

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра з маркетингу
на тему: «МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКОВИХ ПОЗИЦІЙ
ПІДПРИЄМСТВА ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ»
(на прикладі ТОВ «Хотел менеджмент груп»)

Допущено до захисту
« ___ » _____ року

Студента групи Ма 02–22
факультету туризму, бізнесу і психології
освітньої програми
Маркетинг і реклама
за спеціальністю 075 Маркетинг
Конівненко Вікторія Миколаївна

Завідувач кафедри
менеджменту і маркетингу
_____ **Маковецька І.М.**
(підпис)

Науковий керівник:
кандидат економічних наук, доцент
Богачова А.В.

Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС _____

ЗМІСТ

ЗМІСТ.....	2
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ РИНКОВИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1 Сутність категорії ринкових позицій підприємства та роль дослідження у маркетингу підприємства	5
1.2 Методи дослідження ринкових позицій	10
1.3 Особливості маркетингових досліджень на ринку готельних послуг	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИНКОВИХ ПОЗИЦІЙ ГОТЕЛЮ «RAMADA ENCORE» ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО РИНКУ	25
2.1 Загальна характеристика діяльності готелю «Ramada Encore».....	25
2.2 Дослідження маркетингового середовища та конкурентних переваг «Ramada Encore»	31
2.3 Дослідження тенденцій розвитку готельного ринку.....	35
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РИНКОВИХ ПОЗИЦІЙ ГОТЕЛЮ «RAMADA ENCORE».....	38
3.1 Дослідження конкурентних переваг готелю за моделлю Кано	38
3.2 Оцінка результатів аналізу дослідження атрибутів готельних послуг за методом Кано	43
3.3 Рекомендації для посилення ринкових позицій готелю «Ramada Encore» by Wyndham Kyiv на підставі маркетингового дослідження.....	47
ВИСНОВКИ	50
РЕЗЮМЕ.....	53
RESUME	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55

ВСТУП

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю постійного аналізу ринкових позицій підприємства, оцінки його конкурентних переваг та адаптації маркетингової діяльності до змін зовнішнього середовища. В умовах економічної нестабільності, розвитку цифрових технологій та зміни споживчих вподобань підприємства готельного бізнесу повинні оперативно реагувати на зміни та виклики ринку, використовуючи сучасні інструменти маркетингових досліджень. Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених маркетинговим дослідженням та розвитку ринку послуг, залишаються дискусійними питання оцінювання ринкових позицій підприємств готельної сфери та визначення ефективних напрямів їх розвитку в сучасних умовах.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження ринкових позицій підприємства та тенденцій розвитку ринку готельних послуг, а також обґрунтування напрямів удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Хотел менеджмент груп» (готель «Ramada Encore»).

Для того щоб досягти поставленої мети потрібно виконати такі завдання:

- дослідити теоретичні засади маркетингових досліджень ринкових позицій підприємства;
- визначити основні методи оцінювання конкурентного середовища та ринкових позицій підприємства;
- проаналізувати сучасні тенденції розвитку ринку готельних послуг; здійснити аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Хотел менеджмент груп» (готель «Ramada Encore»);
- оцінити конкурентоспроможність та ринкові позиції підприємства;
- виявити проблеми та перспективи розвитку підприємства на ринку;
- запропонувати рекомендації щодо вдосконалення маркетингової діяльності та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Об'єктом дослідження виступає процес формування та зміни ринкових позицій підприємства готельно-ресторного бізнесу в умовах конкурентного середовища.

Предмет дослідження – маркетингові дослідження ринкових позицій підприємства.

Емпіричною базою дослідження є діяльність ТОВ «Хотел менеджмент груп» (готель «Ramada Encore»), а також статистичні дані, аналітичні матеріали та маркетингові дослідження ринку готельних послуг.

У процесі дослідження використано такі методи: метод теоретичного узагальнення – для дослідження сутності маркетингових досліджень та ринкових позицій підприємства; метод аналізу та синтезу – для оцінювання діяльності підприємства та тенденцій розвитку ринку; порівняльний метод - для аналізу конкурентного середовища; статистичний метод – для обробки та аналізу економічних показників діяльності підприємства.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Хотел менеджмент груп» (готель «Ramada Encore»), підвищення конкурентоспроможності підприємства та зміцнення його позицій на ринку.

Апробація результатів роботи відбулася 14-15 травня 2026 року на міжнародній науково-практичній конференції «AD ORBEM PER LINGUAS/ДО СВІТУ ЧЕРЕЗ МОВИ» у секції «Ключові аспекти маркетингу в умовах сучасних глобальних викликів», що проходила на базі Київського національного лінгвістичного університету.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з маркетингу, менеджменту та готельного бізнесу, статистичні матеріали, фінансова звітність підприємства, офіційні джерела інформації та аналітичні дані щодо розвитку ринку готельних послуг.

Структура дипломної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ РИНКОВИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА.

1.1 Сутність категорії ринкових позицій підприємства та роль дослідження у маркетингу підприємства

Еволюція ринкових відносин призвела до того, що успіх підприємства перестав вимірюватися виключно внутрішніми фінансовими показниками, такими як обсяг прибутку чи рентабельність. Тепер життєздатність бізнесу визначається його зовнішньою стійкістю у вигляді його позицій на ринку.

Якщо говорити про поняття «ринкова позиція» можна помітити, що в науковій літературі воно часто перетинається з такими поняттями як: «конкурентоспроможність», «ринкова частка» або «імідж бренду», проте насправді це поняття є глибшим та комплекснішим.

За М. Портер ринкова позиція підприємства визначається обраною конкурентною стратегією, лідерством за витратами, диференціацією або фокусуванням, які формуються стійку та вигідну позицію, що дозволяє протистояти конкурентам в галузі (Портер, 1980).

Д. Аакер визначає позицію підприємства як частину ідентичності бренду та ціннісної пропозиції, яка активно демонструється цільовій аудиторії та демонструє перевагу над конкуруючими брендами (Aaker, 1996.). Куденко Н. В. говорить про ринкові позиції підприємства через маркетингову стратегію. За її визначенням маркетингова стратегія – це напрям дій підприємства щодо створення його цільових ринкових позицій. Тобто ринкова позиція розглядається як результат реалізації маркетингової стратегії (Kudenko, 2006.).

Отже, якщо узагальнити підходи різних авторів, можна визначити, що ринкові позиції підприємства – це комплексна характеристика становища підприємства на ринку, яка показує рівень його конкурентних переваг, сприйняття споживачами, здатність утримувати та зміцнювати свої позиції у конкурентному середовищі, а також ефективність реалізації маркетингової

стратегії для досягнення стабільного розвитку та довгострокової переваги над конкурентами.

Проте варто звернути увагу, що в науковій літературі поняття «ринкова позиція», «конкурентка позиція» та «позиціонування» нерідко вживаються як взаємозамінні, що є неточним, оскільки ці категорії чітко розмежовуються.

Ринкова позиція – це цільовий результат реалізації маркетингової стратегії, тобто місце, яке підприємство займає або прагне зайняти на ринку. (Kudenko, 2006) В той час як конкурентна позиція підприємства більш вужче поняття і визначається як відносна характеристика сили підприємства порівняно з конкурентами. Конкурентна позиція визначається тим, наскільки ефективно підприємство протидіє п'яти конкурентним силам галузі: новим конкурентам, товарам-замінникам, наявним суперникам, постачальникам та покупцям (Porter, 1980).

Якщо говорити про позиціонування ми можемо сказати, що це цілеспрямована маркетингова діяльність із формування бажаної позиції у свідомості цільових споживачів. Позиціонування – це комплекс заходів, завдяки яким у свідомості цільових споживачів даний товар (підприємство) займає власне, відмінне від конкурентів і бажане для фірми місце (Kotler & Keller, 2016).

Отже ринкова позиція, конкурентна позиція та позиціонування є взаємопов'язаними, проте не тотожними поняттями. Ринкова позиція відображає загальне місце підприємства на ринку та є результатом реалізації маркетингової стратегії. Конкурентна позиція характеризує рівень переваг підприємства відносно конкурентів і його здатність ефективно функціонувати в умовах конкурентного середовища. Позиціонування, своєю чергою, виступає інструментом формування бажаного сприйняття підприємства або бренду у свідомості споживачів. Таким чином, позиціонування є процесом, конкурентна позиція – характеристикою сили підприємства серед конкурентів, а ринкова позиція – підсумковим результатом діяльності підприємства на ринку.

У визначені ринкових позицій підприємства важливу роль відіграє маркетингові дослідження, адже вони допомагають визначити не лише позиції підприємства на ринку, а й перспективи розвитку. Без ґрунтовного дослідження як внутрішнього так і зовнішнього середовища підприємства практично неможливо вести його подальшу діяльність.

Головна мета маркетингових досліджень ринкових позицій полягає у виявленні прихованих можливостей підприємства для оволодіння конкурентними перевагами на конкретному ринку, зниженні рівня невизначеності й комерційного ризику, а також у мінімізації ймовірності прийняття помилкових рішень до того, як фінансові витрати стануть відчутними для бізнесу.

Важливо для наукового контексту: Результатом маркетингових досліджень є ідентифікація ринкових можливостей і загроз, обґрунтоване планування комплексу маркетингу та формування гнучкої системи адаптації підприємства до змін чинників зовнішнього середовища (Григорчук, 2007).

У науковій літературі найчастіше до основних складових ринкової позиції підприємства відносять частку ринку, імідж, цінову позицію, лояльність споживачів і впізнаваність бренду. Складові ринкової позиції підприємства формують загальне уявлення про місце компанії на ринку, її конкурентні переваги та сприйняття споживачами (Михайленко & Латишева, 2007).

Частка ринку є однією з ключових характеристик ринкової позиції підприємства, адже показує, яку частку ринку займає компанія порівняно з конкурентами. Висока ринкова частка підприємства свідчить про сильні позиції підприємства на ринку, стабільний попит та ефективність маркетингової діяльності підприємства. Крім того цей показник дозволяє оцінити рівень впливу підприємства на ринок та його здатність конкурувати в галузі (Zhygalkevych & Plysenko, 2025).

Імідж підприємства відображає загальне сприйняття компанії споживачами, партнерами та суспільством. Позитивний імідж впливає на формуванню довіри до підприємства, підвищує його конкурентоспроможність

та впливає на вибір споживачів. У сучасних світі імідж є важливим нематеріальним активом підприємства, який допомагає йому зміцнювати свої ринкові позиції та підтримувати довгострокові відносини з клієнтами (Реннок, 2006).

Цінова позиція може формувати образ підприємства як преміального, середнього або бюджетного сегмента ринку та безпосередньо пов'язана з маркетинговою стратегією підприємства. Вона впливає на сприйняття бренду, рівень попиту та конкурентоспроможність підприємства (Zozulov & Parfonov, 2025).

Лояльність споживачів відображає рівень прихильності клієнтів до підприємства, бренду або його продукції. Високий рівень лояльності забезпечує стабільний попит, повторні покупки та позитивні рекомендації споживачів. Також лояльні клієнти формують довгострокові конкурентні переваги підприємства та сприяють зміцненню його ринкових позицій (Bondar, 2023).

Впізнаваність бренду характеризує здатність споживачів ідентифікувати бренд серед конкурентів. Високий рівень впізнаваності сприяє формуванню позитивного образу підприємства, підвищенню довіри споживачів та зміцненню ринкових позицій. Бренд виступає важливим інструментом позиціонування підприємства та формування його конкурентних переваг на ринку (Котуяков, 2001).

Отже ми можемо сказати, що ринкові позиції підприємства формуються під впливом сукупності взаємопов'язаних складових, які комплексно характеризують його становище на ринку та рівень конкурентних переваг. Висока частка ринку свідчить про сильні позиції підприємства у галузі, позитивний імідж і впізнаваність бренду сприяють формуванню довіри та прихильності споживачів, а лояльність клієнтів забезпечує стабільність попиту та довгострокові конкурентні переваги. Водночас цінова позиція визначає сприйняття підприємства на ринку та його здатність ефективно конкурувати у відповідному сегменті. Таким чином, дослідження складових ринкової позиції

підприємства дає можливість комплексно оцінити його місце на ринку, визначити сильні та слабкі сторони, а також сформуванати ефективні напрями подальшого розвитку.

Аналіз ринкових позицій підприємства займає важливе місце у загальній системі маркетингового управління, оскільки забезпечує підприємство інформацією про його становище на ринку, рівень конкурентоспроможності та ефективність маркетингової діяльності. Саме завдяки аналізу ринкових позицій підприємство може оцінити власні переваги та недоліки, визначити рівень впливу конкурентів, дослідити поведінку споживачів і своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища. Результати такого аналізу використовуються при формуванні маркетингової стратегії, виборі цільових сегментів ринку, позиціонуванні підприємства та розробці заходів щодо зміцнення конкурентних переваг. Таким чином, аналіз ринкових позицій виступає важливим елементом процесу прийняття управлінських рішень та забезпечує ефективне функціонування підприємства в умовах конкуренції.

1.2 Методи дослідження ринкових позицій

Згідно з Міжнародним кодексом ICC\ESOMAR під маркетинговими дослідженнями розуміють цілеспрямований процес збирання, документування, структурування, вивчення та презентації інформації. Ця інформація стосується дій, запитів, поглядів та мотивів як окремих людей, так і різноманітних організацій (від бізнесу до державних структур) у межах їхньої повсякденної, фінансової чи суспільно-політичної діяльності (Poltorak, Taranenko, & Krasovska, 2014).

Оскільки вищезазначене визначення охоплює широкий спектр даних – від суб'єктивних мотивів до конкретних дій споживачів – у дослідницькій практиці виникає потреба в диференціації методів їх збору. Залежно від характеру інформації та мети аналізу, маркетингові дослідження поділяють на два фундаментальні напрями: якісні та кількісні.

Кількісні дослідження спрямовані на вивчення об'єктивних характеристик поведінки споживачів та інших ринкових явищ, які можуть бути виражені у кількісних показниках. Такі дослідження переважно мають описовий характер і базуються на використанні структурованих методів збору та обробки інформації із застосуванням статистичних і математичних процедур. Особливістю кількісних досліджень є наявність чітких вимог до формування вибірки, що ґрунтуються на теорії ймовірності та математичній статистиці. Це дає змогу поширювати результати, отримані на основі вибіркової сукупності, на всю генеральну сукупність. До основних кількісних методів належать опитування, спостереження, аналіз документів та експеримент.

Якісні дослідження, своєю чергою, орієнтовані на отримання поглибленої інформації щодо мотивів, потреб та поведінки споживачів. Вони дозволяють з'ясувати причини певних явищ і відповісти на запитання «чому?» та «яким чином?». На відміну від кількісних досліджень, якісні методи не потребують статистичного підтвердження достовірності результатів і не передбачають

жорстких вимог до вибірки. До якісних методів дослідження належать фокус-групи, глибинні інтерв'ю, проекційні методи, аналіз протоколів, тести та біографічний метод.

Варто зауважити, що кількісні та якісні дослідження не варто розглядати окремо або протиставити один одному, оскільки вони взаємодоповнюють один одного та забезпечують комплексне дослідження ринку. Поєднання цих методів дозволяє отримати більш повну та достовірну інформацію (StudFile, n.d.).

Отримані в результаті якісних та кількісних досліджень дані створюють ґрунтовну інформаційну базу для подальшого узагальнення та систематизації результатів. На основі такої інформації формується цілісне уявлення про ринкове середовище, поведінку споживачів та позиції підприємства на ринку.

У цьому контексті доцільним є застосування інструментів стратегічного аналізу, одним із найпоширеніших серед яких є SWOT-аналіз. Він дозволяє узагальнити результати досліджень і структуровано оцінити внутрішні та зовнішні фактори впливу на діяльність підприємства, що є важливою основою для формування подальших управлінських і маркетингових рішень.

SWOT-аналіз – це сильний інструмент, який дозволяє компаніям здійснювати аналіз внутрішніх і зовнішніх сторін свого бізнесу. Свот аналіз допомагає компаніям визначити не лише внутрішні переваги і недоліки компанії, але й останні тенденції та можливі загрози (Ukrainian Digital Community, б. д.)

Таблиця 1.1

Чотири основні елементи SWOT-аналізу

Елемент аналізу	Науково-теоретична сутність категорії у стратегічному маркетингу
Сильні сторони (Strengths)	Внутрішній потенціал підприємства, що формує його стратегічний імунітет та ринкове лідерство.

Елемент аналізу	Науково-теоретична сутність категорії у стратегічному маркетингу
Слабкі сторони (Weaknesses)	Внутрішні лімітуючі чинники, які зумовлюють стратегічну вразливість компанії.
Можливості (Opportunities)	Прогресивні зовнішні тренди, що відкривають перспективні зони для диверсифікації чи експансії ринку.
Загрози (Threats)	Зовнішні виклики та макроекономічні бар'єри, які генерують стратегічні ризики для діяльності підприємства.

*Джерело: Власна розробка автора на основі
(Ukrainian Digital Community, б. д.)*

SWOT-аналіз допомагає підприємствам зрозуміти їх поточні позиції на ринку, а й визначати стратегії для потенційного розвитку. Аналіз є важливим інструментом для прийняття стратегічних рішень, створення маркетингових компаній та виявлення нових можливостей (Ukrainian Digital Community, б. д.).

У межах системного оцінювання ринкової позиції підприємства та виявлення провідних векторів змін ринкового середовища особливе місце посідає PESTLE-аналіз. Цей інструментарій належить до базових методів стратегічного маркетингового аналізу. Специфіка даного методу полягає у структурованому розділенні зовнішніх чинників непрямої дії на шість ключових чинників: політичні (Political), економічні (Economic), соціокультурні (Social), технологічні (Technological), правові (Legal) та екологічні (Environmental).

Дослідження зазначених компонентів у синергії дозволяє підприємству не лише ідентифікувати непрямі загрози, а й сформулювати стратегію для капіталізації ринкових можливостей, що безпосередньо корелює із завданнями оптимізації його конкурентної позиції.

У контексті комплексного маркетингового дослідження ринкових позицій підприємства та загальних тенденцій розвитку ринку, адаптація PESTLE-аналізу забезпечує формування актуальної інформаційної матриці (Лапчук & Дуб, 2025).

Таблиця 1.2

Фактори PESTLE-аналізу

Група факторів	Характеристика
Політичні фактори (P)	Охоплюють вплив держави на економічні та суспільні процеси. До них належать державна політика, рівень політичної стабільності, корупційні ризики, зовнішньоекономічні відносини, податкова система, регулювання ринку праці та екологічні норми.
Економічні фактори (E)	Включають макроекономічні показники, які визначають загальний рівень розвитку економіки: темпи економічного зростання, інфляцію, валютні коливання, рівень безробіття, відсоткові ставки та рівень доходів населення. Ці чинники впливають на купівельну спроможність громадян та фінансові можливості бізнесу і громад загалом.
Соціальні фактори (S)	Відображають демографічні та культурні особливості населення: чисельність і структура населення, міграційні процеси, віковий розподіл, рівень доходів, освіти та зайнятості, спосіб життя, цінності, ставлення до здоров'я та безпеки. Вони формують поведінку споживачів і соціальні тенденції розвитку громади.
Технологічні фактори (T)	Стосуються рівня розвитку технологій та інновацій. Включають автоматизацію процесів, розвиток наукових досліджень, цифровізацію, впровадження нових технологій та рівень технологічної обізнаності населення. Ці фактори визначають конкурентоспроможність та ефективність діяльності підприємств і громад.
Правові фактори (L)	Охоплюють систему законодавчого регулювання діяльності: норми у сфері охорони праці, захисту прав людини, антимонопольне законодавство, земельне та трудове право, а також законодавство про захист прав споживачів. Вони формують правові умови функціонування бізнесу та організацій.

Група факторів	Характеристика
Екологічні фактори (Е)	Пов'язані зі станом навколишнього середовища та екологічною ситуацією. Сюди належать кліматичні умови, рівень забруднення, зміни клімату та природні ресурси. Ці чинники особливо впливають на такі галузі, як сільське господарство, туризм і транспорт, а також визначають необхідність впровадження екологічно відповідальних рішень.

Джерело: розроблено автором на основі CapActions, n.d.

Модель оцінки конкурентних переваг, розроблена Майкл Портер у 1979 році в Harvard Business School, отримала назву «П'ять сил Портера». Дана модель використовується для визначення рівня конкуренції в галузі та оцінки привабливості ведення бізнесу. Відповідно до цієї методики, конкурентне середовище формується під впливом п'яти ключових сил, які визначають можливості підприємства отримувати конкурентні переваги та прибуток (рис.1.1), (Бакай, 2022).



Рис. 1.1. Конкурентні сили Портера

Джерело: Власна розробка автора

Аналіз «П'яти сил Портера» охоплює три складові горизонтальної конкуренції: загрозу появи товарів-замінників, загрозу входу нових

конкурентів та інтенсивність конкурентної боротьби між існуючими учасниками ринку. Окрім цього, модель включає дві складові вертикальної конкуренції – ринкову владу постачальників і ринкову владу споживачів.

На практиці модель «П'яти сил Портера» широко застосовується для стратегічного аналізу позицій підприємства в галузі. Водночас її часто використовують як базовий інструмент оцінювання, який доповнюється іншими методами стратегічного аналізу, оскільки узагальнений характер моделі не дозволяє врахувати всі специфічні особливості окремих ринків і ситуацій. (Бакай, 2022)

У сучасній практиці маркетингових досліджень «Таємний покупець» (Mystery Shopping) розглядається як комплексна науково-прикладна методика, що базується на емпіричному спостереженні та анонімному моніторингу. Метою методу є об'єктивне оцінювання якості обслуговування клієнтів, дотримання корпоративних стандартів, ефективності мерчандайзингу та якісних характеристик продукції безпосередньо у процесі операційної діяльності підприємства (Турчин, 2017).

У системі маркетингового менеджменту підприємства «Mystery Shopping» застосовується для вирішення таких стратегічних і тактичних завдань:

- контроль та аудит: оцінювання професійної компетентності персоналу, перевірка ефективності корпоративного навчання та дотримання регламентів обслуговування;

- мотивація та стимулювання: інтеграція результатів перевірок у систему ключових показників ефективності (KPI) для диференційованого заохочення працівників;

- оптимізація внутрішніх процесів: фокусування тренінгових програм на реальних системних помилках, виявлених під час перевірок;

- маркетинговий аналіз: стратегічне планування інвестицій та проведення бенчмаркінгу (порівняльного аналізу) конкурентного середовища (Onpage School, n.d.).

У сучасному стратегічному маркетингу та продуктовому менеджменті модель Кано (Kano Model) розглядається як аналітичний інструмент дослідження клієнтського досвіду (UX/CX), призначений для вимірювання та прогнозування емоційної реакції споживачів на окремі властивості або функції продукту (послуги).

Усі потенційні та наявні властивості товару чи сервісу в системі Кано розподіляються за ключовими категоріями:

1. Обов'язкові (Базові) характеристики (Must-be / Threshold):

Сутність: Невіддільні атрибути продукту, наявність яких сприймається споживачем як належне.

Вплив: Їх якісне виконання не підвищує задоволеність клієнта, проте навіть мінімальний дефект або відсутність викликає різке незадоволення та повну відмову від продукту.

2. Лінійні (Кількісні) характеристики (Performance / One-dimensional):

Сутність: Властивості, рівень задоволеності якими прямо пропорційний якості їх реалізації (наприклад, швидкість роботи системи, об'єм пам'яті, тривалість автономної роботи).

Вплив: Що краще реалізована функція, то вищим є рівень задоволеності, і навпаки. Навколо цих характеристик зазвичай будується традиційна конкурентна боротьба.

3. Привабливі (Захоплюючі) характеристики (Attractive / Delighters):

Сутність: Несподівані для споживача функції («Вау-фактори»), які формують конкурентну перевагу компанії.

Вплив: Відсутність цих опцій ніяк не шкодить компанії (клієнт про них не знає і не очікує їх), але їх успішне впровадження викликає захоплення та різко підвищує лояльність до бренду.

4. Байдужі (Індиферентні) характеристики (Indifferent):

Сутність: Властивості, які не мають жодного значення для цільової аудиторії.

Вплив: Рівень їх виконання чи наявність взагалі не змінює емоційного стану споживача. Інвестування в такі фічі є економічно недоцільним.

5. Зворотні (Небажані) характеристики (Reverse):

Сутність: Функції, наявність яких дратує клієнта (наприклад, занадто складний інтерфейс або надмірна кількість сповіщень).

Вплив: Що більше таких характеристик реалізовано в продукті, то нижчою є підсумкова задоволеність споживача. (Onpage School, n.d.)

Практична цінність моделі Кано полягає у специфічній системі анкетування. Для кожної окремої характеристики споживачеві ставиться пара запитань:

Функціональне запитання: *«Як ви поставитеся до того, що у продукту буде ця властивість (або вона буде реалізована добре)?»*

Дисфункціональне запитання: *«Як ви поставитеся до того, що у продукту НЕ буде цієї властивості (або вона буде реалізована погано)?»*

Для обох запитань респондент обирає один із 5 стандартизованих варіантів відповіді:

- Мені це подобається;
- Це має бути так (очікувано);
- Мені все одно (індиферентно);
- Я можу це стерпіти;
- Мені це не подобається.

Шляхом крос-табуляції (співставлення відповідей у спеціальній матричній таблиці оцінки Кано) аналітик чітко визначає, до якої саме з категорій належить досліджувана властивість продукту з погляду споживачів. (Onpage School, n.d.). Доречно представити порівняння цих методів в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика різних методів дослідження ринкових позицій підприємства

Метод аналізу	Об'єкт дослідження	Ключові переваги	Ключові недоліки та обмеження
SWOT-аналіз	Взаємозв'язок внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.	<ul style="list-style-type: none"> • Універсальність та системність; • Наочність матричного зіставлення; • Не потребує великих бюджетів. 	<ul style="list-style-type: none"> • Високий ризик суб'єктивізму; • Описує статичний стан (без динаміки); • Не дає кількісних вимірів факторів.
PESTEL-аналіз	Фактори глобального макросередовища.	<ul style="list-style-type: none"> • Глибоке стратегічне бачення; • Дозволяє спрогнозувати довгострокові ризики; • Сприяє гнучкості бізнес-моделі. 	<ul style="list-style-type: none"> • Трудомісткість збору інформації; • Складність кількісної оцінки якісних чинників (наприклад, менталітету).
Модель сил Портера	5 Галузеве конкурентне середовище та мікроекономіка ринку.	<ul style="list-style-type: none"> • Структурований аналіз загрози конкурентів; • Чітке визначення привабливості галузі; • Орієнтація на захист прибутку. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ігнорує синергетичні союзи компаній; • Розглядає ринок як статичну систему; • Не враховує внутрішні компетенції фірми.
Mystery Shopping	Операційна якість сервісу, бізнес-процеси в точках продажів.	<ul style="list-style-type: none"> • Максимальна об'єктивність (персонал не знає про перевірку); • Виявлення точкових системних помилок. 	<ul style="list-style-type: none"> • Суб'єктивність сприйняття агента; • Локальний характер отриманих даних; • Етичні обмеження контролю.
Модель Кано	Структура споживчих вимог та архітектура продукту.	<ul style="list-style-type: none"> • Точна пріоритезація витрат на розробку (R&D); • Виявлення прихованих «Вау-факторів». 	<ul style="list-style-type: none"> • Потребує складного двофакторного анкетування; • Швидка динаміка (застарівання) характеристик.

Джерело: Власна розробка автора

Сформований методичний інструментарій дослідження ринкових позицій підприємства свідчить про необхідність використання інтегрованого, системного підходу до аналізу. Жоден із наведених класичних методів (SWOT, PESTEL, Модель п'яти сил Портера, Mystery Shopping, Модель Кано) не є

самодостатнім для прийняття стратегічних рішень в умовах високої волатильності ринку. Оптимальна дослідницька модель має поєднувати каскадний принцип аналізу: від макроекономічного прогнозування (PESTEL) та оцінки галузевої привабливості (Модель Портера) до внутрішнього аудиту потенціалу компанії (SWOT) із паралельним моніторингом мікроелементів - якості операційного сервісу (Mystery Shopping) та еволюції споживчої цінності продукту (Модель Кано). Сама така синергія якісних та кількісних методів забезпечує високу репрезентативність результатів та мінімізує ризики формування неефективної ринкової стратегії підприємства.

1.3 Особливості маркетингових досліджень на ринку готельних послуг

Готельні послуги є важливою складовою туристичної діяльності та забезпечують задоволення потреб споживачів у тимчасовому проживанні, харчуванні й додатковому сервісі. Рівень розвитку готельного господарства значною мірою впливає на розвиток туризму, оскільки саме готелі формують умови перебування туристів та якість їх обслуговування. Основною функцією готельних підприємств є надання тимчасового житла клієнтам. Водночас сучасний готель виконує також сервісну, комунікаційну та рекреаційну функції. До основних готельних послуг належать бронювання номерів, прийом і розміщення гостей, забезпечення належного санітарного стану номерного фонду, організація харчування та обслуговування під час проживання (Kuznetsova, 1997).

Особливістю готельних послуг є їх нематеріальний характер. На відміну від товарів, послуги не можуть накопичуватися чи зберігатися, а процес їх виробництва та споживання відбувається одночасно. Якість готельного сервісу значною мірою залежить від рівня матеріально-технічної бази, професіоналізму персоналу та організації процесу обслуговування.

Важливою характеристикою готельних послуг є їх комплексність. Окрім базових послуг розміщення, сучасні готелі пропонують широкий спектр додаткових послуг: ресторани, бари, конференц-зали, спортивні та оздоровчі комплекси, послуги зв'язку, транспортне обслуговування, екскурсійний супровід та інші сервіси. Набір і якість таких послуг залежать від категорії готелю, його спеціалізації, місця розташування та цільової аудиторії (Kuznetsova, 1997).

Маркетингові дослідження ринку готельних послуг мають низку специфічних особливостей, які пов'язані з нематеріальним, необмеженим у часі та високоіндивідуальним характером послуг готельного бізнесу. Основна мета таких досліджень – одержання системної інформації про попит,

кон'юнктуру ринку, поведінку споживачів, рівень конкурентної боротьби та внутрішній потенціал підприємства для формування ефективної маркетингової стратегії (Ілляшенко, 2014).

У сфері послуг, зокрема на готельному ринку, маркетингові дослідження зазвичай охоплюють такі основні напрямки: вивчення загального ринку готельних послуг; аналіз сегментів споживачів і побудову «портрету клієнта»; оцінку поточного та потенційного попиту; визначення ринкових ніш; аналіз асортиментного ряду та комплексу послуг; вивчення каналів розподілу та форм бронювання; оцінку конкурентних переваг і недоліків готельних продуктів. (Stud.com.ua, n.d.)

Особливо важливим у галузі є дослідження кон'юнктури ринку готельних послуг, яка відображає поточну економічну ситуацію як результат взаємодії попиту, пропозиції, цін, рівня конкуренції та зовнішніх факторів регулювання. Аналіз кон'юнктури дозволяє виявляти тенденції ринку, прогнозувати його розвиток та відповідно коригувати стратегію маркетингу підприємств (Ілляшенко, 2014).

Однією з ключових особливостей маркетингових досліджень на ринку готельних послуг є необхідність одночасно досліджувати як і саму послугу, так і особу, що її надає. Нематеріальність, неодновіддільність від процесу надання та висока залежність від людського фактора вимагають оцінки якості роботи персоналу, рівня його кваліфікації, відношення до клієнта тощо. Крім того, послуги в готельному бізнесі є дуже гнучкими: базовий готельний продукт може мати безліч варіантів реалізації залежно від конкретного персоналу, обставин або бажань клієнта. Ця гнучкість ускладнює стандартизацію показників якості та вимагає використання багатовимірних шкал та рейтингів для оцінки споживчого сприйняття. (Stud.com.ua, n.d.)

Відмінність маркетингових досліджень ринку готельних послуг від досліджень товарних ринків полягає у тому, що значна частина інформації має якісний характер: враження, емоції, відчуття «комфорту», рівень індивідуального сервісу, атмосфера готелю тощо. Тому маркетологам

доводиться використовувати більшу частку якісних методів (фокус-групи, глибинні інтерв'ю, спостереження, САТІ-інтерв'ю тощо), а не лише кількісні опитування.

Таким чином, головними об'єктами, які надають інформацію, виступають безпосередньо клієнти, а також контактний персонал готельного підприємства, який регулярно має справу зі споживачами і добре уявляє їх потреби, очікування та точки незадоволення. (Stud.com.ua, n.d.)

Отже специфіка готельних послуг полягає у їх нематеріальному характері, невіддільності від процесу надання, високій залежності від людського фактора та складності стандартизації якості обслуговування. маркетингові дослідження ринку готельних послуг мають комплексний характер і спрямовані на аналіз попиту, поведінки споживачів, конкурентного середовища, кон'юнктури ринку та внутрішнього потенціалу підприємства. Особливе значення у сфері готельного бізнесу має дослідження потреб і очікувань клієнтів, оскільки саме рівень сервісу та емоційне сприйняття послуги значною мірою визначають конкурентоспроможність готелю.

Таблиця 1.4

Специфіка готельних послуг та маркетингових досліджень ринку

Характеристика	Зміст	Практичне значення
1. Властивості готельних послуг		
Нематеріальність	Послуги не накопичуються та не зберігаються; виробництво і споживання відбуваються одночасно	<i>Ускладнює стандартизацію та оцінку якості</i>
Невіддільність	Послуга невіддільна від процесу її надання та особи, яка її надає	<i>Якість залежить від конкретного працівника</i>
Гнучкість	Базовий продукт має безліч варіантів реалізації залежно від персоналу, обставин, бажань клієнта	<i>Потребує індивідуального підходу до кожного гостя</i>

Характеристика	Зміст	Практичне значення
Комплексність	Готелі пропонують широкий спектр послуг: розміщення, харчування, конференц-зали, спорт, транспорт тощо	<i>Визначає конкурентоспроможність готелю</i>
2. Функції сучасного готелю		
Основна	Надання тимчасового житла клієнтам	<i>Бронювання, прийом, розміщення, санітарний стан</i>
Сервісна	Організація харчування та обслуговування під час проживання	<i>Ресторани, бари, room service</i>
Комунікаційна	Забезпечення зв'язку та ділової активності гостей	<i>Конференц-зали, бізнес-центри, wi-fi</i>
Рекреаційна	Організація відпочинку та оздоровлення	<i>Spa, басейн, фітнес, екскурсійний супровід</i>
3. Напрямки маркетингових досліджень		
Аналіз ринку	Вивчення загального ринку готельних послуг, кон'юнктури, тенденцій та прогнозування розвитку	<i>Виявлення можливостей та загроз</i>
Споживачі	Сегментація аудиторії, побудова «портрету клієнта», оцінка поточного та потенційного попиту	<i>Цільове позиціонування послуг</i>
Ринкові ніші	Визначення незайнятих або недостатньо охоплених сегментів ринку	<i>Основа для диференціації пропозиції</i>
Конкуренти	Оцінка конкурентних переваг і недоліків готельних продуктів, аналіз асортименту	<i>Формування конкурентної стратегії</i>
Канали збуту	Вивчення каналів розподілу та форм бронювання (прямі, ОТА, туроператори)	<i>Оптимізація завантаженості готелю</i>
4. Особливості методології досліджень		
Якісні методи	Фокус-групи, глибинні інтерв'ю, САПІ, спостереження — домінують у готельній сфері	<i>Дозволяють виміряти емоції, враження, атмосферу</i>

Характеристика	Зміст	Практичне значення
Кількісні методи	Опитування, багатовимірні шкали, рейтинги якості обслуговування	<i>Систематизована оцінка рівня сервісу</i>
Джерела даних	Клієнти та контактний персонал — основні носії інформації про якість послуг	<i>Персонал знає потреби й точки незадоволення гостей</i>

Джерело: Власна розробка автора

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИНКОВИХ ПОЗИЦІЙ ГОТЕЛЮ «RAMADA ENCORE» ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО РИНКУ

2.1 Загальна характеристика діяльності готелю «Ramada Encore»

У розвитку сучасного ринку готельних послуг України активну участь беруть міжнародні готельні оператори, що зумовлено необхідністю впровадження світових стандартів сервісу та диверсифікації пропозиції для бізнес-туристів. Яскравим прикладом успішної діяльності міжнародного бренду на вітчизняному ринку є готельний комплекс «Ramada Encore Kyiv» (суб'єкт господарювання – ТОВ «Хотел менеджмент груп»).

Офіційне відкриття готельного комплексу «Ramada encore» відбулося 5 червня 2012 року, що стало визначною подією для лоджинг-індустрії України, оскільки об'єкт представляв собою абсолютно новий для вітчизняного ринку формат готелів (UNIAN, 2011).

Девелопером та інвестором проєкту виступила українська група компаній «DeVision». Загальний обсяг інвестицій у будівництво та первинне оснащення об'єкта склав близько 500 мільйонів гривень, що на момент реалізації свідчило про масштабність та високу капіталомісткість інфраструктурного проєкту (Kyiv Post, 2011).

Готель було інтегровано до структури багатофункціонального комплексу «Столичний», що дозволило створити синергетичний ефект завдяки сусідству з великими торгово-розважальними центрами (ТРЦ «Домосфера» та ТЦ «Атмосфера») (UNIAN, 2011).

Готель «Ramada Encore Kyiv» має дещо спецефічне розташування. Комплекс знаходиться за адресою: Україна, м. Київ, Столичне шосе 103. Готель розташований на відстані близько 15 км від ділового та культурного центру Києва, що знижує його привабливість для класичного екскурсійного розташування, проте якщо говорити про транспортне розташування, готель знаходиться на перетині ключових транспортних магістралей (Столичне шосе та Кільцева дорога). Таке розташування забезпечує прямий та швидкий зв'язок

із міжнародним аеропортом «Бориспіль», центральним автовокзалом та південними виїздами з міста. Це робить об'єкт привабливим для транзитних мандрівників та автомобільних туристів.

Готельний комплекс функціонує на умовах франчайзингу та входить до портфеля брендів міжнародної корпорації Wyndham Hotels & Resorts (США) – одного з найбільших готельних операторів світу за кількістю об'єктів. Брендінг «Ramada Encore» позиціонується в структурі мережі як інноваційна концепція, розроблена спеціально для нового покоління бізнес-андрівників (Ramada Encore Kyiv, n.d).

Відповідно до чинної сертифікації та стандартів оцінки якості послуг, готель «Ramada Encore Kyiv» має категорію 4 зірки (). Слід зазначити, що на етапі виходу на ринок бренд позиціонувався оператором у сегменті «high 3-star» (верхній рівень 3-х зірок), проте розширення спектра послуг, модернізація матеріально-технічної бази та високий рівень сервісу дозволили підприємству закріпитися у 4-зірковому сегменті.

Архітектурно-планувальна структура готелю (будівля висотою понад 20 поверхів) розрахована на одночасне обслуговування значних туристичних потоків. Початковий місткісний потенціал підприємства включав:

264 стандартні номери різних категорій (з поліпшеним плануванням та сучасним технічним оснащенням) (UNIAN, 2011).

58 апартаментів (довгострокове проживання / Long Stay Apartments), розташованих на верхніх поверхах, що дозволяє диверсифікувати доходи готелю за рахунок сегмента тривалого перебування (UNIAN, 2011).

Головною конкурентною перевагою комплексу на ринку MICE-туризму (Meeting, Incentive, Conference, Exhibition) є його конференц-інфраструктура. Готель володіє одним із найбільших конференц-центрів у столичному регіоні (загальна площа понад 2500-5000 кв. м), який містить до 27 багатофункціональних залів-трансформерів із сучасним мультимедійним обладнанням, дворівневий підземний паркінг та розвинену систему ресторанного господарства (ресторани, бари, кав'ярні), що забезпечує повний

цикл обслуговування масштабних вітчизняних та міжнародних корпоративних заходів (Ramada Encore Kyiv, n.d).

Готель здійснює господарську діяльність за моделлю франчайзингу. Безпосереднім власником є ТОВ «Хотел Менеджмент Груп ЛЛС», а безпосереднє оперативне управління здійснюється міжнародною компанією DBI Hotels & Resorts під брендом Wyndham.

Структура управління готелем побудована дивізіональним принципом, що є класичним стандартом для великих мережевих готельних комплексів. Вона передбачає чіткий поділ на фронт-офіс (безпосередній контакт із клієнтами) та бек-офіс (адміністративно-господарська підтримка).

Ramada Encore Kyiv» позиціонує себе на ринку як готель верхнього середнього класу (Midscale / Upper Midscale), орієнтований на бізнес-туристів, корпоративні групи та гостей, які обирають тривале проживання. Загальна будівля має понад 20 поверхів. Загальна кількість номерів: 322 одиниці (Ramada Encore Kyiv, n.d).

Категоріальна структура номерного фонду:

- *Standard Rooms* (Стандартні номери): 264 номери. Площа близько 20–22 кв. м. Лаконічний європейський дизайн, яскраве кольорове зонування, обладнані ергономічним робочим місцем (Ramada Encore Kyiv, n.d).

- *Long Stay Apartments* (Апартаменти для тривалого проживання): 58 номерів. Розташовані на верхніх поверхах будівлі. Мають збільшену площу, виділену кухонну зону (з побутовою технікою та посудом) та вітальню (Ramada Encore Kyiv, n.d).

Готель працює в середньо-високому ціновому сегменті (Medium-High Price Segment), використовуючи систему динамічного ціноутворення (тарифи залежать від сезону, дня тижня, завантаженості та MICE-активності).

Корпоративний сегмент: Основний фокус. Компаніям-партнерам надаються фіксовані знижені тарифи (Corporate Rates) на основі довгострокових контрактів.

Відкритий ринок (BAR – Best Available Rate): Роздрібні ціни для індивідуальних туристів через системи Booking, Agoda та офіційний сайт. Вартість стандартного номера зазвичай варіюється в еквіваленті \$60–\$90 за добу, апартаментів — \$100–\$150 (включаючи сніданок) (Booking.com, n.d.).

Готель функціонує як повнофункціональний конгрес-готель, надаючи диверсифікований спектр основних та додаткових послуг.

На території готелю функціонують 3 ресторани, бар та літня тераса:

- Ресторан «The Hub»: Центральна зона готелю, яка поєднує лобі-бар, лаунж та ресторанный зону. Тут подають ранкові сніданки за системою «шведський стіл» (Buffet Breakfast), а протягом дня обслуговують гостей по меню (A la carte) (Ramada Encore Kyiv, n.d.).

- Ресторан «DK»: Спеціалізується на банкетному обслуговуванні, проведенні великих корпоративних обідів та вечерь під час конференцій.

- Lobby Bar & Терса: Працюють цілодобово, забезпечуючи експрес-харчування, кавові паузи та бізнес-коктейлі.

Конференц-центр готелю є одним із найбільших в Україні, його загальна площа перевищує 5000 кв. м (Btot, n.d.).

Інфраструктура включає:

4 великі конференційні зали площею від 250 до 1000 кв. м для масштабних конгресів, форумів та виставок (Btot, n.d.).

26 конференцій-кімнат та трансформованих переговорних зон (площею від 50 до 100 кв. м) для тренінгів та круглих столів (Btot, n.d.).

Повний спектр технічного супроводу (синхронний переклад, мультимедійні системи) та організація кейтерингу будь-якої складності.

Фітнес-центр: Професійно обладнаний тренажерний зал (кардіо- та силові тренажери), доступний для проживаючих гостей у цілодобовому режимі.

Однією з головних логістичних переваг готелю є наявність потужної автомобільної інфраструктури:

Дворівневий підземний та наземний паркінг на 1150 машиномісць. Для гостей готелю та учасників заходів користування парковкою є безкоштовним. Послуги трансферу (в аеропорти та центр міста).(Ohotel, n.d.)

Ефективність функціонування готельного комплексу «Ramada Encore Kyiv» безпосередньо залежить від фінансової стійкості його операційного підприємства – ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУП ЛЛС» (код ЄДРПОУ 37101111).

Таблиця 2.1

Фінансові показники ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУП ЛЛС»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Дохід, грн	91 472 500	135 246 400	167 760 200	205 308 600
Чистий прибуток / збиток, грн	-33 288 300	-42 391 900	-37 264 300	-115 208 900
Рентабельність, %	-36,39%	-31,34%	-22,21%	-56,11%
Активи, грн	196 094 900	162 610 600	178 943 800	101 772 900
Зобов'язання, грн	188 432 200	197 141 300	250 633 200	288 985 900

Джерело: власна розробка автора на основі (OpenDataBot, n.d.)

Динаміка валового доходу підприємства чітко відображає кризу початкового періоду воєнного стану та подальше успішне відновлення ринкових позицій. У 2022 році дохід впав до мінімального значення – 91 472 500 грн. Проте, починаючи з 2023 року, спостерігається стабільна висхідна тенденція: темп приросту склав +47,85% у 2023 році, +24,04% у 2024 році та +22,38% у 2025 році, де виручка досягла рекордної позначки у 205 308 600 грн. Згідно з розрахунковими даними, у 2026 році прогнозується подальше зростання доходу на 13,40% – до 232 820 667 грн (OpenDataBot, n.d.).

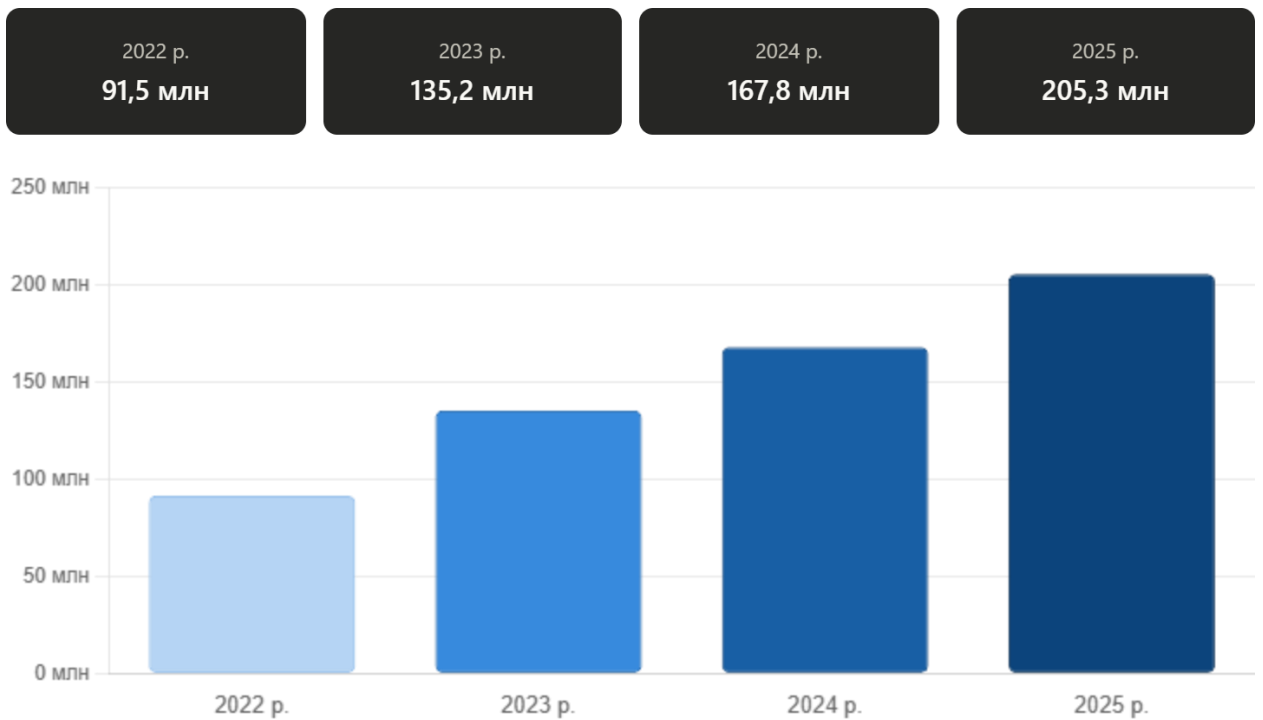


Рис 2.1. Динаміка доходів ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУП ЛЛС»

Джерело: власна розробка автора на основі (OpenDataBot, n.d.)

Попри стійке збільшення обсягів продажу послуг, підприємство залишається хронічно збитковим, а його рентабельність має від'ємні значення. У 2024 році спостерігалось тимчасове покращення показників (збиток зменшився до -37 264 300 грн, а рентабельність зросла до -22,21%), проте у 2025 році відбулося різке падіння фінансового результату. Чистий збиток досяг пікового значення -115 208 900 грн, а рентабельність знизилася до -56,11%. Це зумовлено критичним зростанням собівартості автономного утримання будівлі (енергоносії, генерація), капітальними витратами та девальваційним тиском на франчайзингові виплати.

2.2 Дослідження маркетингового середовища та конкурентних переваг «Ramada Encore»

Ramada Encore Kyiv – міжнародний готель на 264 номери та 58 апартаментів-сюїт з кухнею, що позиціонується як ідеальне місце для конференцій та тривалого проживання. Для визначення прямих конкурентів обрано готелі аналогічного або суміжного сегменту (4–4,5 зірки), розташовані у Києві та орієнтовані на бізнес-клієнтуру.

Таблиця 2.2

Порівняльна характеристика готелів

Критерій порівняння	Готель-база: Ramada Encore Kyiv	Конкурент 1: Mercure Kyiv Congress	Конкурент 2: Radisson Blu, Kyiv Podil	Конкурент 3: Radisson Blu, Kyiv City Centre
Категорія (зірковість)	★★★★ (4*)	★★★★ (4*)	★★★★ (4*)	★★★★ (4,5*)
Рейтинг Booking.com	9.2 / 10	~8.8 / 10	8.8 / 10	9.2 / 10
Орієнтовна ціна за ніч (USD)	від \$95	від \$69	від \$109 – 127	від \$162 – 177
Мережа / бренд	Wyndham Hotels & Resorts	Accor / Mercure	Radisson Hotel Group	Radisson Hotel Group
Локація (район / специфіка)	Голосіївський р-н	Центр (поблизу метро)	Поділ (історичний центр)	Центр (вул. Ярославів Вал)
Конференц-можливості	25 залів, 4 000 м ²	Є (менший масштаб)	Бізнес-центр	Бізнес-центр
Програма лояльності	Wyndham Rewards	ALL (Accor Live Limitless)	Radisson Rewards	Radisson Rewards
Ресторани / F&V інфраструктура	3 ресторани + бар	Ресторан + бар	1 ресторан + бар	1 ресторан + бар
Апартаменти з кухнею	Так (58 одиниць)	Ні	Ні	Ні
Умови паркінгу	Безкоштовно	Безкоштовно	Платно (valet паркінг)	Ні / платно

Джерело: власна розробка автора

Mercure Kyiv Congress отримав рейтинг 8.8 з 10 від HotelsCombined на основі 1702 відгуків. Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre пропонує проживання від \$162 за ніч з рейтингом 9.2/10, а Radisson Blu Podil – від \$127 за ніч. (HotelsCombined, n.d.)

Ключовою конкурентною відмінністю Ramada Encore є найбільша конференц-інфраструктура серед 4-зіркових готелів та наявність апартаментів для тривалого проживання, що робить його унікальним у сегменті extended stay.

Готель Ramada Encore має значні переваги над конкурентами, особливо у своєму сегменті. Перша значна перевага цього готелю – це Бренд Wyndham Hotels & Resorts та стандарти якості.

Програма Wyndham Rewards охоплює 24 бренди та понад 8 000 готелів у 95 країнах, що робить її однією з найбільших готельних програм лояльності у світі. Приналежність до глобальної мережі гарантує дотримання єдиних операційних стандартів, міжнародну впізнаваність та доступ до глобальних систем бронювання (GDS) (AwardWallet, n.d.).

Друга перевага – це програма лояльності Wyndham Rewards. Гості посправжньому залучені до Wyndham Rewards, вони бронюють напряду – кожне пряме бронювання скорочує залежність від дорогих каналів OTA і покращує маржинальність. Програма використовує сигнали реального часу для персоналізації пропозицій протягом усього шляху бронювання – враховуючи мету поїздки, статус лояльності, сезонність та наближення наступного перебування (Wyndham Hotels & Resorts, n.d.).

Третя перевага – це масштабна конференц-інфраструктура та MICE-орієнтація. Готель пропонує 4 000 м² конференц-площ, включаючи банкетний зал, зал для подій, бальну залу та 25 повністю оснащених залів для нарад. Це робить Ramada Encore Kyiv одним із найбільших конференц-майданчиків серед 4-зіркових готелів міста (Tripadvisor, n.d.).

Четверта перевага – це унікальна пропозиція Extended Stay (апартаменти з кухнею).

58 апартаментів-сюїт з кухнею різних розмірів задовольняють потреби бізнес-клієнтів та сімей у тривалому проживанні. Цей формат практично відсутній у прямих конкурентів (Tripadvisor, n.d.).

І п'ята перевага – це локація та інфраструктура. Готель розташований у Голосіївському районі, пов'язаний з ТРЦ «Атмосфера», і за 2 хвилини ходьби від зупинки, звідки можна дістатися до ст. метро «Видубичі». Розташування поза центром міста у воєнний час набуло додаткової перевагою: менший ризик від атак та наявність підземного укриття і власного генератора (Booking.com, n.d.).

Сегменти гостей. Готель орієнтований переважно на два профілі:

- корпоративні клієнти (B2B): учасники конференцій, бізнес-мандрівники, персонал міжнародних організацій (НУО, дипломати, підрядники відновлення);

- leisure-сегмент: сімейні подорожуючі, туристи, яким важлива безпека поза центром.

У 2024 році ОТА утримували близько 55% ринкової частки бронювань, тоді як прямі бронювання через сайти готелів постійно зростають, оскільки без комісій ОТА (зазвичай 15-25%) вони приносять більше прибутку. Для Ramada Encore Kyiv основними каналами є: Booking.com, Expedia, корпоративні прямі бронювання та платформа Wyndham.com (Prostay, 2025).

Wyndham запровадив можливість для компаній бронювати груп-проживання через WyndhamBusiness.com з нарахуванням балів лояльності, що дає змогу залучати корпоративних клієнтів до прямого каналу (Skift, 2024).

Бізнес-мандрівники витрачають більше – в середньому \$180 за ніч проти \$145 для leisure-туристів. За даними Booking.com, тарифи в Ramada Encore стартують від \$95 за ніч. Тривалість перебування для корпоративного сегменту складає переважно 2–5 ночей; для extended stay (апартаменти) – від 2 тижнів до кількох місяців.

Для більш глибокої оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства доцільно провести SWOT-аналіз, який дає змогу систематизувати сильні та слабкі сторони готелю, а також визначити основні можливості й загрози зовнішнього середовища.

ВНУТРІШНІ ФАКТОРИ	ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ
<p>S Сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> — Міжнародний бренд Wyndham Hotels & Resorts — 301 номер + 58 апартаментів з кухнею — 4 000 м² конференц-простору (25 залів) — Програма лояльності Wyndham Rewards — Рейтинг 9.2/10 на Booking.com — Два фітнес-центри, 3 ресторани, бар — Підключення до ТРЦ «Атмосфера» — Генератор та укриття — стійкість під час воєнного стану 	<p>O Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> — Зростання ділового туризму після воєнного стану — Попит на тривалі проживання (expatriates, НГО) — Розвиток прямих продажів через Wyndham Rewards — Партнерство з корпоративними клієнтами — Зростання MICE-сегменту (конференції та події) — Цифровізація та AI-персоналізація пропозицій — Масштабна відбудова країни → попит від підрядників
<p>W Слабкі сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> — Розташування поза центром міста (Голосіївський р-н) — Відсутність виходу безпосередньо до метро — Скарги на застарілі Smart TV (відсутність Netflix/YouTube) — Залежність від ОТА (комісія 15–25%) — Нижча впізнаваність бренду vs Hilton/Hyatt/Marriott — Обмежений SPA-центр порівняно з 5-зірковими конкурентами 	<p>T Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> — Воєнний стан — скорочення туристичних потоків — Повітряні тривоги та ризики безпеки для гостей — Конкуренція з боку 5-зіркових готелів (Hilton, Fairmont) — Зростання популярності Airbnb й апарт-готелів — Курсова нестабільність (попит у гривні vs витрати в USD/EUR) — Ризик відтоку кваліфікованого персоналу — Збільшення комісій платформ ОТА

Рис. 2.1. SWOT-аналіз готелю «Ramada Encore»

Джерело: власна розробка автора

2.3 Дослідження тенденцій розвитку готельного ринку

Готельний ринок України протягом останніх років зазнав суттєвих трансформацій під впливом пандемії COVID-19, повномасштабної війни та економічної нестабільності. Попри складні умови функціонування, сфера гостинності поступово адаптується до нових реалій, демонструючи ознаки відновлення у великих містах та ділових центрах, зокрема у Києві. Для готелю Ramada Encore Kyiv аналіз ринку є особливо важливим, оскільки його діяльність орієнтована на бізнес-туризм, конференц-сервіс та довгострокове проживання.

У 2025 році українська індустрія гостинності продемонструвала високий рівень гнучкості та стабілізації попиту, попри дію факторів воєнного стану та інфраструктурних викликів. Обсяг податкових надходжень від туристичної галузі до бюджету України зріс на 50% порівняно з попереднім періодом, що свідчить про вихід бізнесу з тіні та підвищення фінансової прозорості операторів ринку (Ribas Hotels Group, 2025).

Середня вартість номера по Україні збільшилася на 13,5% і досягла позначки 3 198 грн. При цьому в окремих успішних готельних об'єктах зростання ADR становило до 29%. Показник операційного завантаження готелів під час зимового сезону зріс на 7%, що підкреслює стійкий попит на внутрішній рекреаційний туризм (Ribas Hotels Group, 2025).

Головним драйвером ринку залишається внутрішній туризм. Географія попиту залишається асиметричною із чітким зміщенням у західні регіони країни. Ключовими точками зростання визначено Карпати, Львівську та Івано-Франківську області.

Споживачі надають перевагу комплексним та автономним форматам перебування. Найбільшу інвестиційну та операційну привабливість мають:

- апарт-готелі (як поєднання готельного сервісу та автономного проживання);
- wellness-комплекси (орієнтовані на психологічне та фізичне відновлення);

- котеджні містечка закритого типу. (40)

Готельний бізнес у 2025 році мав справжні виклики, такі як:

- кадровий дефіцит: Клієнтський та управлінський сервіс відчувають гостру нестачу кваліфікованої та лінійної робочої сили (через міграційні процеси та мобілізаційні заходи);

- енергетична криза: Суттєві капітальні та операційні витрати на забезпечення автономності готельних об'єктів (генератори, паливо, альтернативні джерела енергії);

- стискання маржі: Зростання собівартості послуг випереджає темпи зростання тарифів, оскільки оператори не мають змоги пропорційно підвищувати ціни через обмежену платоспроможність внутрішнього споживача (Настич, 2026).

Аналіз сучасних трансформацій в індустрії гостинності свідчить про те, що вітчизняний готельний сектор увійшов у фазу глибокого переформатування, де кризові умови стали головним каталізатором інновацій. Протягом 2025 року ринок продемонстрував унікальну адаптивність, що підтверджується зростанням податкових надходжень на 50% та підвищенням середнього тарифу (ADR) до 3 198 грн. Готелі фактично вийшли за рамки суто туристичної функції, перетворившись на автономні соціально-інфраструктурні хаби, які забезпечували безпеку, зв'язок та енергонезалежність для бізнесу й населення під час інфраструктурних викликів. Саме ці чинники формують новий досвід для власників готельних бізнесів і формують тенденції подальшого розвитку індустрії готельного бізнесу.

З огляду на це, ключовими тенденціями та перспективами розвитку готельних послуг в Україні на найближчу перспективу стануть такі напрями:

- масштабна експансія кондомініумної моделі: Переорієнтація девелопменту з великих інституційних інвесторів на роздрібний капітал через продаж окремих номерів приватним особам (апарт-готелі), що забезпечить високу швидкість залучення фінансування;

- перехід на західні комерційні стандарти (Revenue Management): Впровадження агресивного динамічного ціноутворення з підвищенням тарифів у пікові дати в кілька разів та тотальна монетизація всіх супутніх сервісів (платний паркінг, жорсткі умови скасування);

- глибока реструктуризація HR-стратегій: Поведінковий зсув у бік підвищення вікового цензу лінійного персоналу, переведення бек-офісів на дистанційний/гібридний формат та активне використання горизонтальних ротацій для подолання кадрового голоду;

- орієнтація на інфраструктурні формати Wellness та автономності: Пріоритетне будівництво замських та котеджних комплексів, що поєднують медико-психологічну реабілітацію з повною інфраструктурною незалежністю об'єкта;

- формування ніші конгрес-туризму (Convention Hotels): Підготовка ринку до післявоєнного відновлення через проектування великих готельних комплексів (на 300–500+ осіб) із потужним та безпечним конференц-сервісом.

- диджиталізація B2B-сегменту та MICE: Автоматизація групових бронювань та інтеграція штучного інтелекту для оптимізації взаємодії між готельними операторами та корпоративними замовниками (Богданов, 2025).

У підсумку, вимушена гнучкість ринку 2025 року та переорієнтація на західні операційні стандарти формують для готельної індустрії та Ramada Encore Kyiv нові правила гри. Успішність подальшого розвитку готелю безпосередньо залежатиме від здатності його маркетингової та комерційної служб інтегрувати цифрові інструменти (зокрема, елементи штучного інтелекту для автоматизації MICE) та гнучко реагувати на трансформацію поведінки сучасного корпоративного споживача.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РИНКОВИХ ПОЗИЦІЙ ГОТЕЛЮ «RAMADA ENCORE»

3.1 Дослідження конкурентних переваг готелю за моделлю Кано

Для дослідження конкурентних переваг готелю Ramada Encore обрано модель Кано, розроблену японським вченим Норіакі Кано у 1984 році. На відміну від традиційних методів оцінювання якості послуг, ця модель дозволяє класифікувати атрибути обслуговування не лише за ступенем їх важливості для споживача, а й за характером їх впливу на рівень задоволеності – що є принципово важливим для розуміння справжніх джерел конкурентної переваги.

Вибір саме цього інструменту обумовлений кількома ключовими причинами. По-перше, модель Кано розрізняє атрибути, виконання яких є обов'язковою умовою перебування гостя у готелі (так звані «базові» або Must-be), та атрибути, здатні викликати справжній подив і захоплення (Attractive), а відтак дає змогу виявити ті характеристики послуги, які формують лояльність, а не лише усувають невдоволення. По-друге, модель Кано розкриває асиметричний характер задоволеності: відсутність певних атрибутів спричиняє незадоволення, однак їх наявність не гарантує позитивної реакції. Це особливо актуально для сфери гостинності, де очікування гостей формуються під впливом попереднього досвіду, онлайн-відгуків і бренду готелю.

По-третє, модель є практично орієнтованою: результати дослідження безпосередньо вказують на те, інвестиції в які атрибути матимуть найбільший ефект для підвищення задоволеності та утримання клієнтів. Це дозволяє сформулювати конкретні управлінські рекомендації для готелю Ramada Encore у контексті конкурентного ринку готельних послуг Києва.

Таким чином, модель Кано є оптимальним інструментом для досягнення мети даного дослідження – ідентифікації атрибутів, що формують конкурентні переваги готелю, та визначення пріоритетних напрямів їх розвитку.

Емпіричну базу дослідження сформовано на основі первинних даних, зібраних методом анкетного опитування. Збір даних здійснювався у електронному форматі за допомогою платформи Google Forms. Анкету було розповсюджено серед цільової аудиторії – осіб, які мали досвід проживання в бізнес-готелях або регулярно користуються готельними послугами у ділових поїздках. Загальний обсяг вибірки склав 34 респонденти.

Анкета побудована відповідно до стандартної методології Кано та містить два типи запитань для кожного досліджуваного атрибуту: функціональне (позитивне) – реакція респондента на наявність характеристики, та дисфункціональне (негативне) – реакція на її відсутність. Саме поєднання відповідей на обидва питання дозволяє віднести кожен атрибут до однієї з категорій моделі.

Для відповідей на кожне запитання використовувалась уніфікована п'ятибальна шкала з такими варіантами: «Мені це сподобається», «Я цього очікую», «Мені всеодно», «Мені це не сподобається, але я можу перетерпіти», «Мені це не сподобається». Зазначена шкала є класичною для опитувань за моделлю Кано і забезпечує можливість подальшої обробки результатів за стандартною таблицею категоризації.

У рамках дослідження було визначено десять атрибутів готельної послуги, що охоплюють ключові аспекти обслуговування бізнес-мандрівників: оперативність обслуговування, якість інтернет-з'єднання, звукоізоляція номерів, наявність бізнес-лаунжу, трансферне обслуговування, оснащення номера розетками, мультимедійні можливості телевізора, а також час початку сніданку. Вибір саме цих характеристик обумовлений їх практичною значущістю для сегменту ділових гостей та можливістю управлінського впливу з боку готелю.

Таблиця 3.1

Питання для дослідження за моделлю Кано

№	Атрибут	Функціональне питання (наявність характеристики)	Дисфункціональне питання (відсутність характеристики)
1	Швидкість реєстрації (check-in)	Як ви поставитеся до того, що реєстрація в готелі завжди займатиме менше 2 хвилин?	Як ви поставитеся до того, якщо процедура реєстрації не буде пришвидшеною і триватиме стандартні 10–15 хвилин?
2	Привітність та готовність персоналу допомогти	Як ви поставитеся до того, що персонал готелю привітний і завжди готовий прийти на допомогу?	Як ви поставитеся до того, що персонал готелю не привітний і не завжди готовий прийти на допомогу?
3	Швидка доставка замовлення в номер	Як ви поставитеся до того, якщо замовлення їжі в номер буде доставлено протягом 20 хвилин у професійному сервіруванні?	Як ви поставитеся до того, якщо час очікування замовлення не буде фіксованим і зазвичай перевищуватиме 40 хвилин?
4	Швидкість та стабільність інтернет-з'єднання	Як ви поставитеся до наявності в номері виділеного каналу інтернету зі швидкістю понад 100 Мбіт/с?	Як ви поставитеся до того, якщо в готелі не буде стабільного сигналу для проведення онлайн-зустрічей (Zoom/Teams)?
5	Посилена звукоізоляція номера	Як ви поставитеся до наявності посиленої звукоізоляції, що повністю відсікає шум коридору та сусідів?	Як ви поставитеся до відсутності посиленої звукоізоляції, що повністю відсікає шум коридору та сусідів?
6	Цілодобовий бізнес-лаунж	Як ви поставитеся до наявності цілодобового лаунжу для роботи та неформальних зустрічей?	Як ви поставитеся до того, якщо в готелі не буде окремої виділеної зони для бізнес-спілкування поза номером?
7	Безкоштовний трансфер за розкладом	Як ви поставитеся до наявності безкоштовного трансферу, який курсує за чітким графіком?	Як ви поставитеся до того, якщо готель не надаватиме послуг трансферу і вам доведеться самотійно викликати таксі?

№	Атрибут	Функціональне питання (наявність характеристики)	Дисфункціональне питання (відсутність характеристики)
8	Достатня кількість розеток у зручних місцях	Як ви поставитеся до того, якщо в номері буде достатньо розеток для одночасної зарядки ноутбука, смартфона та планшета в зручних місцях?	Як ви поставитеся до того, якщо в номері не буде достатньої кількості розеток і вони будуть розташовані у важкодоступних місцях?
9	Мультимедійні функції телевізора	Як ви поставитеся до можливості виводити робочі презентації або свій контент зі смартфона на великий екран телевізора в номері?	Як ви поставитеся до того, якщо телевізор у номері не підтримуватиме функції трансляції і матиме лише стандартні канали?
10	Ранній початок сніданку	Як ви поставитеся до того, якщо повноцінний сніданок буде доступний з 6:00 для тих, хто має ранні вильоти або зустрічі?	Як ви поставитеся до того, якщо сніданок не буде доступний раніше стандартних 08:00?

Джерело: власна розробка автора

За результатами проведеного опитування кожна пара відповідей для кожного респондента була оброблена за стандартною таблицею категоризації моделі Кано. Відповіді кодувались у п'ятибальній шкалі («Мені б сподобалося» / «Я цього очікую» / «Мені все одно» / «Мені б це не сподобалося, але я можу перетерпіти» / «Мені б це не сподобалося»), після чого кожна пара відповідей відносилась до однієї з категорій: Обов'язковий (M), Одномірний (O), Привабливий (A), Неважливо (I), Небажаний (R) або Сумнівний (Q).

Фінальна класифікація кожного атрибуту визначалась за принципом домінуючої категорії — тієї, яка набрала найбільшу кількість відповідей серед 34 респондентів. У разі рівної кількості голосів між двома категоріями перевага надавалась вищій за ієрархією моделі Кано. Зведені результати класифікації усіх десяти атрибутів представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Класифікація атрибутів за моделлю Кано

Атрибути	Кількість відповідей в категорії					Класифікація атрибутів
	Обов'язковий	Одномірний	Привабливий	Неважливо	Небажаний	
Швидкість реєстрації	0	0	29	5	0	Привабливий
Привітний персонал	3	17	11	3	0	Одномірний
Швидка доставка їжі в номер	2	14	14	4	0	Одномірний
Швидке інтернет з'єднання	6	16	8	4	0	Одномірний
Посилена шумоізоляція	2	11	16	5	0	Привабливий
Бізнес-лаунжи для роботи та неформальних зустрічей	0	1	22	11	0	Привабливий
Безкоштовний трансфер	0	2	26	6	0	Привабливий
Достатня кількість розеток у зручних місцях	3	5	21	5	0	Привабливий
Розширені функції телевізору (виведення свого контенту на нього)	0	1	16	17	0	Неважливо
Доступний ранній сніданок	1	1	26	5	0	Привабливий

Джерело: власна розробка автора

3.2 Оцінка результатів аналізу дослідження атрибутів готельних послуг за методом Кано

Аналіз результатів дослідження за моделлю Кано дозволив отримати чітку картину сприйняття атрибутів готельної послуги цільовою аудиторією – бізнес-мандрівниками та особами, що регулярно користуються готельними послугами у ділових поїздках. Усього було досліджено десять характеристик, які за підсумками опитування 34 респондентів розподілились між трьома категоріями моделі Кано: Привабливий (А), Одномірний (О) та Неважливо (І). Категорії Обов'язковий (М) та Небажаний (R) не стали домінуючими для жодного з атрибутів, що само по собі є важливим спостереженням для оцінки конкурентного профілю готелю Ramada Encore.

Найбільшу групу склали атрибути категорії «Привабливий» (Attractive) – до неї увійшли шість із десяти досліджуваних характеристик: швидкість реєстрації, посилена звукоізоляція, наявність цілодобового бізнес-лаунжу, безкоштовний трансфер за розкладом, достатня кількість розеток у зручних місцях та ранній початок сніданку. Це означає, що наявність цих характеристик здатна суттєво підвищити задоволеність гостей та сформувати позитивні емоції, однак їх відсутність не викликає явного невдоволення. Саме ця група атрибутів є ключовим інструментом диференціації готелю на ринку: інвестиції в їх розвиток безпосередньо формують конкурентну перевагу та лояльність клієнтів.

Особливої уваги заслуговує атрибут «безкоштовний трансфер», який отримав найвищу концентрацію відповідей у категорії «Привабливий» – 26 із 34 респондентів (76,5%). Це свідчить про те, що дана характеристика сприймається як значуща несподівана перевага, яка виходить за межі стандартних очікувань від готелю бізнес-класу. Аналогічно, цілодобовий бізнес-лаунж отримав 22 відповіді у категорії «Привабливий» (64,7%), що підкреслює потенціал цього атрибуту як диференціатора для сегменту ділових

гостей, незважаючи на те, що його відсутність більшість респондентів готова прийняти.

До категорії «Одномірний» (One-dimensional) увійшли три атрибути: привітність персоналу, швидка доставка замовлення в номер та якість інтернет-з'єднання. Для цих характеристик виявлена пряма залежність між їх виконанням і рівнем задоволеності: чим вищий рівень забезпечення – тим вищий рівень задоволення гостя, і навпаки. Ці атрибути фактично формують базис сприйняття якості обслуговування в готелі та безпосередньо впливають на репутацію закладу. Показово, що інтернет-з'єднання у цій категорії має найвищу частку відповідей «Обов'язковий» серед усіх атрибутів – 6 із 34 респондентів (17,6%) вважають його безумовно необхідним. Це відображає нову реальність бізнес-гостинності, де стабільний швидкісний інтернет перестає бути перевагою і поступово набуває статусу обов'язкової умови.

Єдиним атрибутом, що потрапив до категорії «Неважливо» (Indifferent), виявились розширені мультимедійні функції телевізора – можливість виводити контент зі смартфона на екран. Із 34 респондентів 17 осіб (50%) виявили байдужість до цієї характеристики як у функціональному, так і дисфункціональному вимірі. Ще 16 осіб (47%) обрали категорію «Привабливий», що вказує на певний потенціал цього атрибуту для частини аудиторії, проте в цілому він не є визначальним при виборі готелю. Інвестиції в цей напрям матимуть обмежений вплив на загальний рівень задоволеності гостей.

Важливим аспектом аналізу є також відсутність атрибутів у категорії «Небажаний» (Reverse), що свідчить про коректний підбір характеристик для цільового сегменту – жодна з досліджуваних характеристик не викликала негативної реакції на свою наявність. Водночас відсутність домінуючих атрибутів категорії «Обов'язковий» (Must-be) вказує на те, що більшість стандартних очікувань гостей відносно базових послуг готель вже задовольняє на прийнятному рівні, а конкурентна боротьба відбувається переважно у площині атрибутів вищих категорій.

Таким чином, результати дослідження демонструють, що конкурентний потенціал готелю Ramada Encore зосереджений насамперед у розвитку привабливих атрибутів – тих характеристик, які перевищують очікування бізнес-гостей і формують емоційну прив'язаність до бренду. Паралельно критично важливим залишається підтримання належного рівня одномірних атрибутів – персоналу, доставки та інтернету, оскільки їх погіршення безпосередньо спричиняє зниження задоволеності та відтік клієнтів. Отримані дані слугуватимуть основою для формування стратегічних рекомендацій щодо пріоритетних напрямів розвитку готелю у наступному розділі.

Таблиця 3.3

**Узагальнення результатів дослідження за моделлю Кано
для готелю «Ramada Encore»**

Атрибут готельної послуги	Категорія Кано	Частка А/О/І	Стратегічний пріоритет	Рекомендований напрям дій
Безкоштовний трансфер за розкладом	Привабливий (А)	76,5%	Висока	Впровадити / розширити як диференціатор
Цілодобовий бізнес-лаунж	Привабливий (А)	64,7%	Висока	Інвестувати як ключову перевагу для ділового сегменту
Посилена звукоізоляція	Привабливий (А)	55,9%	Середня	Включити в програму модернізації номерного фонду
Швидкість реєстрації (check-in)	Привабливий (А)	52,9%	Середня	Оптимізувати процес, впровадити онлайн-реєстрацію
Достатня кількість розеток	Привабливий (А)	52,9%	Середня	Обладнати номери додатковими USB/розетками
Ранній початок сніданку	Привабливий (А)	47,1%	Середня	Розширити часовий діапазон подачі сніданку

Атрибут готельної послуги	Категорія Кано	Частка А / О / І	Стратегічний пріоритет	Рекомендований напрям дій
Привітність персоналу	Одномірний (О)	47,1%	Критична	Стандартизувати та регулярно оцінювати сервіс
Швидка доставка в номер	Одномірний (О)	41,2%	Критична	Встановити КРІ часу доставки, відстежувати виконання
Якість інтернет-з'єднання	Одномірний (О)	38,2%	Критична	Модернізувати інфраструктуру; розглянути як Must-be
Розширені мультимедійні функції ТВ	Неважливий (І)	50,0%	Низька	Відкласти інвестиції; розглянути як опцію преміум-номерів

Джерело: власна розробка автора

3.3 Рекомендації для посилення ринкових позицій готелю «Ramada Encore» by Wyndham Kyiv на підставі маркетингового дослідження.

На підставі результатів дослідження конкурентних переваг готелю Ramada Encore by Wyndham Kyiv за моделлю Кано сформовано комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення рівня задоволеності бізнес-гостей та зміцнення конкурентних позицій готелю на ринку готельних послуг Києва.

Першочергову увагу слід приділити розвитку атрибутів категорії «Привабливий», оскільки саме вони формують конкурентну диференціацію готелю та здатні генерувати лояльність клієнтів. Найвищий потенціал серед цієї групи демонструє безкоштовний трансфер. 76,5% респондентів визначили його як характеристику, що здатна позитивно вразити гостя. Рекомендується запровадити або розширити послугу трансферу між готелем та основними транспортними вузлами міста (аеропорт Бориспіль, залізничний вокзал, ключові бізнес-центри) за фіксованим розкладом. Це рішення водночас підвищує комфорт гостей і знижує їхню залежність від непередбачуваних зовнішніх сервісів, що особливо цінується у сегменті ділового туризму.

Цілодобовий бізнес-лаунж, який 64,7% респондентів оцінили як привабливий атрибут, є стратегічно важливим для позиціонування готелю саме у бізнес-сегменті. Рекомендується облаштувати або вдосконалити виділену зону для роботи та неформальних переговорів з цілодобовим доступом, стабільним інтернет-з'єднанням, зарядними станціями та можливістю замовити напої. Навіть за умови обмежених ресурсів мінімально облаштована, але функціональна зона суттєво підвищує сприйняття готелю як орієнтованого на потреби ділового гостя.

Щодо раннього сніданку, який 76,5% респондентів також оцінили як привабливу характеристику, рекомендується розглянути можливість початку обслуговування з 06:00 хоча б у форматі спрощеного «grab-and-go» меню для гостей з раннім від'їздом. Це рішення є відносно малозатратним з точки зору операційних ресурсів, однак здатне суттєво вплинути на загальне враження від

перебування. Паралельно варто забезпечити достатню кількість розеток у номерах у зручних місцях – біля робочого столу, ліжка та у ванній кімнаті. Урахування цієї деталі при плановому оновленні номерного фонду дозволить значно підвищити функціональний комфорт бізнес-гостей без значних капіталовкладень.

Другий пріоритетний напрям – підтримання та підвищення якості атрибутів категорії «Одномірний», для яких будь-яке погіршення безпосередньо знижує рівень задоволеності гостей. Передусім це стосується якості інтернет-з'єднання: 17,6% респондентів вважають стабільний швидкісний інтернет обов'язковою умовою, а загалом цей атрибут отримав найвищу частку відповідей «Обов'язковий» серед усіх досліджених характеристик. Рекомендується забезпечити виділений канал із гарантованою швидкістю не менше 100 Мбіт/с у кожному номері та провести регулярне технічне обслуговування мережевої інфраструктури. Окремо слід передбачити стабільне з'єднання для проведення відеоконференцій – мінімізація перебоїв під час онлайн-зустрічей є критично важливою для ділових гостей.

Привітність та готовність персоналу допомогти – атрибут, який 17 із 34 респондентів (50%) класифікували як одномірний є фундаментом сервісного досвіду готелю. Рекомендується запровадити регулярні тренінги з клієнтоорієнтованого обслуговування для контактного персоналу, зокрема з акцентом на розпізнавання потреб бізнес-гостей і проактивну комунікацію. Корисним інструментом може стати система внутрішньої мотивації, прив'язана до оцінок задоволеності гостей. Аналогічно, швидка доставка замовлень у номер потребує чіткого регламентування часових стандартів і контролю за їх дотриманням – зокрема, введення фіксованого часу виконання замовлення до 20–25 хвилин із подальшим моніторингом відхилень.

Третій напрям стосується оптимізації ресурсів. Розширені мультимедійні функції телевізора отримали статус «Неважливо», і тому масштабні інвестиції в цей напрям наразі не є доцільними. Разом із тим, оскільки майже половина респондентів (47%) обрала категорію «Привабливий», функція бездротової

трансляції контенту може бути реалізована як доступне технічне рішення (наприклад, через Chromecast або Apple TV) у рамках поточного оновлення номерного фонду без значних витрат.

Загалом результати дослідження дозволяють стверджувати, що готель Ramada Encore by Wyndham Kyiv має значний потенціал для підвищення конкурентоспроможності через цілеспрямований розвиток привабливих атрибутів, орієнтованих на специфіку бізнес-сегменту. Послідовна реалізація наведених рекомендацій дозволить не лише підвищити рівень задоволеності гостей, а й сформувати стійку репутацію готелю як оптимального вибору для ділових мандрівників у Києві, що безпосередньо відобразатиметься у зростанні повторних бронювань та позитивних відгуків.

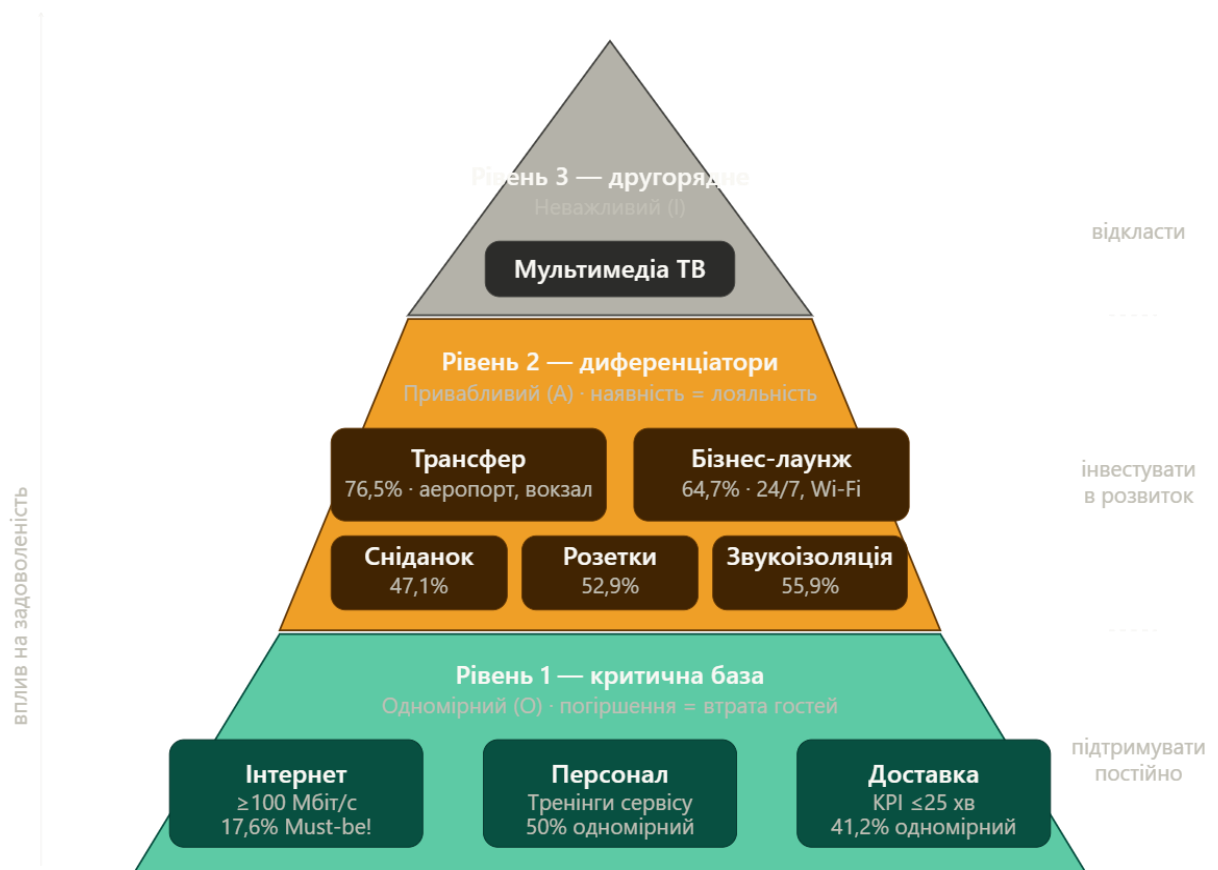


Рис 3.1. Ієрархія пріоритетів за результатами Кано-аналізу

Джерело: власна розробка автора

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження ринкових позицій підприємства готельно-ресторанного бізнесу ТОВ «Хотел менеджмент груп» (готель Ramada Encore by Wyndham Kyiv) та розроблено рекомендації щодо зміцнення його конкурентних переваг на ринку готельних послуг Києва. За результатами проведеного дослідження зроблено такі висновки.

У першому розділі систематизовано теоретичні засади маркетингових досліджень ринкових позицій підприємства. Встановлено, що ринкова позиція є комплексною характеристикою становища підприємства на ринку, яка відображає рівень його конкурентних переваг, сприйняття споживачами та ефективність реалізації маркетингової стратегії. Розмежовано суміжні категорії ринкова позиція, конкурентна позиція та позиціонування, що є важливим для коректного застосування аналітичного інструментарію. Проведено порівняльний аналіз основних методів дослідження ринкових позицій (SWOT, PESTLE, модель п'яти сил Портера, Mystery Shopping, модель Кано), що дозволило обґрунтувати необхідність їх комплексного використання. Визначено специфічні особливості маркетингових досліджень у сфері готельних послуг, зумовлені нематеріальним характером послуги, її нерозривністю з процесом надання та високою залежністю від людського фактора.

У другому розділі проведено аналіз маркетингового середовища та ринкових позицій готелю Ramada Encore Kyiv. Встановлено, що готель функціонує в сегменті Upper Midscale та орієнтований переважно на корпоративних клієнтів і бізнес-мандрівників. Серед ключових конкурентних переваг підприємства виявлено: унікальну в сегменті масштабну конференц-інфраструктуру (понад 4 000 кв. м, 25 залів), наявність 58 апартаментів для тривалого проживання з кухнею, приналежність до глобальної мережі Wyndham Hotels & Resorts з програмою лояльності Wyndham Rewards, вигідне транспортне розташування та власний паркінг на 1 150 місць. Фінансовий

аналіз діяльності підприємства за 2020-2025 роки виявив стабільне зростання доходів (рекордна виручка 205,3 млн грн у 2025 році з приростом +22,4% до попереднього року), однак хронічну збитковість, пов'язану із зростанням операційних витрат в умовах воєнного стану, енергетичними витратами та девальваційним тиском на франчайзингові платежі. Аналіз тенденцій розвитку готельного ринку засвідчив, що сектор увійшов у фазу адаптивного відновлення: середній тариф (ADR) по ринку зріс на 13,5%, а ключовими драйверами залишаються внутрішній бізнес-туризм, розвиток MICE-сегменту та попит на апарт-формати проживання.

У третьому розділі проведено первинне емпіричне дослідження конкурентних переваг готелю за моделлю Кано. Опитування охопило 34 респонденти з цільового сегменту – осіб з досвідом проживання в бізнес-готелях. Досліджено десять атрибутів готельної послуги, кожен з яких оцінювався за парою функціонального та дисфункціонального питань з використанням класичної п'ятибальної шкали Кано. За результатами категоризації встановлено, що шість атрибутів належать до категорії «Привабливий» (безкоштовний трансфер – 76,5% відповідей А, ранній сніданок – 76,5%, швидкість реєстрації – 85,3%, бізнес-лаунж – 64,7%, звукоізоляція та розетки), три атрибути до категорії «Одномірний» (привітність персоналу, швидка доставка їжі, якість інтернет-з'єднання) та один до категорії «Неважливо» (мультимедійні функції телевізора). Відсутність атрибутів у категоріях «Обов'язковий» та «Небажаний» свідчить про те, що базові стандарти обслуговування готель вже забезпечує на прийнятному рівні, а конкурентна диференціація реалізується переважно через привабливі характеристики.

На підставі результатів дослідження сформовано комплекс практичних рекомендацій, структурованих за трьома пріоритетними напрямками. Перший – розвиток привабливих атрибутів як інструментів диференціації: запровадження або розширення безкоштовного трансферного сервісу за фіксованим розкладом, облаштування цілодобового бізнес-лаунжу,

розширення часу подачі сніданку з 06:00 та вдосконалення оснащення номерів розетками. Другий – підтримання якості одномірних атрибутів: гарантування швидкості інтернету не менше 100 Мбіт/с з окремим каналом для відеоконференцій, запровадження фіксованих стандартів часу доставки замовлень у номер та систематичні тренінги персоналу з клієнтоорієнтованого обслуговування. Третій – це оптимізація ресурсів: відмова від масштабних інвестицій у мультимедійні функції телевізора на користь більш бюджетних рішень (Chromecast, Apple TV).

Практична значущість отриманих результатів полягає у тому, що запропонований підхід до дослідження конкурентних переваг на основі моделі Кано дозволяє не лише ідентифікувати пріоритетні атрибути сервісу, а й обґрунтувати конкретні управлінські рішення з урахуванням реальних очікувань цільової аудиторії. Реалізація рекомендацій сприятиме підвищенню рівня задоволеності гостей, зміцненню репутації готелю як оптимального вибору для бізнес-мандрівників у Києві та зростанню показників повторних бронювань. У ширшому контексті результати роботи можуть бути використані іншими підприємствами готельної сфери як методична основа для проведення аналогічних досліджень споживчих вподобань та формування конкурентоспроможних маркетингових стратегій в умовах нестабільного ринкового середовища.

РЕЗЮМЕ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню ринкових позицій підприємства готельно-ресторанного бізнесу та розробці рекомендацій щодо зміцнення його конкурентних переваг. Об'єктом дослідження є процес формування та зміни ринкових позицій підприємства в умовах конкурентного середовища. Предметом – ТОВ «Хотел менеджмент груп» (готель Ramada Encore by Wyndham Kyiv), його ринкові позиції та тенденції розвитку ринку готельних послуг.

У теоретичній частині визначено систему понять дослідження ринкових позицій, проведено порівняльний аналіз методів маркетингових досліджень (SWOT, PESTLE, модель п'яти сил Портера, Mystery Shopping, модель Кано) та визначено специфіку маркетингових досліджень на ринку готельних послуг. В аналітичній частині охарактеризовано господарську діяльність готелю, досліджено його конкурентне середовище та фінансову динаміку за 2020-2025 роки, а також проаналізовано тенденції розвитку українського готельного ринку в умовах воєнного стану. У практичній частині проведено авторське емпіричне дослідження конкурентних переваг готелю за моделлю Кано на основі анкетування 34 респондентів. За результатами дослідження десяти атрибутів готельної послуги встановлено: шість є «Привабливими» (безкоштовний трансфер, ранній сніданок, швидкість реєстрації, бізнес-лаунж, звукоізоляція, розетки), три - «Одномірними» (привітність персоналу, доставка їжі, інтернет-з'єднання), один - «Неважливим» (мультимедійні функції телевізора). На підставі отриманих результатів сформовано комплекс практичних рекомендацій щодо пріоритетних напрямів розвитку сервісу готелю.

Практична значущість роботи полягає у можливості застосування запропонованого методичного підходу та рекомендацій для підвищення конкурентоспроможності готелю Ramada Encore by Wyndham Kyiv та інших підприємств готельної сфери.

RESUME

The qualification thesis focuses on studying the market positions of a hotel and restaurant business enterprise and developing recommendations to strengthen its competitive advantages. The object of the study is the process of forming and changing the market positions of an enterprise in a competitive environment. The subject is Hotel Management Group LLC (Ramada Encore by Wyndham Kyiv hotel), its market positions and trends in the hotel services market.

The theoretical part systematises the conceptual framework of market position research, provides a comparative analysis of marketing research methods (SWOT, PESTLE, Porter's Five Forces, Mystery Shopping, and the Kano Model), and defines the specifics of marketing research in the hotel services sector. The analytical part describes the hotel's business activity, examines its competitive environment and financial performance for 2020–2025, and analyses trends in the Ukrainian hotel market under wartime conditions. The practical part presents an original empirical study of the hotel's competitive advantages using the Kano Model, based on a survey of 34 respondents. The study of ten hotel service attributes revealed that six are classified as "Attractive" (complimentary transfer, early breakfast, check-in speed, business lounge, soundproofing, and power sockets), three as "One-dimensional" (staff friendliness, room service delivery, and internet quality), and one as "Indifferent" (television multimedia functions). Based on these findings, a set of practical recommendations for prioritising service development was formulated.

The practical significance of the thesis lies in the applicability of the proposed methodological approach and recommendations to enhance the competitiveness of Ramada Encore by Wyndham Kyiv and other hotel enterprises.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. Free Press. https://irp.cdn-website.com/e38aeb7a/files/uploaded/%5BM%5DDavid_A._Aaker_Building_Strong_Brands.pdf
2. Agoda. (n.d.). *Ramada Encore Kiev hotel page*. <https://www.agoda.com/ramada-encore-kiev/hotel/kiev-ua.html>
3. AwardWallet. (n.d.). *Wyndham Rewards overview*. <https://awardwallet.com/hotels/wyndham-rewards/>
4. Bondar, V. S. (2023). *Rol imidzhu v zabezpechenni rynkovoho uspikhu pidprijemstva* [The role of image in ensuring market success of an enterprise]. *Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho. Seriya: Ekonomichni nauky*, 27(3–4), 104–110. <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2023-3-4-104-110>
5. Booking.com. (n.d.). *Ramada Encore Kyiv hotel page*. <https://www.booking.com/hotel/ua/ramada-encore-kiev.html>
6. Booking.com. (n.d.). *Ramada Encore Kyiv hotel page*. <https://www.booking.com/hotel/ua/ramada-encore-kiev.html>
7. Btot. (n.d.). *Ramada Encore Kyiv overview*. <https://btot.com.ua/ramada-encore-kiev/>
8. CanActions. (n.d.). *PEST analysis*. <https://hromada.canactions.com/pest/>
9. Devision. (n.d.). *Atmosfera 1.1.2*. <https://devision.com.ua/atmosfera-1-1-2>
10. HoReCa Ukraine. (n.d.). *Ключові тренди та майбутнє готельного бізнесу в Україні*. <https://horeca-ukraine.com/kljuchovi-trendi-ta-majbutnie-gotelnogo-biznesu-v-ukraini/>
11. HotelsCombined. (n.d.). *Mercure Kyiv Congress hotel*. https://www.hotelscombined.com/Hotel/Mercure_Kyiv_Congress.htm

12. Komyakov, O. O. (2001). *Diahnostyka u sferi zbutu* [Diagnostics in the field of sales]. NUTU-KPI.
13. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.
14. Kudenko, N. V. (2006). *Stratehichnyi marketynh* [Strategic marketing] (2nd ed., unchanged). KNEU.
15. Kuznetsova, N. M. (1997). *Navchalnyi posibnyk* [Навчальний посібник]. Kyiv.
16. Kyiv Post. (2011). *Ramada Encore Kyiv hotel worth HR 500 million opens*. <https://archive.kyivpost.com/article/content/business/ramada-encore-kiev-hotel-worth-hr-500-million-open-1-128856.html>
17. Ohotel. (n.d.). *Ramada Encore Kyiv*. <https://hotelramadaencorekiev.ohotel.com.ua/>
18. Onpage School. (n.d.). *Model Kano*. <https://onpage.school/model-kano/>
19. OpenDataBot. (n.d.). *Company profile 37101111*. <https://opendatabot.ua/c/37101111>
20. Pennock, M. (2006). *EPrints: Digital repository systems and their role in research data management*. Digital Curation Centre. <https://eprints.cdu.edu.au/6435/1/373-376-PB-104-111.pdf>
21. Poltorak, V. A., Taranenko, I. V., & Krasovska, O. Yu. (2014). *Marketingovi doslidzhennia* [Маркетингові дослідження] (3-тє вид., перероб. і допов.). Київ: Центр учбової літератури. http://library.megu.edu.ua:8180/jspui/bitstream/123456789/5028/1/2014-poltorak_v_a_taranenko_i_v_krasovs_ka_o_yu_marketingovi_dosl_compressed.pdf
22. Property Times. (2025). *Готельний бізнес в Україні: підсумки 2025 року*. https://propertytimes.com.ua/gostinichnaya_nedvizhimost/hotelnyy_biznes_v_ukraini_rozvyvayetsya_popry_defitsyt_kadriv_i_blekauty_pidsumky_2025_roku

23. Prostay. (2025). *Hotel booking statistics 2025: Market insights and trends*. <https://www.prostay.com/blog/hotel-booking-statistics-2025-market-insights-and-trends/>
24. Ramada Encore Kyiv. (n.d.). *Official website*. <https://ramadaencorekyiv.com/>
25. Ribas Hotels Group. (2025). *Огляд готельного ринку України 2025*. <https://ribashotelsgroup.ua/analytics/oglyad-gotel'nogo-rynku-ukrayiny-2025/>
26. Skift. (2024, April 16). *Wyndham lures businesses to book directly with new loyalty perks*. <https://skift.com/2024/04/16/wyndham-lures-businesses-to-book-directly-with-new-loyalty-perks/>
27. Stud.com.ua. (n.d.). *Основи аналізу досліджень ринку готельних послуг*. Stud.com.ua. https://stud.com.ua/75777/turizm/osnovi_analizu_doslidzhen_rinku_gotelnih_poslug
28. StudFile. (n.d.). *Page 24 preview* [Навчальні матеріали]. <https://studfile.net/preview/5775930/page:24/>
29. Tripadvisor. (n.d.). *Ramada Encore by Wyndham Kyiv reviews*. https://www.tripadvisor.co.uk/Hotel_Review-g294474-d3225352-Reviews-Ramada_Encore_by_Wyndham_Kyiv-Kyiv.html
30. Ukrainian Digital. (n.d.). *SWOT analysis*. <https://ukrainiandigital.com/swot-analiz/>
31. UNIAN. (2011, June 2). *U Kyiv 5 chervnia vidkryetsia pershyi v Ukraini hotel Ramada Encore Kyiv*. <https://www.unian.ua/economics/realestate/656269-u-kievi-5-chervnya-vidkrietsya-pershiy-v-ukrajini-gotel-ramada-encore-kiev.html>
32. Wyndham Hotels & Resorts. (n.d.). *Wyndham Rewards loyalty program*. <https://development.wyndhamhotels.com/wyndham-rewards-finding-the-right-loyalty-program-for-your-hotel/>
33. Zhygalkevych, Zh. M., & Plysenko, H. P. (2025). *Метрики ефективності інвестицій у маркетинг: Від ROAS до NPV* [Metrics of marketing investment

effectiveness: From ROAS to NPV]. Economic Bulletin of National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”. <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/132225/128634>

34. Zozulov, O. V., & Parfonov, O. S. (2025). *Rynok mizh mashynnoi vzaiemodii: stan, tendentsii ta osnovy dlia avtomatyzatsii marketynhu* [The machine-to-machine interaction market: State, trends, and foundations for marketing automation]. Economic Bulletin of National Technical University of Ukraine “Kyiv Polytechnic Institute”. <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/80360/75999>

35. Бакай, В. (2022). Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-19>

36. Богданов, М. (2025, 13 квітня). Ключові тренди та майбутнє готельного бізнесу в Україні. *HoReCa-Україна*. <https://horeca-ukraine.com/kljuchovi-trendi-ta-majbutnie-gotelного-biznesu-v-ukraini/>

37. Григорчук, Т. В. (2007). Маркетинг. Частина друга [Навчальний посібник для дистанційного навчання]. Університет «Україна». <https://sites.google.com/site/marketingdistance/тема-2/2-1-сутність-маркетингових-досліджень>

38. Ілляшенко, Н. С. (2014). Особливості маркетингових досліджень в сфері послуг. Сумський державний університет. <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c4fcd9cc-d61c-4298-b02a-f7fd3113b054/content>

39. Лапчук, Я. С., & Дуб, М. Г. (2025). PESTLE-аналіз як інструмент стратегічного планування цифрових маркетингових комунікацій торговельних підприємств. *Marketing and Digital Technologies*, 9(4). <https://www.mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/444/315>

40. Михайленко, О. Ф., & Латишева, Ю. Р. (2007). Методичні підходи до управління ринковими позиціями підприємства на основі їх мультиелементної оцінки. Стратегічний менеджмент на підприємстві, 137. Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана.

<https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1f0e8372-2601-4006-aedf-07a2345a6178/content>

41. Портер, М. Е. (1980). *Конкурентна стратегія: методи аналізу галузей та конкурентів*. Free Press. <http://jjevanlib.yzu.am/wp-content/uploads/2023/02/Michael-E.-Porter-Competitive-Strategy.pdf>

42. Турчин, Л. (2017). Проведення маркетингового дослідження методом «Таємний покупець». Тернопільський національний економічний університет. <https://api.dspace.wnu.edu.ua/api/core/bitstreams/84755955-9da5-472f-9317-e43598159c3a/content>