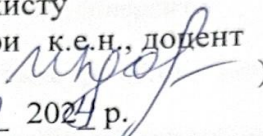


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

Допущено до захисту
Завідувач кафедри к.е.н., доцент
Давиденко І.В. ()
«18» грудня 2024 р.

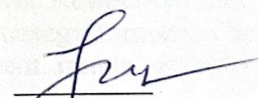
КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістр
зі спеціальності 242 «Туризм і рекреація»
за освітньою програмою «Управління туристичним та курортним бізнесом»

**на тему: «РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ
ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ (НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЮ MARISTELLA
MARINE RESIDENCE)»**

Виконавець:
студентка 8М групи, ФМЕ
Прокопенко А.Ф.


/підпис/

Науковий керівник:
к. пед. наук, доцент
Мартінова Н.С.


/підпис/

Одеса 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ	6
1.1. Сутність та особливості маркетингової стратегії в готельному бізнесі	6
1.2. Методологічні підходи до формування маркетингової стратегії готелю	12
1.3. Сучасні тенденції та інновації в маркетингу готельних послуг	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ MARISTELLA MARINE RESIDENCE	28
2.1. Загальна характеристика та фінансово-економічний аналіз діяльності готелю Maristella Marine Residence	28
2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища готелю	35
2.3. Оцінка конкурентної позиції та маркетингового комплексу готелю.....	44
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ГОТЕЛЮ MARISTELLA MARINE RESIDENCE	58
3.1. Формування нової маркетингової стратегії готелю	58
3.2. Пропозиції щодо вдосконалення маркетингового комплексу готелю.....	64
3.3. Оцінка ефективності запропонованої маркетингової стратегії та прогноз її впливу на діяльність готелю	70
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	82
ДОДАТКИ	88

ВСТУП

В умовах динамічного розвитку готельного бізнесу в Україні та зростаючої конкуренції на ринку преміальних послуг розміщення особливої актуальності набуває питання формування ефективних маркетингових стратегій, що дозволяють готельним підприємствам не лише зберігати, але й посилювати свої конкурентні позиції. Впровадження інноваційних підходів до маркетингової діяльності стає критично важливим фактором успіху в індустрії гостинності, особливо в контексті цифрової трансформації галузі та зміни споживчої поведінки гостей.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації маркетингових стратегій готельних підприємств до сучасних умов ведення бізнесу, що характеризуються зростанням ролі digital-технологій, підвищенням вимог гостей до персоналізації сервісу та посиленням конкурентної боротьби в преміум-сегменті. Особливої ваги це питання набуває для готелів, що працюють у високому ціновому сегменті та орієнтовані на забезпечення винятково високого рівня обслуговування.

Теоретичні та практичні аспекти формування маркетингових стратегій у готельному бізнесі досліджували такі вчені як І.В. Петлін, М.І. Виклюк, Н.І. Хумарова, О.Л. Михайлюк, Н.В. Войтович, І.М. Джадан, О. Шикіна, Н. Нєчева, І. Тіщенко та інші. Проте, незважаючи на значний науковий доробок, питання розробки ефективних маркетингових стратегій для готелів преміум-класу в умовах цифрової трансформації галузі потребує додаткового дослідження.

Метою дослідження є розробка та обґрунтування ефективної маркетингової стратегії для готелю Maristella Marine Residence на основі комплексного аналізу його діяльності та сучасних тенденцій розвитку готельної індустрії.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

1. Дослідити теоретико-методологічні засади формування маркетингової стратегії готельних підприємств;
2. Проаналізувати сучасні тенденції та інновації в маркетингу готельних послуг;
3. Провести комплексний аналіз маркетингової діяльності готелю Maristella Marine Residence;

4. Оцінити конкурентну позицію готелю на ринку преміальних послуг розміщення;
5. Розробити нову маркетингову стратегію з урахуванням виявлених проблемних аспектів;
6. Запропонувати заходи щодо вдосконалення маркетингового комплексу готелю;
7. Оцінити економічну ефективність запропонованої стратегії.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації маркетингової стратегії готельного підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні аспекти розробки маркетингової стратегії готелю Maristella Marine Residence.

У процесі дослідження використано такі методи: системний аналіз (для дослідження сутності маркетингової стратегії та її місця в управлінні готелем); статистичний аналіз (для оцінки фінансово-економічних показників діяльності готелю); SWOT-аналіз та SNW-аналіз (для оцінки конкурентної позиції); економіко-математичне моделювання (для прогнозування ефективності запропонованих заходів); графічний метод (для візуалізації результатів дослідження).

Інформаційною базою дослідження стали фундаментальні праці вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері готельного маркетингу, матеріали наукових конференцій, періодичних видань, статистичні дані, внутрішня документація готелю Maristella Marine Residence, аналітичні звіти та маркетингові дослідження готельного ринку.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці комплексного підходу до формування маркетингової стратегії готелю преміум-класу в умовах цифрової трансформації галузі, що базується на інтеграції традиційних маркетингових інструментів з сучасними digital-технологіями та персоналізованим підходом до обслуговування гостей.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх використання керівництвом готелю Maristella Marine Residence для підвищення

ефективності маркетингової діяльності та посилення конкурентних позицій на ринку преміальних послуг розміщення.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 89 сторінок. Робота містить 46 таблиць, 10 рисунків та 1 додаток. Список використаних джерел налічує 54 найменування.

Публікації. За результатами виконання кваліфікаційної роботи магістра опубліковано тези:

Прокопенко А. Роль сучасних закладів розміщення в організації та розвитку програм дитячої рекреації / А.Ф. Прокопенко // Минуле, Сучасне, Майбутнє: збірник наук. робіт за підсумками студентської наук.-практ. конф. факультету міжнародної економіки. – Одеса: ОНЕУ, 2023. – Вип. 13.

Мартінова Н.С., Прокопенко А.Ф. Формування конкурентних маркетингових стратегій готельних підприємств на ринку готельних послуг Одеси в преміум-сегменті / Н.С. Мартінова, А.Ф. Прокопенко // Науковий вісник ОНЕУ. – 2024. - № 9-10 (322-323)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність та особливості маркетингової стратегії в готельному бізнесі

Маркетинг у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму є складною багатокомпонентною системою, головне завдання якої – забезпечення туриста послугами, надання ночівлі, харчування та інших додаткових готельних продуктів, які пропонує готель. Це поняття охоплює весь цикл діяльності індустрії гостинності та передбачає роботу з ринком для здійснення обмінів з метою задоволення рекреаційних потреб і запитів людей.

Концепція маркетингу – це підхід до організації маркетингової діяльності, який базується на основній ідеї, ефективній стратегії та конкретному інструментарії для досягнення цілей [1, с. 32]. В основі сучасного маркетингу лежить ідеологія якісного та повного задоволення споживчих потреб клієнта у процесі реалізації готельно-ресторанних послуг. Це вимагає постійного дослідження ринку, обґрунтування пріоритетів розвитку, вивчення потреб потенційних та реальних споживачів.

Ключовими принципами маркетингу в готельному бізнесі є орієнтованість на споживача, гнучкість у досягненні цілей, комплексність розробки маркетингових стратегій та довгострокова перспектива розвитку підприємства [2, с. 13-14; 3, с. 125]. Ці засади формують фундамент для побудови ефективної маркетингової стратегії, яка б дозволила не лише адаптуватися до мінливих умов ринку, але й активно впливати на нього.

Концепції маркетингу в готельно-ресторанній сфері пройшли певну еволюцію – від орієнтації на окремі напрямки діяльності до більш системного та інноваційного підходу. Сучасними концепціями, які набувають особливого значення в умовах трансформації галузі, є маркетинг взаємовідносин, інтернет-маркетинг, маркетинг інтегрованих об'єднань підприємств, глобальний інтегровано-комунікаційний маркетинг [2, с. 40; 4].

Дослідження теоретико-методологічних засад розвитку маркетингу готельно-ресторанної сфери дозволяє зробити висновок, що маркетингова діяльність підприємства є складною багатокомпонентною системою, мета якої – максимізація рівня задоволення потреб цільового споживача як засобу підвищення ефективності функціонування підприємства. Це досягається через постійне дослідження ринку, управління споживчим попитом, його стимулювання та якісне задоволення.

Готельний бізнес України протягом останніх років зазнає безпрецедентних викликів та трансформацій. Якщо до 2020 року галузь демонструвала стабільне щорічне зростання на рівні 10-15%, залучаючи нові інвестиції та сприяючи розвитку як внутрішнього, так і в'їзного туризму, то подальші події істотно змінили ситуацію на ринку. Спочатку пандемія COVID-19 змусила готельєрів адаптуватися до нових санітарних вимог та переглянути формат надання послуг, а повномасштабне вторгнення росії у 2022 році призвело до критичного стану галузі, особливо у центральних, південних та східних регіонах країни.

В таких складних умовах підприємства готельного бізнесу змушені кардинально переосмислювати свої підходи до ведення діяльності. На перший план виходить необхідність розробки гнучких та адаптивних маркетингових стратегій, які б враховували як поточні реалії ринку, так і перспективи post-crisis відновлення. Особливої ваги набувають питання оптимізації витрат, пошуку нових цільових аудиторій та формування унікальних конкурентних переваг [5, с. 14].

Сучасний готельний ринок України характеризується не лише високим рівнем невизначеності, але й появою нових можливостей для тих підприємств, які здатні швидко адаптуватися до змін та запропонувати актуальні рішення для своїх клієнтів. В цих умовах саме ефективна маркетингова стратегія стає ключовим інструментом забезпечення життєздатності та розвитку готельного бізнесу, дозволяючи оптимально використовувати наявні ресурси та знаходити нові ніші на ринку.

Для глибшого розуміння механізмів формування успішної маркетингової стратегії в сучасних умовах необхідно насамперед проаналізувати теоретичні

засади цього поняття та особливості його застосування в контексті готельної індустрії, що зазнає суттєвих трансформацій.

Розглянемо різні наукові підходи до визначення сутності «маркетингова стратегія» в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення сутності поняття «маркетингова стратегія»

Автори	Визначення
І.В. Петлін, М.І. Виклюк [6, с. 86]	Маркетингова стратегія – це шлях реалізації стратегічних маркетингових завдань компанії через прийняття оперативних та результативних управлінських рішень з метою забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності підприємства та оптимального задоволення запитів клієнтів.
Н.І. Хумарова, О.Л. Михайлюк [7, с. 55]	Стратегія маркетингу в готельному бізнесі передбачає визначення цілей, методів їх досягнення та вирішення завдань готельного підприємства для кожного окремого готельного продукту та ринку в певному часовому горизонті.
Н.В. Войтович [8]	Маркетингова стратегія – це інструмент досягнення маркетингових цілей щодо оптимізації комплексу маркетингу (маркетинг-міксу).
І.М. Джадан [9]	Маркетингова стратегія визначає траєкторію дій компанії для формування її цільових позицій на ринку
Т.В. Шталь, В.О. Козуб, А.Н. Нахметов [10]	Маркетингова стратегія являє собою раціональну, логічно побудовану структуру, за допомогою якої підприємство планує вирішити свої маркетингові завдання. Вона включає в себе специфічні стратегії для цільових ринків, комплексу маркетингу та маркетингового бюджету; є невід’ємною складовою бізнес-планування, яке охоплює як окремі стратегічні бізнес-одиниці, так і загальну стратегію компанії
Ю. Гудзь, Ю. Джерелюк, Ю. Кравчик [11]	Маркетингова стратегія – це ключовий документ для будь-якого бізнесу, від мікропідприємств до великих корпорацій, який дозволяє досягти запланованих фінансових результатів

Джерело: складено автором за даними [6-11]

Проаналізувавши наведені в табл. 1.1 підходи різних авторів до визначення поняття «маркетингова стратегія», можна запропонувати власне визначення, враховуючи наступні ключові аспекти:

1. Стратегічна спрямованість (шлях реалізації, траєкторія дій);
2. Цілепокладання (досягнення маркетингових цілей);

3. Комплексність (включає специфічні стратегії для різних напрямків);
4. Орієнтація на споживача (задоволення запитів клієнтів);
5. Управлінський аспект (прийняття рішень);
6. Часова перспектива (певний часовий горизонт).

Маркетингова стратегія – це комплексний план дій підприємства, спрямований на досягнення маркетингових цілей через прийняття ефективних управлінських рішень щодо формування конкурентних переваг та оптимального задоволення потреб цільових споживачів у визначеній часовій перспективі.

Запропоноване визначення є комплексним та охоплює всі ключові аспекти поняття «маркетингова стратегія»: воно розкриває стратегічну природу через акцент на комплексному плані дій, підкреслює цільову спрямованість через орієнтацію на досягнення маркетингових цілей, включає важливий управлінський аспект через наголос на прийнятті ефективних управлінських рішень, враховує ринкову орієнтацію через формування конкурентних переваг, підкреслює клієнтоорієнтованість через фокус на задоволенні потреб цільових споживачів та відображає довгострокову перспективу через часовий вимір реалізації стратегії.

Специфіка готельної індустрії визначає особливий підхід до маркетингової діяльності у цій сфері. Основними завданнями готельного маркетингу є глибинний аналіз споживчих преференцій, розробка привабливого комплексу послуг, що відповідає очікуванням гостей, а також ефективне інформування потенційних клієнтів про доступні пропозиції, їх цінову політику та локацію надання сервісу. Така комплексна маркетингова діяльність дозволяє готельним підприємствам не лише виявляти актуальні потреби ринку, але й формувати оптимальний продуктовий портфель, що максимально відповідає запитам цільової аудиторії [12, с. 111].

Формування маркетингової стратегії готельного підприємства повинно враховувати специфічні особливості готельних послуг (рис. 1.1).

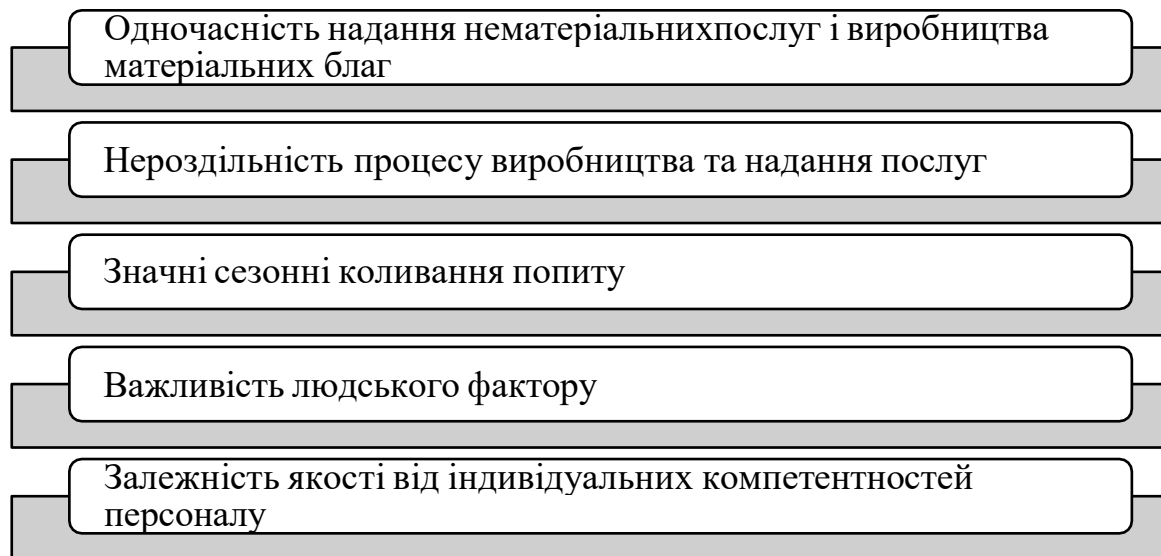


Рис. 1.1. Специфічні особливості готельних послуг

Джерело: складено автором за [13]

У сфері готельного бізнесу широкого розповсюдження набула маркетингова концепція, яка орієнтована на формування міцних довгострокових взаємовідносин зі споживачами, заснованих на взаємовигідному співробітництві. Готельний маркетинг являє собою систему управління підприємством індустрії гостинності, що передбачає ґрунтовний аналіз ринкових процесів для прийняття ефективних управлінських рішень. На відміну від розгляду маркетингу як допоміжної функції забезпечення виробництва і збуту послуг, його концептуальне використання в якості системи управління готелем акцентує увагу на орієнтації всіх функціональних напрямків діяльності на задоволення специфічних потреб різних сегментів споживачів з урахуванням ринкової кон'юнктури та особливостей попиту на готельні послуги.

В умовах сучасної ринкової економіки найкращі перспективи зростання та виживання для готельного бізнесу забезпечує політика боротьби за клієнта та максимального задоволення його запитів. Просування готельних послуг на ринку є невід'ємною складовою комплексу маркетингу та елементом продуманої довгострокової стратегії готельного підприємства.

Клієнтоорієнтована стратегія підприємства являє собою сукупність заходів, спрямованих на те, щоб зробити клієнта центральною фігурою всіх бізнес-процесів

компанії та якнайповніше задовольнити його потреби та очікування. Поряд з фокусуванням на клієнті, орієнтація на взаємовідносини з клієнтами є дієвою концепцією формування маркетингової стратегії, що має на меті «оптимальне використання клієнтської інформації для більш ефективного управління споживчою цінністю та прибутковістю компанії» [14].

Концептуальний підхід до формування маркетингової стратегії готелю, орієнтованої на клієнта базується на синергії взаємодії готелю, його персоналу та споживачів послуг. Готельна послуга, що знаходиться в епіцентрі даної системи, характеризується певним набором властивостей (гостинність, надійність, ефективність, гнучкість тощо) та особливостей (неодночасність виробництва і споживання, сезонність попиту, взаємозалежність з метою подорожі клієнта та ін.).

Стратегія традиційного маркетингу зосереджена на взаємодії готелю зі споживачами і передбачає формування лояльності клієнтів через цінову політику, інформування та просування послуг з метою максимального задоволення їхніх потреб. Внутрішній маркетинг спрямований на ефективну взаємодію готелю з персоналом, забезпечуючи його професійний розвиток, мотивацію, командну роботу та клієнтоорієнтованість для досягнення маркетингових цілей підприємства.

Стратегія інтерактивного маркетингу визначає якість обслуговування через контроль взаємодії персоналу зі споживачами на всіх етапах надання послуги. Така концепція пропонує всеохоплюючий підхід до побудови клієнтоорієнтованої маркетингової стратегії готелю, яка інтегрує всі ключові напрямки його діяльності заради забезпечення максимальної споживчої цінності та формування тривалих взаємовигідних відносин зі споживачами готельних послуг [15].

Клієнтоорієнтований підхід у формуванні маркетингової стратегії готельного підприємства може розглядатися у двох ключових аспектах:

1. Як спеціалізований інструментарій побудови бізнес-процесів взаємодії з клієнтами, що базується на професійних компетенціях персоналу та високих стандартах обслуговування;

2. Як філософія ведення бізнесу, що передбачає орієнтацію всіх бізнес-процесів організації на досягнення бажаного для клієнта результату [5, с. 15].

Основними компонентами клієнтоорієнтованого підходу у формуванні маркетингової стратегії виступають:

- пріоритетна орієнтація на формування лояльності існуючих клієнтів, оскільки залучення нових споживачів вимагає значно більших витрат;
- розвиток індивідуалізованих комунікацій з гостями на основі сучасних інформаційних технологій;
- побудова партнерських відносин між готельним підприємством та його клієнтами як запорука довгострокового успіху [5, с. 15].

При цьому ефективність впровадження клієнтоорієнтованої маркетингової стратегії визначається комплексом факторів, серед яких: професіоналізм персоналу, якість обслуговування, локація закладу, розвиненість інфраструктури, асортимент послуг, цінова політика, наявність програм лояльності, доступність для різних категорій гостей тощо [5, с. 16].

Таким чином, клієнтоорієнтований підхід у формуванні маркетингової стратегії готельного підприємства являє собою комплексну систему створення, підтримки та розширення сталих взаємовигідних відносин із клієнтами, що базується на глибокому розумінні їх потреб та очікувань і спрямована на забезпечення довгострокових конкурентних переваг закладу на ринку готельних послуг.

1.2. Методологічні підходи до формування маркетингової стратегії готелю

Успішна діяльність готельного підприємства в сучасних умовах турбулентного ринкового середовища значною мірою залежить від ефективності обраної маркетингової стратегії. Процес її формування потребує комплексного методологічного підходу, що враховує як загальнотеоретичні засади стратегічного маркетингу, так і специфічні особливості готельної індустрії. Особливої

актуальності це набуває в умовах цифрової трансформації галузі та зміни поведінки гостей, що вимагає від готельєрів переосмислення традиційних підходів до розробки маркетингових стратегій та впровадження інноваційних методів взаємодії з цільовою аудиторією.

Формування маркетингової стратегії готелю доцільно розглядати як послідовний процес, що складається з взаємопов'язаних етапів. Запропонуємо схематичне зображення етапів формування маркетингової стратегії для готельних підприємств на рис. 1.2.

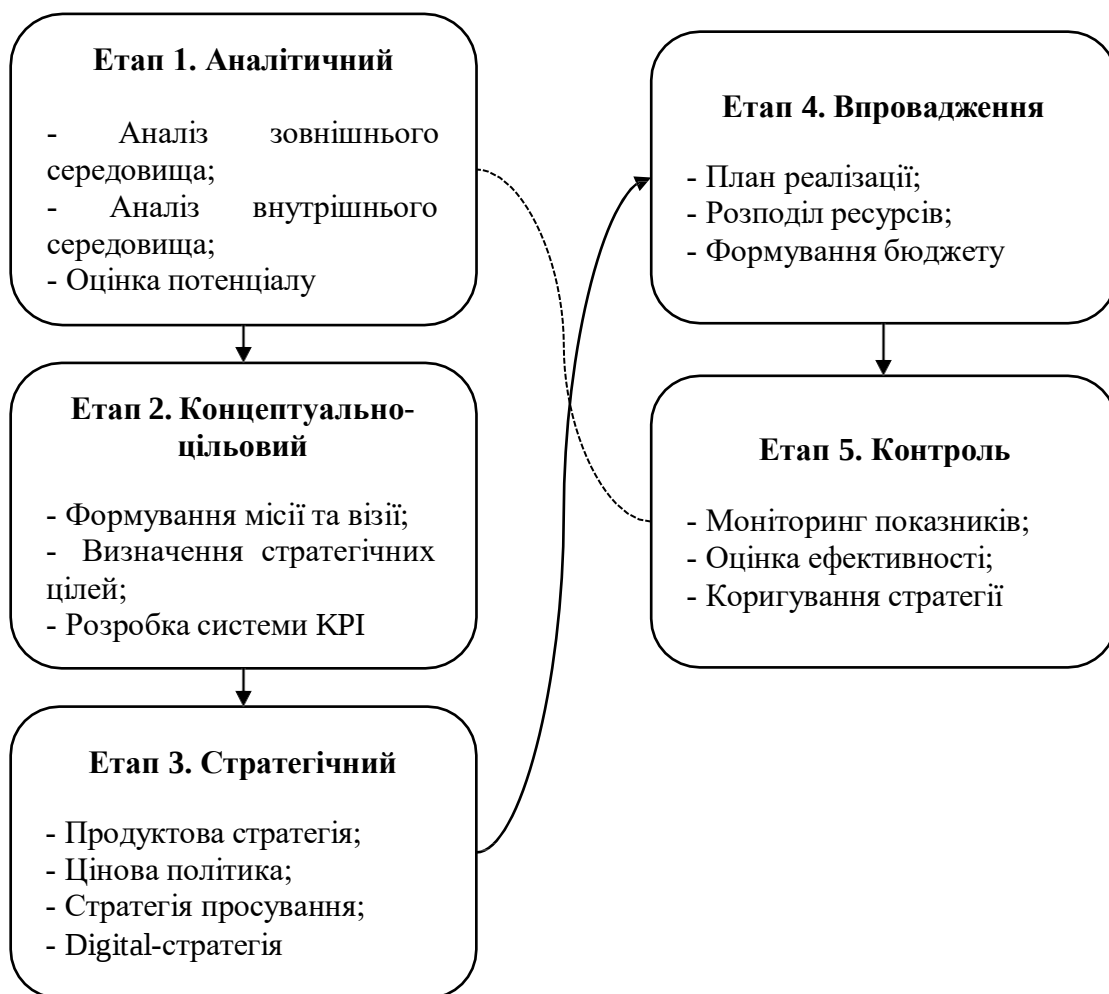


Рис. 1.2. Етапи формування маркетингової стратегії готелю

Джерело: розроблено автором на основі [16]

На першому, аналітичному етапі, здійснюється всебічне дослідження ринкового середовища, що включає аналіз конкурентного оточення, вивчення споживчих трендів та оцінку ринкової кон'юнктури. Паралельно проводиться

діагностика внутрішнього середовища готелю – оцінюються наявні ресурси, компетенції персоналу, технологічні можливості та поточний рівень конкурентоспроможності закладу. Результати такого аналізу формують інформаційну базу для подальшої розробки стратегії.

Концептуально-цільовий етап передбачає формулювання стратегічного бачення розвитку готелю. На цьому етапі визначається місія закладу, встановлюються довгострокові цілі та завдання, формується система ключових показників ефективності. Важливим аспектом є узгодження маркетингових цілей із загальною стратегією розвитку готелю та наявними ресурсними можливостями.

На етапі розробки стратегічних напрямків відбувається формування комплексу маркетингових стратегій за ключовими напрямками діяльності готелю. Це включає визначення продуктової стратегії (формування оптимального портфеля послуг), розробку цінової політики, вибір каналів збуту та просування, формування програм лояльності. Особлива увага приділяється розробці digital-стратегії як невід'ємної складової сучасного маркетингу готельних послуг.

Організаційно-впроваджувальний етап передбачає трансформацію стратегічних планів у конкретні маркетингові заходи. На цьому етапі розробляється детальний план реалізації стратегії, відбувається розподіл ресурсів та відповідальності, формується маркетинговий бюджет. Важливим аспектом є налагодження ефективної системи внутрішніх комунікацій для забезпечення злагодженої роботи всіх підрозділів готелю.

Завершальний контрольно-коригувальний етап забезпечує моніторинг реалізації стратегії та оцінку її ефективності. Здійснюється регулярний аналіз досягнення встановлених KPI, оцінюється ефективність маркетингових заходів, за необхідності вносяться корективи в стратегічні плани. При цьому важливо забезпечити гнучкість стратегії та її адаптивність до змін ринкового середовища.

Запропонована методологія формування маркетингової стратегії готелю має циклічний характер, що забезпечує постійне вдосконалення маркетингової діяльності підприємства відповідно до змін ринкового середовища та внутрішніх можливостей закладу. Кожен етап містить конкретні інструменти та методи, що

дозволяють забезпечити комплексний підхід до розробки та реалізації маркетингової стратегії.

Науковці, що досліджують питання формування стратегії маркетингу для готельних послуг, М.О. Рябенка та В.В. Постова пропонують перелік КРІ для визначення ефективності ведення готельного бізнесу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Комплексна система метрик оцінювання ефективності функціонування
готельного підприємства

Метрика	Характеристика (метод оцінки)
Дохідність номерного фонду (Room Revenue)	Характеризує сукупний прибуток від реалізації номерів за визначений період (доба/тиждень/місяць/рік), у тис. грн.
Показник доходу на доступний номер (RevPAR)	$RevPAR = \frac{Rooms\ Revenue}{Rooms\ Available} \quad (1.1)$ де Rooms Revenue – дохід від продажу номерів; Rooms Available – кількість доступних номерів за період. $RevPAR = Occ * ADR \quad (1.2)$ де Occ – заповнюваність номерного фонду; ADR – середній тариф за номер.
Середня вартість розміщення (ADR)	$ADR = \frac{Room\ Revenue}{Rooms\ Sold} \quad (1.3)$ де Room Revenue – дохід від продажу номерів; Rooms Sold – кількість реалізованих номерів.
Показник доходу на гостя (RevPAC)	$RevPAC = \frac{Total\ Revenue}{N\ guests} \quad (1.4)$ де Total Revenue – загальний дохід включно з додатковими послугами; N guests – кількість розміщених гостей.
Середній термін перебування гостя (Average Length of Stay)	$Average\ Length\ of\ Stay = \frac{Total\ days}{N\ guests} \quad (1.5)$ де Total days – загальна кількість людино-днів; N guests – кількість розміщених гостей.
Обсяг реалізації номерного фонду	Відображає кількість проданих номерів за обраний часовий період.
Коефіцієнт завантаження (Occupancy), %	$Occupancy = \frac{Rooms\ Sold}{Room\ Available} * 100\% \quad (1.6)$ де Rooms Sold – кількість проданих номерів; Rooms Available – загальна кількість доступних номерів.

Джерело: [16]

Запропонована система ключових показників ефективності є потужним інструментом управління готельним підприємством, оскільки дозволяє комплексно оцінювати операційну ефективність закладу, здійснювати детальний аналіз динаміки продажів, формувати оптимальну цінову політику, складати обґрунтовані прогнози майбутніх доходів та приймати виважені управлінські рішення. При цьому важливо підкреслити необхідність системного підходу до аналізу цих метрик, адже їх взаємопов'язаний характер забезпечує формування цілісного уявлення про ефективність функціонування готельного підприємства та дозволяє виявляти приховані резерви для подальшого розвитку бізнесу.

Важливим елементом формування маркетингової стратегії готелю є правильний вибір методів стратегічного аналізу, які дозволяють всебічно оцінити ринкове середовище та конкурентну позицію підприємства. Сучасна економічна наука пропонує широкий спектр інструментів стратегічного аналізу, кожен з яких має свої особливості та сферу застосування.

В економічній науковій літературі описано багато підходів, які рекомендуються для стратегічного аналізу маркетингового середовища (рис. 1.3).

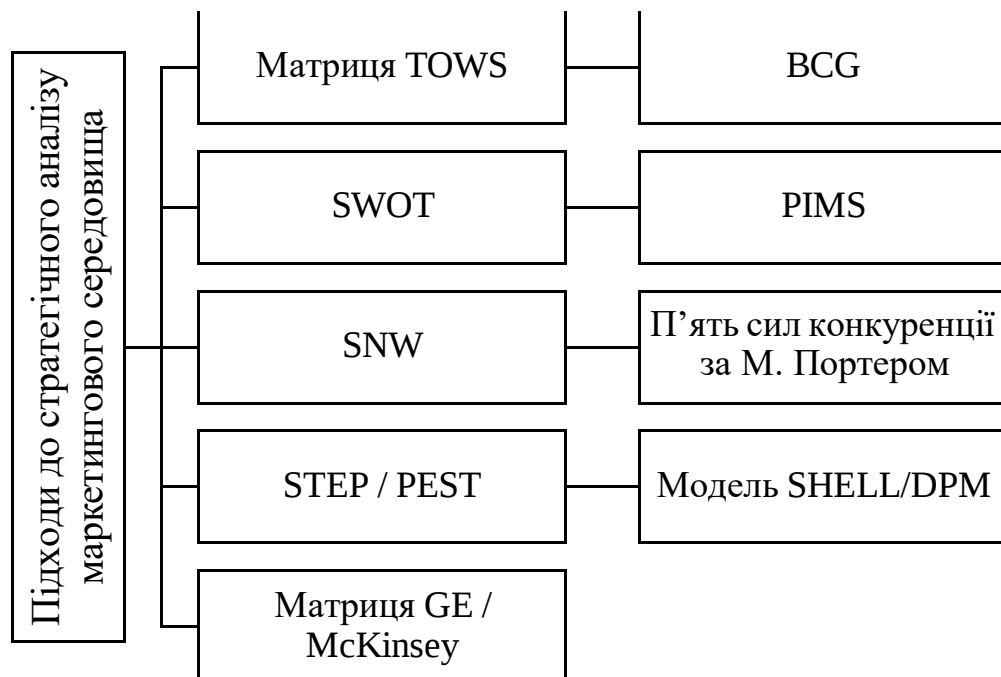


Рис. 1.3. Підходи до стратегічного аналізу маркетингового середовища в контексті розробки маркетингової стратегії готельних підприємств

Джерело: складено автором за [17, с. 168]

1. SWOT-аналіз передбачає визначення чотирьох ключових характеристик компанії: сильних сторін, слабких сторін, можливостей та загроз. Цей метод дозволяє оцінити внутрішнє середовище організації через аналіз її сильних та слабких сторін, а також зовнішнє середовище шляхом виявлення можливостей та потенційних загроз.

2. Матриця TOWS є модифікованою версією SWOT-аналізу та розглядається як концептуальна основа систематичного аналізу, що значно полегшує процес прийняття стратегічних рішень. На відміну від SWOT, матриця TOWS більше зосереджена на зовнішньому середовищі та допомагає узгодити зовнішні можливості й загрози з внутрішніми сильними та слабкими сторонами компанії.

Використання цих інструментів дозволяє компаніям відповісти на ключові стратегічні питання: як максимально використовувати свої сильні сторони, яким чином уникати слабкостей, наскільки ефективно використовуються наявні можливості та як управляти потенційними загрозами. При цьому TOWS-аналіз додатково допомагає визначити стратегічні альтернативи через оцінку того, як компанія може використати свої сильні сторони для реалізації можливостей та протидії загрозам, а також як подолати слабкі сторони шляхом використання зовнішніх можливостей та мінімізації впливу загроз [18, с. 119-121].

3. SNW – інструмент стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства, який забезпечує комплексну діагностику сильних (Strength), нейтральних (Neutral) та слабких (Weakness) позицій організації за ключовими функціональними напрямками діяльності – від маркетингу, фінансів та операційної діяльності до людських ресурсів та корпоративної культури, що дозволяє сформулювати цілісне уявлення про внутрішній потенціал компанії та виявити приховані резерви для подальшого розвитку [19].

4. PEST-аналіз (або STEP-аналіз) є важливим маркетинговим інструментом стратегічного планування, який спрямований на виявлення та оцінку впливу ключових факторів макросередовища на діяльність підприємства. Цей метод дозволяє проаналізувати чотири основні групи факторів зовнішнього середовища:

політичні (Political), економічні (Economic), соціальні (Social) та технологічні (Technological) [20, с. 262].

Особливістю цього інструменту є його здатність забезпечувати якісний аналіз впливу зовнішнього середовища та формувати цілісне уявлення про макросередовище діяльності підприємства. PEST-аналіз використовується для довгострокового стратегічного планування на період 3-5 років з щорічним оновленням даних. Результати такого аналізу часто стають основою для подальшого SWOT-аналізу та визначення потенційних загроз і можливостей розвитку підприємства. При цьому важливо враховувати, що даний метод фокусується виключно на факторах макросередовища, не охоплюючи внутрішнє середовище організації, що може бути його певним обмеженням при формуванні комплексної стратегії розвитку [21].

5. Матриця GE/McKinsey («Привабливість ринку – Конкурентоспроможність») фокусується на аналізі віддачі від інвестицій. Вона класифікує бізнес-одиниці на три групи: «Переможці 1, 2, 3» (здатні принести значний прибуток при інвестуванні), «Сумнівний бізнес», «Середній бізнес» та «Виробник прибутку» (інвестування ризиковане), «Ті, що програли 1, 2, 3» (інвестування нераціональне). Матриця базується на ретроспективному аналізі та не призначена для оптимізації бізнес-портфеля [22, с. 47].

6. Матриця BCG («Зростання – Частка ринку») орієнтована на аналіз потоків готівки підприємства. Її основне призначення – виявлення серед стратегічних бізнес-одиниць компанії потенційних донорів та споживачів готівки. Інструмент дозволяє наочно відображати види бізнесу за їх здатністю генерувати та споживати кошти: «зірки» і «важкі діти» (споживають більше, ніж генерують) та «дійні корови» (генерують більше, ніж потребують). При цьому матриця не дає чітких рекомендацій щодо оптимального розподілу інвестицій [22, с. 46].

7. PIMS – це метод аналізу впливу ринкової стратегії на прибуток, розроблений компанією General Electric у 1960-х роках. Використовуючи близько 30 змінних, метод дозволяє виявити приблизно 67% факторів успіху компанії. PIMS допомагає визначити ключові стратегічні фактори ефективності, встановити

нормативні показники для конкретних видів діяльності, спрогнозувати зміни ефективності при модифікації стратегії та визначити необхідні стратегічні зміни для покращення результатів діяльності. Головною перевагою методу є можливість порівняння реальних даних підприємств з емпіричним матеріалом моделі, що дозволяє поєднати теоретичні та практичні аспекти аналізу, а також здатність оцінювати відносну якість продукту з точки зору задоволення потреб споживачів [23, с. 94].

8. П'ять сил конкуренції (М. Портер) – це аналітична модель для оцінки конкурентного середовища галузі, яка включає п'ять ключових елементів: інтенсивність конкуренції між існуючими фірмами, загрозу появи нових конкурентів, загрозу товарів-замінників, силу впливу постачальників та силу впливу покупців. Модель дозволяє системно проаналізувати галузь через призму як горизонтальних взаємозв'язків (конкуренція між фірмами, загрози від нових гравців та товарів-замінників), так і вертикальних (вплив постачальників та споживачів). Основною цінністю моделі є можливість виявити причини конкурентної боротьби та спрогнозувати перспективи розвитку галузі для формування ефективної стратегії. Водночас обмеженнями моделі є її статичність, недостатня увага до динаміки розвитку галузі та державного регулювання, а також складність застосування в умовах розмитих меж сучасних ринків [24, с. 133].

9. Матриця Shell/DPM («Галузева привабливість – Конкурентоспроможність») поєднує властивості попередніх двох матриць, дозволяючи аналізувати як потоки готівки, так і віддачу від інвестицій. Вона містить аналоги всіх елементів матриці BCG, але додатково відображає рух готівки знизу вгору – від стратегій часткового згортання до стратегій зростання. На відміну від GE/McKinsey, ця матриця орієнтована на перспективний аналіз, оцінюючи майбутні можливості, а не минулі успіхи [22, с. 47].

На основі аналізу методологічних підходів можна визначити, що для аналізу маркетингового середовища готельних підприємств найбільш релевантними є SWOT-аналіз, PEST-аналіз та модель п'яти сил Портера. SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити внутрішній потенціал готелю та зовнішні фактори впливу, що

особливо важливо в умовах динамічного готельного ринку. PEST-аналіз забезпечує глибоке розуміння макросередовища, що критично важливо для готельної індустрії, яка особливо чутлива до соціально-економічних, політичних та технологічних змін. Модель п'яти сил Портера дозволяє детально проаналізувати конкурентне середовище готельного бізнесу, включаючи специфіку взаємодії з постачальниками послуг та клієнтами.

При розробці клієнтоорієнтованої маркетингової стратегії готельного підприємства найбільш доцільним буде використання комбінації SWOT-аналізу та SNW-аналізу. SWOT-аналіз допоможе виявити ключові можливості для посилення клієнтоорієнтованості та потенційні загрози втрати клієнтської лояльності, тоді як SNW-аналіз дозволить детально оцінити внутрішні можливості готелю щодо задоволення потреб гостей, включаючи якість сервісу, компетентність персоналу та ефективність програм лояльності.

Підсумовуючи аналіз методологічних підходів до формування маркетингової стратегії готелю, варто зазначити, що ефективна стратегія повинна базуватися на комплексному використанні різних інструментів стратегічного аналізу, які дозволяють всебічно оцінити як внутрішній потенціал підприємства, так і зовнішнє середовище його функціонування. При цьому особливу увагу слід приділяти тим методам, які найкраще відповідають специфіці готельного бізнесу та дозволяють врахувати ключові фактори успіху в індустрії гостинності.

1.3. Сучасні тенденції та інновації в маркетингу готельних послуг

У маркетинговій літературі експерти підкреслюють, що метою розроблення сучасних маркетингових стратегій є використання цифрових технологій, які мають високий економічний потенціал для досягнення бізнес-цілей компаній. Інструменти цифрового маркетингу сприяють кращому позиціонуванню компаній на ринку, роблять більш впізнаваним бренд, полегшують налагодження якісної комунікації компаній з споживачами їхньої продукції та дають змогу швидко отримати зворотній зв'язок. Однак, розробляючи

свою бізнес-стратегію компаніям варто розуміти, що цифрова трансформація – це не лише сукупність нових технологій, а й нові підходи та можливості ведення бізнесу [25].

Digital-маркетинг став невід’ємною складовою успішного розвитку готельного бізнесу, пройшовши шлях від простих веб-сайтів 1990-х років до комплексних цифрових стратегій сьогодення. Еволюція включала появу онлайн-туристичних агентств на початку 2000-х років, впровадження технологій SEO та контекстної реклами, що розширило можливості залучення цільової аудиторії.

Сучасний етап характеризується активним використанням соціальних мереж та персоналізованого контенту. Особливу ефективність демонструє відео-формат, зокрема Reels в Instagram, що підтверджується успішним досвідом Hilton Hotels & Resorts.

Новими трендами є впровадження віртуальних турів готелями та розвиток «маркетингу моменту» – надання релевантної інформації клієнту в найбільш відповідний час через digital-канали. Успішність сучасного digital-маркетингу в готельному бізнесі визначається здатністю створювати персоналізований контент та забезпечувати безперервний позитивний клієнтський досвід через усі канали комунікації, використовуючи наскрізну аналітику для оцінки ефективності маркетингових заходів [26].

Науковці О.В. Шикіна, Н.В. Нечева та І.В. Тіщенко виділяють наступні основні сучасні стратегії Інтернет-маркетингу готельних підприємств, що представлені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Сучасні стратегії Інтернет-маркетингу готельних підприємств

Стратегія	Характеристика
1	2
Пошукова оптимізація (SEO)	Оптимізація веб-сайту готелю для підвищення рейтингу в пошукових системах через дослідження ключових слів, створення якісного контенту та покращення веб-дизайну для кращої взаємодії з користувачем
Реклама з оплатою за клік (PPC)	Платна онлайн-реклама, що працює за принципом оплати за фактичні переходи користувачів. Дозволяє швидко залучити цільовий трафік на сайт готелю за оптимальною вартістю

Продовження табл. 1.3

1	2
Маркетинг в соціальних мережах	Використання платформ Facebook, Instagram, Twitter, TikTok, YouTube для охоплення цільової аудиторії через таргетовану рекламу та створення привабливого контенту
Email-маркетинг	Персоналізована комунікація з клієнтами через розсилки: інформаційні бюлетені, програми лояльності, спеціальні пропозиції, рекомендації та акції
Наскрізна аналітика	Збір та аналіз даних про ефективність залучення клієнтів від першого контакту до повторних бронювань для оцінки рентабельності маркетингових інвестицій
Мобільний маркетинг	Розробка мобільних додатків готелю для стимулювання прямих бронювань та надання додаткових переваг клієнтам при використанні
Віртуальні технології	Впровадження віртуальних турів та 3D-візуалізацій для демонстрації номерів та інфраструктури готелю потенційним гостям
Програми лояльності	Розробка системи винагород та бонусів для постійних гостей, що включає накопичення балів, безкоштовні ночі та підвищення рівня обслуговування

Джерело: складено автором на основі [26]

Вхідний маркетинг став важливою інноваційною стратегією не лише для електронної комерції, але й для готельної індустрії, особливо в контексті швидкого розвитку цифрової економіки. Готельні підприємства активно впроваджують цифрові інструменти для залучення та утримання гостей. За даними «Digital report 2023», зростаюча кількість інтернет-користувачів та активність у соціальних мережах створюють сприятливе середовище для впровадження інноваційних маркетингових стратегій у готельному бізнесі [27, с. 870].

Інноваційність вхідного маркетингу в готельній індустрії полягає в його орієнтації на гостя, де основна мета – привернути потенційного відвідувача до готелю через створення цікавого контенту та позитивного досвіду взаємодії онлайн. Ця стратегія визнана ефективною для створення привабливого контенту про готельні послуги та спеціальні пропозиції [28, с. 312]. Концептуально це маркетингова стратегія виявлення потенційних гостей, що зосереджується на онлайн-діяльності, яка полегшує пошук готельних послуг, що відповідають їхнім потребам.

Дослідження виявило кілька ключових інноваційних елементів у графічному оформленні та навігації готельних веб-сайтів. Сайти готелів повинні бути інтуїтивно зрозумілими у використанні, з простим інтерфейсом бронювання.

Поєднання якісних фотографій номерів, ресторанів та інших зручностей з яскравими закликами до дії може значно підвищити конверсію відвідувачів у гостей [29, с. 32].

Важливою інновацією для готелів є генерація лідів та непряма взаємодія з потенційними гостями. Ефективна стратегія вхідного маркетингу передбачає залучення користувачів через корисний контент про напрямок подорожі, спеціальні пропозиції та програми лояльності [30]. Створення персоналізованої взаємодії через email-розсилки та соціальні мережі допомагає зміцнити відносини з гостями та заохотити повторні бронювання.

Оптимізація для пошукових систем залишається критично важливою інновацією для підвищення видимості готелю онлайн. Готельні підприємства повинні приділяти особливу увагу локальному SEO, використовуючи релевантні ключові слова та оптимізуючи Google Business Profile для досягнення високих позицій у результатах пошуку.

Візуальний контент та заклики до дії стали важливими інноваційними елементами готельного маркетингу. Віртуальні тури номерами, відео про готельні послуги та інфографіка про спеціальні пропозиції ефективно привертають увагу потенційних гостей. Чіткі кнопки бронювання та інформація про актуальні тарифи спрощують процес прийняття рішення про резервацію.

Цільове залучення через новини готелю та інформацію про локальні події дозволяє створювати міцніший зв'язок з аудиторією. Створення корисного контенту про місцеві пам'ятки, ресторани та розваги може підвищити інтерес до готелю та сприяти бронюванням. Впровадження цих інноваційних підходів допомагає готелям посилити свою онлайн-присутність, залучити більше гостей та покращити їх досвід взаємодії з брендом ще до заїзду.

Ще однією вагомою інновацією є блокчейн-технології (табл. 1.4). Впровадження блокчейн-технологій у готельній індустрії створює нову парадигму довіри та прозорості у відносинах між закладами розміщення та їх гостями. Ключовим аспектом стала можливість верифікації сталих практик у преміум-

сегменті готельних послуг, що суттєво підвищує довіру екологічно свідомих мандрівників та посилює конкурентні позиції готелю [31].

Таблиця 1.4

Інноваційні аспекти блокчейн-технологій в контексті готельної індустрії

Інноваційний аспект блокчейну	Вплив на готельний бізнес
Токенізація послуг	Створення цифрових активів для програм лояльності та бронювання
Захист персональних даних	Безпечне зберігання та управління інформацією про гостей
Програми лояльності	Прозоре накопичення та використання бонусів
Прямі платежі	Зменшення комісій за транзакції та прискорення розрахунків
Смарт-контракти	Автоматизація виконання умов бронювання та надання послуг

Джерело: складено автором на основі [31, 32, 33, 34, 35, 36, 37]

Революційним аспектом впровадження блокчейну стала трансформація процесу бронювання через створення децентралізованого реєстру транзакцій. Така інновація забезпечує повну прозорість всіх операцій та суттєво знижує ризики шахрайства під час бронювання та оплати послуг [32]. Підвищена безпека транзакцій через блокчейн значно посилсила довіру гостей преміум-сегменту до готельних брендів [33].

Революційним кроком стало впровадження смарт-контрактів для готельних послуг, що гарантує отримання гостями саме тих послуг, за які вони заплатили [34]. Паралельно з цим, технологія забезпечила безпрецедентну прозорість ланцюга поставок готельних продуктів і послуг, гарантуючи їх етичне походження та високу якість [35].

Особливу увагу варто приділити інноваційним програмам лояльності на основі блокчейну, які забезпечують прозоре накопичення та використання бонусів [36]. Технологія також вирішує критично важливе питання захисту персональних даних гостей, створюючи безпечну платформу для зберігання та управління конфіденційною інформацією [37].

Впровадження прямих платежів через блокчейн суттєво знизило потребу в посередниках та зменшило транзакційні витрати. Незмінна природа технології ефективно запобігає шахрайським діям, що особливо важливо для готелів преміум-класу.

Таким чином, блокчейн-технології створюють нову реальність у готельному маркетингу, де прозорість, безпека та довіра стають не просто перевагами, а невід'ємними складовими сервісу. Це відкриває нові можливості для готельних підприємств у побудові довгострокових відносин з гостями та підвищенні конкурентоспроможності на ринку преміум-послуг.

Впровадження блокчейн-технологій створило надійний фундамент для розвитку персоналізованих послуг у готельному бізнесі. Безпечне зберігання та обробка даних про гостей через блокчейн-платформи відкрило нові можливості для глибокого розуміння потреб клієнтів. Якщо блокчейн забезпечує технологічну інфраструктуру та безпеку даних, то персоналізація послуг стає природним продовженням цієї технологічної еволюції, дозволяючи готелям ефективно використовувати накопичену інформацію для створення індивідуалізованого гостьового досвіду. Така синергія технологій безпеки та клієнтського сервісу дозволяє готельним підприємствам вийти на якісно новий рівень обслуговування, де кожен гість відчуває себе особливим, а його дані надійно захищені.

Персоналізація послуг у сучасному готельному бізнесі перетворилася з простої опції в ключову конкурентну перевагу. Яскравим прикладом успішної персоналізації є сервіс Ritz-Carlton, який став еталоном індивідуального підходу до кожного гостя. Готель використовує комплексний аналіз даних про преференції клієнтів для створення унікальних пропозицій та вражень від перебування [26].

Сучасна концепція персоналізації ґрунтується на використанні digital-інструментів для збору та аналізу даних про поведінку гостей (табл. 1.5). За допомогою цих інструментів готелі можуть відстежувати вподобання клієнтів щодо типів номерів, додаткових послуг, гастрономічних преференцій та навіть часу прибуття. Інноваційним аспектом персоналізації стало впровадження «маркетингу моменту» – надання актуальної інформації та пропозицій у найбільш релевантний

для гостя час. Наприклад, при пізньому заїзді готель може автоматично запропонувати послугу room-service або ранній сніданок.

Таблиця 1.5

Сучасна концепція персоналізації у готельному бізнесі

Рівень персоналізації	Інструменти реалізації	Очікуваний результат
Базовий	CRM-системи, аналіз історії бронювань	Базові персоналізовані пропозиції
Розширений	Big Data аналітика, поведінковий аналіз	Передбачення потреб гостя
Преміальний	AI-системи, інтегровані рішення	Повністю персоналізований досвід
VIP	Персональний консьєрж-сервіс	Індивідуальний супровід та планування

Джерело: складено автором на основі [26, 38]

Важливим елементом персоналізації стало створення індивідуалізованого контенту для різних каналів комунікації. Готелі активно використовують email-маркетинг для надсилання персоналізованих пропозицій, враховуючи дати народження, річниці та інші важливі дати для гостей.

Сучасні готельні підприємства також впроваджують персоналізацію через мобільні додатки, які дозволяють гостям самостійно налаштовувати параметри свого перебування. Це може включати вибір конкретного номера, замовлення додаткових послуг та навіть регулювання температури в кімнаті до прибуття.

Ефективність персоналізації підтверджується зростанням лояльності гостей та збільшенням частоти повторних візитів. За даними досліджень, персоналізований підхід може підвищити рівень задоволеності гостей на 20-30% та збільшити ймовірність повторного бронювання [26].

Особливу роль в персоналізації відіграє навчання персоналу. Співробітники готелю повинні вміти ефективно використовувати дані про гостей для створення персоналізованого сервісу, при цьому дотримуючись усіх норм конфіденційності та захисту персональних даних.

Впровадження персоналізації вимагає значних інвестицій у технологічну інфраструктуру та навчання персоналу, проте результати демонструють високу

рентабельність таких вкладень через підвищення лояльності гостей та зростання середнього чеку на додаткові послуги. Це підтверджує, що персоналізація є не просто трендом, а необхідною умовою конкурентоспроможності сучасного готельного підприємства.

Висновок до 1 розділу

Отже, маркетингова стратегія в готельному бізнесі є комплексним планом дій, спрямованим на досягнення маркетингових цілей через ефективні управлінські рішення щодо формування конкурентних переваг та оптимального задоволення потреб цільових споживачів. Специфіка готельної індустрії визначає особливий підхід до маркетингової діяльності, де ключовими аспектами є глибинний аналіз споживчих преференцій, розробка привабливого комплексу послуг та ефективне інформування потенційних клієнтів.

Методологія формування маркетингової стратегії готелю базується на послідовному проходженні п'яти основних етапів: аналітичного, концептуально-цільового, стратегічного, впроваджувального та контрольного. При цьому найбільш ефективними інструментами стратегічного аналізу для готельних підприємств визначено SWOT-аналіз, PEST-аналіз та модель п'яти сил Портера, які дозволяють комплексно оцінити як внутрішній потенціал, так і зовнішнє середовище функціонування готелю.

Сучасний етап розвитку маркетингу готельних послуг характеризується активним впровадженням цифрових технологій та інноваційних рішень. Ключовими трендами є розвиток digital-маркетингу, впровадження блокчейн-технологій та персоналізація послуг. Успішність маркетингової стратегії все більше залежить від здатності готелів ефективно поєднувати технологічні інновації з індивідуальним підходом до гостей, що вимагає як розвитку технологічної інфраструктури, так і підвищення професійної компетентності персоналу. Це підтверджується успішним досвідом провідних готельних брендів та формує нові стандарти конкурентоспроможності в індустрії гостинності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ MARISTELLA MARINE RESIDENCE

2.1. Загальна характеристика та фінансово-економічний аналіз діяльності готелю Maristella Marine Residence

Готель «Maristella Marine Residence» розташований у фешенебельному районі Одеси – на 10-й станції Великого фонтану біля самої кромки моря, ближче всіх інших готелів міста.

Готель побудований в середземноморському стилі і привертає погляди туристів Одеси і не тільки. Зручна інфраструктура готелю (дод. А) (Відстань до Міжнародного аеропорту – 6 км., до центру Одеси – 8 км., до залізничного вокзалу – 7 км), два ресторани (європейська та Одеська кухня), можливість проводити банкети в готелі, власна тераса з видом на море, а також особливе ставлення до кожного гостя – робить готель особливим і унікальним, консьєрж сервіс готелю також працює 24 години на добу.

Кожен з 100 номерів продуманий до дрібниць, а оснащення номерів говорить про їх належність до класу luxury. У готелі представлені номери Executive Admiral's Floor, дизайн і оснащення яких виконані в ексклюзивній морській тематиці. У номерах використані кращі матеріали і компоненти, так же вони оснащені шикарними меблями, використана система клімат контроль. В кожному номері є тераса або балкон з видом на море або на пляжний комплекс.

Комплекс готелю включає в себе два ресторани, банкетний зал, конференц-зал, два басейни, включаючи дитячий і власний пляжний комплекс. Ресторан в готелі задовольнить відвідувачів з найвишуканішим смаком. Безкоштовне приватна парковка, безкоштовний Wi-Fi на всій території готелю. Перебуваючи в готелі Одеси Maristella Marine Residence, гості комплексу можуть милуватися прекрасним панорамним видом на море, що відкривається з кожного номера.

Комплекс також проводить організацію екскурсій, морських прогулянок, весіль, виїзної розпису та інших заходів [39].

Maristella Marine Residence – проект, реалізований українською девелоперською компанією UDP у 2014 році.

Зазначається, що «Марістелла» належить родині впливових одеських бізнесменів і політиків Круків. Юрій Крук-молодший – голова Одеської райдержадміністрації, його батько Юрій Крук-старший – нардеп шести скликань, у 1993-1995 роках був заступником міністра транспорту, а брат В’ячеслав був першим заступником міністра охорони природного середовища і віце-мером Одеси [40]. Загальна характеристика досліджуваного готелю представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика готелю «Maristella Marine Residence»

Показник	Значення
Тип колективного засобу розміщування	готель
Категорія	5 зірок
Кількість номерів	У готелі доступні різні категорії номерів, включаючи стандартні, люкси та президентські номери з видом на море. Загальна кількість – 100.
Кількість та місткість конференц-залів	Готель пропонує конференц-зал та банкетний зал для проведення подій. Місткість конференц-залу та інші подробиці варіюються залежно від потреб клієнтів.
Житлова площа	Усі номери оснащені приватними балконами чи терасами з видом на море.
Кількість та тип засобів громадського харчування у готелі	Готель має ресторан із виходом на морську терасу, а також обслуговує гостей на пляжі.
Розрахунковий час	12:00 (час виїзду).
Способи здійснення бронювання (e-mail, факс, гарантійний лист тощо)	Можна забронювати через телефон, e-mail (hotel@maristella.com.ua), онлайн-платформи, або шляхом гарантійного листа., через сайт Букінг.
Засоби гарантування бронювання (кредитна картка, депозит, тощо (за наявності))	Приймаються кредитні картки (VISA, MasterCard).
Кредитні картки, що приймаються (American Express, VISA, Master Card, тощо)	VISA, MasterCard.

Джерело: складено автором на основі [39]

Варто зазначити, що готельний комплекс Maristella Marine Residence є приватним підприємством, який не входить до жодних готельних мереж та немає філій, є єдиним готельним об’єктом.

Основні послуги, які надає досліджуваний готель, представлені на рис. 2.1.

Послуги	Оренда водного транспорту
	Екскурсії готелю
	Послуги пральні та прасування
	Консьерж сервіс
	Трансфер
	Пляжний комплекс

Рис. 2.1. Послуги для гостей Maristella Marine Residence

Джерело: [41]

Зручності та послуги, які надаються в готелі «Maristella Marine Residence» представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Зручності та послуги в готелі «Maristella Marine Residence»

Види	Характеристика
1	2
Зручне розташування	Розташований у м. Одеса – на 10-й станції Великого фонтану біля самої кромки моря, ближче всіх інших готелів міста.
Номери	Готель пропонує 100 просторих номерів з сучасними зручностями, включно з кондиціонерами, LCD-телевізорами, міні-барами, сейфами, фенами, а також наборами для гостей (халати, тапочки, косметичні засоби). Більшість номерів мають панорамний вид на море, а інтер'єри виконані в елегантній кремово-шоколадній палітрі з використанням шкіряних меблів та мармуру
Ресторан та бари	На території готелю працює ресторан з терасою біля моря, де можна насолодитися стравами міжнародної та місцевої кухні. Також доступний банкетний зал для організації урочистих заходів, включно з весіллями та іншими святкуваннями
Басейни та пляж	Гості можуть користуватися приватним пляжем, де надаються шезлонги та парасольки. Готель також має два великі відкриті басейни та дитячий басейн
Конференц-зали	Maristella Marine Residence пропонує конференц-зал, який підходить для ділових зустрічей та подій. Зал оснащений сучасним обладнанням, а готель надає можливість організації додаткових послуг для бізнес-заходів
Прибирання	Щоденне прибирання включено у вартість проживання для чистоти, безпеки та комфорту під час перебування у готелі.
Паркінг та трансфер	Для зручності гостей доступний приватний паркінг та трансфер з аеропорту
Спа та велнес-послуги	Спа-центр із широким вибором процедур — від класичного масажу до ароматерапії та догляду за обличчям. Також є гідромасажні ванни та хамам, де гості можуть відновити сили
Оренда обладнання для водних видів спорту	На пляжі доступна оренда обладнання для активного відпочинку, такого як серфінг, дайвінг та каякінг
Преміум обслуговування	Персональні послуги консьєржа, які допомагають з організацією екскурсій, квитків та інших дозвілєвих заходів

Продовження табл. 2.2

1	2
Екскурсії та прогулянки на яхті	Готель може організувати приватні морські тури та романтичні прогулянки на яхті з обслуговуванням
Сувенірний магазин та бутик	У готелі є магазин із сувенірами, де можна придбати ексклюзивні подарунки, а також бутик із аксесуарами та одягом преміум-класу
Організація свят	Пропонуються пакети для весільних церемоній, корпоративів, ювілеїв і сімейних свят із повним спектром послуг, включаючи декор, музичний супровід та кейтеринг

Джерело: складено автором на основі [39]

Готель забезпечує багатий вибір послуг для відпочинку: приватний пляж, басейни, спа-комплекс, сауна та фітнес-зал. Ресторан на терасі, що виходить на узбережжя, подає страви місцевої та середземноморської кухні, а бар на пляжі пропонує напої та легкі закуски.

Для ділових заходів Maristella Marine Residence має кілька конференц-залів із сучасним обладнанням, а також організовує весілля та святкові події. Готель надає трансфер до аеропорту, консьєрж-сервіс і паркінг, а для сімей з дітьми є спеціальні послуги, зокрема ігрові зони та дитяче меню.

Цей готель об'єднує високий рівень обслуговування з розкішною атмосферою, що робить його ідеальним вибором для тих, хто цінує комфорт і бажає насолодитися відпочинком на морі.

Для повного розуміння спектру послуг з розміщення, що пропонує готель Maristella Marine Residence, розглянемо детальніше категорії номерів та їх характеристики (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Номери Maristella Marine Residence

Категорії номерів	Опис
1	2
Стандарт	- Площа номера – 30-40 кв.м. - Максимальна кількість гостей – 2. - Діти до 6 років розміщуються безкоштовно. - У номері: Розсувна ліжка кінгсайз, крісло, душ, біде, кондиціонер, фен, сейф, туалетні приналежності, тапочки, холодильник, робочий стіл, гардероб, килимове покриття, телевізор з плоским екраном, телефон.

Продовження табл. 2.3

1	2
Стандарт з видом на море	- 80% номерів з балконами, 20% – з панорамними вікнами, з яких відкривається шикарна панорама на Чорне море. - Площа номера – 35 кв.м. - Максимальна кількість гостей – 3. - Діти до 6 років розміщуються безкоштовно. - У номері: розкладне ліжко кінгсайз, крісло-трансформер, душ, біде, кондиціонер, фен, сейф, туалетні приналежності, тапочки, холодильник, робочий стіл, гардероб, килимове покриття, телевізор з плоским екраном, телефон.
Покращений	- Панорамні вікна цих номерів виходять на зелену зону. Просторий санвузол обладнаний душовою кабіною і ванною. - Площа номера – 55 кв.м. - Максимальна кількість гостей – 3. - Діти до 6 років розміщуються безкоштовно. - У номері: Розкладне ліжко кінгсайз, крісло-трансформер, душ, ванна, біде, кондиціонер, фен, сейф, туалетні приналежності, тапочки, холодильник, робочий стіл, гардероб, килимове покриття, телевізор з плоским екраном, телефон.
Делюкс з видом на море	- Самі просторі номери готелю. - 80% номерів з балконами, 20% – з панорамними вікнами, з яких відкривається шикарна панорама на Чорне море. - Площа номера – 42 – 48 кв.м. - Максимальна кількість гостей – 3. Діти до 6 років розміщуються безкоштовно. - У номері: Розсувна ліжко кінгсайз, крісло-трансформер, душ, ванна, біде, кондиціонер, фен, сейф, туалетні приналежності, тапочки, холодильник, робочий стіл, гардероб, килимове покриття, телевізор з плоским екраном, телефон.
Президентський люкс	- Розкішний номер великої площі з елементами зонування. - Дві спальні з панорамним видом на море і виходом на свій величезний балкон. - Гостьова зона з м'яких меблів з Італії та Нідерландів. Кухня і барна стійка. - Панорамні вікна відкривають вид на море. - Великий санвузол облицьований мармуром Imperador с душовою кабіною. - Площа номера – 100 кв.м. Максимальна кількість гостей – 5. - Діти до 6 років розміщуються безкоштовно. - У номері: 2 великих ліжка кінг-сайз, можливість розсувної конфігурації, крісло-трансформер, душ, ванна, біде, кондиціонер, фен, сейф, туалетні приналежності, тапочки, холодильник, робочий стіл, гардероб, килимове покриття, телевізор з плоским екраном, телефон.

Джерело: складено автором на основі [42]

Як видно з таблиці 2.3, готель Maristella Marine Residence пропонує п'ять категорій номерів: від стандартних кімнат площею 30-40 кв.м до президентського люксу площею 100 кв.м. Усі номери оснащені сучасними зручностями та мають

елегантний дизайн. Особливістю готелю є те, що більшість номерів має балкони або панорамні вікна з видом на море, а також уніфіковану політику щодо додаткового розміщення – 1000 грн за додаткове місце та безкоштовне проживання дітей до 6 років.

Розглянемо більш детально структуру номерного фонду готелю в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Структура номерного фонду готелю «Maristella Marine Residence» і вартість проживання станом на 2024 р.

Категорія номерів	Кількість номерів	Кількість місць	Вартість Номера, грн	Вартість Міста, грн
Вища (президентський апартамент, апартамент, люкс, дуплекс, напівлюкс)	10	20	5000-7000	2500-3500
Перша (стандарт)	50	100	2000-3500	1000-1750
Друга	20	40	1500-2000	750-1000
Третя	20	40	1000-1500	500-750
Усього	100	200	-	-

Джерело: складено автором на основі [42]

Отже, Загальна кількість місць у готелі становить 200. Вартість номерів може варіюватися в залежності від сезону, заповнюваності та спеціальних пропозицій, тому рекомендується уточнювати деталі при бронюванні. Згідно з даними, номер вищої категорії може коштувати від 5000 до 7000 грн. за ніч, тоді як стандартні номери – від 2000 до 3500 грн. за ніч (станом на 2024 рік).

Розглянемо фінансові результати діяльності готелю «Maristella Marine Residence» за два роки. У таблиці 2.5 представлено детальний аналіз динаміки та структури прибутку підприємства, що дозволить оцінити ефективність його господарської діяльності та виявити основні тенденції розвитку.

На основі даних таблиці 2.5 можна зробити висновок, що фінансові показники готелю «Maristella Marine Residence» демонструють позитивну динаміку у 2024 році порівняно з 2023 роком. Прибуток від основної операційної діяльності значно зріс – з 14,815 млн грн до 50,241 млн грн (на 103%). Фінансовий результат від операційної діяльності збільшився з 6,543 млн грн до 8,458 млн грн (на 107%).

Таблиця 2.5

Аналіз динаміки та структури прибутку, отриманого готельним підприємством «Maristella Marine Residence» в 2023-2024 pp. (тис. грн)

Показники	Мину- лий рік	Звітний рік	Відхилення	
			сума	%
1. Прибуток від основної операційної діяльності	14815,26 1	50 241,688	+35426 ,427	103
2. Результат від інших операцій, які пов’язані з операційною діяльністю (+; –):	4142	3654	-448	-0,4
2.1. Інші операційні доходи				
2.2. Інші операційні витрати	4415	6920	+2505	+31,8
3. Фінансовий результат від операційної діяльності (+; –)	6543	8458	+2505	+107
4. Результат від фінансової діяльності (+;-)				
4.1. Дохід від участі в капіталі	14	32	+18	+229
4.2. Втрати від участі в капіталі				
4.3. Інші фінансові доходи	33	25	-8	-75
4.4. Фінансові витрати	23	120	+242	+87,1
5. Результат від іншої діяльності (+; –)				
5.1. Інші доходи				
5.2. Інші витрати				
6. Загальний фінансовий результат до оподаткування	2135	3461	+1326	+10

Джерело: складено автором

Незважаючи на зростання операційних витрат на 31,8%, загальний фінансовий результат до оподаткування зріс на 10% – з 2,135 млн грн до 3,461 млн грн, що свідчить про ефективне управління готелем та його стабільний розвиток в умовах післявоєнного відновлення туристичної галузі. Тепер розглянемо показники рентабельності досліджуваного готелю в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Розрахунок показників рентабельності «Maristella Marine Residence» в 2022-2024 р

Роки	Показники для розрахунку рентабельності				Види рентабельності, %	
	Загальні витрати із надання послуг, тис. грн.	Чистий дохід від реалізації (отримана виручка), тис. грн.	Чистий прибуток, тис. грн.	Середньорічна вартість власного капіталу	Рентабельність виробничої діяльності,	Рентабельність власного капіталу,
2022	1160	9645	10034	76	48,8	13,2
2023	1545	14815,261	186785	113	49,9	27,5
2024	1900	50241,688	295452	125	34,2	33,3

Джерело: складено автором

Аналіз показників рентабельності готелю «Maristella Marine Residence» за 2022-2024 роки демонструє позитивну динаміку розвитку підприємства. Рентабельність власного капіталу зросла з 13,2% у 2022 році до 33,3% у 2024 році, що свідчить про підвищення ефективності використання власних коштів. Однак рентабельність виробничої діяльності знизилась з 48,8% до 34,2%, що може бути пов'язано зі збільшенням загальних витрат на надання послуг. Чистий дохід від реалізації послуг суттєво зріс – з 9645 тис. грн у 2022 році до 50241,688 тис. грн у 2024 році, що відображає розширення діяльності готелю та збільшення попиту на його послуги.

Таким чином, аналіз фінансово-економічних показників діяльності готелю «Maristella Marine Residence» за 2022-2024 роки демонструє стабільний розвиток підприємства. Незважаючи на складні умови воєнного стану, готель зумів не лише зберегти свої позиції на ринку, але й значно покращити фінансові результати. Про це свідчить зростання прибутку від операційної діяльності, збільшення чистого доходу та показників рентабельності. Ефективна цінова політика, розширення спектру послуг та професійне управління дозволили готелю підвищити свою конкурентоспроможність та зміцнити позиції на ринку готельних послуг Одеси.

2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища готелю

Для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку готелю Maristella Marine Residence важливим є комплексний аналіз його зовнішнього та внутрішнього середовища. Це дозволить виявити ключові фактори впливу на діяльність закладу, оцінити його сильні та слабкі сторони, а також визначити потенційні можливості та загрози в умовах динамічного готельного ринку.

Для розуміння динаміки розвитку готельного ринку України доцільно проаналізувати його обсяги за останні роки. На рис.2.2 представлено дані щодо обсягу ринку послуг з тимчасового розміщування за КВЕД 55.10.

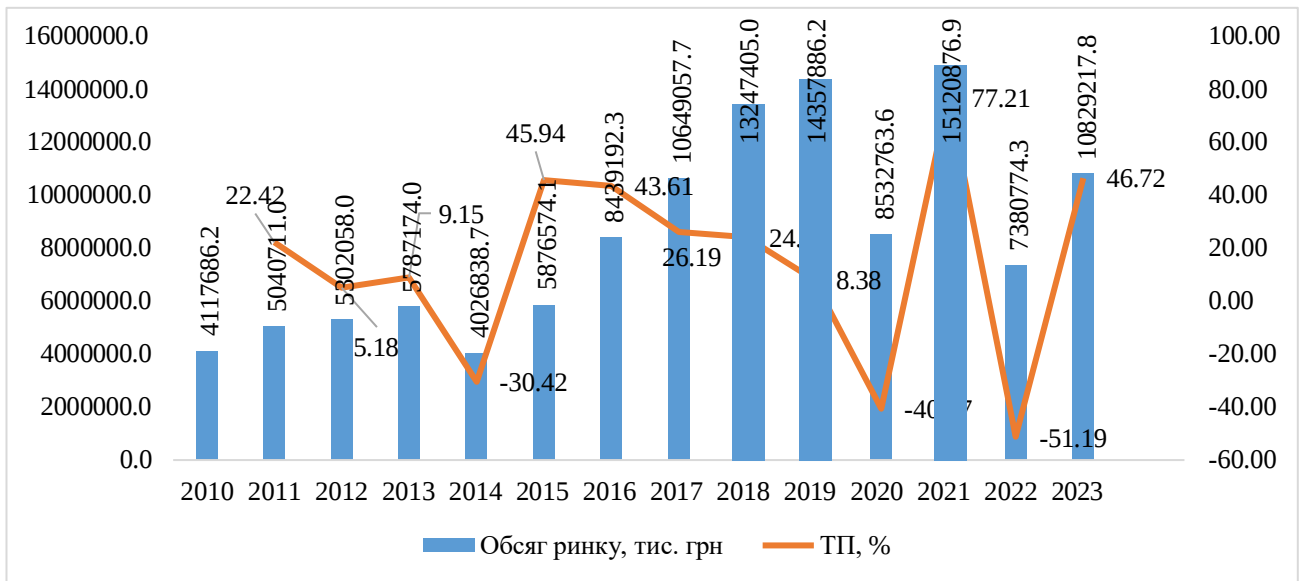


Рис. 2.2 – Динаміка розвитку готельного ринку України, 2010-2023

Джерело: складено та розраховано автором на основі [43]

Аналіз динаміки розвитку готельного ринку України за 2010-2023 роки демонструє значну волатильність. У період 2010-2013 років спостерігалось помірне зростання з темпами приросту від 5,18% до 22,42%. Однак у 2014 році через початок військової агресії на сході України відбувся різкий спад на 30,42%.

Період 2015-2019 років характеризувався стійким відновленням галузі. Особливо значне зростання було зафіксовано у 2015-2016 роках – 45,94% та 43,61% відповідно. У наступні роки темпи приросту поступово знижувались – з 26,19% у 2017 році до 8,38% у 2019 році, але загальний тренд залишався позитивним.

Пандемія COVID-19 спричинила критичне падіння ринку на 40,57% у 2020 році. Проте 2021 рік продемонстрував рекордне відновлення з темпом приросту 77,21%, що свідчило про високу адаптивність галузі. Повномасштабне вторгнення росії призвело до нового падіння на 51,19% у 2022 році, але вже у 2023 році спостерігається значне відновлення з приростом 46,72%.

Така динаміка свідчить про високу чутливість готельного ринку до зовнішніх факторів, але водночас демонструє його здатність до швидкого відновлення при стабілізації ситуації. Це підтверджується тим, що після кожного кризового падіння галузь демонструвала значні темпи зростання у наступні періоди.

Сучасна тенденція ринку демонструє, що більшість тимчасових засобів розміщення на ринку представлені в якості готелів (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Структура готельного ринку України за типами закладів розміщення, 2024 рік

Джерело: [44]

Аналіз ринкової ситуації свідчить про суттєві трансформації готельної індустрії України. Незважаючи на складні умови воєнного стану, галузь демонструє значну адаптивність. Середня завантаженість номерного фонду в середині 2024 року стабілізувалася на рівні 34-38%, а в туристично привабливих регіонах (Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська області) сягає 60-70%.

Важливою тенденцією є активний розвиток національних готельних мереж. Лідерами ринку за кількістю об'єктів є Optima Hotels (64 готелі), Ribas Hotels (21 готель) та Premier Hotels and Resorts (11 готелів). Серед міжнародних операторів найбільше представлені Accor (9 готелів) та Radisson (5 готелів).

Відновлення галузі відбувається переважно за рахунок внутрішнього туризму, тимчасово переміщених осіб та релокантів. Про це свідчить перевищення обсягу податкових надходжень від туризму довоєнного рівня 2021 року у 13 регіонах України. У першому кварталі 2024 року спостерігається зростання кількості платників податків на 19%.

Перспективи розвитку ринку виглядають оптимістично. На період 2024-2026 років заплановано реалізацію 45 нових проєктів готельно-апартаментних комплексів на 6670 номерів та 108 котеджних містечок готельного типу на 3097 будинків. За прогнозами, після завершення війни очікується зростання туристичного потоку до 14,5 млн осіб, що потребуватиме збільшення номерного фонду на 30-40% від наявної кількості [44].

Таким чином, готельний ринок України, попри значні виклики, демонструє стійкість та має потенціал для подальшого зростання. Це створює сприятливі умови для розвитку готелю Maristella Marine Residence та посилення його конкурентних позицій на ринку преміум-послуг.

Актуальні дані свідчать про поступове відновлення галузі – у першому півріччі 2024 року суб'єкти туристичної галузі сплатили 1,2 млрд грн податків, що на 39% перевищує показники аналогічного періоду минулого року.

Середня завантаженість номерного фонду в Україні стабілізувалася на рівні 34-38%, при цьому в окремих туристично привабливих регіонах (Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська області) цей показник сягає 60-70%. Особливо показовим є літній сезон 2024 року в Одесі, де завантаження готелів, розташованих поблизу моря, досягло рекордних 75% порівняно з 40% минулого року.

Карпатський регіон також демонструє стабільні показники - середня завантаженість готелів становить 65,1%, хоча це дещо нижче порівняно з 85% у 2023 році. Відбувається відродження ділового туризму, з'являються конференції на 300+ учасників. Готелі, що мають відповідну інфраструктуру безпеки (укриття, резервне живлення, стабільний інтернет), досягають середньорічної завантаженості 35-55% [45]. За даними Київської школи економіки, станом на квітень 2024 року зафіксовано пошкодження та руйнування 157 об'єктів готельно-ресторанної інфраструктури.

Показовими є результати опитування Pro-Consulting серед представників галузі, які визначили ключові фактори впливу на бізнес у 2024-2025 роках. Найвагомим деструктивним чинником залишається продовження війни (54,9% респондентів), також суттєво впливають кадрові проблеми (9,1%) та мобілізаційні

процеси (7,1%). Менш значущими, але все ж важливими факторами виявилися стан електроенергетичної системи (5,6%) та рівень платоспроможності населення (3,8%). Цікавою є динаміка відновлення столичного ринку – навесні 2024 року спостерігається зростання заповнюваності п'ятизіркових готелів Києва завдяки активізації дипломатичних місій, міжнародних делегацій та представників світових медіа.

Експерти галузі, зокрема президентка ГС «Український ХоРеКа Кластер» Ірина Зеленіна, відзначають суттєву трансформацію географії попиту. Якщо на початку повномасштабного вторгнення заповнюваність готелів на заході України сягала 70-85% через масову міграцію населення, то згодом відбулася певна стабілізація показників по всій території країни. Особливо помітним є відновлення ділової активності в Дніпрі, де готельний сектор підтримується переважно за рахунок бізнес-подорожей.

Примітною є поява нових ринкових ніш, орієнтованих на внутрішній туризм. За словами Олександра Соколова, генерального директора Pro-Consulting, зростає популярність SPA-готелів, спортивних комплексів та глемпінгів, особливо в західних регіонах країни. Формується новий сегмент короткострокового відпочинку тривалістю 2-3 дні, орієнтований на молоду аудиторію 25-40 років, яка шукає можливості для психологічного розвантаження в умовах війни [46].

На основі проаналізованих даних сформуємо STEP-аналіз для готелю Maristella Marine Residence в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

STEP-аналіз факторів макросередовища готелю Maristella Marine Residence

Політико-правові фактори	Економічні фактори
1. Продовження війни та воєнний стан в країні (54,9% опитаних вважають головним фактором впливу)	1. Зростання вартості проживання в готелях на 30-40%
2. Мобілізаційні процеси (7,1% респондентів відзначили вплив)	2. Відновлення туристичної галузі (зростання податкових надходжень на 39%)
3. Обмеження комендантської години	3. Нестабільний курс валют та інфляційні процеси
4. Законодавчі обмеження на виїзд чоловіків призовного віку	4. Зниження платоспроможності населення (3,8% опитаних відзначили вплив)

Продовження табл. 2.8

1	2
Соціальні фактори	Технологічні фактори
1. Дефіцит кваліфікованого персоналу (9,1% опитаних відзначили як проблему)	1. Проблеми з електропостачанням (5,6% респондентів відзначили вплив)
2. Зростання внутрішнього туризму	2. Необхідність забезпечення безперебійного інтернету
3. Формування нового сегменту короткострокового відпочинку (2-3 дні)	3. Потреба в резервних системах енергозабезпечення
4. Зміна структури попиту (зростання ділового туризму, міжнародних делегацій)	4. Розвиток онлайн-бронювання та цифрових сервісів

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Для комплексної оцінки становища готелю Maristella Marine Residence на ринку, окрім аналізу зовнішніх факторів впливу, необхідно провести детальний аналіз внутрішнього середовища підприємства. Такий аналіз дозволить виявити сильні та слабкі сторони закладу, оцінити його ресурсний потенціал та визначити конкурентні переваги. Враховуючи статус п'ятизіркового готелю та позиціонування в преміум-сегменті, особливу увагу варто приділити аналізу якості надання послуг, компетентності персоналу та ефективності бізнес-процесів.

Представимо аналіз ресурсного потенціалу готелю в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз ресурсного потенціалу Maristella Marine Residence

Вид ресурсів	Характеристика	Оцінка ефективності використання
Матеріальні	Готель має 100 номерів різних категорій, 2 ресторани, конференц-зали, басейни, спа-центр, приватний пляж	Висока – інфраструктура відповідає рівню 5 зірок
Фінансові	Загальна вартість активів 80,5 млн грн, з них 60% – необоротні активи, 40% – оборотні	Достатня – забезпечує стабільне функціонування
Трудові	65 співробітників: керівники – 18,3%, спеціалісти – 5%, основні працівники – 53,34%, допоміжні – 23,33%	Середня – наявний дефіцит кваліфікованих кадрів
Інформаційні	Сучасні системи бронювання, управління готелем, клієнтська база	Висока – забезпечує ефективне управління

Джерело: складено автором

Аналіз ресурсного потенціалу Maristella Marine Residence свідчить про збалансованість усіх видів ресурсів, що забезпечує стабільне функціонування готелю. Матеріальна база повністю відповідає категорії 5 зірок, фінансові

показники демонструють стійкість, а інформаційне забезпечення дозволяє ефективно управляти бізнес-процесами. Водночас у сфері трудових ресурсів спостерігається певний дисбаланс - при достатній загальній кількості персоналу існує потреба в посиленні кваліфікованих кадрів.

Для глибшого розуміння ефективності використання наявних ресурсів доцільно проаналізувати основні бізнес-процеси готелю та їх результативність (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз ефективності бізнес-процесів Maristella Marine Residence

Бізнес-процес	Показники ефективності	Проблемі зони
Розміщення гостей	Середня заповнюваність 75% у високий сезон	Нерівномірність завантаження протягом року
Ресторанне обслуговування	Два ресторани з різними концепціями	Потреба в оптимізації меню та сервісу
Додаткові послуги	Широкий спектр spa-, конференц- та розважальних послуг	Недостатня монетизація додаткових сервісів
Маркетинг і продажі	Зростання виручки на 103% у 2024 році	Висока залежність від сезонності

Джерело: складено автором

Аналіз бізнес-процесів Maristella Marine Residence демонструє загальну ефективність операційної діяльності готелю, проте виявляє певні зони для оптимізації. Висока заповнюваність у сезон (75%) свідчить про привабливість готелю для гостей, однак наявна проблема сезонності потребує розробки стратегій для підвищення завантаження в низький сезон. Ресторанний сервіс та додаткові послуги, хоча й представлені широким спектром пропозицій, мають потенціал для підвищення рентабельності через оптимізацію операційних процесів та впровадження нових механізмів монетизації. Маркетингова діяльність демонструє позитивні результати, що підтверджується суттєвим зростанням виручки, проте потребує додаткових інструментів для згладжування сезонних коливань попиту.

Аналіз організаційної структури виявив лінійно-функціональний тип управління (рис. 2.4).

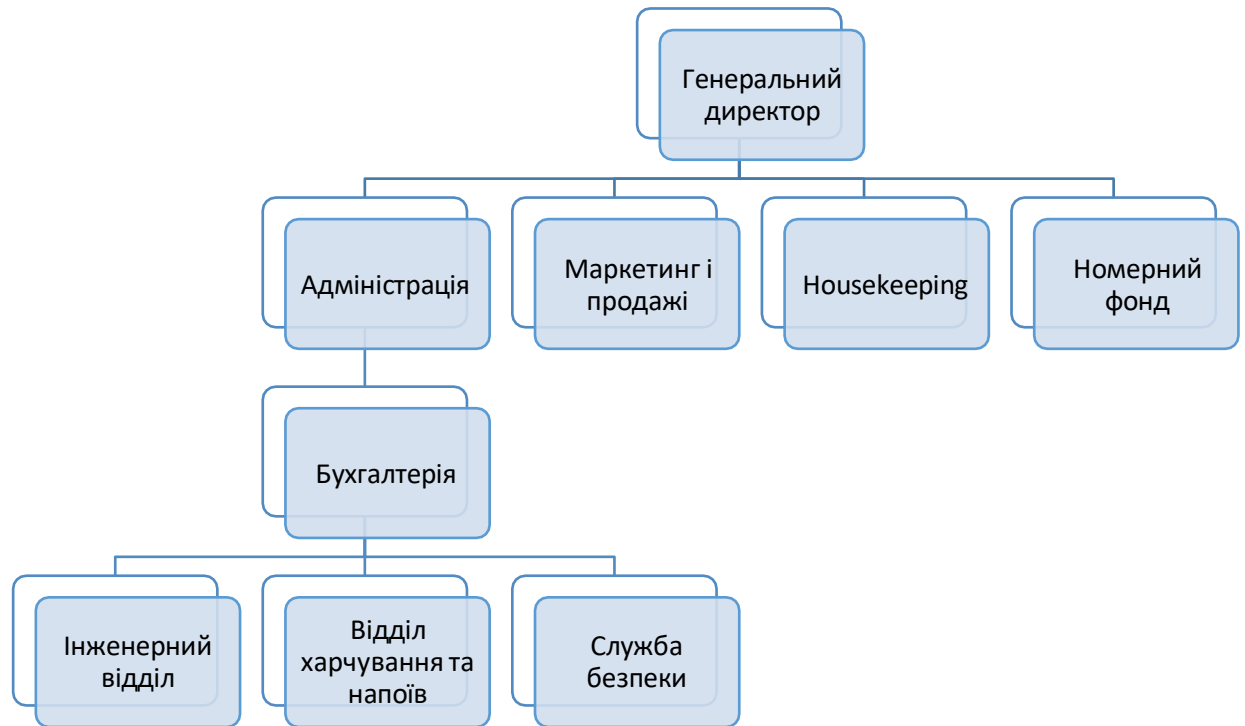


Рис. 2.4. Організаційна структура управління «Maristella Marine Residence»

Джерело: складено автором

Генеральному директору безпосередньо підпорядковуються керівники ключових напрямків: адміністрація (включає бухгалтерію, інженерний відділ, F&V та службу безпеки), маркетинг і продажі, а також служби Housekeeping та номерного фонду. Така структура забезпечує чітку координацію всіх підрозділів, проте може створювати певні складнощі у швидкості прийняття рішень через необхідність узгодження з вищим керівництвом.

Фонд оплати праці демонструє позитивну динаміку – зростання з 525,54 тис. грн до 529,14 тис. грн в 2024 році, що свідчить про стабільну кадрову політику. У структурі персоналу переважають основні працівники (53,34%), що відповідає специфіці готельного бізнесу. Проте існує потреба у посиленні середньої ланки управління, яка складає лише 3,3% персоналу.

Для оцінки позицій та визначення стратегічних напрямків розвитку готелю Maristella Marine Residence доцільно провести комплексний аналіз його внутрішнього та зовнішнього середовища за допомогою SNW- та SWOT-аналізу (табл. 2.10 та 2.11). SNW-аналіз дозволить визначити конкурентну позицію готелю

за ключовими факторами успіху, а SWOT-аналіз допоможе співставити внутрішні можливості закладу із зовнішніми викликами.

Таблиця 2.10

SNW-аналіз внутрішнього середовища Maristella Marine Residence

Показники	Сильна сторона (S)	Нейтральна позиція (N)	Слабка сторона (W)
Ринкова позиція	Розташування біля моря та статус 5 зірок	-	Висока сезонність попиту
Інфраструктура	Розвинена інфраструктура (басейни, спа, пляж)	Паркінг	-
Персонал	Високий рівень топ-менеджменту	Рівень середньої ланки	Дефіцит кваліфікованих кадрів
Фінанси	Зростання прибутку на 103%	Рентабельність	Високі операційні витрати
Якість послуг	Високі оцінки за чистоту (9,2)	Співвідношення ціна/якість (8,3)	Wi-Fi (8,5)
Маркетинг	Ефективні програми лояльності	Рекламна активність	Залежність від онлайн-платформ

Джерело: складено автором

Проведений аналіз демонструє, що Maristella Marine Residence має потужні конкурентні переваги у вигляді преміального розташування, розвиненої інфраструктури та високої якості послуг, що підтверджується позитивними оцінками гостей. Нейтральні позиції, такі як співвідношення ціна/якість та рекламна активність, мають потенціал для посилення через впровадження додаткових сервісів та оптимізацію маркетингових стратегій.

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз Maristella Marine Residence

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Преміальне розташування біля моря 2. Розвинена інфраструктура відпочинку 3. Стабільне фінансове становище 4. Високі оцінки якості послуг	1. Висока сезонність бізнесу 2. Дефіцит кваліфікованих кадрів 3. Висока залежність від зовнішніх факторів 4. Недостатня монетизація додаткових послуг
Можливості (O)	Загрози (T)
1. Зростання внутрішнього туризму 2. Розвиток ділового туризму 3. Розширення спектру послуг 4. Впровадження інновацій	1. Нестабільна політична ситуація 2. Економічна невизначеність 3. Посилення конкуренції 4. Зміна споживчих переваг

Джерело: складено автором

Водночас виявлені слабкі сторони, зокрема сезонність бізнесу та кадрові питання, потребують системного підходу до їх вирішення. В умовах нестабільного зовнішнього середовища важливо використати наявні можливості для розвитку – зростання внутрішнього туризму, потенціал ділового сегменту та впровадження інновацій можуть допомогти нівелювати вплив виявлених загроз та посилити конкурентні позиції готелю на ринку.

2.3. Оцінка конкурентної позиції та маркетингового комплексу готелю

Дослідження конкурентної позиції готелю Maristella Marine Residence потребує детального аналізу основних гравців ринку в обраному сегменті. При виборі конкурентів для аналізу основними критеріями виступали: географічне розташування (близькість до берегової лінії в Одесі), рівень сервісу та цільова аудиторія. За цими параметрами було визначено трьох основних конкурентів: готель «Шаланда», Arcadia Sky та Arkadia Beach Hotel.

1. Готель «Шаланда» позиціонується як бутик-готель преміум класу з ідеальним розташуванням в центрі Одеси, безпосередньо на узбережжі Чорного моря.

Головною конкурентною перевагою закладу є найвищі серед конкурентів оцінки якості сервісу – 9,2 з 10 на основі 321 відгуку. Готель пропонує класичні номери з видом на море, оснащені сучасними зручностями. Особливу увагу приділено якості обслуговування, про що свідчить висока оцінка персоналу (9,4). Інфраструктура включає ресторан європейської та української кухні, приватну пляжну зону та дитячий майданчик. Заклад особливо популярний серед пар, які оцінили його розташування на 9,6 з 10 [47].

2. Arcadia Sky представляє сегмент преміальних апартаментів, розташованих за 5 хвилин ходьби від пляжу Аркадія. Основною перевагою є панорамні види на море та місто з просторих терас. Заклад отримав оцінку 9,0 з 10 на основі 212 відгуків. Особливістю є наявність повністю обладнаних кухонь у номерах та високошвидкісний інтернет (125 Мбіт/с). Апартаменти орієнтовані на гостей, які

цінують приватність та самостійність – кожен номер має окремий вхід та повну автономність. Розташування оцінено на 9,4 з 10 [48].

3. Arkadia Beach Hotel вирізняється найбільш розвинутою інфраструктурою відпочинку серед конкурентів. Готель пропонує три басейни (включаючи дитячий), власну пляжну зону, спа-центр та ресторан з терасою. Заклад отримав оцінку 9,1 з 10 на основі 144 відгуків. Унікальною пропозицією є безкоштовний трансфер з/до аеропорту. Готель орієнтований на сімейний відпочинок, про що свідчить наявність дитячого клубу, анімації та спеціального меню для дітей. Також заклад має конференц-зали для проведення ділових заходів, що робить його привабливим для бізнес-туристів [49].

Кожен з конкурентів має свою унікальну пропозицію цінності та орієнтований на певний сегмент ринку, що створює диференційовану конкурентну середу в преміум-сегменті готельних послуг Одеси. При цьому всі заклади демонструють високі стандарти якості обслуговування та отримують стабільно високі оцінки від гостей. Розглянемо детальніше характеристики кожного з конкурентів у порівняльній таблиці (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Порівняльна характеристика основних конкурентів Maristella Marine Residence

Характеристики	Шаланда	Arcadia Sky	Arkadia Beach Hotel
Розташування	Пляж Ланжерон 27	5/3 Naharinske Plateau	Arcadia Beach 4
Рейтинг за відгуками	9,2 з 10 (321 відгук)	9,0 з 10 (212 відгуків)	9,1 з 10 (144 відгуки)
Основні переваги	Безпосередня близькість до моря, центральне розташування, висока оцінка персоналу (9,4)	Панорамний вид на море, високі оцінки за розташування (9,5), сучасні апартаменти	Власна пляжна зона, три басейни, безкоштовний трансфер з аеропорту
Інфраструктура	Ресторан, бар, приватна пляжна зона, дитячий майданчик	Тераса, сад, доступ до пляжу	Ресторан, бари, басейни, спа-центр, конференц-зали
Цільова аудиторія	Пари, сім'ї з дітьми	Пари, самостійні мандрівники	Сім'ї з дітьми, бізнес-туристи

Джерело: складено автором на основі [47-49]

Тепер на основі оцінок гостей на порталі Booking розглянемо більш детально оцінку основних конкурентів Maristella Marine Residence (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Оцінка якості сервісу конкурентів за ключовими параметрами

Параметри оцінки	Шаланда	Arcadia Sky	Arkadia Beach Hotel
Чистота	9,3	8,8	8,9
Комфорт	9,3	9,0	9,0
Розташування	9,7	9,5	9,6
Персонал	9,4	9,1	9,2
Співвідношення ціна/якість	9,1	8,9	8,9
Wi-Fi	9,8	8,8	8,4

Джерело: складено автором на основі [47-49]

Аналіз конкурентів показує, що всі заклади мають високі оцінки за основними параметрами якості сервісу, при цьому готель «Шаланда» демонструє найвищі показники практично за всіма критеріями. Особливістю конкурентного середовища є те, що кожен з готелів має свої унікальні переваги: «Шаланда» виділяється високим рівнем сервісу та розташуванням в історичному центрі, Arcadia Sky пропонує сучасні апартаменти з панорамними видами, а Arkadia Beach Hotel приваблює розвиненою інфраструктурою відпочинку.

Проведемо аналіз конкурентоспроможності Maristella Marine Residence за моделлю п'яти сил Портера (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Аналіз конкурентного середовища готелю Maristella Marine Residence за моделлю п'яти сил Портера

Сила конкуренції	Характеристика	Рівень впливу
1	2	3
1. Суперництво між існуючими конкурентами	- Висока концентрація готелів преміум-сегменту в прибережній зоні Одеси - Схожий рівень сервісу та інфраструктури у конкурентів - Активна цінова конкуренція в сезон - Боротьба за високі оцінки на платформах бронювання	Високий
2. Загроза появи нових конкурентів	- Високі бар'єри входу через значні капітальні інвестиції - Складність отримання земельних ділянок біля моря - Заплановано 45 нових готельних проєктів до 2026 року - Потреба у збільшенні номерного фонду на 30-40% після війни	Середній

Продовження табл. 2.14

1	2	3
3. Ринкова влада постачальників	- Залежність від постачальників комунальних послуг - Обмежена кількість постачальників якісних продуктів харчування - Залежність від провайдерів інтернет-послуг - Необхідність співпраці з професійними підрядниками з обслуговування	Середній
4. Ринкова влада споживачів	- Висока чутливість до якості послуг - Значний вплив відгуків на репутацію готелю - Широкі можливості для порівняння цін через онлайн-платформи - Сезонність попиту	Високий
5. Загроза появи товарів-замінників	- Розвиток ринку приватних апартаментів - Поява нових форматів розміщення (глемпінги, еко-готелі) - Зростання популярності внутрішнього туризму в інших регіонах - Розвиток альтернативних видів відпочинку	Середній

Джерело: розроблено автором

Найбільший вплив на конкурентоспроможність Maristella Marine Residence мають існуюча конкуренція та ринкова влада споживачів. Це пов'язано з наявністю сильних конкурентів у преміум-сегменті та високими вимогами гостей до якості послуг. Загроза появи нових конкурентів оцінюється як середня через значні бар'єри входу, але плани розвитку галузі вказують на потенційне посилення конкуренції в майбутньому.

Ринкова влада постачальників має середній вплив, оскільки готель залежить від якості послуг ключових партнерів, але має можливості для диверсифікації постачальників у більшості категорій. Загроза з боку товарів-замінників також оцінюється як середня через появу нових форматів розміщення, але унікальне розташування та рівень сервісу готелю забезпечують стійку конкурентну перевагу.

Проведемо порівняльний аналіз конкурентних переваг Maristella Marine Residence та його основних конкурентів (табл. 2.15) та оцінку конкурентних переваг готелю в таблиці 2.16.

На основі проведеного аналізу можна виділити основні конкурентні переваги Maristella Marine Residence. Першою ключовою перевагою є комплексність послуг, що проявляється у найбільшому серед конкурентів номерному фонді (100 номерів), найширшому спектрі додаткових послуг та розвиненій інфраструктурі для різних

видів відпочинку. Друга значна перевага полягає у позиціонуванні закладу – Maristella Marine Residence є єдиним п'ятизірковим готелем серед конкурентів, пропонує найбільші площі номерів та забезпечує преміальний рівень сервісу та оснащення.

Таблиця 2.15

Порівняльний аналіз конкурентних переваг готелів

Критерії оцінки	Maristella Marine Residence	Шаланда	Arcadia Sky	Arkadia Beach Hotel
Кількість номерів	100	35	42	48
Категорія	5 зірок	4 зірки	4 зірки	4 зірки
Середня площа стандартного номера	30-40 м ²	25-35 м ²	35 м ²	28-32 м ²
Інфраструктура розваг	Два басейни, спа-центр, приватний пляж, два ресторани	Один ресторан, приватний пляж	Доступ до пляжу	Три басейни, спа-центр, пляж
Конференц-можливості	Конференц-зал та банкетний зал	Відсутні	Відсутні	Один конференц-зал
Додаткові послуги	Консьєрж 24/7, організація заходів, морські прогулянки	Екскурсії, прокат велосипедів	Парковка, трансфер	Анімація, дитячий клуб

Джерело: складено автором за [47-50]

Важливими є також інфраструктурні переваги готелю, які включають два ресторани різної спеціалізації, власний пляжний комплекс та розвинену конференц-інфраструктуру. Особливу увагу варто приділити сервісним перевагам закладу: цілодобовому консьєрж-сервісу, можливості організації різноманітних заходів та індивідуальному підходу до кожного гостя.

Таблиця 2.16

Оцінка конкурентних переваг готелів за 10-бальною шкалою

Фактори конкурентоспроможності	Важливість фактору (1-10)	Maristella Marine Residence	Шаланда	Arcadia Sky	Arkadia Beach Hotel
1	2	3	4	5	6
Розташування	10	9,5	9,7	9,5	9,6
Якість номерного фонду	9	9,2	9,3	9,0	9,0
Різноманітність послуг	8	9,4	8,5	8,0	9,2

Продовження табл. 2.16

1	2	3	4	5	6
Якість харчування	8	9,3	9,1	7,5	8,8
Професіоналізм персоналу	9	9,4	9,4	9,1	9,2
Цінова політика	7	8,3	9,1	8,9	8,9
Інфраструктура відпочинку	8	9,5	8,5	8,0	9,4
Безпека	10	9,6	9,3	9,0	9,2
Загальний середній бал	-	9,28	9,11	8,63	9,16

Джерело: складено автором

Разом з тим, аналіз виявив певні аспекти, які потребують вдосконалення. Зокрема, цінова політика отримала нижчі оцінки порівняно з конкурентами, існує необхідність постійного оновлення матеріально-технічної бази для підтримки статусу 5 зірок, а також спостерігається потреба у розширенні спектру послуг для дітей, особливо порівняно з Arkadia Beach Hotel.

Загальний середній бал Maristella Marine Residence (9,28) є найвищим серед конкурентів, що підтверджує правильність обраної стратегії позиціонування та високий рівень конкурентоспроможності готелю на ринку Одеси.

На основі проведеного аналізу конкурентних переваг та позиціонування готелю Maristella Marine Residence, доцільно дослідити ефективність його маркетингової діяльності. Для комплексної оцінки маркетингового комплексу використаємо розширену модель 7P, яка включає такі елементи як продукт (Product), ціна (Price), місце (Place), просування (Promotion), персонал (People), процес (Process) та фізичне оточення (Physical Evidence).

Такий підхід дозволить всебічно оцінити не лише традиційні елементи маркетинг-міксу, але й специфічні складові, характерні для сфери послуг, до якої належить готельний бізнес.

Розглянемо детально кожен елемент маркетингового комплексу готелю Maristella Marine Residence:

1. Продукт.

Розглянемо продуктовий портфель (Product) готелю в табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Характеристика продуктового портфеля Maristella Marine Residence

Складова продукту	Характеристика	Рівень реалізації
Основний продукт	100 номерів п'яти категорій: стандарт, стандарт з видом на море, покращений, делюкс з видом на море, президентський люкс	Високий
Додаткові послуги проживання	Кондиціонер, сейф, міні-бар, Wi-Fi, room service	Високий
Послуги харчування	Два ресторани (європейська та одеська кухня), лобі-бар	Високий
Інфраструктура відпочинку	Два басейни, спа-центр, приватний пляж, фітнес-зал	Високий
Ділова інфраструктура	Конференц-зал, банкетний зал	Середній

Джерело: складено автором

На основі аналізу продуктового портфеля Maristella Marine Residence можна відзначити комплексність та збалансованість пропозиції готелю. Основний продукт представлений диверсифікованим номерним фондом зі 100 номерів різних категорій, що дозволяє задовольнити потреби різних сегментів цільової аудиторії. Високий рівень реалізації демонструють як основні послуги проживання, так і додаткові сервіси, включаючи розвинену інфраструктуру відпочинку та харчування. Єдиним напрямком, що потребує посилення, є ділова інфраструктура, яка наразі має середній рівень реалізації. Це вказує на потенціал розвитку бізнес-сегменту послуг готелю для посилення його конкурентних позицій на ринку ділового туризму.

2. Ціна.

Цінова політика готелю (Price) базується на преміальному позиціонуванні та сезонному підході до формування тарифів (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Аналіз цінової політики готелю

Категорія номеру	Вартість за добу (грн)	Вартість додаткового місця (грн)
Вища категорія	5000-7000	2500-3500
Перша категорія	2000-3500	1000-1750
Друга категорія	1500-2000	750-1000
Третя категорія	1000-1500	500-750

Джерело: складено автором

Аналіз цінової політики Maristella Marine Residence відображає чітку сегментацію пропозиції за категоріями номерів та гнучкий підхід до ціноутворення. Діапазон цін від 1000 до 7000 гривень за добу забезпечує доступність послуг для різних категорій гостей, при цьому зберігаючи преміальне позиціонування у вищій ціновій категорії.

Вартість додаткового місця складає приблизно 50% від базової вартості номера, що відповідає ринковим стандартам. Значний розрив між вартістю номерів вищої та нижчої категорій (різниця в 5-7 разів) свідчить про суттєву диференціацію послуг та можливість вибору оптимального варіанту розміщення відповідно до бюджету та потреб гостей. Такий підхід до ціноутворення дозволяє готелю ефективно конкурувати в різних сегментах ринку, зберігаючи при цьому статус закладу преміум-класу.

3. Місце розташування.

Місце розташування (Place) є однією з ключових конкурентних переваг Maristella Marine Residence. Готель розташований у фешенебельному районі Одеси на 10-й станції Великого фонтану, максимально близько до моря серед усіх готелів міста. Зручна транспортна доступність забезпечується близькістю до ключових транспортних вузлів: 6 км до аеропорту, 8 км до центру міста, 7 км до залізничного вокзалу (див. дод. А).

4. Просування.

Просування (Promotion) готелю Maristella Marine Residence здійснюється через різні канали комунікації, але демонструє певну неузгодженість та нерегулярність активностей. Основним цифровим активом є власний веб-сайт готелю, який пропонує повноцінну інформаційну підтримку потенційним гостям. На сайті представлені детальні описи та фотографії всіх типів номерів, що дозволяє відвідувачам отримати повне уявлення про умови проживання. Функціонал сайту включає можливість онлайн-бронювання, що підвищує зручність для клієнтів. Представлена вичерпна інформація про інфраструктуру готелю з фотографіями всіх структурних елементів – ресторанів, басейнів, спа-центру, конференц-залів. На сайті також розміщені контактні дані та посилання на соціальні мережі готелю.

В контексті дослідження четвертого елементу маркетингового міксу 7P був проведений аналіз присутності готелю в цифрових каналах комунікації, як основний засіб комунікації із цільовою аудиторією в сучасних умовах (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Аналіз присутності готелю в цифрових каналах комунікації

Канал комунікації	Активність	Контент	Залученість аудиторії
Веб-сайт	Висока	Повна інформація про послуги, фото, онлайн-бронювання	Не відстежується
Facebook	Середня	Фото та відео матеріали, промо-тексти	Низька (2-3 лайки на пост)
YouTube	Низька	Відеоконтент (останнє оновлення 4 роки тому)	Низька
Instagram	Неактивний	Відсутній (непрацююче посилання)	Відсутня
TripAdvisor	Середня	Відгуки гостей, фото, рейтинги	Середня
Booking.com	Висока	Повна інформація про готель, актуальні ціни, відгуки	Висока

Джерело: складено автором за [39, 50-54]

Аналіз присутності в соціальних мережах виявляє суттєві недоліки в комунікаційній стратегії готелю. Facebook-сторінка, хоча і демонструє якісний контент з професійними фото та відеоматеріалами та мотивуючими до бронювання текстами, має нерегулярні оновлення (останній пост місячної давності) та низьку залученість аудиторії. YouTube-канал фактично не ведеться, останнє оновлення датується чотирирічної давності. Ситуація з Instagram ще більш проблематична – посилання на офіційну сторінку не працює, а єдина присутність бренду обмежується сторінкою банкетного залу, що спеціалізується на організації подій.

Більш успішною є присутність готелю на спеціалізованих платформах для мандрівників. На TripAdvisor підтримується активна комунікація з гостями через відгуки та оцінки. Особливо ефективною є робота на платформі Booking.com, де готель має високі рейтинги та активно взаємодіє з потенційними гостями.

Виявлені недоліки в соціальних медіа вказують на необхідність розробки комплексної стратегії digital-маркетингу, яка б забезпечила регулярну та узгоджену присутність готелю у всіх релевантних каналах комунікації. Особливу увагу варто приділити активізації роботи в соціальних мережах, оновленню контенту та підвищенню залученості аудиторії.

5. Персонал.

Персонал (People) є критично важливим елементом маркетингового комплексу готелю (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

Структура та характеристика персоналу готелю

Категорія персоналу	Частка в загальній структурі (%)	Ключові компетенції
Керівники	18,3	Стратегічне управління, прийняття рішень
Спеціалісти	5	Професійні навички у своїй сфері
Основні працівники	53,34	Обслуговування гостей, сервісна орієнтація
Допоміжний персонал	23,33	Підтримка операційних процесів

Джерело: складено автором

На основі аналізу структури персоналу Maristella Marine Residence можна зробити висновок про збалансований розподіл кадрів за категоріями з переважанням основних працівників (53,34%), які безпосередньо забезпечують якість обслуговування гостей. В табл. 2.21 проведена оцінка роботи персоналу.

Таблиця 2.21

Оцінка якості роботи персоналу за ключовими параметрами (за даними Booking.com)

Параметр оцінки	Бал (max 10)	Коментарі гостей
Привітність та ввічливість	9,8	«Надзвичайно привітний персонал», «Відчуття щирої турботи»
Швидкість обслуговування	9,5	«Миттєва реакція на запити», «Оперативне вирішення питань»
Професіоналізм	9,6	«Високий рівень компетентності», «Бездоганний сервіс»
Знання іноземних мов	9,4	«Вільне спілкування англійською», «Можливість комунікації німецькою»
Індивідуальний підхід	9,7	«Персональна увага до побажань», «Врахування особливих потреб»

Джерело: складено автором на основі [52]

Висока оцінка персоналу (9,6 на Booking.com) досягається завдяки комплексному підходу до управління людськими ресурсами, який включає:

- Ретельну систему відбору персоналу з урахуванням не лише професійних навичок, але й особистісних якостей;

- Регулярні тренінги та програми підвищення кваліфікації;
- Впровадження стандартів обслуговування та контроль їх дотримання;
- Систему мотивації, що враховує відгуки гостей;
- Створення позитивної корпоративної культури, орієнтованої на гостинність.

Особливо високо гості оцінюють роботу основного персоналу (9,7), який безпосередньо взаємодіє з відвідувачами. Це підтверджується численними позитивними відгуками про якість обслуговування, індивідуальний підхід та щирі турботи про гостей. Консьєрж-сервіс, що працює цілодобово, отримує окремі схвальні відгуки за оперативність та ефективність вирішення будь-яких запитів гостей.

Знання іноземних мов персоналом (середня оцінка 9,4) дозволяє ефективно обслуговувати міжнародних гостей, що є важливою конкурентною перевагою в туристичному секторі Одеси. Персонал вільно спілкується англійською мовою, а частина співробітників володіє також німецькою та іншими європейськими мовами.

Водночас аналіз відгуків виявляє потенціал для подальшого вдосконалення, зокрема в напрямках:

- Розширення мовних компетенцій персоналу для роботи з гостями з азійських країн;
- Підвищення рівня крос-культурної комунікації;
- Вдосконалення навичок роботи з претензіями та складними ситуаціями.

Загальний високий рівень оцінки персоналу свідчить про ефективність існуючої системи управління людськими ресурсами та підтверджує відповідність сервісу стандартам п'ятизіркового готелю.

6. Процес.

Процес (Process) надання послуг у готелі характеризується високим рівнем стандартизації та індивідуальним підходом до кожного гостя (табл. 2.22). Всі процеси від бронювання до виїзду гостя регламентовані внутрішніми стандартами обслуговування.

Таблиця 2.22

Основні бізнес-процеси готелю та їх характеристики

Етап процесу	Характеристика	Стандарти виконання
Бронювання	Мультиканальна система (сайт, платформи, телефон, email)	Підтвердження протягом 30 хвилин
Заїзд гостей	Експрес check-in, індивідуальний супровід	Не більше 15 хвилин
Проживання	Щоденне обслуговування номерів, консьєрж 24/7	Прибирання до 14:00, реакція на запити – 15 хвилин
Харчування	Сніданки, обслуговування в ресторанах, room service	Room service – 40 хвилин
Вийзд	Експрес check-out, трансфер	Не більше 10 хвилин
Післяпродажний сервіс	Зворотній зв'язок, програма лояльності	Обробка відгуків протягом 24 годин

Джерело: складено автором

Особлива увага приділяється швидкості реагування на запити гостей – консьєрж-сервіс працює цілодобово, а час відповіді на звернення не перевищує 15 хвилин.

7. Фізичне оточення.

Фізичне оточення (Physical Evidence) готелю створює атмосферу преміального відпочинку (табл. 2.23).

Таблиця 2.23

Елементи фізичного оточення готелю та їх характеристики

Елемент	Характеристика	Вплив на сприйняття
Екстер'єр	Середземноморський стиль, панорамні вікна, тераси з видом на море	Створення атмосфери курортного відпочинку
Територія	Ландшафтний дизайн, басейни, пляжна зона, освітлення	Відчуття комфорту та безпеки
Номерний фонд	Сучасні меблі, якісний текстиль, брендована косметика, ергономічне планування	Підкреслення преміального рівня послуг
Ресторани	Тематичний дизайн, професійне освітлення, акустичний комфорт	Створення гастрономічної атмосфери
Спа-зона	Спокійні кольори, ароматерапія, спеціальне освітлення	Релаксація та відпочинок
Уніформа персоналу	Елегантний дизайн, брендування, сезонні варіації	Професіоналізм та статусність
Друковані матеріали	Високоякісна поліграфія, фірмовий стиль, інформативність	Підтримка іміджу бренду

Джерело: складено автором

Особливістю є наявність терас або балконів з видом на море у кожному номері. Територія готелю включає доглянутий ландшафтний дизайн, комфортні зони відпочинку та власний пляжний комплекс.

Особлива увага приділяється підтримці всіх елементів фізичного оточення у бездоганному стані. Щоденні перевірки якості, регулярне оновлення інтер'єру та обладнання, сезонні зміни в оформленні публічних просторів дозволяють підтримувати високі стандарти п'ятизіркового готелю. Всі візуальні елементи, від вивісок до рекламних матеріалів, витримані в єдиному фірмовому стилі, що підсилює впізнаваність бренду та формує цілісний образ закладу преміум-класу.

Взаємодія процесів обслуговування та фізичного оточення створює синергетичний ефект, забезпечуючи гостям комплексний досвід перебування у готелі високого рівня. Це підтверджується високими оцінками комфорту (9,6) та чистоти (9,5) у відгуках гостей на платформі Booking.com.

Висновок до 2 розділу

На основі проведеного дослідження конкурентної позиції та маркетингового комплексу готелю Maristella Marine Residence можна зробити наступний висновок.

Аналіз конкурентного середовища показав, що на ринку готельних послуг Одеси в преміум-сегменті основними конкурентами закладу є готель «Шаланда», Arcadia Sky та Arkadia Beach Hotel. Кожен з конкурентів має свої унікальні переваги, проте Maristella Marine Residence демонструє найвищий загальний рейтинг (9,28 балів) за оцінками гостей. Готель успішно диференціюється від конкурентів завдяки статусу єдиного п'ятизіркового закладу в локації, найбільшому номерному фонду (100 номерів) та найрозвиненішій інфраструктурі відпочинку.

Дослідження за моделлю п'яти сил Портера виявило високий рівень конкурентної боротьби в галузі та значну ринкову владу споживачів. При цьому загрози з боку нових гравців, постачальників та товарів-замінників оцінюються як середні, що створює відносно стабільні умови для розвитку бізнесу.

Аналіз маркетингового комплексу за методикою 7P продемонстрував збалансованість усіх елементів. Продуктовий портфель характеризується високим рівнем диверсифікації та якості послуг. Цінова політика відповідає преміальному позиціонуванню з гнучким підходом до різних категорій номерів. Розташування є однією з ключових конкурентних переваг. Водночас виявлено суттєві недоліки в системі просування, особливо в частині digital-маркетингу та соціальних мереж.

Персонал готелю отримує стабільно високі оцінки від гостей (9,6 балів), що підтверджує ефективність системи управління людськими ресурсами. Процеси надання послуг чітко регламентовані та відповідають міжнародним стандартам п'ятизіркового готелю. Фізичне оточення формує цілісний образ преміального закладу з властивою йому атмосферою розкоші та комфорту.

Разом з тим, дослідження виявило певні аспекти, які потребують вдосконалення: високу сезонність бізнесу, недостатню монетизацію додаткових послуг, потребу в розширенні спектру послуг для окремих сегментів (зокрема, для сімей з дітьми) та необхідність посилення digital-присутності бренду. Вирішення цих питань дозволить ще більше зміцнити конкурентні позиції готелю на ринку Одеси.

Загалом, Maristella Marine Residence демонструє високий рівень конкурентоспроможності та має всі необхідні передумови для подальшого розвитку як лідер преміум-сегменту готельного ринку Одеси.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ГОТЕЛЮ MARISTELLA MARINE RESIDENCE

3.1. Формування нової маркетингової стратегії готелю

На основі проведеного у попередніх розділах аналізу теоретико-методологічних засад формування маркетингової стратегії та дослідження поточного стану маркетингової діяльності готелю Maristella Marine Residence, було виявлено, що у закладі відсутня формалізована маркетингова стратегія. Хоча готель здійснює системну маркетингову діяльність, що включає роботу з різними каналами продажів, просування у соціальних мережах та взаємодію з клієнтами, ця діяльність має переважно тактичний характер і не базується на довгостроковому стратегічному плануванні. Відсутність чіткої маркетингової стратегії призводить до ряду проблемних аспектів: високої сезонності бізнесу, недостатньої монетизації додаткових послуг, неефективного використання digital-каналів та відсутності сегментованого підходу до різних груп цільової аудиторії.

В умовах зростаючої конкуренції на ринку преміальних готельних послуг Одеси та трансформації споживчої поведінки гостей, впровадження комплексної маркетингової стратегії стає критично важливим для забезпечення сталого розвитку готелю. Тому, спираючись на результати проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, доцільно розробити нову маркетингову стратегію, яка дозволить системно підійти до вирішення виявлених проблем та посилити конкурентні позиції закладу на ринку.

Формування нової маркетингової стратегії готелю повинно базуватися на комплексному підході, який враховує як виявлені проблемні аспекти поточної діяльності, так і сучасні тенденції розвитку готельної індустрії, зокрема цифровізацію бізнес-процесів та зростаючу роль персоналізованого сервісу. При цьому особливу увагу варто приділити вирішенню ідентифікованих у ході аналізу проблемних аспектів маркетингової діяльності готелю.

Проведений у другому розділі аналіз дозволив виявити низку проблемних аспектів у маркетинговій діяльності Maristella Marine Residence, які потребують стратегічного вирішення. Першим і найбільш критичним викликом є висока сезонність бізнесу, що призводить до нерівномірного завантаження номерного фонду протягом року. Якщо в високий сезон (червень-серпень) середня заповнюваність сягає 75%, то в міжсезоння цей показник знижується до 30-40%, що негативно впливає на фінансові результати діяльності готелю. Така ситуація потребує розробки комплексу заходів для згладжування сезонних коливань попиту через диверсифікацію цільової аудиторії та розвиток нових напрямків послуг.

Другою суттєвою проблемою є недостатньо ефективна система digital-маркетингу. Аналіз присутності готелю в цифровому просторі виявив низьку активність у соціальних мережах, застарілий контент на YouTube-каналі та відсутність системної роботи з Instagram. При цьому в сучасних умовах саме digital-канали стають основним джерелом залучення нових клієнтів та підтримки комунікації з існуючими гостями. Особливо гостро ця проблема проявляється у контексті роботи з молодшою аудиторією (25-35 років), для якої соціальні мережі є основним каналом пошуку інформації та прийняття рішень щодо вибору готелю.

Третім проблемним аспектом є недостатня монетизація додаткових послуг. Незважаючи на наявність розвиненої інфраструктури (спа-центр, ресторани, конференц-зали), частка доходу від додаткових послуг у загальній структурі виручки складає лише 15%, що значно нижче середньогалузевого показника для п'ятизіркових готелів (25-30%). Це свідчить про необхідність перегляду підходів до просування та продажу додаткових сервісів, розробки нових пакетних пропозицій та впровадження ефективної системи крос-продажів.

Розглянемо структурну декомпозицію виявлених проблем та їх вплив на діяльність готелю у таблиці 3.1.

Четвертим важливим викликом є недостатня диференціація пропозиції для різних сегментів цільової аудиторії. Поточна маркетингова стратегія готелю здебільшого орієнтована на традиційний сегмент відпочиваючих, тоді як потенціал роботи з такими перспективними групами як бізнес-туристи, організатори заходів

та сім'ї з дітьми використовується не повною мірою. Це призводить до втрати потенційних можливостей розширення клієнтської бази та збільшення доходів.

Таблиця 3.1

Структурна декомпозиція проблемних аспектів маркетингової діяльності
Maristella Marine Residence

Проблемний аспект	Прояви проблеми	Наслідки	Потенційні рішення
Висока сезонність	Різниця у завантаженні між сезонами до 45%	Нестабільність фінансових потоків	Розвиток MICE-сегменту, програми лояльності
Слабкий digital-маркетинг	Низька активність у соцмережах	Втрата молодії аудиторії	Комплексна digital-стратегія
Недостатня монетизація додаткових послуг	Низька частка доходу від додаткових сервісів	Недоотримання прибутку	Оновлення системи крос-продажів

Джерело: розроблено автором

П'ятою проблемою є відсутність системної роботи з управління репутацією готелю онлайн. Аналіз відгуків на платформах бронювання та в соціальних мережах показує, що готель не завжди оперативно реагує на коментарі гостей, особливо на критичні зауваження. При цьому в сучасних умовах онлайн-репутація стає одним з ключових факторів при виборі готелю потенційними гостями.

Розроблювана нова маркетингова стратегія готелю Maristella Marine Residence повинна комплексно адресувати всі виявлені проблемні аспекти, забезпечуючи системний підхід до їх вирішення. При цьому важливо враховувати наявні конкурентні переваги закладу, зокрема унікальне розташування, високий рівень сервісу та розвинену інфраструктуру, які можуть стати основою для посилення ринкових позицій готелю.

На основі проведеного аналізу проблемних аспектів та з урахуванням сучасних тенденцій розвитку готельної індустрії, пропонується впровадження інтегрованої клієнтоорієнтованої digital-first маркетингової стратегії для готелю

Maristella Marine Residence. Така стратегія поєднує фокус на персоналізованому підході до гостей з активним використанням цифрових технологій для комунікації та просування послуг.

Базовим елементом нової стратегії є чітке позиціонування Maristella Marine Residence як провідного п'ятизіркового готелю на узбережжі Одеси, що пропонує преміальний рівень сервісу та індивідуальний підхід до кожного гостя. При цьому важливо підкреслити унікальні конкурентні переваги закладу: найкраще розташування біля моря, розвинену інфраструктуру відпочинку та високопрофесійний персонал.

Стратегічні цілі нової маркетингової стратегії можна представити у вигляді ієрархічної структури (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Ієрархія стратегічних цілей нової маркетингової стратегії Maristella Marine Residence

Джерело: складено автором

В основі нової маркетингової стратегії лежить сегментований підхід до різних цільових аудиторій. Пропонується виділення чотирьох ключових сегментів з розробкою специфічних пропозицій для кожного з них (табл. 3.2).

Ключовим елементом нової стратегії є впровадження комплексного digital-first підходу, який передбачає пріоритетний розвиток цифрових каналів комунікації та продажів. Це включає створення потужної digital-екосистеми бренду, що об'єднує оновлений веб-сайт, активні соціальні мережі та систему персоналізованих комунікацій з гостями.

Особлива увага в новій стратегії приділяється впровадженню системи управління відносинами з клієнтами (CRM) нового покоління, яка дозволить забезпечити персоналізований підхід до кожного гостя на всіх етапах взаємодії з готелем. Це включає збір та аналіз даних про преференції гостей, формування індивідуальних пропозицій та забезпечення безперервної комунікації через preferred канали зв'язку.

Таблиця 3.2

Цільові сегменти та їх характеристики в новій маркетинговій стратегії

Сегмент	Характеристики	Ключові пропозиції	Канали комунікації
Luxury leisure	Пари та сім'ї 35-55 років з високим доходом	Преміум-пакети відпочинку, спа-програми	Instagram, Facebook, email-розсилки
Business & MICE	Корпоративні клієнти, організатори заходів	Конференц-пакети, спеціальні умови для груп	LinkedIn, прямі продажі, B2B-портали
Young professionals	Успішні професіонали 25-35 років	Вікенд-тури, романтичні пакети	Instagram, TikTok, таргетована реклама
Family vacation	Сім'ї з дітьми, орієнтовані на комфортний відпочинок	Сімейні пакети, анімація	Facebook, YouTube, сімейні портали

Джерело: розроблено автором

Для вирішення проблеми сезонності пропонується впровадження динамічної системи ціноутворення та розвиток нових напрямків послуг для різних сезонів. Зокрема, в низький сезон акцент буде зроблено на розвитку MICE-сегменту та спеціальних пропозиціях для корпоративних клієнтів, тоді як в високий сезон фокус зміщується на преміальні пакети відпочинку та сімейні програми.

Важливим компонентом нової стратегії є розвиток системи додаткових послуг та крос-продажів. Пропонується впровадження концепції «персонального консьєржа», який допомагатиме гостям формувати індивідуальний пакет послуг відповідно до їх потреб та переваг. Це дозволить підвищити рівень задоволеності гостей та збільшити дохід від додаткових сервісів.

Ще одним не менш важливим аспектом реалізації нової стратегії є впровадження системи управління якістю послуг, що базується на концепції «безперервного вдосконалення». В рамках цієї системи пропонується регулярний моніторинг задоволеності гостей через різні канали зворотного зв'язку (онлайн-опитування, персональні інтерв'ю, аналіз відгуків) та оперативне реагування на виявлені проблеми. Для структуризації цього процесу розроблено матрицю контрольних показників якості послуг (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Матриця контрольних показників якості послуг

Аспект сервісу	Показники якості	Методи контролю	Періодичність оцінки
Обслуговування в номерах	Швидкість реагування на запити, чистота, технічний стан	Опитування гостей, перевірки супервайзерів	Щоденно
Ресторанний сервіс	Якість страв, швидкість обслуговування, професіоналізм персоналу	Відгуки гостей, таємні покупки	Щотижнево
Додаткові послуги	Доступність сервісів, компетентність персоналу, відповідність очікуванням	Аналіз скарг, опитування	Щомісячно
Загальне враження	NPS, готовність рекомендувати, бажання повернутися	Онлайн-опитування після виїзду	Постійно

Джерело: розроблено автором

Програма лояльності нового формату має базуватися на персоналізованому підході та використанні цифрових технологій. Програма передбачає не лише традиційну систему накопичення балів, але й створення унікальних привілеїв для постійних гостей, включаючи персональні пропозиції, ексклюзивні заходи та особливі умови обслуговування. Структуру оновленої програми лояльності представлено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Структура оновленої програми лояльності

Рівень	Умови досягнення	Привілеї	Додаткові переваги
Silver	Від 3 ночей на рік	Накопичення балів, ранній заїзд	Спеціальні тарифи
Gold	Від 10 ночей на рік	Підвищення категорії номера, пізній виїзд	Персональний менеджер
Platinum	Від 20 ночей на рік	VIP-сервіс, трансфер, доступ в лаунж	Індивідуальні пропозиції
Black	Від 30 ночей на рік	Преміальні привілеї, ексклюзивні заходи	Особливі умови для сім'ї

Джерело: розроблено автором

Таким чином, нова маркетингова стратегія Maristella Marine Residence спрямована на створення цілісної екосистеми взаємодії з гостями, де цифрові технології та персоналізований сервіс органічно доповнюють один одного, забезпечуючи винятковий клієнтський досвід та стійкі конкурентні переваги готелю на ринку преміальних послуг розміщення.

3.2. Пропозиції щодо вдосконалення маркетингового комплексу готелю

На основі розробленої інтегрованої клієнтоорієнтованої digital-first маркетингової стратегії для готелю Maristella Marine Residence, доцільно запропонувати конкретні заходи щодо вдосконалення маркетингового комплексу закладу за моделлю 7P. Це дозволить забезпечити системний підхід до реалізації нової стратегії та максимально ефективно використати наявний потенціал готелю.

Перший елемент маркетингового комплексу – Product (продукт) – потребує суттєвого оновлення та диверсифікації відповідно до потреб різних цільових сегментів. Пропонується впровадження нової продуктової лінійки, структурованої за форматами відпочинку (табл. 3.5).

Кожен пакет послуг розроблено з урахуванням специфічних потреб та очікувань відповідного сегменту цільової аудиторії. При цьому важливим

елементом є можливість гнучкої кастомізації пакетів через додавання опціональних сервісів, що дозволяє забезпечити максимальну персоналізацію пропозиції.

Таблиця 3.5

Структура оновленої продуктової лінійки Maristella Marine Residence

Формат відпочинку	Базові складові пакету	Додаткові опції	Цільова аудиторія
Romantic Escape	Проживання у делюкс номері, романтична вечеря, спа для двох	Фотосесія, морська прогулянка	Young professionals
Family Adventure	Сімейний номер, дитяче меню, анімація	Екскурсії, майстер-класи	Family vacation
Business Premium	Покращений номер, трансфер, доступ до бізнес-лаунжу	Секретарські послуги	Business & MICE
Luxury Experience	Люкс або президентський номер, персональний консьєрж	Яхтинг, приватні заходи	Luxury leisure

Джерело: розроблено автором

Для елемента Price (ціна) пропонується впровадження динамічної системи ціноутворення, що базується на аналізі ринкового попиту та сезонності. Основні принципи нової цінової політики можна представити у вигляді схеми (рис. 3.2).

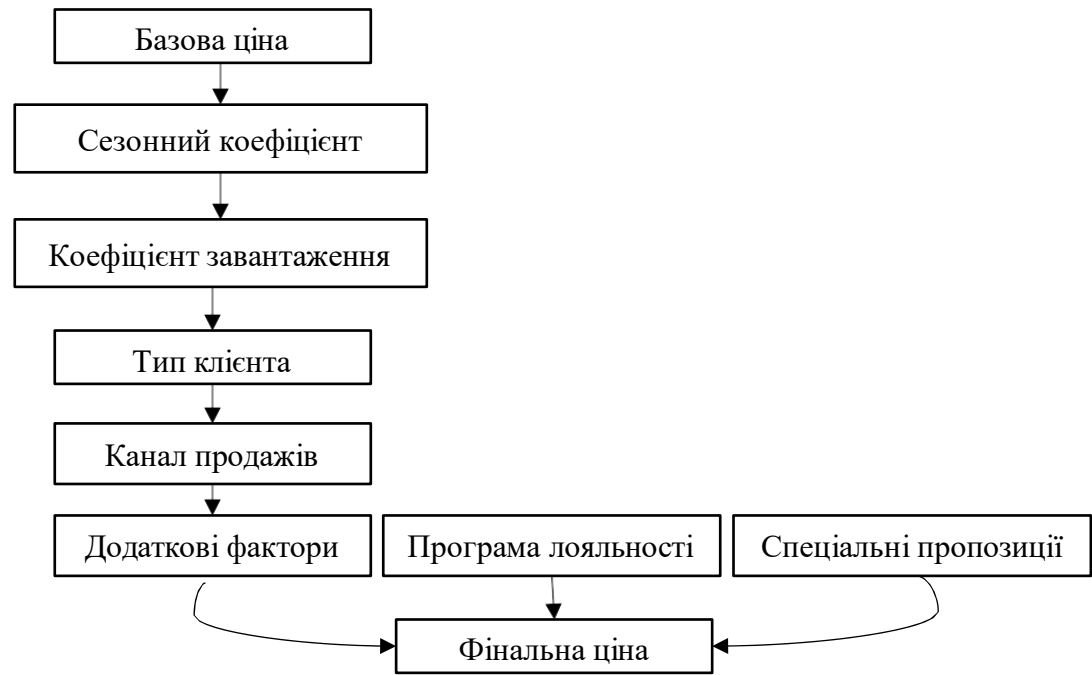


Рис. 3.2. Принципи динамічного ціноутворення Maristella Marine Residence

Джерело: складено автором

Впровадження динамічної системи ціноутворення дозволить готелю Maristella Marine Residence досягти кількох стратегічних цілей:

По-перше, це дозволить оптимізувати завантаження готелю протягом року через гнучке управління тарифами. У періоди низького попиту система автоматично коригуватиме ціни для стимулювання бронювань, тоді як у високий сезон чи під час особливих подій тарифи будуть відповідати максимальній ринковій вартості. За оцінками експертів галузі, впровадження такої системи може підвищити середньорічне завантаження на 15-20%.

По-друге, динамічне ціноутворення забезпечить максимізацію доходу з кожного номера (RevPAR) через оптимальне співвідношення ціни та завантаження. Розглянемо прогнозовані показники ефективності впровадження динамічного ціноутворення в таблиці 3.7. для цього попередньо розрахуємо поточні показники RevPAR в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Розрахунок поточного RevPAR

Сезон	Середня ціна номеру (ADR), грн	Завантаженість, %	RevPAR
Високий сезон	$\frac{6000+2750+1750+1250}{4} = 2937,5$	75	$2937,5 * 0,75 = 2203$
Середній сезон	$\frac{5500+2500+1600+1100}{4} = 2675$	50	$2675 * 0,5 = 1337,5$
Низький сезон	$\frac{5000+2000+1500+1000}{4} = 2375$	35	$2375 * 0,35 = 831,25$

Джерело: розраховано автором

$$\text{Середньорічний RevPAR} = \frac{2203+1337,5+831,25}{3} = 1457,25 \text{ грн} \quad (3.1)$$

Таблиця 3.7

Прогнозовані показники ефективності динамічного ціноутворення

Сезон	Поточний RevPAR (грн)	Прогнозований RevPAR (грн)	Очікуване зростання (%)
Високий	2203	2865	+30
Середній	1337,5	1872,5	+40
Низький	831,25	1247	+50
Середньорічний	1457,25	1994,8	+36,9

Джерело: розроблено автором

Прогнозовані показники базуються на очікуваному ефекті від впровадження динамічного ціноутворення:

- Підвищення середньої ціни за рахунок оптимізації тарифів;
- Збільшення завантаженості в низький та середній сезони;
- Загальне покращення ефективності продажів номерного фонду.

По-третє, система дозволить ефективніше конкурувати на ринку через можливість оперативного реагування на зміни конкурентного середовища. Аналіз цін конкурентів та ринкових трендів буде відбуватися в режимі реального часу, що дозволить підтримувати оптимальне позиціонування готелю в різних цінових сегментах залежно від ситуації на ринку.

Крім того, динамічне ціноутворення стане потужним інструментом для реалізації стратегії диференціації послуг для різних сегментів цільової аудиторії, дозволяючи формувати привабливі пропозиції для кожної групи клієнтів з урахуванням їх платоспроможності та специфічних потреб.

Елемент Place (місце) потребує оптимізації каналів дистрибуції послуг готелю. Пропонується розвиток омніканальної системи продажів, що включає як традиційні, так і цифрові канали (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Структура омніканальної системи продажів

Канал продажів	Цільові метрики	Інструменти оптимізації	Очікувана частка продажів
Прямі продажі через сайт	Конверсія >3%	SEO, UX-оптимізація	35%
ОТА-платформи	ROI >200%	Rate parity, відгуки	30%
Корпоративні продажі	LTV >500%	Персональні менеджери	25%
Туристичні агентства	Комісія <15%	Програми лояльності	10%

Джерело: розроблено автором

Елемент Promotion (просування) є ключовим для реалізації digital-first стратегії. Пропонується впровадження комплексної системи digital-маркетингу, що включає:

- Повне оновлення веб-сайту з впровадженням сучасних технологій бронювання та персоналізації контенту;
- Розробку контент-стратегії для соціальних мереж з фокусом на візуальний контент та відео-формати;
- Впровадження системи email-маркетингу з сегментацією бази та персоналізованими розсилками;
- Розвиток програми співпраці з інфлюенсерами та лідерами думок у сфері luxury-туризму.

Для елементу People (персонал) пропонується впровадження комплексної програми розвитку персоналу, спрямованої на підвищення рівня клієнтоорієнтованості та професійних компетенцій співробітників. Структуру програми розвитку персоналу представлено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Структура програми розвитку персоналу

Напрямок розвитку	Зміст програми	Методи навчання	Очікувані результати
Сервісні стандарти	Протоколи обслуговування, етикет	Тренінги, рольові ігри	Підвищення NPS на 15%
Професійні навички	Технічні компетенції, іноземні мови	Курси, стажування	Зростання ефективності на 20%
Digital-компетенції	CRM, соціальні мережі, онлайн-сервіси	Воркшопи, вебінари	Покращення цифрової взаємодії
Крос-функціональність	Суміжні професійні області	Ротація, наставництво	Гнучкість сервісу

Джерело: розроблено автором

В рамках елементу Process (процес) пропонується реінжиніринг ключових бізнес-процесів готелю з метою підвищення їх ефективності та клієнтоорієнтованості. Особлива увага приділяється автоматизації рутинних операцій та впровадженню цифрових інструментів взаємодії з гостями (рис. 3.3).

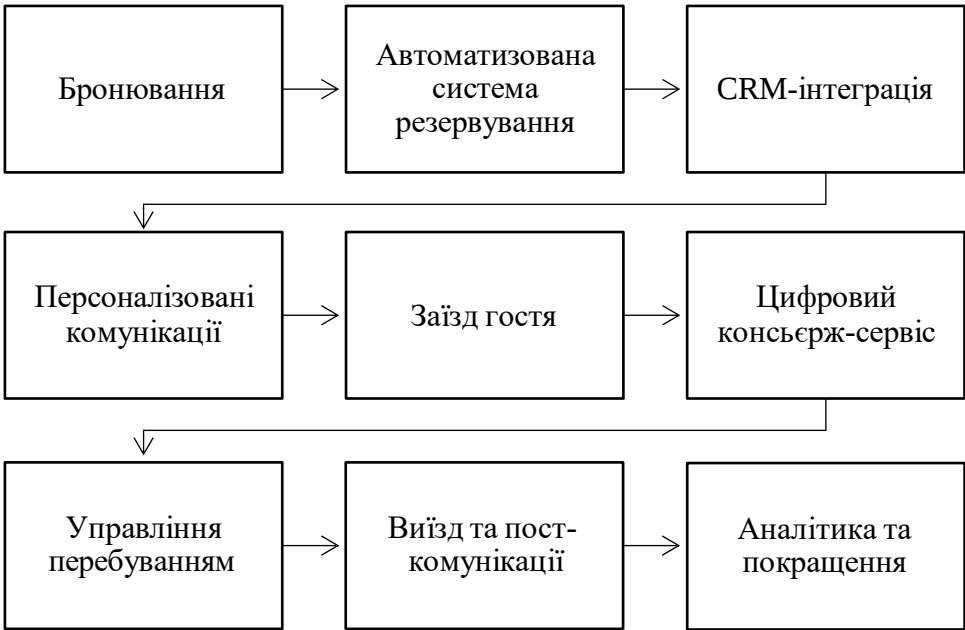


Рис. 3.3. Оптимізація ключових бізнес-процесів готелю

Джерело: складено автором

Особливу увагу в рамках вдосконалення маркетингового комплексу планується приділити розвитку додаткових послуг та підвищенню їх монетизації. Пропонується впровадження системи пакетних пропозицій, що об’єднують різні сервіси готелю в комплексні продукти з додатковою цінністю для гостей (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Система пакетних пропозицій додаткових послуг

Назва пакету	Складові	Цільова аудиторія	Очікуваний дохід
Wellness & SPA	Спа-процедури, фітнес, здорове харчування	Luxury leisure	+20% до ADR
Business Premium	Конференц-сервіс, кейтеринг, трансфер	Business & MICE	+35% до базового тарифу
Family Fun	Анімація, екскурсії, дитяче меню	Family vacation	+25% до вартості проживання
Romance Package	Романтична вечеря, спа для двох, фотосесія	Young professionals	+30% до стандартного тарифу

Джерело: розроблено автором

Впровадження запропонованих удосконалень маркетингового комплексу потребує створення ефективної системи моніторингу та контролю результатів.

Пропонується впровадження системи ключових показників ефективності (КРІ) для кожного елементу маркетинг-міксу з регулярним відстеженням їх динаміки та коригуванням маркетингових заходів відповідно до отриманих результатів.

Реалізація запропонованих заходів дозволить не лише підвищити ефективність маркетингової діяльності готелю, але й забезпечити стійкі конкурентні переваги на ринку преміальних готельних послуг Одеси. При цьому важливо забезпечити системний підхід до впровадження змін та регулярний моніторинг їх результативності для своєчасного коригування маркетингової стратегії відповідно до змін ринкової ситуації та потреб цільової аудиторії.

3.3. Оцінка ефективності запропонованої маркетингової стратегії та прогноз її впливу на діяльність готелю

Для оцінки ефективності запропонованої маркетингової стратегії необхідно насамперед проаналізувати інвестиційну складову її впровадження. Розглянемо детально структуру необхідних витрат за кожним елементом маркетингового комплексу. Першим етапом є аналіз витрат на оновлення продуктової лінійки та впровадження нових пакетних пропозицій (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Витрати на оновлення продуктової лінійки та впровадження пакетних пропозицій

Стаття витрат	Одноразові витрати, тис. грн	Щомісячні витрати, тис. грн	Річні витрати, тис. грн
Розробка нових пакетних пропозицій	150	-	150
Створення маркетингових матеріалів	180	15	360
Навчання персоналу	120	10	240
Технічна інтеграція в CRM	200	5	260
Тестування та корекція	100	-	100
Разом	750	30	1110

Джерело: розроблено автором

Як видно з таблиці 3.12, основні витрати на оновлення продуктової лінійки пов'язані з одноразовими інвестиціями в розробку та впровадження нових

пропозицій. При цьому значна частина витрат припадає на технічну інтеграцію та створення маркетингових матеріалів, що є критично важливим для успішного запуску нових продуктів.

Наступним важливим напрямком інвестицій є впровадження системи динамічного ціноутворення та розвиток digital-інфраструктури (табл. 3.12).

Впровадження сучасних технологічних рішень потребує значних початкових інвестицій, проте в довгостроковій перспективі ці витрати будуть компенсовані за рахунок підвищення ефективності продажів та оптимізації цінової політики. Особливу увагу варто звернути на необхідність регулярного обслуговування та оновлення впроваджених систем, що відображено в структурі щорічних витрат.

Таблиця 3.12

Витрати на впровадження системи динамічного ціноутворення та digital-інфраструктури

Компонент системи	Вартість впровадження, тис. грн	Щорічне обслуговування, тис. грн	Загальні витрати за перший рік, тис. грн
Revenue Management System	450	120	570
Оновлення веб-сайту	350	60	410
Інтеграція з ОТА	200	48	248
Аналітичні інструменти	180	36	216
Навчання персоналу	150	40	190
Разом	1330	304	1634

Джерело: розроблено автором

Важливою складовою витрат є інвестиції в розвиток маркетингових комунікацій та цифрового просування, що є ключовим елементом нової стратегії (табл. 3.13).

Аналіз структури витрат на маркетингові комунікації показує, що найбільша частка припадає на роботу з інфлюенсерами та SMM-просування, що відповідає сучасним трендам у готельному маркетингу та забезпечить ефективне охоплення цільової аудиторії.

Таблиця 3.13

Витрати на розвиток маркетингових комунікацій та digital-просування

Напрямок	Щомісячні витрати, тис. грн	Річні витрати, тис. грн	Примітки
SMM та контент-маркетинг	45	540	Включає створення контенту та таргетовану рекламу
Email-маркетинг	20	240	Розробка та відправка персоналізованих розсилок
Контекстна реклама	35	420	Google Ads та метапошукові системи
Співпраця з інфлюенсерами	50	600	4-6 колаборацій на рік
PR та робота зі ЗМІ	30	360	Включає публікації та івенти
Разом	180	2160	

Джерело: розроблено автором

При цьому важливо відзначити, що витрати на digital-маркетинг є інвестицією у довгострокову побудову бренду та формування лояльної аудиторії.

Значні інвестиції потрібні також для реалізації програми розвитку персоналу та підвищення рівня сервісу (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Витрати на програму розвитку персоналу та підвищення якості сервісу

Напрямок програми	Одноразові витрати, тис. грн	Щоквартальні витрати, тис. грн	Річні витрати, тис. грн
Навчальні програми та тренінги	250	75	550
Мовні курси	180	45	360
Програми стажування	150	60	390
Система мотивації	200	150	800
Оцінка та сертифікація	120	30	240
Разом	900	360	2340

Джерело: розроблено автором

Інвестиції в розвиток персоналу є критично важливими для забезпечення високої якості сервісу та реалізації клієнтоорієнтованої стратегії. Найбільші витрати пов'язані з впровадженням системи мотивації та проведенням регулярних навчальних програм, що дозволить підтримувати високий рівень компетенцій співробітників.

Узагальнюючи всі категорії витрат, можна сформулювати зведений бюджет впровадження нової маркетингової стратегії (табл. 3.15).

Відповідно до даних з таблиці 3.15, загальний обсяг необхідних інвестицій для впровадження нової маркетингової стратегії становить 7,244 млн грн у перший рік, з яких 41,1% (2,98 млн грн) становлять одноразові витрати на модернізацію та розвиток, а 58,9% (4,264 млн грн) – операційні витрати. Такий обсяг інвестицій є значним, проте виправданим з огляду на очікувані результати та необхідність підтримки конкурентоспроможності готелю у преміум-сегменті.

Таблиця 3.15

Зведений бюджет впровадження маркетингової стратегії

Напрямок інвестицій	Одноразові витрати, тис. грн	Річні операційні витрати, тис. грн	Загальні витрати за перший рік, тис. грн
Оновлення продуктової лінійки	750	360	1110
Digital-інфраструктура	1330	304	1634
Маркетингові комунікації	-	2160	2160
Розвиток персоналу	900	1440	2340
Разом	2980	4264	7244

Джерело: розроблено автором

Структура витрат відображає стратегічний фокус на розвиток digital-інфраструктури та людського капіталу, що є ключовими факторами успіху в сучасній готельній індустрії.

Тепер варто розробити прогноз щодо впливу запропонованої стратегії на основні показники діяльності готелю.

На основі проведеного аналізу та розрахованих інвестицій, розробимо прогноз впливу запропонованої маркетингової стратегії на ключові показники діяльності готелю Maristella Marine Residence. Прогнозування здійснюватимемо на період 2024-2026 років, враховуючи поетапне впровадження запропонованих змін. Перш за все, проаналізуємо очікувану динаміку показників завантаження та доходності (табл. 3.16).

Фактична середньорічна завантаженість складає 53,3%. В 2024 році планується зростання на 4,7% через впровадження динамічного ціноутворення, в 2025 очкується зростання ще на 4,5% через розвиток нових сегментів та досягнення цільового показника 65% в 2026 році через повну реалізацію маркетингової стратегії.

Щодо середнього тарифу передбачається щорічне зростання на 10%.

Таблиця 3.16

Прогноз основних операційних показників готелю на 2024-2026 роки

Показник	2023 (факт)	2024	2025	2026	Зростання 2026/2023, %
Середньорічна завантаженість, %	53,3	58	62,5	65	22
Середній тариф (ADR), грн	2662,5	2928,8	3221,7	3543,9	33,1
RevPAR, грн	1457,3	1698,7	2013,6	2303,5	58,1
Частка доходу від додаткових послуг, %	15	18	22	25	66,7

Джерело: розроблено автором

Як видно з таблиці 3.16, впровадження нової маркетингової стратегії дозволить суттєво покращити операційні показники готелю. Зокрема, очікується зростання середньорічної завантаженості з 53,3% до 65% за рахунок згладжування сезонності та розвитку нових сегментів. При цьому середній тариф зросте на 33,1% завдяки впровадженню динамічного ціноутворення та розвитку преміальних послуг.

Прогнозується наступне зростання додаткових послуг:

- 2024: зростання 30% для ресторанів, 40% для Спа, 50% для MICE, 60% для інших послуг;
- 2025: зростання 30% для ресторанів, 40% для Спа, 60% для MICE, 62% для інших послуг;
- 2026: зростання 25% для ресторанів, 35% для Спа, 45% для MICE, 49% для інших послуг.

Розглянемо детальніше прогнозовану структуру доходів готелю (табл. 3.17).

Таблиця 3.17

Прогноз структури доходів готелю на 2024-2026 роки, млн грн

Джерело доходу	2023 (факт)	2024	2025	2026	Зростання 2026/2023, %
Проживання	50,24	58,56	70,6	80,76	60,75
Ресторани та бари	4,42	5,75	7,47	9,34	111,25
Спа та оздоровчі послуги	2,21	3,09	4,33	5,85	164,6
MICE та івенти	1,47	2,21	3,53	5,12	248,
Інші додаткові послуги	0,74	1,18	1,92	2,86	286,21
Загальний дохід	59,08	70,79	87,85	103,92	75,89

Джерело: розроблено автором

Прогнозована структура доходів відображає значний потенціал зростання в сегменті додаткових послуг. Особливо високі темпи зростання очікуються в категоріях MICE та івентів (+248%), а також Спа та оздоровчих послуг (+164,6%), що відповідає стратегічним пріоритетам розвитку готелю. Загальний дохід за прогнозованими значеннями також показує суттєве зростання на 75,89%, збільшившись з 59,08 млн грн до 103,92 млн грн, що говорить про доцільність розвитку не тільки основного виду доходу готелю (проживання), але і інших напрямлень.

На основі прогнозованих доходів та запланованих витрат можна розрахувати очікувані фінансові результати впровадження стратегії (табл. 3.18).

Розрахунок додаткового доходу:

2024: $70,79 - 59,08 = 11,71$ млн грн;

2025: $87,85 - 59,08 = 28,77$ млн грн;

2026: $103,92 - 59,08 = 44,84$ млн грн.

Розрахунок операційних витрат:

2024: 4,264 млн грн (із розрахунку витрат);

2025: $4,264 * 1,1 = 4,69$ млн грн (зростання на 10%);

2026: $4,69 * 1,1 = 5,15$ млн грн (зростання на 10%).

ROI розраховується за формулою:

$$ROI = \frac{\text{Додатковий дохід} - \text{Операційні витрати} - \text{Інвестиційні витрати}}{\text{Операційні витрати} + \text{Інвестиційні витрати}} * 100\% \quad (3.2)$$

Загальний ROI за 3 роки:

$$ROI = \frac{85,32 - 14,1 - 3,78}{14,1 + 3,78} * 100\% = 377,18\% \quad (3.3)$$

Таблиця 3.18

Прогноз фінансових результатів впровадження стратегії, млн грн

Показник	2024	2025	2026	Всього за 3 роки
Додатковий дохід	11,71	28,77	44,84	85,32
Операційні витрати	4,26	4,69	5,15	14,1
Інвестиційні витрати	2,98	0,5	0,3	3,78
Чистий ефект	4,47	23,58	39,39	67,44
ROI, %	61,74	454,76	722,06	377,18

Джерело: розроблено автором

На основі фінансового прогнозу, представленого в таблиці 3.18, можна зробити висновок про високу економічну ефективність запропонованої маркетингової стратегії для готелю Maristella Marine Residence. Аналіз показує поступове зростання фінансових результатів протягом періоду впровадження 2024-2026 років.

Додатковий дохід від реалізації стратегії демонструє стабільну позитивну динаміку: від 11,71 млн грн у перший рік до 44,84 млн грн у 2026 році, що свідчить про правильність обраного стратегічного напрямку та ефективність запропонованих маркетингових інструментів. Сукупний додатковий дохід за три роки складе 85,32 млн грн.

Операційні та інвестиційні витрати розподілені раціонально, з основним навантаженням у перший рік впровадження (7,24 млн грн у 2024 році), після чого спостерігається помірне зростання операційних витрат та значне зменшення інвестиційних. Загальний обсяг витрат за три роки складе 17,88 млн грн, що є обґрунтованим з огляду на масштаб запланованих змін та очікувані результати.

Показник ROI демонструє стрімку динаміку зростання: від 61,74% у 2024 році до 722,06% у 2026 році, із середнім значенням 377,18% за весь період. Це свідчить про високу інвестиційну привабливість запропонованої стратегії та її потенціал для створення довгострокової цінності для готелю.

Чистий фінансовий ефект від впровадження стратегії також показує стійке зростання: від 4,47 млн грн у перший рік до 39,39 млн грн у 2026 році, із сукупним результатом 67,44 млн грн за три роки. Такі показники підтверджують не лише фінансову доцільність запропонованої стратегії, але й її потенціал для забезпечення сталого розвитку готелю у довгостроковій перспективі.

Таким чином, розроблена маркетингова стратегія є економічно обґрунтованою та доцільною для впровадження. Вона не лише забезпечить суттєве зростання доходів готелю, але й створить міцну основу для посилення його конкурентних позицій на ринку преміальних готельних послуг Одеси. Високі показники рентабельності інвестицій та значний прогнозований чистий ефект підтверджують правильність обраного стратегічного напрямку та доцільність запланованих інвестицій у розвиток digital-інфраструктури, персоналу та маркетингових комунікацій.

Висновки до 3 розділу

Розроблена інтегрована клієнтоорієнтована digital-first маркетингова стратегія націлена на посилення конкурентних позицій готелю через комплексний підхід до вирішення виявлених проблемних аспектів. Стратегія передбачає чітке позиціонування закладу як провідного п'ятизіркового готелю на узбережжі Одеси з фокусом на персоналізованому підході та активному використанні цифрових технологій.

Запропоновані вдосконалення маркетингового комплексу за моделлю 7P включають оновлення продуктової лінійки з диверсифікацією пропозицій для різних сегментів, впровадження динамічної системи ціноутворення, розвиток омніканальної системи продажів та комплексної digital-стратегії. Особлива увага приділяється розвитку персоналу та оптимізації бізнес-процесів для забезпечення найвищих стандартів сервісу.

Фінансовий аналіз демонструє економічну доцільність впровадження запропонованої стратегії. При загальному обсязі інвестицій 7,244 млн грн у перший рік (з яких 2,98 млн грн – одноразові витрати) прогнозується значне зростання

ключових показників діяльності готелю. Очікується збільшення середньорічної завантаженості з 53,3% до 65%, зростання середнього тарифу на 33,1% та збільшення частки доходу від додаткових послуг з 15% до 25% до 2026 року.

Розрахунок ефективності інвестицій показує високу рентабельність проекту з ROI 377,18% за три роки. Загальний додатковий дохід за період 2024-2026 років прогнозується на рівні 85,32 млн грн при сукупних витратах 17,88 млн грн, що забезпечує чистий ефект у розмірі 67,44 млн грн.

Впровадження запропонованої стратегії дозволить не лише вирішити виявлені проблемні аспекти діяльності готелю, такі як сезонність та недостатня монетизація додаткових послуг, але й створить міцну основу для довгострокового сталого розвитку закладу як лідера преміум-сегменту готельного ринку Одеси. Значні показники прогнозованої рентабельності інвестицій підтверджують економічну обґрунтованість запропонованих стратегічних рішень та доцільність їх впровадження.

Отже, розроблена маркетингова стратегія є комплексним рішенням для посилення ринкових позицій Maristella Marine Residence, що забезпечить стійкі конкурентні переваги та стабільне зростання ефективності бізнесу в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження щодо розробки маркетингової стратегії готелю Maristella Marine Residence можна зробити наступні висновки:

1. Дослідження теоретико-методологічних засад формування маркетингової стратегії готельних підприємств дозволило запропонувати авторське визначення поняття «маркетингова стратегія» як комплексного плану дій підприємства, спрямованого на досягнення маркетингових цілей через прийняття ефективних управлінських рішень щодо формування конкурентних переваг та оптимального задоволення потреб цільових споживачів у визначеній часовій перспективі. Встановлено, що процес формування маркетингової стратегії готелю має включати п'ять послідовних етапів: аналітичний, концептуально-цільовий, стратегічний, впроваджувальний та контрольний. Визначено, що найбільш ефективними інструментами стратегічного аналізу для готельних підприємств є SWOT-аналіз, PEST-аналіз та модель п'яти сил Портера.

2. Аналіз сучасних тенденцій та інновацій в маркетингу готельних послуг виявив зростаючу роль digital-технологій та персоналізованого підходу до обслуговування гостей. Встановлено, що ключовими трендами є розвиток омніканальних продажів, впровадження систем динамічного ціноутворення, активне використання соціальних мереж та мобільних технологій. Особливого значення набуває впровадження блокчейн-технологій для підвищення прозорості бізнес-процесів та програм лояльності. Виявлено, що успішність маркетингової діяльності готелів все більше залежить від їх здатності забезпечувати персоналізований сервіс та створювати унікальний клієнтський досвід.

3. Комплексний аналіз маркетингової діяльності готелю Maristella Marine Residence показав, що заклад має потужні конкурентні переваги, включаючи унікальне розташування біля моря, розвинену інфраструктуру відпочинку та високий рівень сервісу. Водночас виявлено ряд проблемних аспектів, зокрема високу сезонність бізнесу (різниця у завантаженні між сезонами до 45%), недостатньо ефективну систему digital-маркетингу та низьку монетизацію

додаткових послуг (частка в загальному доході лише 15%). Фінансовий аналіз продемонстрував позитивну динаміку основних показників: зростання прибутку від основної операційної діяльності на 103% та збільшення рентабельності власного капіталу з 13,2% до 33,3%.

4. Оцінка конкурентної позиції готелю на ринку преміальних послуг розміщення Одеси виявила, що Maristella Marine Residence має найвищий загальний рейтинг (9,28 балів) серед конкурентів, включаючи готель «Шаланда», Arcadia Sky та Arkadia Beach Hotel. Готель успішно диференціюється завдяки статусу єдиного п'ятизіркового закладу в локації, найбільшому номерному фонду (100 номерів) та найрозвиненішій інфраструктурі відпочинку. Аналіз за моделлю п'яти сил Портера показав високий рівень конкурентної боротьби в галузі та значну ринкову владу споживачів.

5. На основі проведеного аналізу розроблено нову інтегровану клієнтоорієнтовану digital-first маркетингову стратегію, що передбачає чітке позиціонування закладу як провідного п'ятизіркового готелю на узбережжі Одеси. Стратегія базується на сегментованому підході до різних цільових аудиторій (Luxury leisure, Business & MICE, Young professionals, Family vacation) та передбачає впровадження комплексного digital-first підходу з пріоритетним розвитком цифрових каналів комунікації та продажів. Особлива увага приділяється впровадженню системи управління відносинами з клієнтами (CRM) нового покоління для забезпечення персоналізованого підходу до кожного гостя.

6. Запропоновано конкретні заходи щодо вдосконалення маркетингового комплексу готелю за моделлю 7P, включаючи оновлення продуктової лінійки, впровадження динамічної системи ціноутворення, розвиток омніканальної системи продажів та комплексної digital-стратегії. Розроблено нову структуру пакетних пропозицій для різних сегментів цільової аудиторії та програму розвитку персоналу. Особлива увага приділена оптимізації бізнес-процесів та впровадженню цифрових інструментів взаємодії з гостями.

7. Економічна оцінка ефективності запропонованої стратегії показала її високу інвестиційну привабливість. При загальному обсязі інвестицій 7,244 млн

грн у перший рік прогнозується значне зростання ключових показників діяльності готелю: збільшення середньорічної завантаженості з 53,3% до 65%, зростання середнього тарифу на 33,1% та збільшення частки доходу від додаткових послуг з 15% до 25% до 2026 року. Розрахунок ефективності інвестицій показує високу рентабельність проекту з ROI 377,18% за три роки. Загальний додатковий дохід за період 2024-2026 років прогнозується на рівні 85,32 млн грн при сукупних витратах 17,88 млн грн, що забезпечує чистий ефект у розмірі 67,44 млн грн.

Отже, впровадження розробленої маркетингової стратегії дозволить готелю Maristella Marine Residence не лише вирішити виявлені проблемні аспекти діяльності, але й створить міцну основу для довгострокового сталого розвитку закладу як лідера преміум-сегменту готельного ринку Одеси.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Мальська М.П., Мандюк Н.Л. Основи маркетингу у туризмі: підручник. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 336 с.
2. Цвілий С.М., Кукліна Т.С., Зайцева В.М. Маркетинг в готельно-ресторанному господарстві: навчальний посібник. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. 260 с.
3. Скупський Р.М., Завгородній А.В., Долинська О.О. Туристичний потенціал України: посткризові аспекти розвитку та державного регулювання. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Том 7. № 2. С. 119-128.
4. Гоблик-Маркович Н.М., Ільтьо Т.І., Зозулич К.О. Сучасні концепції маркетингу у сфері готельно-ресторанного бізнесу. Реалії та перспективи розвитку індустрії гостинності в умовах інтеграційних процесів: тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції. Мукачево: РВВ МДУ, 2020. С. 60-62.
5. Петлін І., Виклюк М. Клієнтоорієнтований підхід до формування маркетингової стратегії підприємств готельного бізнесу. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 32. С. 14–20.
6. Петлін І.В., Виклюк М.І. Науково-методичний підхід до оцінювання адаптивної маркетингової стратегії підприємств готельної індустрії. Інфраструктура ринку. 2022. Випуск 65. С. 84–91.
7. Хумарова, Н. І., Михайлюк, О. Л. Маркетингова політика просування послуг у готельному бізнесі України. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць (ISSN 2313-4569); за ред.: М. І. Зверькова (голов. ред.) та ін. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2018. №3 (67). С. 53–61.
8. Войтович Н. В. Особливості маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації. Соціальна економіка. 2021. №62. С.122–129.
9. Джадан І. М. Підходи до трактування сутності міжнародної стратегії маркетингу промислового підприємства. Technology audit and production reserves. 2014. №6(2). С. 7–12.

10. Шталь Т.В., Козуб В.О., Нахметов А.Н. Формування міжнародної маркетингової стратегії виходу компанії на зовнішній ринок. *Бізнес Інформ*. 2018. №1. С. 345–351.
11. Гудзь Ю., Джерелюк Ю., Кравчик Ю. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 197–203.
12. Павлов К.В., Самойленко Б. В., Гупало В.В., Шульгач Н.В., Романюк Я.Ю. Ризики в системі міжнародної логістики побутової та харчової групи товарів. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 3. С. 100-108.
13. Іванова Л.О. Світовий досвід застосування концепції маркетингу та франчайзингових систем у готельній сфері. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 5. Том 4. С. 172-177.
14. Онищук , О., & Кудирко , Л. Стратегія клієнтоорієнтованості як пріоритет глобального маркетингу компаній. *UNIVERSUM*. 2024. №9. С. 59–65.
15. Коваленко, Л., & Нагернюк, Д. (2021). Стратегія розвитку маркетингу готельних послуг в умовах нестабільності ринкового середовища. *Економіка та суспільство*, (30). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-24>
16. Рябенька М., Постова В. Формування комплексної стратегії маркетингу готельних послуг. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/112.pdf (дата звернення: 18.10.2024).
17. Головень Д. Маркетингова стратегія готельних комплексів. *Horeca – нові формати : зб. наук. ст. студ. заоч. форми навч.* 2021. № 1. С. 165–171.
18. Красностанова Н. Сучасні технології та інструменти стратегічного аналізу. *Економічний дискурс*. 2021. № 3-4. С. 115–127.
19. Яцкевич І. Управління ризиком в інвестиційній діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-32> (дата звернення: 18.10.2024).
20. Гульз Ю., Карпенко В. PEST-аналіз в системі маркетингового аналізу аграрних підприємств. *Економічні науки*. 2023. № 3. С. 260–264.

21. Вечеров В.Т., Шапа Н.М., Ільюшина К.О. Функціональні можливості застосування методу декомпозиції проблем в умовах антикризового управління підприємством. *Економічний простір*. №117. 2017. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/528> (дата звернення: 18.10.2024).
- Захарченко , В., & Меркулов, Д. Матричні методи аналізу ринкової діяльності підприємства. *Collection of Scientific Papers «ΛΟΓΟΣ»*, (March 29, 2024; Cambridge, UK), 46–47. <https://doi.org/10.36074/logos-29.03.2024.008>
23. Дмитрієв І., Кирчата І., Шершенюк О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків : ФОП Бровін, 2020. 340 с.
24. Костецька Н. Модель п'яти сил М. Портера як інструмент аналізу галузових ринків. *Іноваційна економіка*. 2022. Т. 4, № 92. С. 131–135.
25. Кіржецька М., Кіржецький Ю. Особливості цифрової стратегії підприємства залежно від розміру бізнесу. *Галицький економічний вісник*. 2020. No 5(66). С. 7–15.
26. Шикіна О., Нєчева Н., Тіщенко І. Застосування digital-маркетингу в готельному бізнесу. *Економіка і суспільство*. 2023. № 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3283/3207> (дата звернення: 22.10.2024).
27. Bonina C, Koskinen K, Eaton B, Gawer A (2021) Digital platforms for development : Foun-dations and research agenda. *Information Systems Journal*, 31(6), pp. 869–902.
28. Baranchenko Ye, Aksom H, Zhylynska O, Firsova S, Datskova D (2019) Inbound Marketing: Practical Aspects of Promoting Goods and Services in E-commerce. *Marketing and Manage-ment of Innovations*, 4, pp. 308–320.
29. Vinerean S, Opreana A (2015) A New Development in Online Marketing : Introducing Digital Inbound Marketing. *Expert Journal of Marketing*, 3(1), pp. 29-34.
30. Guersan G. L'importance des réseaux sociaux en Inbound Marketing. *JCM*. URL: <https://www.journalducsm.com/inbound-marketing-importance-reseaux-sociaux/> (дата звернення: 23.10.2024).

31. Rana RL, Adamashvili N, Tricase C (2022) The impact of blockchain technology adoption on tourism industry: a systematic literature review. *Sustainability*, 14(12): 7383. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/12/7383> (дата звернення: 23.10.2024).
32. Wörndl W, Herzog D (2020) Mobile applications for e-Tourism. *Handbook of e-Tourism*, 1–21. URL: https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-030-05324-6_17-1 (дата звернення: 23.10.2024).
33. Ndung'u R N (2022) Blockchain as a Solution of Information Security and Data Privacy Issues. *International Journal of Computer Applications Technology and Research*, 11(08), pp. 337-340.
34. Fiorentino S, Bartolucci S (2021) Blockchain-based smart contracts as new governance tools for the sharing economy. *Cities* 117, pp. 103-325.
35. Boissieu E, Kondrateva G, Baudier P, Ammi C (2021) The use of blockchain in the luxury industry: supply chains and the traceability of goods. *Journal of Enterprise Information Management* 34, pp.1318–1338.
36. Antoniadis I, Kontsas S, Spinthiropoulos K (2019) Blockchain and brand loyalty programs: A short review of applications and challenges. *International Conference on Economic Sciences and Business Administration At: Bucharest, Romania*, 5, pp. 8–16.
37. Hebballi AK, Bharath J, Agarwal A, Challa M (2023) Securing Medical Data Records using Blockchain in a Cloud Computing Environment. *Lecture Notes in Electrical Engineering*, pp. 494–499
38. Prados-Castillo JF, Guaita Martínez J M, Zielínska A, Gorgues Comas D A, (2023) Review of Blockchain Technology Adoption in the Tourism Industry from a Sustainability Perspective. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research* 18, pp. 814–830.
39. Офіційний сайт готелю. *Maristella*. URL: <https://maristella.com.ua/> (дата звернення: 10.11.2024).

40. В Одесі через несплату залишився без світла елітний готель політиків і бізнесменів. *Главком*. URL: <https://glavcom.ua/odesa/news/v-odesi-cherez-nesplatu-zalishivsya-bez-svitla-elitniy-gotel-politikiv-i-biznesmeniv--822133.html> (дата звернення: 10.11.2024).
41. Послуги для гостей готелю. *Maristella*. URL: <https://maristella.com.ua/services/> (дата звернення: 10.11.2024).
42. Категорії номерів. *Maristella*. URL: <https://maristella.com.ua/numbers/> (дата звернення: 10.11.2024).
43. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 13.11.2024).
44. Результати дослідження «Огляд готельного ринку України 2024». *Ribas Hotels Group*. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/rezulytati-issledovaniya-obzor-gostinichnogo-rinka-ukraini-2024/> (дата звернення: 14.11.2024).
45. Непочатенко, В., Нагернюк, Д. Готельний ринок України в умовах війни та перспективи його розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. №67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-133> (дата звернення: 14.11.2024).
46. Ринок готелів в Україні: виручка операторів збільшилась на 26% після обвалу 2022 року. *Pro Consulting*. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-gostinic-v-ukraine-vyruchka-operatorov-uvelichilas-na-26-posle-obvala-2022-goda> (дата звернення: 14.11.2024).
47. Шаланда. *Booking*. URL: <http://surl.li/jadvev> (дата звернення: 16.11.2024).
48. Arcadia Sky. *Booking*. URL: <http://surl.li/preuos> (дата звернення: 16.11.2024).
49. Arkadia Beach Hotel. *Booking*. URL: <http://surl.li/nexniz> (дата звернення: 16.11.2024).
50. Maristella Marine Residence. *Facebook*. URL: <https://www.facebook.com/Maristella.Odessa> (дата звернення: 17.11.2024).

51. Maristella Marine Residence. *YouTube*. URL: https://www.youtube.com/channel/UCs1az0t_P7clVavm_4mqo9A (дата звернення: 17.11.2024).

52. Марістелла Морська Перлина. *Booking*. URL: <http://surl.li/qvnyrb> (дата звернення: 17.11.2024).

53. Банкетний зал Maristella. *Instagram*. URL: https://www.instagram.com/maristella_banquet/profilecard/?igsh=a3RydXZmcnhwY3U2 (дата звернення: 17.11.2024).

54. Maristella Marine Residence. *TripAdvisor*. URL: https://www.tripadvisor.ru/Hotel_Review-g295368-d8634583-Reviews-Maristella_Marine_Residence-Odesa_Odesa_Oblast.html (дата звернення: 17.11.2024).

ДОДАТКИ

Додатки

Додаток А

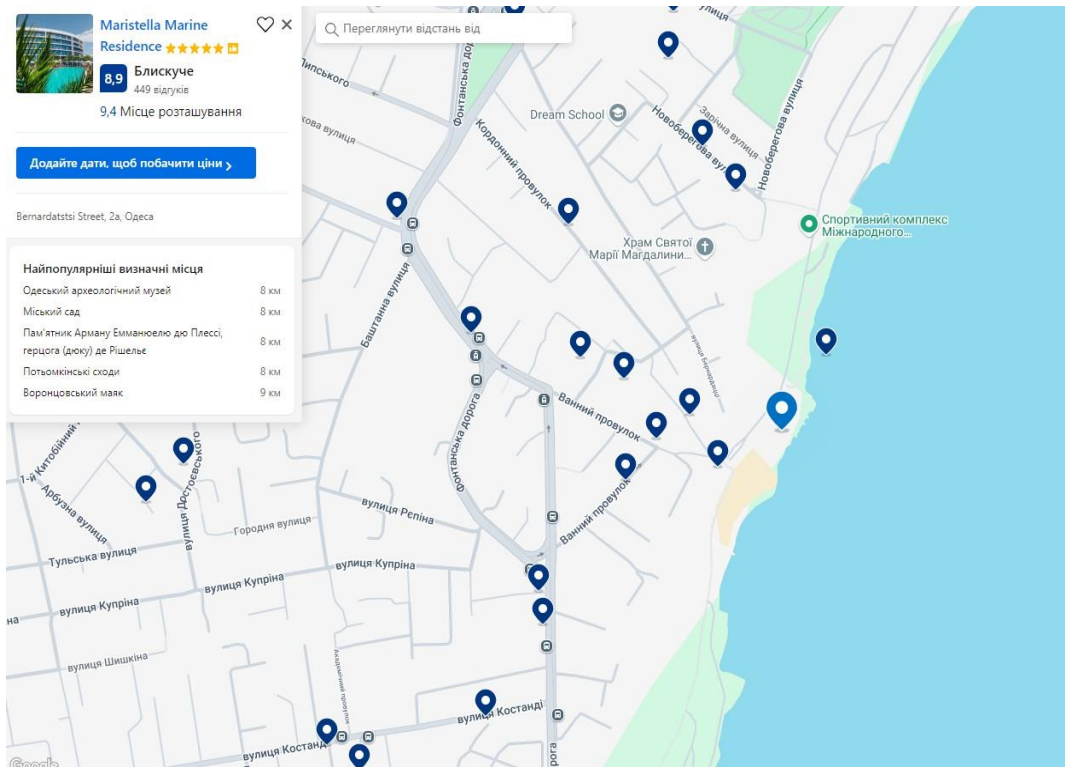


Рис. А.1 – Розташування готелю «Maristella Marine Residence»