

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИКИ**

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
маркетингу та міжнародної логістики

д.е.н., професор Саєнсус М.А.
« _____ » _____ 2026р.



**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня
бакалавр**

зі спеціальності 075 «Маркетинг»

за освітньою програмою «Маркетинг та міжнародна логістика»
на тему: Маркетингова стратегія формування лояльності клієнтів
у готельному бізнесі Optima Collection Medievale Lviv

Виконавець:

студентки ФМЕ Довбуш Аліса 45/1М

Науковий керівник:

д.е.н., професор

Саєнсус Марія Анатоліївна

Одеса 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ КЛІЄНТІВ У ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ.....	7
1.1. Сутність, значення та складові клієнтської лояльності у сфері готельних послуг.....	7
1.2. Маркетингові інструменти формування лояльності клієнтів у готельному бізнесі.....	17
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингової стратегії лояльності клієнтів готельного підприємства.....	25
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ КЛІЄНТІВ OPTIMA COLLECTION MEDIEVALE LVIV.....	33
2.1. Організаційно-економічна характеристика Optima Collection Medievale Lviv.....	33
2.2. Аналіз ринку готельних послуг Львова та конкурентного середовища підприємства.....	44
2.3. Оцінка маркетингової діяльності та інструментів формування лояльності клієнтів Optima Collection Medievale Lviv.....	53
2.4. Діагностика проблем маркетингової стратегії лояльності клієнтів готелю.....	60
Висновки до розділу 2.....	74
РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ КЛІЄНТІВ OPTIMA COLLECTION MEDIEVALE LVIV.....	76
3.1. Удосконалення CRM-комунікацій та персоналізованої взаємодії з клієнтами готелю.....	76
3.2. Розвиток програми лояльності та digital-інструментів повторного бронювання.....	88
3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів.....	95
Висновки до розділу 3.....	101
ВИСНОВКИ.....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	107

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку готельного бізнесу формування лояльності клієнтів є одним із ключових напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності. Готельний ринок характеризується високою насиченістю пропозиції, зростанням вимог споживачів до якості сервісу, активним використанням цифрових каналів комунікації, підвищенням ролі онлайн-репутації та зміною поведінки туристів під впливом економічної нестабільності, воєнних ризиків і трансформації туристичних потоків. За таких умов для готельного підприємства вже недостатньо лише забезпечити належний рівень розміщення та базових послуг. Важливого значення набуває здатність створювати довгострокові відносини з клієнтами, стимулювати повторні бронювання, підтримувати позитивний клієнтський досвід і формувати емоційну прихильність до бренду.

Особливої актуальності проблема формування клієнтської лояльності набуває для готелів, що функціонують у великих туристичних центрах України. Львів традиційно є одним із найпривабливіших міст для внутрішнього туризму, ділових поїздок, культурних заходів, короткострокового відпочинку та подорожей вихідного дня. Водночас готельні підприємства міста працюють в умовах значної конкуренції з боку мережових готелів, незалежних бутик-готелів, апартаментів, хостелів і платформ короткострокової оренди житла. У такому середовищі саме маркетингова стратегія лояльності дозволяє готелю не лише залучати нових гостей, а й утримувати постійних клієнтів, підвищувати середній чек, зміцнювати репутацію та зменшувати залежність від посередницьких онлайн-платформ бронювання.

Optima Collection Medievale Lviv є готельним підприємством, яке працює у сфері надання послуг розміщення та орієнтується на різні сегменти клієнтів: туристів, ділових гостей, індивідуальних мандрівників, пари, родини

та гостей, які відвідують Львів із культурною або професійною метою. Для такого готелю важливо не лише підтримувати високий рівень сервісу, але й системно працювати з клієнтською базою, відгуками, повторними бронюваннями, персоналізованими пропозиціями та digital-комунікаціями. Саме тому дослідження маркетингової стратегії формування лояльності клієнтів на прикладі Optima Collection Medievale Lviv має як теоретичне, так і практичне значення.

Проблематика клієнтської лояльності досліджувалася багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями у сфері маркетингу, менеджменту, поведінки споживачів і маркетингу послуг. У науковій літературі розглядаються сутність лояльності, її поведінкові та емоційні аспекти, роль задоволеності споживачів, значення CRM-систем, програм лояльності, персоналізації, сервісної якості та цифрових комунікацій. Водночас практичні аспекти формування лояльності саме у готельному бізнесі потребують подальшого дослідження, оскільки поведінка клієнтів у сфері гостинності швидко змінюється під впливом цифровізації, розвитку онлайн-бронювання, соціальних мереж, сервісів відгуків і зростання вимог до індивідуалізованого обслуговування.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних засад маркетингової стратегії формування лояльності клієнтів у готельному бізнесі та розробка рекомендацій щодо її удосконалення для Optima Collection Medievale Lviv.

Для досягнення поставленої мети у роботі необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити сутність, значення та складові клієнтської лояльності у сфері готельних послуг;
- охарактеризувати основні маркетингові інструменти формування лояльності клієнтів у готельному бізнесі;
- визначити методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингової стратегії лояльності клієнтів готельного підприємства;

- надати організаційно-економічну характеристику Optima Collection Medievale Lviv;
- проаналізувати ринок готельних послуг Львова та конкурентне середовище підприємства;
- оцінити маркетингову діяльність та інструменти формування лояльності клієнтів Optima Collection Medievale Lviv;
- виявити основні проблеми маркетингової стратегії лояльності клієнтів готелю;
- запропонувати напрями удосконалення CRM-комунікацій і персоналізованої взаємодії з клієнтами;
- обґрунтувати доцільність розвитку програми лояльності та digital-інструментів повторного бронювання;
- розрахувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес формування лояльності клієнтів у готельному бізнесі.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти розробки й удосконалення маркетингової стратегії формування лояльності клієнтів Optima Collection Medievale Lviv.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Метод аналізу та синтезу застосовано для розкриття сутності клієнтської лояльності та систематизації маркетингових інструментів її формування. Метод порівняння використано для дослідження конкурентного середовища готельного ринку Львова. Графічний і табличний методи застосовано для наочного представлення результатів дослідження. SWOT-аналіз і STEP-аналіз використано для оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища готельного підприємства. Метод побудови багатокутника конкурентоспроможності застосовано для порівняння позицій Optima Collection Medievale Lviv з основними конкурентами. Методи економічного аналізу та прогнозування використано для обґрунтування ефективності запропонованих заходів.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань маркетингу послуг, готельного бізнесу, клієнтської лояльності, CRM, digital-маркетингу та управління клієнтським досвідом; нормативно-правові акти України; статистичні та аналітичні матеріали щодо розвитку туристичного і готельного ринку; відкриті інформаційні джерела про діяльність Optima Collection Medievale Lviv; дані сайтів бронювання, відгуків споживачів, соціальних мереж та власні аналітичні узагальнення автора.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення рівня клієнтської лояльності, збільшення кількості повторних бронювань, покращення digital-комунікацій, розвитку персоналізованих пропозицій і зміцнення конкурентних позицій Optima Collection Medievale Lviv на ринку готельних послуг Львова.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі розглянуто теоретико-методичні основи формування лояльності клієнтів у готельному бізнесі. У другому розділі проведено аналіз маркетингової стратегії формування лояльності клієнтів Optima Collection Medievale Lviv. У третьому розділі розроблено напрями удосконалення маркетингової стратегії лояльності клієнтів готелю та здійснено економічне обґрунтування запропонованих заходів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ КЛІЄНТІВ У ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Сутність, значення та складові клієнтської лояльності у сфері готельних послуг

У сучасних умовах розвитку ринку готельних послуг клієнтська лояльність виступає одним із найважливіших чинників забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку готельного підприємства. Якщо раніше основний акцент у готельному бізнесі робився переважно на залученні нових клієнтів, то сьогодні дедалі більшого значення набуває утримання гостей, стимулювання повторних бронювань, формування позитивного клієнтського досвіду та побудова довготривалих відносин між готелем і споживачем послуг.

Готельний бізнес належить до сфери послуг, де якість взаємодії з клієнтом, емоційне сприйняття сервісу, рівень довіри до бренду та післяпродажна комунікація мають не менше значення, ніж матеріальні характеристики самого готельного продукту. Гість оцінює не лише номер, місце розташування чи ціну, а весь комплекс вражень: зручність бронювання, швидкість заселення, ввічливість персоналу, чистоту, атмосферу, безпеку, додаткові послуги, якість комунікації до і після проживання, реакцію адміністрації на відгуки та готовність готелю враховувати індивідуальні потреби клієнта.

Лояльність клієнтів у готельному бізнесі доцільно розглядати як стійку позитивну прихильність споживача до певного готельного підприємства або бренду, що проявляється у повторному виборі послуг, готовності рекомендувати готель іншим клієнтам, позитивному ставленні до бренду та меншій чутливості до пропозицій конкурентів. Водночас клієнтська лояльність не зводиться лише до факту повторної купівлі. У сфері готельних послуг вона має складнішу природу, оскільки включає поведінковий, емоційний, когнітивний і комунікаційний аспекти.

Поведінковий аспект лояльності проявляється у повторних бронюваннях, використанні послуг одного й того самого готелю або мережі готелів, участі у програмі лояльності, зверненні до прямих каналів бронювання та регулярній взаємодії з брендом. Емоційний аспект відображає рівень прихильності клієнта, його довіру до готелю, позитивні асоціації з перебуванням і бажання повернутися. Когнітивний аспект пов'язаний з усвідомленою оцінкою переваг готелю порівняно з конкурентами: ціни, якості сервісу, місця розташування, репутації, бонусів і додаткових можливостей. Комунікаційний аспект проявляється у готовності клієнта рекомендувати готель іншим, залишати позитивні відгуки, поширювати інформацію про власний досвід у соціальних мережах та брати участь у зворотному зв'язку.

У науковій літературі клієнтська лояльність часто розглядається як результат задоволеності споживача, довіри до бренду та позитивного досвіду взаємодії з підприємством. Проте між задоволеністю і лояльністю існує важлива відмінність. Задоволений клієнт може позитивно оцінити окреме перебування у готелі, але це не завжди означає, що він обере цей готель повторно. Лояльний клієнт, навпаки, має більш стійку прихильність до бренду, готовий повертатися, рекомендувати готель і підтримувати з ним довгострокову взаємодію. Отже, задоволеність є необхідною, але недостатньою умовою формування лояльності.

У готельному бізнесі лояльність клієнтів формується під впливом значної кількості чинників. До них належать якість основної послуги, професійність персоналу, рівень сервісу, цінова політика, доступність бронювання, зручність розташування, безпека, індивідуальний підхід, атмосфера готелю, репутація в онлайн-середовищі, наявність програми лояльності, ефективність комунікацій і здатність підприємства працювати з відгуками клієнтів.

Основні підходи до розуміння клієнтської лояльності у готельному бізнесі подано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1. Основні підходи до визначення клієнтської лояльності у готельному бізнесі

Підхід	Сутність підходу	Прояв у готельному бізнесі
Поведінковий	Лояльність розглядається як повторне придбання послуги або регулярне звернення до підприємства	Повторне бронювання номера, вибір тієї самої мережі готелів, використання прямого сайту готелю
Емоційний	Лояльність визначається як позитивне ставлення, довіра та прихильність до бренду	Бажання повернутися до готелю, позитивні асоціації з перебуванням, відчуття комфорту та довіри
Когнітивний	Лояльність базується на раціональному порівнянні переваг підприємства з конкурентами	Оцінка ціни, сервісу, розташування, бонусів, репутації та додаткових послуг
Комунікаційний	Лояльність проявляється у готовності клієнта рекомендувати підприємство іншим	Позитивні відгуки, рекомендації знайомим, публікації у соціальних мережах
Комплексний	Лояльність розглядається як поєднання поведінкової, емоційної, раціональної та комунікаційної прихильності	Повторні бронювання, участь у програмі лояльності, рекомендації, довгострокова взаємодія з брендом

Джерело: складено автором на основі узагальнення наукових підходів до трактування клієнтської лояльності.

Як видно з табл. 1.1, найбільш доцільним для готельного бізнесу є комплексний підхід до визначення лояльності, оскільки готельна послуга має не лише функціональний, а й емоційний характер. Клієнт обирає готель не тільки через ціну чи місце розташування, але й через власні очікування щодо рівня комфорту, безпеки, ставлення персоналу, атмосфери та загального досвіду перебування. Тому маркетингова стратегія формування лояльності має бути спрямована не лише на економічне стимулювання повторних продажів, але й на створення цінності для клієнта на всіх етапах його взаємодії з готелем.

Особливістю клієнтської лояльності у сфері готельних послуг є те, що вона формується протягом усього клієнтського шляху. Цей шлях починається ще до фактичного поселення у готель, коли потенційний гість шукає інформацію, порівнює варіанти, читає відгуки, переглядає фотографії номерів, оцінює ціни та умови бронювання. Далі лояльність формується під час безпосереднього проживання, коли клієнт отримує основну послугу та оцінює її якість. Після виїзду значення мають подальші комунікації: подяка за проживання, прохання залишити відгук, персоналізовані пропозиції, бонуси

для повторного бронювання, привітання зі святами або інформування про спеціальні акції.

Модель формування клієнтської лояльності у готельному бізнесі можна подати у вигляді послідовної схеми.

Модель формування клієнтської лояльності у готельному бізнесі

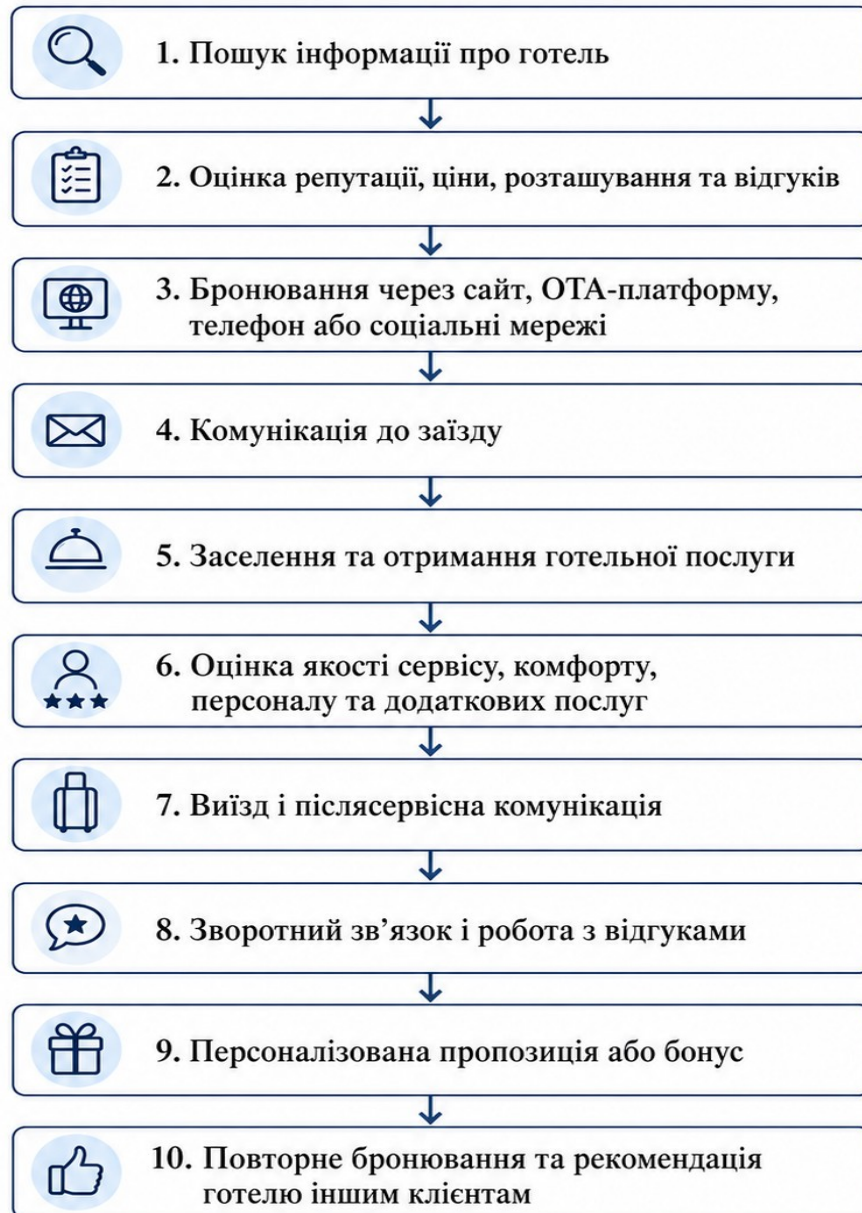


Рис. 1.1. Модель формування клієнтської лояльності у готельному бізнесі

Джерело: складено автором.

Згідно з рис. 1.1, клієнтська лояльність не виникає одночасно. Вона є результатом послідовної та системної роботи готелю з клієнтом на всіх етапах взаємодії. Якщо хоча б один з етапів має низьку якість, наприклад, незручне

бронювання, повільне заселення, недостатня чистота номера або відсутність реакції на негативний відгук, це може знизити рівень довіри до готелю та зменшити ймовірність повторного звернення.

Важливим елементом формування лояльності у готельному бізнесі є якість сервісу. На відміну від матеріального товару, готельна послуга є нематеріальною, невіддільною від процесу надання, мінливою за якістю та такою, що не може бути збережена для майбутнього продажу. Це означає, що клієнт оцінює не лише кінцевий результат, а й сам процес обслуговування. Наприклад, однакова категорія номера може сприйматися гостями по-різному залежно від поведінки персоналу, швидкості реагування на прохання, чистоти, тиші, комфорту сну, якості сніданку та загальної атмосфери.

До основних складових клієнтської лояльності у готельному бізнесі можна віднести задоволеність клієнта, довіру до готелю, сприйняту цінність послуги, емоційну прихильність, позитивний досвід, залученість клієнта до комунікації з брендом і готовність до повторної купівлі. Кожна з цих складових має власне значення, але в сукупності вони формують загальний рівень лояльності.

Задоволеність клієнта є базовою передумовою формування лояльності. Вона виникає тоді, коли фактичний досвід проживання відповідає або перевищує очікування гостя. Якщо клієнт очікував чистий номер, зручне ліжко, ввічливе обслуговування і швидке заселення та отримав саме такий сервіс, він буде задоволений. Якщо ж готель додатково запропонував комплімент, врахував індивідуальні побажання, надав корисну інформацію про місто або швидко вирішив проблему, рівень задоволеності може перерости в емоційну прихильність.

Довіра до готелю означає впевненість клієнта у тому, що підприємство стабільно забезпечить заявлений рівень якості. Для готельного бізнесу довіра особливо важлива, оскільки клієнт часто бронює послугу заздалегідь і не може повністю перевірити її якість до моменту споживання. Саме тому важливу роль відіграють бренд, репутація, відгуки інших гостей, прозорість умов

бронювання та відповідність фактичної послуги інформації, представлений на сайті або платформах бронювання.

Сприйнята цінність послуги відображає співвідношення між тим, що клієнт отримує, і тим, що він витрачає. При цьому витрати клієнта включають не лише гроші, але й час, зусилля, емоційні ризики та невизначеність. Якщо гість вважає, що отриманий рівень сервісу, комфорту, розташування та додаткових можливостей відповідає або перевищує сплачену ціну, ймовірність повторного звернення зростає. Складові клієнтської лояльності у готельному бізнесі систематизовано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2. Складові клієнтської лояльності у сфері готельних послуг

Складова лояльності	Зміст	Практичний прояв у діяльності готелю
Задоволеність клієнта	Відповідність фактичного досвіду очікуванням гостя	Позитивна оцінка проживання, відсутність скарг, високі оцінки сервісу
Довіра до готелю	Впевненість у стабільній якості послуг і чесності бренду	Готовність бронювати повторно без тривалого порівняння з конкурентами
Сприйнята цінність	Оцінка співвідношення ціни, якості, сервісу та отриманих вигод	Гість вважає ціну обґрунтованою і готовий платити за послугу
Емоційна прихильність	Позитивні емоції та особисті асоціації з готелем	Бажання повернутися, відчуття комфорту, позитивні спогади
Повторна купівля	Фактичне повторне використання послуг готелю	Повторні бронювання, вибір тієї самої мережі або конкретного готелю
Рекомендаційна активність	Готовність радити готель іншим споживачам	Позитивні відгуки, рекомендації знайомим, згадки у соціальних мережах
Комунікаційна залученість	Підтримання контакту з брендом після проживання	Відкриття email-розсилок, участь у програмі лояльності, відповіді на опитування

Джерело: складено автором.

Дані табл. 1.2 свідчать, що клієнтська лояльність є багатовимірним явищем. Для готельного підприємства важливо працювати не лише з одним її елементом, наприклад, знижками або бонусами, а з усією системою чинників. Якщо готель пропонує програму лояльності, але не забезпечує належної якості сервісу, така програма не буде ефективною. Так само високий рівень сервісу без подальшої комунікації з клієнтом не завжди гарантує повторне

бронювання, оскільки гість може просто забути про готель або обрати конкурентну пропозицію.

Емоційна прихильність формується тоді, коли готель створює для клієнта не просто послугу проживання, а позитивний досвід. У готельному бізнесі емоції мають особливе значення, оскільки перебування у готелі часто пов'язане з подорожами, відпочинком, важливими подіями, робочими поїздками або особистими враженнями. Атмосфера готелю, стиль інтер'єру, привітність персоналу, індивідуальна увага та відчуття турботи можуть створити у клієнта бажання повернутися саме до цього готелю.

Залученість клієнта до комунікації з брендом проявляється у взаємодії з готелем через сайт, електронну пошту, соціальні мережі, месенджери, програми лояльності, відгуки та персоналізовані пропозиції. Чим активніше і якісніше готель підтримує контакт із клієнтом, тим вища ймовірність повторного бронювання. При цьому важливо, щоб комунікація не була нав'язливою, а мала реальну цінність для гостя: спеціальні умови, корисну інформацію, нагадування, персональні бонуси або пропозиції відповідно до попереднього досвіду проживання.

У готельному бізнесі доцільно розрізняти декілька рівнів клієнтської лояльності. Перший рівень — ситуативна лояльність, коли клієнт обирає готель через зручне місце розташування, вигідну ціну або відсутність альтернатив. Така лояльність є нестійкою, оскільки клієнт легко може перейти до конкурента за появи кращої пропозиції. Другий рівень — поведінкова лояльність, коли клієнт уже має досвід повторного бронювання, але його вибір може залишатися переважно раціональним. Третій рівень — емоційна лояльність, коли гість має позитивну прихильність до готелю або бренду. Четвертий рівень — адвокаційна лояльність, коли клієнт не лише сам повертається, а й активно рекомендує готель іншим.

Рівні клієнтської лояльності у готельному бізнесі подано на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Рівні клієнтської лояльності у готельному бізнесі

Джерело: складено автором.

Найбільш цінним для готелю є досягнення емоційної та адвокаційної лояльності, оскільки саме такі клієнти мають найвищу ймовірність повторного звернення та створюють додаткову маркетингову цінність через рекомендації. У сфері готельних послуг рекомендації мають особливе значення, оскільки потенційні гості часто довіряють відгукам інших клієнтів більше, ніж офіційній рекламі. Позитивний відгук на платформі бронювання, у Google, соціальних мережах або туристичних сервісах може безпосередньо вплинути на рішення інших споживачів.

Для готелів, які входять до мережі або працюють під відомим брендом, клієнтська лояльність має ще одне важливе значення — вона може поширюватися не лише на конкретний об'єкт, але й на всю мережу. Якщо клієнт мав позитивний досвід проживання в одному готелі бренду, він з більшою ймовірністю обере інший готель цієї ж мережі в іншому місті. Саме тому мережеві готелі активно використовують CRM-системи, єдині стандарти обслуговування, програми лояльності та централізовані digital-комунікації.

Разом із тим клієнтська лояльність у готельному бізнесі є нестабільною і потребує постійного підтримання. Навіть лояльний клієнт може змінити вибір у разі погіршення сервісу, невідповідності очікуванням, негативного досвіду, відсутності реакції на скаргу або появи більш привабливої пропозиції конкурентів. Тому маркетингова стратегія лояльності має бути не одноразовою акцією, а системою управлінських рішень, спрямованих на постійне покращення клієнтського досвіду.

Особливо важливою для формування лояльності є робота з негативним досвідом клієнтів. У готельному бізнесі повністю уникнути скарг складно, оскільки послуга створюється у процесі взаємодії персоналу, інфраструктури, технічного стану номерного фонду та індивідуальних очікувань гостя. Проте саме реакція готелю на проблему часто визначає подальшу поведінку клієнта. Якщо скаргу швидко розглянуто, проблему вирішено, а клієнт отримав вибачення або компенсацію, негативний досвід може бути частково нейтралізований. У деяких випадках якісне вирішення проблеми навіть підвищує довіру до готелю, оскільки демонструє відповідальність і клієнтоорієнтованість підприємства.

Для Optima Collection Medievale Lviv дослідження сутності та складових клієнтської лояльності є необхідною основою для подальшого аналізу маркетингової діяльності готелю, оцінки його конкурентних позицій і розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегії формування лояльності клієнтів.

1.2. Маркетингові інструменти формування лояльності клієнтів у готельному бізнесі

Формування лояльності клієнтів у готельному бізнесі є складним багаторівневим процесом, який передбачає використання сукупності маркетингових інструментів, спрямованих на залучення, утримання та розвиток довгострокових відносин із гостями. На відміну від традиційного підходу, за якого основна увага приділялася разовому продажу послуги розміщення, сучасний маркетинг готельного підприємства орієнтується на створення довготривалої цінності для клієнта, підтримання постійного контакту з ним, персоналізацію пропозицій і стимулювання повторних бронювань.

У науковій літературі питання формування лояльності клієнтів розглядається через декілька підходів: концепцію маркетингу взаємовідносин, управління якістю сервісу, CRM-підхід, концепцію клієнтського досвіду, digital-маркетинг, програму лояльності та репутаційний маркетинг. Кожен із цих підходів має власний акцент, але в умовах готельного бізнесу вони повинні використовуватися комплексно, оскільки рішення клієнта про повторне бронювання залежить не від одного чинника, а від загального досвіду взаємодії з готелем.

Одним із базових наукових підходів до формування лояльності є концепція довгострокових відносин із клієнтами. Ф. Котлер і К. Келлер розглядають створення довгострокових лояльних відносин як окремий напрям маркетингового управління, пов'язаний із формуванням цінності, задоволеності та лояльності клієнтів [1, с. 149–164]. У межах цього підходу лояльність не може бути забезпечена лише за допомогою реклами або знижок. Вона є результатом системного управління цінністю, яку клієнт отримує у процесі користування послугою. Для готелю це означає, що маркетингова стратегія має охоплювати не тільки етап продажу номера, а й усі точки контакту з гостем: пошук інформації, бронювання, комунікацію до заїзду,

поселення, проживання, виїзд, збір відгуку та подальші персоналізовані пропозиції.

Р. Олівер, досліджуючи природу споживчої лояльності, підкреслює, що задоволеність є важливим, але не єдиним чинником лояльності. Автор зазначає: «satisfaction is a necessary step in loyalty formation» [2, с. 33]. Водночас він наголошує, що задоволеність не завжди автоматично перетворюється на лояльність, оскільки на подальшу поведінку споживача впливають також емоційна прихильність, соціальні зв'язки, особиста мотивація та сприйняття переваг продукту [2, с. 34–36]. Для готельного бізнесу це положення має принципове значення: навіть задоволений гість може не повернутися до готелю, якщо не сформовано додаткову мотивацію для повторного бронювання, не підтримується комунікація після виїзду або відсутня персональна пропозиція.

У дослідженні J. Kandampully та D. Suhartanto, присвяченому лояльності клієнтів у готельній індустрії, підкреслено, що лояльність клієнта є одним із домінантних факторів успіху бізнес-організації, а для готельної сфери особливого значення набувають задоволеність клієнта та імідж готелю [3, с. 346]. Автори зазначають, що метою їхнього дослідження було визначення факторів іміджу та задоволеності, які позитивно пов'язані з лояльністю у готельному бізнесі [3, с. 346–351]. Практичний висновок цього підходу полягає в тому, що маркетингова стратегія лояльності готелю має поєднувати управління якістю основних сервісних процесів із формуванням позитивного бренду та репутації.

Наступним важливим інструментом є CRM-система, тобто система управління взаємовідносинами з клієнтами. А. Рауне та Р. Фроу розглядають CRM не лише як технологічний інструмент, а як стратегічний підхід до управління взаємодією з клієнтами, який поєднує бізнес-стратегію, клієнтську стратегію, інформаційні технології та процеси створення цінності [4, с. 167–176]. Для готелю CRM має практичне значення, оскільки дозволяє накопичувати інформацію про клієнтів: частоту проживання, тип номера,

джерело бронювання, особливі побажання, реакцію на акції, оцінки проживання, скарги та історію комунікацій.

Для систематизації маркетингових інструментів формування лояльності клієнтів у готельному бізнесі доцільно виділити декілька основних груп, які подано в табл. 1.3.

Таблиця 1.3. Маркетингові інструменти формування лояльності клієнтів у готельному бізнесі

Група інструментів	Зміст	Практичне застосування у готелі	Очікуваний вплив на лояльність
Інструменти сервісної якості	Забезпечення стабільного рівня обслуговування, чистоти, комфорту та безпеки	Стандарти роботи персоналу, контроль номерного фонду, швидке реагування на запити	Підвищення задоволеності та довіри
CRM-інструменти	Збір, збереження та аналіз даних про клієнтів	База гостей, історія бронювань, персональні пропозиції, сегментація	Персоналізація комунікації та повторні бронювання
Програма лояльності	Система бонусів, знижок або привілеїв для постійних клієнтів	Накопичувальні знижки, бонусні ночі, апгрейд номера, ранній заїзд	Стимулювання повторного вибору готелю
Digital-маркетинг	Використання цифрових каналів для комунікації та продажу	Сайт, SEO, email, соціальні мережі, месенджери, ремаркетинг	Підтримання контакту та зниження залежності від ОТА
Репутаційний маркетинг	Управління відгуками, рейтингами та онлайн-іміджем	Відповіді на Google Reviews, Booking, TripAdvisor, аналіз скарг	Формування довіри та рекомендаційної активності
Контент-маркетинг	Створення корисного та емоційного контенту для клієнтів	Пости про Львів, маршрути, події, історію готелю, локальні рекомендації	Посилення емоційної прихильності
Персоналізація сервісу	Адаптація послуги до потреб конкретного гостя	Урахування побажань щодо номера, привітання, індивідуальні пакети	Відчуття цінності клієнта та турботи
Післясервісна комунікація	Комунікація після виїзду гостя	Подяка за проживання, прохання залишити відгук, промокод на наступне бронювання	Підвищення ймовірності повторного звернення

Джерело: складено автором на основі [1, с. 149–168; 4, с. 167–176; 5, с. 12–40].

Як видно з табл. 1.3, маркетингові інструменти формування лояльності не обмежуються програмою знижок. У готельному бізнесі лояльність формується через сукупність сервісних, комунікаційних, цифрових, репутаційних та емоційних інструментів. Знижка може стимулювати повторне бронювання, але без якісного сервісу, персоналізованої комунікації та позитивного досвіду вона не створює стійкої прихильності до бренду.

У межах готельного бізнесу CRM-система може виконувати декілька функцій. По-перше, вона забезпечує сегментацію клієнтів за типом поїздки, частотою бронювань, середнім чеком, каналом залучення та рівнем лояльності. По-друге, CRM дає можливість персоналізувати пропозиції: наприклад, надсилати спеціальні умови для повторного проживання, пропонувати пакет вихідного дня, раннє бронювання, привітання з днем народження або індивідуальні бонуси. По-третє, CRM дозволяє контролювати якість післясервісної комунікації, збирати відгуки та реагувати на негативний досвід. По-четверте, вона сприяє зниженню залежності готелю від онлайн-платформ бронювання, оскільки допомагає переводити клієнтів у прямі канали взаємодії. Важливим науково-практичним підходом до формування лояльності є управління якістю сервісу. У класичній моделі SERVQUAL, запропонованій А. Parasuraman, V. Zeithaml та L. Berry, якість послуг оцінюється за п'ятьма вимірами: надійність, чуйність, впевненість, емпатія та матеріальні елементи сервісу [5, с. 12–40]. Для готельного бізнесу ця модель має прикладне значення, оскільки дає змогу оцінити, які саме елементи обслуговування впливають на задоволеність і подальшу лояльність гостей.

Окреме місце серед інструментів формування лояльності займає програма лояльності. У готельному бізнесі вона може мати різні форми: накопичувальні бонуси, знижки для постійних клієнтів, безкоштовні ночі, апгрейд категорії номера, раннє заселення, пізній виїзд, комплімент від готелю, спеціальні умови для корпоративних клієнтів або закриті пропозиції для учасників програми. Основна функція програми лояльності полягає у створенні додаткової мотивації для повторного бронювання та переходу клієнта від випадкового вибору до стабільної взаємодії з брендом.

До основних digital-інструментів формування лояльності у готельному бізнесі належать офіційний сайт готелю, SEO-просування, контекстна реклама, email-маркетинг, соціальні мережі, месенджери, ремаркетинг, чат-боти, онлайн-опитування та персоналізовані digital-пропозиції. Офіційний сайт є важливим каналом прямого бронювання, який дозволяє готелю

зменшити комісійні витрати на OTA-платформи та підтримувати безпосередній контакт із клієнтом. Email-маркетинг і месенджери дають змогу продовжити комунікацію після виїзду гостя та запропонувати йому персональні умови для наступного проживання.

Особливу роль у формуванні лояльності відіграє репутаційний маркетинг. У сфері готельних послуг клієнти часто приймають рішення на основі відгуків інших гостей. Тому рейтинг готелю на платформах бронювання, у Google, туристичних сервісах і соціальних мережах безпосередньо впливає на рівень довіри та ймовірність бронювання. Репутаційний маркетинг включає моніторинг відгуків, аналіз повторюваних проблем, оперативні відповіді на скарги, подяку за позитивні оцінки та використання зворотного зв'язку для покращення сервісу.

Для формування лояльності важливо не тільки отримувати позитивні відгуки, але й правильно працювати з негативними. Негативний відгук не обов'язково означає втрату клієнта, якщо готель демонструє готовність вирішити проблему. Ввічлива, конкретна та швидка відповідь адміністрації може зменшити негативний ефект, показати іншим потенційним гостям відповідальність готелю та підвищити довіру до бренду. Таким чином, робота з відгуками є не лише елементом сервісу, але й важливим маркетинговим інструментом.

Ще одним важливим інструментом є персоналізація. У готельному бізнесі персоналізація може реалізовуватися на різних рівнях: від звернення до гостя на ім'я до формування спеціальних пропозицій на основі попередніх бронювань. Наприклад, якщо клієнт раніше бронював номер на вихідні, готель може запропонувати йому пакет «weekend у Львові». Якщо гість подорожував із сім'єю, доцільно запропонувати сімейний пакет. Якщо клієнт перебував у готелі у діловій поїздці, ефективною може бути пропозиція зі зручним робочим місцем, раннім сніданком або трансфером.

Для оцінки рівня лояльності клієнтів важливим інструментом є показник NPS — Net Promoter Score. F. Reichheld у статті «The One Number You Need to

Grow» запропонував використовувати готовність клієнта рекомендувати компанію як ключовий індикатор лояльності [6, с. 1–6]. Автор підкреслює, що компанії можуть сфокусувати співробітників на завданні стимулювання зростання, якщо використовують просте запитання про готовність рекомендувати компанію [6, с. 5].

Маркетингові інструменти формування лояльності доцільно розглядати також через розширений комплекс маркетингу послуг 7Р. На відміну від класичної моделі 4Р, яка включає продукт, ціну, місце продажу та просування, у сфері послуг додаються ще три елементи: люди, процеси та фізичні докази. Саме ці додаткові елементи мають особливе значення для готельного бізнесу, оскільки послуга розміщення створюється у процесі безпосередньої взаємодії персоналу та гостя.

Наукові підходи до формування лояльності клієнтів у готельному бізнесі систематизовано в табл. 1.4.

Таблиця 1.4. Наукові підходи до формування лояльності клієнтів у готельному бізнесі

Науковий підхід	Представники	Основна ідея	Значення для готельного бізнесу
Підхід цінності, задоволеності та лояльності	Ф. Котлер, К. Келлер	Лояльність формується через створення цінності та задоволення клієнта	Готель має управляти не лише продажем номера, а всім клієнтським досвідом
Концепція споживчої лояльності	Р. Олівер	Задоволеність є необхідною, але недостатньою умовою лояльності	Потрібно формувати емоційну прихильність і мотивацію до повторного вибору
Готельна лояльність через імідж і задоволеність	J. Kandampully, D. Suhartanto	Імідж готелю та задоволеність сервісом позитивно пов'язані з лояльністю	Необхідно поєднувати якість обслуговування з управлінням брендом і репутацією
CRM-підхід	A. Payne, P. Frow	CRM є стратегічною системою управління відносинами з клієнтами	Дає змогу персоналізувати комунікації та стимулювати повторні бронювання
SERVQUAL-підхід	A. Parasuraman, V. Zeithaml, L. Berry	Якість послуги оцінюється через надійність, чуйність, впевненість, емпатію та матеріальні елементи	Дозволяє діагностувати слабкі місця сервісу, що впливають на лояльність
NPS-підхід	F. Reichheld	Готовність рекомендувати компанію є важливим індикатором лояльності	Дає змогу вимірювати рекомендаційну активність гостей після проживання

Джерело: складено автором на основі [1, с. 149–164; 2, с. 33–44; 3, с. 346–351; 4, с. 167–176; 5, с. 12–40; 6, с. 1–6].

Аналіз наукових підходів, наведених у табл. 1.4, дозволяє зробити висновок, що жоден окремий інструмент не може самостійно забезпечити стійку лояльність клієнтів у готельному бізнесі.

Інтегрована модель використання маркетингових інструментів формування лояльності клієнтів готелю



Рис. 1.3. Інтегрована модель використання маркетингових інструментів формування лояльності клієнтів готелю

Джерело: складено автором.

Нерівномірність сервісу, коли один працівник демонструє високий рівень уваги, а інший — байдужість, знижує довіру до бренду та ускладнює

формування стійкої лояльності. Згідно з рис. 1.3, маркетингові інструменти формування лояльності мають використовуватися не ізольовано, а як єдина система. Таким чином, маркетингові інструменти формування лояльності клієнтів у готельному бізнесі включають управління якістю сервісу, CRM-систему, програму лояльності, digital-маркетинг, репутаційний менеджмент, персоналізацію, післясервісну комунікацію, NPS-оцінювання та внутрішній маркетинг персоналу. Аналіз наукових підходів свідчить, що найбільш ефективною є інтегрована стратегія, у межах якої лояльність розглядається не як результат разової акції, а як наслідок системної роботи з клієнтським досвідом. Для Optima Collection Medievale Lviv це означає необхідність подальшого аналізу чинних маркетингових інструментів, оцінки рівня digital-комунікацій, репутації, повторних бронювань і можливостей персоналізованої взаємодії з гостями.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингової стратегії лояльності клієнтів готельного підприємства

Оцінювання ефективності маркетингової стратегії лояльності клієнтів у готельному бізнесі є необхідною умовою прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Формування лояльності не може розглядатися лише як загальна декларація клієнтоорієнтованості, оскільки для готельного підприємства важливо визначити, наскільки конкретні маркетингові інструменти впливають на повторні бронювання, рівень задоволеності гостей, онлайн-репутацію, прибутковість, завантаженість номерного фонду та конкурентні позиції на ринку.

У науковій літературі ефективність маркетингової діяльності розглядається як співвідношення між отриманими результатами та витратами, понесеними для досягнення цих результатів. Ф. Котлер і К. Келлер підкреслюють, що маркетингова ефективність повинна оцінюватися не лише за обсягами продажів, а й за рівнем створеної цінності для клієнта,

задоволеністю, утриманням клієнтів і довгостроковою прибутковістю взаємовідносин [1, с. 149–164]. Методичні підходи до оцінювання маркетингової стратегії лояльності клієнтів готельного підприємства систематизовано в табл. 1.5.

Таблиця 1.5. Методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингової стратегії лояльності клієнтів готелю

Методичний підхід	Зміст оцінювання	Основні показники	Значення для готельного підприємства
Стратегічний аналіз	Оцінка зовнішнього середовища та ринкових умов	STEP-аналіз, SWOT-аналіз, аналіз конкурентів	Дозволяє визначити можливості, загрози та стратегічні резерви розвитку
Конкурентний аналіз	Порівняння готелю з основними конкурентами	Багатокутник конкурентоспроможності, оцінка позицій за критеріями	Дає змогу виявити сильні та слабкі сторони готелю на ринку
Поведінковий аналіз лояльності	Оцінка фактичної поведінки клієнтів	Частка повторних бронювань, частота проживання, середній чек	Показує реальний рівень утримання клієнтів
Аналіз задоволеності	Оцінка сприйняття якості сервісу клієнтами	Анкетування, SERVQUAL, оцінки після проживання	Дозволяє визначити, які елементи сервісу впливають на лояльність
Репутаційний аналіз	Оцінка онлайн-іміджу готелю	Рейтинги Booking, Google, TripAdvisor, аналіз відгуків	Визначає рівень довіри потенційних клієнтів до готелю
NPS-оцінювання	Вимірювання готовності рекомендувати готель	Net Promoter Score	Дає змогу оцінити рекомендаційну лояльність
CRM-аналіз	Оцінка ефективності роботи з клієнтською базою	Кількість контактів, відкриття email, конверсія пропозицій	Дозволяє оцінити персоналізацію та ефективність повторної комунікації
Економічний аналіз	Оцінка фінансової результативності заходів	ROI, приріст доходу, термін окупності, рентабельність	Підтверджує доцільність впровадження маркетингових рекомендацій

Джерело: складено автором на основі [1, с. 149–164; 2, с. 34–36; 4, с. 167–176; 5, с. 12–40; 6, с. 1–6].

Як видно з табл. 1.5, оцінювання ефективності маркетингової стратегії лояльності має бути комплексним. Використання лише фінансових показників не дозволяє повністю оцінити рівень лояльності, оскільки позитивний ефект від CRM-комунікацій, програми лояльності або покращення сервісу може проявлятися поступово. Загальна логіка використання SWOT-аналізу для оцінки стратегії лояльності готелю подана на рис. 1.4.

Логіка використання SWOT-аналізу для оцінки стратегії лояльності готелю



Рис. 1.4. Логіка використання SWOT-аналізу для оцінки стратегії лояльності готелю
Джерело: складено автором.

Водночас використання лише якісних оцінок, наприклад відгуків або анкетування, також є недостатнім, якщо вони не пов'язані з економічними результатами. Тому в роботі доцільно поєднувати стратегічні, поведінкові, сервісні, репутаційні та фінансові методи аналізу. Р. Олівер у дослідженні споживчої лояльності наголошує, що лояльність має поетапний характер і формується через когнітивний, афективний, конативний та поведінковий рівні [2, с. 34–36]. Критерії для побудови багатокутника конкурентоспроможності готелю подано в табл. 1.6.

Таблиця 1.6. Критерії оцінювання конкурентоспроможності готелю в контексті формування клієнтської лояльності

Критерій	Зміст критерію	Вплив на лояльність клієнтів
Локація	Зручність розташування відносно центру міста, транспортної інфраструктури, туристичних об'єктів	Впливає на первинний вибір і бажання повторного проживання
Якість номерного фонду	Комфорт, чистота, стан меблів, оснащення номерів	Формує базову задоволеність клієнта
Рівень сервісу	Робота персоналу, швидкість реагування, ввічливість, професійність	Визначає емоційне ставлення гостя до готелю
Ціна/якість	Відповідність ціни рівню сервісу та очікуванням клієнта	Впливає на сприйняту цінність послуги
Онлайн-репутація	Рейтинги та відгуки на платформах бронювання і в пошукових системах	Формує довіру потенційних і постійних гостей
Digital-активність	Сайт, соціальні мережі, email, месенджери, онлайн-комунікації	Підтримує контакт із клієнтом до і після проживання
Програма лояльності	Наявність бонусів, знижок, привілеїв для постійних гостей	Стимулює повторні бронювання
Додаткові послуги	Сніданки, трансфер, екскурсійні пропозиції, конференц-сервіс	Підвищує цінність готельного продукту
Зручність бронювання	Простота прямого бронювання, прозорість умов, швидкість підтвердження	Зменшує бар'єри для повторного вибору
Персоналізація	Урахування індивідуальних потреб та історії клієнта	Посилює емоційну прихильність і довіру

Джерело: складено автором.

Окрему групу методів становлять показники поведінкової лояльності. Вони дозволяють оцінити не те, що клієнт декларує, а те, як він фактично поводить. Найважливішим показником у цьому контексті є частка

повторних бронювань. Вона показує, яка частина клієнтів повертається до готелю повторно протягом певного періоду.

Частка повторних бронювань може бути визначена за формулою:

$$\text{ЧПБ} = \text{Кп} / \text{Кз} \times 100 \%, (1.1)$$

де ЧПБ — частка повторних бронювань, %;

Кп — кількість повторних бронювань за період, од.;

Кз — загальна кількість бронювань за період, од.

Цей показник є одним із ключових для оцінювання ефективності маркетингової стратегії лояльності. Якщо після впровадження CRM-комунікацій, програми лояльності або спеціальних пропозицій для постійних клієнтів частка повторних бронювань зростає, це свідчить про позитивний вплив запропонованих заходів. Водночас для коректної оцінки необхідно враховувати сезонність, структуру клієнтів і канали бронювання.

Наступним важливим показником є коефіцієнт утримання клієнтів. Він показує, яку частку клієнтів підприємство змогло зберегти протягом певного періоду. Для готельного бізнесу цей показник може розраховуватися на основі клієнтської бази або програми лояльності.

Коефіцієнт утримання клієнтів визначається за формулою:

$$\text{КУК} = \text{Кк} / \text{Кпп} \times 100 \%, (1.2)$$

де КУК — коефіцієнт утримання клієнтів, %;

Кк — кількість клієнтів, які повторно скористалися послугами готелю у звітному періоді, осіб;

Кпп — кількість клієнтів, які користувалися послугами готелю у попередньому періоді, осіб.

Коефіцієнт утримання клієнтів має важливе значення для готелю, оскільки зростання цього показника свідчить про зменшення залежності підприємства від постійного залучення нових гостей. Чим вищий рівень утримання, тим стабільнішою є клієнтська база готелю.

Для оцінювання рекомендаційної лояльності доцільно використовувати показник NPS. За методикою F. Reichheld, клієнтам ставиться запитання про

готовність рекомендувати компанію іншим споживачам. Залежно від оцінки клієнти поділяються на промоутерів, нейтральних клієнтів і критиків [6, с. 1–6]. У готельному бізнесі цей інструмент зручно використовувати після виїзду гостя через email, месенджер або коротку онлайн-анкету.

Показник NPS розраховується за формулою:

$$\text{NPS} = \text{П} - \text{К}, (1.3)$$

де NPS — індекс готовності рекомендувати готель;

П — частка промоутерів, тобто клієнтів, які поставили оцінку 9–10 балів, %;

К — частка критиків, тобто клієнтів, які поставили оцінку 0–6 балів, %.

Нейтральні клієнти, які оцінюють готовність рекомендувати на 7–8 балів, у розрахунок не включаються, однак їхня частка також має аналітичне значення. Високий NPS свідчить про наявність значної кількості клієнтів, готових рекомендувати готель іншим, що є важливим джерелом органічного просування. Низький або від’ємний NPS свідчить про наявність проблем у сервісі, комунікації або відповідності очікуванням гостей.

Для аналізу якості сервісу може використовуватися модель SERVQUAL. А. Parasuraman, V. Zeithaml та L. Berry запропонували оцінювати якість послуг через розрив між очікуваннями клієнта і фактичним сприйняттям отриманої послуги [5, с. 12–40]. Для готельного бізнесу це означає, що оцінювання повинно охоплювати такі параметри, як надійність, чуйність, впевненість, емпатія та матеріальні елементи.

У спрощеному вигляді розрахунок сервісного розриву може бути поданий так:

$$\text{SQ} = \text{P} - \text{E}, (1.4)$$

де SQ — оцінка сервісної якості;

P — фактичне сприйняття послуги клієнтом;

E — очікування клієнта до отримання послуги.

Якщо результат є позитивним або дорівнює нулю, це означає, що послуга відповідає або перевищує очікування клієнта. Якщо результат є

від'ємним, це свідчить про сервісний розрив, який може негативно впливати на задоволеність і лояльність. У готельному бізнесі такі розриви можуть виникати через невідповідність фотографій номерів реальному стану, недостатню швидкість реагування персоналу, шум, проблеми з чистотою, незручний процес заселення або неочікувані додаткові платежі.

Важливим напрямом оцінювання є аналіз онлайн-репутації готелю. Оскільки значна частина клієнтів обирає готель на основі відгуків, рейтинги на Booking, Google, TripAdvisor та інших платформах мають безпосередній вплив на первинне бронювання і повторний вибір. Для оцінки онлайн-репутації доцільно використовувати такі показники: середній рейтинг готелю, кількість відгуків, частка позитивних і негативних відгуків, динаміка оцінок, основні теми скарг, швидкість відповіді адміністрації на відгуки, тональність коментарів.

Онлайн-репутація має особливе значення для формування довіри, оскільки вона є зовнішнім підтвердженням якості сервісу. Якщо офіційна реклама готелю має переконати клієнта у перевагах пропозиції, то відгуки інших гостей сприймаються як більш незалежне джерело інформації. Тому аналіз відгуків повинен бути не формальним, а управлінським інструментом для виявлення слабких місць сервісу.

Оцінка digital-комунікацій і CRM-активності також є важливою складовою методики. CRM-підхід, як зазначають А. Payne та Р. Frow, передбачає стратегічне управління взаємовідносинами з клієнтами на основі інтеграції процесів, інформаційних технологій і створення цінності [4, с. 167–176]. Для готелю це означає, що потрібно оцінювати не лише наявність клієнтської бази, а й ефективність її використання.

До основних CRM-показників, які можуть застосовуватися у готельному бізнесі, належать:

- кількість клієнтів у базі;
- частка клієнтів із повними контактними даними;
- кількість клієнтів, сегментованих за типом поїздки;

- частота email- або месенджер-комунікацій;
- відсоток відкриття email-листів;
- відсоток переходів за посиланнями;
- конверсія персоналізованих пропозицій у бронювання;
- кількість повторних бронювань після CRM-кампаній;
- частка прямих бронювань у загальній структурі продажів.

Особливу увагу слід приділяти частці прямих бронювань. Для готелю прямі бронювання є вигіднішими, оскільки дозволяють зменшити комісійні витрати на OTA-платформи та отримати прямий контакт із клієнтом. Зростання частки прямих бронювань може свідчити про ефективність сайту, CRM-комунікацій, програми лояльності та довіри до бренду.

Частка прямих бронювань визначається за формулою:

$$\text{ЧПР} = \text{Бпр} / \text{Бз} \times 100 \%, (1.5)$$

де ЧПР — частка прямих бронювань, %;

Бпр — кількість бронювань через прямі канали готелю, од.;

Бз — загальна кількість бронювань, од.

До прямих каналів бронювання належать офіційний сайт готелю, телефон, email, месенджери, соціальні мережі та власна CRM-база. Якщо частка прямих бронювань зростає, це означає, що клієнти частіше звертаються до готелю без посередників, а отже, рівень довіри та ефективність комунікації підвищуються.

Для фінансової оцінки маркетингової стратегії лояльності доцільно використовувати показники приросту доходу, рентабельності маркетингових інвестицій і терміну окупності. Найбільш універсальним показником є ROI, який дозволяє оцінити ефективність вкладень у маркетингові заходи.

Рентабельність маркетингових інвестицій визначається за формулою:

$$\text{ROI} = (\text{Дд} - \text{Вм}) / \text{Вм} \times 100 \%, (1.6)$$

де ROI — рентабельність маркетингових інвестицій, %;

Дд — додатковий дохід або додатковий прибуток, отриманий у результаті впровадження заходу, грн;

Вм — витрати на реалізацію маркетингового заходу, грн.

Якщо ROI є позитивним і перевищує альтернативну дохідність використання коштів, маркетинговий захід можна вважати економічно доцільним. У контексті програми лояльності або CRM-комунікацій додатковий дохід може формуватися за рахунок повторних бронювань, зростання середнього чека, продажу додаткових послуг або збільшення частки прямих бронювань.

Термін окупності маркетингового заходу визначається за формулою:

$$TO = Bm / Pm, (1.7)$$

де TO — термін окупності маркетингового заходу, періодів;

Вм — витрати на впровадження заходу, грн;

Пм — додатковий прибуток за один період, грн.

Комплекс показників для оцінювання ефективності маркетингової стратегії лояльності клієнтів готелю подано в табл. 1.7.

Таблиця 1.7. Показники оцінювання ефективності маркетингової стратегії лояльності клієнтів готельного підприємства

Група показників	Показник	Метод розрахунку або джерело даних	Управлінське значення
Поведінкова лояльність	Частка повторних бронювань	Повторні бронювання / загальні бронювання × 100 %	Оцінка фактичного повернення гостей
Утримання клієнтів	Коефіцієнт утримання клієнтів	Кількість повторних клієнтів / клієнти попереднього періоду × 100 %	Оцінка стабільності клієнтської бази
Рекомендаційна лояльність	NPS	Частка промоутерів – частка критиків	Оцінка готовності рекомендувати готель
Сервісна якість	SERVQUAL	Порівняння сприйняття та очікувань клієнтів	Виявлення сервісних розривів
Онлайн-репутація	Середній рейтинг і тональність відгуків	Booking, Google, TripAdvisor, соціальні мережі	Оцінка довіри клієнтів до готелю
Digital-ефективність	Відкриття email, кліки, конверсія	Дані email-сервісу, CRM, сайту	Оцінка ефективності комунікацій
Канали продажу	Частка прямих бронювань	Прямі бронювання / загальні бронювання × 100 %	Оцінка незалежності від OTA-платформ
Економічна ефективність	ROI	Додатковий дохід або прибуток / витрати × 100 %	Оцінка рентабельності заходів
Окупність	Термін окупності	Витрати / додатковий прибуток за період	Оцінка швидкості повернення інвестицій

Джерело: складено автором на основі [4, с. 167–176; 5, с. 12–40; 6, с. 1–6].

Загальну методику оцінювання ефективності маркетингової стратегії лояльності клієнтів готелю подано на рис. 1.5.

Методика оцінювання ефективності маркетингової стратегії лояльності клієнтів готельного підприємства



Рис. 1.5. Методика оцінювання ефективності маркетингової стратегії лояльності клієнтів готельного підприємства

Джерело: складено автором.

Оцінювання маркетингової стратегії лояльності клієнтів Optima Collection Medievale Lviv:

1. Надати організаційно-економічну характеристику готелю та визначити його місце на ринку готельних послуг Львова.
2. Провести STEP-аналіз зовнішнього середовища, щоб виявити фактори, які впливають на попит, поведінку клієнтів і можливості формування лояльності.
3. Здійснити SWOT-аналіз готелю з акцентом на сильні та слабкі сторони у сфері сервісу, комунікацій, digital-активності та роботи з клієнтами.
4. Побудувати багатокутник конкурентоспроможності для порівняння Optima Collection Medievale Lviv з основними конкурентами за критеріями, що впливають на клієнтську лояльність.
5. Проаналізувати маркетингові інструменти готелю: сайт, канали бронювання, соціальні мережі, відгуки, програму лояльності, CRM-комунікації.
6. Оцінити поведінкові показники лояльності: частку повторних бронювань, частку прямих бронювань, рівень рекомендаційної активності.
7. Виявити ключові проблеми маркетингової стратегії лояльності та визначити резерви її удосконалення.
8. Розробити практичні рекомендації та розрахувати їхню економічну ефективність.

Запропонована методика має практичне значення для подальшого дослідження діяльності Optima Collection Medievale Lviv, оскільки дозволяє послідовно перейти від загального аналізу ринку до конкретних рекомендацій.

Її перевагою є комплексність: вона враховує зовнішні умови, конкурентне середовище, якість сервісу, поведінку клієнтів, digital-комунікації та фінансовий результат. Такий підхід відповідає сучасній логіці маркетингового управління, у якій лояльність клієнтів розглядається як стратегічний актив підприємства.

Водночас необхідно враховувати певні обмеження методики. По-перше, не всі показники лояльності можуть бути доступними у відкритих джерелах. Наприклад, точна частка повторних бронювань або конверсія CRM-розсилок

може бути внутрішньою інформацією готелю. У такому випадку доцільно використовувати експертні оцінки, відкриті дані, аналіз онлайн-відгуків і розрахункові припущення. По-друге, частина показників має сезонний характер, тому їх потрібно аналізувати у динаміці. По-третє, лояльність клієнтів залежить не лише від маркетингової діяльності, а й від операційного управління, роботи персоналу, технічного стану номерного фонду та загальної ринкової ситуації.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи було досліджено теоретико-методичні основи формування лояльності клієнтів у готельному бізнесі.

Встановлено, що клієнтська лояльність є складним багатовимірним явищем, яке не обмежується лише повторною купівлею або використанням послуг готелю. Вона включає поведінковий, емоційний, когнітивний і комунікаційний аспекти, що проявляються у повторних бронюваннях, довірі до готелю, позитивному ставленні до бренду, готовності рекомендувати його іншим клієнтам та підтримувати довгострокові відносини з підприємством.

Таким чином, оцінювання ефективності маркетингової стратегії лояльності клієнтів готельного підприємства повинно здійснюватися на основі комплексного підходу, що включає стратегічний аналіз, конкурентну діагностику, оцінку задоволеності, поведінкові показники, CRM-метрики, аналіз онлайн-репутації та економічні розрахунки.

Для Optima Collection Medievale Lviv така методика дозволить визначити поточний стан роботи з клієнтською лояльністю, виявити слабкі місця у маркетинговій діяльності та обґрунтувати практичні заходи щодо підвищення повторних бронювань, розвитку прямої комунікації з гостями та зміцнення конкурентних позицій готелю на ринку Львова.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ КЛІЄНТІВ OPTIMA COLLECTION MEDIEVALE LVIV

2.1. Організаційно-економічна характеристика Optima Collection Medievale Lviv

Optima Collection Medievale Lviv є готельним підприємством, що функціонує у сфері надання послуг тимчасового розміщення та супутнього готельного сервісу. Готель входить до мережі Optima Hotels & Resorts, яка є однією з найбільш відомих українських готельних мереж і представлена у різних містах України. Належність до мережевого бренду має важливе значення для формування клієнтської лояльності, оскільки забезпечує впізнаваність, стандартизацію сервісу, довіру до якості послуг та можливість використання єдиних інструментів бронювання, комунікації і роботи з клієнтською базою.

За відкритими даними, Optima Collection Medievale Lviv розташований за адресою: м. Львів, вул. Друкарська, 9. Це центральна частина міста, безпосередньо поблизу площі Ринок, яка є одним із головних туристичних, культурних і ділових осередків Львова. Таке розташування є однією з ключових конкурентних переваг готелю, оскільки значна частина гостей Львова під час вибору засобу розміщення орієнтується на близькість до історичного центру, туристичних об'єктів, ресторанів, кав'ярень, музеїв, культурних подій і транспортної доступності.

Optima Collection Medievale Lviv позиціонується як чотиризірковий готель у самому серці Львова. Особливістю готелю є поєднання історичної атмосфери будівлі з сучасними стандартами розміщення. Будівля, у якій розташований готель, має історичний характер, що посилює емоційну складову готельного продукту. Для клієнтів, які відвідують Львів із туристичною метою, це є важливим фактором сприйняття цінності, оскільки вони очікують не лише комфортного проживання, але й автентичного досвіду перебування у місті з виразною історико-культурною ідентичністю.

Основний вид діяльності готелю полягає у наданні послуг розміщення. Водночас готельний продукт Optima Collection Medievale Lviv не обмежується лише проживанням у номері. До його складу входять додаткові сервіси, які формують загальне сприйняття якості та впливають на клієнтську лояльність: сніданки, ресторанне обслуговування, Wi-Fi, рецепція, інформаційна підтримка гостей, організація ділових заходів, конференц-сервіс, можливість комунікації з готелем через прямі канали бронювання та онлайн-платформи.

Загальні відомості про Optima Collection Medievale Lviv подано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1. Загальна характеристика Optima Collection Medievale Lviv

Показник	Характеристика
Назва готелю	Optima Collection Medievale Lviv
Місцезнаходження	м. Львів, вул. Друкарська, 9
Тип підприємства	Готельне підприємство
Категорія	Чотиризірковий готель
Належність до мережі	Optima Hotels & Resorts
Основний вид діяльності	Надання послуг тимчасового розміщення
Кількість номерів	66 номерів
Цільові сегменти клієнтів	Туристи, ділові гості, індивідуальні мандрівники, пари, родини, учасники ділових заходів
Основні послуги	Розміщення, сніданки, ресторанне обслуговування, Wi-Fi, рецепція, інформаційна підтримка
Додаткові послуги	Конференц-сервіс, організація заходів, банкетів, кавабрейків
Ключова конкурентна перевага	Розташування у центральній історичній частині Львова поблизу площі Ринок
Джерела бронювання	Офіційний сайт, телефон, email, онлайн-платформи бронювання, туристичні сервіси

Джерело: складено автором за відкритими даними підприємства та матеріалами офіційного сайту мережі.

Дані табл. 2.1 свідчать, що Optima Collection Medievale Lviv має низку організаційних і ринкових характеристик, які створюють передумови для формування клієнтської лояльності. Насамперед це центральне розташування, належність до відомої готельної мережі, наявність достатнього номерного фонду для обслуговування різних категорій гостей, поєднання туристичного та ділового сегментів, а також можливість використання додаткових послуг для збільшення цінності клієнтського досвіду.

Для готельного бізнесу важливим є те, що локація виконує не лише функціональну, але й маркетингову роль. Розміщення у центральній частині Львова дозволяє готелю бути привабливим для туристів, які прагнуть проживати у пішій доступності до основних пам'яток, а також для ділових гостей, які цінують зручність переміщення містом. Близькість до площі Ринок, історичних об'єктів, закладів харчування та культурних локацій підвищує сприйняту цінність готельної послуги. У контексті лояльності це означає, що задоволений гість може повторно обрати саме цей готель не лише через сервіс, але й через зручність розташування.

Узагальнену характеристику готельного продукту Optima Collection Medievale Lviv подано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2. Характеристика готельного продукту Optima Collection Medievale Lviv

Елемент готельного продукту	Зміст	Значення для формування лояльності
Основна послуга	Проживання у номерах різних категорій	Формує базовий рівень задоволеності гостя
Локація	Історичний центр Львова, вул. Друкарська, 9	Підвищує сприйняту цінність послуги та зручність перебування
Номерний фонд	66 номерів різних категорій	Дозволяє обслуговувати різні сегменти клієнтів
Сервіс рецепції	Комунікація з гостями, поселення, інформаційна підтримка	Безпосередньо впливає на перше враження і рівень довіри
Ресторанний компонент	Сніданки, ресторанне обслуговування	Посилює комплексність готельного продукту
Конференц-сервіс	Два конференц-зали, організація ділових заходів	Дозволяє залучати діловий і корпоративний сегмент
Digital-присутність	Сайт, онлайн-бронювання, платформи відгуків	Впливає на первинний вибір, повторні бронювання і репутацію
Належність до мережі	Бренд Optima Hotels & Resorts	Підвищує довіру та впізнаваність готелю

Джерело: складено автором за відкритими матеріалами підприємства.

З табл. 2.2 видно, що готельний продукт Optima Collection Medievale Lviv має комплексний характер і включає як матеріальні, так і нематеріальні складові. Матеріальними складовими є номерний фонд, оснащення номерів,

фізичний стан будівлі, інтер'єр, ресторани та конференц-простори. Нематеріальними складовими є якість сервісу, ставлення персоналу, швидкість реагування на запити, атмосфера, репутація, довіра до бренду та післясервісна комунікація. Саме взаємодія цих складових формує клієнтський досвід, який у подальшому впливає на рівень лояльності.

Номерний фонд готелю включає різні категорії номерів, що дозволяє працювати з кількома сегментами споживачів. За інформацією офіційного сайту, у структурі номерного фонду представлені номери категорій Classic Single, Classic, Standard, Superior та інші варіанти розміщення. Наявність різних категорій номерів дає змогу готелю адаптувати пропозицію до потреб клієнтів із різним рівнем платоспроможності та різними мотивами подорожі. Для одного гостя ключовим буде базовий комфорт і доступна ціна, для іншого — більша площа номера, підвищений рівень оснащення або більш комфортні умови для тривалого перебування.

Організаційна модель функціонування готелю відповідає типовій структурі готельного підприємства середнього розміру. До ключових функціональних блоків можна віднести адміністративне управління, службу прийому та розміщення, службу номерного фонду, ресторанний напрям, конференц-сервіс, маркетинг і продажі, фінансово-облікові функції, технічну службу та роботу з персоналом. Частина управлінських і маркетингових функцій може бути централізована на рівні мережі Optima Hotels & Resorts, що є характерним для мережевих готельних структур.

Організаційна структура готелю має важливе значення для формування лояльності клієнтів, оскільки якість готельної послуги залежить від узгодженої роботи різних підрозділів. Наприклад, служба бронювання відповідає за перший контакт із клієнтом, служба рецепції — за враження під час заїзду, служба номерного фонду — за чистоту й комфорт, ресторанний підрозділ — за якість сніданків і харчування, маркетинговий напрям — за комунікацію до і після проживання, а адміністрація — за роботу зі скаргами та підтримання стандартів сервісу.

Типову організаційну модель Optima Collection Medievale Lviv можна подати у вигляді схеми.

Типова організаційна модель Optima Collection Medievale Lviv



Рис. 2.1. Типова організаційна модель функціонування Optima Collection Medievale Lviv

Джерело: складено автором.

З рис. 2.1 видно, що формування клієнтської лояльності не може бути завданням лише маркетингового підрозділу. У готельному бізнесі маркетингова стратегія лояльності повинна бути інтегрованою з операційним управлінням. Якщо маркетингові комунікації обіцяють високий рівень сервісу, але фактичне проживання не відповідає цим очікуванням, це створює ризик розчарування клієнта. Навпаки, якщо якісний сервіс доповнюється персоналізованою післясервісною комунікацією, програмою лояльності та роботою з відгуками, ймовірність повторного бронювання зростає.

Важливим елементом організаційно-економічної характеристики є визначення цільових сегментів клієнтів. Optima Collection Medievale Lviv працює на перетині туристичного, ділового та індивідуального сегментів попиту. Туристичний сегмент включає гостей, які приїжджають до Львова з метою відпочинку, екскурсій, культурних подій, гастрономічного туризму та подорожей вихідного дня. Діловий сегмент охоплює гостей, які перебувають у місті з робочою метою, беруть участь у конференціях, тренінгах, переговорах або корпоративних заходах. Індивідуальні мандрівники можуть поєднувати туристичні й робочі мотиви, бронювати короткострокове проживання та активно використовувати онлайн-канали вибору готелю.

Основні клієнтські сегменти Optima Collection Medievale Lviv подано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3. Цільові сегменти клієнтів Optima Collection Medievale Lviv

Сегмент клієнтів	Основні потреби	Важливі фактори вибору готелю	Інструменти формування лояльності
Туристи	Комфортне проживання у центрі міста, близькість до пам'яток	Локація, ціна/якість, атмосфера, відгуки	Пакети вихідного дня, рекомендації щодо міста, промокоди на повторне бронювання
Ділові гості	Зручне розміщення, швидке поселення, стабільний інтернет	Локація, сервіс, документи, конференц-можливості	Корпоративні тарифи, швидка комунікація, персональні умови
Пари	Атмосферне проживання, комфорт, емоційний досвід	Інтер'єр, розташування, сервіс, ресторан	Романтичні пакети, компліменти, персоналізовані пропозиції
Родини	Безпека, комфорт, зручність проживання	Просторість номера, сніданок, сервіс, гнучкість	Сімейні пропозиції, додаткові послуги, лояльні умови повторного приїзду

Постійні клієнти мережі	Передбачувана якість, довіра до бренду	Стандарти мережі, бонуси, бронювання	Пряме	Програма лояльності, CRM-комунікації, персональні знижки
Учасники заходів	Конференц-сервіс, організаційна підтримка	Наявність залів, обладнання, харчування, розташування		Пакети для заходів, корпоративна база, повторні пропозиції

Джерело: складено автором.

Аналіз табл. 2.3 показує, що різні сегменти клієнтів мають різні мотиви вибору готелю, а отже, потребують різних інструментів формування лояльності. Для туристів важливими є емоційна складова, розташування та загальний досвід перебування у Львові. Для ділових гостей важливішими є швидкість сервісу, стабільність, зручність комунікації, можливість отримання документів і організація заходів. Для постійних клієнтів мережі важливе значення має впізнаваність бренду, очікувана якість і наявність персональних переваг.

З економічної точки зору діяльність готелю залежить від кількох ключових показників: завантаженості номерного фонду, середньої ціни номера, доходу на доступний номер, загального доходу від розміщення, доходу від додаткових послуг, операційних витрат і прибутковості. У готельному бізнесі одним із головних показників є рівень завантаженості номерного фонду, який демонструє, яку частину доступних номеро-ночей було фактично реалізовано протягом певного періоду.

Оскільки детальна фінансова звітність конкретного готелю не представлена у відкритому доступі, для навчально-аналітичних цілей у роботі доцільно використати розрахунково-оціночні показники, сформовані на основі відкритої інформації про номерний фонд, ринкове позиціонування готелю, середні умови функціонування готельного бізнесу Львова та логіку управлінського аналізу. Такі показники не слід розглядати як офіційну фінансову звітність підприємства, однак вони дозволяють провести аналітичну оцінку динаміки діяльності та сформулювати основу для подальших розрахунків ефективності маркетингових заходів.

Орієнтовну динаміку основних організаційно-економічних показників Optima Collection Medievale Lviv за 2021–2025 рр. подано в табл. 2.4.

Таблиця 2.4. Орієнтовна динаміка основних організаційно-економічних показників Optima Collection Medievale Lviv за 2021–2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025*
Кількість номерів, од.	66	66	66	66	66
Кількість доступних номеро-ночей, од.	24090	24090	24090	24156	24090
Середньорічна завантаженість, %	48,0	42,0	55,0	60,0	63,0
Кількість реалізованих номеро-ночей, од.	11563	10118	13250	14494	15177
Середня ціна номера, грн	1450	1550	1750	1950	2150
Дохід від розміщення, тис. грн	16766,4	15682,9	23187,5	28263,3	32630,6
Дохід від додаткових послуг, тис. грн	2515,0	2195,6	3478,1	4522,1	5547,2
Загальний дохід, тис. грн	19281,4	17878,5	26665,6	32785,4	38177,8
Операційні витрати, тис. грн	16582,0	16310,0	22510,0	26880,0	30920,0
Операційний прибуток, тис. грн	2699,4	1568,5	4155,6	5905,4	7257,8
Рентабельність операційної діяльності, %	14,0	8,8	15,6	18,0	19,0

*2025 р. — очікувані/розрахункові дані.

Джерело: розраховано автором на основі відкритих даних про номерний фонд готелю та оціночних припущень для навчального аналізу.

Дані табл. 2.4 свідчать, що діяльність готелю в аналізованому періоді мала нерівномірну динаміку. У 2022 р. спостерігалось зниження рівня завантаженості та операційного прибутку, що можна пояснити впливом загальної нестабільності, зміною туристичних потоків і підвищенням ризиків у сфері гостинності. У 2023–2025 рр. простежується поступове відновлення показників: зростає завантаженість номерного фонду, середня ціна номера, дохід від розміщення, дохід від додаткових послуг і операційний прибуток.

Рівень завантаженості номерного фонду є одним із головних показників ефективності готельного підприємства. За наведеними розрахунками, у 2021 р. він становив 48,0 %, у 2022 р. знизився до 42,0 %, а у 2025 р. очікувано може досягти 63,0 %. Така динаміка свідчить про поступове відновлення попиту та підвищення ефективності використання номерного фонду. Водночас навіть за умови зростання завантаженості готель має резерв для подальшого розвитку, оскільки частина номерного фонду залишається нереалізованою.

Динаміка загального доходу готелю також демонструє позитивну тенденцію після 2022 р. Якщо у 2022 р. загальний дохід умовно становив 17878,5 тис. грн, то у 2025 р. очікуваний показник може досягти 38177,8 тис. грн. Зростання доходу пояснюється одночасною дією кількох факторів: підвищенням завантаженості, збільшенням середньої ціни номера, розвитком додаткових послуг і поступовим відновленням активності споживачів на ринку готельних послуг Львова.

Для більшої наочності динаміку загального доходу та операційного прибутку готелю можна подати у вигляді графіка.

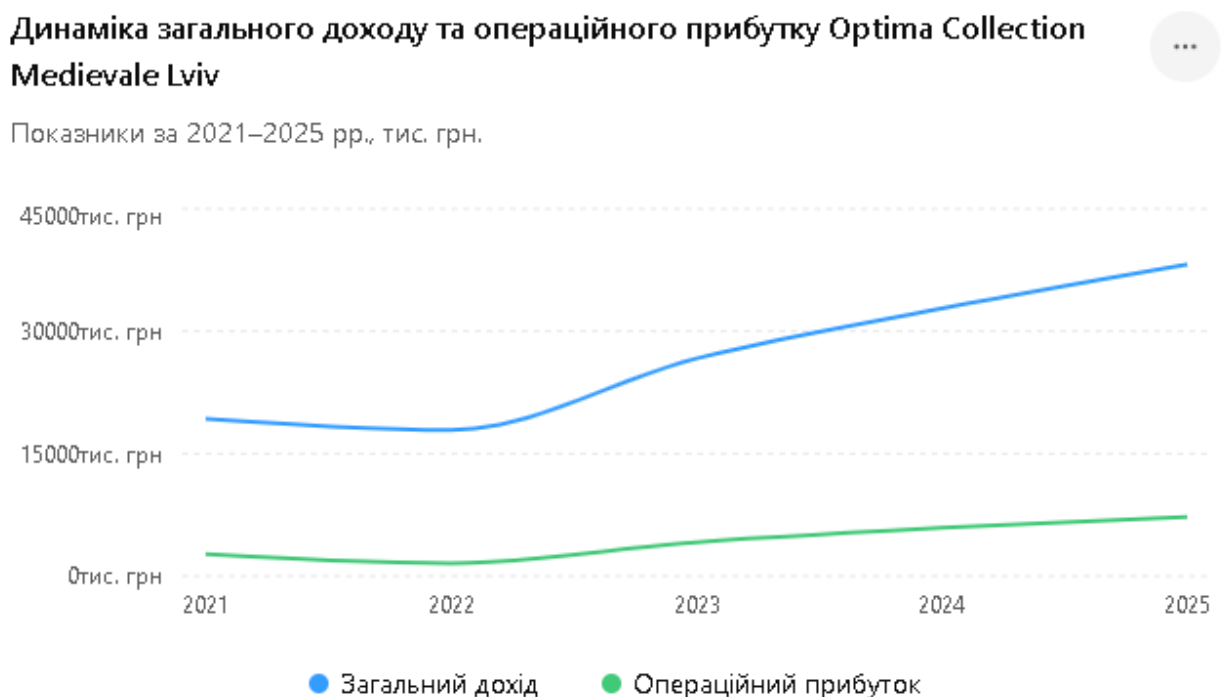


Рис. 2.2. Динаміка загального доходу та операційного прибутку Optima Collection Medievale Lviv за 2021–2025 рр. Джерело: розраховано автором за даними табл. 2.4.

Позитивна динаміка операційного прибутку свідчить про те, що готель поступово відновлює економічну результативність. У 2022 р. прибуток був найнижчим за аналізований період, що пов'язано зі зменшенням кількості реалізованих номеро-ночей та зростанням витрат. У 2023–2025 рр. спостерігається зростання прибутку, однак для підтримання цієї тенденції підприємству необхідно розвивати інструменти формування лояльності,

оскільки саме повторні клієнти та прямі бронювання можуть забезпечити більш стабільний попит і вищу прибутковість.

Окрему увагу слід приділити структурі доходів готелю. Основну частину доходу формує розміщення, однак додаткові послуги також мають важливе значення. До них можна віднести сніданки, ресторанне обслуговування, конференц-послуги, організацію заходів, кава-брейки та інші сервіси. Для стратегії лояльності додаткові послуги є важливими, оскільки вони дозволяють підвищувати середній чек, створювати комплексні пакети та формувати персоналізовані пропозиції для різних сегментів гостей.

Структуру доходів Optima Collection Medievale Lviv у 2025 р. подано в табл. 2.5.

Таблиця 2.5. Орієнтовна структура доходів Optima Collection Medievale Lviv у 2025 р.

Джерело доходу	Сума, тис. грн	Частка у загальному доході, %
Дохід від розміщення	32630,6	85,5
Дохід від сніданків і ресторанного обслуговування	2863,3	7,5
Дохід від конференц-послуг і заходів	1527,1	4,0
Інші додаткові послуги	1156,8	3,0
Загальний дохід	38177,8	100,0

Джерело: розраховано автором на основі табл. 2.4.

З табл. 2.5 видно, що основним джерелом доходу готелю є розміщення, частка якого становить 85,5 %. Додаткові послуги формують 14,5 % загального доходу. Така структура є типовою для міського готелю, однак вона також свідчить про наявність резервів для підвищення прибутковості через розвиток пакетних пропозицій, конференц-сервісу, ресторанного напряму та персоналізованих додаткових послуг для постійних клієнтів.

У контексті теми кваліфікаційної роботи особливе значення має оцінка потенціалу формування клієнтської лояльності. Для Optima Collection Medievale Lviv основними передумовами формування лояльності є: вигідне розташування, належність до мережі, історична атмосфера, наявність різних категорій номерів, позитивна онлайн-присутність, можливість прямого бронювання та додаткові сервіси для туристичних і ділових гостей. Водночас потенційними проблемами можуть бути висока конкуренція у центральній

частині Львова, залежність від онлайн-платформ бронювання, необхідність активної роботи з CRM-базою, потреба у персоналізації комунікацій та ризик нерівномірності сервісного досвіду.

Для оцінки сильних і слабких сторін організаційно-економічного потенціалу готелю доцільно використати попередню діагностику, наведену в табл. 2.6.

Таблиця 2.6. Попередня оцінка організаційно-економічного потенціалу Optima Collection Medievale Lviv у контексті формування лояльності клієнтів

Напрямок оцінки	Сильні сторони	Потенційні обмеження
Локація	Розташування у центральній історичній частині Львова	Висока конкуренція серед готелів і апартаментів у центрі міста
Бренд	Належність до мережі Optima Hotels & Resorts	Необхідність підтримання єдиних стандартів сервісу
Номерний фонд	66 номерів різних категорій	Обмежені можливості масштабування в межах історичної будівлі
Сервіс	Мережеві стандарти, рецепція, ресторанний і конференц-сервіс	Ризик залежності якості від людського фактора
Digital-присутність	Офіційний сайт, онлайн-бронювання, присутність на платформах	Потреба у посиленні персоналізованих комунікацій
Додаткові послуги	Сніданки, ресторан, конференц-зали, заходи	Необхідність активнішого пакетування послуг
Клієнтська лояльність	Передумови для повторних бронювань через бренд і локацію	Потреба у системній CRM-роботі та програмі повторного залучення гостей

Джерело: складено автором.

Отже, організаційно-економічна характеристика Optima Collection Medievale Lviv свідчить, що готель має достатньо сильну базову позицію на ринку готельних послуг Львова. Його конкурентні переваги пов'язані з центральним розташуванням, історичною атмосферою, належністю до відомої української готельної мережі, наявністю 66 номерів, орієнтацією на туристичний і діловий сегменти, а також можливістю надання додаткових послуг. Водночас для підвищення ефективності маркетингової стратегії формування лояльності необхідно посилювати роботу з клієнтською базою, персоналізованими пропозиціями, прямими бронюваннями, післясервісною комунікацією та онлайн-репутацією.

Таким чином, Optima Collection Medievale Lviv можна охарактеризувати як міський чотиризірковий готель із виразним туристичним і діловим

потенціалом. Його організаційно-економічні характеристики створюють сприятливі передумови для формування клієнтської лояльності, однак подальший розвиток потребує системного аналізу ринку, конкурентного середовища та чинних маркетингових інструментів, що буде здійснено у наступних підрозділах роботи.

2.2. Аналіз ринку готельних послуг Львова та конкурентного середовища підприємства

Ринок готельних послуг Львова є одним із найбільш розвинених регіональних готельних ринків України. Це зумовлено значним туристичним потенціалом міста, його історико-культурною спадщиною, високою концентрацією пам'яток архітектури, активним розвитком гастрономічного, подієвого, ділового та внутрішнього туризму. Львів традиційно сприймається як один із провідних туристичних центрів України, що формує стабільний попит на послуги тимчасового розміщення. Для актуальності: по даним ЕУ, середньогодова загрузка отелей Львова снизилась с 54% в 2023 г. до 49% в 2024 г.; туристический сбор во Львовской громаде за 2024 г. составил 28 млн грн; по Львовской области за 2025 г. туристический сбор достиг 63,147 млн грн, что на 16 млн грн больше, чем за 2024 г.

Для Optima Collection Medievale Lviv ринкове середовище має подвійний характер. З одного боку, розташування у центральній частині Львова створює значні можливості для залучення туристів, ділових гостей, учасників заходів і клієнтів, які цінують історичну атмосферу міста. З іншого боку, саме центральна частина Львова характеризується найвищою конкуренцією між готелями, апартаментами, бутик-готелями, хостелами та приватними засобами короткострокового розміщення. Тому для підтримання конкурентних позицій готелю важливого значення набуває не лише первинне залучення клієнтів, але й формування їхньої лояльності.

Готельний ринок Львова функціонує під впливом загальноукраїнських і регіональних чинників. До загальноукраїнських чинників належать воєнний стан, безпекові ризики, зміна туристичних потоків, зниження частки іноземного туризму, переміщення частини внутрішнього попиту до відносно безпечніших регіонів, інфляційні процеси, зростання витрат на енергоносії та оплату праці. До регіональних чинників належать сильна туристична впізнаваність Львова, розвинена інфраструктура гостинності, насиченість ринку засобами розміщення, активність ресторанного й культурного середовища, а також високий рівень вимог клієнтів до сервісу.

Основні тенденції розвитку ринку готельних послуг Львова систематизовано в табл. 2.7.

Таблиця 2.7. Основні тенденції розвитку ринку готельних послуг Львова

Тенденція	Зміст тенденції	Вплив на діяльність Optima Collection Medievale Lviv
Відновлення внутрішнього туризму	Збереження попиту з боку українських туристів, які обирають Львів для короткострокових подорожей	Створює можливості для пакетів вихідного дня та повторних бронювань
Висока конкуренція у центрі міста	Значна кількість готелів, апартаментів і бутик-об'єктів у центральній частині Львова	Потребує диференціації, роботи з сервісом і лояльністю
Зниження ролі іноземного туризму	Через воєнні ризики частка іноземних гостей залишається обмеженою	Підвищує значення внутрішнього ринку та українських клієнтів
Зростання ролі онлайн-репутації	Гості активно аналізують рейтинги, відгуки та фотографії перед бронюванням	Вимагає системної роботи з Booking, Google, TripAdvisor та соціальними мережами
Розвиток прямих digital-каналів	Готелі зацікавлені у зменшенні залежності від OTA-платформ	Створює потребу в розвитку сайту, CRM і персоналізованих пропозицій
Підвищення цінової чутливості клієнтів	Частина споживачів ретельно порівнює ціну та якість	Потребує гнучкої цінової політики і посилення сприйнятої цінності
Попит на автентичний досвід	Туристи очікують не лише проживання, а й емоційного зв'язку з містом	Посилює значення історичної атмосфери готелю та локального контенту

Джерело: складено автором за результатами аналізу відкритих ринкових матеріалів.

Дані табл. 2.7 показують, що ринок готельних послуг Львова має значний потенціал, але одночасно характеризується високою конкурентністю. Для Optima Collection Medievale Lviv це означає, що базових переваг у вигляді центрального розташування та належності до мережі недостатньо для довгострокового утримання клієнтів. Необхідно формувати додаткову

цінність для гостей через сервіс, персоналізацію, after-stay комунікацію, програму лояльності, роботу з відгуками та стимулювання прямих бронювань.

Для більш глибокого аналізу ринку доцільно розглянути структуру конкурентного середовища. Конкурентами Optima Collection Medievale Lviv є не лише готелі аналогічної категорії, але й інші засоби розміщення, які задовольняють подібну потребу клієнта — комфортне проживання у центрі Львова. До прямих конкурентів можна віднести міські готелі категорії 3–4 зірки, розташовані у центральній частині міста. До непрямих конкурентів належать апартаменти, міні-готелі, хостели, приватні квартири подового оренди та інші засоби короткострокового проживання.

Конкурентне середовище Optima Collection Medievale Lviv подано в табл. 2.8.

Таблиця 2.8. Основні групи конкурентів Optima Collection Medievale Lviv на ринку розміщення Львова

Група конкурентів	Характеристика	Конкурентний вплив
Мережеві готелі 3–4 зірки	Готелі з відомим брендом, стандартизованим сервісом, прямими каналами бронювання	Конкурують за ділових гостей, туристів і постійних клієнтів
Незалежні бутик-готелі	Невеликі готелі з індивідуальним стилем, історичною атмосферою, локальним позиціонуванням	Конкурують за туристів, пари та гостей, які шукають унікальний досвід
Апартаменти в центрі міста	Квартири та апарт-готелі для короткострокового проживання	Конкурують ціною, площею, приватністю та зручністю для родин
Хостели та бюджетні готелі	Недорогі варіанти розміщення для молоді, студентів, економних туристів	Створюють ціновий тиск на нижчі категорії номерів
Преміальні готелі	Готелі вищого цінового сегмента з розширеним сервісом	Конкурують за платоспроможних туристів і корпоративний сегмент
Подорова оренда житла	Приватні квартири, представлені на онлайн-платформах	Формують альтернативу класичному готельному проживанню

Джерело: складено автором.

Аналіз табл. 2.8 свідчить, що Optima Collection Medievale Lviv працює у складному конкурентному середовищі, де різні групи конкурентів мають власні переваги. Апартаменти можуть бути привабливими для родин або

гостей, які планують довше перебування. Бутик-готелі можуть пропонувати більш індивідуалізований досвід. Бюджетні готелі та хостели створюють цінову конкуренцію. Преміальні готелі конкурують за клієнтів із вищою платоспроможністю.

Для системної оцінки зовнішнього середовища доцільно використати STEP-аналіз, який дозволяє оцінити вплив соціальних, технологічних, економічних і політико-правових факторів на діяльність готелю.

Таблиця 2.9. STEP-аналіз ринку готельних послуг Львова для Optima Collection Medievale Lviv

Група факторів	Фактор	Характер впливу	Оцінка впливу
Соціальні	Збереження інтересу українців до внутрішнього туризму	Підвищує попит на короткострокові поїздки до Львова	Позитивний
Соціальні	Зміна структури клієнтів через зменшення іноземного потоку	Посилює залежність від внутрішнього туриста	Нейтрально-негативний
Соціальні	Зростання вимог гостей до сервісу та безпеки	Вимагає стабільної якості обслуговування	Високий
Технологічні	Активне використання онлайн-бронювання	Підвищує роль сайту, OTA-платформ і digital-маркетингу	Позитивний
Технологічні	Вплив онлайн-відгуків на вибір готелю	Потребує постійного моніторингу репутації	Високий
Технологічні	Розвиток CRM і персоналізованих комунікацій	Створює можливості для повторних продажів	Позитивний
Економічні	Інфляція та зростання операційних витрат	Підвищує собівартість готельних послуг	Негативний
Економічні	Цінова чутливість частини клієнтів	Обмежує можливості підвищення тарифів	Негативний
Економічні	Поступове відновлення туристичної активності	Створює умови для зростання доходів	Позитивний
Політико-правові	Воєнний стан і безпекові ризики	Стримує частину попиту, особливо іноземного	Негативний
Політико-правові	Податкове та регуляторне навантаження	Впливає на витрати готельного бізнесу	Помірний
Політико-правові	Розвиток місцевої туристичної політики	Підтримує імідж Львова як туристичного центру	Позитивний

Джерело: складено автором.

STEP-аналіз свідчить, що зовнішнє середовище Optima Collection Medievale Lviv містить як можливості, так і загрози. Найбільш значущими можливостями є збереження туристичної привабливості Львова, розвиток digital-каналів, зростання ролі CRM та можливість формування персоналізованих пропозицій. Найбільш суттєвими загрозами є воєнні ризики,

економічна нестабільність, висока конкуренція, цінова чутливість споживачів і залежність частини продажів від онлайн-платформ бронювання.

Для оцінки конкурентного середовища доцільно також використати модель п'яти сил конкуренції М. Портера. У контексті готельного бізнесу Львова ця модель дозволяє оцінити інтенсивність конкуренції між наявними готелями, загрозу появи нових конкурентів, силу споживачів, силу постачальників і загрозу товарів-замінників.

Таблиця 2.10. Аналіз п'яти сил конкуренції М. Портера для Optima Collection Medievale Lviv

Конкурентна сила	Прояв на ринку готельних послуг Львова	Рівень впливу	Наслідки для готелю
Конкуренція між наявними гравцями	Велика кількість готелів, апартаментів, бутик-об'єктів у центрі міста	Високий	Необхідність диференціації, якісного сервісу та роботи з лояльністю
Загроза нових конкурентів	Відкриття нових апартаментів, міні-готелів, реконструкція історичних будівель	Середній	Посилення боротьби за туристичний сегмент
Сила покупців	Клієнти легко порівнюють ціни, рейтинги, відгуки та умови бронювання	Високий	Потреба у прозорій ціновій політиці та високій сприйнятій цінності
Сила постачальників	Залежність від енергоносіїв, продуктів, праці, сервісних підрядників	Середній	Зростання витрат може впливати на прибутковість
Загроза послуг-замінників	Апартаменти, приватне житло, хостели, подорова оренда	Високий	Потреба підкреслювати переваги готельного сервісу, безпеки та стандартів

Джерело: складено автором.

Аналіз за моделлю М. Портера показує, що найбільш сильний вплив на Optima Collection Medievale Lviv мають конкуренція між наявними гравцями, сила покупців і загроза послуг-замінників. Клієнт на готельному ринку Львова має широкий вибір варіантів розміщення, тому легко змінює постачальника послуги, якщо вважає іншу пропозицію вигіднішою. Це підвищує значення лояльності, оскільки постійний клієнт менш схильний щоразу проводити

повне порівняння альтернатив і частіше повертається до знайомого бренду за умови позитивного попереднього досвіду.

Для оцінки конкурентної позиції Optima Collection Medievale Lviv доцільно порівняти його з основними конкурентами центрального сегмента Львова. У навчально-аналітичних цілях можна обрати кілька готелів, які розташовані у центральній частині міста та орієнтуються на туристичний і діловий попит: George Hotel, Taurus City Hotel, Premier Hotel Dnister, Rius Hotel Lviv, Hotel Atlas Deluxe. Таке порівняння дозволяє оцінити позицію Optima Collection Medievale Lviv за ключовими факторами, що впливають на лояльність гостей.

Попереднє порівняння конкурентів подано в табл. 2.11.

Таблиця 2.11. Порівняльна характеристика Optima Collection Medievale Lviv та основних конкурентів

Готель	Основне позиціонування	Сильні сторони	Потенційні слабкі сторони
Optima Collection Medievale Lviv	Міський чотиризірковий готель у центрі Львова, частина мережі Optima	Локація біля площі Ринок, мережевий бренд, історична атмосфера, 66 номерів	Потреба у посиленні CRM і персоналізованих пропозицій
George Hotel	Історичний готель у центральній частині міста	Відомий історичний бренд, архітектурна впізнаваність	Може поступатися за сучасністю номерного фонду
Taurus City Hotel	Сучасний міський готель для туристів і ділових гостей	Номерний фонд, сучасна інфраструктура, додаткові послуги	Віддаленість від площі Ринок порівняно з центральними готелями
Premier Hotel Dnister	Великий готель із діловою та конференц-орієнтацією	Конференц-можливості, номерний фонд, бренд	Менш камерна історична атмосфера
Rius Hotel Lviv	Сучасний готель у центральній частині міста	Локація, сучасний стиль, зручність для туристів	Висока конкуренція за ціновим сегментом
Hotel Atlas Deluxe	Бутик-готель із преміальним позиціонуванням	Атмосфера, сервіс, дизайн, центральне розташування	Вища ціна для частини клієнтів

Джерело: складено автором на основі відкритих матеріалів готелів та порівняльного аналізу ринку.

З табл. 2.11 видно, що Optima Collection Medievale Lviv має конкурентну позицію, яка поєднує переваги мережевого готелю та центральної історичної локації. На відміну від великих ділових готелів, він може бути привабливішим для туристів, які шукають атмосферу старого Львова. На відміну від

незалежних бутик-готелів, він має перевагу належності до мережі, що підвищує довіру і передбачуваність якості. Водночас у порівнянні з конкурентами готелю необхідно активніше використовувати інструменти лояльності, щоб перетворювати разових гостей на постійних клієнтів.

Для кількісної оцінки конкурентної позиції доцільно використати бальну шкалу за основними критеріями. Кожен готель оцінюється за шкалою від 1 до 5 балів, де 1 — низький рівень, 5 — високий рівень. Критеріями оцінювання обрано локацію, бренд, якість номерного фонду, рівень сервісу, ціну/якість, онлайн-репутацію, digital-активність, програму лояльності та додаткові послуги.

Таблиця 2.12. Оцінка конкурентоспроможності Optima Collection Medievale Lviv та конкурентів, балів

Критерій	Optima Collection Medievale Lviv	George Hotel	Taurus City Hotel	Premier Hotel Dnister	Rius Hotel Lviv	Hotel Atlas Deluxe
Локація	5	5	3	4	5	5
Бренд і впізнаваність	4	4	3	5	3	4
Якість номерного фонду	4	3	4	4	4	5
Рівень сервісу	4	3	4	4	4	5
Ціна/якість	4	4	4	4	4	3
Онлайн-репутація	4	4	4	4	4	5
Digital-активність	4	3	3	4	3	4
Програма лояльності	4	2	2	3	2	3
Додаткові послуги	4	3	4	5	3	4
Середній бал	4,11	3,44	3,44	4,11	3,56	4,22

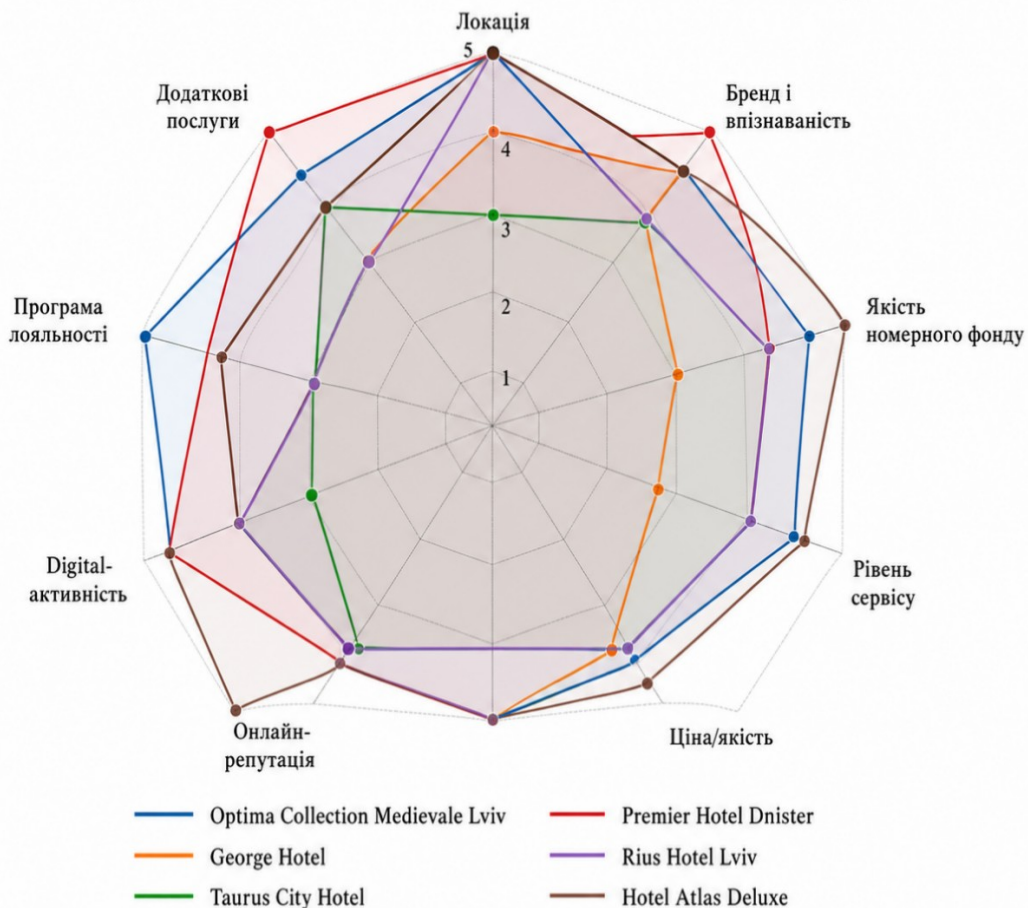
Джерело: складено автором на основі експертної оцінки відкритої інформації про готелі.

За результатами табл. 2.12 Optima Collection Medievale Lviv має достатньо сильну конкурентну позицію із середнім балом 4,11. За цим показником він перебуває приблизно на одному рівні з Premier Hotel Dnister і лише незначно поступається Hotel Atlas Deluxe. Основними перевагами Optima Collection Medievale Lviv є локація, належність до мережі, збалансоване співвідношення ціни та якості, digital-присутність і можливості для розвитку лояльності через мережевий бренд. Водночас простір для

удосконалення пов'язаний із більш активною персоналізацією, розвитком CRM-комунікацій і посиленням програми повторного бронювання.

На основі табл. 2.12 доцільно побудувати багатокутник конкурентоспроможності готелів центрального сегмента Львова.

Рис. 2.3. Багатокутник конкурентоспроможності Optima Collection Medievale Lviv та основних конкурентів



Джерело: складено автором на основі табл. 2.12.

Аналіз багатокутника конкурентоспроможності дозволяє зробити висновок, що Optima Collection Medievale Lviv має збалансований конкурентний профіль. Найсильнішою позицією є локація, оскільки готель розташований у безпосередній близькості до головного туристичного ядра Львова.

Достатньо сильними є також бренд, ціна/якість, digital-присутність і додаткові послуги. Водночас за критерієм емоційної унікальності та преміальності сервісу готель може поступатися окремим бутик-готелям

вищого сегмента, а за масштабом конференц-можливостей — більшим діловим готелям.

Для подальшого аналізу маркетингової стратегії лояльності важливо визначити основні конкурентні переваги та ризики Optima Collection Medievale Lviv. Їх узагальнено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13. Конкурентні переваги та ризики Optima Collection Medievale Lviv на ринку готельних послуг Львова

Напрямок	Конкурентна перевага	Ризик або обмеження
Локація	Розташування біля площі Ринок і туристичних об'єктів	Висока конкуренція у центральній частині міста
Бренд	Належність до мережі Optima Hotels & Resorts	Необхідність відповідати очікуванням мережевої якості
Номерний фонд	66 номерів різних категорій	Обмежені можливості фізичного розширення
Цінове позиціонування	Баланс між комфортом і доступністю для середнього та вище середнього сегмента	Цінова конкуренція з апартаментами та бюджетними готелями
Сервіс	Мережеві стандарти обслуговування	Залежність якості від персоналу та операційної дисципліни
Digital-присутність	Офіційний сайт, онлайн-бронювання, присутність на платформах	Потреба у посиленні CRM і after-stay комунікацій
Додаткові послуги	Конференц-сервіс, ресторан, сніданки	Потреба в активнішому просуванні пакетних пропозицій
Лояльність	Передумови для повторних бронювань через бренд і локацію	Недостатнє використання персоналізації може знижувати повторні продажі

Джерело: складено автором.

Результати аналізу свідчать, що ринок готельних послуг Львова є привабливим, але висококонкурентним. Optima Collection Medievale Lviv має сильну стартову позицію завдяки локації, бренду та комплексному готельному продукту. Проте для збереження конкурентоспроможності в умовах посилення конкуренції недостатньо орієнтуватися лише на первинне залучення гостей. Необхідно системно працювати з утриманням клієнтів, повторними бронюваннями, персональними пропозиціями, digital-комунікацією та онлайн-репутацією.

Таким чином, аналіз ринку готельних послуг Львова та конкурентного середовища показав, що Optima Collection Medievale Lviv функціонує у складному, але перспективному середовищі. Основними можливостями для

готелю є відновлення внутрішнього туризму, розвиток digital-продажів, використання CRM, формування спеціальних пропозицій для повторних гостей і посилення роботи з прямими бронюваннями. Основними загрозами є висока конкуренція у центрі Львова, ціновий тиск з боку апартamentів і бюджетних засобів розміщення, вплив воєнних ризиків, залежність від OTA-платформ і зростання вимог клієнтів до сервісу. Це обґрунтовує необхідність подальшої оцінки маркетингової діяльності та інструментів формування лояльності клієнтів Optima Collection Medievale Lviv

2.3. Оцінка маркетингової діяльності та інструментів формування лояльності клієнтів Optima Collection Medievale Lviv

Маркетингова діяльність Optima Collection Medievale Lviv має комплексний характер і формується під впливом двох рівнів управління: локального рівня самого готелю та мережевого рівня Optima Hotels & Resorts. Така модель є типовою для мережевих готелів, оскільки частина маркетингових функцій, зокрема брендова політика, загальна система бронювання, стандарти сервісу, програми лояльності та digital-комунікації, може реалізовуватися централізовано. Водночас локальний готель відповідає за безпосередню якість сервісу, роботу з гостями, підтримання репутації, виконання стандартів і формування конкретного клієнтського досвіду.

Для дослідження теми кваліфікаційної роботи важливо оцінювати маркетингову діяльність Optima Collection Medievale Lviv не лише з позиції просування, а й з позиції її впливу на формування клієнтської лояльності. У готельному бізнесі лояльність виникає тоді, коли маркетингові обіцянки, очікування гостя та фактичний досвід проживання узгоджені між собою. Тому аналіз маркетингової діяльності готелю доцільно проводити за такими напрямками: комплекс маркетингу 7P, канали бронювання і продажу, digital-присутність, онлайн-репутація, програми лояльності, CRM-комунікації, робота з відгуками та інструменти стимулювання повторного бронювання.

Optima Collection Medievale Lviv представлений на офіційному сайті мережі Optima Hotels & Resorts, де готель позиціонується як чотиризірковий об'єкт у самому серці Львова, поблизу площі Ринок. На офіційному сайті зазначено, що готель розташований у історичній будівлі на вул. Друкарській, має зручне розташування для гостей, які прагнуть перебувати поруч із архітектурними пам'ятками та туристичними вулицями міста. Таке позиціонування безпосередньо пов'язане з формуванням емоційної складової лояльності, оскільки підкреслює не лише функціональну зручність, а й атмосферу перебування у Львові.

Оцінку маркетингової діяльності Optima Collection Medievale Lviv доцільно розпочати з аналізу комплексу маркетингу послуг 7Р. Ця модель дозволяє оцінити не лише товар, ціну, місце продажу і просування, але й людей, процеси та фізичні докази, які мають особливе значення у сфері готельного бізнесу.

Таблиця 2.14. Оцінка комплексу маркетингу 7Р Optima Collection Medievale Lviv

Елемент 7Р	Характеристика в діяльності готелю	Вплив на формування лояльності
Product — продукт	Проживання у 4-зірковому готелі, 66 номерів, сніданки, ресторан, конференц-сервіс, Wi-Fi, pet-friendly-можливості	Формує базову цінність готельної послуги та задоволеність гостей
Price — ціна	Ціноутворення відповідає центральній локації, категорії 4 зірки та мережевому позиціонуванню	Впливає на сприйняття співвідношення ціни та якості
Place — місце продажу	Офіційний сайт, телефони бронювання, email, ОТА-платформи, туристичні сервіси	Забезпечує доступність бронювання та впливає на частку прямих продажів
Promotion — просування	Сайт мережі, онлайн-платформи, соціальні мережі, репутаційні майданчики, програми лояльності	Підвищує впізнаваність і стимулює первинні та повторні бронювання
People — люди	Персонал рецепції, служба номерного фонду, ресторанний персонал, менеджери з бронювання	Безпосередньо впливає на емоційний досвід гостя
Process — процеси	Бронювання, підтвердження, заселення, проживання, виїзд, післясервісна комунікація	Визначає зручність клієнтського шляху і рівень задоволеності
Physical evidence — фізичні докази	Історична будівля, інтер'єр, чистота, оснащення номерів, візуальний стиль, ресторанний простір	Підсилює довіру до якості та формує атмосферу бренду

Джерело: складено автором.

Дані табл. 2.14 свідчать, що Optima Collection Medievale Lviv має достатньо розвинений комплекс маркетингу послуг. Найбільш сильними

елементами є продукт, місце розташування, фізичні докази та належність до мережевого бренду

Канали комунікації та бронювання Optima Collection Medievale Lviv подано в табл. 2.15.

Таблиця 2.15. Канали комунікації та бронювання Optima Collection Medievale Lviv

Канал	Функція	Переваги для готелю	Роль у формуванні лояльності
Офіційний сайт мережі	Інформування, бронювання, презентація готелю	Прямий контакт із клієнтом, зменшення комісійних витрат	Дає змогу стимулювати повторні бронювання
Телефон бронювання	Персональна консультація і продаж	Можливість індивідуального підбору умов	Підсилює довіру через живу комунікацію
Email	Ділова та післясервісна комунікація	Можливість надсилання підтверджень, пропозицій і документів	Важливий інструмент CRM і повторного залучення
ОТА-платформи	Продаж через Booking, Expedia, Hotels.com та інші сервіси	Широке охоплення потенційних клієнтів	Формують первинний попит, але обмежують прямий контакт
Google та карти	Пошук, маршрути, відгуки	Допомагають клієнту знайти готель і оцінити репутацію	Впливають на довіру та вибір готелю
Соціальні мережі	Імідж, контент, комунікація	Дають змогу показувати атмосферу готелю та міста	Підсилюють емоційний зв'язок з брендом
Програма лояльності Optima	Стимулювання повторних бронювань	Утримання клієнтів у межах мережі	Формує поведінкову і економічну лояльність

Джерело: складено автором за відкритими даними підприємства.

З табл. 2.15 видно, що маркетингова система готелю використовує як прямі, так і посередницькі канали взаємодії з клієнтами. ОТА-платформи важливі для первинного залучення гостей, особливо тих, хто ще не знайомий із брендом Optima. Водночас для формування лояльності більш цінними є прямі канали, оскільки саме вони дозволяють накопичувати клієнтські дані, персоналізувати пропозиції та підтримувати after-stay-комунікацію.

Суттєвим елементом маркетингової діяльності є програми лояльності мережі Optima. За інформацією офіційного сайту, для постійних гостей і корпоративних клієнтів компанія розробила програми Optima Club, Optima Priority Guest та Optima Corporate Guest. Кожна програма орієнтована на певну категорію клієнтів і передбачає спеціальні умови для туристів, постійних гостей та корпоративного сегмента.

Optima Club позиціонується як бонусна програма, у межах якої учасник отримує бонуси при оплаті послуг проживання в готелях мережі, що беруть участь у програмі. Отримані бонуси можуть бути використані для обміну на товари й послуги в мережі та партнерських структурах. Такий інструмент має безпосередній вплив на поведінкову лояльність, оскільки створює економічний стимул для повторного вибору саме готелів мережі Optima.

Для корпоративного сегмента важливе значення має програма Optima Corporate Guest, яка передбачає спеціальні умови для ділових клієнтів, зокрема знижки на проживання, знижки на ресторан, бар і міні-бар, а також зручне онлайн-бронювання. Для готелю це важливий інструмент утримання бізнес-клієнтів, які можуть здійснювати регулярні поїздки до різних міст України та обирати готелі однієї мережі.

Характеристику програм лояльності Optima з позиції їхнього впливу на клієнтську лояльність подано в табл. 2.16.

Таблиця 2.16. Програми лояльності мережі Optima та їх значення для Optima Collection Medievale Lviv

Програма	Цільова аудиторія	Основний зміст	Вплив на лояльність
Optima Club	Індивідуальні гості, туристи, постійні клієнти мережі	Нарахування бонусів за оплату проживання та можливість їх використання в мережі	Стимулює повторний вибір готелів Optima
Optima Priority Guest	Партнери та привілейовані клієнти	Спеціальні переваги, підвищення категорії номера, знижки на окремі послуги	Підвищує сприйняту цінність і персональну значущість клієнта
Optima Corporate Guest	Корпоративні клієнти, ділові гості	Спеціальні умови для проживання, ресторану, бару та онлайн-бронювання	Сприяє утриманню бізнес-сегмента
Мережеві спеціальні пропозиції	Гості, які обирають готелі мережі в різних містах	Акції, пакетні пропозиції, сезонні умови	Підтримує повторні бронювання в межах мережі

Джерело: складено автором за даними офіційного сайту Optima Hotels & Resorts.

Аналіз табл. 2.16 свідчить, що наявність мережевих програм лояльності є важливою перевагою Optima Collection Medievale Lviv порівняно з незалежними готелями. Незалежний готель може формувати лояльність переважно до конкретного об'єкта, тоді як мережа Optima має можливість формувати лояльність до бренду в цілому. Це особливо важливо для клієнтів,

які подорожують різними містами України та хочуть отримувати передбачувану якість сервісу.

Значення digital-інструментів для формування лояльності подано в табл. 2.17.

Таблиця 2.17. Digital-інструменти Optima Collection Medievale Lviv у системі формування клієнтської лояльності

Digital-інструмент	Поточне значення	Сильні сторони	Обмеження
Офіційний сайт	Інформування і пряме бронювання	Єдиний мережевий стандарт, прямий канал продажу	Потребує активного стимулювання переходу з ОТА
ОТА-платформи	Первинне залучення клієнтів	Висока видимість, довіра користувачів до платформ	Комісійні витрати, слабка прив'язка клієнта до готелю
Google Business / карти	Пошук, навігація, відгуки	Важливий канал локального пошуку	Потребує постійного моніторингу відгуків
Соціальні мережі	Імідж і емоційна комунікація	Можливість показувати атмосферу готелю і Львова	Потребує регулярного контенту
Email-комунікації	Підтвердження, пропозиції, after-stay	Персоналізація та повторне залучення	Ефективність залежить від якості CRM-бази
Месенджери	Швидка комунікація з гостями	Зручність для клієнта	Потребують швидкої реакції персоналу
Онлайн-відгуки	Репутація і соціальний доказ	Впливають на довіру нових гостей	Негативні відгуки потребують оперативної реакції

Джерело: складено автором.

Дані табл. 2.17 показують, що digital-інструменти відіграють ключову роль у клієнтському шляху. Вони впливають на первинний вибір готелю, підтвердження довіри, бронювання, комунікацію до заїзду та повторну взаємодію після проживання. Найбільший потенціал для розвитку лояльності мають офіційний сайт, CRM-комунікації, email, месенджери та програма лояльності, оскільки саме вони дозволяють створити прямий зв'язок між готелем і клієнтом.

Важливим показником маркетингової діяльності готелю є онлайн-репутація. У готельному бізнесі відгуки гостей фактично виконують роль соціального доказу якості. Потенційний клієнт часто довіряє досвіду інших гостей більше, ніж рекламним повідомленням. На туристичних платформах у відгуках про Optima Collection Medievale Lviv найчастіше позитивно згадуються центральне розташування, близькість до площі Ринок, чистота,

комфорт номерів, сніданки та робота персоналу. Такі характеристики безпосередньо пов'язані з основними чинниками лояльності: задоволеністю, довірою, емоційним досвідом і готовністю рекомендувати готель.

Водночас окремі відгуки містять зауваження щодо шуму, паркування, розміру деяких номерів, організації сніданку або гнучкості сервісу. Такі зауваження не є критичними для загального позиціонування готелю, однак вони мають важливе управлінське значення. Саме повторювані теми у відгуках дозволяють виявити точки сервісного розриву, які можуть заважати формуванню стійкої лояльності. Наприклад, якщо гість позитивно оцінює локацію і чистоту, але вказує на нестачу гнучкості персоналу, це означає, що готель має працювати не лише з матеріальною складовою сервісу, але й з елементом «reople» у моделі 7Р.

Узагальнену оцінку онлайн-репутації Optima Collection Medievale Lviv подано в табл. 2.18.

Таблиця 2.18. Узагальнена оцінка онлайн-репутації Optima Collection Medievale Lviv

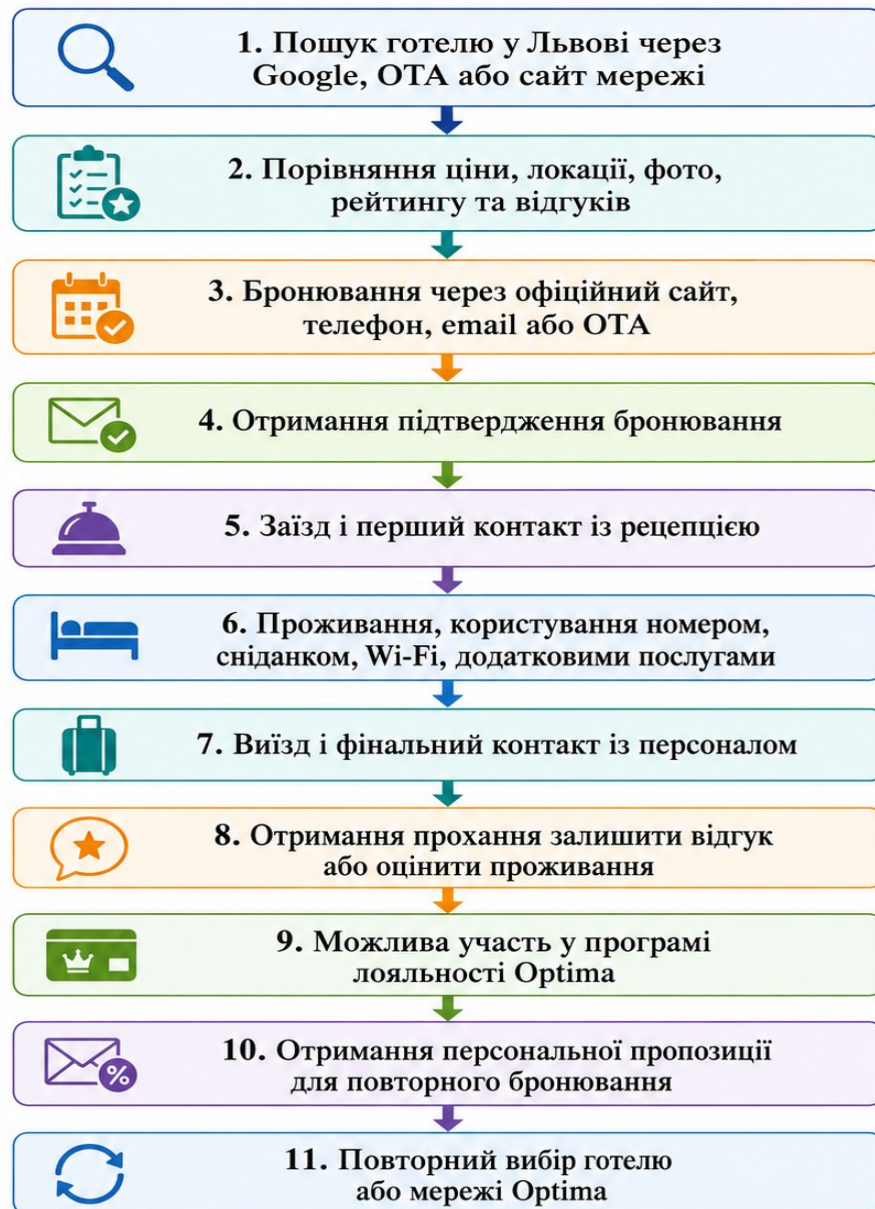
Напрямок оцінки	Позитивні характеристики у відгуках	Потенційні проблеми	Вплив на лояльність
Локація	Близькість до площі Ринок, центральне розташування, доступність пам'яток	Можливий шум центральної частини міста	Сильний позитивний вплив
Чистота	Гості відзначають чистоту номерів і ванних кімнат	Потреба у стабільному контролі стандартів	Формує базову довіру
Персонал	Згадується привітність і допомога рецепції	Окремі зауваження щодо гнучкості сервісу	Впливає на емоційну лояльність
Сніданки	Позитивна оцінка сніданків і ресторанної складової	Можливі організаційні зауваження	Підвищує сприйняту цінність
Номери	Комфорт, оснащення, зручність для короткого перебування	Окремі номери можуть сприйматися як невеликі	Впливає на задоволеність
Рекомендації	Частина гостей зазначає готовність повернутися	Потреба у системному зборі NPS	Відображає потенціал повторних бронювань

Джерело: складено автором за відкритими відгуками на туристичних платформах.

Аналіз табл. 2.18 свідчить, що онлайн-репутація Optima Collection Medievale Lviv загалом є позитивною і створює сприятливі умови для формування лояльності. Найсильнішим репутаційним активом є локація, яка стабільно сприймається гостями як важлива перевага. Додатковими

позитивними факторами є чистота, комфорт і персонал. Водночас для підвищення рівня лояльності готелю доцільно активніше використовувати позитивні відгуки у маркетингових комунікаціях, а негативні та нейтральні — як джерело управлінської інформації.

Рис. 2.4. Клієнтський шлях гостя Optima Collection Medievale Lviv



Джерело: складено автором.

Рис. 2.4 показує, що формування лояльності залежить від якості кожного етапу клієнтського шляху. Найсильніші етапи для Optima Collection Medievale Lviv — первинне залучення через локацію, репутацію, офіційний сайт і OTA-платформи. Потенційно слабшими можуть бути етапи після виїзду, якщо

готель недостатньо активно використовує after-stay-комунікацію, NPS-опитування, персональні промокоди або пропозиції для повторного проживання.

Для аналітичної оцінки інструментів лояльності Optima Collection Medievale Lviv доцільно використати бальну шкалу від 1 до 5, де 1 — дуже слабкий рівень розвитку інструмента, 5 — високий рівень розвитку. Оцінку наведено в табл. 2.19.

Таблиця 2.19. Оцінка інструментів формування лояльності клієнтів Optima Collection Medievale Lviv

Інструмент лояльності	Оцінка, балів	Обґрунтування оцінки
Якість базового готельного продукту	4	Готель має 4-зіркове позиціонування, зручну локацію, номерний фонд і додаткові послуги
Локація як фактор повторного вибору	5	Розташування біля площі Ринок є ключовою перевагою для туристів
Онлайн-репутація	4	Відгуки загалом позитивні, але є окремі сервісні зауваження
Офіційний сайт і пряме бронювання	4	Наявний мережевий сайт і прямі контакти, але потрібне активніше стимулювання direct booking
Програма лояльності	4	Діють мережеві програми Optima, однак їх потрібно активніше інтегрувати в комунікацію конкретного готелю
CRM-комунікації	3	Потенціал є завдяки мережевій структурі, але потрібна більша персоналізація
After-stay-комунікація	3	Потребує посилення через подяки, NPS, промокоди та повторні пропозиції
Соціальні мережі та контент	3	Є потенціал показу атмосфери готелю і Львова, але потрібна регулярність і стратегічність
Робота з корпоративними клієнтами	4	Конференц-сервіс і корпоративні програми створюють основу для повторних B2B-продажів
Персоналізація пропозицій	3	Може бути посилена через сегментацію гостей і CRM-аналітику

Джерело: складено автором на основі аналізу відкритих даних і маркетингових інструментів готелю.

За результатами табл. 2.19 можна зробити висновок, що система формування лояльності Optima Collection Medievale Lviv має достатньо сильну основу, але не весь потенціал використовується повною мірою. Найбільш розвиненими інструментами є локація, готельний продукт, онлайн-репутація, програма лояльності мережі та прямі канали бронювання. Найбільші резерви розвитку пов'язані з CRM-комунікаціями, after-stay-взаємодією, персоналізацією, регулярним контентом і системним використанням відгуків для повторного залучення клієнтів.

Для більшої наочності результати оцінки можна подати у вигляді профілю маркетингових інструментів лояльності.

**Профіль розвитку інструментів формування лояльності клієнтів
Optima Collection Medievale Lviv**

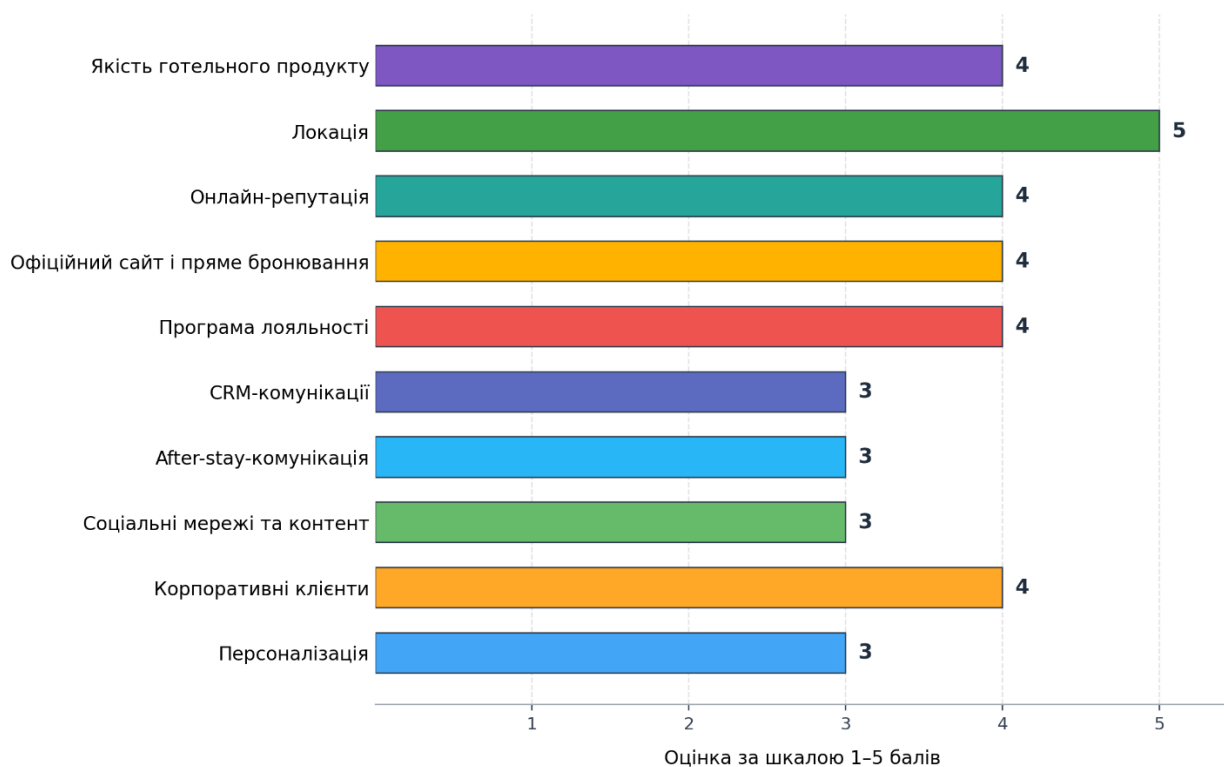


Рис. 2.5. Профіль розвитку інструментів формування лояльності клієнтів Optima Collection Medievale Lviv

Джерело: складено автором на основі табл. 2.19.

Аналіз рис. 2.5 свідчить, що готель має сильні позиції за базовими параметрами, які впливають на первинний вибір клієнта: локація, якість продукту, бренд, репутація та наявність програми лояльності.

Однак саме інструменти, які відповідають за довгострокове утримання клієнта, мають нижчі оцінки. Це CRM, after-stay-комунікація, персоналізація та контент-маркетинг.

Така ситуація є типовою для багатьох готельних підприємств, які успішно залучають гостей, але недостатньо системно працюють із повторним попитом.

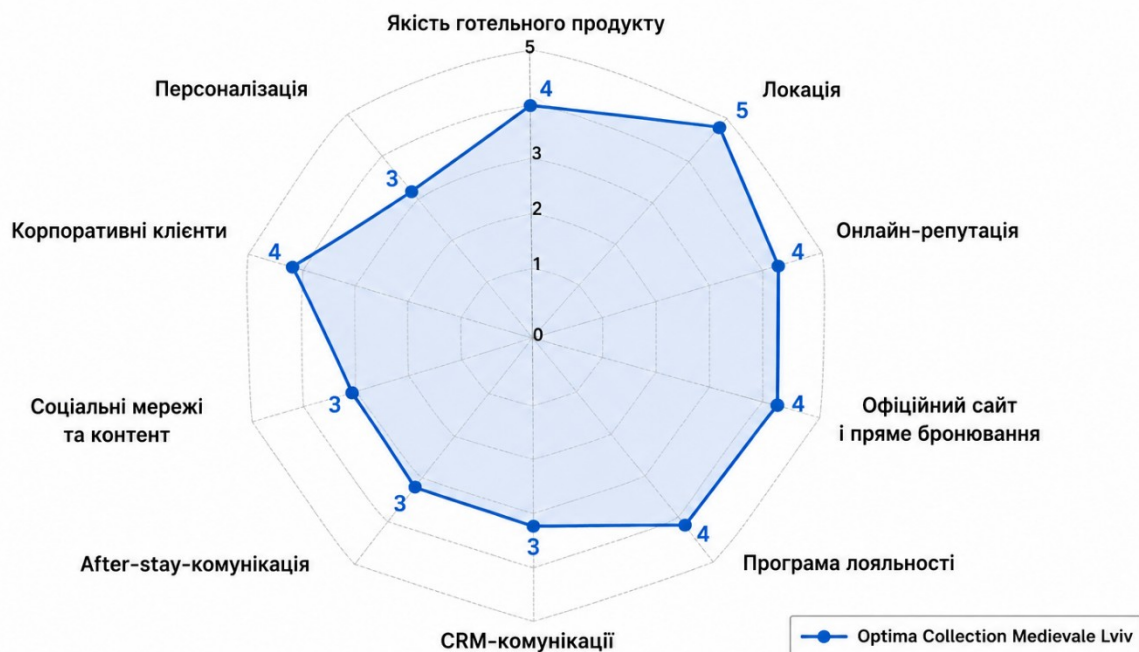


Рис. 2.5. Профіль розвитку інструментів формування лояльності клієнтів
Optima Collection Medievale Lviv

Джерело: складено автором на основі табл. 2.19.

Профіль розвитку інструментів формування лояльності клієнтів Optima Collection Medievale Lviv

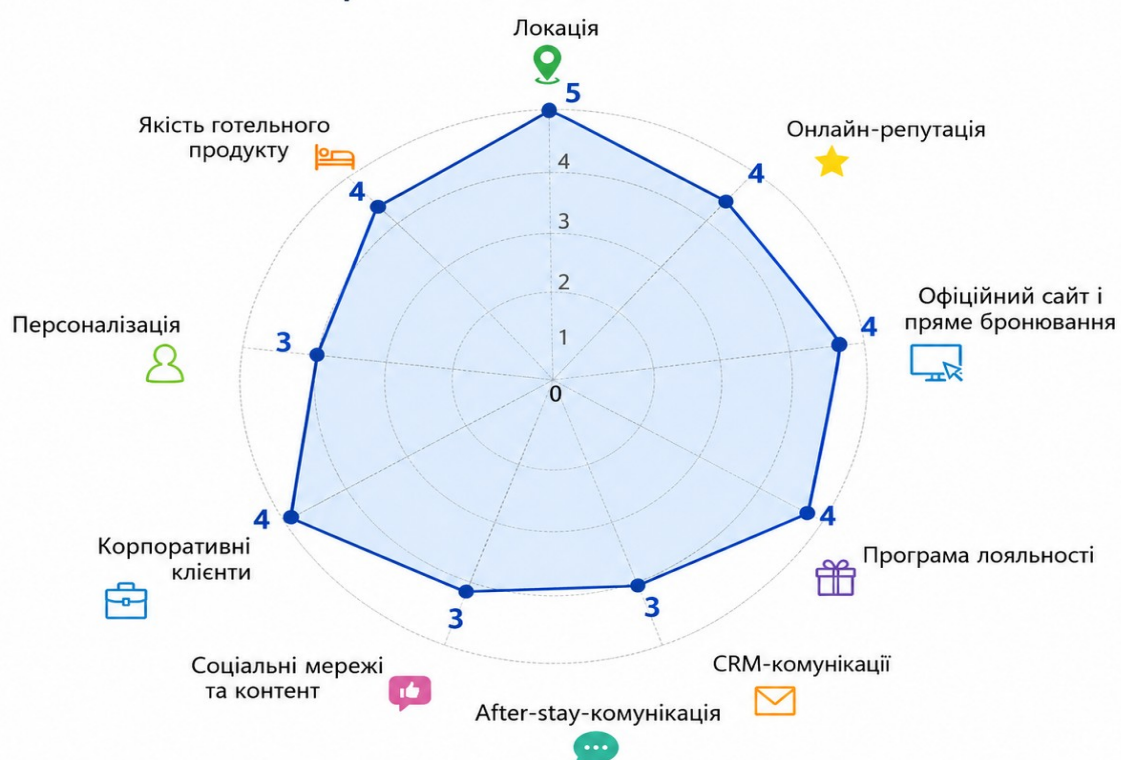


Рис. 2.5. Профіль розвитку інструментів формування лояльності клієнтів
Optima Collection Medievale Lviv

Джерело: складено автором на основі табл. 2.19.

Таблиця 2.20. Відповідність маркетингових інструментів потребам клієнтських сегментів Optima Collection Medievale Lviv

Сегмент	Наявні інструменти	Оцінка відповідності	Резерви удосконалення
Туристи	Локація, сайт, ОТА, відгуки, атмосфера історичного центру	Висока	Пакети вихідного дня, локальні маршрути, промокоди на повторний візит
Ділові гості	Конференц-зали, Wi-Fi, прямі контакти, корпоративні програми	Середньо-висока	Персональні корпоративні умови, швидке оформлення документів, business-пакети
Пари	Атмосфера, центральна локація, ресторанний компонент	Середня	Романтичні пакети, компліменти, special occasion-пропозиції
Родини	Різні категорії номерів, сніданки, локація	Середня	Сімейні пакети, гнучкі умови, рекомендації для відпочинку з дітьми
Постійні клієнти мережі	Optima Club, пряме бронювання, мережевий бренд	Висока	Більш активна персоналізація і нагадування про бонуси
Учасники заходів	Конференц-сервіс, ресторан, організація подій	Середньо-висока	Пакети для повторних B2B-заходів, CRM для корпоративних клієнтів

Джерело: складено автором.

Дані табл. 2.20 показують, що найбільш повно маркетингові інструменти готелю відповідають потребам туристів, постійних клієнтів мережі та ділових гостей. Водночас для пар, родин і корпоративних клієнтів існують можливості розширення персоналізованих пакетів. Це має практичне значення для третього розділу роботи, де доцільно запропонувати заходи щодо розвитку CRM-комунікацій і спеціальних пропозицій для різних сегментів.

Важливо також оцінити маркетингову діяльність готелю з погляду сегментів клієнтів. Як було визначено у попередньому підрозділі, основними сегментами є туристи, ділові гості, пари, родини, постійні клієнти мережі та учасники заходів. Для кожного сегмента інструменти лояльності повинні бути різними. Окремо слід звернути увагу на роль ресторанного та конференц-напрямів. На офіційному сайті готелю зазначено наявність ресторанної інфраструктури, сніданків, а також двох конференц-залів для зустрічей і подій. Конференц-сервіс створює додаткову можливість для формування лояльності корпоративних клієнтів, оскільки компанії можуть повторно обирати готель для тренінгів, презентацій, переговорів або невеликих ділових заходів.

З маркетингової точки зору конференц-сервіс має бути інтегрований у CRM-систему. Наприклад, після проведення заходу готель може зберігати контакти організатора, фіксувати формат події, кількість учасників, потреби у харчуванні, технічному обладнанні та особливі побажання. Надалі це дозволить формувати персональні B2B-пропозиції, нагадування про можливість повторного заходу, корпоративні тарифи на проживання та пакетні умови. Такий підхід дозволяє перетворити разове використання конференц-залу на довгострокову співпрацю.

Важливим недоліком поточної маркетингової системи може бути недостатньо виражена персоналізація. Наявність мережевої програми лояльності створює основу для повторних бронювань, але клієнтська лояльність у сучасному готельному бізнесі потребує більш точного врахування попередньої поведінки гостя. Наприклад, гостю, який приїжджав на вихідні, доцільно запропонувати weekend-пакет; діловому гостю — спеціальний тариф для будніх днів; парі — романтичну пропозицію; корпоративному клієнту — пакет для повторного заходу.

Узагальнену оцінку сильних і слабких сторін маркетингової діяльності Optima Collection Medievale Lviv у сфері формування лояльності подано в табл. 2.21.

Таблиця 2.21. Сильні та слабкі сторони маркетингової діяльності Optima Collection Medievale Lviv у сфері формування лояльності

Сильні сторони	Слабкі сторони
Центральне розташування біля площі Ринок	Висока залежність первинного залучення від OTA-платформ
Належність до мережі Optima Hotels & Resorts	Недостатня видимість персоналізованої after-stay-комунікації
Наявність мережевих програм лояльності	Потреба в активнішій інтеграції програми лояльності в клієнтський шлях
Позитивна онлайн-репутація та згадки про локацію, чистоту, персонал	Окремі зауваження гостей щодо гнучкості сервісу, шуму або організації процесів
Наявність офіційного сайту і прямих контактів	Недостатнє стимулювання переходу клієнтів у прямі канали повторного бронювання
Конференц-сервіс і потенціал B2B-сегмента	Потреба у системнішій роботі з корпоративною CRM-базою
Історична атмосфера і туристична привабливість	Недостатнє використання локального контент-маркетингу для емоційної лояльності

Джерело: складено автором.



Рис. 2.6. Чинна модель формування лояльності клієнтів
Optima Collection Medievale Lviv

Джерело: складено автором.

На основі табл. 2.21 можна зробити висновок, що маркетингова діяльність Optima Collection Medievale Lviv має достатньо сильну базову платформу для формування лояльності клієнтів.

Готель має переваги, які позитивно впливають на первинний вибір і задоволеність гостей: локація, бренд, репутація, сервісна інфраструктура та програми лояльності. Проте для підвищення рівня саме довгострокової лояльності необхідно посилити інструменти утримання: CRM, персоналізацію, after-stay-комунікацію, роботу з повторними бронюваннями та direct booking.

Загальна модель чинної маркетингової системи формування лояльності Optima Collection Medievale Lviv може бути подана так:

Рис. 2.6 демонструє, що в наявній системі формування лояльності сильними є етапи первинного залучення та безпосереднього надання послуги. Водночас етап після виїзду гостя потребує посилення. Саме післясервісна комунікація є критично важливою для перетворення задоволеного гостя на лояльного. Якщо після проживання клієнт отримує лише стандартне завершення взаємодії, готель втрачає можливість закріпити позитивний досвід. Якщо ж клієнту надсилається персональна подяка, прохання оцінити проживання, промокод на наступний візит або пропозиція з урахуванням його сегмента, ймовірність повторного бронювання зростає.

До її ключових елементів належать сильний мережевий бренд, центральна локація, позитивна онлайн-репутація, офіційний сайт, прямі контакти, присутність на OTA-платформах, програми лояльності Optima Club, Optima Priority Guest і Optima Corporate Guest, а також можливості для туристичного й ділового сегментів. Водночас стратегія формування лояльності потребує подальшого удосконалення у напрямках CRM-аналітики, персоналізованих пропозицій, after-stay-комунікації, розвитку прямого бронювання, активнішого використання позитивних відгуків і системної роботи з корпоративними клієнтами. Саме ці проблемні аспекти доцільно детальніше розглянути у наступному підрозділі.

2.4. Діагностика проблем маркетингової стратегії лояльності клієнтів готелю

Проведений у попередніх підрозділах аналіз організаційно-економічної характеристики Optima Collection Medievale Lviv, ринку готельних послуг Львова, конкурентного середовища та наявних маркетингових інструментів дозволяє перейти до діагностики ключових проблем у системі формування клієнтської лояльності. Така діагностика є необхідною, оскільки саме вона створює основу для розробки практичних рекомендацій у третьому розділі кваліфікаційної роботи. Для систематизації результатів діагностики доцільно виділити основні проблемні зони маркетингової стратегії лояльності Optima Collection Medievale Lviv. Вони охоплюють CRM, after-stay-комунікації, прямі бронювання, персоналізацію, роботу з відгуками, контент-маркетинг, корпоративний сегмент і економічне оцінювання результатів маркетингових заходів.

Таблиця 2.22. Основні проблемні зони маркетингової стратегії лояльності клієнтів Optima Collection Medievale Lviv

Проблемна зона	Сутність проблеми	Наслідки для клієнтської лояльності
CRM-комунікації	Недостатньо виражена персоналізація взаємодії з гостями на основі історії бронювань і сегментації	Зниження ефективності повторного залучення клієнтів
After-stay-комунікація	Недостатньо активна комунікація після виїзду гостя	Втрата можливості закріпити позитивний досвід і стимулювати повторне бронювання
Прямі бронювання	Значна роль OTA-платформ у первинному залученні клієнтів	Залежність від посередників, комісійні витрати, слабший прямий контакт із клієнтом
Персоналізація пропозицій	Недостатня адаптація пропозицій до туристів, ділових гостей, пар, родин і корпоративних клієнтів	Клієнт не завжди відчуває індивідуальну цінність пропозиції
Робота з відгуками	Потреба у системнішому аналізі повторюваних зауважень гостей	Ризик накопичення сервісних проблем, що знижують довіру
Контент-маркетинг	Недостатнє використання локального контенту про Львів, атмосферу готелю та маршрути для гостей	Недостатнє формування емоційної прихильності до готелю
Корпоративний сегмент	Недостатньо активна робота з повторними B2B-заходами та корпоративною базою	Втрата потенціалу регулярних замовлень і ділової лояльності
Оцінка ефективності	Відсутність відкритої системи показників повторних бронювань, NPS, CRM-конверсії	Ускладнення контролю результативності стратегії лояльності

Джерело: складено автором.

Дані табл. 2.22 показують, що ключові проблеми маркетингової стратегії лояльності Optima Collection Medievale Lviv мають переважно не продуктовий, а управлінсько-комунікаційний характер. Готель має сильний базовий продукт, зручну локацію, позитивну репутацію та мережеву підтримку, однак потребує більш активної роботи з клієнтською базою, персоналізацією, післясервісною взаємодією та прямими каналами повторного бронювання.

Основна проблема полягає не у відсутності базових маркетингових елементів, а в недостатній системності їх використання для стимулювання повторних бронювань, персоналізованої комунікації та довгострокового утримання гостей.

У готельному бізнесі лояльність формується не лише під впливом ціни, розташування або бренду. Вона залежить від цілісного клієнтського досвіду, який включає пошук інформації, бронювання, поселення, проживання, виїзд, after-stay-комунікацію, участь у програмі лояльності та повторний контакт із готелем. Якщо готель якісно працює лише на етапі первинного залучення клієнта, але недостатньо активно підтримує зв'язок після виїзду, то значна частина потенціалу лояльності залишається невикористаною.

Локальний контент має значення для емоційної лояльності. Якщо готель допомагає гостю не просто переночувати, а краще відчувати місто, клієнт сприймає його як частину позитивного туристичного досвіду. Це особливо важливо для туристів, пар і гостей, які приїжджають до Львова на короткі подорожі. Такий контент також може використовуватися у соціальних мережах, email-розсилках і пакетних пропозиціях.

Сьомою проблемною зоною є недостатньо повне використання потенціалу корпоративного сегмента. Наявність конференц-залів і можливість організації ділових заходів створюють передумови для повторних B2B-продажів. Проте корпоративна лояльність потребує окремої системи роботи: збереження бази організаторів заходів, персональних умов для повторних подій, післязаходової комунікації, спеціальних пакетів проживання для учасників і сезонних пропозицій для компаній.

Для узагальнення діагностики доцільно провести SWOT-аналіз маркетингової стратегії лояльності Optima Collection Medievale Lviv.

Таблиця 2.23. SWOT-аналіз маркетингової стратегії лояльності Optima Collection Medievale Lviv

Сильні сторони	Слабкі сторони
Центральне розташування у туристичному ядрі Львова	Недостатня персоналізація пропозицій для різних сегментів гостей
Належність до мережі Optima Hotels & Resorts	Недостатньо активна after-stay-комунікація
Наявність мережевих програм лояльності	Залежність частини продажів від OTA-платформ
Позитивна онлайн-репутація	Потреба у системнішому аналізі відгуків і NPS
Різні категорії номерів і додаткові послуги	Недостатнє використання локального контент-маркетингу
Конференц-сервіс і потенціал B2B-клієнтів	Потреба у розвитку корпоративної CRM-бази
Історична атмосфера готелю	Обмежені можливості фізичного розширення номерного фонду
Можливості	Загрози
Зростання внутрішнього туризму та коротких подорожей до Львова	Висока конкуренція серед готелів, апартаментів і бутик-об'єктів
Розвиток прямих digital-каналів бронювання	Ціновий тиск з боку апартаментів і бюджетних засобів розміщення
Активніше використання CRM і персоналізації	Воєнні ризики та нестабільність туристичного попиту
Розвиток пакетних пропозицій для туристів, пар, родин і бізнес-гостей	Зростання операційних витрат
Підвищення частки повторних і прямих бронювань	Залежність споживачів від рейтингів і негативних відгуків
Розвиток корпоративного сегмента та повторних заходів	Підвищення вимог клієнтів до сервісу і гнучкості
Використання локального контенту про Львів	Швидке копіювання маркетингових акцій конкурентами

Джерело: складено автором.

Для готелю корпоративний сегмент є важливим, оскільки він може забезпечувати більш прогнозований попит у будні дні, коли туристична активність нижча. Крім того, корпоративні клієнти можуть користуватися не лише проживанням, а й конференц-сервісом, ресторанним обслуговуванням, кава-брейками та банкетними послугами. Тому розвиток корпоративної CRM-бази є важливим резервом зростання лояльності та доходів.

SWOT-аналіз свідчить, що Optima Collection Medievale Lviv має достатньо сильну базу для розвитку клієнтської лояльності, однак потребує активнішого використання наявних можливостей. Найбільш перспективними напрямками є CRM-персоналізація, розвиток after-stay-комунікації, стимулювання прямих бронювань, пакетні пропозиції для різних клієнтських

сегментів і системна робота з онлайн-репутацією. При цьому ключовими загрозами залишаються висока конкуренція, цінова чутливість клієнтів, вплив OTA-платформ і зростання вимог до сервісу.

Для поглибленої діагностики доцільно визначити причинно-наслідкові зв'язки між проблемами маркетингової стратегії лояльності та їхнім впливом на результати діяльності готелю.

Таблиця 2.24. Причинно-наслідковий аналіз проблем формування лояльності клієнтів Optima Collection Medievale Lviv

Проблема	Причина виникнення	Наслідок	Можливий напрям вирішення
Низька персоналізація пропозицій	Недостатня сегментація клієнтів у CRM	Зниження релевантності комунікацій	Створення сегментованих пропозицій для туристів, бізнес-гостей, пар, родин
Недостатня after-stay-комунікація	Відсутність регулярного сценарію взаємодії після виїзду	Втрата повторного попиту	Запуск email- і месенджер-ланцюжків після проживання
Залежність від OTA	Звичка клієнтів бронювати через платформи	Комісійні витрати та слабший прямий контакт	Промокоди і бонуси за пряме повторне бронювання
Неповне використання відгуків	Відсутність регулярної аналітики повторюваних тем	Повільне реагування на сервісні проблеми	Щомісячний аналіз відгуків і NPS
Слабкий локальний контент	Недостатнє використання туристичної цінності Львова	Нижча емоційна залученість клієнтів	Контент-план про маршрути, події, гастрономію та історію Львова
Недостатня B2B-лояльність	Нерегулярна робота з організаторами заходів	Втрата повторних корпоративних замовлень	Корпоративна CRM-база і пакетні умови для повторних заходів
Відсутність системи KPI лояльності	Недостатня формалізація показників оцінки	Складність контролю ефективності маркетингу	Впровадження KPI: NPS, repeat booking rate, direct booking share, CRM conversion

Джерело: складено автором.

Дані табл. 2.24 дозволяють зробити висновок, що більшість проблем мають керований характер і можуть бути вирішені за допомогою маркетингових заходів. Вони не потребують радикальної зміни бізнес-моделі готелю, але вимагають системної роботи з клієнтськими даними, каналами комунікації та сегментованими пропозиціями. Це означає, що стратегія удосконалення має бути спрямована не стільки на зміну готельного продукту, скільки на підвищення ефективності взаємодії з клієнтом.

Для кількісної діагностики можна використати інтегральну оцінку проблемності окремих напрямів. Оцінювання здійснюється за шкалою від 1 до 5 балів, де 1 — проблема майже не виражена, 5 — проблема має високий рівень актуальності. Така оцінка має експертний характер і використовується для визначення пріоритетів у третьому розділі роботи.

Таблиця 2.25. Експертна оцінка рівня проблемності інструментів формування лояльності Optima Collection Medievale Lviv

Напрямок	Рівень проблемності, балів	Пріоритет вирішення
After-stay-комунікація	5	Високий
CRM-сегментація клієнтів	5	Високий
Персоналізовані пропозиції	4	Високий
Стимулювання прямих бронювань	4	Високий
Робота з NPS і відгуками	4	Високий
Локальний контент-маркетинг	3	Середній
Корпоративна CRM-база	3	Середній
Програма лояльності мережі	3	Середній
Якість базового продукту	2	Низький
Локація і бренд	1	Низький

Джерело: складено автором.

За результатами табл. 2.25 найбільш проблемними є after-stay-комунікація та CRM-сегментація клієнтів. Саме ці напрями мають найвищий пріоритет для удосконалення, оскільки без них неможливо повною мірою реалізувати потенціал повторних бронювань. Персоналізовані пропозиції, direct booking і робота з NPS також мають високий пріоритет, оскільки вони безпосередньо впливають на економічні результати, репутацію та поведінкову лояльність клієнтів.

Найменш проблемними є локація, бренд і якість базового готельного продукту. Це означає, що Optima Collection Medievale Lviv не потребує кардинальної зміни позиціонування. Навпаки, сильні сторони готелю повинні бути використані як основа для розвитку комунікаційної та CRM-стратегії. Інакше кажучи, завдання полягає не у створенні нової конкурентної переваги з нуля, а в кращому використанні вже наявних переваг для формування довгострокової лояльності.

Для наочного представлення результатів діагностики можна сформувати карту проблем маркетингової стратегії лояльності. Високий вплив на лояльність / висока проблемність:



Рис. 2.7. Карта проблем маркетингової стратегії лояльності Optima Collection Medievale Lviv

Джерело: складено автором.

Рис. 2.7 показує, що першочергової уваги потребують саме ті інструменти, які відповідають за підтримання контакту з гостем після завершення проживання. Це пояснюється тим, що первинне залучення клієнта у готель загальною працює достатньо ефективно через сильну локацію, бренд і присутність на онлайн-платформах. Однак повторне залучення потребує більш адресної та керованої системи.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи було проведено аналіз організаційно-економічної характеристики, ринкового середовища, конкурентної позиції та маркетингової стратегії формування лояльності клієнтів Optima Collection Medievale Lviv.

Загальна діагностика дозволяє сформувати основні проблеми маркетингової стратегії формування лояльності клієнтів Optima Collection Medievale Lviv:

1. Недостатньо повне використання CRM-потенціалу для сегментації гостей і персоналізації комунікацій.
2. Низька активність after-stay-комунікації, що знижує можливість перетворення задоволеного гостя на повторного клієнта.
3. Значна роль OTA-платформ у залученні клієнтів, що обмежує прямий контакт і підвищує комісійні витрати.
4. Недостатня диференціація пропозицій для різних клієнтських сегментів.
5. Потреба у системному використанні NPS та аналізу онлайн-відгуків для управління сервісною якістю.
6. Недостатнє використання історичної локації та туристичної привабливості Львова у контент-маркетингу.
7. Неповне використання потенціалу корпоративного сегмента та повторних B2B-заходів.
8. Відсутність чіткої системи KPI для оцінювання результативності маркетингової стратегії лояльності.

У ході діагностики було визначено основні проблеми маркетингової стратегії формування лояльності клієнтів готелю.

Таким чином, результати другого розділу свідчать, що Optima Collection Medievale Lviv має сильну ринкову та сервісну основу для формування клієнтської лояльності, однак потребує удосконалення маркетингової стратегії у напрямі більш системної роботи з клієнтською базою, персоналізованими пропозиціями, прямими бронюваннями, післясервісною комунікацією та онлайн-репутацією. Саме ці напрями мають бути покладені в основу рекомендаційного третього розділу кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ КЛІЄНТІВ OPTIMA COLLECTION MEDIEVALE LVIV

3.1. Удосконалення CRM-комунікацій та персоналізованої взаємодії з клієнтами готелю

Результати аналітичного дослідження, проведеного у другому розділі кваліфікаційної роботи, показали, що Optima Collection Medievale Lviv має достатньо сильну базу для формування лояльності клієнтів. До її основних переваг належать центральне розташування у Львові, належність до мережі Optima Hotels & Resorts, позитивна онлайн-репутація, наявність програм лояльності, різні категорії номерів, ресторанний і конференц-сервіс. Водночас було встановлено, що найбільш проблемними зонами маркетингової стратегії є недостатня персоналізація комунікацій, слабо виражена after-stay-взаємодія, неповне використання CRM-потенціалу та недостатньо активне стимулювання повторних прямих бронювань.

У зв'язку з цим першим напрямом удосконалення маркетингової стратегії формування лояльності клієнтів Optima Collection Medievale Lviv доцільно визначити розвиток CRM-комунікацій і персоналізованої взаємодії з гостями. CRM у цьому контексті слід розглядати не лише як технічну базу контактів, а як систему управління довгостроковими відносинами з клієнтами, що дозволяє накопичувати інформацію про гостей, сегментувати їх за поведінковими й ціннісними ознаками, формувати персональні пропозиції, оцінювати рівень задоволеності та стимулювати повторні бронювання.

Для Optima Collection Medievale Lviv впровадження удосконаленої CRM-моделі має особливе значення, оскільки готель працює з різними клієнтськими сегментами. Туристи, ділові гості, пари, родини, учасники заходів і корпоративні клієнти мають різні мотиви вибору готелю та різні очікування щодо сервісу. Тому однакова маркетингова комунікація для всіх гостей є недостатньо ефективною. Більш доцільним є перехід до сегментованої CRM-комунікації, за якої зміст повідомлень, пропозицій і бонусів залежить від

типу клієнта, його попереднього досвіду проживання, каналу бронювання, частоти звернень і потенціалу повторного візиту. Запропонована CRM-модель має охоплювати весь клієнтський шлях — від першого контакту з готелем до повторного бронювання. Її логіку подано на рис. 3.1.

Модель формування клієнтської лояльності у готельному бізнесі



Рис. 3.1. Удосконалена CRM-модель формування лояльності клієнтів Optima Collection Medievale Lviv
Джерело: складено автором.

З рис. 3.1 видно, що CRM-комунікація повинна бути не разовою дією, а послідовною системою взаємодії з клієнтом. Метою удосконалення CRM-комунікацій Optima Collection Medievale Lviv є підвищення рівня повторних бронювань, збільшення частки прямих продажів, посилення емоційної прихильності клієнтів до готелю та створення більш персоналізованого клієнтського досвіду. Досягнення цієї мети передбачає реалізацію таких завдань:

- систематизацію клієнтської бази готелю;
- сегментацію гостей за основними типами поведінки та мотивами подорожі;
- розробку сценаріїв комунікації до заїзду, під час проживання та після виїзду;
- впровадження NPS-опитування після проживання;
- створення персоналізованих пропозицій для повторного бронювання;
- стимулювання переходу гостей із OTA-платформ у прямі канали бронювання;
- підвищення ефективності програм лояльності Optima Club, Optima Priority Guest і Optima Corporate Guest на рівні конкретного готелю.

Особливу увагу потрібно приділити етапу після виїзду, оскільки саме в цей момент готель може закріпити позитивний досвід гостя та перевести його до категорії потенційно лояльних клієнтів. Якщо комунікація після проживання відсутня або є формальною, готель втрачає можливість вплинути на повторний вибір клієнта.

Першим елементом удосконалення CRM-комунікацій має стати сегментація клієнтів. У межах пропонованої системи доцільно виділити шість основних сегментів: туристи, ділові гості, пари, родини, постійні гості мережі та корпоративні клієнти. Для кожного сегмента необхідно визначити ключові потреби, комунікаційні повідомлення та інструменти стимулювання повторного бронювання.

Таблиця 3.1. Сегментація клієнтів Optima Collection Medievale Lviv для CRM-комунікацій

Сегмент клієнтів	Основні потреби	CRM-повідомлення	Персоналізована пропозиція
Туристи	Центр міста, атмосфера Львова, зручність маршруту	«Поверніться до Львова на вихідні»	Weekend-пакет із промокодом на пряме бронювання
Ділові гості	Швидке поселення, Wi-Fi, документи, зручність	«Комфортне ділове перебування у центрі Львова»	Business-пакет для будніх днів
Пари	Атмосфера, романтичний досвід, ресторан	«Романтичний вікенд у серці Львова»	Пакет Romantic Lviv із компліментом
Родини	Комфорт, безпека, сніданки, гнучкість	«Сімейний відпочинок у центрі Львова»	Family weekend зі спеціальними умовами
Постійні гості мережі	Передбачувана якість, бонуси, впізнаваність бренду	«Ваші переваги в Optima Club»	Бонуси, апгрейд за наявності номерів, спеціальний тариф
Корпоративні клієнти	Заходи, проживання учасників, організація	«Проведіть наступну подію у центрі Львова»	Event package і корпоративний тариф

Джерело: складено автором.

Дані табл. 3.1 показують, що персоналізація не обов'язково потребує складних технологічних рішень на першому етапі. Достатньо правильно класифікувати гостей і створити для кожного сегмента релевантний сценарій комунікації. Наприклад, туристу після виїзду можна надіслати добірку подій у Львові на наступний місяць і промокод на повторне бронювання. Діловому гостю доцільно запропонувати тариф для будніх днів. Корпоративному клієнту варто надіслати пропозицію на повторний захід із фіксованими умовами.

Другим елементом удосконалення має бути впровадження сценаріїв комунікації на різних етапах клієнтського шляху. Доцільно виділити три основні етапи: pre-arrival, in-stay і after-stay. Pre-arrival-комунікація здійснюється до заїзду і має зменшити невизначеність клієнта. In-stay-комунікація відбувається під час проживання і спрямована на підвищення задоволеності. After-stay-комунікація починається після виїзду і має стимулювати відгук, участь у програмі лояльності та повторне бронювання.

Запропоновані у табл. 3.2 сценарії дозволяють зробити комунікацію з клієнтом більш послідовною. Особливо важливим є повідомлення через 2–3 дні після виїзду, оскільки саме в цей період клієнт ще добре пам'ятає досвід

проживання і готовий залишити відгук або оцінку. Якщо готель оперативно отримує зворотний зв'язок, він може швидко реагувати на проблеми, дякувати за позитивні оцінки та працювати з потенційно незадоволеними гостями.

Таблиця 3.2. Сценарії CRM-комунікації Optima Collection Medievale Lviv

Етап комунікації	Зміст повідомлення	Канал	Мета
До заїзду	Підтвердження бронювання, адреса, час заїзду, контакти, додаткові послуги	Email, месенджер	Зменшити невизначеність і підвищити довіру
За 1 день до заїзду	Нагадування про бронювання, пропозиція трансферу, сніданку, раннього заїзду	Email, SMS, месенджер	Підвищити зручність і середній чек
Під час проживання	Інформація про послуги готелю, ресторан, події у Львові, підтримка рецепції	QR-код, месенджер, інформаційна картка	Підвищити якість клієнтського досвіду
У день виїзду	Подяка за проживання, пропозиція залишити оцінку	Email, месенджер	Отримати зворотний зв'язок
Через 2–3 дні після виїзду	NPS-опитування і прохання залишити відгук	Email	Оцінити задоволеність і репутацію
Через 14 днів після виїзду	Персональний промокод на пряме повторне бронювання	Email, месенджер	Стимулювати повторний вибір готелю
Через 1–2 місяці	Сегментована пропозиція відповідно до типу клієнта	Email	Підтримати довгострокову лояльність

Джерело: складено автором.

Третім елементом удосконалення CRM-комунікацій має бути впровадження короткого NPS-опитування після проживання. Гостю доцільно поставити одне основне запитання: «Наскільки ймовірно, що Ви порекомендуєте Optima Collection Medievale Lviv друзям або колегам?». Відповідь оцінюється за шкалою від 0 до 10. Клієнти, які поставили 9–10 балів, належать до промоутерів; 7–8 балів — до нейтральних клієнтів; 0–6 балів — до критиків.

NPS-опитування має практичне значення для управління лояльністю. Промоутерам можна надсилати прохання залишити публічний відгук і промокод на наступне бронювання. Нейтральним клієнтам доцільно ставити уточнювальне питання про те, що можна покращити. Критикам необхідно оперативно відповідати, з'ясовувати причину невдоволення і пропонувати компенсаційне рішення або персональний контакт із менеджером.

Таблиця 3.3. Алгоритм роботи з результатами NPS-опитування

Категорія клієнтів	Оцінка	Дія готелю	Очікуваний результат
Промоутери	9–10	Подяка, прохання залишити відгук, промокод на повторне бронювання	Збільшення позитивних відгуків і повторних візитів
Нейтральні клієнти	7–8	Уточнення причин неповної задоволеності, персональна пропозиція	Переведення клієнта у групу лояльних
Критики	0–6	Оперативний контакт, вибачення, аналіз проблеми, компенсаційна пропозиція	Зменшення негативу і ризику втрати клієнта

Джерело: складено автором.

Впровадження NPS дозволить Optima Collection Medievale Lviv не лише оцінювати загальний рівень рекомендаційної лояльності, але й формувати базу для управлінських рішень. Наприклад, якщо серед критиків повторюються скарги на шум або організацію сніданків, це має стати сигналом для операційного вдосконалення. Якщо промоутери найчастіше хвалять локацію і персонал, ці переваги слід активніше використовувати у маркетингових повідомленнях.

Четвертим напрямом є стимулювання прямих повторних бронювань. Залежність від OTA-платформ є типовою проблемою готельного бізнесу. Такі платформи забезпечують видимість, але формують комісійні витрати та послаблюють прямий зв'язок із клієнтом. Тому Optima Collection Medievale Lviv доцільно впровадити механізм м'якого переведення гостей у прямі канали повторного бронювання.

Цей механізм може включати такі інструменти:

- промокод на наступне бронювання через офіційний сайт;
- інформаційну картку в номері з перевагами прямого бронювання;
- QR-код на сторінку готелю або програми лояльності;
- спеціальну пропозицію для учасників Optima Club;
- email-нагадування через 14 днів після виїзду;
- персональні умови для гостей, які бронювали через OTA, але залишили згоду на комунікацію.

Для підвищення ефективності прямого бронювання важливо, щоб клієнт отримував не просто заклик бронювати напрямую, а конкретну вигоду. Це може

бути знижка 7–10 %, безкоштовний ранній заїзд за наявності номерів, пізній виїзд, комплімент у номері або бонуси в межах програми Optima Club. Такий підхід дозволяє сформувати у клієнта відчуття додаткової цінності.

П'ятий напрям — створення персоналізованих пакетів для різних сегментів клієнтів. Пакетна пропозиція має перевагу над звичайною знижкою, оскільки вона не лише зменшує ціну, а й створює новий споживчий сценарій. Для Optima Collection Medievale Lviv доцільно запропонувати такі пакетні продукти:

Таблиця 3.4.Пропоновані персоналізовані пакети для клієнтів Optima Collection Medievale Lviv

Назва пакета	Цільовий сегмент	Зміст пропозиції	Маркетинговий ефект
Weekend in Lviv	Туристи	2 ночі, сніданок, промокод на наступний візит, карта маршрутів Львовом	Стимулювання коротких повторних поїздок
Business Comfort	Ділові гості	Проживання у будні, ранній сніданок, швидке поселення, документи для звітності	Підвищення лояльності бізнес-сегмента
Romantic Medievale	Пари	Номер, сніданок, комплімент, рекомендації романтичних локацій	Формування емоційної лояльності
Family Lviv Weekend	Родини	Сімейне розміщення, сніданок, гнучкі умови, рекомендації для дітей	Залучення родинного сегмента
Corporate Event	Компанії	Конференц-зал, проживання учасників, кава-брейк, спеціальний тариф	Повторні B2B-замовлення
Return to Optima	Постійні гості	Персональний промокод, бонуси Optima Club, апгрейд за наявності номерів	Стимулювання повторного прямого бронювання

Джерело: складено автором.

Запропоновані пакети дозволяють одночасно вирішити кілька завдань: підвищити релевантність пропозиції для різних сегментів, збільшити середній чек, стимулювати пряме бронювання та формувати емоційну прихильність до готелю. Наприклад, пакет Weekend in Lviv може бути пов'язаний із локальним контентом про місто, а Business Comfort — з комунікацією для клієнтів, які вже перебували у готелі з робочою метою.

Шостим напрямом є впровадження системи KPI для контролю ефективності CRM-комунікацій. Без вимірювання результатів неможливо оцінити, чи справді запропоновані заходи впливають на лояльність.

Рекомендовану систему KPI подано в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 KPI для оцінювання ефективності CRM-комунікацій Optima Collection Medievale Lviv

Показник	Поточна проблема	Цільовий орієнтир після впровадження заходів	Управлінське значення
Частка повторних бронювань	Недостатньо активне повторне залучення	Зростання на 10–15 %	Оцінка поведінкової лояльності
Частка прямих бронювань	Залежність від OTA	Зростання на 8–12 %	Зменшення комісійних витрат
NPS	Відсутність системного вимірювання	Регулярне щомісячне вимірювання	Оцінка рекомендаційної лояльності
Конверсія CRM-пропозицій	Недостатня персоналізація	3–5 % бронювань від розсилок	Оцінка ефективності комунікацій
Частка сегментованих клієнтів	Неповне використання даних	Не менше 70 % клієнтської бази	Основа персоналізації
Відкриття email-листів	Нерегулярна after-stay-комунікація	30–40 %	Оцінка якості контактної бази
Кількість відгуків	Потреба у репутаційному зростанні	Зростання на 15–20 %	Підвищення соціального доказу
Дохід від повторних клієнтів	Недостатня монетизація лояльності	Зростання на 10–15 %	Економічний результат стратегії

Джерело: складено автором.

Система KPI, наведена у табл. 3.5, дозволяє перевести маркетингову стратегію лояльності з рівня загальних намірів у площину конкретного управління. Наприклад, якщо частка відкриття email-листів є низькою, необхідно змінювати тему повідомлень, час відправки або якість бази.

Сьомим напрямом удосконалення є посилення локального контенту в CRM-комунікаціях. Optima Collection Medievale Lviv має сильну локаційну перевагу, тому комунікація з гостем не повинна обмежуватися лише інформацією про номер і ціну.

Восьмим напрямом є удосконалення роботи з корпоративними клієнтами. Для Optima Collection Medievale Lviv важливо створити окрему CRM-базу організаторів заходів, компаній, бізнес-гостей і партнерів. Для кожного корпоративного клієнта доцільно фіксувати тип заходу, кількість учасників, потребу у проживанні, харчуванні, технічному обладнанні, бюджет і дату останньої взаємодії. На основі цих даних можна формувати повторні пропозиції. Модель роботи з корпоративним клієнтом може включати такі етапи:

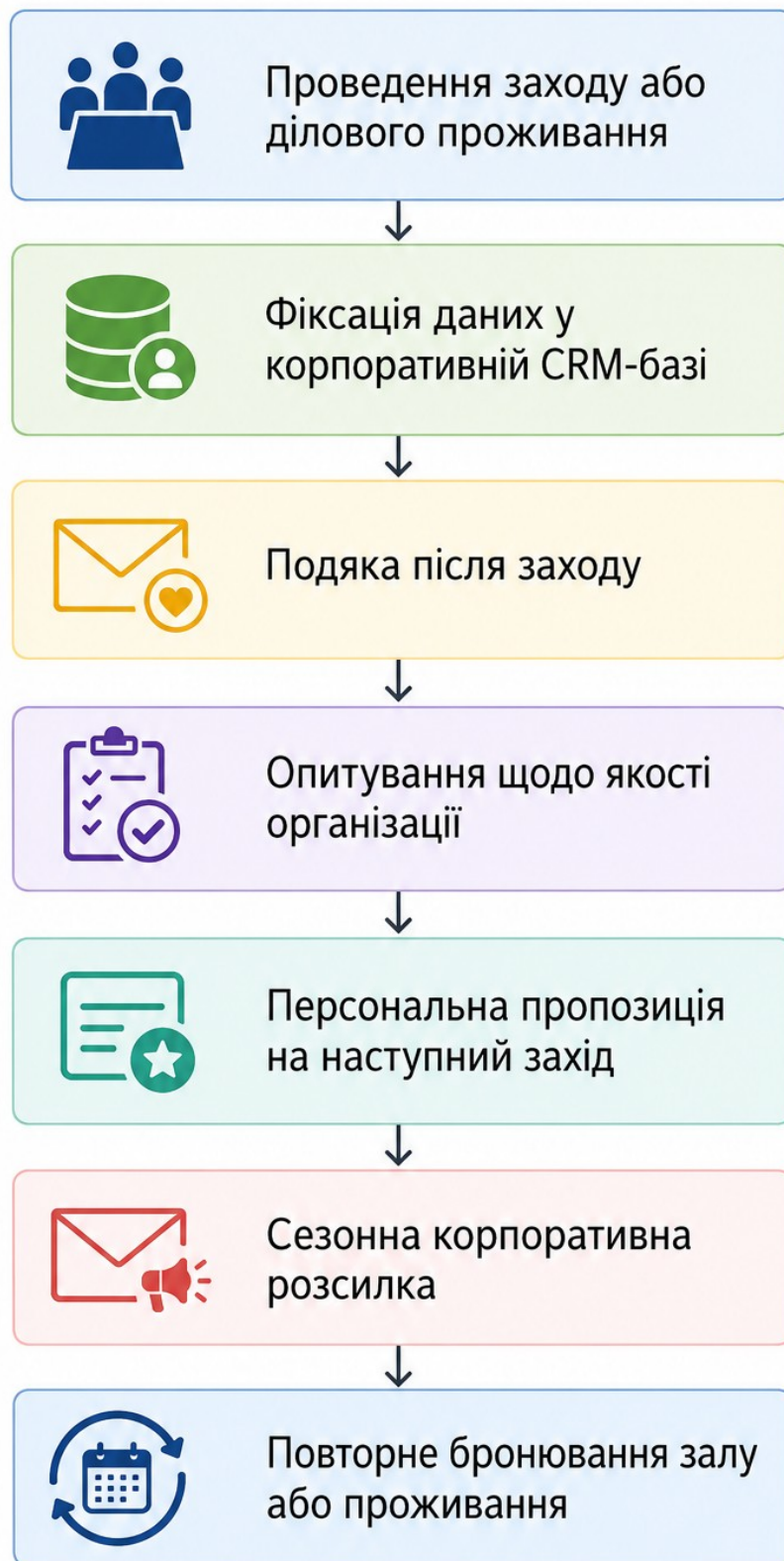


Рис. 3.2. Модель CRM-взаємодії з корпоративними клієнтами Optima Collection Medievale Lviv

Джерело: складено автором.

Рис. 3.2 показує, що корпоративна лояльність також потребує системної післясервісної комунікації. Якщо компанія вже провела захід у готелі, вона є теплим потенційним клієнтом для повторного замовлення. Водночас без регулярної комунікації така компанія може обрати іншого постачальника послуг під час наступного заходу.

Реалізацію запропонованих CRM-заходів доцільно здійснювати поетапно протягом шести місяців. На першому етапі необхідно провести аудит клієнтської бази та визначити ключові сегменти. На другому етапі слід розробити шаблони CRM-повідомлень і сценарії after-stay-комунікації. На третьому етапі доцільно запустити NPS-опитування та збір відгуків. На четвертому етапі — впровадити персоналізовані пакети і промокоди для прямого бронювання. На п'ятому етапі — оцінити перші результати за KPI та скоригувати комунікаційну стратегію.

Таблиця 3.6. План впровадження CRM-комунікацій Optima Collection Medievale Lviv

Етап	Зміст робіт	Строк реалізації	Очікуваний результат
1	Аудит клієнтської бази, виділення сегментів	1 місяць	Структурована база клієнтів
2	Розробка сценаріїв pre-arrival, in-stay і after-stay-комунікації	1 місяць	Готові шаблони комунікацій
3	Запуск NPS-опитування після виїзду	2 місяць	Регулярний збір оцінок клієнтів
4	Впровадження персоналізованих пакетів	3 місяць	Диференційовані пропозиції для сегментів
5	Запуск промокодів на пряме повторне бронювання	3–4 місяць	Зростання частки direct booking
6	Формування корпоративної CRM-бази	4 місяць	Підвищення повторних B2B-звернень
7	Запуск локального контенту у CRM-розсилках	4–5 місяць	Підвищення емоційної залученості
8	Оцінка KPI і коригування стратегії	6 місяць	Контроль ефективності заходів

Джерело: складено автором.

Очікуваний ефект від впровадження CRM-комунікацій проявлятиметься у декількох напрямках. По-перше, збільшиться частка повторних бронювань, оскільки готель активніше працюватиме з уже наявними клієнтами. По-друге, зросте частка прямих бронювань, що дозволить зменшити комісійні витрати на OTA-платформи. По-третє, підвищиться кількість позитивних відгуків завдяки системному NPS-опитуванню. По-четверте, покращиться якість

управлінських рішень, оскільки готель матиме більше інформації про поведінку та задоволеність клієнтів. По-п'яте, персоналізовані пропозиції дозволять підвищити середній чек і додатковий дохід.

З метою попередньої оцінки очікуваного впливу CRM-заходів можна сформулювати прогноз зміни ключових маркетингових показників.

Таблиця 3.7. Очікуваний вплив удосконалення CRM-комунікацій на маркетингові показники Optima Collection Medievale Lviv

Показник	Поточна оцінка	Очікувана зміна після впровадження	Очікуваний результат
Частка повторних бронювань	18 %	+4 в. п.	22 %
Частка прямих бронювань	32 %	+5 в. п.	37 %
Частка клієнтів у сегментованій CRM-базі	40 %	+30 в. п.	70 %
Конверсія CRM-пропозицій у бронювання	2 %	+2 в. п.	4 %
Середній NPS	Не вимірюється системно	Запуск регулярного вимірювання	45–55 пунктів
Кількість онлайн-відгуків	Базовий рівень	+15 %	Зростання соціального доказу
Дохід від повторних клієнтів	Базовий рівень	+10–12 %	Зростання стабільного попиту

Джерело: розраховано автором на основі експертної оцінки.

Дані табл. 3.7 свідчать, що навіть помірне посилення CRM-комунікацій може позитивно вплинути на ключові показники клієнтської лояльності. Зростання частки повторних бронювань з 18 % до 22 % є реалістичним за умови регулярної after-stay-комунікації, персоналізованих пропозицій і використання промокодів для direct booking. Збільшення частки прямих бронювань з 32 % до 37 % дозволить готелю не лише підвищити лояльність, але й зменшити витрати на посередницькі комісії.

Важливо, що запропоновані заходи мають не лише економічний, але й сервісний ефект. NPS-опитування допоможе краще розуміти потреби клієнтів і швидше реагувати на проблеми. Персоналізовані пакети підвищать релевантність пропозицій. Локальний контент посилить емоційний зв'язок із готелем. Корпоративна CRM-база дозволить системніше працювати з B2B-сегментом.

3.2. Розвиток програми лояльності та digital-інструментів повторного бронювання

Другим важливим напрямом удосконалення маркетингової стратегії формування лояльності клієнтів Optima Collection Medievale Lviv є розвиток програми лояльності та digital-інструментів повторного бронювання. Якщо у підрозділі 3.1 основна увага була зосереджена на CRM-комунікаціях, сегментації клієнтів і післясервісній взаємодії, то у цьому підрозділі доцільно розглянути конкретні digital-механізми, які дозволять перетворювати задоволених гостей на постійних клієнтів і збільшувати частку прямих бронювань.

За результатами аналізу другого розділу було встановлено, що Optima Collection Medievale Lviv має сильні передумови для формування лояльності: центральне розташування, історичну атмосферу, належність до мережі Optima Hotels & Resorts, позитивну онлайн-репутацію, наявність офіційного сайту та мережеских програм лояльності. Водночас було виявлено, що значна частина потенціалу повторних бронювань може залишатися невикористаною через недостатню персоналізацію пропозицій, недостатньо активне стимулювання direct booking, обмежене використання локального контенту та недостатню інтеграцію програми лояльності у клієнтський шлях конкретного готелю.

Програма лояльності у готельному бізнесі повинна виконувати не лише функцію надання знижок. Її головне завдання полягає у створенні для клієнта додаткової цінності, яка мотивує його повторно обирати конкретний готель або мережу. Для Optima Collection Medievale Lviv така програма має бути пов'язана з уже наявними мережевими інструментами Optima Club, Optima Priority Guest та Optima Corporate Guest, але доповнена локальними пропозиціями, орієнтованими саме на гостей львівського готелю.

Основними цілями розвитку програми лояльності та digital-інструментів повторного бронювання є:

- збільшення частки повторних бронювань;

- підвищення частки прямих бронювань через офіційний сайт, email, телефон і месенджери;
- зменшення залежності від OTA-платформ;
- підвищення середнього чека за рахунок пакетних пропозицій;
- активніше використання програми Optima Club для утримання клієнтів;
- підвищення емоційної лояльності через локальний контент про Львів;
- посилення рекомендаційної активності гостей через відгуки та NPS;
- формування постійної клієнтської бази для повторної комунікації.

Для досягнення цих цілей доцільно запропонувати комплекс заходів, які поєднують програму лояльності, digital-комунікації та стимулювання повторного бронювання. Основні напрями розвитку наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8. Напрями розвитку програми лояльності та digital-інструментів повторного бронювання Optima Collection Medievale Lviv

Напрямок	Зміст заходу	Очікуваний результат
Локальна інтеграція Optima Club	Активне інформування гостей про бонуси, переваги та можливості програми під час бронювання, поселення і після виїзду	Зростання кількості учасників програми лояльності
Direct booking-пропозиції	Надання спеціальних умов для повторного бронювання через офіційний сайт або прямі канали	Збільшення частки прямих бронювань
Персональні промокоди	Надсилання індивідуального промокоду після проживання	Стимулювання повторного звернення
Пакетні пропозиції	Створення тематичних пакетів для туристів, пар, родин, бізнес-гостей і корпоративних клієнтів	Збільшення середнього чека та цінності пропозиції
Email-маркетинг	Регулярні сегментовані розсилки з пропозиціями, подіями та корисним контентом	Підтримання контакту з клієнтами
Месенджер-комунікації	Швидкі повідомлення з нагадуваннями, пропозиціями та сервісною інформацією	Підвищення зручності комунікації
Контент про Львів	Створення матеріалів про маршрути, події, ресторани, кав'ярні, музеї	Формування емоційної прихильності
Репутаційна digital-стратегія	Стимулювання відгуків і робота з оцінками гостей	Підвищення довіри до готелю
Ремаркетинг	Нагадування клієнтам, які відвідували сайт або вже проживали в готелі	Повернення потенційних і колишніх гостей
Корпоративні digital-пропозиції	Персональні пропозиції для компаній і організаторів заходів	Зростання повторних B2B-замовлень

Джерело: складено автором.

Як видно з табл. 3.8, розвиток програми лояльності повинен бути пов'язаний не з одним окремим інструментом, а з комплексною digital-системою. Гість має бачити переваги повторного звернення на різних етапах

клієнтського шляху: під час бронювання, при заселенні, у процесі проживання, після виїзду та під час подальшої комунікації.

Першим напрямом є активізація локального використання програми Optima Club. Оскільки Optima Collection Medievale Lviv входить до мережі Optima Hotels & Resorts, готель має перевагу перед незалежними засобами розміщення: він може формувати лояльність не лише до конкретного об'єкта, але й до мережевого бренду. Проте для ефективності програми важливо, щоб клієнт чітко розумів її переваги. Якщо гість не знає, які бонуси він отримає, як їх використати і чому пряме бронювання є вигіднішим, програма не буде повною мірою впливати на його поведінку.

Для посилення використання Optima Club у конкретному готелі доцільно запровадити кілька простих комунікаційних рішень:

- розмістити коротке пояснення переваг програми на рецепції;
- додати QR-код для швидкого переходу до сторінки програми;
- включити інформацію про Optima Club до email-підтвердження бронювання;
- пропонувати вступ до програми під час поселення;
- нагадувати про бонуси у повідомленні після виїзду;
- пов'язати участь у програмі з персональним промокодом на наступне бронювання.

Таким чином, програма лояльності має бути інтегрована у реальний клієнтський шлях, а не існувати лише як окрема сторінка на сайті мережі.

Другим напрямом є розвиток direct booking-стратегії. Її сутність полягає у тому, щоб стимулювати клієнтів бронювати повторне проживання не через ОТА-платформи, а через офіційний сайт, телефон, email або месенджери готелю. Це є вигідним для підприємства, оскільки прямі бронювання зменшують комісійні витрати, дозволяють краще контролювати клієнтський досвід і забезпечують прямий контакт із гостем.

Модель стимулювання прямого повторного бронювання подано на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Модель стимулювання прямого повторного бронювання Optima Collection Medievale Lviv

Джерело: складено автором.

Рис. 3.3 показує, що direct booking-стратегія має бути пов'язана з CRM і after-stay-комунікацією. Найбільш ефективним моментом для пропозиції прямого повторного бронювання є період після позитивного проживання, коли

гість ще має свіже враження від готелю. У цей момент персональний промокод або бонус може стати стимулом до повторного вибору.

Третім напрямом є створення системи персональних промокодів. Промокод має бути не загальним, а прив'язаним до певного сегмента клієнта або сценарію подорожі. Наприклад, турист може отримати промокод WEEKENDLVIV, діловий гість — BUSINESSLVIV, пара — ROMANTICLVIV, корпоративний клієнт — EVENTLVIV. Це створює відчуття персоналізації і дозволяє готелю аналізувати ефективність різних пропозицій.

Таблиця 3.9. Система персональних промокодів для стимулювання повторних бронювань

Промокод	Цільовий сегмент	Умови використання	Очікуваний ефект
WEEKENDLVIV	Туристи	Знижка або бонус на проживання у вихідні	Стимулювання коротких повторних поїздок
BUSINESSLVIV	Ділові гості	Спеціальний тариф у будні дні	Залучення повторних бізнес-клієнтів
ROMANTICLVIV	Пари	Комплімент або спеціальна умова для романтичного пакета	Підвищення емоційної лояльності
FAMILYLVIV	Родини	Спеціальні умови для сімейного проживання	Залучення родинного сегмента
EVENTLVIV	Корпоративні клієнти	Бонус на конференц-зал або проживання учасників	Повторні B2B-замовлення
OPTIMARETURN	Постійні клієнти мережі	Бонус або знижка для учасників програми лояльності	Утримання клієнтів у межах мережі

Джерело: складено автором.

Запропонована система промокодів дозволяє одночасно виконувати комерційну та аналітичну функцію. Комерційна функція полягає у стимулюванні повторного бронювання. Аналітична функція полягає у можливості оцінити, які сегменти найкраще реагують на пропозиції, які канали комунікації є ефективнішими та які пакети забезпечують найбільшу конверсію.

Четвертим напрямом розвитку програми лояльності є впровадження тематичних пакетних пропозицій. На відміну від простої знижки, пакет створює додаткову цінність і дозволяє готелю збільшувати середній чек. Для Optima Collection Medievale Lviv пакетні пропозиції є особливо перспективними, оскільки готель розташований у центрі Львова і може

поєднувати проживання з туристичним, романтичним, діловим або подієвим досвідом.

Доцільно сформувати п'ять основних пакетів: «Weekend in Lviv», «Romantic Medievale», «Business Comfort», «Family Lviv Weekend» і «Corporate Event». Їхній зміст подано в табл. 3.10.

Таблиця 3.10.Пакетні пропозиції для підвищення лояльності клієнтів Optima Collection Medievale Lviv

Назва пакета	Цільовий сегмент	Склад пакета	Канал просування
Weekend in Lviv	Туристи	2 ночі, сніданок, карта маршруту центром Львова, промокод на наступний візит	Email, сайт, соціальні мережі
Romantic Medievale	Пари	Номер, сніданок, комплімент, рекомендації романтичних локацій	Соціальні мережі, email, direct booking
Business Comfort	Ділові гості	Проживання у будні, ранній сніданок, швидке поселення, документи для звітності	Email, корпоративна база
Family Lviv Weekend	Родини	Сімейне проживання, сніданок, гнучкі умови, маршрут для відпочинку з дітьми	Сайт, email, соціальні мережі
Corporate Event	Компанії	Конференц-зал, проживання, кава-брейк, спеціальний тариф	Email, прямі продажі, B2B-комунікації

Джерело: складено автором.

Пакетні пропозиції мають важливе значення для формування лояльності, оскільки вони дозволяють клієнту сприймати готель як партнера у створенні повноцінного досвіду подорожі. Наприклад, пакет Weekend in Lviv може бути привабливим для гостей, які вже відвідували місто і готові повернутися на короткий відпочинок. Romantic Medievale може стимулювати повторні візити пар на річниці, свята або вихідні. Business Comfort дозволяє закріпити ділових гостей, які регулярно відвідують Львів. Corporate Event формує основу для повторної співпраці з компаніями.

П'ятим напрямом є розвиток email-маркетингу. Email залишається одним із найбільш ефективних каналів для after-stay-комунікації та стимулювання повторного бронювання. Проте ефективність email-маркетингу залежить від релевантності контенту. Якщо гість отримує загальні рекламні повідомлення, ймовірність реакції є низькою. Якщо ж повідомлення пов'язане

з його попереднім досвідом, сегментом і потенційними інтересами, ефективність зростає.

Для Optima Collection Medievale Lviv доцільно використовувати такі типи email-розсилок:

- лист-подяка після проживання;
- NPS-опитування;
- лист із проханням залишити відгук;
- персональний промокод на наступне бронювання;
- тематичні пропозиції для сегментів;
- добірка подій у Львові;
- сезонні пропозиції;
- нагадування про бонуси Optima Club;
- корпоративні пропозиції для B2B-клієнтів.

Сценарій email-комунікації подано в табл. 3.11.

Таблиця 3.11. Рекомендований сценарій email-маркетингу для Optima Collection Medievale Lviv

Час відправки	Зміст листа	Ціль
Одразу після бронювання	Підтвердження, умови заїзду, адреса, додаткові послуги	Зменшення невизначеності
За 1 день до заїзду	Нагадування, пропозиція сніданку, трансферу або додаткових сервісів	Підвищення зручності та середнього чека
У день виїзду	Подяка за проживання	Формування позитивного завершення клієнтського досвіду
Через 2–3 дні	NPS-опитування і прохання залишити відгук	Збір зворотного зв'язку
Через 10–14 днів	Персональний промокод на пряме бронювання	Стимулювання повторного звернення
Через 1 місяць	Сегментована пропозиція або події у Львові	Підтримання контакту
Раз на 2–3 місяці	Сезонна пропозиція або пакет	Повторне залучення клієнта

Джерело: складено автором.

Шостим напрямом є використання месенджер-комунікацій. Для багатьох клієнтів месенджери є більш зручним каналом, ніж email, особливо для коротких повідомлень, нагадувань і швидкої відповіді. Проте месенджер-комунікація повинна бути ненав'язливою і використовуватися тільки за згодою клієнта. Найбільш доцільно застосовувати її для підтвердження

бронювання, нагадування про заїзд, швидких сервісних питань, надсилання QR-коду з інформацією про готель і коротких after-stay-повідомлень.

Сьомим напрямом є розвиток локального digital-контенту. Optima Collection Medievale Lviv має перевагу, яку складно скопіювати повністю, — розташування у центрі Львова та історичну атмосферу. Тому digital-комунікації мають будуватися не лише навколо номерів і цін, а й навколо емоційного досвіду перебування у місті. Готель може створювати контент про маршрути, культурні події, гастрономічні локації, кав'ярні, музеї, архітектуру та сезонні активності.

Контент-план для digital-комунікацій наведено в табл. 3.12.

Таблиця 3.12. Контент-план для підтримки лояльності клієнтів Optima Collection Medievale Lviv

Тема контенту	Формат	Цільовий сегмент	Очікуваний ефект
«Львів за 48 годин»	Email, пост, PDF-маршрут	Туристи	Стимулювання weekend-поїздок
«5 кав'ярень поруч із готелем»	Соціальні мережі, email	Туристи, пари	Підвищення емоційної залученості
«Романтичний маршрут центром Львова»	Пост, лист, пакетна пропозиція	Пари	Просування пакета Romantic Medievale
«Ділова поїздка до Львова без зайвого стресу»	Email, сайт	Бізнес-гості	Просування Business Comfort
«Куди піти з дітьми у Львові»	Блог, email	Родини	Просування Family Lviv Weekend
«Місце для камерної бізнес-події у центрі Львова»	B2B-лист, презентація	Корпоративні клієнти	Просування Corporate Event
«Події у Львові цього місяця»	Щомісячна розсилка	Усі сегменти	Підтримання повторного інтересу
«Переваги прямого бронювання»	Сайт, email, QR-код	Усі сегменти	Зростання direct booking

Джерело: складено автором.

Контент-маркетинг у цьому випадку має виконувати не лише іміджеву, але й комерційну функцію. Кожен матеріал повинен мати зв'язок із конкретною пропозицією: маршрутом, пакетом, промокодом або прямим бронюванням. Наприклад, лист «Львів за 48 годин» може завершуватися кнопкою «Забронювати weekend-пакет», а матеріал «Місце для камерної бізнес-події» — пропозицією зв'язатися з менеджером щодо конференц-залу.

Восьмим напрямом є розвиток репутаційної digital-стратегії. Позитивні відгуки є одним із найважливіших чинників первинного вибору готелю і

подальшого формування довіри. Тому Optima Collection Medievale Lviv доцільно системно стимулювати гостей залишати відгуки після проживання. Це можна робити через email, QR-код на рецепції, повідомлення у месенджері або прохання персоналу при виїзді.

Водночас робота з відгуками має бути не лише кількісною, а й якісною. Доцільно щомісяця аналізувати повторювані теми у відгуках: що гості хвалять, на що скаржаться, які елементи сервісу найчастіше впливають на оцінку. На основі цього можна коригувати сервісні процеси, навчання персоналу та маркетингові повідомлення. Якщо гості найчастіше хвалять локацію, чистоту і персонал, ці переваги слід активніше використовувати у комунікаціях. Якщо повторюються зауваження щодо шуму чи організації сніданку, ці питання мають бути предметом операційного контролю.

Дев'ятим напрямом є використання ремаркетингу. Цей інструмент дозволяє повторно звертатися до користувачів, які вже відвідували сайт готелю, переглядали сторінку номерів або починали бронювання, але не завершили його. Для Optima Collection Medievale Lviv ремаркетинг може бути особливо ефективним у періоди сезонного попиту, свят, вихідних, культурних подій у Львові або запуску пакетних пропозицій.

Ремаркетингова комунікація має бути обережною і не надмірною. Її доцільно використовувати для нагадування про готель, демонстрації спеціальної пропозиції або акценту на перевагах прямого бронювання. Наприклад, клієнт, який переглядав сторінку готелю, може побачити рекламу: «Плануєте вихідні у Львові? Забронюйте напрямую та отримайте спеціальні умови». Такий інструмент допоможе повернути потенційних гостей і підвищити конверсію сайту.

Узагальнену модель розвитку програми лояльності та digital-інструментів повторного бронювання подано на рис. 3.4.

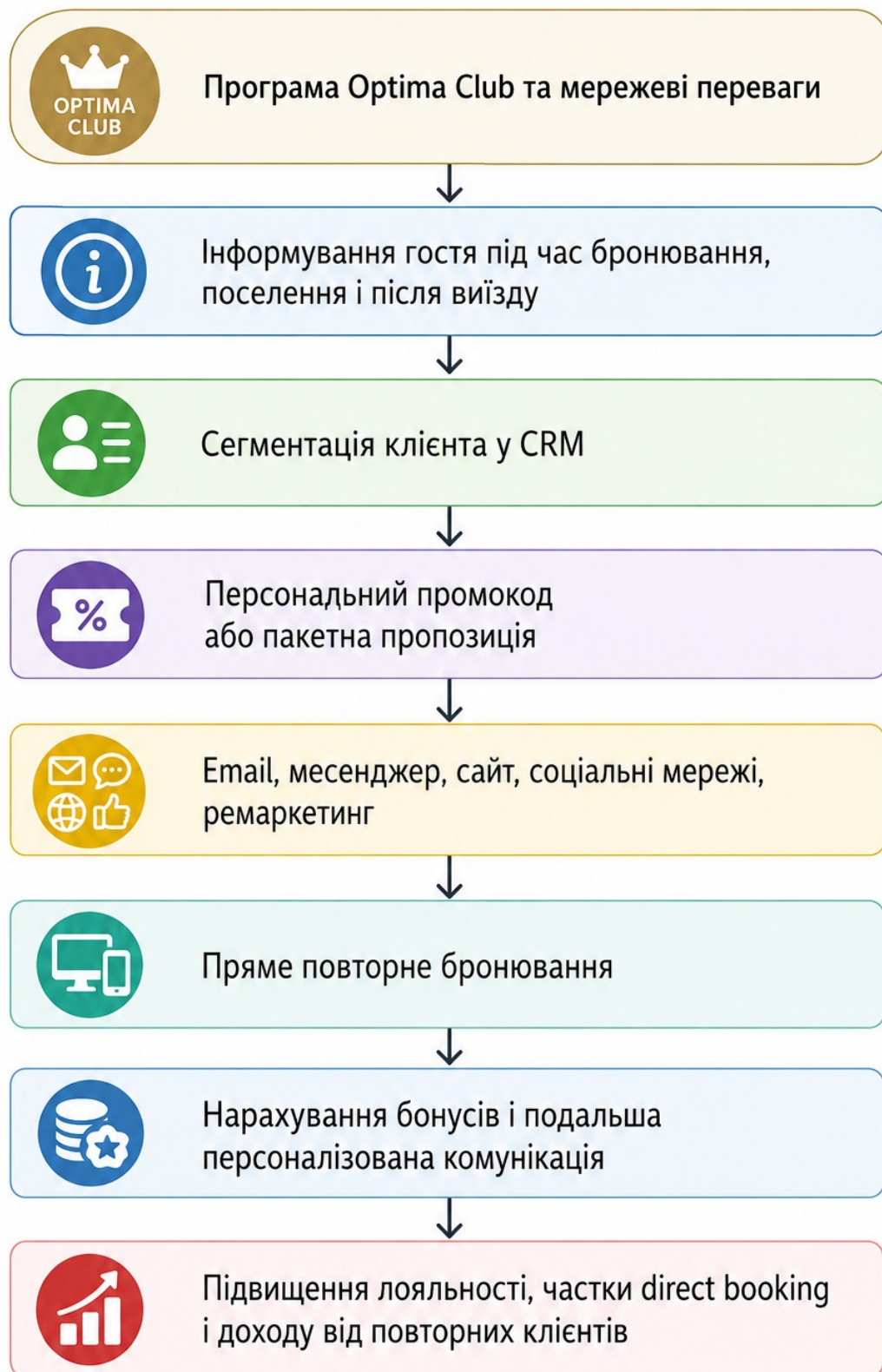


Рис. 3.4. Модель розвитку програми лояльності та digital-інструментів повторного бронювання Optima Collection Medievale Lviv

Джерело: складено автором.

Рис. 3.4 демонструє, що програма лояльності повинна бути пов'язана з усією digital-екосистемою готелю. Якщо клієнт отримує бонуси, але не має регулярної комунікації з готелем, ефект буде обмеженим. Якщо готель використовує email і ремаркетинг, але не пропонує зрозумілої вигоди для повторного бронювання, конверсія також буде низькою. Тому необхідно поєднувати бонуси, персоналізацію, контент, прямі канали та аналітику.

Для практичного впровадження запропонованих заходів доцільно сформулювати план реалізації на 6 місяців.

Таблиця 3.13. План розвитку програми лояльності та digital-інструментів повторного бронювання Optima Collection Medievale Lviv

Етап	Захід	Строк реалізації	Очікуваний результат
1	Аудит поточних direct booking-каналів і сторінки готелю	1 місяць	Виявлення слабких місць у прямому бронюванні
2	Підготовка інформаційних матеріалів про Optima Club	1 місяць	Підвищення обізнаності гостей про програму
3	Запуск персональних промокодів для сегментів	2 місяць	Стимулювання повторних бронювань
4	Розробка пакетних пропозицій	2–3 місяць	Збільшення цінності пропозиції
5	Запуск email-сценаріїв після проживання	3 місяць	Підвищення after-stay-комунікації
6	Створення контент-плану про Львів	3–4 місяць	Посилення емоційної лояльності
7	Запуск ремаркетингових кампаній	4 місяць	Повернення користувачів сайту
8	Активізація збору відгуків	4–5 місяць	Зростання онлайн-репутації
9	Оцінка KPI і коригування кампаній	6 місяць	Підвищення результативності digital-інструментів

Джерело: складено автором.

Очікуваний ефект від розвитку програми лояльності та digital-інструментів повторного бронювання полягає у збільшенні кількості повторних гостей, підвищенні частки бронювань через прямі канали, зростанні активності учасників програми Optima Club, посиленні онлайн-репутації та збільшенні доходу від додаткових послуг. При цьому запропоновані заходи не потребують значних капітальних інвестицій, оскільки переважно пов'язані з комунікаціями, digital-каналами, CRM і контентом.

Попередню оцінку очікуваного впливу запропонованих заходів наведено в табл. 3.14.

Таблиця 3.14. Очікуваний вплив розвитку програми лояльності та digital-інструментів на показники Optima Collection Medievale Lviv

Показник	Поточна оцінка	Очікувана зміна	Цільове значення
Частка повторних бронювань	18 %	+5 в. п.	23 %
Частка прямих бронювань	32 %	+7 в. п.	39 %
Частка бронювань із промокодами	0–1 %	+4 в. п.	4–5 %
Кількість учасників Optima Club серед гостей готелю	Базовий рівень	+20 %	Зростання бази лояльних клієнтів
Кількість відгуків після проживання	Базовий рівень	+15–20 %	Зростання соціального доказу
Конверсія email-пропозицій	2 %	+2 в. п.	4 %
Дохід від повторних клієнтів	Базовий рівень	+12–15 %	Зростання стабільного попиту
Частка доходу від додаткових послуг	14,5 %	+2 в. п.	16,5 %

Джерело: розраховано автором на основі експертної оцінки.

Дані табл. 3.14 свідчать, що запропоновані digital-заходи можуть мати помітний вплив на поведінкову та економічну лояльність клієнтів. Зростання частки повторних бронювань із 18 % до 23 % дозволить готелю отримати більш стабільний попит. Збільшення частки прямих бронювань із 32 % до 39 % сприятиме зменшенню залежності від ОТА-платформ і підвищенню прибутковості. Розвиток пакетних пропозицій дозволить збільшити дохід від додаткових послуг, оскільки гості отримуватимуть не лише проживання, а й комплексний досвід.

Для контролю ефективності заходів необхідно щомісяця відстежувати основні digital-KPI:

- кількість переходів на сторінку готелю;
- кількість прямих бронювань;
- частку бронювань із промокодами;
- кількість нових учасників програми лояльності;
- відкриття email-листів;
- клікабельність листів;
- конверсію розсилок у бронювання;
- кількість відгуків;
- середній рейтинг готелю;
- дохід від повторних клієнтів.

У разі якщо певний інструмент не дає очікуваного результату, його потрібно коригувати. Наприклад, якщо промокод має низьку конверсію, необхідно переглянути його умови або канал комунікації. Якщо email-розсилка має низький відсоток відкриття, слід змінити тему листа, час надсилання або сегментацію. Якщо пакетна пропозиція не продається, варто переглянути її зміст, ціну або цільовий сегмент.

Важливо підкреслити, що розвиток digital-інструментів не повинен замінювати якісний сервіс. Він має його доповнювати. Якщо фактичний досвід проживання не відповідає очікуванням клієнта, жодна програма лояльності не забезпечить стійкого повторного попиту. Тому digital-комунікації повинні будуватися на реальних перевагах готелю: локації, чистоті, сервісі, атмосфері, мережевому бренді та можливості комфортного перебування у центрі Львова.

Отже, розвиток програми лояльності та digital-інструментів повторного бронювання є необхідним напрямом удосконалення маркетингової стратегії Optima Collection Medievale Lviv. Запропоновані заходи дозволяють активніше використовувати переваги мережі Optima, підвищити ефективність direct booking, сформувані персоналізовані пропозиції для різних сегментів гостей, посилити after-stay-комунікацію, розвинути локальний контент і підвищити частку повторних бронювань. У сукупності це сприятиме зміцненню клієнтської лояльності, підвищенню конкурентоспроможності готелю та зростанню економічних результатів його діяльності.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було розроблено напрями удосконалення маркетингової стратегії формування лояльності клієнтів Optima Collection Medievale Lviv та здійснено економічне обґрунтування доцільності їх впровадження.

Запропоновано удосконалити CRM-комунікації та персоналізовану взаємодію з клієнтами готелю. Основою цього напрямку є сегментація клієнтської бази за типами гостей: туристи, ділові клієнти, пари, родини, постійні гості мережі та корпоративні клієнти. Для кожного сегмента запропоновано окремі сценарії комунікації, персоналізовані повідомлення та спеціальні пропозиції. Такий підхід дозволить підвищити релевантність маркетингових звернень, краще враховувати потреби гостей і стимулювати повторні бронювання.

Обґрунтовано необхідність посилення after-stay-комунікації, оскільки саме період після виїзду гостя є важливим етапом перетворення задоволеного клієнта на лояльного. Запропоновано впровадити системну комунікацію після проживання: подяку за візит, NPS-опитування, прохання залишити відгук, персональний промокод і сегментовані пропозиції для повторного бронювання. Це дозволить готелю не втрачати контакт із клієнтом після завершення проживання та активніше формувати повторний попит.

Розроблено напрями розвитку програми лояльності та digital-інструментів повторного бронювання. Зокрема, запропоновано активніше інтегрувати програми Optima Club, Optima Priority Guest та Optima Corporate Guest у клієнтський шлях конкретного готелю; використовувати QR-коди, email-розсилки, месенджери, промокоди, direct booking-пропозиції, ремаркетинг і локальний контент про Львів. Особливу увагу приділено стимулюванню прямих бронювань, що дозволить зменшити залежність від ОТА-платформ і підвищити прибутковість продажів.

Запропоновано систему персоналізованих пакетних пропозицій для різних клієнтських сегментів: Weekend in Lviv, Romantic Medievale, Business Comfort, Family Lviv Weekend, Corporate Event та Return to Optima. Такі пакети дозволяють підвищити сприйняту цінність послуг, збільшити середній чек, посилити емоційну прихильність клієнтів і створити додаткові приводи для повторного звернення до готелю.

Для контролю результативності запропонованих заходів сформовано систему KPI, яка включає частку повторних бронювань, частку прямих бронювань, кількість клієнтів у CRM-базі, частку сегментованих клієнтів, конверсію email-пропозицій, NPS, кількість онлайн-відгуків, дохід від повторних клієнтів і дохід від додаткових послуг. Використання таких показників дозволить готелю регулярно оцінювати ефективність маркетингової стратегії лояльності та своєчасно коригувати окремі інструменти.

Економічне обґрунтування показало, що загальний бюджет реалізації запропонованих заходів становить 610,0 тис. грн. Очікуваний додатковий економічний ефект може становити 2671,2 тис. грн на рік, а чистий додатковий прибуток після врахування витрат — 324,9 тис. грн. Рентабельність інвестицій у маркетингові заходи становить 53,3 %, а термін окупності — близько 8 місяців. Отримані результати свідчать про економічну доцільність впровадження запропонованих рекомендацій.

Таким чином, запропоновані заходи спрямовані на перехід Optima Collection Medievale Lviv від переважно продуктово-репутаційної моделі формування лояльності до CRM-орієнтованої та digital-підтриманої моделі. Їх реалізація дозволить підвищити частку повторних і прямих бронювань, посилити персоналізацію сервісу, покращити роботу з відгуками, активізувати участь гостей у програмі лояльності та зміцнити конкурентні позиції готелю на ринку готельних послуг Львова.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти формування маркетингової стратегії лояльності клієнтів у готельному бізнесі на прикладі Optima Collection Medievale Lviv. За результатами проведеного дослідження можна сформулювати такі висновки.

1. Проаналізовано сутність клієнтської лояльності у сфері готельних послуг. Встановлено, що лояльність клієнтів є комплексною характеристикою взаємовідносин між готелем і споживачем, яка проявляється не лише у повторному бронюванні, але й у довірі до бренду, позитивному ставленні, рекомендаційній активності, готовності користуватися додатковими послугами та меншій чутливості до пропозицій конкурентів. У готельному бізнесі лояльність має поведінковий, емоційний, когнітивний і комунікаційний виміри, тому її формування потребує системної роботи з усім клієнтським досвідом.

2. Визначено, що клієнтська лояльність у готельному бізнесі формується на всіх етапах клієнтського шляху: від пошуку інформації про готель і бронювання до поселення, проживання, виїзду, after-stay-комунікації та повторного звернення. Особливістю готельних послуг є їх нематеріальний і процесний характер, тому значний вплив на лояльність мають якість сервісу, поведінка персоналу, чистота, комфорт, атмосфера, безпека, зручність бронювання, онлайн-репутація та персоналізована взаємодія з гостем.

3. Систематизовано наукові підходи до формування лояльності клієнтів. Встановлено, що у сучасному готельному маркетингу найбільш доцільним є комплексне використання концепції маркетингу взаємовідносин, CRM-підходу, управління якістю сервісу, digital-маркетингу, репутаційного менеджменту, програм лояльності та персоналізації. Доведено, що стійка лояльність не може бути сформована лише за допомогою знижок або разових рекламних акцій, оскільки вона є результатом довгострокового управління цінністю, задоволеністю та клієнтським досвідом.

4. Розглянуто методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингової стратегії лояльності клієнтів готелю. Обґрунтовано доцільність використання SWOT-аналізу, STEP-аналізу, багатокутника конкурентоспроможності, аналізу онлайн-репутації, оцінки NPS, показників повторних і прямих бронювань, CRM-метрик, а також економічних показників ефективності: ROI, приросту доходу, додаткового прибутку та терміну окупності. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити як маркетингові, так і фінансові результати стратегії лояльності.

5. Надано організаційно-економічну характеристику Optima Collection Medievale Lviv. Встановлено, що готель є міським чотиризірковим засобом розміщення, який входить до мережі Optima Hotels & Resorts і розташований у центральній історичній частині Львова, поблизу площі Ринок. До основних переваг готелю належать вигідна локація, належність до відомої мережі, наявність 66 номерів, ресторанного і конференц-сервісу, офіційного сайту, онлайн-присутності та програм лояльності мережі.

6. Проаналізовано орієнтовні організаційно-економічні показники діяльності Optima Collection Medievale Lviv. Встановлено, що після зниження активності у 2022 р. готель демонструє поступове відновлення. У 2023–2025 рр. спостерігається зростання завантаженості номерного фонду, доходу від розміщення, доходу від додаткових послуг і операційного прибутку. Очікуваний загальний дохід готелю у 2025 р. становить 38177,8 тис. грн, а операційний прибуток — 7257,8 тис. грн. Це свідчить про наявність економічного потенціалу для подальшого розвитку маркетингової стратегії лояльності.

7. Досліджено ринок готельних послуг Львова та конкурентне середовище підприємства. Встановлено, що готель функціонує у перспективному, але висококонкурентному середовищі. Основними можливостями є розвиток внутрішнього туризму, зростання ролі digital-каналів, популярність коротких подорожей до Львова, використання CRM і персоналізованих пропозицій. Основними загрозами є висока конкуренція в

центральної частині міста, ціновий тиск з боку апартаментів і бюджетних засобів розміщення, залежність від OTA-платформ, воєнні ризики та підвищення вимог клієнтів до сервісу.

8. Проведено оцінку конкурентної позиції Optima Collection Medievale Lviv. За результатами порівняння з основними конкурентами центрального сегмента Львова встановлено, що готель має достатньо сильний конкурентний профіль. Його перевагами є локація, мережевий бренд, позитивна онлайн-репутація, збалансоване співвідношення ціни та якості, наявність додаткових послуг і програм лояльності. Водночас виявлено потребу у посиленні персоналізованих комунікацій, CRM-аналітики, after-stay-взаємодії та стимулювання прямих повторних бронювань.

9. Оцінено маркетингову діяльність та інструменти формування лояльності клієнтів Optima Collection Medievale Lviv. Встановлено, що готель використовує офіційний сайт, OTA-платформи, онлайн-відгуки, прямі контакти, програми Optima Club, Optima Priority Guest та Optima Corporate Guest, ресторанний і конференц-сервіс. Найбільш розвиненими елементами маркетингового комплексу є готельний продукт, локація, бренд, фізичні докази сервісу та онлайн-присутність. Водночас інструменти, які відповідають за довгострокове утримання клієнтів, потребують посилення.

10. Виявлено основні проблеми маркетингової стратегії формування лояльності клієнтів готелю. До них належать недостатньо повне використання CRM-потенціалу, слабо виражена after-stay-комунікація, залежність від OTA-платформ, недостатня персоналізація пропозицій для різних сегментів клієнтів, потреба у системному використанні NPS та аналізу відгуків, недостатнє використання локального контент-маркетингу і неповне залучення корпоративного сегмента до повторної взаємодії. Встановлено, що ці проблеми мають переважно управлінсько-комунікаційний характер і можуть бути вирішені без радикальної зміни матеріальної бази готелю.

11. Запропоновано удосконалити CRM-комунікації та персоналізовану взаємодію з клієнтами Optima Collection Medievale Lviv.

Рекомендовано здійснити сегментацію клієнтської бази за основними групами: туристи, ділові гості, пари, родини, постійні клієнти мережі та корпоративні клієнти. Для кожного сегмента запропоновано окремі сценарії комунікації, персоналізовані повідомлення та спеціальні пропозиції. Такий підхід дозволить підвищити релевантність маркетингових звернень, краще враховувати потреби гостей і стимулювати повторні бронювання.

12. Обґрунтовано необхідність посилення after-stay-комунікації. Запропоновано впровадити системну взаємодію з гостем після виїзду, яка включає подяку за проживання, NPS-опитування, прохання залишити відгук, персональний промокод і пропозицію повторного прямого бронювання. Така модель дозволить готелю не втрачати контакт із клієнтом після завершення проживання, своєчасно виявляти сервісні проблеми, збільшувати кількість позитивних відгуків і формувати повторний попит.

13. Розроблено напрями розвитку програми лояльності та digital-інструментів повторного бронювання. Запропоновано активніше інтегрувати Optima Club, Optima Priority Guest і Optima Corporate Guest у клієнтський шлях конкретного готелю; використовувати QR-коди, email-розсилки, месенджери, персональні промокоди, direct booking-пропозиції, ремаркетинг і локальний контент про Львів. Особливу увагу приділено стимулюванню прямих бронювань, що дозволить зменшити залежність від ОТА-платформ і підвищити прибутковість продажів.

14. Запропоновано систему персоналізованих пакетних пропозицій для різних клієнтських сегментів: Weekend in Lviv, Romantic Medievale, Business Comfort, Family Lviv Weekend, Corporate Event та Return to Optima. Такі пакети дозволять підвищити сприйняту цінність послуг, збільшити середній чек, активніше використовувати туристичний потенціал Львова, посилити емоційну прихильність гостей і створити додаткові приводи для повторного звернення до готелю.

15. Сформовано систему KPI для контролю ефективності маркетингової стратегії лояльності. До ключових показників віднесено частку

повторних бронювань, частку прямих бронювань, кількість клієнтів у CRM-базі, частку сегментованих клієнтів, конверсію email-пропозицій, NPS, кількість онлайн-відгуків, дохід від повторних клієнтів і дохід від додаткових послуг. Використання таких показників дозволить Optima Collection Medievale Lviv регулярно оцінювати результативність запропонованих заходів і своєчасно коригувати маркетингову стратегію.

16. Проведено економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів. Загальний бюджет їх реалізації становить 610,0 тис. грн. Очікуваний додатковий економічний ефект може становити 2671,2 тис. грн на рік. Додатковий операційний прибуток до врахування маркетингових витрат становить 934,9 тис. грн, а чистий додатковий прибуток після врахування витрат — 324,9 тис. грн. Рентабельність інвестицій у маркетингові заходи становить 53,3 %, а термін окупності — приблизно 0,65 року, або близько 8 місяців.

17. Доведено практичну доцільність впровадження запропонованих рекомендацій. Очікується, що реалізація CRM-комунікацій, програми лояльності, персоналізованих пакетів, direct booking-стратегії, NPS-опитування, локального контент-маркетингу та ремаркетингу дозволить підвищити частку повторних бронювань з 18 % до 23 %, частку прямих бронювань — з 32 % до 39 %, частку сегментованих клієнтів у CRM-базі — з 40 % до 70 %, а також збільшити дохід від додаткових послуг і покращити онлайн-репутацію готелю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу : навч. посіб. Київ : Знання, 2018. 495 с.
2. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. Київ : Лібра, 2018. 720 с.
3. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика : підручник. Суми : Університетська книга, 2019. 234 с.
4. Ковальчук С. В. Маркетингова діяльність підприємств сфери послуг : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2020. 286 с.
5. Крикавський Є. В., Косар Н. С., Чубала А. Маркетингова політика комунікацій : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 280 с.
6. Мазаракі А. А., Мельниченко С. В., Ткаченко Т. І. Туризм в Україні: виклики кризи. Київ : КНТЕУ, 2021. 420 с.
7. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 472 с.
8. Мальська М. П., Антонюк Н. В., Ганич Н. М. Міжнародний туризм і сфера послуг : підручник. Київ : Знання, 2018. 661 с.
9. Мельниченко С. В. Маркетингова політика в готельному бізнесі : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2020. 344 с.
10. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 384 с.
11. Окландер М. А., Жарська І. О. Поведінка споживача : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 208 с.
12. Парсяк В. Н. Маркетинг послуг : навч. посіб. Київ : Кондор, 2019. 304 с.
13. Примак Т. О. Маркетингові комунікації : навч. посіб. Київ : Ельга, 2019. 328 с.
14. Решетнікова І. Л. Маркетинг : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 398 с.
15. Саєнсус М. А., Тарасова К. І., Жарська І. О., Сало Я. В., Обнявко О. В. Методичні вказівки до виконання та захисту кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавр для студентів освітньо-професійної програми «Маркетинг та міжнародна логістика» спеціальності 075 «Маркетинг». Одеса : ОНЕУ, 2024. 34 с.
16. Телетов О. С. Маркетинг у промисловості та сфері послуг : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2018. 248 с.
17. Шульгіна Л. М. Маркетинг підприємств туристичної індустрії : монографія. Київ : КНТЕУ, 2019. 356 с.
18. Закон України «Про туризм» від 15.09.1995 р. № 324/95-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1995. № 31. Ст. 241.
19. Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 р. № 1023-ХІІ. Відомості Верховної Ради України. 1991. № 30. Ст. 379.
20. Закон України «Про рекламу» від 03.07.1996 р. № 270/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 39. Ст. 181.

21. Закон України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 р. № 2297-VI. Відомості Верховної Ради України. 2010. № 34. Ст. 481.
22. Державне агентство розвитку туризму України. Податкові надходження від туризму за перше півріччя 2025 року. Офіційні аналітичні матеріали. Київ, 2025.
23. Львівська обласна військова адміністрація. Туристичний збір на Львівщині у 2024 році встановив новий рекорд. Офіційні матеріали Управління туризму та курортів. Львів, 2025.
24. Optima Hotels & Resorts. Optima Collection Medievale Lviv. Офіційний сайт готельної мережі. 2026.
25. Optima Hotels & Resorts. Програми лояльності Optima Club, Optima Priority Guest, Optima Corporate Guest. Офіційний сайт готельної мережі. 2026.
26. Optima Club. Бонусна програма лояльності мережі Optima Hotels & Resorts. Офіційні матеріали програми. 2026.
27. Booking.com. Optima Collection Medievale Lviv: опис готелю, умови проживання та відгуки гостей. Аналітичні матеріали платформи бронювання. 2026.
28. Tripadvisor. Optima Collection Medievale Lviv: відгуки гостей і рейтинг готелю. Аналітичні матеріали туристичної платформи. 2026.
29. Hotels.com. Optima Collection Medievale Lviv: опис послуг, розташування та оцінки гостей. Аналітичні матеріали платформи бронювання. 2026.
30. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. Harlow : Pearson Education, 2016. 832 p.
31. Kotler P., Bowen J. T., Makens J. C., Baloglu S. Marketing for Hospitality and Tourism. 7th ed. Harlow : Pearson, 2017. 688 p.
32. Lovelock C., Wirtz J. Services Marketing: People, Technology, Strategy. 8th ed. Singapore : World Scientific Publishing, 2016. 800 p.
33. Zeithaml V. A., Bitner M. J., Gremler D. D. Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. 7th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2018. 544 p.
34. Grönroos C. Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic. 4th ed. Chichester : Wiley, 2015. 496 p.
35. Buttle F., Maklan S. Customer Relationship Management: Concepts and Technologies. 4th ed. London : Routledge, 2019. 444 p.
36. Payne A., Frow P. Strategic Customer Management: Integrating Relationship Marketing and CRM. Cambridge : Cambridge University Press, 2013. 548 p.
37. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. 7th ed. Harlow : Pearson, 2019. 576 p.
38. Kingsnorth S. Digital Marketing Strategy: An Integrated Approach to Online Marketing. 3rd ed. London : Kogan Page, 2022. 416 p.
39. Ryan D. Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation. 5th ed. London : Kogan Page, 2020. 432 p.

40. Oliver R. L. Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*. 1999. Vol. 63. Special Issue. P. 33–44.
41. Reichheld F. F. The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*. 2003. Vol. 81, № 12. P. 46–54.
42. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*. 1988. Vol. 64, № 1. P. 12–40.
43. Kandampully J., Suhartanto D. Customer Loyalty in the Hotel Industry: The Role of Customer Satisfaction and Image. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2000. Vol. 12, № 6. P. 346–351.
44. Morgan R. M., Hunt S. D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*. 1994. Vol. 58, № 3. P. 20–38.
45. Verhoef P. C., Lemon K. N., Parasuraman A., Roggeveen A., Tsiros M., Schlesinger L. A. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*. 2009. Vol. 85, № 1. P. 31–41.
46. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80, № 6. P. 69–96.
47. Kandampully J., Zhang T., Bilgihan A. Customer Loyalty: A Review and Future Directions with a Special Focus on the Hospitality Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2015. Vol. 27, № 3. P. 379–414.
48. So K. K. F., King C., Sparks B. Customer Engagement with Tourism Brands: Scale Development and Validation. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 2014. Vol. 38, № 3. P. 304–329.
49. Rather R. A., Hollebeek L. D., Islam J. U. Tourism-Based Customer Engagement: The Construct, Antecedents, and Consequences. *The Service Industries Journal*. 2019. Vol. 39, № 7–8. P. 519–540.