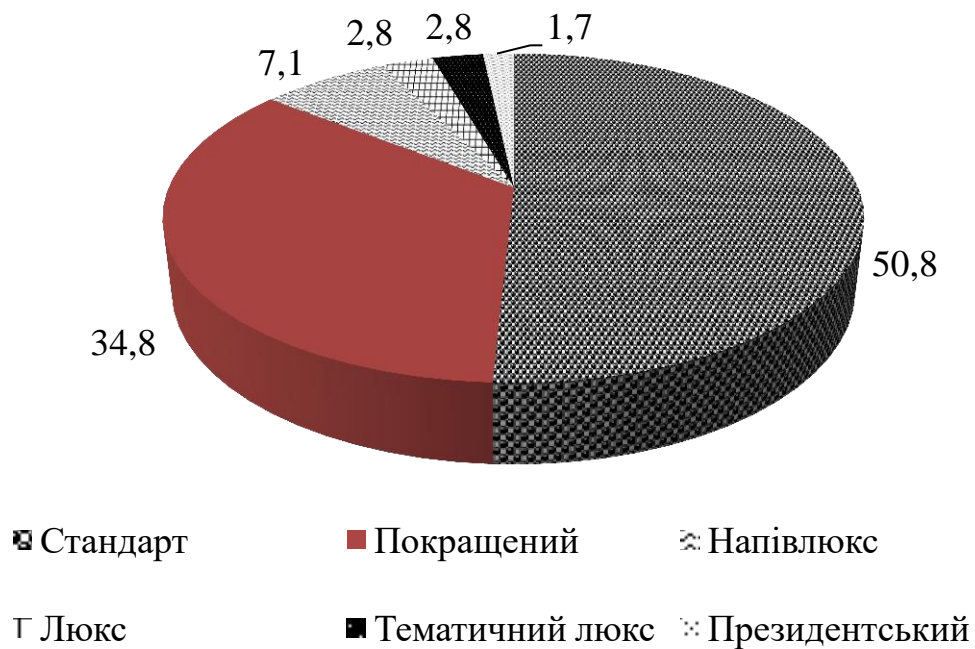


Рис. 2.1 – Структура номерного фонду готелю «Bristol»

Отже, розглянувши показники двох звітних періодів можна зробити висновки, що в 2024 році рівень завантаження перебував на рівні 64,6%, що на 12,3% більше за 2023 рік. На 34,8% збільшилася кількість ліжко-діб у простої.

Таблиця 2.2 – Аналіз показників експлуатаційної програми готелю «Bristol»

Показники	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення (-/+)	Темп росту (%)
Одноразова місткість, місць	112	112	-	-
Кількість ліжко-діб в інвентарі, л-д.	40880	40880	-0-	
Кількість простоїв, л-д.	14459	19492	5033	134,8
Кількість л-д. в експлуатації, л-д.	26421	21388	-5033	-81
Коефіцієнт завантаження, %	64,6	52,2	-12,3	-
Кількість ліжко-діб наданих, л-д.	17082	11166	-5916	64,4

На початку 2025 року, а саме 1 лютого, готель зазнав значних збитків, проте зберіг свій потенціал і продовжив роботу (див. дод. А). Найбільше постраждала будівля, покрівля дороги та автомобілі клієнтів, припарковані поруч. Для усунення наслідків залучили всіх працівників та міські комунальні служби. Вже за тиждень готель відновив свою діяльність у повному обсязі.

Бари та ресторани готелю «Bristol»

У готелі працюють Le Grand Café Bristol, Bristol Kosher, лоббі-бар та кейтеринг.

Le Grand Café Bristol – унікальний ресторан-брассері, який пропонує гостям найкращі страви французької, паназіатської, одеської та італійської кухонь. Концепція брассері походить із Франції, де вперше з'явилися заклади, що поєднують затишок ресторану у стилі «à la carte» із динамікою кафе та бістро.

Брассері (франц. *Brasserie* – «пивоварня») – це різновид французького кафе. Le Grand Café Bristol – серце готелю, що нещодавно відзначило своє 120-річчя. Це зобов'язує підтримувати високий рівень у всьому – від інтер'єру до гастрономії [24].

До команди ресторану приєднався французький бренд-шеф Стефан Вайтенадан, який створив авторське меню європейської кухні з французьким шиком.

Ресторан на 80 місць виконаний в італійському неокласичному стилі. Поєднання мармурової мозаїки та скла відсилає до естетики середземноморського півдня, кухня якого представлена в меню поряд з одеськими стравами.

Уранці в Le Grand Café Bristol подають безлімітні сніданки зі 120 позицій, а увечері ресторан перетворюється на гастрономічний театр із вишуканими званими вечерьми. Колись тут бували Теодор Драйзер, Ісаак Бабель та Анрі Барбюс.

Ресторан має 80 посадкових місць та розташований на першому поверсі готелю, створюючи ідеальну атмосферу для найвишуканіших кулінарних вражень. Вранці гості можуть насолодитися чудовим сніданком, а ввечері – розкішною вечерею під звуки живої фортепіанної музики.

У минулому столітті французькі брассері були популярним місцем зустрічі поетів, художників і музикантів. Вони швидко здобули повагу досвідчених гостей і стали популярними не тільки серед аристократів – знавців французької кухні, а й серед любителів богемного життя по всьому світу.

Сьогодні Le Grand Café Bristol зберігає цю традицію, даруючи своїм гостям можливість відчутти аристократичний французький дух. Тут можна насолодитися чашкою ароматної кави з вишуканим десертом або вибрати улюблену страву з меню *à la carte*. Гурмани можуть скуштувати кулінарні шедеври від шеф-кухаря Володимира Румянцева, який регулярно оновлює меню новими вишуканими стравами.

Основний принцип ресторану – «Краще без компромісів», що гарантує гостям найвищий рівень обслуговування.

Bristol Kosher пропонує страви з молочних продуктів та риби. Гості можуть замовити сніданок у номер, який буде подано в термобоксах під наглядом машгеха, зі стикером кашруту та дозволу рабина Авраама Вольфа. Також ресторан організовує доставку страв по місту та кейтеринг для заходів.

Лоббі-бар готелю «Bristol» пропонує широку барну карту та фірмові десерти.

SPA-центр «Bristol»

Готель пропонує послуги SPA Bristol, серед яких:

- кардіозона;
- тренажерний зал;
- басейн із масажною гідрочашею;
- римська парна;

- послуги косметологів та масажистів;
- поп-ап магазин косметики та гаджетів для тіла Anywellshop.

Конференції та банкети в «Bristol»

Готель має просторі зали для ділових заходів та урочистостей:

- Банкетний зал Windsor Grand Ballroom (460 м<sup>2</sup>) – місткість до 450 гостей;
- Конференц-хол Greenwich (190 м<sup>2</sup>) – місткість до 160 гостей.

Для приватних зустрічей є три переговорні кімнати в різних відтінках, розраховані на до 20 осіб (35 м<sup>2</sup>).

Транспортне обслуговування

Готель пропонує організацію транспортного сервісу:

- подача авто в аеропорт, на вокзал або за адресою клієнта;
- зустріч із водієм, який має табличку з логотипом фірми або прізвищем клієнта;
- транспортне обслуговування як у місті, так і за його межами.

Послуга трансферу доступна цілодобово.

Управління готелем

Готель «Bristol» – сучасне підприємство, що має стійкі конкурентні переваги та сформоване коло споживачів. Перехід готелю під управління VERTEX HOTEL GROUP – мультибрендової української компанії у сфері hospitality, wellness & spa та комерційної нерухомості – дозволить оптимізувати витрати та підвищити ефективність управління в сучасних умовах.

## 2.2. Аналіз діяльності готелю «Bristol»

Аналіз управлінської діяльності готелю зосереджений на визначенні його сильних і слабких сторін, що дозволяє оцінити потенціал «Bristol».

До ключових характеристик готелю належать його позитивна комерційна репутація, професійний персонал і управлінська команда,

впровадження автоматизації та сучасних технологій, а також кадрова ротація. Важливими факторами є також вартість номерів, обсяг і якість послуг, а також контроль за їхнім наданням. Від рівня сервісу та обслуговування безпосередньо залежить успіх підприємства та його прибутковість.

Кожен готель має унікальну структуру управління, яка формується відповідно до його потреб та особливостей.

Організаційна структура – це взаємозв'язок і підпорядкованість окремих підрозділів та посад. Її основою є розподіл прав і обов'язків для оптимальної організації роботи. Структура управління готелю «Bristol» чітко визначає повноваження та відповідальність кожного співробітника [20].

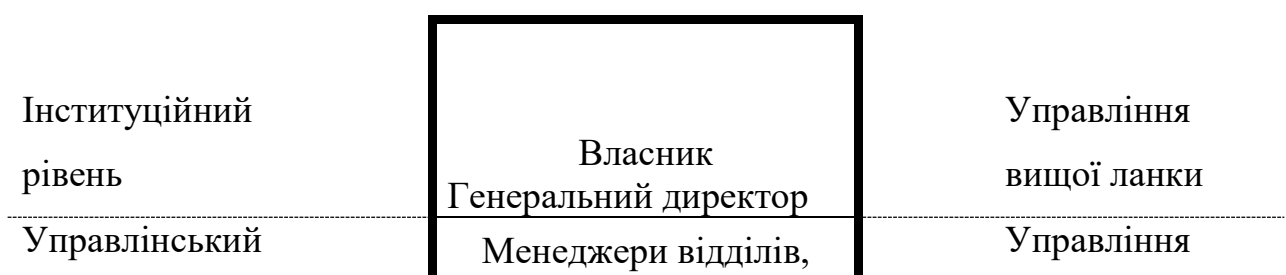
Основні цілі організаційної структури:

1. поділ функцій і завдань;
2. визначення ролей і відповідальності працівників;
3. встановлення взаємозв'язків між співробітниками.

Ключовим завданням структури управління є створення ефективної системи підпорядкування між керівництвом і підлеглими. Це досягається шляхом делегування повноважень і завдань тим, хто нестиме відповідальність за їх виконання.

Для ефективної діяльності керівництво має чітко розподілити всі робочі процеси між співробітниками. У разі відсутності делегування певні обов'язки доводиться виконувати керівникам самостійно.

У готелі «Bristol» відповідальність і повноваження кожного працівника чітко визначені, що забезпечує ефективну взаємодію в колективі. Структура управління належить до лінійно-функціонального типу (див. рис. 2.1), де лінійне керівництво доповнене роботою допоміжних служб [29].



рівень	служб, старший зміни	середньої ланки
Технічний рівень	Старші порт'є, старші покоївки, метрдотелі, старші офіціанти та інші	Управління нижньої ланки

Рис. 2.1 – Організаційні структура управління готелем

Аналіз переваг і недоліків різних структур управління дозволяє визначити оптимальні критерії їх застосування.

Лінійно-функціональна система управління, починаючи з другого рівня ієрархії, забезпечує поділ управлінських завдань за функціональним принципом. У центральних та інших управлінських комітетах формуються штаби, що створюють чітку ієрархію посадових обов'язків.

Однією з ключових проблем при формуванні управлінської структури готелю є не лише побудова загальної системи, а й організація її основних управлінських підрозділів, зокрема:

- керівного органу;
- функціональних підрозділів;
- допоміжних служб.

Організаційні взаємозв'язки між структурними підрозділами готелю здійснюються через опосередковану комунікацію. Вони регулюються відповідальними керівниками, які ухвалюють обов'язкові для виконання рішення, що спрямовують діяльність підлеглих. Лінійні керівники безпосередньо контролюють підлеглих, а управлінські рішення містять конкретні методи роботи та заходи для досягнення поставлених цілей [33].

До основних функцій готелю «Bristol» належать: прийом і розміщення гостей, організація харчування, продаж номерів, проведення конференцій та ділових зустрічей. Водночас до конкретних функцій входять: забезпечення безпеки, бухгалтерський облік і адміністративна діяльність.

Структура управління готелю «Bristol» характеризується:

- високим рівнем централізації стратегічних рішень та децентралізацією оперативного управління;
- організацією управлінських відносин за однолінійним принципом;
- використанням координаційних інструментів із технічним забезпеченням.

Штабні підрозділи, за задумом, виконують виключно дорадчі функції, сприяючи підготовці управлінських рішень. Однак, завдяки професійному досвіду, їхні співробітники можуть мати значний неформальний вплив на керівництво. Якщо ж їхня роль обмежується лише консультуванням, є ризик, що їхня діяльність не матиме вагомego впливу на виробничі процеси (див. табл. 2.3).

Готелем «Bristol» керує Публічне акціонерне товариство «ЛОНДОНСЬКА-БРИСТОЛЬ», тому корпоративне управління враховує специфіку розподілу компетенцій між управлінськими підрозділами. Ефективність управління значною мірою залежить від чітко визначених повноважень кожного відділу, їх відповідальності та налагоджених трудових відносин.

У готелі діє чіткий розподіл обов'язків за кожною посадою, що регулюється робочими інструкціями. Посадові інструкції детально описують функції, права, відповідальність та взаємодію працівників між собою. Це не лише сприяє адаптації нових співробітників, а й допомагає уникнути непорозумінь і конфліктів у питаннях відповідальності та повноважень.

Таблиця 2.3 – Переваги та недоліки конструкції управління (дорадча функція)

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>– забезпечує високий рівень професійної спеціалізації працівників;</li> <li>– дозволяє точно визначити місця прийняття рішень і необхідні ресурси (кадри);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– формування функціональних цілей ускладнює горизонтальну координацію;</li> </ul>

– сприяє стандартизації, формалізації та програмуванню процесів управління.	– конструкція жорстка і майже не реагує на зміни.
---	---

Результати діяльності всіх підрозділів готелю відображаються у фінансовій звітності. Фінансові результати є надзвичайно важливим показником для суб'єкта господарювання, адже в них відображаються всі сторони діяльності підприємства. Розуміння сутності та вдосконалення облікового відображення фінансових результатів діяльності підприємств та прийняття ефективних управлінських рішень щодо подальшого їх розвитку – головна передумова підвищення ефективності діяльності готелю.

Аналіз фінансових результатів діяльності готелю «Bristol» почнемо з балансу (див. табл. 2.4) [30].

Баланс відображає на певну дату суми активу, зобов'язання і власний капітал підприємства. Баланс складається із двох частин: активу і пасиву. В активі бачимо ресурси, використання яких, як очікується, сприятимуть отриманню економічних вигод у майбутньому: виробничі запаси – 47842,6 тис. грн., гроші – 0,7 тис. грн.

Залишки по бухгалтерських рахунках використовують для заповнення балансу: дебетові – записують в актив – сума загальної дебіторської заборгованості перед готелем складає 1329,5 тис. грн., а кредитові – в пасив – сума загальної кредиторської заборгованості готелю складає 86716,80 тис. грн.

Таблиця 2.4 – Згрупований баланс готелю «Bristol» (тис. грн.) [30]

АКТИВ				
	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення (+/-)	Темп росту (%)
I. Необоротні активи	0	0	0	0
II. Оборотні активи (запаси; дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги; дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом у	49062,70	49020,90		

тому числі з податку на прибуток; інша поточна дебіторська заборгованість; гроші та їх еквіваленти)				
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	0	0
Баланс	49062,7	49020,9	-41,8	99,9
<b>ПАСИВ</b>				
I. Власний капітал. Зареєстрований (пайовий) капітал. Резервний капітал. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-37555,30	-37695,90	-140,6	99,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	0	0	0	0
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями (товари, роботи, послуги; розрахунками з бюджетом; розрахунками зі страхування; розрахунками з оплати праці; інші поточні зобов'язання)	86618,00	86716,80	98,8	99,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0	0	0
Баланс	49062,70	49020,90	-41,8	99,9

Власний капітал готелю «Bristol» складає 270 тис. грн. Сума резервного капіталу – 188,3 тис. грн. Обсяг непокритого збитку у цей період значно перевищує суму власного і резервного капіталів та становить 38154,2 тис. грн. (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз основних економічних показників готелю «Bristol» [30]

Показники	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення (+/-)	Темп росту (%)
Чистий дохід від реалізації	268,30	0	-268,3	-100,0

продукції (товарів, робіт, послуг)				
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	438,30	135,90	-302,4	-69,0
Інші операційні доходи	0	0	0	0
Інші операційні витрати	108,50	4,80	-103,7	-95,6
Інші доходи	0	0	0	0
Інші витрати	0	0	0	0
Разом доходи	268,30	0	-268,3	-100,0
Разом витрати	546,80	140,70	-406,1	-74,3
Фінансовий результат до оподаткування	-278,50	-140,70	137,8	-49,5
Податок на прибуток	0	0	0	0
Чистий збиток	-278,50	-140,70	137,8	-49,5

Фінансовий звіт відображає дохід, витрати та підсумковий фінансовий результат підприємства, тобто прибуток або збиток. Дохід є ключовим показником, що свідчить про здатність компанії нарощувати активи чи погашати зобов'язання, що, у свою чергу, сприяє зростанню власного капіталу.

Аналіз основних фінансових показників діяльності готелю «Bristol» свідчить, що попри воєнні дії підприємство продовжує надавати послуги гостинності. У 2023 році чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) склав 268,5 тис. грн. Водночас зафіксовано суттєве зменшення собівартості реалізованої продукції: якщо у 2023 році цей показник становив 438,3 тис. грн., то у 2024 році знизився до 135,9 тис. грн., що більш ніж удвічі менше. При цьому у фінансовому звіті за 2024 рік не зазначено суму чистого доходу, що, ймовірно, пов'язано з передачею готелю «Bristol» в управління компанії VERTEX HOTEL GROUP.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що готель «Bristol» продовжує свою діяльність навіть в умовах воєнного стану. Однак фінансові показники свідчать про низький рівень платоспроможності, що ставить перед

VERTEX HOTEL GROUP завдання розробки та реалізації стратегії виживання.

Штат готелю налічує приблизно 45 працівників (див. табл. 2.6). Вищий керівний склад ухвалює ключові рішення, зокрема щодо вибору системи розрахунків із клієнтами. Водночас частина цих питань може бути передана на розгляд нижчих управлінських рівнів, особливо якщо генеральний директор перевантажений повноваженнями та обов'язками.

Таблиця 2.6 – Аналіз кадрового потенціалу «Bristol» [30]

Показники	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення (+/-)	Відносне (%)
Чисельність працівників	45	37	-8	-17,8
Звільнено	18	27	9	50
Прийнято	10	4	-6	-60
Коефіцієнт з вибуття	0,4	0,73	0,33	x
Коефіцієнт обороту кадрів по прийому	0,222	0,108	-0,114	x
Коефіцієнт плинності кадрів	0,4	0,73	0,33	x

Аналіз показників руху робочої сили свідчить про нестабільність у кадровій сфері. Якщо у 2023 році плинність кадрів у готелі «Bristol» залишалася на помірному рівні, то у 2024 році спостерігається тенденція до її зростання.

Дослідження використання трудових ресурсів у готелі «Bristol» показало, що середньооблікова чисельність персоналу скоротилася на 8 осіб. Попри те, що відбувався набір нових співробітників, кількість звільнень негативно позначається на якості наданих послуг. Крім того, це може призвести до зменшення кількості обслугованих клієнтів, що є очікуваним у контексті загальної нестабільності ринку та складної ситуації в країні.

Для забезпечення стабільного фінансового стану підприємства ключову роль відіграють унікальна та якісна ресурсна база, кваліфікований персонал та ефективна система інноваційного розвитку. В умовах сучасних викликів особливо важливим фактором залишається репутація готелю, який відомий своєю гостинністю та значною кількістю лояльних гостей [27].

Ефективність діяльності компанії залежить як від рівня управління, так і від впливу зовнішніх факторів. Дослідження тенденцій ринку та оцінка впливу макроекономічних чинників є важливими, оскільки вони існують незалежно від діяльності самого підприємства. Для аналізу зовнішнього середовища використовується десятибальна шкала оцінювання (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз факторів макросередовища готелю «Bristol»

Сфера	Фактори макросередовища	Оцінка
1	2	3
1. Міжнародна	Вартість ресурсів за кордоном купівельна дієздатність місцевого населення, митні збори, особливості національного законодавства	7
2. Політична	Рівень корумпованості влади, військові конфлікти, нестабільна політична ситуація	10
3. Економічна	Рівень безробіття, темпи інфляції, система оподаткування, ціноутворення, субсидії і фінансові пільги національним виробникам	7
4. Соціально-демографічна	Менталітет, загальна чисельність населення країни, його вікова структура, питома вага населення, що має той або інший освітній рівень, що відображає інтелектуальний потенціал суспільства, тривалість життя населення	7

Продовження таблиці 2.7

1	2	3
5. Правова	Трансформація форм і відносин власності, система державного регулювання підприємницької діяльності, антимонопольне законодавство	5
6. Екологічна	Якість ґрунту, повітря, води, кількість твердих побутових відходів і отруйливих речовин, надійність гідро-, газо- і нафтопроводів, розміри можливих необоротних наслідків діяльності підприємств на екосистему, Використання інновацій для очищення повітря навколишнього середовища, Догляд за природою, озеленення територій	9
7. Культурна	Культурні традиції, устрій життя, звички і вірування, етичні і моральні цінності	8

Компанії повинні мати можливість керувати зовнішніми факторами та контролювати їх вплив у межах доступних ресурсів. Це вимагає адаптації бізнесу до несприятливих умов і максимального використання сприятливих можливостей.

Усі фактори, представлені в таблиці, значною мірою впливають на діяльність готелю «Bristol», проте кожен з них має різний ступінь впливу. Аналіз даних показує, що найбільш вагомими є політичні, екологічні та культурні чинники.

Політичні фактори потребують постійного моніторингу з боку керівництва компанії, особливо в умовах нестабільної соціально-економічної ситуації. Політична нестабільність може призводити до відпливу капіталу з галузі, яка потребує значних довгострокових інвестицій, що є критичним для готельного бізнесу з коротким циклом обороту коштів.

Розробка бізнес-стратегії для готелю «Bristol» також передбачає дотримання принципів безпеки для людей і довкілля. Це охоплює контроль якості та безпеки послуг, забезпечення комфортних умов для гостей, а також збереження природного середовища.

Суттєвий вплив на діяльність готелю має екологічна ситуація в регіоні, як до, так і після реалізації стратегічного плану розвитку. Крім того, важливо враховувати можливі незворотні негативні наслідки, які можуть виникнути внаслідок впливу зовнішніх факторів.

Необхідним етапом аналізу є визначення конкурентного статусу готелю «Bristol» та оцінка його позицій у порівнянні з іншими готелями, які працюють у тому ж сегменті ринку (див. табл. 2.8).

Формування конкурентних переваг неможливе без наявності конкуренції, яка є ключовим стимулом для підприємства до пошуку унікальних властивостей, що відрізняють його від конкурентів. Саме конкурентний тиск спонукає компанію впроваджувати інновації, підвищувати якість обслуговування та вдосконалювати свої послуги.

Таблиця 2.8 – Бальна оцінка позицій підприємства серед головних конкурентів

Показники	Bristol	IL Decameron	Panorama De Luxe
Місце розташування	9	9	8
Середній рівень завантаженості	7	8	8
Популярність серед населення	7	6	6
Рівень професіоналізму персоналу	8	8	7
Якість основних послуг	9	9	8
Асортимент додаткових послуг	7	6	7
Якість рекламних засобів	8	6	8
Цінова політика	9	7	8
Разом (або усереднена оцінка)	8	7	8

Як бачимо, в одного конкурента бальна оцінка співпадає з готелем «Bristol», тому можна зробити висновок про досить сильну конкуренцію на ринку готельних послуг. Однак це може служити мотивацією для вдосконалення певних критеріїв оцінки готельного підприємства.

Одним із важливих методів стратегічного контролінгу є так званий аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. В економічній літературі цей вид аналізу також називають SWOT-аналізом.

Такий аналіз може проводитися як у відношенні компанії в цілому, її структурних підрозділів, так і в частині окремих видів продукції. Виходячи з цього в таблиці 2.9 представлено SWOT-аналіз, який є завершальним етапом дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища.

Таблиця 2.9 – Матриця SWOT готельного підприємства «Bristol»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>– лідерство на ринку серед конкурентів;</li> <li>– вихід на нові сегменти;</li> <li>– надійний, професійний менеджмент;</li> <li>– наявність необхідних фінансових ресурсів;</li> <li>– поліпшення комфортабельності номерного фонду;</li> <li>– наявність бази даних клієнтів;</li> <li>– висока кваліфікація персоналу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– недостатньо широка мережа партнерських агентств;</li> <li>– плинність кадрів;</li> <li>– зростання плати на ресурси (енергія, трафік);</li> <li>– рецесія і загасання ділового циклу;</li> <li>– слабка реклама.</li> </ul>
Загрози	Можливості
<ul style="list-style-type: none"> <li>– зниження курсу національної валюти;</li> <li>– жорсткість договірних відносин з партнерськими агенціями;</li> <li>– зміни в перевагах клієнтів;</li> <li>– пандемія Covid – 19; •</li> <li>– військові дії</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– спрямування політики уряду на підтримку туристичної сфери;</li> <li>– збільшення кількості міжнародних та внутрішніх туристів;</li> <li>– зростання рівня доходів населення;</li> <li>– зменшення податкового навантаження.</li> </ul>

Виходячи з SWOT-аналізу готелю «Bristol» бачимо, що його недоліками є високі витрати, що призводить до низької прибутковості.

Основними перевагами готелю «Bristol» є його розташування, різноманітний номерний фонд, високий рівень сервісу та широкий спектр додаткових послуг.

Основними загрозами є військові дії на території України та в минулому періоді 2021 році Covid-19.

### 2.3. Аналіз маркетингової цінової політики готелю «Bristol»

Готель «Bristol» застосовує гнучку систему ціноутворення, що базується не лише на стратегії підприємства, а й на бенчмаркінгу – тобто встановленні цін з урахуванням динаміки попиту та можливості їх

коригування в рамках певного періоду. Це дозволяє готелю гнучко адаптуватися до ринкових умов та впливати на поведінку споживачів.

Для підвищення конкурентоспроможності рекомендується впровадження стратегічного підходу до ціноутворення, який передбачає не лише встановлення оптимальних цін, а й визначення конкурентних позицій і переваг. Найбільш ефективною для готелю є комплексна стратегія, що поєднує проактивні та реактивні заходи у формуванні цінової політики.

Керівництво готелю «Bristol» має розробити системний підхід до ціноутворення, що включає:

- визначення методів розрахунку вартості послуг;
- впровадження гнучкої системи знижок;
- розробку стратегічних та тактичних підходів до ціноутворення для різних категорій клієнтів.

В умовах ринкової економіки готелі самостійно встановлюють ціни на проживання, дотримуючись загальних принципів ціноутворення. Встановлена вартість має покривати витрати на утримання, експлуатацію та розвиток підприємства, а також забезпечувати конкурентоспроможність на ринку.

Формуванням цінової політики готелю «Bristol» займаються фінансовий директор та відділ продажів. Для її ефективного реалізації необхідно визначити:

1. які цінові заходи сприятимуть підвищенню обсягів реалізації;
2. який метод ціноутворення є найбільш доцільним у поточних умовах;
3. як врахувати внутрішні обмеження у формуванні тарифів.

Готель «Bristol» орієнтується на маркетингову стратегію, спрямовану на збільшення обсягів продажів. З урахуванням купівельної спроможності споживачів, ціни встановлюються на відносно низькому рівні, що є конкурентною перевагою та може сприяти збільшенню попиту.

Собівартість послуг готелю включає витрати на утримання та експлуатацію основних засобів, закупівлю матеріальних ресурсів, оплату праці персоналу тощо. До складу тарифів, крім вартості розміщення в номерах різних категорій, входять додаткові послуги, зокрема харчування, користування міні-баром, послуги сауни тощо.

У готелі «Bristol» для розрахунку ціни на послуги розміщення використовується наступна формула:

$$Ц = [(S + П + ЗНк) \times 1,2 + ГЗ] \times Тл - д. \quad (2.1)$$

де  $S$  – повна собівартість, грн.;  $П$  – прибуток від послуг розміщення, грн.;  $ЗНк$  – знижки комерційні (надбавки) до оптової ціни  $(S+П)$ , грн.; 1.2 – коефіцієнт, який враховує податок на додану вартість (20%);  $ГЗ$  – готельний збір;  $Тл-д.$  – термін перебування, людино-днів.

Отже, можемо розглянути номер Стандарт, який у готелі коштує 4 400 грн. За формулою можна розрахувати його орієнтовну вартість для клієнта на 1 день. Згідно прорахунку за формулою 2.1 – 4400,4 грн.

Цінова стратегія та маркетинговий підхід готелю «Bristol». Готель «Bristol» адаптує свою цінову політику відповідно до ринкових умов, враховуючи конкурентне середовище та поведінку споживачів. Як зміна вартості послуг, так і впровадження конкурентами нових маркетингових інструментів потребують додаткових витрат. Оцінити ефективність таких змін можна шляхом аналізу співвідношення між витратами на дослідження ринку, зміною цін та збільшенням обсягів продажів конкурентів.

Методи збору інформації про ринок. Готель може визначити реакцію клієнтів на зміну цін конкурентів через:

- аналіз сегментів споживачів, які найбільше виграли від цінових змін;
- оцінку ставлення потенційних клієнтів до конкурентних послуг;
- визначення рівня задоволеності цінами серед споживачів і торгового персоналу конкурентів;

- моніторинг змін у сприйнятті споживачами продукції конкурентів;
- аналіз потоку нових клієнтів та споживачів, які припинили користування послугами.

Отримання такої інформації допомагає готелю гнучко адаптувати власну стратегію ціноутворення та ефективно реагувати на динаміку ринку.

Цінова політика та програми лояльності. Готель «Bristol» застосовує гнучкі тарифи, систему знижок та бонусні програми для залучення клієнтів.

У вартість проживання входять такі послуги:

- сніданок
- доступ до Інтернету
- послуги з перенесення багажу
- користування камерою схову
- парковка
- доставка кореспонденції
- податки

Для постійних гостей діє програма лояльності Loyalty Club та клубна карта Vertex Club, яка дає право на ексклюзивні пропозиції у:

- Bristol Hotel 5\* (гранд-готель Одеси)
- Londonskaya Hotel 4\* (історичний готель на Приморському бульварі)
- Le Grand Cafe Bristol та Le Patio (ресторани преміум-класу)
- Formula Wellness SPA club та Medical SPA Formula (центри релаксації)
- Салон краси AMMURI

Карта надає знижки на кожен рахунок у мережі готелів, ресторанів і SPA-клубах, ранній заїзд та пізній виїзд без доплат. Проте бронювання через посередницькі платформи (Booking.com, HRS) не підлягають знижкам.

Доходи та фактори, що впливають на цінову політику. Основні джерела доходу готелю включають:

- розміщення гостей (основна послуга)
- бронювання номерів
- додаткові платні сервіси (харчування, SPA, конференц-зали тощо)

На рівень доходів впливають такі фактори:

- обсяг реалізованих послуг
- рівень цін та їх конкурентоспроможність
- локація готелю
- забезпеченість кваліфікованими кадрами
- стан матеріально-технічної бази
- маркетингові стратегії
- асортимент додаткових послуг

Готель використовує різні методи ціноутворення, зокрема:

- базування на собівартості – при визначенні стартової ціни на номери
- гнучке ціноутворення – для корпоративних гостей
- конкурсне ціноутворення – при співпраці з державними установами

До ключових факторів впливу на ціни входять витрати на послуги, рівень конкуренції, громадська думка, реклама та канали дистрибуції.

Готель дотримується правила: тариф має покривати витрати та забезпечувати прибуток, але не бути надто високим, щоб не відштовхувати клієнтів.

Формування оптимальної цінової політики є ключовим фактором для розвитку бізнесу. Високі ціни можуть відлякати клієнтів, а занадто низькі – викликати сумніви щодо якості послуг. Відтак, ціна в очах споживача є не лише фінансовим показником, а й маркером рівня сервісу та конкурентної позиції готелю.

Висновки до розділу 2

Готель «Bristol», який знаходиться за адресою: 65026. м. Одеса. вул. Пушкінська. 15. Володіє готелем «Bristol» Публічне акціонерне товариство «ЛОНДОНСЬКА-БРИСТОЛЬ» (ПАТ «ЛОНДОНСЬКА-БРИСТОЛЬ»).

У 2022 році готель «Bristol» передано в управління VERTEX HOTEL GROUP (VHG). VERTEX HOTEL GROUP – це мультибрендова українська управлінська компанія у сфері hospitality, wellness & spa та комерційної нерухомості. Портфоліо компанії в Одесі формують три готелі: Bristol Hotel 5\* Odesa, Londonskaya Hotel 4\* Odesa, Passage Hotel 3\* Odesa. Також VHG управляє одним з найкращих преміальних фітнес-клубів Одеси Formula Wellness SPA, який, у свою чергу, розвиває 3 напрямки – це спорт-клуб, інноваційні послуги Medical SPA та здорове харчування Food&Balance. У 2023 року в продуктовому портфелі компанії з'явилися два нові напрямки: кейтерингсервіс MR.PRESIDENT та coworking TRAVEL HUB. Кожен об'єкт VHG передбачає комплексний підхід до реалізації потреб клієнтів, гостей та партнерів, якісний сервіс, прогресивні ідеї, концептуальну атмосферу та причетність до історії.

Знаковий п'ятизірковий готель «Bristol» (колишній готель «Червоний»). побудований готель в 1898 – 1899 роки за проектом архітекторів Олександра Бернардацці і Адольфа Мінкуса навпроти будівлі Купецької біржі і поруч з будівлею Державного банку і на той час і зараз один з найкрасивіших готелів Одеси. Будівля виконана у стилі Відродження з елементами необароко. Він був першим 4-х поверховим готелем Одеси.

З метою збільшення обсягів продажів готель «Bristol» реалізує маркетингову цінову політику – акцент робиться на реалізації товарів і послуг. Розробку цінової політики готелю «Bristol» здійснюють фінансовий директор та відділ продажів.

Основним методом ціноутворення в готелі «Bristol» є метод, орієнтований на попит. Тариф включає харчування, послуги міні-бару, послуги сауни та ін.

Розрахунок коефіцієнта еластичності попиту показав, що попит на готельні послуги є еластичним і позитивно реагує на зміну цін. Дослідження критерію ціна-якість показує, що готель «Bristol» ще потребує вдосконалення цінової політики та стратегії щодо туристичних продуктів. До речі, аналіз конкурентоспроможності показав, що хоча ціна готельних продуктів компанії не зовсім відповідає якості. Все ж «Bristol» є конкурентоспроможним готелем і має досить сильні сторони.

Оцінка цінової політики в порівнянні з конкурентом в особі «Panorama De Luxe» показала, що частка ринку, конкурентна позиція, компетентність персоналу також на високому рівні і «Bristol» випереджає своїх конкурентів. Зокрема, профіль ефективності цінової політики підприємства порівняно з конкурентами показав, що гнучкість цінової політики, рівень конкурентоспроможності, співвідношення ціна-якість, ступінь диференціації цін і просування якісних послуг знаходяться на середньому рівні і має резерви підвищення ефективності. Проте такі якісні показники, як конкурентна позиція, компетентність персоналу, сервісне забезпечення та ступінь лояльності споживачів туристичних послуг вже є високоефективними.

SWOT-аналіз маркетингової цінової політики готелю «Bristol» показав, що основним недоліком підприємства є високі витрати, що призводить до формування низької рентабельності. Основними сильними сторонами маркетингової цінової політики готелю «Bristol» є: розташування, різноманітність номерів, високий рівень обслуговування, широкий вибір додаткових послуг. Основними загрозами є різке підвищення цін на енергоносії; тиск з боку конкурентів.

### РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ ГОТЕЛЮ «BRISTOL»

#### 3.1. Проблеми ціноутворення готельного підприємства в сучасних умовах господарювання

На сучасному етапі розвитку України зростає роль індустрії гостинності, одним із компонентів якої є готельно-ресторанний бізнес. У зв'язку з цим актуалізується питання забезпечення високої конкурентоспроможності вітчизняних підприємств цього сектора. Високий рівень конкурентоспроможності цих підприємств значною мірою визначається особливостями цінових рішень, які, у свою чергу, впливають на фінансові результати та ефективність їхньої діяльності. Отже, в сучасних умовах нагальною потребою є обґрунтування комплексної системи управління цінами і доходами, яка відповідатиме зовнішнім умовам функціонування готельно-ресторанного бізнесу [14].

Рівень цін є ключовим показником діяльності готелю або ресторану. Відсутність продуманої цінової політики в окремих закладах створює потенційні загрози для української туристичної та готельно-ресторанної галузі загалом, а також для тих підприємств, які ведуть бізнес відповідально та дотримуються принципів ділової етики. Така ситуація може спричинити зниження завантаженості та прибутковості.

Першим важливим компонентом комплексної системи управління цінами і доходами є науково обґрунтована стратегія ціноутворення, яка визначає підхід керівництва до встановлення цін на готельні номери чи ресторанні продукти. Умовно ці підходи поділяються на дві основні групи:

1. для традиційних товарів і послуг, які є в асортименті протягом тривалого часу;
2. для нових товарів і послуг.

До загальних підходів до ціноутворення на традиційні послуги та продукти належать:

1. Ціноутворення на основі витрат – найпростіший метод, відомий як «витрати плюс», коли до вартості послуги додається стандартна надбавка. Його застосування передбачає врахування загальних витрат, їхньої структури, змінних і основних витрат на одиницю продукції, а також можливості масового виробництва (надання послуг великій кількості споживачів) [8].

2. Ціноутворення на основі цільового прибутку – метод, за якого підприємство спочатку визначає бажаний прибуток (наприклад, на рівні середньої рентабельності галузі), а потім розраховує ціну, зважаючи на загальну кількість послуг (наприклад, кількість проданих номерів у готелі або обслугованих гостей у ресторані).

3. Ціноутворення з урахуванням потреб споживачів – передбачає встановлення цін на основі сприйняття клієнтом цінності послуги, а не лише витрат на її надання [17].

4. Ціноутворення на основі конкуренції – орієнтується насамперед на ринкові ціни конкурентів, а не на власні витрати чи рівень попиту на послуги.

Для ціноутворення на нові товари та послуги застосовуються такі стратегії:

1. Стратегія престижного ціноутворення – полягає у встановленні вищих цін для позиціонування закладу як преміального. Вона передбачає наголос на ексклюзивних перевагах, якості обслуговування та додаткових послугах.

2. Стратегія «зняття вершків» (скімінгова стратегія) – передбачає встановлення високої ціни в умовах низької цінової чутливості ринку, проте довготривале застосування може призвести до втрати частки ринку.

3. Стратегія «проникнення на ринок» – використовується при виході на нові ринки та передбачає встановлення цін нижче

середньоринкових для залучення нових клієнтів, з подальшим підвищенням вартості послуг.

4. Стратегія ціноутворення на набори послуг – об'єднує кілька послуг у комплексну пропозицію за зниженими цінами, що стимулює продажі (наприклад, готелі з казино використовують цей метод для залучення гостей).

Другим елементом комплексної системи управління цінами і доходами є розробка тактики ціноутворення, що передбачає варіативність цін і базується на стратегіях цінового регулювання. Основою цієї системи є метод тарифного плану, що дозволяє встановлювати різні ціни для різних сегментів клієнтів. Основні підходи включають:

1. Сезонне ціноутворення – поділ на високий/низький сезон, будні/вихідні, що дає змогу застосовувати сезонні знижки.

2. Ціноутворення за обсягом попиту – застосування знижок залежно від кількості послуг, що замовляються.

3. Диференціація за типом номера – різні ціни для стандартних і підвищеного комфорту номерів.

Третій компонент комплексної системи управління цінами – формування та застосування методів розрахунку вартості послуг. У міжнародній практиці вони поділяються на дві групи:

1. Методи розрахунку – наприклад, метод Хабберта, що базується на пропорції між вартістю будівництва та ціною номера.

2. Аналогові методи – включають інтуїтивне ціноутворення (на основі прогнозів менеджерів), метод високої ціни (в межах стратегії «зняття вершків») і метод низької ціни (як частина стратегії проникнення на ринок).

Заключним елементом комплексної системи управління цінами і доходами є система моніторингу, яка може бути інтегрована в систему контролінгу підприємства. Її основне завдання – відстеження ключових показників діяльності готелів і ресторанів, зокрема: – RevPAR (дохід з одного номеру);

- NetRevPAR (чистий дохід з одного номеру), що враховує ефективність різних каналів бронювання;
- GOP PAR (валовий операційний прибуток з одного номеру), який є важливим для інвесторів та власників.

Використання системи контролінгу дає низку переваг:

1. дозволяє враховувати не лише доходи, а й витрати на послуги;
2. аналізує змінні витрати та додатковий дохід від супутніх послуг;
3. створює умови для порівняльного аналізу готелів різного масштабу та структури доходів;
4. забезпечує облік фінансових результатів за центрами відповідальності (відділи прибутку, доходу, витрат).

Отже, ефективне ціноутворення та управління доходами в готельно-ресторанному бізнесі є важливими чинниками конкурентоспроможності, а впровадження комплексної системи дозволяє оптимізувати фінансові показники та покращити стратегічне управління підприємствами галузі.

### 3.2. Удосконалення маркетингової цінової політики готелю «Bristol»

Готель «Bristol» має значний вплив на український ринок, тому йому необхідно орієнтуватися на економічно потужніші компанії та зосереджувати більше уваги на оптимізації цінової політики з урахуванням особливостей своєї діяльності. Одним із ключових аспектів цієї нестабільності є ціна, яка водночас виступає важливим чинником, що визначає конкурентоспроможність послуг даної компанії на ринку. (див. рис. 3.1) [9; 11].

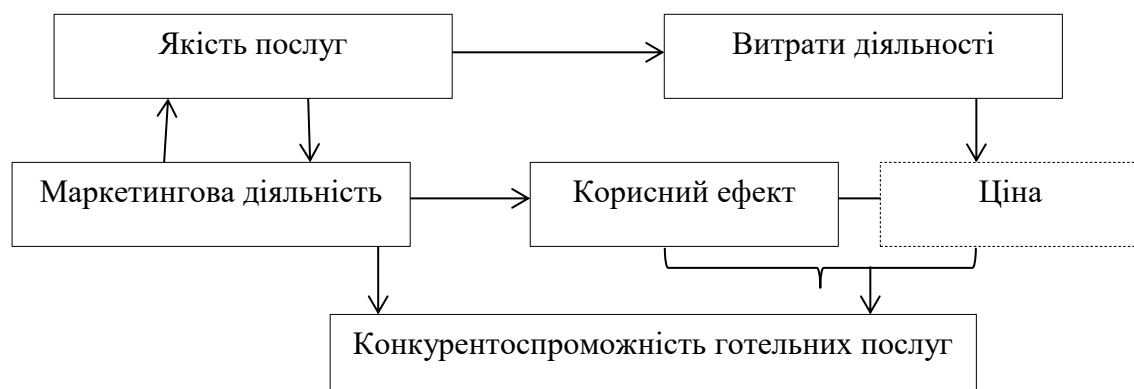


Рис. 3.1 – Вплив ціни на рівень конкурентоспроможності готелю «Bristol»

При формуванні оптимальної цінової політики готелю «Bristol» необхідно враховувати комплекс факторів, що визначають його ринкове позиціонування. Проте в окремих випадках обрана стратегія може не дати очікуваних результатів через недосконалість тактичних заходів. У сучасних економічних умовах корпоративні структури орієнтуються на прогнозоване зростання ринкових цін не лише для збільшення прибутку, а й для компенсації втрат, спричинених інфляцією та непередбаченими витратами.

Однак, через обмежену купівельну спроможність споживачів та високий рівень конкуренції, компаніям не завжди вдається дотримуватися запланованої цінової політики. У таких ситуаціях особливо ефективними є короткострокові тактичні заходи, що дозволяють гнучко реагувати на зміни ринку в межах загальної стратегії. Для досягнення стратегічних цілей готель «Bristol» має обрати тактичну орієнтацію, яка дозволить ефективно позиціонувати його послуги, враховуючи динаміку цінових змін та поведінку споживачів.

Зміни у ціноутворенні готельних підприємств зазвичай відбуваються в залежності від конкурентного середовища, що впливає на їхню здатність зберігати ринкову частку та отримувати запланований прибуток. Важливим інструментом управління цінами є гнучка система знижок та надбавок, яка дозволяє адаптуватися до змін попиту. У практиці готелю «Bristol» ефективним механізмом стимулювання продажів є система знижок, що виконує як маркетингову, так і конкурентну функцію, дозволяючи реагувати на зміни у політиці конкурентів.

Для стабілізації та збільшення попиту готельні підприємства можуть застосовувати націнки, які формуються як додана вартість до основної ціни

послуг. Водночас для компенсації витрат або підвищення рівня сервісу можливе впровадження додаткових комісій. Вибір конкретних методів ринкового ціноутворення має відповідати загальній стратегії підприємства та економічній ситуації на ринку.

Ефективна маркетингова цінова політика готелю «Bristol» передбачає систематичний перегляд та коригування цін у відповідності до змін у попиті та конкуренції. Це дозволяє підприємству не лише зберігати стабільний дохід, а й підтримувати лояльність клієнтів, що особливо важливо в умовах високої ринкової конкуренції. Використання продуманої цінової стратегії, що включає тактичні заходи, знижки та коригування цін, забезпечує довгострокову прибутковість та зміцнення позицій готелю.

З огляду на сучасні виклики, готель «Bristol» має зосередитися на кількох ключових напрямках удосконалення цінової політики:

1. Визначення довгострокових цілей, які включають утримання ринкової позиції, підвищення попиту та розширення партнерських зв'язків.
2. Регулярний аналіз конкурентів для виявлення їхніх слабких місць, що дозволить зайняти більш вигідне ринкове становище.
3. Використання знижок як інструменту стимулювання попиту, що сприятиме зниженню витрат, залученню постійних клієнтів та довгостроковому плануванню.

Таким чином, ефективне управління ціновою політикою готелю «Bristol» дозволить не лише зберігати конкурентоспроможність, але й створювати стійку систему формування доходів у довгостроковій перспективі.

### Висновки до розділу 3

В умовах фінансової нестабільності та нестабільної ринкової кон'юнктури готель «Bristol» має вжити заходів для забезпечення своєї життєздатності та запобігання можливому банкрутству. У такій

несприятливій ситуації пріоритетним завданням стає не максимізація прибутку чи лідерство на ринку, а утримання власної ринкової позиції або адаптація бізнес-цілей і трансформація виробничо-комерційної діяльності.

З огляду на зростаючу конкуренцію, готель «Bristol» повинен враховувати не лише власні фінансові інтереси, а й потреби клієнтів, щоб утримати їхню лояльність і зберегти свою частку ринку. Досягти цього можливо шляхом чіткого дотримання продуманої цінової та маркетингової стратегії, використовуючи сучасні методи управління.

Ключовим фактором успішного функціонування є аналіз елементів, що безпосередньо впливають на прибутковість та задоволеність гостей. Зокрема, враховуючи конкурентну позицію, сезонні коливання попиту, профіль цільової аудиторії, категорії номерного фонду, рівень завантаженості та загальні ринкові тенденції, готель може оптимізувати тарифну політику. Це сприятиме підвищенню прибутковості, покращенню якості обслуговування та підвищенню рівня задоволеності гостей.

## ВИСНОВКИ

Маркетингова цінова політика готелю є основою прийняття рішень щодо вибору цінової стратегії, підходів до формування вартості послуг, а також методів коригування та диференціації цінової системи.

Ціна виступає важливим інструментом регулювання ринкового механізму в готельному бізнесі, оскільки відображає загальноекономічні тенденції та кон'юнктуру ринку. Водночас вона має вирішальне значення для кожного окремого готельного підприємства, адже безпосередньо впливає на рівень прибутковості та фінансову стійкість. У період економічної нестабільності та значних коливань роль ціни набуває особливого значення.

У сфері гостинності застосовують різні підходи до гнучкого ціноутворення, зокрема:

1. Рекламна стратегія (використання знижок та акцій для залучення клієнтів);
2. V-подібна стратегія (динамічне регулювання цін залежно від попиту);
3. Стратегія відмови (зниження вартості окремих послуг або номерів для підвищення заповнюваності).

SWOT-аналіз готелю «Bristol» виявив, що його основна слабкість – високі витрати, які негативно впливають на рівень рентабельності. Крім того, було зафіксовано недостатньо ефективну цінову стратегію, значні витрати на технічне обслуговування, електроенергію, а також високі податкові зобов'язання.

Аналіз маркетингової цінової політики показав, що керівництво готелю підходить до ціноутворення з позиції диференціації послуг. Це означає, що для різних категорій номерів застосовуються різні стратегії. Наприклад, для номерів категорії «Покращений» використовується стратегія пільгового ціноутворення. Дослідження показало, що попит на послуги розміщення є еластичним, але лише в окремих сегментах.

Оцінка ефективності цінових методів засвідчила, що готель «Bristol» продовжує займати стабільну позицію на ринку готельних послуг та успішно реалізовує свою діяльність. Попри те, що деякі конкуренти пропонують вигідніше співвідношення «ціна-якість», готель компенсує це високим рівнем комфорту та обслуговування.

Результати аналізу показують, що відсутність чіткої маркетингової цінової політики негативно впливає на фінансові показники, зокрема на рівень чистого прибутку та рентабельності. Тому вдосконалення цінової стратегії є одним із ключових завдань готелю «Bristol» для забезпечення комерційного успіху, зростання доходів і прибутковості.

Для розробки ефективної цінової стратегії в умовах нестабільного ринку готелю слід:

- орієнтуватися на споживацькі очікування та рівень їхньої цінової чутливості;
- враховувати конкурентоспроможність готелю в порівнянні з іншими ринковими гравцями;
- диференціювати рівень націнок залежно від категорії послуг;
- здійснювати постійний моніторинг ринкових факторів, що впливають на ціноутворення;
- гнучко змінювати та адаптувати цінову політику відповідно до поточних умов.

Таким чином, вдосконалення маркетингової цінової політики є необхідним кроком для підвищення конкурентоспроможності готелю «Bristol» та стабілізації його фінансового становища.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Порядок надання послуг з тимчасового розміщення (проживання) : Затверджено Постановою Кабінету Міністрів України від 15.03.2006 р. № 297. URL: [www.tourism.gov.ua](http://www.tourism.gov.ua). (дата звернення: 25.03.2025 р.).
2. Агафонова Л. Г. Агафонова О. Є. Туризм. готельний та ресторанний бізнес: Ціноутворення. конкуренція. державне регулювання : Навч. посібник. Київ. 2002. 358 с.
3. Божкова В. В., Рябченко І. М. Дослідження факторів маркетингового ціноутворення на вітчизняних промислових підприємствах. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 2. С. 40–48.
4. Божкова В. В., Рябченко І. М. Систематизація методів маркетингового ціноутворення. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. №4. С. 74–80.
5. Волковська Я. В. Економічна сутність підприємств готельноресторанного комплексу. *Економічні науки*. 2016. №14. С. 54–58.
6. Ганич Н. М. Сутність поняття готельна послуга. *Географія та туризм*. 2016. №2. С. 212–216.
7. Гальчинська Ю. М. Обґрунтування механізму ціноутворення та формування маркетингової цінової політики. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 6. С. 27–30.
8. Журавльова С. М., Гурова Д. Д., Цвілій С. М., Кукліна Т. С. Роль віртуального тура у просуванні готельного продукту. *Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference «Theoretical and practical aspects of science»*, January 16 – 17, 2023, Prague, Czech Republic by the «InterSci». P. 15–18.
9. Журавльова С. Технологія роботи з постійними гостями готелю. програма «постійний гість». *Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика* : зб. тез доп. III Всеукр. наук.-практ. конф. мол. учених, асп. і студ. з міжнародною участю (18 травня 2023 року, м. Львів). Львів : ЛДУФК ім.

Івана Боберського, 2023. С. 40–42.

10. Зайцева В. М., Журавльова С. М., Каптюх Т. В. Технологія готельної справи : навч. посіб. «Запорізька політехніка», 2022. 264 с.

11. Зайцева В. М., Цвілий С. М., Кукліна Т. С. Маркетинг в готельно-ресторанному господарстві : навч. посіб. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. 260 с.

12. Інтер-наука. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2021/10/> (дата звернення: 25.03.2025 р.).

13. Каталог компаній: Vertex Hotel Group. URL: <https://commercialproperty.ua/katalog-kompaniy/gostinichnye-operatori/vertex-hotel-group/> (дата звернення: 25.03.2025 р.).

14. Кудренко Н. В., Редзюк Т. Ю., Муравська Т. М. Обґрунтування цінової політики підприємства. *Економіка та суспільство*. Електронне наукове фахове видання Мукачівського держаного університету. 2017. № 13. С. 210–214.

15. Кудлай В. Г. Теоретико-методологічні засади формування цінової політики підприємства. *Український соціум*. 2016. №1 (12). С.97–101.

16. Литвиненко Я. В. Маркетингова цінова політика : навч. посіб. Київ : Знання. 2010. 294 с.

17. Лінтур М. В. Рега М. Г. Сутність та роль маркетингової цінової політики на підприємствах в умовах кризи. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. № 3. С. 118–122.

18. Мальська М. П. Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика : Навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури. 2009. 472 с.

19. Негода Г. А. Аналіз зарубіжного досвіду розвитку підприємств готельного господарства. *Економіка та управління підприємствами*. Економічний часопис -XXI. 2012. С. 64–66.

20. Нездоймінов С. Г., Феофанова О. Г. Проблемы формирования конкурентных преимуществ в гостиничном бизнесе. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. Науки: економіка.

політологія. історія. 2016. № 1 (233). С. 162.

21. Нездоймінов С. Г., Ришкова Г. О. Проблеми сертифікації системи менеджменту якості підприємств готельного бізнесу. *Крымский экономический вестник*. 2015. № 4 (17). С. 70–72.

22. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : навч. посіб. / Л. І. Нечаюк, Н. О. Нечаюк. Київ : ЦУЛ. 2009. 344 с.

23. Окландер М. А. Маркетингова цінова політика : навч. посіб. / М. А. Окландер. О. П. Чукурна. Київ : Центр учбової літератури. 2012. 240 с.

24. Офіційний сайт готелю HOTEL BRISTOL. URL: <https://bristol-hotel.com.ua/> (дата звернення: 25.03.2025 р.).

25. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 25.03.2025 р.).

26. Офіційний сайт Vertex Hotel Group. URL: <https://vhg.com.ua/> (дата звернення: 25.03.2025 р.).

27. Павленко А. Ф., Войчак А.В. Маркетинг : підручник. Київ : КНЕУ. 2003. 246 с.

28. Панасенко Д. А. Конкуренентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Львів : Видавництво Львівської політехніки. 2012. № 727. С. 270–276.

29. Писаревський І., Рябев А. Матеріально-технічна база готелів : підручник. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків : ХНАМГ. 2010. 286 с.

30. Повне досьє на кожну компанію України. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/20392491/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/20392491/) (дата звернення: 25.03.2025 р.).

31. Пойтченко К. А. Кластери як фактор структурування економіки. *Стратегія економічного розвитку України*. 2001. Вип. 7. С. 623–628.

32. Правдюк Н. Л. Цінова політика щодо товарної продукції підприємства: обліково-аналітичний аспект. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2017. Вип. 1. С. 153–172.

33. Пуцентейло П. Конкуренція як економічна категорія. *Економіка АПК*. 2013. № 4. С. 122–126.
34. Руденко А. О. Ціни та методи ціноутворення в сучасних умовах. 2017. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/09/202.pdf>. (дата звернення: 25.03.2025 р.).
35. Солнцев С. О., Муха Б. Г. Формування цінової політики та механізм ціноутворення на ринку готельних послуг. *Ефективна економіка*. 2012. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1154>. (дата звернення: 25.03.2025 р.).
36. Стаднік Л. І., Шевченко А. О. Інноваційна цінова політика як елемент консалтингу в системі управління поведінкою споживачів. *Економіка та держава*. 2020. №8. С. 66–70. 25.
37. Татянич Л. С. Принципи ефективної цінової політики підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2015. № 4. С. 71.
38. Тормос Ю. Г. Ціни та цінова політика : навч. посібник. Київ : КНЕУ. 2001. 122 с.
39. Харсун Д. С., Кукліна Т. С. Маркетингова цінова політика готельного підприємства. *Тиждень науки-2025* : збірник тез доповідей практичної конференції. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 5 С. 120–121.
40. Шикіна О. В., Дьяченко Д. В. Аналіз стану розвитку готельного господарства Одеської області. *Молодий вчений*. 2016. №11.
41. Якименко-Терещенко Н. В. Формування цінової політики підприємства готельно-ресторанного бізнесу в умовах конкуренції. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 6(17). С. 124–128.
42. HOTELMATRIX – аналітика готельного ринку. URL: <https://www.hotelmatrix.report/> (дата звернення: 25.03.2025 р.).
43. Hotel marketing campaign tools in Expedia Partner Central. URL: <https://welcome.expediagroup.com/en/tools/hotel-marketing-and-promotion-tools->

[in-expedia-partner-central/hotel-marketing-campaign-tools-in-expe-dia-partner-central](#) (дата звернення: 25.03.2025 р.).

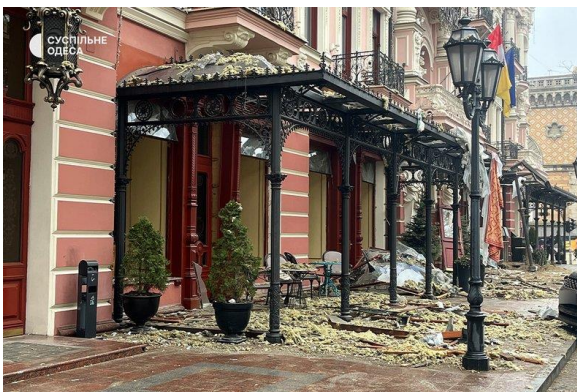
44. Prohotelia.com. URL: [www.prohotelia.com.ua](http://www.prohotelia.com.ua) (дата звернення: 25.03.2025 р.).

## ДОДАТКИ

Додаток А  
Готель «Bristol»  
Було



Після ракетного обстрілу 01.02.2025 р.



## Додаток Б

Схема рішень щодо вибору цінової стратегії для готелю «Bristol»  
впровадження на ринок нового товару

