

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій

**Допущено до захисту
Завідувач кафедри**

(підпис)
“ ____ ” _____ 20__ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА на здобуття освітнього ступеня
бакалавр зі спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Управління маркетинговою діяльністю підприємства на
ринку готельних послуг»**

Виконавець:

Студент 4 факультету

Богатирьова Леся Михайлівна _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

д.е.н., професор

(науковий ступінь, вчене звання)

Кузнецова Інна Олексіївна _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Одеса 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА	5
1.1. Сутність та завдання маркетингової діяльності в готельному бізнесі.....	5
1.2. Маркетингове середовище та особливості маркетингової політики підприємств готельного господарства	12
1.3. Основні підходи до управління маркетинговою діяльністю готелів.....	17
РОЗДІЛ 2. СТАН МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА НАПРЯМИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ В ГОТЕЛІ «ОТРАДА».....	24
2.1. Загальна характеристика готелю «Отрада».....	24
2.2. Аналіз поточної маркетингової діяльності та ефективності стратегій готелю «Отрада».....	28
2.3. Аналіз готельного ринку в Україні.....	47
2.4. Рекомендації та аналіз впливу заходів для готелю «Отрада».....	60
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74

ВСТУП

Сучасний готельний бізнес в Україні переживає період глибокої трансформації, обумовлений як зовнішніми викликами – війною, економічною нестабільністю, змінами в туристичному потоці, так і внутрішніми чинниками, такими як посилення конкуренції, зростання вимог споживачів до якості сервісу та впровадження цифрових технологій. У цих умовах маркетингова діяльність відіграє ключову роль у забезпеченні стійкого функціонування та розвитку готельного підприємства. Саме ефективна маркетингова стратегія дозволяє не лише залучити нових клієнтів, але й утримати наявних, зміцнити ринкові позиції, адаптуватися до змін у середовищі та забезпечити прибутковість у довгостроковій перспективі.

Актуальність теми зумовлена необхідністю переосмислення та вдосконалення підходів до управління маркетинговою діяльністю в готельному бізнесі в умовах воєнного часу. Особливу увагу заслуговує аналіз специфіки маркетингових процесів у сегменті бутік-готелів преміум-класу, таких як готель «Отрада», який продовжує функціонувати, зберігаючи рівень сервісу та імідж навіть у складних ринкових умовах.

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність готельного підприємства «Отрада» в сучасних умовах.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є проведення комплексного аналізу маркетингової діяльності готелю «Отрада» та розробка практичних рекомендацій щодо її удосконалення з урахуванням змін у ринковому середовищі.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

1. Розкрити теоретичні засади маркетингової діяльності у сфері готельного бізнесу.
2. Надати загальну характеристику готелю «Отрада» як об'єкта дослідження.
3. Провести аналіз поточного стану маркетингової діяльності готелю.
4. Проаналізувати тенденції готельного ринку України у 2022–2024 роках.

5. Розробити рекомендації щодо вдосконалення маркетингової стратегії готелю з урахуванням ефективності запропонованих заходів.

У процесі виконання роботи використовувалися такі **методи дослідження**: методи теоретичного узагальнення, порівняльного аналізу, ESFAS-аналізу, аналіз ефективності маркетингової діяльності, фінансово-економічні розрахунки, а також елементи прогнозування економічного ефекту від запропонованих заходів. Для візуалізації результатів застосовувалися графічні та табличні методи подання інформації.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що розроблені в роботі рекомендації спираються на реальний аналіз діяльності готелю «Отрада» і мають прикладний характер. У роботі визначено конкретні цілі — підвищення середньорічної завантаженості номерного фонду, зростання частки прямих бронювань, формування постійної клієнтської бази та підвищення ефективності використання бюджету. Запропоновані заходи супроводжуються фінансовими розрахунками та оцінкою очікуваних результатів, що дозволяє застосовувати їх у практичній діяльності готелю для підвищення прибутковості та стабілізації ринкових позицій.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та особливості маркетингової діяльності в готельному бізнесі

Поняття «маркетингова діяльність» у готельному бізнесі набуло особливої актуальності в умовах динамічного ринкового середовища та високої конкуренції серед закладів гостинності. За даними дослідників, таких як Котлер, Боуен та Балоглу, маркетингова діяльність – це комплекс заходів, спрямованих на аналіз ринкового середовища, формування конкурентних переваг і задоволення потреб споживачів [1].

Зокрема, Савіцька О.П. визначає маркетинг готельно-ресторанного бізнесу як систему управління та організації діяльності з розробки, створення, просування та продажу готельного продукту, орієнтовану на задоволення потреб споживачів і досягнення поставлених керівництвом підприємства цілей [2].

Подібно, зарубіжні автори підкреслюють, що маркетинг у сфері послуг – це передусім встановлення взаємовигідних обмінів між підприємством та клієнтами, фокус на цінності для споживача, що врешті забезпечує конкурентну перевагу на ринку [1; 3].

Як стверджують Моррісон та співавтори управління маркетинговою діяльністю готельного підприємства включає не лише розробку стратегії, але й її оперативну реалізацію через інтеграцію інструментів просування, сегментації ринку, формування цінової політики та ефективного управління комунікаціями [4].

За словами дослідників Боуї та Баттл, ефективне управління маркетингом у готельному бізнесі є ключовим чинником забезпечення стабільного прибутку та стійкого розвитку підприємства [3].

У відповідних працях, зокрема у роботах Воляника та Марушка, зазначається, що адаптація маркетингових стратегій до змін зовнішнього середовища є запорукою успіху на динамічному ринку послуг гостинності [5].

За результатами дослідження Анаби, управління маркетинговою діяльністю в готельному бізнесі передбачає безперервний моніторинг ключових показників ефективності (KPI), що дозволяє своєчасно коригувати стратегію та забезпечувати максимальну заповнюваність номерного фонду [6].

Як відзначають дослідники Марусей, інтеграція традиційних маркетингових підходів з інноваційними технологіями відкриває нові можливості для оптимізації бізнес-процесів і підвищення рівня обслуговування клієнтів [7].

Дані твердження базуються на наукових працях, що підтверджують важливість системного підходу до управління маркетингом готельного підприємства та його адаптації до змін ринкового середовища.

Значення маркетингу в готельному бізнесі важко переоцінити – це не лише інструмент залучення нових гостей, але й засіб утримання постійних клієнтів через формування їх лояльності. Маркетинг у готельному підприємстві виконує низку ключових функцій, що охоплюють як стратегічне планування, так і оперативне управління. У таблиці 1.1 представлено основні функції та їх особливості в умовах готельної індустрії [1].

Таблиця 1.1

Ключові функції маркетингової діяльності готелю

(Джерело: [1, 3, 4, 5])

Функція	Зміст реалізації в готельному підприємстві	Приклад практичного результату
Дослідження ринкового середовища	Аналіз тенденцій туристичного ринку, попиту, поведінки споживачів та дій конкурентів	Оцінка ринкової позиції готелю, виявлення можливостей розвитку
Сегментація ринку	Поділ споживачів на окремі групи за географією, метою поїздки, доходом або демографією	Визначення пріоритетних цільових сегментів для подальшого впливу
Формування маркетингової стратегії	Вибір цільового ринку, позиціонування, визначення унікальної пропозиції	Побудова довгострокової стратегії просування послуг готелю
Просування послуг	Комунікація з клієнтами через рекламу, digital-маркетинг, соціальні мережі, туристичні агентства	Залучення клієнтів через кампанії у соцмережах або партнерські канали
Контроль ефективності	Оцінка результативності маркетингових заходів на основі KPI: заповнюваність, дохід на клієнта, задоволеність	Коригування маркетингової стратегії відповідно до результатів аналізу

Комплексна реалізація зазначених функцій забезпечує системне управління маркетингом готельного підприємства та дозволяє підвищити його ефективність і адаптивність до ринкових змін.

Як стверджує дослідник Моррісон, маркетингова діяльність починається з глибокого аналізу ринкового середовища. Для готелю це означає вивчення тенденцій туристичного ринку, попиту на послуги, поведінки споживачів та дій конкурентів [4]. Глибокий аналіз ринку охоплює збір інформації про споживачів, конкурентів та зовнішні фактори. Результат такого аналізу дозволяє готелю визначити власну позицію на ринку й виявити можливості для розвитку.

Одним із ключових елементів маркетингової діяльності є сегментація ринку, що передбачає поділ споживачів на окремі групи за певними критеріями. У готельному бізнесі це може бути розподіл за географічною ознакою, метою поїздки, демографічними характеристиками або рівнем доходу. За словами вчених Боуї та Баттл, завдяки цьому готель може зосередити зусилля на найбільш перспективних групах клієнтів і підвищити ефективність маркетингу в цілому [3].

Формування маркетингової стратегії є наступним важливим етапом. На основі зібраної інформації про ринок і обраних цільових сегментів готель формує свою маркетингову стратегію. Стратегія визначає, який цільовий ринок буде обслуговувати готель, яке позиціонування займе в свідомості споживачів та якими маркетинговими інструментами досягатимуться поставлені цілі. Розробка стратегії включає постановку конкретних цілей визначення унікальної торговельної пропозиції готелю та формування комплексу маркетингу [5].

Науковці відзначають, що ефективна маркетингова стратегія базується на послідовності дій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей – максимізації продажів і прибутку, підвищення лояльності клієнтів тощо. У готельному бізнесі стратегія може включати, зокрема, рішення щодо спеціалізації, рівня сервісу, політики бренду та партнерств [5; 8].

Просування готельних послуг здійснюється через різні канали комунікації, включаючи традиційну рекламу, цифровий маркетинг, соціальні мережі та

співпрацю з туристичними агентствами. Важливим інструментом просування є також публічна репутація готелю: відгуки гостей на онлайн-платформах та рекомендації суттєво впливають на рішення потенційних клієнтів.

Контроль ефективності маркетингової стратегії є завершальним етапом, що дозволяє оцінити, наскільки впроваджені заходи відповідають очікуванням. Використання ключових показників ефективності (KPI), таких як рівень заповнюваності номерів, середній дохід на клієнта, рентабельність реклами та рівень задоволеності гостей, допомагає своєчасно коригувати маркетингову стратегію та адаптувати її до змін ринку.

Узагальнюючи наукові підходи, процес управління маркетинговою діяльністю готельного підприємства доцільно представити у вигляді багатоступеневої логічної схеми. Змістовно вона складається з таких взаємопов'язаних етапів зображених на рис. 1.1.

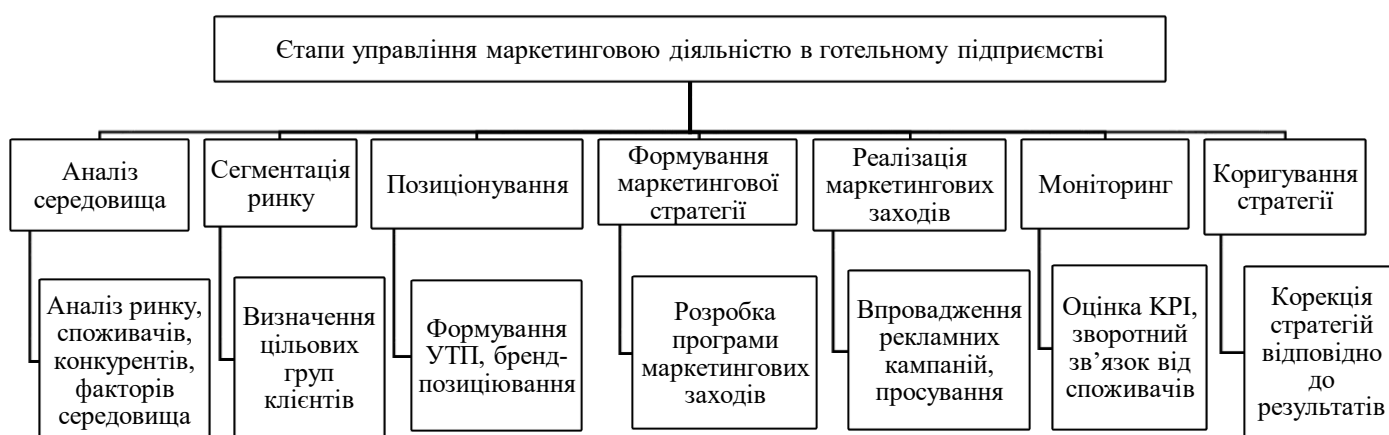


Рис. 1.1 Етапи управління маркетинговою діяльністю в готельному підприємстві
(Джерело: [1, 5, 8])

Таким чином, представлена структура є комплексним відображенням циклу управління маркетинговою діяльністю в готельному підприємстві. Вона буде покладена в основу практичного аналізу в другому розділі роботи, зокрема в межах оцінки маркетингових процесів готелю "Отрада".

Отже, маркетингова діяльність готельного підприємства має подвійну природу: з одного боку, це філософія орієнтації на споживача, що пронизує всі

підрозділи підприємства, з іншого – конкретний набір інструментів і заходів для вивчення ринку та впливу на нього. Успішні готелі вибудовують свою маркетингову політику на глибокому розумінні потреб гостей та формуванні для них унікальної ціннісної пропозиції, що забезпечує високий рівень задоволеності та повторні відвідування [2; 9]. Як зазначають фахівці, саме здатність краще за конкурентів задовольнити запити клієнтів і є запорукою досягнення цілей готелю в довгостроковій перспективі [10].

Маркетингова діяльність у готельному бізнесі є важливою складовою ефективного управління підприємством, спрямованою на залучення клієнтів, підтримку їхньої лояльності та створення конкурентних переваг. Оскільки готельні послуги мають нематеріальний характер, споживачі часто покладаються на репутацію бренду, відгуки інших клієнтів та рекламні матеріали під час прийняття рішення про бронювання [4]. Це зумовлює необхідність чітко розробленої маркетингової стратегії, яка включає дослідження ринку, розробку ефективних каналів комунікації та постійний контроль якості обслуговування.

Однією з ключових особливостей готельного маркетингу є нерозривність процесу надання і споживання послуг. Гості отримують послуги одночасно з їхнім виробництвом, тому контроль якості сервісу та професіоналізму персоналу відіграють ключову роль. Відповідно, маркетинг у готельній індустрії виходить за межі реклами та включає активне управління клієнтським досвідом. Стандарти обслуговування, тренінги персоналу та контроль взаємодії з гостем стають невід'ємними частинами маркетингової діяльності, адже саме позитивні враження клієнтів безпосередньо впливають на їхнє рішення про повторний візит [1; 11].

Іншою важливою характеристикою є варіативність якості готельних послуг. Якість обслуговування може змінюватися залежно від різних факторів – людського фактору, завантаженості готелю, сезонних коливань та індивідуальних очікувань гостей. В результаті один і той самий готель може надавати гостям децю різний досвід у різні періоди або залежно від конкретних

обставин. Це є значним викликом для маркетингу, оскільки для підтримки довіри споживачів необхідно гарантувати стабільно високу якість сервісу. Саме тому особливого значення набуває впровадження чітких стандартів обслуговування та суворий контроль їх дотримання [4].

Ще один виклик для готельної індустрії – незбережність послуг. Невикористані ресурси (наприклад, номери, що залишилися незаповненими) не можуть бути реалізовані пізніше. Це стимулює готелі активно застосовувати методи управління доходами, такі як динамічне ціноутворення, гнучке бронювання та спеціальні пропозиції для різних сегментів клієнтів.

Зокрема, в періоди низького сезону готелі часто пропонують спеціальні пакети послуг, знижки або акції раннього бронювання, щоб стимулювати попит і максимізувати завантаження. В періоди високого попиту, навпаки, тарифи підвищують до максимально прийнятного ринком рівня, оптимізуючи прибуток.

Незбережність готельних послуг також визначає важливість точного прогнозування попиту та завчасного маркетингового планування. Рекламні кампанії та промоакції повинні бути проведені вчасно, щоб залучити клієнтів і запобігти втратам через простій номерного фонду [12].

Таким чином, маркетинг готельних послуг має свої унікальні виклики та особливості, які вимагають глибокого розуміння ринку, гнучкого планування і постійного контролю якості на всіх рівнях взаємодії з гостем.

Взаємодія з клієнтом і якісний сервіс є основою маркетингу в готельному бізнесі. Через прямий контакт персоналу з гостем особливо важливими є уважність, швидке реагування та забезпечення комфорту. Задоволені клієнти стають лояльними й позитивно впливають на репутацію готелю, тоді як недоліки в обслуговуванні можуть суттєво зашкодити іміджу підприємства.

Середовище готельного бізнесу характеризується високим рівнем конкуренції, в якій дедалі більшу роль відіграють якість сервісу і репутація, а не лише цінова політика. Галузева статистика свідчить про постійне зростання кількості готельних закладів: на ринку активно представлені як великі мережі,

так і малі незалежні готелі й альтернативні засоби розміщення, наприклад, апартаменти) [9].

У таких умовах готелі приділяють особливу увагу формуванню позитивних відгуків і високих рейтингів на онлайн-платформах. Сьогодні вирішальним фактором вибору для клієнтів дедалі частіше стає саме задоволеність попередніх гостей, а не тільки конкурентна ціна.

Важливими зовнішніми факторами впливу на маркетингову діяльність готелів є сезонність, розташування та економічна ситуація. Сезонні коливання попиту вимагають від готелів адаптивних маркетингових стратегій, які дозволяють підтримувати завантаженість у низький сезон через спеціальні пропозиції, знижки чи заходи, орієнтовані на інші сегменти, наприклад, діловий туризм або проведення конференцій. Хоча сезонність є негативним чинником для доходів, її вплив можна частково нейтралізувати грамотним позиціонуванням і перенаправленням попиту.

Розташування готелю також має суттєвий вплив на його привабливість. Готелі, розташовані в центрі міста або поблизу ключових туристичних і бізнес-об'єктів, мають природні конкурентні переваги, що спрощують залучення клієнтів. Водночас для закладів у віддалених районах необхідне створення додаткових переваг — наприклад, організація безкоштовного трансферу, спеціалізовані екскурсії чи ексклюзивні послуги [9].

Значний вплив на готельний бізнес здійснюють економічні та соціальні фактори: економічні кризи, політична нестабільність, пандемії чи інші глобальні події. У таких ситуаціях готелі змушені оперативно адаптувати маркетингові стратегії, зміщуючи акценти, наприклад, на внутрішній туризм, гнучкі умови бронювання або нові типи послуг.

Пандемія COVID-19 у 2020 році стала яскравим прикладом такого впливу: готелі зіткнулися з безпрецедентним зниженням завантаженості. У відповідь маркетингові стратегії були переорієнтовані на внутрішній туризм, номери для самоізоляції, гнучкі тарифи і посилену комунікацію заходів безпеки та гігієни [13].

Отже, сезонність, розташування, а також економічні та соціальні зміни суттєво впливають на ефективність маркетингу готельних підприємств. Гнучке реагування на ці фактори, своєчасна адаптація пропозицій і ретельне планування дозволяють готелям зберігати конкурентоспроможність, стабільний попит і довгострокову прибутковість на сучасному ринку гостинності.

1.2 Основні підходи до управління маркетингом готельного підприємства

Маркетингове управління в готельному бізнесі спирається на базові концепції та моделі, адаптовані до сфери послуг. Для розуміння особливостей управління маркетингом у сфері готельних послуг доцільно проаналізувати модель 7P, вдосконалену Бумсом і Біткнером, що представлена у таблиці 1.2 [14]. Вона є розширенням класичної концепції маркетингового міксу, запропонованої Е. Маккарті, і краще адаптована до послуг, що надаються у сфері гостинності [15].

Таблиця 1.2

Сутність елементів моделі 7P у готельному маркетингу

(Джерело: [14, 15])

Компонент (P)	Зміст у контексті готельного підприємства
Product (Продукт)	Комплекс основних і додаткових послуг: розміщення, харчування, SPA, конференц-сервіси тощо
Price (Ціна)	Вартість послуг, гнучка цінова політика, динамічне ціноутворення, сезонні тарифи
Place (Місце)	Канали надання послуг і збуту: офіційний сайт, онлайн турагентства, туристичні оператори, пряма дистрибуція
Promotion (Просування)	Комплекс комунікацій: реклама, PR, SMM, email-маркетинг, участь у виставках
People (Персонал)	Якість обслуговування, професіоналізм персоналу, культура спілкування з гостем
Process (Процес)	Організація процесу надання послуг: стандарти, швидкість обслуговування, простота процедури
Physical Evidence (Фізичне середовище)	Матеріальні елементи сервісу: інтер'єр, запахи, форма персоналу, візуальні враження

Застосування моделі 7P у готельному маркетингу дозволяє охопити не лише елементи класичного міксу, але й ті аспекти, які безпосередньо впливають

на сприйняття сервісу клієнтом. Завдяки цьому модель 7P забезпечує цілісний підхід до формування маркетингової стратегії, орієнтованої на якість взаємодії з гостем і створення позитивного враження про готель.

Концепція маркетингу, орієнтованого на споживача, була обґрунтована Ф. Котлером і передбачає, що задоволення потреб цільового клієнта є пріоритетом, а прибуток досягається як результат підвищення його лояльності та повторних звернень [8]. Для реалізації такої філософії готелі впроваджують системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), що дозволяє збирати і аналізувати інформацію про гостей, їх вподобання, історію проживань.

Дослідники наголошують, що ефективна маркетингова стратегія базується на послідовності дій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей – максимізації продажів і прибутку, підвищення лояльності клієнтів тощо [5].

Стратегічні підходи до маркетингу готельного підприємства охоплюють планування, як залучити і втримати свої цільові сегменти ринку. Одним з перших кроків виступає сегментація ринку – поділ потенційних споживачів на групи за певними ознаками. Кожен із цих сегментів має свої вимоги: бізнес-клієнти цінують швидкий інтернет і конференц-сервіси, сім'ї – наявність додаткових послуг для дітей і безпеку, відпочивальники – рекреаційну інфраструктуру, близькість до пляжу чи центру міста. Сегментування дає змогу готелю зосередити ресурси на найбільш перспективних групах клієнтів, формуючи для них відповідний маркетинговий комплекс, і тим самим підвищити ефективність маркетингу в цілому [5; 16].

Тісно пов'язане із сегментацією поняття позиціонування. Позиціонування готелю – це вибудовування його образу та пропозиції таким чином, щоб зайняти виразне місце у свідомості цільових клієнтів відносно конкурентів. В маркетингу для цього часто формулюють унікальну товарну пропозицію (UTP) або унікальну ціннісну пропозицію (USP). USP окреслює, що відрізняє послугу готелю від аналогів – наприклад, найкраще розташування, неповторний історичний інтер'єр, ексклюзивний сервіс чи спеціалізовані послуги.

Брендинг відіграє ключову роль у процесі позиціонування: через назву, дизайн, комунікації та відгуки формується бренд готелю, що втілює його репутацію і обіцяні цінності. Сильний бренд підвищує впізнаваність і довіру клієнтів, що особливо важливо на конкурентному ринку готельних послуг. Дослідження Європейської Комісії свідчать, що споживачі більш лояльні до брендів, які асоціюються з позитивним досвідом, і готові платити вищу ціну за відомий бренд з надійною репутацією [17].

Не менш важливим стратегічним аспектом є управління репутацією готельного підприємства. В епоху цифрових технологій клієнти активно використовують рейтинги та відгуки в інтернеті при виборі місця проживання.

Онлайн-репутація, сформована завдяки оцінкам на сайтах бронювання та відгукам на платформах Tripadvisor, Google, стала для готелів критичним нематеріальним активом. Дослідження свідчать, що готелі з високими рейтингами отримують більше бронювань, мають вищий рівень заповнюваності номерів і можуть встановлювати вищі тарифи без втрати попиту [18].

Управління репутацією включає моніторинг та активну взаємодію з клієнтами через онлайн-відгуки, оперативну реакцію на скарги та виправлення недоліків. Окрім зовнішніх відгуків, важливу роль відіграє використання CRM-систем, що дозволяють аналізувати звернення гостей, відстежувати рівень задоволеності та систематично покращувати якість сервісу [16].

Таким чином, управління репутацією стає невід'ємною частиною маркетингового менеджменту готелю, забезпечуючи зростання задоволеності клієнтів та покращення фінансових показників підприємства.

Наступним важливим підходом є застосування методів управління доходами (Revenue Management). Через високі постійні витрати та незбережність послуг, оптимізація тарифів і заповнюваності є критично важливою для готельного бізнесу.

Основними інструментами управління доходами є динамічне ціноутворення і управління доступністю номерів на основі прогнозування попиту. Для цього готелі аналізують історичні дані бронювань, сезонність і важливі події.

Мета такого управління – максимально вигідно продати доступні номери, визначаючи оптимальні ціни для кожного сегменту гостей і періоду часу. Серед інструментів – диференціація тарифів, управління каналами продажів і встановлення мінімальних термінів перебування в пікові періоди.

Для реалізації таких підходів використовують спеціалізоване програмне забезпечення та аналітичні системи, що автоматично коригують ціни залежно від рівня бронювань і активності конкурентів.

Окрім стратегічних підходів, сучасний маркетинг готелю використовує низку тактичних інструментів. Провідну роль серед них відіграє цифровий маркетинг.

Одним з основних інструментів є SEO (оптимізація для пошукових систем), що дозволяє потенційним гостям легко знаходити готель у пошукових запитах. Це сприяє збільшенню прямих бронювань та зменшенню залежності від посередників.

Важливим напрямом є активна присутність у соціальних мережах: Facebook, Instagram, YouTube тощо. Готелі створюють привабливий контент, спілкуються з аудиторією через коментарі та повідомлення, що особливо ефективно для молодих мандрівників [19].

Додатково застосовується контекстна онлайн-реклама: таргетовані оголошення Google Ads, банери на туристичних порталах та ретаргетинг для тих, хто відвідав сайт, але не забронював номер. Перевагою цифрових інструментів є їх доступна вартість у порівнянні з традиційною рекламою, а також можливість точної оцінки ефективності та швидкого коригування кампаній [18; 20].

Для утримання клієнтів та стимулювання повторних візитів готелі широко застосовують програми лояльності. Мережеві готелі, такі як Marriott Bonvoy, Hilton Honors, IHG One Rewards, пропонують накопичення балів за проживання,

які можна обміняти на безкоштовні ночі чи додаткові привілеї - пріоритетне поселення, знижки. Головна мета – створити у клієнта відчуття цінності вибору саме цього готелю [5].

Лояльний клієнт менш чутливий до ціни і обходиться дешевше, ніж залучення нового гостя. Підвищення рівня утримання клієнтів всього на 5% може збільшити прибуток підприємства на 25–95%, оскільки постійні гості частіше рекомендують готель знайомим. Відтак інвестиції у програми лояльності та покращення клієнтського досвіду є виправданими [21].

Важливим інструментом збільшення збуту є співпраця з онлайн-турагентствами. Це глобальні платформи (Booking.com, Expedia, Agoda), що забезпечують доступ до широкої аудиторії туристів. Для багатьох готелів присутність на таких платформах стала необхідністю, хоча це й означає сплату комісій (зазвичай 15–20%).

Маркетингова стратегія передбачає баланс між онлайн-турагентствами і прямими продажами. Готелі підтримують високий рейтинг на онлайн-платформах для максимального охоплення. Водночас, вони заохочують прямі бронювання через гарантування найкращої ціни на офіційному сайті, спеціальні пропозиції для прямих клієнтів та програм лояльності. Це дозволяє підвищити маржинальність продажів і знизити залежність від посередників [19; 22].

Важливою є також співпраця з традиційними туристичними агенціями, корпоративними клієнтами та організаторами заходів. Партнерські угоди про спеціальні тарифи для груп, конференцій чи весіль сприяють залученню нових сегментів клієнтів.

Зокрема, Влащенко Н.М. зазначає, що ефективна комунікаційна стратегія готельного підприємства має поєднувати рекламу, PR, стимулювання продажів і персональний продаж, адаптовані до особливостей цільової аудиторії готелю [20].

Отже, управління маркетинговою діяльністю готелю базується на поєднанні перевірених концепцій та гнучких стратегій. Комплексний підхід із ретельним аналізом ринку, створенням сильної брендової пропозиції та

використанням сучасних цифрових інструментів дозволяє готелям успішно конкурувати на ринку та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

1.3 Сучасні тенденції розвитку маркетингу на ринку готельних послуг

Готельний бізнес сьогодні переживає динамічні зміни під впливом цифровізації та трансформації поведінки споживачів. Традиційні маркетингові підходи вже не забезпечують достатнього рівня залучення гостей, тому виникла потреба в нових інструментах: активнішому використанні соціальних мереж, персоналізації пропозицій та розширенні програм лояльності. Важливим фактором стає аналіз поведінки клієнтів і створення унікального клієнтського досвіду [23; 10].

Зокрема, В. Фостолович і Т. Боцян відзначають, що в умовах стрімких технологічних змін сфери гостинності активне використання цифрових мереж стало одним із найважливіших інструментів маркетингу, а ініціативність користувачів у просуванні брендів через соцмережі кардинально впливає на популяризацію готельних послуг [24]. А. Мазаракі у своєму дослідженні також констатував, що українські готелі змушені активно освоювати інтернет-маркетинг, аби зберегти та розширити свою клієнтську базу в умовах інформатизації суспільства [10].

Додатково на вибір споживачів суттєво впливає екологічна відповідальність і сталий розвиток підприємств. Маркетинг готелів стрімко адаптується до нових умов, забезпечуючи конкурентоспроможність у висококонкурентному середовищі [5].

Сучасні готелі активно впроваджують цифрові інновації для приваблення клієнтів та підвищення якості сервісу. У таблиці 1.3 представлено порівняння новітніх цифрових інструментів із прикладами їх застосування.

Таблиця 1.3

Новітні цифрові технології у маркетингу готелів

(Джерело: [5, 25, 26, 27])

Технологія/інструмент	Застосування в готельному маркетингу (приклади)
Віртуальні тури та VR	360° - тури готелем на сайті або в додатку; ознайомлення з номерами і інфраструктурою до бронювання для підвищення довіри клієнта.
Голосові асистенти	Розумні колонки в номерах (Alexa, Google Assistant) для замовлення послуг голосом; голосові чат-боти на сайті для консультацій.
Чат-боти з AI	Автоматичне спілкування з гостями на сайті та в месенджерах 24/7; відповіді на часті запитання, прийом бронювань, збір відгуків.
Big Data-аналітика	Збір даних про поведінку гостей (бронювання, відгуки, соцмережі) та їх аналіз для прогнозування попиту, персоналізації пропозицій, оптимізації цін.
Мобільні додатки	Власні додатки готелів для онлайн-бронювання, мобільного ключа від номера, чату з персоналом, програми лояльності; push-сповіщення про акції.
CRM системи нового покоління	Єдина база даних гостей з історією їх взаємодії; сегментація та таргетинг у реальному часі, інтеграція всіх каналів комунікації для омніканального досвіду.

Одним із яскравих трендів готельного маркетингу є використання віртуальних 3D-турів. Такі тури дозволяють потенційним гостям заздалегідь «прогулятися» номерами і територією готелю онлайн. Інтерактивні 360° фотографії та VR-технології створюють емоційний зв'язок клієнта з готелем ще до прибуття, підвищуючи довіру й вірогідність прямого бронювання.

Широке впровадження штучного інтелекту (ШІ) також активно трансформує маркетингові практики в готельній індустрії. Одне з поширених рішень – чат-боти на базі ШІ, які автоматично відповідають на понад 85% типових запитів гостей, швидко надаючи необхідну інформацію. Це розвантажує персонал і збільшує кількість прямих бронювань [25].

Важливою сферою застосування ШІ є аналітика великих даних (Big Data). Аналізуючи інформацію з бронювань, соцмереж та відгуків, готелі визначають приховані тенденції й уподобання клієнтів. Це дозволяє точніше сегментувати аудиторію, прогнозувати попит і створювати персоналізовані пропозиції. За даними звіту KPMG активне використання ШІ надає готелям значну

конкурентну перевагу. Крім цього, III застосовують для автоматизації динамічного ціноутворення та управління рекламними кампаніями в режимі реального часу [26].

Іншою помітною тенденцією є орієнтація на мобільні технології. За статистикою, у 2023 році 68% туристичного онлайн-трафіку припадало саме на мобільні пристрої. Гості очікують можливості здійснювати всі операції – від бронювання до реєстрації – через смартфон. У відповідь готелі створюють власні мобільні додатки та адаптовані сайти, що персоналізують сервіс, заощаджують час гостей і підвищують лояльність [27].

Також активно автоматизуються рутинні маркетингові процеси: розсилання підтверджень, нагадувань та збір зворотного зв'язку після виїзду гостя. Для цього готелі використовують CRM-системи нового покоління, що інтегрують усі точки контакту з клієнтом і дозволяють формувати індивідуальні пропозиції [5].

З розвитком цифрових технологій зросла кількість каналів взаємодії готелів із клієнтами: власні вебсайти, онлайн-бронювання, соціальні мережі, email, месенджери, кол-центри тощо. Дослідження підтверджують, що активна і креативна присутність готелю в соціальних медіа здатна істотно підвищити впізнаваність бренду та рівень залученості клієнтів [23].

Сьогодні недостатньо просто бути присутнім у багатьох каналах – важливо забезпечити їх узгоджену роботу в єдиній системі. Мультиканальна комунікація передбачає паралельне використання різних каналів, тоді як омніканальна — їх інтеграцію заради цілісного досвіду клієнта. Завдяки омніканальному підходу клієнт отримує однакову якість обслуговування та узгоджені повідомлення в усіх точках контакту з брендом.

Здатність комбінувати канали дозволяє брендам ефективніше доносити повідомлення та нагадувати про себе споживачам. Дослідження свідчать, що кампанії, які охоплюють три й більше каналів, забезпечують на 494% вищий рівень замовлень порівняно з одноканальними кампаніями [28]. Наприклад, Marriott International завдяки омніканальній стратегії збільшив конверсію

бронювань на 45%, адже гості, які взаємодіяли з кількома каналами, майже вдвічі частіше переходили на сайт мережі [29].

Таким чином, омніканальний маркетинг ефективно підвищує впізнаваність бренду, залученість аудиторії та лояльність гостей. Готелі активно впроваджують інтегровані CRM-платформи для моніторингу шляху клієнтів та оперативного реагування на їхні потреби в одній системі. Інтеграція комунікаційних каналів у CRM-системі допомагає не тільки покращити клієнтський досвід, але й ефективно керувати маркетинговими кампаніями, оперативно адаптуючи їх до змін у поведінці споживачів.

Сучасні клієнти готелів стали більш вимогливими та очікують від брендів індивідуального підходу. У таблиці 1.4 наведено зіставлення основних змін у поведінці споживачів із відповідними адаптаційними діями з боку маркетингових відділів готелів.

Таблиця 1.4

Зміни споживчих уподобань та маркетингові відповіді готелів

(Джерело: [30, 31, 32, 33])

Тенденції у поведінці споживачів	Реакція готельного маркетингу (адаптація)
Потреба в персоналізації	Персоналізовані пропозиції та тарифи на основі профілю гостя; програми лояльності з індивідуальними винагородами; звернення до гостя на ім'я, врахування особливих дат (дні народження тощо).
Екологічна свідомість гостей	Впровадження «зелених» практик (енергозбереження, відмова від пластику) і акцент на цьому в рекламі; отримання еко-сертифікатів та відзнак; спецпропозиції для еко-туристів (наприклад, еко-пакети).
Вимога гнучких умов	Запропонування гнучких умов бронювання (безкоштовне скасування, зміна дат без штрафів); комунікація «Book with confidence» у промо-матеріалах; відсутність передоплати або мінімальні депозити для зниження ризику гостя.
Мультиканальність споживчого пошуку	Присутність готелю на всіх популярних платформах (онлайн турагентства, соцмережі, Google Maps, месенджери); підтримка єдиного стилю і повідомлень у різних каналах; швидке реагування на відгуки та запити незалежно від джерела.
Очікування «безшовного» досвіду	Розвиток омніканальної комунікації: інтеграція онлайн і офлайн взаємодії (наприклад, бронювання онлайн з подальшим персональним обслуговуванням на місці); забезпечення, щоб інформація про гостя (уподобання, запити) передавалася між підрозділами і каналами без повторних запитань до клієнта.

Персоналізація пропозицій перетворилася з бажаної опції на обов'язкову складову сервісу. Згідно зі звітом мережі Hilton, 86% мандрівників вважають індивідуальний досвід необхідним елементом якісного обслуговування. Це означає, що більшість гостей хочуть відчутти особливе ставлення – наприклад, звернення по імені чи пропозиції, підібрані відповідно до їхніх вподобань [30].

Готелі активно впроваджують стратегії персоналізації: створюють спеціальні пакети послуг для окремих сегментів гостей, адаптують комунікацію з урахуванням попередніх візитів та особистих уподобань клієнта. Наприклад, постійним гостям можуть пропонуватись індивідуальні знижки чи персональні компліменти від готелю.

Персоналізований маркетинг тісно пов'язаний із застосуванням CRM-систем та аналітикою великих даних. Саме аналіз клієнтських даних дає змогу готелям створювати найбільш релевантні пропозиції, що допомагає встановити емоційний зв'язок з гостем. Як наслідок, це зміцнює лояльність клієнтів, стимулює повторні візити та підвищує готовність рекомендувати готель іншим.

Ще одна важлива зміна у поведінці споживачів – підвищена увага до екологічності та сталого розвитку у сфері подорожей. За даними Booking.com, понад 81% мандрівників у світі вважають стійкий туризм важливим для себе, а 70% частіше обирають готелі, які активно впроваджують екологічні практики [31].

Сучасні гості очікують, що готель дотримуватиметься принципів сталого розвитку: від сортування сміття та скорочення використання пластику до економії води й електроенергії. Для багатьох наявність еко-сертифікацій (наприклад, Green Key, LEED) або участь готелю у програмах із захисту довкілля стала вагомим фактором вибору місця проживання. Як зазначає Booking.com Sustainable Travel Report 2022, «Сталий розвиток є критично важливим диференціатором у готельній індустрії, а еко-сертифікації суттєво впливають на рішення щодо бронювання» [31].

Готельний ринок реагує активним впровадженням сталого маркетингу, включаючи екологічні ініціативи у свої конкурентні переваги. Наприклад,

мережа Marriott у рамках програми Serve 360° публічно звітує про скорочення викидів CO₂ та підтримку місцевих громад. Hilton у глобальній ініціативі Travel with Purpose робить акцент на зменшенні відходів і впровадженні енергоефективних технологій, активно висвітлюючи ці заходи у своїх комунікаціях.

Часто готелі заохочують гостей долучатися до екологічних ініціатив – наприклад, пропонують бонусні бали в обмін на відмову від щоденної зміни рушників. Це забезпечує подвійний ефект: зниження витрат і впливу на довкілля, а також формування позитивного іміджу серед екологічно свідомих туристів.

Таким чином, сталий маркетинг у готелях перетворився з тренду на важливий елемент брендингу, демонструючи довгострокову прихильність до цінностей, що резонують із сучасними споживачами.

В умовах постпандемічної невизначеності змінилися очікування клієнтів щодо умов бронювання. Туристи стали особливо цінувати гнучкість, можливість безпечного скасування або зміни планів. Дослідження Phocuswright свідчить, що близько 70% мандрівників зараз надають пріоритет саме гнучкому бронюванню – з безкоштовним скасуванням, зміною дат або швидким поверненням коштів [32].

Пандемія привчила споживачів обирати готелі й платформи, які пропонують максимально лояльні умови: безкоштовну зміну бронювання, мінімальні штрафи, оплату при заїзді чи можливість перебронювати без втрат. Багато готелів адаптували свою політику, запровадивши спеціальні гнучкі тарифи та підкреслюючи їх як конкурентну перевагу [33].

Готелі, що ігнорують цю тенденцію, ризикують втратити частину потенційних клієнтів, для яких гнучкість є ключовим фактором при виборі місця проживання. Водночас, аналітики зазначають, що гості, як правило, не зловживають такими умовами – гнучкі тарифи переважно слугують фактором залучення і підвищують ймовірність бронювання в принципі [32].

Орієнтація на гнучкість і зручність клієнтів стає необхідною конкурентною перевагою для готельних підприємств у сучасних умовах.

Підсумовуючи, ринок готельних послуг сьогодні розвивається під знаком клієнтоцентричності та технологічності. Маркетинг готелю вже не є лише засобом просування, а став комплексною системою управління досвідом гостя на кожному етапі взаємодії.

Впровадження таких інновацій, як віртуальні тури, голосові асистенти та мобільні додатки, розширило можливості залучення й утримання клієнтів. Використання аналітики даних дозволяє готелям пропонувати персоналізовані сервіси та ефективніше комунікувати цінність своїх пропозицій.

Зміни в очікуваннях споживачів, зокрема прагнення до екологічності, персоналізації та гнучких умов бронювання, визначають напрями сучасних маркетингових стратегій. Відповідність цим тенденціям є важливою умовою для успіху, оскільки дозволяє готелям виокремитися серед конкурентів, сформувати лояльну клієнтську базу та максимізувати доходи [5].

Отже, ефективне управління маркетинговою діяльністю готельного підприємства сьогодні передбачає постійний розвиток, впровадження новаторських рішень і чутливість до змін ринку, що забезпечує його довгострокову конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 2. СТАН МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА НАПРЯМИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ В ГОТЕЛІ «ОТРАДА»

2.1 Загальна характеристика готелю «Отрада»

Готель «Отрада» – це п'ятизірковий бутік-готель в місті Одеса, який розпочав свою діяльність у лютому 2005 року, відкривши двері для гостей з метою надання високоякісного сервісу. Розташований у престижному районі неподалік узбережжя Чорного моря на пляжі Отрада, готель поєднує історичну елегантність будівлі з сучасними зручностями.

Невеликий номерний фонд дозволяє створити затишну атмосферу та забезпечити індивідуальний підхід до кожного гостя. Готель підтримує офіційний п'ятизірковий статус, що підтверджується відповідними сертифікатами та високим рівнем обслуговування протягом багатьох років.

Готель належить приватному підприємству «Отрада-Сервіс» – юридична особа, зареєстрована в Одесі у 2012 році. Це незалежний готель, що не входить до складу міжнародних мереж, але є частиною локального бренду «Отрада», до якого також належать ресторан, літній пляжний комплекс, тощо.

Організаційно готель має відносно просту структуру управління. На верхньому рівні знаходиться директор, що координує діяльність усіх підрозділів. Наступний рівень складають керівники основних відділів: служби прийому та розміщення, ресторанного відділу, служби обслуговування номерного фонду, маркетингового відділу, господарського відділу та технічної служби. Кожен керівник несе відповідальність за організацію роботи підпорядкованих працівників та виконання завдань відповідного підрозділу.

Вищим органом управління є власники бізнесу – підприємці, які також інвестували в інші об'єкти інфраструктури відпочинку (пляжний клуб та ресторани). Основна форма контролю – пряме керівництво директором, регулярний моніторинг фінансових показників та якості послуг. Готель діє на спрощеній системі оподаткування (3-я група єдиного податку), що свідчить про відносно невеликий обсяг доходів і спрощену бухгалтерську звітність.

Бутік-готель «Отрада» надає повний спектр послуг, характерних для висококласних готелів. Номерний фонд включає 30 номерів різних категорій – від стандартних до люкс-апартаментів – оснащених індивідуальним клімат-контролем, сейфами, міні-холодильниками, сучасними телевізорами і безкоштовним швидкісним Wi-Fi.

Важливою особливістю останніх років стало забезпечення безпеки: на території готелю облаштовано бомбосховище для гостей та персоналу, а також встановлено генератор електроенергії, що дозволяє безперебійно надавати послуги навіть за умов відключень світла чи повітряної тривоги. Таким чином, готель адаптувався до сучасних викликів, зберігаючи високий рівень комфорту.

Доцільно представити графік на рис. 2.1, який ілюструє структуру готелю за напрямками діяльності. За умовними даними, найбільша частка припадає на розміщення гостей (42 %), далі йдуть ресторанні послуги (28 %), оздоровчо-спортивні послуги (16 %) та оренда конференц-залів і організація заходів (14 %).



Рис. 2.1 Структура готелю за напрямками діяльності

Така структура демонструє пріоритетність базової готельної послуги, а також важливість додаткових сервісів у формуванні загального доходу підприємства. Це підтверджує доцільність розвитку мультифункціональної моделі обслуговування клієнтів у межах одного готельного комплексу.

Невеликий розмір готелю дозволяє підтримувати індивідуалізований сервіс: персонал знає вподобання постійних клієнтів, приділяє увагу деталям та швидко реагує на запити гостей.

Проведемо аналіз фінансових показників підприємства, що характеризують його стан. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності готелю «Отрада» за 2023–2024 роки, наведений в таблиці 2.1 свідчить про позитивні тенденції розвитку підприємства, незважаючи на складні зовнішні економічні умови.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності організації

Показники, од. вим.	Фактичні дані за періоди	
	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	3400	3500
Виробнича собівартість, тис.грн.	1900	1800
Валовий прибуток (збиток), тис.грн.	1500	1700
Чистий прибуток, тис.грн.	650	875
Необоротні активи, тис.грн.	3850	4100
Оборотні активи, тис.грн.	1750	2000
Запаси, тис.грн.	450	500
Грошові кошти, тис.грн.	700	800
Власний капітал, тис.грн.	4050	4500
Поточні зобов'язання, тис.грн.	1370	1550
Валюта балансу, тис.грн.	5600	6100

Чистий дохід від реалізації послуг у 2023 році становив 3400 тис. грн, а у 2024 році зріс до 3500 тис. грн, що є свідченням ефективної маркетингової та цінової політики підприємства. Валовий прибуток також демонструє позитивну динаміку: у 2023 році цей показник становив 1500 тис. грн, а в 2024 році збільшився до 1700 тис. грн.

Розглянемо показники ліквідності та рентабельності, які відображають здатність готелю своєчасно виконувати зобов'язання та ефективність використання наявних ресурсів.

Рентабельність активів (Ра) розраховується за формулою:

$$Ra = (ЧП / ВБ) \times 100\% \text{ (2.1)}$$

де ЧП – чистий прибуток, тис. грн;

ВБ – валюта балансу, тис. грн.

$$2023: P_a = (650 / 5600) \times 100\% = 11,61\%$$

$$2024: P_a = (875 / 6100) \times 100\% = 14,34\%$$

Зростання показника рентабельності активів свідчить про покращення ефективності використання майна підприємства для формування прибутку. Це є позитивним сигналом для потенційних інвесторів. Рентабельність власного капіталу (Рвк) визначається за формулою:

$$P_{вк} = (ЧП / ВК) \times 100\% \quad (2.2)$$

де ВК – власний капітал, тис. грн.

$$2023: P_{вк} = (650 / 4050) \times 100\% = 16,05\%$$

$$2024: P_{вк} = (875 / 4500) \times 100\% = 19,44\%$$

Рентабельність власного капіталу зросла з 16% до 19%, що підкреслює ефективне використання власних коштів готелю для отримання прибутку.

Коефіцієнт термінової ліквідності (Ктл) визначається за формулою:

$$K_{тл} = (ОА - З) / ПЗ \quad (2.3)$$

де: ОА – оборотні активи, тис. грн;

ПЗ – поточні зобов'язання, тис. грн.

З – запаси, тис. грн.

$$2023: K_{тл} = (1750 - 450) / 1370 = 0,95$$

$$2024: K_{тл} = (2000 - 500) / 1550 = 0,97$$

Значення коефіцієнта наближається до нормативного рівня, що свідчить про достатній обсяг швидко реалізованих активів для покриття короткострокових зобов'язань без врахування запасів.

Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл) визначається за формулою:

$$K_{пл} = ОА / ПЗ \quad (2.4)$$

$$2023: K_{пл} = 1750 / 1370 = 1,28$$

$$2024: K_{пл} = 2000 / 1550 = 1,29$$

Показник перевищує критичне значення 1, що свідчить про здатність підприємства покривати короткострокові зобов'язання за рахунок власних оборотних активів. Незначне покращення у 2024 році говорить про стабільну платоспроможність.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал) визначається за формулою:

$$\text{Кал} = \text{ГК} / \text{ПЗ} \quad (2.5)$$

де ГК – грошові кошти, тис. грн.

$$2023: \text{Кал} = 700 / 1370 = 0,51$$

$$2024: \text{Кал} = 800 / 1550 = 0,52$$

Рівень абсолютної ліквідності залишився майже незмінним. Понад 50% короткострокових зобов’язань можуть бути погашені миттєво, що свідчить про наявність достатніх грошових резервів на рахунках.

Усі ключові показники ліквідності та рентабельності підприємства згруповано та подано у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Показники ліквідності та рентабельності готелю «Отрада»

Показники	Нормативні значення	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності	>1	1.28	1.29
Коефіцієнт термінової ліквідності	>1	0.95	0.97
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.2	0.51	0.52
Рентабельність активів, %	-	11.61	14.34
Рентабельність власного капіталу, %	-	16.05	19.44

Таким чином, аналіз економічних і фінансових показників готелю «Отрада» підтверджує позитивні тенденції розвитку, ефективність управлінських рішень та зміцнення фінансової стабільності підприємства.

2.2 Аналіз поточної маркетингової діяльності та ефективності стратегій готелю «Отрада»

Поточна маркетингова стратегія бутік-готелю «Отрада» спрямована на створення унікального продукту з орієнтацією на обмежену нішу споживачів, що відповідає класифікації М. Портера як фокусована стратегія диференціації. Вона передбачає диференціацію послуг із чітким акцентом на преміальний сегмент ринку, який цінує ексклюзивний сервіс та особливу атмосферу. Готель позиціонує себе саме як ексклюзивний п’ятизірковий об’єкт, що відповідає високим очікуванням визначеного кола споживачів.

Подібна фокусована стратегія диференціації є загалом адекватною умовам ринку готельних послуг Одеси, де існує попит на розкішне розміщення з боку заможних туристів та бізнес-клієнтів. Вона забезпечує готелю конкурентну перевагу – виокремлення серед інших за рахунок вищої якості і ексклюзивності пропозиції.

Однак реалізація цієї стратегії має й певні обмеження. По-перше, орієнтація на вузький преміальний сегмент означає обмеження місткості ринку: кількість клієнтів із високою платоспроможністю є відносно невеликою, особливо в умовах економічної нестабільності.

По-друге, підтримання статусу люкс-відпочинку потребує значних витрат на персонал, інфраструктуру та сервіс, що створює постійний тиск на рентабельність. За несприятливих умов фокусована стратегія диференціації може втрачати ефективність, оскільки високі фіксовані витрати залишаються при скороченні доходів.

По-третє, відсутність приналежності до великої готельної мережі знижує масштаб маркетингової підтримки: «Отрада» керується власними ресурсами та репутацією, що вимагає неабияких зусиль для підтримання впізнаваності бренду.

Аналіз реалізації фокусованої стратегії диференціації готелю «Отрада» узагальнено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз стратегії готелю «Отрада»

Елемент стратегії	Опис	Оцінка/Висновки
Тип стратегії	Фокусована стратегія диференціації (за М. Портером)	Вибір стратегії відповідає умовам ринку преміум-послуг
Цільовий сегмент	Преміальний ринок: заможні туристи та бізнес-клієнти	Сегмент обмежений за обсягом, особливо в умовах економічної нестабільності
Переваги	Унікальний сервіс та атмосфера, високий статус, виокремлення серед конкурентів	Забезпечує конкурентну перевагу в умовах наявного попиту на розкішні послуги
Недоліки/Ризики	Обмежений ринок, високі витрати на підтримання якості, відсутність підтримки з боку готельної мережі	Вразливість до змін на ринку, особливо в умовах скорочення туристичних потоків
Актуальні виклики	Зменшення туристичного потоку через війну	Сегмент преміум особливо страждає, стратегія втрачає ефективність

Загальний висновок	Стратегія забезпечує унікальне позиціонування, але потребує адаптації в умовах зниження попиту та зовнішніх викликів	Необхідна гнучкість і, можливо, диверсифікація послуг для ширшої аудиторії
--------------------	--	--

Таким чином, обрана фокусована стратегія диференціації забезпечує готелю унікальне позиціонування та високий статус, проте робить його вразливим до змін зовнішнього середовища і звужує коло споживачів до нішевих груп. Це підтверджується теперішньою ситуацією: після початку повномасштабної війни потік туристів в Одесу різко зменшився – суттєво скоротилася кількість як іноземних гостей, так і мандрівників з інших регіонів. В умовах такого спаду преміальний сегмент особливо потерпає, і стратегія, розрахована саме на нього, стикається з серйозними викликами.

Маркетинговий комплекс (4P) як інструмент аналізу дозволяє оцінити товарну, цінову, збутову та комунікаційну політику готелю, виявити як сильні сторони маркетингової діяльності, так і слабкі місця та обмежувальні чинники в кожному з напрямів.

Готель пропонує високоякісний продукт: 30 номерів різних категорій, ресторани, SPA-зону, фітнес-зал, відкритий басейн і доступ до пляжу. Серед переваг – високий рівень сервісу, широкий спектр додаткових послуг і наявність автономних систем безпеки - бомбосховище, генератори, резервуари для води, супутниковий інтернет, що особливо важливо в умовах війни.

Однак мала кількість номерів обмежує обсяги обслуговування, особливо в сезон. Відсутність великих конференц-залів зменшує можливість приймати масштабні події. Сезонність також впливає на попит – інфраструктура найбільш приваблива влітку.

Таким чином, товарна політика «Отради» відзначається високою якістю та ексклюзивністю послуг що є її ключовою силою, але обмежена масштабом пропозиції та частково сезонністю використання інфраструктури, що знижує загальну ефективність в довгостроковій перспективі.

Ціноутворення готелю відповідає преміальному позиціонуванню. Вартість проживання значно перевищує середньоринкову і обґрунтована статусом 5-зіркового готелю, якістю сервісу та ексклюзивністю. Високі тарифи посилюють

преміальний імідж і дозволяють отримувати прибуток навіть за невеликої кількості клієнтів. У структурі доходів готелю частка одного гостя має високу маржу, що важливо в умовах обмеженого номерного фонду.

Проте така стратегія має обмеження: по-перше, вона значно звужує коло потенційних клієнтів, обмежуючи його до вузької групи з високими доходами. По-друге, використання акцій і знижок у кризові періоди може впливати на сприйняття бренду, розмиваючи ексклюзивність і знижуючи прибутковість.

Готель вигідно розташований у престижному районі Одеси – поблизу морського узбережжя та відносно недалеко від центру міста. Це забезпечує привабливість як для відпочивальників, так і для бізнес-клієнтів.

Готель «Отрада» використовує змішану систему збуту, насамперед, у готелю є власний офіційний веб-сайт трьома мовами через який надається інформація про номери, послуги, спеціальні пропозиції та здійснюється онлайн-бронювання.

Поряд із прямим каналом, значну роль відіграють посередницькі канали – онлайн турагентства, зокрема, готель представлений на таких глобальних платформах, як Booking.com, Expedia, Agoda та ін. Це розширює охоплення аудиторії, особливо серед іноземних туристів, які довіряють цим платформам.

З метою оцінки трансформації збутової політики готелю «Отрада» було проведено порівняльний аналіз структури каналів бронювання у два часові періоди — 2019 та 2024 роки. Таблиця 2.4 відображає частки чотирьох основних каналів: онлайн-платформ, прямих звернень через власний сайт, телефон чи електронну пошту, традиційних туристичних агенцій та замовлень від організованих груп або корпоративних клієнтів.

Таблиця 2.4

Структура каналів бронювання готелю «Отрада»

Канал бронювання	Частка у 2019 (%)	Частка у 2024 (%)
Онлайн-платформи (Booking, Expedia)	50%	30%
Власний сайт/телефон/email	30%	45%
Туристичні агенції	15%	10%
Спеціалізовані замовлення (групи, B2B)	5%	15%

У 2019 році найбільшу частку становили бронювання через посередницькі онлайн-платформи — вони забезпечували половину загального обсягу продажів. Натомість у 2024 році цей показник зменшився до 30 відсотків. Водночас частка прямих бронювань, здійснених через офіційні канали готелю, зросла з 30 до 45 відсотків. Також спостерігається збільшення кількості групових або корпоративних замовлень, що свідчить про розвиток напрямів B2B-співпраці.

Зазначені зміни є результатом цілеспрямованих стратегічних рішень, спрямованих на зниження комісійних витрат і підвищення прибутковості. Зростання частки прямих каналів вказує на ефективність цифрових інструментів просування та зміцнення бренду. Таким чином, таблиця демонструє не лише статистичні зміни, а й підтверджує адаптацію готелю до нових ринкових умов та зміну акцентів у збутовій стратегії.

Порівняльна оцінка ефективності збутових каналів показує, що найбільш рентабельним для готелю є власний сайт, оскільки він не потребує сплати комісій, а витрати обмежуються технічним обслуговуванням і цифровим маркетингом. Водночас сайт поступається за обсягом трафіку й кількістю бронювань онлайн-платформам, таким як Booking.com та Expedia.

Онлайн-платформи забезпечують широке охоплення аудиторії й високу конверсію завдяки зручності сервісу та довірі користувачів, проте комісійні витрати сягають 15–20%, що знижує чистий прибуток готелю. Таким чином, прямі канали вигідніші за прибутковістю, а онлайн-платформи — за масштабом охоплення та коефіцієнтом бронювань, що вказує на необхідність посилення власного онлайн-продажу для досягнення балансу між доходами і ефективністю.

Комунікаційна діяльність готелю базується на побудові елегантного, надійного та ексклюзивного образу. Готель формує чіткий меседж – розкіш, комфорт, персоналізований сервіс. Цей образ підтримується через комплекс цифрових інструментів просування, що включає офіційний сайт, соціальні мережі, онлайн-рекламу, email-розсилки та участь у нішевих подіях.

Офіційний сайт готелю «Отрада» виконує ключову функцію у просуванні бренду. Завдяки багатомовній структурі, якісному фотоконтенту та SEO-

оптимізації, сайт створює позитивне перше враження та забезпечує органічне охоплення через пошукові системи. Додаткові розділи з акціями та спеціальними пропозиціями сприяють залученню цільової аудиторії та стимулюють попит у низький сезон. Інтеграція з аналітичними інструментами дозволяє відслідковувати поведінку користувачів і коригувати рекламні кампанії.

Готель активно веде сторінки у Instagram та Facebook, де публікуються фото інтер'єрів, страв, відгуків, акцій. Аналіз ефективності показує, що соцмережі формують до 10–15% бронювань у високий сезон, що свідчить про їхню роль як каналу лояльної та емоційно залученої аудиторії.

Для збільшення охоплення «Отрада» використовує:

- розіграші (сертифікати, знижки);
- співпрацю з інфлюенсерами;
- email-розсилки (новини, персоналізовані пропозиції);
- комунікацію в месенджерах для підтримки сервісу;
- таргетовану рекламу в Google та соцмережах;
- ремаркетинг (орієнтація на тих, хто вже взаємодіяв із сайтом).

Участь у івент-маркетингу, наприклад, Odesa Fashion Day також підвищує впізнаваність бренду у нішевих аудиторіях.

Попри обмежений бюджет, готель реалізує цифрові рекламні кампанії з високою рентабельністю. Основна увага приділяється Google-рекламі за релевантними запитами на кшталт «готель Одеса 5 зірок біля моря», а також таргетованій рекламі у Facebook та Instagram на аудиторію, зацікавлену у внутрішньому туризмі або тих, хто вже відвідував сайт готелю через ремаркетинг.

Водночас, маркетингові комунікації мають певні недоліки. Через обмежений бюджет готель не може здійснювати масштабні рекламні кампанії. Це означає, що охоплення аудиторії залежить від органічних факторів (рейтинги, відгуки, пошукова оптимізація сайту) і може бути недостатнім для повного завантаження готелю, особливо у нових ринкових умовах. Бренд хоч і впізнаваний у вузьких колах, однак не має широкої популярності. Крім того, не

впроваджено сучасні діджитал-інструменти персоналізації – відсутній мобільний додаток, система розсилок тощо.

Загалом, комунікаційна політика готелю побудована на раціональному використанні доступних цифрових каналів, які, попри обмежений бюджет, демонструють відчутну результативність. Проте наявні інструменти вимагають модернізації та систематизації, що забезпечить подальше зростання ефективності у майбутньому.

Узагальнені результати аналізу наведено у таблиці 2.5, де представлено ключові характеристики кожного з елементів, а також сильні й слабкі сторони їх реалізації у контексті поточної стратегії готелю.

Таблиця 2.5

Аналіз маркетингового комплексу 4P готелю «Отрада»

Елемент 4P	Основні характеристики	Сильні сторони	Слабкі сторони
Product (Товар)	30 номерів, ресторан, SPA-зона, басейн, фітнес, укриття, автономність; висока якість сервісу; класичний інтер'єр.	Ексклюзивність, преміум-сервіс, індивідуальний підхід, сучасна інфраструктура, безпека.	Обмеження масштабування, сезонність, відсутність конференц-залів.
Price (Ціна)	Ціни значно вищі за середні, відповідають статусу 5*. Висока маржа на одного клієнта	Підтримка преміального іміджу, високий прибуток на одного клієнта.	Низька доступність, знижки можуть розмивати позиціонування.
Place (Збут)	Власний сайт як канал прямих продажів, бронювання по телефону, email; присутність на Booking, Expedia; співпраця з туристичними агенціями.	Розташування біля моря, посідання власного сайту і глобальних платформ.	Залежність від посередників, потреба в покращенні сайту.
Promotion (Просування)	Офіційний сайт використовується для представлення бренду, оптимізований під пошукові системи. У соціальних мережах (Instagram, Facebook) ведеться візуальна комунікація та взаємодія з цільовою аудиторією. Для залучення нових клієнтів застосовується таргетована реклама в Google, а для утримання — e-mail розсилки. Імідж готелю підтримується участю в заходах.	Чітке позиціонування, активність у соцмережах, ефективність Google-реклами, участь в подіях (Fashion Day).	Недостатнє охоплення, брак персоналізації, слабка сегментація.

Таким чином, готель демонструє сильні позиції щодо якості продукту, сервісу, ціноутворення, розташування та комунікацій, проте стикається з обмеженнями, пов'язаними з масштабами, сезонністю, витратами на посередників та недостатнім рівнем діджиталізації.

Одним із ключових аспектів оцінки ефективності маркетингової діяльності готелю є аналіз структури та результативності використання маркетингового бюджету. У сучасних умовах обмежених фінансових ресурсів і високої конкуренції особливо важливо не просто мати бюджет на просування, а вміти ним ефективно розпоряджатися.

Ключові показники ефективності використання маркетингового бюджету готелю «Отрада» за 2023–2024 роки узагальнено в таблиці 2.6. У ній наведено співвідношення витрат на маркетинг до доходу, а також динаміку доходу на 1 грн витрат, що дозволяє оцінити рівень рентабельності маркетингових заходів.

Таблиця 2.6

Аналіз маркетингових витрат і їх результативності в діяльності готелю

Показник	2023	2024	Динаміка показника
Чистий дохід готелю, тис. грн	3400	3500	+100 тис. грн
Витрати на маркетинг, тис. грн	150	140	-10 тис. грн
Маркетингові витрати / дохід, %	4,4%	4,0%	-0,4
Дохід на 1 грн маркетингових витрат, грн (Чистий дохід / Витрати на маркетинг)	22,7	25,0	+2,3 грн
ROMI (рентабельність маркетингу) ((Чистий дохід – Витрати на маркетинг) / Витрати на маркетинг)	21,67	24,0	+2,33

Відповідно до даних таблиці 2.6, у 2024 році маркетинговий бюджет готелю склав 140 тис. грн, що становить 4,0% від чистого доходу, тоді як у 2023 році витрати були дещо вищими – 150 тис. грн, або 4,4% від доходу. Зменшення витрат у абсолютному та відносному вираженні супроводжувалося зростанням показника доходу на 1 грн маркетингових витрат – з 22,7 грн у 2023 році до 25,0 грн у 2024 році. Це свідчить про підвищення ефективності маркетингових

заходів: кожна вкладена гривня принесла більше доходу, що вказує на зростання показника рентабельності інвестицій у маркетинг.

У практиці маркетингового аналізу також використовується показник окупності інвестицій у маркетинг — ROMI, рентабельність маркетингових вкладень), який дає змогу точніше оцінити ефективність саме витрат на просування. Отримані значення підтверджують позитивну динаміку: маркетингові інвестиції стали більш ефективними як у плані доходу, так і з погляду оптимізації витрат.

Такий результат був досягнутий завдяки переорієнтації бюджету на цифрові канали з високою віддачею – SEO, соціальні мережі, ремаркетинг і таргетовану рекламу. Збільшення частки прямих бронювань до 45% у 2024 році дозволило суттєво скоротити комісійні витрати, які є типовими для сторонніх онлайн-платформ. Відтак, готель зумів оптимізувати структуру витрат, мінімізуючи залучення малорентабельних посередницьких каналів.

Крім того, варто враховувати непрямі вигоди маркетингових інвестицій, які не завжди відображаються у короткостроковій фінансовій звітності, але мають довгостроковий ефект. Зокрема, йдеться про зростання впізнаваності бренду, покращення SEO-позицій сайту, формування клієнтської бази для email-маркетингу, підвищення довіри до бренду. Ці чинники знижують вартість залучення клієнта в майбутньому та сприяють зростанню частки органічного трафіку, що є економічно вигідним у перспективі.

Також важливо, що частка маркетингових витрат у структурі доходу перебуває в межах загальноприйнятих норм готельної індустрії – 3–5%, що свідчить про доцільний рівень інвестування у просування, з урахуванням поточного економічного контексту. Варто зазначити, що для незалежного бутік-готелю, який не входить до міжнародної мережі, збереження рентабельності маркетингової діяльності за обмеженого бюджету є додатковим підтвердженням якісного стратегічного планування.

Таким чином, аналіз маркетингового бюджету готелю «Отрада» демонструє, що навіть у складних умовах зниженого попиту і загальних

обмежень, маркетинг може залишатися високоефективним за умови продуманого менеджменту ресурсів. Отже, у майбутньому збереження та розвиток цієї практики можуть стати основою для стійкого зростання та підвищення рентабельності готелю.

Рис. 2.2 ілюструє структуру цільових сегментів клієнтів готелю «Отрада».



Рис. 2.2 Сегментування цільової аудиторії готелю «Отрада»

Перш за все, це відпочивальники преміум-класу - пари, сім'ї, індивідуальні туристи з високим рівнем доходів, що бажають насолодитися морем та тихою розкішшю. Для них привабливими є близькість пляжу, наявність басейну та СПА, невелика кількість номерів та високий рівень приватності.

Готель позиціонується як ідеальне місце як для відпочинку біля моря, так і для ділових поїздок, що відповідає потребам преміального сегмента. Позитивні відгуки гостей на онлайн-платформах (TripAdvisor, Booking.com) підтверджують високу якість сервісу, гастрономії та комфорту.

Другий важливий сегмент – бізнес-мандрівники та корпоративні клієнти. Одеса є діловим центром півдня України, тому в докризові часи готель приймав учасників конференцій, виставок, бізнес-форумів. Для цього сегменту готель пропонує трансфер, переговорну кімнату, високошвидкісний інтернет, а також іміджевий статус – проживання у 5-зірковому бутік-готелі може бути частиною престижу для учасників заходів.

Третя категорія – гості подій: учасники весілля, фестивалів, спортивних змагань. «Отрада» як місце з гарною територією часто обирається для проведення весільних фотосесій, сімейних урочистостей на літній терасі, і

наречені з гостями можуть розміщуватися в готелі. Аналогічно, спортивні команди або артисти, що приїжджають на гастролі, розміщуються на базі готелю.

Окремо можна виділити іноземних туристів – до початку війни частка гостей з-за кордону, з Європи, США, Туреччини була значною, вони приваблювалися історичною одеською архітектурою та морем. Для цієї аудиторії критичною є присутність готелю на онлайн платформах, позитивні відгуки, а також трансфер з аеропорту та англомовний персонал.

До війни готель мав значну орієнтацію на міжнародних туристів через канали на кшталт Booking.com та TripAdvisor. Проте зменшення їхньої частки створило маркетинговий вакуум, який не одразу був заповнений активною роботою з внутрішнім ринком.

Після 2022 року кількість іноземців різко впала; натомість збільшилася частка внутрішніх туристів – українців з інших регіонів, які влітку хочуть відпочити на узбережжі, а також вимушених переселенців, що довго жили в Одесі та розміщувалися в готелях.

У відповідь на нові реалії готель адаптував пропозиції, наприклад, ввів спеціальний тариф «Тривале проживання» для гостей, які залишаються на місяць і довше – це особливо актуально для релокованих осіб.

Готель «Отрада» прагне задовольнити потреби кожного сегменту через відповідну пропозицію: сім'ям і парам – відпочинок і зручності для відпочинку, бізнес-клієнтам – ділові послуги, групам – гнучкі тарифи та харчування. Цільова аудиторія готелю досить спеціалізована (любители бутик-стилю, які готові платити за якість), що диктує необхідність точного позиціонування в маркетингових комунікаціях.

Водночас у роботі з цільовими сегментами готелю простежуються й окремі недоліки. По-перше, маркетингові комунікації надто уніфіковані й зосереджені на загальному іміджі розкоші, без достатньої адаптації до потреб окремих підгруп, зокрема молодших заможних мандрівників, які очікують цифрових сервісів, інтерктивності та актуальних розваг.

По-друге, після скорочення потоку іноземних туристів готель не одразу активізував роботу з внутрішнім ринком — на початку війни була слабка присутність у локальній рекламі й партнерствах.

По-третє, відсутність програми лояльності обмежує здатність утримувати постійних клієнтів, особливо в порівнянні з великими мережами.

Таким чином, попри високу якість продукту, готель має потенціал для точнішого позиціонування, глибшої сегментації та кращої адаптації до змін попиту.

На ринку п'ятизіркових готелів Одеси готель «Отрада» змагається з такими відомими готелями, як Bristol - історичний гранд-готель у центрі міста та Nemo Hotel Resort & SPA - сучасний курортний готель біля пляжу Ланжерон з дельфінарієм. Кожен з цих гравців має свої сильні сторони, але й «Отрада» володіє унікальними конкурентними перевагами.

У таблиці 2.7 представлено порівняння основних характеристик готелю «Отрада» з найближчими конкурентами у преміум-сегменті. Вона слугує вихідною основою для подальшого аналізу конкурентоспроможності.

Таблиця 2.7

Вихідні дані для аналізу конкурентоспроможності готелю «Отрада» та п'ятизіркових готелів-конкурентів

Параметр	Отрада	Bristol	Nemo
Кількість номерів	30	113	110
Середня ціна в сезон (\$)	100	120	130
Наявність пляжу	Так	Ні	Так
Басейн	Так	Ні	Так
Рейтинг TripAdvisor (2023)	4.5/5	4.5/5	4.5/5
Наявність дельфінарію	Ні	Ні	Так
Частка прямих бронювань (%)	45%	35%	30%
Частка бронювань через ОТА (%)	30%	45%	50%
Присутність у соцмережах (підписники Instagram)	5 000+	7 000+	164 000+
Використання ремаркетингу	Так	Частково	Так
Співпраця з інфлюенсерами	Так	Рідко	Так
Email-маркетинг/розсилки	Так	Так	Частково
Участь у подієвому маркетингу	Так	Так	Так
Програма лояльності	Ні	Так (мережа Premier)	Так
Онлайн-конверсія з сайту	Середня	Висока	Висока

По-перше, розташування і атмосфера: «Отрада» знаходиться в елітному районі, де поєднується близькість моря і відносний спокій, бо знаходиться подалі від шумного центру. Гості отримують доступ до пляжу за 5–10 хвилин ходьби або кілька хвилин на баггі, при цьому сам готель оточений зеленню, що створює атмосферу заміського клубу в межах міста.

Для порівняння, готель Bristol розташований у серці Одеси, поруч з Оперним театром, що добре для культурного туризму, але не пропонує морського відпочинку; готель Nemo – на самому пляжі, проте в дуже жвавому місці, де завжди багатолюдно.

По-друге, бутик-формат та приватність грає роль. Отрада має лише 30 номерів, тоді як Bristol – 113 номерів, а Nemo – 110 номерів. Менший масштаб означає менше людей на території, більш затишну атмосферу і можливість приділити максимум уваги кожному гостю. Це приваблює тих, хто уникає великих готелів і цінує ексклюзивність.

По-третє, пляжна інфраструктура та відпочинок: Отрада пропонує басейн, доступ до приватного пляжного клубу, тренажерну залу і сауну – фактично поєднує міський готель і курортний відпочинок. Готель Bristol не має власної пляжної зони чи басейну під відкритим небом, тому що він більш бізнес-орієнтований, натомість Nemo як курорт має декілька басейнів, а також унікальний розважальний фактор – дельфінарій при готелі.

Конкуренція також проявляється у ціновій політиці та якості послуг. Передвоєнна середня ціна за добу у готелі «Отрада» була на рівні, трохи нижчому за Bristol і Nemo: наприклад, у високий сезон 2021 року стандартний номер в Отраді коштував близько \$100 на добу, тоді як у Bristol – \$120, а у Nemo – \$130, за рахунок додаткових розваг. Таким чином, Отрада позиціонувалася як трохи більш доступна розкіш при збереженні 5-зіркових стандартів, що для багатьох гостей було вагомим аргументом.

За якістю сервісу, відгуки гостей свідчать, що Отрада не поступається конкурентам: усі три готелі мають високу оцінку 4,5/5 на TripAdvisor, різниця лише у масштабі – наприклад, Nemo має понад 1000 відгуків (за багато років

масового відпочинку), Bristol – кілька сотень, а Отрада – трохи більше сотні, тобто її клієнтська база вужча, але лояльна.

Структура каналів бронювання є важливим фактором. У 2024 році готель «Отрада» досяг 45% прямих бронювань, що перевищує показники Bristol (35%) і Nemo (30%). Це свідчить про зростання ефективності власного сайту та комунікацій, що дозволяє знижувати витрати на платформах. Частка бронювань через онлайн-агентства у «Отради» знизилась до 30%, тоді як у Bristol і Nemo вона сягає 45% і 50% відповідно, що вказує на більшу залежність конкурентів від зовнішніх каналів.

Активність у соцмережах також є показовою. Instagram «Отради» має понад 5000 підписників з регулярним контентом. Nemo має понад 164 000, що пояснюється орієнтацією на масовий сегмент і наявністю дельфінарію. Таким чином, «Отрада» має потенціал до зростання.

У цифровому маркетингу «Отрада» використовує ремаркетинг, email-розсилки та співпрацю з локальними інфлюенсерами, компенсуючи обмежений бюджет. Nemo застосовує ці інструменти масштабніше, а Bristol більше покладається на централізовані ресурси мережі, що знижує гнучкість у просуванні.

У подієвому маркетингу «Отрада» активно співпрацює з локальними заходами, як-от Odesa Fashion Day, що дає змогу охопити цільову аудиторію без значних витрат. Bristol орієнтується на бізнес-заходи, а Nemo – на шоу.

Сайт «Отради» підтримує три мови та онлайн-бронювання, але поступається конкурентам за зручністю та конверсією. Nemo і Bristol мають більш інтегровані та швидкі системи.

У підсумку, «Отрада» демонструє ефективність і гнучкість у межах доступних ресурсів. Однак для посилення позицій необхідні покращення в технічній інфраструктурі, розширення охоплення та впровадження довгострокових інструментів утримання клієнтів.

Разом з тим, готель Отрада має й слабкі сторони порівняно з конкурентами. Відсутність приналежності до великої мережі означає обмежені маркетингові

бюджети і менш розгалужені канали дистрибуції. Готель Bristol є частиною мережі Premier Hotels, що дає доступ до глобальної бази лояльних клієнтів і системи бронювання крупної мережі Отрада змушена покладатися лише на власну репутацію та локальний маркетинг.

Також слабкою стороною є сезонність бізнесу: у літні місяці готель користується високим попитом через близькість моря, тоді як взимку заповнюваність значно падає, особливо в умовах скорочення ділового туризму через війну. Конкуренти ж мають певні компенсатори: Bristol як діловий готель приваблює гостей цілий рік завдяки конференціям і бізнес-подіям, Nemo намагається залучати клієнтів взимку за рахунок СПА-програм та акцій.

Таким чином, конкурентна позиція готелю «Отрада» визначається орієнтацією на вузький ринковий сегмент. Заклад приваблює клієнтів, для яких пріоритетними є спокійна атмосфера, бутік-формат та наближеність до пляжу, на відміну від готелів історичного типу з розкішним антуражем або масштабних розважальних комплексів.

На основі вихідних даних було проведено порівняльний аналіз конкурентоспроможності готелю «Отрада» у межах п'ятизіркового сегменту готельного ринку Одеси у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз конкурентоспроможності готелю «Отрада»

Критерій	Отрада	Готель «Nemo»	Готель «Bristol»
Місцерозташування	4	5	5
Рівень сервісу	5	4	5
Цінова політика	4	3	3
Цифрова присутність	4	4	3
Впізнаваність бренду	3	5	5
Додаткові послуги (SPA, тощо)	3	5	4
Сума балів	23	26	25

Для об'єктивної оцінки використано метод бального оцінювання, який базується на критеріях, релевантних для потенційних клієнтів та інвесторів: місцерозташування, рівень сервісу, цінова політика, цифрова присутність, брендова впізнаваність та додаткові послуги. Кожен критерій оцінювався за шкалою від 1 до 5 балів, де 5 – найвищий рівень конкурентної переваги.

Отримані результати демонструють, що готель «Отрада» має високий рівень конкурентоспроможності (23 бали) та стабільну позицію в ніші преміальних бутикових готелів. Його ключовими перевагами є високий рівень сервісу, збалансована цінова політика та активне використання цифрових каналів комунікації. Водночас у порівнянні з готелями «Nemo» та «Bristol», «Отрада» поступається за такими показниками, як брендова впізнаваність та масштаб додаткових послуг, що обумовлено її бутиковим форматом та обмеженим маркетинговим бюджетом.

Таким чином, «Отрада» ефективно реалізує стратегію нішового позиціонування з фокусом на комфорт, індивідуальність та спокій. Проведений аналіз дозволяє більш точно визначити конкурентні переваги готелю та окреслити вектори подальшого стратегічного розвитку.

Аналіз ключових показників ефективності маркетингових стратегій готелю «Отрада» дозволяє оцінити успішність впроваджених заходів через низку галузевих індикаторів. Серед найбільш вагомих показників результативності в готельній сфері можна виділити завантаженість номерного фонду, середній тариф за номер та дохід на один доступний номер. Окрім цих загальноприйнятих параметрів, важливо також оцінювати частку прямого бронювання у порівнянні з онлайн-платформами, а також рентабельність інвестицій, вкладених у рекламні кампанії.

Заповнюваність номерного фонду готелю відображає частку реалізованих номерів у певний період. Для готелю «Отрада» характерна виразна сезонність. У літні місяці, особливо в липні–серпні, завантаженість сягала 80–90%, а в окремі дні — майже 100%. Наприклад, у серпні 2019 року середній показник для п'ятизіркових готелів Одеси перевищував 70%, і «Отрада» відповідала цій динаміці.

У зимовий період завантаженість суттєво знижувалась до 20–30%. Найгірша ситуація спостерігалась у 2022 році через початок повномасштабної війни. У березні того року середня заповнюваність готелів не перевищувала 30–40%, і лише поодинокі об'єкти залишались відкритими. Незважаючи на певне

відновлення влітку завдяки внутрішнім переселенцям і відрядженням, середньорічний рівень завантаженості «Отради» за 2022 рік не перевищував 20%.

У 2023 році готель частково адаптувався до умов воєнного часу, що дозволило підвищити завантаженість у літній сезон. У липні вона досягла близько 60% завдяки зростанню внутрішнього туризму, незважаючи на безпекові ризики. Проте вже восени, через загострення ситуації в Одесі, показники знову впали.

У підсумку середньорічна заповнюваність у 2023 році склала приблизно 30–35% — це вище за рівень 2022 року, але суттєво нижче за докризові 50–60% (2019 рік). Така динаміка підтверджує, що зовнішні фактори, насамперед війна, істотно впливають на ефективність маркетингових заходів: навіть активна реклама не здатна повністю нейтралізувати побоювання гостей щодо безпеки.

Середній тариф за номер — ключовий показник, що відображає середню суму, сплачену гостем за добу проживання. У готелі «Отрада» він зазнавав значних коливань залежно від зовнішніх умов. У 2019 році, до початку кризи, середня вартість стандартного номера становила 2500–3000 грн, тоді як люксові номери коштували 5000–6000 грн за добу.

Пандемія COVID-19 у 2020–2021 роках змусила знизити тарифи на 15–20%, проте вже в 2021 році внутрішній туризм частково відновив попит. Ситуація суттєво змінилася у 2022 році: через повномасштабну війну готель почав надавати знижки, іноді навіть розміщуючи гостей за собівартістю або безкоштовно — зокрема волонтерів. У результаті середній тариф знизився до приблизно 1000 грн за добу.

У 2023 році, попри знижену завантаженість, середній тариф за номер у готелі «Отрада» зріс. Основними причинами стали інфляція та зростання витрат у готельному секторі загалом. Згідно з галузевими оцінками, тарифи на проживання зросли на 30–40%. «Отрада» також була змушена підняти ціни через подорожчання електроенергії (в т.ч. витрати на генератори), збільшення зарплат і інші операційні витрати.

У літній період 2023 року вартість стандартного номера досягала 3500–4000 грн за добу, а середньорічний тариф становив орієнтовно 3000 грн. Водночас готель продовжував практикувати знижки та пакетні пропозиції, тому фактична середня вартість проживання могла бути дещо нижчою.

У конкурентів, зокрема готелів «Bristol» та «Nemo», цінова політика розвивалась аналогічно: вони також підвищили ціни, особливо «Nemo», який змушений був компенсувати значні витрати на утримання своїх СПА-комплексів і басейнів. Відповідно, готель «Отрада» наразі дотримується цінової стратегії, спрямованої на утримання преміального рівня тарифів із гнучким регулюванням відповідно до попиту. Високий середній тариф при низькій завантаженості призводить до помірного значення доходу на доступний номер, але дозволяє покривати високі витрати на забезпечення якості обслуговування, що відповідає стандартам категорії «5 зірок».

Серед ключових показників ефективності маркетингової діяльності готелю «Отрада» особливе значення має дохід на один доступний номер. Цей індикатор відображає, скільки в середньому заклад заробляє з кожного наявного номера за добу, незалежно від того, чи був номер фактично реалізований. Даний показник дозволяє оцінити загальну ефективність роботи готелю з точки зору наповненості номерного фонду та ціноутворення.

У 2019 році, коли середня завантаженість готелю становила близько 50 %, дохід на один доступний номер оцінювався приблизно в 1300 грн. Це був стабільний показник, що забезпечував прибуткову діяльність за умови дотримання контрольованих витрат. У 2022 році ситуація кардинально змінилася: в умовах початку повномасштабної війни середня заповнюваність номерного фонду впала до рівня нижче 20 %, а середня ціна проживання значно зменшилась. Як результат, дохід на один доступний номер скоротився до орієнтовного рівня менше 200 грн на добу.

У 2023 році спостерігалось певне покращення: за рахунок зростання середнього тарифу в літній період дохід на один доступний номер підвищився до приблизно 900 грн. Водночас це значення залишається суттєво нижчим за

рівень 2019 року та нижче економічно обґрунтованої точки беззбитковості для готелю п'ятизіркового класу. Таким чином, навіть за умов коригування цінової стратегії, загальна рентабельність залишається обмеженою.

Загалом, аналіз показує, що готель «Отрада» має значний резерв для підвищення ефективності. За умов збереження преміального цінового сегмента, основна проблема полягає не у вартості номерів, а в недостатньому рівні їх реалізації. Потенціал зростання доходу існує як за рахунок підвищення завантаженості, так і через розвиток додаткових послуг і продажів.

Оцінка ефективності реалізованих маркетингових заходів дає підстави для певних висновків. По-перше, онлайн-стратегія готелю є результативною в частині формування престижного іміджу. Сайт та соціальні мережі активно функціонують як канали комунікації з потенційними клієнтами, демонструючи позитивні відгуки та інформуючи про поточні пропозиції.

По-друге, динамічність і гнучкість у формуванні цінової політики та каналів розповсюдження послуг виявилися однією з сильних сторін управління. Готель впроваджував спеціальні тарифи для українських туристів, налагоджував співпрацю з волонтерськими організаціями. Це не лише дало змогу зберегти частину доходу, але й покращило емоційний зв'язок із клієнтами, які високо оцінили соціальну відповідальність підприємства.

У підсумку, маркетингова діяльність готелю «Отрада» у 2022–2024 роках була переважно спрямована на збереження ринкової позиції та підтримку позитивного іміджу. Такий підхід виявився обґрунтованим у складних умовах, однак для забезпечення стійкого розвитку у післякризовий період необхідно буде оновити стратегії та орієнтуватися на проактивне розширення частки ринку.

Таким чином, у підрозділі був проведений комплексний аналіз поточного стану маркетингової діяльності готелю «Отрада». Отримані дані та висновки слугуватимуть основою для розробки рекомендацій щодо удосконалення маркетингової стратегії, які будуть розглянуті у наступних підрозділах курсової роботи.

2.3 Аналіз готельного ринку в Україні

Починаючи з кінця 2010-х років готельна індустрія України демонструвала поступове зростання: розширювалась мережа готелів, зростала кількість іноземних туристів та бізнес-мандрівників. У 2019 році Україна прийняла близько 14 млн відвідувачів, що позитивно позначилося на заповнюваності готелів і доходах галузі. Проте на початку 2020-х сектор зіткнувся з безпрецедентними потрясіннями. Спочатку пандемія COVID-19 спричинила різке скорочення туристичних потоків у 2020 році – за оцінками, глобально туризм впав приблизно на 70-80% у порівнянні з попереднім роком.

Український готельний бізнес не став виключенням: багато готелів тимчасово припиняли роботу або переходили на обслуговування внутрішніх клієнтів у мінімальних обсягах. Уже в 2021 році спостерігалось часткове відновлення за рахунок пожвавлення внутрішнього туризму та адаптації до карантинних вимог, однак повністю надолужити допандемічні показники не вдалося [13].

Набагато серйознішим викликом для готельного ринку стала повномасштабна війна, розв'язана Росією проти України в лютому 2022 року. Війна призвела до майже повної зупинки в'їзного туризму та різкого падіння бізнес-активності, особливо в перші місяці.

За оцінками галузевих оглядів, у березні 2022 року завантаженість київських готелів впала до 10–15%, а в Одесі – до приблизно 20% від довоєнного рівня. Лише поодинокі заклади продовжували роботу, приймаючи переважно внутрішньо переміщених осіб, журналістів, волонтерів та військових. В цілому в 2022 році середня заповнюваність українських готелів була однією з найнижчих за всю історію спостережень – близько 20–25% для тих закладів, що залишались відкритими (для порівняння, у 2019 році цей показник перевищував 50%) [34].

Доходи готельних підприємств різко скоротилися: середній дохід на доступний номер у столиці за підсумками 2022 р. ледве перевищив 500 грн, що у кілька разів менше довоєнних значень

Втім, вже влітку 2022 року стали помітні перші ознаки адаптації індустрії до нових умов. У відносно безпечних західних регіонах, куди перемістилося багато бізнесів, готелі отримали нових клієнтів за рахунок внутрішніх переселенців. Наприклад, у Львові влітку 2022 р. середня завантаженість готелів становила близько 50%, майже на рівні попереднього року [34].

У традиційно курортному регіоні Прикарпаття влітку 2022 р. також зберігалася порівняно висока заповнюваність – близько 50-55%, оскільки цей регіон став притулком для туристів, які шукали безпечнішого відпочинку на природі. Для порівняння, Одеса, яка перебувала під ракетними обстрілами, мала влітку 2022 р. лише біля 20-30% зайнятих номерів.

З метою візуального порівняння динаміки завантаженості готелів для різних регіонів України у літній період 2022–2023 роках доцільно звернутися до діаграми на рис. 2.3. Курортні та західні регіони (Буковель, Львів) демонструють значно вищу зайнятість номерів, ніж Одеса та Київ у воєнний час.

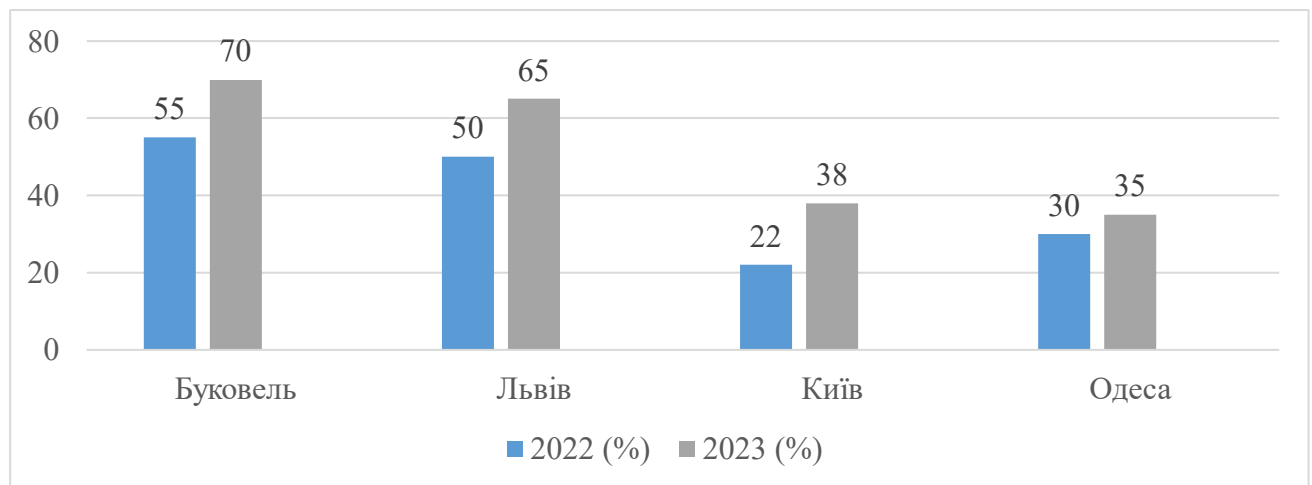


Рис. 2.3 Завантаженість готелів в літній період 2023 року у порівнянні з 2022 роком у регіонах України (Джерело: [34])

У 2023 році готельна індустрія України продовжила поступове відновлення, хоча темпи та масштаби різнилися залежно від регіону та сегменту. Ключовою тенденцією стало зростання ролі внутрішнього туризму і довготривалого проживання.

Згідно з аналітичними даними, у 2022–2023 рр. спостерігався тренд до значно триваліших періодів перебування гостей у готелях безпечних регіонів –

не кілька днів, а тижні чи місяці. Це пояснюється тим, що частина готелів перетворилася на тимчасове житло для переселенців.

Внаслідок цього в тих же Львівській, Івано-Франківській, Закарпатській областях завантаженість у 2023 році перевищувала 60-70%, що є надзвичайно високим показником навіть у світовому контексті [38].

У той же час бізнес-столиця країни – Київ – почала поступово відновлювати діловий туризм. У першому півріччі 2024 року завантаженість київських готелів зросла до приблизно 38% проти 22% рік тому на тлі збільшення попиту на 55% та стабілізації тарифі.

До кінця 2023 – початку 2024 р. у Києві знову проводяться міжнародні заходи, з'явилися волонтерські місії, що частково повернуло іноземний сегмент клієнтів. Хоча ці цифри далекі від довоєнних, тренд є позитивним: період найгірших показників пройдено, галузь повільно рухається до відновлення.

Розподіл є нерівномірний: понад 34% знаходяться в регіонах, що традиційно є туристичними або курортними (Закарпаття, Галичина, Причорномор'я), ще ~14% – у ключових ділових центрах (Київ, Харків, Дніпро) [34].

Це означає, що значна частка готельного фонду зосереджена там, де вплив війни різнився кардинально. Показники завантаженості номерного фонду по країні в 2022 році оцінювалися експертами близько 20-25% в середньому, тоді як у 2023 році вони піднялися до приблизно 34-38%.

Середній тариф по ринку також зазнав змін. Якщо у 2019 році 5-зіркові готелі Києва чи Одеси легко продавали номери по 2500-4000 грн, то в 2022 році багато преміум-готелів були змушені знижувати ціни чи пропонувати номери безкоштовно для критичних груп (волонтерів, військових), що призвело до падіння середнього тарифу на 30-50% від довоєнного рівня.

Вже у 2023 році середній тариф знову зріс через інфляцію та високі витрати на забезпечення автономності: за різними оцінками, ціни на проживання піднялися на 30-40% порівняно з попереднім роком. Таким чином, готелі

намагаються балансувати між необхідністю залучити гостей (що підштовхує до знижок) та потребою покривати підвищені витрати (що тисне ціни вгору).

З метою поглиблення аналізу ринку Одеси доречно узагальнити ключові показники готельного сегменту за останні роки. Це дозволяє не лише оцінити вплив зовнішніх факторів, а й виявити ключові зміни в попиті, ціновій політиці та завантаженості. Зведені дані наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Основні показники готельного ринку м. Одеси за 2019–2024 роки

Рік	Завантаженість, %	Середній дохід від одного номеру, грн	Дохід на доступний номер, грн
2019	65	2200	1300
2020	38	1500	570
2021	54	1700	920
2022	41	1850	760
2023	45	2100	945
2024	49	2300	1130

Показники, наведені у таблиці, наочно відображають наслідки кризових явищ для готельного ринку Одеси. Після рекордного 2019 року, що поєднував високу середню вартість номеру з високим рівнем завантаженості, у 2020 році галузь зіткнулася з різким спадом: дохід на доступний номер скоротився більш ніж удвічі. Упродовж 2021–2024 років спостерігалось поступове відновлення, хоча рівень дохідності й заповнюваності ще не досяг довоєнних показників.

На рисунках 2.4.–2.6. зображено динаміку ключових операційно-фінансових показників готельного сектору м. Одеса у 2019–2024 роках, зокрема завантаженість номерного фонду, середній дохід за номер та дохід на доступний номер.

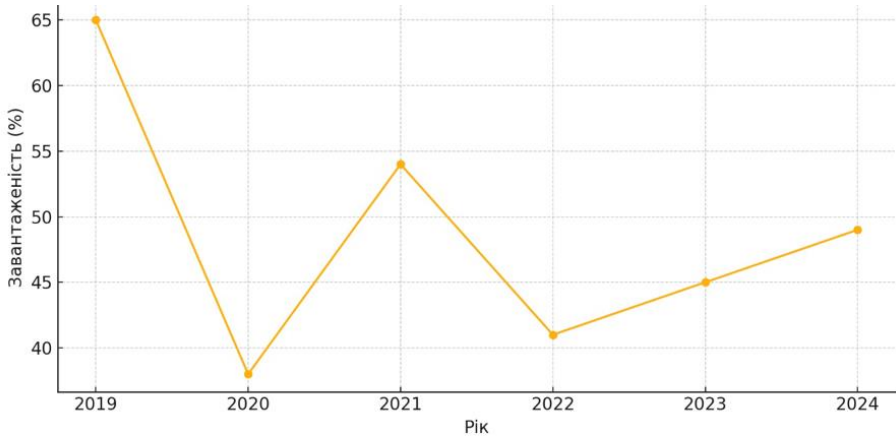


Рис. 2.4 Завантаженість номерного фонду готелів Одеси (2019–2024)

У 2019 році рівень завантаженості досягав пікового значення — 65%, що свідчило про стабільний туристичний потік і високу ефективність роботи готельного сектора. У наступні роки спостерігалось різке зниження: у 2020 році через пандемію COVID-19, а з 2022 року — внаслідок початку повномасштабної війни. У 2024 році завантаженість підвищилася до 49%, однак цей рівень залишався помітно нижчим за довоєнний. Такі зміни прямо пов'язані з обмеженнями туристичного руху, що, своєю чергою, знижувало ефективність маркетингових кампаній, спрямованих на залучення гостей до регіону.

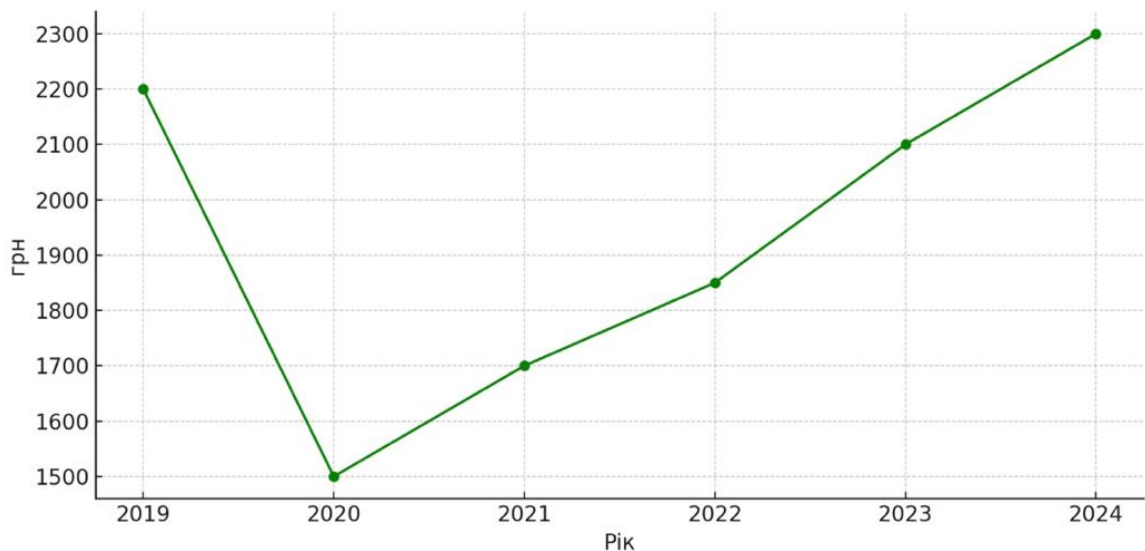


Рис. 2.5 Середній дохід за номер у готелях Одеси (2019–2024)

Протягом 2019–2024 років середній дохід за номер демонстрував стійку тенденцію до зростання: від 1500 грн у 2020 році до 2300 грн у 2024-му. Це відображало не стільки зростання попиту, скільки зміну цінової політики готелів. У відповідь на зменшення кількості клієнтів підприємства вимушено підвищували вартість проживання, намагаючись компенсувати втрати. Зростання цін також пояснювалося загальною інфляцією, підвищенням витрат на енергоносії та необхідністю забезпечення безпеки. У цьому контексті маркетингові заходи все більше орієнтувалися не лише на просування, а й на виправдання ціни через створення доданої цінності для споживачів.

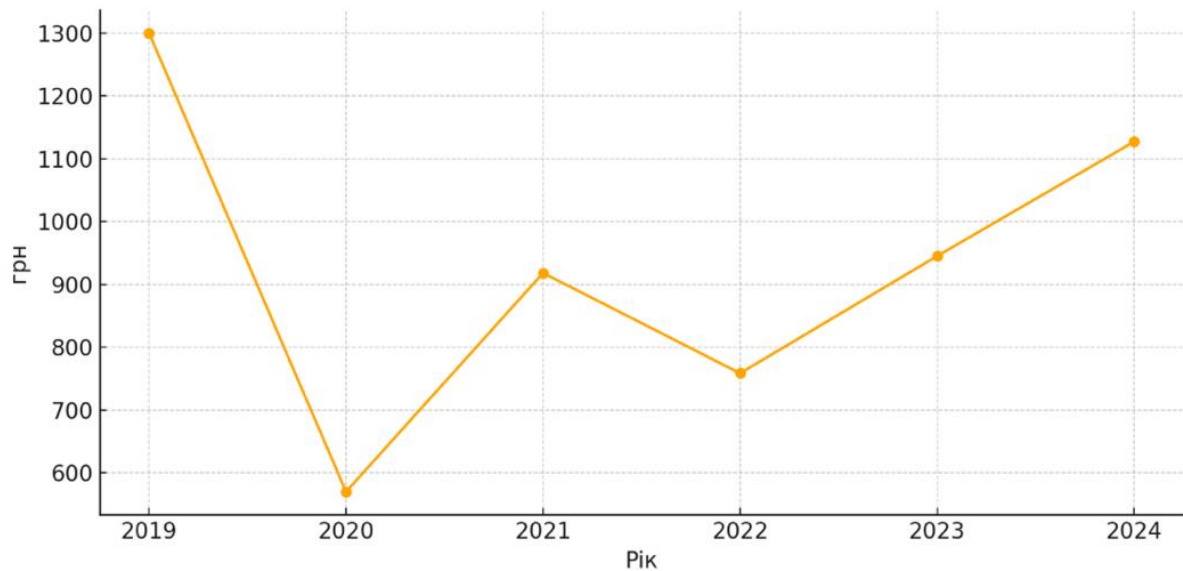


Рис. 2.6 Дохід на доступний номер у готелях Одеси (2019–2024)

Індекс доходу на доступний номер надавав узагальнену оцінку ефективності готельної діяльності, оскільки поєднував обидва попередні показники. У 2019 році він становив 1300 грн, однак у 2020-му знизився до 570 грн. Протягом наступних років спостерігалось поступове зростання: у 2024 році показник досяг 1127 грн. Це свідчило про часткове відновлення ринку, однак наявний розрив із довоєнним рівнем демонстрував, що потенціал маркетингового впливу залишався нереалізованим. Відповідно, для досягнення докризових результатів готелі потребували посилення маркетингових стратегій, спрямованих на формування попиту, підвищення лояльності клієнтів та розширення цільових сегментів.

З метою глибшого розуміння позицій готельного бізнесу в умовах сучасних викликів доцільно застосувати стратегічний інструмент – модель п'яти сил Портера, що наведена у таблиці 2.10. Вона дозволяє оцінити інтенсивність конкуренції, тиск з боку споживачів, постачальників, загрози від нових гравців і товарів-замінників, що є надзвичайно актуальним для готельного ринку України в період воєнного стану.

Як видно з таблиці, найпотужнішими факторами є високий рівень конкуренції в галузі та зростання популярності товарів-замінників, таких як короткострокова оренда житла через онлайн-платформи.

Таблиця 2.10

Модель п'яти сил Портера для готельного ринку України

Конкурентна сила	Рівень впливу	Характеристика
1. Загроза нових гравців	Середній	Високі інвестиції, регуляторні вимоги та конкуренція з мережевими готелями обмежують легкий вхід на ринок, проте в сегменті малих готелів бар'єри нижчі.
2. Вплив постачальників	Низький	Переважно локальні постачальники товарів і послуг; висока конкуренція серед них.
3. Вплив споживачів	Високий	Клієнти мають широкий вибір, активно порівнюють ціни та читають відгуки на платформах.
4. Загроза товарів-замінників	Високий	Альтернативи як Airbnb, подорожна оренда, апартаменти з сервісом – посилюють конкуренцію.
5. Конкуренція серед існуючих гравців	Дуже високий	Висока щільність готелів, особливо в курортних містах; цінова боротьба; обмежений попит.

Готельний ринок України характеризується значною конкуренцією між існуючими гравцями, зокрема у великих містах, таких як Київ, Львів та Одеса. Це зумовлює ціновий тиск і необхідність постійного вдосконалення сервісу. Загроза з боку нових гравців є стриманою через наявність організаційних та фінансових бар'єрів, зокрема ліцензування, дотримання санітарних норм, сертифікації персоналу тощо. Проте для нішевих невеликих готелів або бутик-готелів деяких регіонів все ще існує ризик входу нових операторів, особливо в умовах зростання туристичного попиту.

Водночас, загроза товарів-замінників посилюється за рахунок розширення цифрових альтернатив — таких як Airbnb, які дозволяють туристам відмовитися від традиційного готельного сервісу на користь більш гнучкого формату приватного житла. Така тенденція підсилюється зростанням попиту на «домашній» комфорт, індивідуальність та економію коштів, особливо серед молоді та бюджетних мандрівників.

Сила впливу споживачів оцінюється як середня, однак із розвитком цифрових платформ бронювання (Booking.com, Trivago, Google Hotels) та відкритим доступом до відгуків і рейтингових оцінок, готелі змушені активніше конкурувати за клієнтів не лише ціною, а й якістю сервісу, візуальною комунікацією, концепцією бренду. У свою чергу, вплив постачальників є

слабким, оскільки товари й послуги для обслуговування готелів є здебільшого стандартизованими та замінними — особливо у сегменті середнього класу.

Загалом, модель Портера демонструє, що готельна індустрія в Україні перебуває під помірно високим стратегічним тиском, головним чином через інтенсивну конкуренцію та диференціацію попиту. Це створює виклики для традиційних готелів, змушуючи їх переглядати маркетингові стратегії, підвищувати рівень сервісу та формувати унікальну ціннісну пропозицію.

Сучасний стан готельного ринку України визначається низкою проблем, обумовлених війною та її наслідками. По-перше, це критично низький рівень в'їзного туризму: іноземні туристи практично відсутні з міркувань безпеки. У 2019 році Україну відвідало приблизно 13,7 мільйона іноземних туристів [36]. Однак через пандемію COVID-19 та повномасштабне вторгнення Росії у 2022 році кількість іноземних відвідувачів значно зменшилася. [37].

Відсутність платоспроможного іноземного попиту особливо болюче б'є по готелях високого класу, орієнтованих на бізнес-клієнтів та заможних туристів з-за кордону. По-друге, внутрішній попит хоча й відновлюється, проте має інший характер: значну його частку становлять вимушені гості (переселенці, відряджені працівники, волонтери), які не забезпечують такого рівня доходів, як звичайні туристи.

Часто ці гості проживають за пільговими тарифами або за рахунок державних/волонтерських програм, що обмежує прибутки готелів. По-третє, високі операційні витрати в умовах війни створюють тиск на фінансову стійкість готелів. Необхідність автономного електропостачання (генератори, батареї), витрати на безпеку (обладнання укриттів, охорона), інфляційне зростання цін на комунальні послуги та продукти – все це збільшує собівартість готельних послуг [11].

Для преміальних витрати особливо високі, адже потрібно підтримувати відповідний рівень сервісу і інфраструктури (обігрів басейнів, роботу спа-центрів тощо) навіть при низькій завантаженості. Як наслідок, рентабельність

бізнесу різко впала. За підрахунками, у 2023 році дохід на доступний номер у багатьох готелях ледве покривав операційні витрати.

Попри виклики, готельний ринок України демонструє значну стійкість і шукає нові можливості для розвитку. Однією з таких можливостей став бум внутрішнього туризму. Українці, які раніше виїжджали за кордон на відпочинок, тепер частіше подорожують країною, де це безпечно або шукають варіанти розваг неподалік дому.

Це відкриває перспективи для розвитку регіональних туристичних кластерів і для бутік-готелів, які можуть запропонувати унікальний досвід. Світовий тренд останніх років – попит на персоналізовані враження від подорожей – актуальний і в Україні. Бутік-готелі, як правило, менші за розміром і мають свій неповторний стиль, тому вони в більш виграшному становищі, щоб задовольнити цей попит через індивідуальний підхід до гостей, тематичні інтер'єри, авторську кухню тощо.

Сегмент п'ятизіркових готелів, хоча і постраждав найбільше, також має можливості: у відносно безпечних містах такі готелі поступово накопичують досвід обслуговування нових категорій клієнтів (міжнародні організації, посольства, релокований бізнес).

Ще один напрям розвитку – диверсифікація послуг. Щоб компенсувати недозавантаження номерного фонду, готелі активніше розвивають суміжні послуги: ресторани при готелях роблять акції для місцевих мешканців, спа-центри продають абонементи, конференц-зали здаються під офіси або коворкінги. Така стратегія дозволяє отримати додатковий дохід і зміцнити зв'язки з локальною громадою.

Також варто згадати про цифрову трансформацію маркетингу, що стала ще актуальнішою під час війни. Через обмежені можливості фізичного просування (менше туристичних ярмарків, презентацій), акцент перемістився в онлайн. Готелі масово вдосконалюють свої веб-сайти, впроваджують системи онлайн-бронювання, активніше працюють у соціальних мережах.

Цифровий-маркетинг у сфері гостинності нині є чи не головним інструментом комунікації з клієнтами [7]. Дослідники відзначають, що впровадження цифрових-стратегій (SMM, контекстна реклама, e-mail маркетинг, чат-боти для бронювання) напряду впливає на зростання показників діяльності готелів [25]. За даними 2023 року, більше 70% мандрівників обирають готель, попередньо ознайомившись з відгуками онлайн або сторінками готелю у соцмережах [16].

Отже, ті готелі, які інвестують у свою онлайн-присутність, отримують конкурентну перевагу. В цілому, українські готельєри швидко переймають світові тенденції: розвивають мобільні додатки для клієнтів, запроваджують електронні програми лояльності, використовують контент, згенерований користувачами для просування бренду [19].

Міжнародний досвід також підказує можливі шляхи відновлення. Історично туристична галузь досить динамічно відроджується після криз – будь то пандемії, війни чи економічні спади. Після завершення бойових дій очікується стрімкий ріст турпотоків в Україну. Це відкриває величезні можливості для українських готелів – як існуючих, так і нових [38].

Світові готельні оператори виявляють інтерес до виходу на український ринок, сподіваючись на його зріст після стабілізації. Для бутік-готелів відкриваються ніші культурно-пізнавального туризму, гастрономічних турів, заходів міжнародного рівня. П'ятизіркові готелі зможуть розраховувати на повернення бізнес-форумів, виставок, конгресів.

Звичайно, щоб реалізувати ці можливості, галузі потрібні мир і значні інвестиції в відновлення інфраструктури. Але вже теперішня стійкість готельного ринку України вселяє оптимізм. Як зазначають дослідники, попри всі потрясіння війни та пандемії, українська індустрія гостинності зберегла життєздатність і демонструє гнучкість у пристосуванні до нових умов. Ці уроки загартування стануть основою для майбутнього зростання.

Таким чином, аналіз сучасного стану готельного ринку України показує глибоку кризу, спричинену війною, але й наявність поступового відновлення та

нових трендів. Для butik-готелів та 5-ти зіркових готелів ці тенденції мають подвійний ефект: з одного боку, вони найбільше втратили традиційну аудиторію, з іншого – отримують шанс диференціюватися через унікальний досвід і високий рівень сервісу.

З метою деталізації впливу зовнішнього середовища на діяльність окремого готельного підприємства було проведено стратегічний аналіз можливостей і загроз для готелю «Отрада». У цьому контексті застосовано методи побудови матриць зовнішніх факторів, а також інструмент ESFAS-аналізу для кількісної оцінки їх значущості.

Для більш глибокого розуміння зовнішнього середовища готелю «Отрада» у контексті українського готельного ринку було застосовано ESFAS-аналіз. Цей інструмент дозволяє експертним шляхом оцінити зовнішні можливості та загрози, що впливають на стратегічну позицію підприємства.

Кожен фактор оцінюється за двома критеріями: його вагомістю та силою впливу на діяльність готелю. Сума ваг дорівнює 1, що забезпечує цілісне порівняння обох груп факторів.

Зведені результати представлено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

ESFAS-аналіз зовнішніх стратегічних факторів готелю «Отрада»

Зовнішні стратегічні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Можливості			
Популяризація внутрішнього туризму в Україні	0.17	3	0.51
Зростання попиту на butik-готелі з індивідуальним сервісом і персоналізованим досвідом	0.17	3	0.51
Інтерес до безпечних готелів (з генераторами, укриттями тощо)	0.13	3	0.39
Відновлення туристичних потоків з країн-сусідів (Польща, Молдова, Румунія)	0.12	3	0.36
Активне використання цифрових каналів (соцмережі, Booking, Airbnb)	0.12	2	0.24
Попит на готелі з велнес- або SPA-напрямком	0.10	2	0.20
Підвищення інтересу до довготривалого перебування	0.07	2	0.14
Розвиток екотуризму та запит на «зелені» готелі	0.06	1	0.06
Використання AI-рішень у маркетингу готелю (чат-боти, персоналізація пропозицій)	0.06	2	0.12
Сумарна оцінка	1.00		2.53

Зовнішні стратегічні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Загрози			
Військова нестабільність і ризик бойових дій в регіоні	0.22	3	0.66
Зниження платоспроможності українських споживачів	0.18	3	0.54
Посилення конкуренції з боку мережевих готелів та апартаментів Airbnb	0.18	3	0.54
Обмеження міжнародного авіасполучення з Україною	0.12	2	0.24
Зростання витрат на енергоносії, продукти, оплату праці	0.10	2	0.20
Міграція персоналу за кордон (нестача кваліфікованих кадрів)	0.08	2	0.16
Зменшення ділової активності в регіоні	0.04	1	0.04
Перебої з електропостачанням без можливості компенсації	0.04	1	0.04
Спалах нових епідемій або карантинних обмежень	0.04	1	0.04
Сумарна оцінка	1.00		2.46

Результати аналізу свідчать, що сукупна зважена оцінка можливостей (2.53) перевищує зважену оцінку загроз (2.46). Це означає, що готель «Отрада» має потенціал для стратегічного розвитку, навіть попри несприятливі зовнішні умови. Найвагомими можливостями є:

- Популяризація внутрішнього туризму,
- Зростання попиту на бутик-готелі з індивідуальним сервісом,
- Інтерес до безпечних готелів з генераторами та укриттями.

Серед найбільш критичних загроз виокремлюються:

- Військова нестабільність,
- Зниження платоспроможності українських споживачів,
- Посилення конкуренції з боку Airbnb та мережевих готелів.

Це вимагає від підприємства чіткої стратегії адаптації, орієнтованої як на використання переваг цифрових каналів та індивідуалізованого підходу, так і на мінімізацію ризиків, пов'язаних з безпекою, мобільністю та економічною нестабільністю.

На основі результатів ESFAS-аналізу було побудовано дві матриці — можливостей і загроз, що дозволяють візуалізувати значущість кожного з факторів за двома критеріями: вірогідністю реалізації та силою впливу на підприємство. Результати наведені в таблицях 2.12 та 2.13. Такий підхід дає змогу не лише оцінити окремі фактори, але й глибше зрозуміти їхню стратегічну пріоритетність та потенціал впливу на розвиток готелю «Отрада».

Таблиця 2.12

Матриця можливостей для готелю «Отрада»

Вірогідність можливостей	Вплив		
	Сильний	Помірний	Слабкий
Висока	- Популяризація внутрішнього туризму в Україні - Зростання попиту на бутик-готелі з індивідуальним сервісом і персоналізованим досвідом	Інтерес до безпечних готелів (з генераторами, укриттями тощо)	
Середня	Відновлення туристичних потоків з країн-сусідів (Польща, Молдова, Румунія)	Активне використання цифрових каналів (соцмережі, Booking, Airbnb)	Попит на готелі з велнес- або SPA-напрямком
Низька		Підвищення інтересу до довготривалого перебування (на 2–3 тижні)	- Розвиток екотуризму та запит на «зелені» готелі - Використання AI-рішень у маркетингу готелю (чат-боти, персоналізація)

У матриці можливостей чітко простежується домінування трендів, що пов'язані з безпекою, персоналізацією послуг та внутрішнім туризмом. Саме ці елементи формують сучасні очікування українських споживачів, особливо у воєнних умовах. Висока пріоритетність таких можливостей свідчить, що готель, який уже має укриття, генератори, та надає індивідуалізований сервіс, може отримати конкурентну перевагу у своєму сегменті. Особливо перспективним є розвиток у напрямках SPA та довготривалого проживання, що дозволяє розширити цільову аудиторію та згладити сезонні коливання попиту.

Таблиця 2.13

Матриця загроз для готелю «Отрада»

Вірогідність загроз	Вплив		
	Сильний	Помірний	Слабкий
Висока	Військова нестабільність і ризик бойових дій в регіоні	- Зниження платоспроможності українських споживачів - Посилення конкуренції з боку мережевих готелів та апартаментів Airbnb	Зростання витрат на енергоносії, продукти, оплату праці

		• Обмеження міжнародного авіасполучення з Україною	
Середня		• Міграція персоналу за кордон (нестача кваліфікованих кадрів)	• Зменшення ділової активності в регіоні
Низька	• Спалах нових епідемій або карантинних обмежень	• Перебої з електропостачанням без можливості компенсації	

Матриця загроз демонструє наявність глибоких структурних ризиків, зокрема пов'язаних з воєнною ситуацією, обмеженням мобільності та економічною вразливістю населення. Важливо те, що ці загрози мають системний характер і не можуть бути повністю усунені зусиллями самого готелю. Водночас, вони вимагають гнучкого стратегічного реагування: адаптації цінової політики, зміщення фокусу на внутрішній ринок, посилення цифрових каналів просування та роботи з лояльністю клієнтів.

Особливу увагу варто звернути на середні за значущістю загрози — такі як міграція персоналу та перебої з електропостачанням, адже вони здатні погіршити якість обслуговування, що є критично важливим для бутик-готелю. Ці фактори можуть не мати миттєвого ефекту, але їхній кумулятивний вплив на репутацію та задоволеність гостей є суттєвим.

Таким чином, матричний аналіз показує, що готель «Отрада» оперує у складному, але не безнадійному середовищі. Потенціал для росту є, особливо у нішевих напрямках, проте його реалізація вимагає високої гнучкості, стратегії адаптації до ризиків і вмілого управління ресурсами. Головним викликом є не уникнення загроз, а здатність ефективно функціонувати в їхніх умовах, використовуючи сильні сторони бізнесу.

2.4 Рекомендації та аналіз впливу заходів для готелю «Отрада»

На основі проведеного аналізу можна сформулювати конкретні рекомендації щодо вдосконалення маркетингової діяльності готелю «Отрада». Стратегія маркетингу має бути сфокусована на підвищенні заповнюваності і лояльності клієнтів, одночасно зберігаючи преміальний імідж. Головна мета маркетингової програми для готелю «Отрада» — забезпечити стаке відновлення попиту та

фінансових результатів готелю через посилення маркетингової активності. Це означає повернення до беззбитковості й подальше зростання прибутковості на основі ефективнішого залучення й утримання гостей. Відповідно до визначеної мети, можна окреслити такі ключові маркетингові цілі готелю «Отрада» на найближчий період розвитку наведені на рисунку 2.7:

1. Підвищення середньорічної завантаженості номерного фонду – до рівня близько 50%, що є мінімально необхідним для беззбиткової роботи.
2. Збільшення частки прямих бронювань безпосередньо через власний сайт, телефон, email – до 60% від загальної кількості, шляхом посилення онлайн-присутності та роботи з лояльними клієнтами. Це дозволить знизити витрати на комісію посередникам і підвищити маржинальність продажів.
3. Формування стійкої бази лояльних клієнтів – впровадження програм лояльності та персоналізації взаємодії, що сприятиме збільшенню частки повторних відвідувань і середнього життєвого циклу клієнта. У кризових умовах утримання наявних гостей є пріоритетним, адже залучення нового гостя коштує значно більше, ніж повернення існуючого.
4. Оптимізація маркетингового бюджету та підвищення ROMI – ефективний перерозподіл витрат на маркетинг з акцентом на канали з високою віддачею, щоб досягти рентабельності інвестицій у маркетинг (ROMI) на рівні 24 і вище. Іншими словами, кожна витрачена гривня повинна приносити не менше 24 грн доходу, а частка маркетингових витрат утримуватися в межах 3–5% від доходу, що відповідає нормам індустрії.

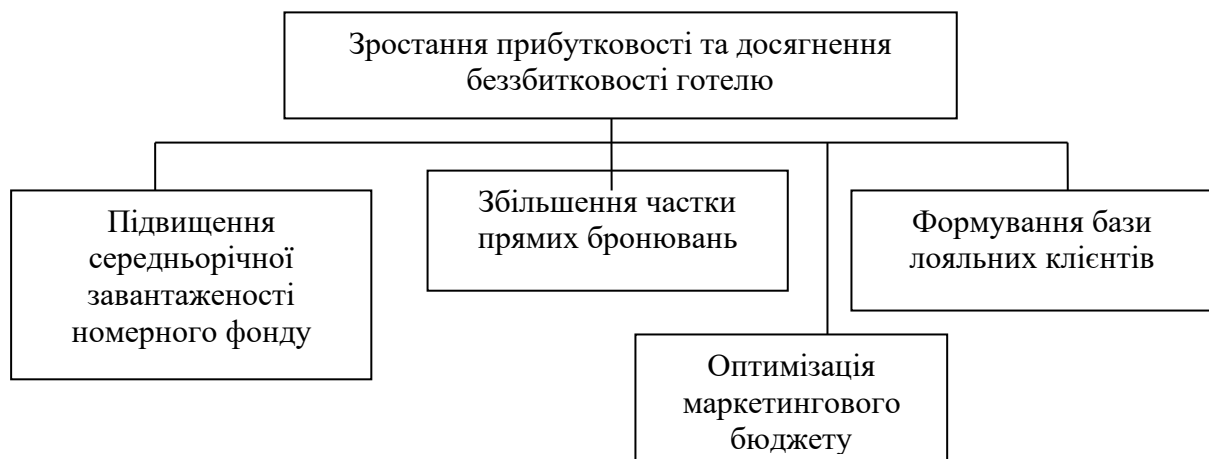


Рис. 2.7 Стратегічні цілі розвитку готелю «Отрада»

Для обґрунтування стратегічного напрямку розвитку готелю «Отрада» використано матрицю Ансоффа на рис. 2.8 . Вона дозволяє класифікувати стратегічні альтернативи підприємства залежно від того, чи йдеться про роботу з наявним або новим ринком і про просування існуючих чи нових послуг. Такий підхід дає змогу визначити пріоритетні напрями зростання, орієнтовані на підвищення конкурентоспроможності та адаптацію до ринкових умов.

Існуючі товари (послуги): • готельне розміщення (номери різних категорій); • сніданки та ресторанный послуги; • SPA та фітнес-зона; • трансфер; • оренда локацій для заходів.	Нові товари (послуги): • оздоровчі пакети «міський релакс»; • денні абонементи до SPA для мешканців міста; • пакети проживання + коворкінг; • екскурсійні програми та локальні партнерські пакети;
Існуючі ринки: • індивідуальні мандрівники • бізнес-клієнти • постійні гості; • учасники заходів, які проходять на території • туристи, що бронюють через Booking, Expedia	Проникнення на ринок Отрада Вдосконалення продукту
Нові ринки: • місцеві жителі Одеси • українські турагенції та організатори подій; • міжнародні клієнти після відновлення туризму; • нові платформи	Розширення ринку Диверсифікація

Рис. 2.8 Матриця Ансоффа для готелю «Отрада»

Оцінка стратегічних альтернатив за матрицею Ансоффа дозволила визначити найбільш доцільний напрям подальшого розвитку маркетингової діяльності готелю «Отрада».

Серед чотирьох можливих стратегій – проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту та диверсифікація – саме стратегія проникнення на ринок була оцінена як найбільш прийнятна, отримавши найвищу зважену оцінку.

Це зумовлено низкою факторів. По-перше, готель вже має сформовану клієнтську базу та позитивну репутацію, а отже, подальше зміцнення позицій на існуючому ринку через підвищення ефективності маркетингу є логічним кроком. По-друге, така стратегія передбачає найнижчий рівень ризику у порівнянні з альтернативами, оскільки не потребує виходу на нові сегменти або суттєвої трансформації продукту. Водночас, зважені оцінки стратегій розвитку ринку та продукту були значно нижчими, що свідчить або про недостатню готовність готелю до їх реалізації, або про обмежений потенціал таких кроків у короткостроковій перспективі. Стратегія диверсифікації, як найбільш ресурсомістка та ризикована, не є релевантною для поточного етапу розвитку підприємства.

З огляду на це, стратегія проникнення на ринок дає змогу зосередитися на оптимізації маркетингових комунікацій, посиленні цифрової присутності, персоналізації взаємодії з клієнтами та зростанні лояльності, що є найбільш економічно доцільними та досяжними цілями у 2025–2026 роках. Такий вибір також узгоджується з результатами ESFAS-аналізу, де ключові можливості готелю пов'язані саме з покращенням онлайн-просування.

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення маркетингової діяльності готелю «Отрада» є інтенсифікація цифрового маркетингу та онлайн-продажів. Як було показано, цифровий маркетинг наразі є визначальним фактором успіху на ринку гостинності.

З метою систематизації плану дій у межах обраної стратегії проникнення на ринок було розроблено таблицю 2.14 з основними маркетинговими заходами, які готель реалізовуватиме протягом 2026 року. Очікується, що їх реалізація сприятиме досягненню стратегічних цілей, підвищенню впізнаваності бренду та зростанню частки ринку.

Наведена програма заходів охоплює всі ключові вектори маркетингової стратегії готелю: від покращення цифрової присутності до активізації офлайн-комунікацій.

Таблиця 2.14

Програма маркетингових заходів готелю «Отрада» на 2026 рік

Маркетинговий захід	Термін реалізації	Відповідальний	Очікуваний результат
SEO-оптимізація та оновлення сайту готелю	Січень – Березень	Маркетинговий та IT відділ	Покращення позицій у пошукових системах, збільшення органічного трафіку на сайт
Розвиток соціальних мереж (Instagram, TikTok): регулярний контент, таргетована реклама	Січень – Грудень	SMM-спеціаліст, Контент-менеджер	Збільшення охоплення, взаємодії та переходів на сайт, підвищення впізнаваності бренду
Впровадження програми лояльності для повторних гостей	Квітень – Червень	Маркетолог	Збільшення частки постійних клієнтів, покращення індексу задоволеності
Запровадження CRM-системи для персоналізованих пропозицій	Липень – Вересень	Маркетолог	Автоматизація обробки запитів, підвищення коефіцієнта конверсії з e-mail маркетингу
Партнерство з турагентствами та івент-компаніями	Жовтень – Грудень	Менеджер служби прийому та маркетинговий відділ	Залучення нових сегментів клієнтів, збільшення групових бронювань

По-перше, запланована SEO-оптимізація та оновлення сайту готелю передбачає оновлення технічної та візуальної структури вебресурсу, забезпечення того, щоб сайт готелю був максимально зручним, інформативним, а також оптимізованим під ключові запити користувачів та публікацію релевантного контенту, включаючи акційні пропозиції, події в місті, рекомендації щодо дозвілля.

По-друге, активна присутність у соціальних мережах є критичною для формування бренду готелю. Упродовж року планується регулярне публікування в Instagram і TikTok, орієнтоване на різні сегменти аудиторії. Контент включатиме візуальні тури номерів, інтерв'ю з персоналом, рекомендації щодо відпочинку, інтерактиви зі спільнотою. Особливу увагу слід приділити відеоформатам, які забезпечують найвищий рівень залучення.

Навіть невеликий бюджет на місяць може принести сотні тисяч показів рекламних оголошень, що конвертуватимуться у нові відвідування сайту та бронювання. Важливо використовувати можливості ретаргетингу – показувати рекламу тим, хто вже відвідував сайт «Отради» або не завершував бронювання. За даними експертів, впровадження тактики ремаркетингу збільшує конверсію бронювання до 10-15%.

Програма лояльності дозволяє утримати клієнтів через емоційну прив'язаність та бонусну систему. У межах зазначеного періоду буде впроваджено гнучку модель знижок та привілеїв, що передбачає накопичення балів, сезонні пропозиції та VIP-статуси для найбільш активних гостей.

Наприклад, запровадити для повторних гостей накопичувальну систему знижок: 2-й візит – знижка 5%, 3-й – 10%, постійним VIP-клієнтам – персоналізовані бонуси (безкоштовний трансфер, комплімент від шеф-кухаря тощо). Також варто використовувати клубний підхід: видати постійним гостям картки привілеїв готелю «Отрада», які надаватимуть їм спеціальні умови не лише в цьому готелі, а й у партнерів.

Окремо слід розвивати персоналізацію пропозицій. Впровадження сучасної CRM для готелю, наприклад Cloudbeds чи Vitrix24, допоможе більш тонко сегментувати базу гостей за їхніми вподобаннями і історією перебування.

На основі цих даних маркетингова команда зможе надсилати таргетовані повідомлення: наприклад, гостям, які приїздили парою на вихідні – пропонувати пакет до Дня закоханих; тим, хто відвідував СПА – надіслати сертифікат зі знижкою на масаж при наступному бронюванні; корпоративним клієнтам – спеціальні тарифи для відряджень їхніх працівників. Такі кроки формують лояльність, яка врешті виливається у зростання частки повторних гостей.

Партнерство з турагентствами та івент-компаніями дозволить охопити нові аудиторії, зокрема корпоративний сегмент та організовані групи. Очікується підписання угод про співпрацю з привабливими умовами для партнерів – бонуси, комісії, пакетні пропозиції.

Окрему увагу варто приділити системній роботі в соціальних мережах. З урахуванням цільової аудиторії готелю та сучасних комунікаційних тенденцій, було розроблено медіаплан публікацій і рекламних кампаній на 2026 рік, що враховує як платформи просування, так і типи контенту, періодичність публікацій, орієнтацію на певні сегменти аудиторії та ключові індикатори ефективності (KPI). Результати наведено в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Медіаплан готелю «Отрада» на 2026 рік

Платформа	Тип контенту	Частота	Цільова аудиторія	KPI
Instagram	Фото номерів, рілс, відгуки гостей	3–4 пости/тиждень	Міленіали, молоді пари	Охоплення, взаємодії, переходи на сайт
TikTok	Закулісся готелю, тренди, спа-тури	3 відео/тиждень	Туристи з України, блогери	Перегляди, збереження, запити
Google Ads	Пошукова реклама на запити готелів	Постійно	Користувачі у радіусі 500 км	CTR, кількість бронювань
Facebook Ads	Ретаргетинг	Кампанії по 2 тижні	Відвідувачі сайту	ROMI, кількість переходів
Email-розсилка	Акції, святкові пропозиції	Щомісяця	База постійних клієнтів	Відкриття, кліки, повторні візити

Медіаплан деталізує щомісячну активність у ключових каналах просування: TikTok, Instagram, Facebook, Google та Email-розсилки.

Зокрема, TikTok використовується як платформа для залучення молодіжної аудиторії через розважальний і візуально привабливий контент. Щотижня публікуються щонайменше три відео, зосереджені на аспектах стилю життя, інтер'єру готелю, рекомендацій щодо відпочинку в Одесі та відгуки гостей.

Instagram та Facebook виконують функцію іміджевих каналів і охоплюють більш зрілу аудиторію. Публікації включають фото- та відеоконтент, оголошення про акції, інфографіку, сторіс та прямі ефіри. У медіаплані чітко розписано кількість і типи публікацій на кожен місяць року.

Google Ads – це інструмент контекстної реклами, яка націлена на пошукові запити користувачів. Рекламні кампанії запускаються з метою стимулювання

прямих бронювань і мають підкріплення через ретаргетинг, зокрема для тих, хто залишив сайт без бронювання.

Email-розсилки проводяться щомісяця з акцентом на персоналізовані пропозиції, сезонні пакети та новини готелю. Це дозволяє зберігати контакт з постійними гостями та стимулювати повторні бронювання.

Важливо зазначити, що всі заходи реалізуються з урахуванням відповідальності, розподіленої між внутрішньою маркетинговою командою готелю відповідно до організаційної структури. Такий підхід забезпечує прозору координацію, злагоджене виконання завдань та можливість оперативної корекції планів у разі потреби.

У підсумку, як програма основних маркетингових заходів, так і медіаплан формують цілісну та послідовну стратегію, що охоплює всі етапи взаємодії з клієнтом – від залучення до утримання – і забезпечує комплексне посилення позицій готелю «Отрада» на ринку преміум-сервісів.

Ще одним важливим напрямом удосконалення маркетингової діяльності готелю є оптимізація цінової політики та підвищення доступності пропозиції. Цінова стратегія готелю «Отрада» має враховувати подвійний статус: з одного боку, це люксовий об'єкт, що повинен утримувати преміальний рівень тарифів, з іншого – на ринку війни надто високі ціни можуть ще більше обмежити попит.

Рекомендовано впровадити динамічне ціноутворення на основі прогнозування попиту. Зокрема, використовувати методику найкращого доступного тарифу з щоденним коригуванням тарифів залежно від завантаженості та бронювань конкурентів.

У періоди низького попиту, наприклад, зимові місяці, доцільно запроваджувати спеціальні пропозиції: пакети вихідного дня, довгострокові плани (знижка 20% при бронюванні на 14 діб і більше).

Гнучкі умови бронювання – ще один елемент цінової політики. «Отраді» варто й надалі пропонувати безкоштовне скасування бронювання до певної дати або можливість перенесення дат без штрафу – це підвищує довіру клієнтів у нестабільні часи.

Водночас у піковий період, влітку або в святкові дати, готель може дотримуватися стратегії преміального ціноутворення, піднімаючи тарифи до рівня вищого за середньоринковий, якщо того дозволяє попит.

Оскільки ефективність реалізації будь-якої маркетингової стратегії значною мірою залежить від фінансового забезпечення, важливо обґрунтувати та оптимально розподілити маркетинговий бюджет підприємства. У 2026 році готель «Отрада» планує продовжити курс на інвестиції в цифрові та партнерські канали просування, зберігаючи водночас баланс витрат і віддачі. Для цього було складено деталізований план фінансування ключових напрямів маркетингової активності, представлений у таблиці 2.16

Таблиця 2.16

Розподіл маркетингового бюджету за ключовими напрямками на 2026 рік

Напрямок маркетингової діяльності	Орієнтовні витрати, тис. грн на рік
SEO-оптимізація та оновлення сайту готелю	25,0
Розвиток соціальних мереж (Instagram, TikTok)	40,0
Впровадження програми лояльності для гостей	15,0
Запровадження CRM-системи	30,0
Партнерства з турагентствами та івент-компаніями	40,0
Разом	150,0

Як видно з таблиці, загальний маркетинговий бюджет готелю «Отрада» на 2026 рік становить близько 150 тис. грн, розподілений між п'ятьма пріоритетними напрямками. Ця сума лише незначно перевищує рівень 2024 року (140 тис. грн), що відповідає рекомендаціям щодо поступового нарощування витрат на нові ініціативи, наприклад CRM-система та програма лояльності без різкого збільшення загального бюджету. Відтак частка маркетингу у витратах залишиться помірною – на рівні попередніх періодів (приблизно 4% від доходу), що узгоджується з курсом на підвищення ефективності кожної вкладеної гривні. У 2024 році кожна гривня, інвестована в маркетинг, принесла 25 грн доходу проти 22,7 грн у 2023 році, і заплановані заходи покликані підняти цей показник ще вище за рахунок більш цілеспрямованого використання коштів.

Запропонований бюджет охоплює всі ключові вектори маркетингової стратегії готелю – від посилення цифрової присутності до розвитку офлайн-партнерств. По-перше, інвестиції в SEO та оновлення веб-сайту спрямовані на

покращення видимості готелю у пошукових системах і збільшення обсягу органічного трафіку на сайт. Паралельно активна присутність у соціальних мережах (Instagram, TikTok) протягом року – регулярний контент і таргетована реклама – дозволить розширити охоплення аудиторії та підвищити впізнаваність бренду. Варто зазначити, що навіть відносно невеликий рекламний бюджет на SMM може забезпечити сотні тисяч показів оголошень, які конвертуватимуться в переходи на сайт і нові бронювання. Ефективне використання інструментів ремаркетингу — повторного націлювання на відвідувачів, що не завершили бронювання здатне підвищити конверсію до 10–15%, тому значна увага приділятиметься саме цифровим каналам.

По-друге, бюджет передбачає заходи для підвищення лояльності існуючих клієнтів і персоналізації сервісу. Впровадження програми лояльності забезпечить заохочення повторних візитів через систему накопичувальних знижок та бонусів, що має збільшити частку постійних гостей і покращити їхній індекс задоволеності. Одночасно інтеграція сучасної CRM-системи дозволить сегментувати клієнтську базу та здійснювати персоналізований маркетинг на основі вподобань і історії перебування гостей. Автоматизація розсилок і пропозицій через CRM підвищить коефіцієнт конверсії звернень в реальні бронювання. Такі кроки формують стійку лояльність аудиторії, що врешті виливається у зростання частки повторних відвідувачів.

По-третє, розвиток партнерських програм з турагенціями та івент-компаніями націлений на залучення корпоративних клієнтів та організовані туристичні групи, тобто ті категорії, які самостійно готель охоплює меншою мірою. Залучення навіть кількох додаткових групових бронювань через партнерів значно вплине на дохід, особливо у низький сезон, тому в бюджеті закладено витрати на участь у галузевих виставках та створення промоматеріалів для B2B-комунікації.

Для оцінки ефективності запропонованого бюджету проведено розрахунок приросту доходів готелю після реалізації маркетингових заходів наведений у таблиці 2.17

Таблиця 2.17

Розрахунок ефективності маркетингових витрат

Показники	Сума, тис. грн
Дохід від реалізації за попередній період (2024 р.)	3500,0
Змінні витрати за попередній період	1800,0
Маржинальний дохід за попередній період	1700,0
Дохід від реалізації за прогнозом (2026 р.)	5800,0
Змінні витрати планові (2026 р.)	2800,0
Маржинальний дохід плановий	3000,0
Приріст маржинального доходу	1300,0
Витрати на маркетинг	150,0
Різниця: приріст маржинального доходу – витрати на маркетинг	+ 1150,0

Базовим періодом виступає 2024 рік, коли чистий дохід від реалізації становив 3,5 млн грн, а витрати на маркетинг – 140 тис. грн, що склало 4,0% від доходу. У прогнозі на 2026 рік після впровадження заходів очікується збільшення чистого доходу до приблизно 5,8 млн грн, тобто приблизно на 65% більше проти базового рівня. Такий суттєвий приріст відповідає оцінкам сценарного аналізу: за розрахунками, річна виручка готелю може зрости на дві третини порівняно з кризовим роком завдяки активізації маркетингу.

Звичайно, частина додаткового доходу буде витрачена на обслуговування збільшеного потоку гостей – змінні операційні витрати зростуть орієнтовно з 1,8 млн до 2,8 млн грн. Проте зростання витрат не є пропорційним доходу: по-перше, діятиме ефект масштабу (краще використання наявних ресурсів готелю), а по-друге, збільшення частки прямих бронювань через власний сайт до 60% скоротить виплати комісій посередникам. Як наслідок, маржинальний дохід у прогнозі зросте до приблизно 3 млн грн проти 1,7 млн грн у базовому періоді.

Отже, приріст маржинального доходу складе близько 1,3 млн грн, що суттєво перевищує обсяг маркетингових інвестицій. Різниця понад 1,15 млн грн чистого додаткового прибутку свідчить, що додаткові надходження повністю окуплять маркетингові витрати і забезпечать значний фінансовий виграш. Інакше кажучи, кожна гривня, вкладена в маркетинг у 2026 році, потенційно принесе близько 9 грн додаткового валового доходу. Для порівняння, у 2024 році готель отримав приблизно 25 грн доходу на 1 грн маркетингових витрат – отже, прогнозоване покращення показників свідчить про високу ефективність

запланованих заходів. За розрахунками, показник рентабельності маркетингових інвестицій може сягнути +870%, що значно перевищує навіть довоєнні результати і підтверджує доцільність активного інвестування в маркетинг.

В цілому запропонований план маркетингових дій є економічно обґрунтованим та узгоджується з позитивною динамікою фінансових показників готелю. Навіть у помірному сценарії заходи дозволять підприємству вийти на точку беззбитковості та отримати прибуток, а в оптимістичному – перевершити докризові обсяги попиту.

Водночас для досягнення запланованих результатів важливо забезпечити чітку координацію реалізації всіх маркетингових заходів та постійний контроль їх ефективності. Керівництву готелю доцільно впровадити систему регулярного моніторингу ключових показників ефективності (KPI) наведені в таблиці 2.18, що дозволяє об'єктивно оцінити вплив впроваджених дій на фінансово-операційні результати підприємства. До таких показників належать рівень завантаженості номерного фонду, середній дохід на номер, RevPAR, частка прямих бронювань, частота повторних візитів, а також зростання охоплення у цифрових каналах комунікації.

Таблиця 2.18

Ключові показники ефективності маркетингових заходів готелю
«Отрада» на 2026 рік

KPI	Цільове значення	Термін перевірки
Частка прямих бронювань	≥60%	щоквартально
Повторні клієнти	≥25%	щоквартально
Вартість залучення клієнта (CAC)	≤300 грн	щомісяця
RevPAR	≥1500 грн	щомісяця
Підписники в соцмережах	≥10 000	до грудня 2026 року

Такий моніторинг дозволить своєчасно коригувати маркетингову стратегію: наприклад, за недостатньої віддачі певного каналу реклами бюджет може бути оперативно перерозподілений на більш результативні інструменти. Гнучке управління бюджетом і концентрація ресурсів на найефективніших заходах забезпечать максимальну віддачу від вкладених у маркетинг коштів у 2026 році.

ВИСНОВКИ

У процесі написання бакалаврської кваліфікаційної роботи було всебічно досліджено теоретичні основи та практичні аспекти управління маркетинговою діяльністю готельного підприємства, зокрема на прикладі п'ятизіркового бутік-готелю «Отрада». На основі аналізу отримано комплексні результати, які дозволяють сформулювати наступні висновки.

По-перше, узагальнення наукових підходів дозволило з'ясувати, що маркетинг у готельному бізнесі є ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності, залучення клієнтів та формування довгострокової лояльності. Готельна сфера має низку особливостей маркетингової діяльності – необхідність поєднувати товарну, сервісну та емоційну складові продукту; орієнтацію на якісний клієнтський досвід; активне використання цифрових каналів комунікації.

По-друге, надано загальну характеристику готелю «Отрада» як досліджуваного об'єкта. Встановлено, що це незалежний преміальний бутік-готель в Одесі, який функціонує з 2005 року, має 30 номерів, власну інфраструктуру (ресторан, басейн, доступ до пляжу), спрямований на забезпечення індивідуального сервісу для заможних клієнтів. Незважаючи на кризові обставини, готель продовжує діяльність, зберігаючи свій статус. Готель орієнтований на преміальну аудиторію, має розвинену інфраструктуру та значний потенціал для покращення ефективності маркетингу.

По-третє, аналіз маркетингової діяльності виявив як сильні сторони – сучасні канали просування, активність у соціальних мережах, позитивні відгуки клієнтів – так і проблемні аспекти, серед яких: недостатня персоналізація, обмежене використання програм лояльності, слабка гнучкість ціноутворення та незначна частка прямих бронювань. Установлено, що поточний маркетинговий бюджет є обмеженим, хоча його структура поступово зміщується у бік цифрових каналів із вищою віддачею.

По-четверте, дослідження ситуації на готельному ринку України у 2022–2024 роках підтвердило суттєвий вплив війни на галузь. Незважаючи на

зниження туристичного потоку, проблеми з безпекою та персоналом, ринок демонструє ознаки адаптації, зокрема через розвиток внутрішнього туризму, зростання попиту на безпечне та індивідуальне розміщення, цифровізацію комунікацій із клієнтами.

По-п'яте, на основі проведеного аналізу сформульовано ключові стратегічні цілі розвитку маркетингової діяльності готелю «Отрада», що мають забезпечити досягнення беззбитковості та зростання прибутковості в умовах ринкової нестабільності. Серед них — підвищення середньорічної завантаженості номерного фонду до мінімально необхідного рівня, збільшення частки прямих бронювань за рахунок посилення онлайн-присутності та персональної комунікації, формування стійкої бази лояльних клієнтів завдяки програмам лояльності й персоналізованим пропозиціям, а також оптимізація маркетингового бюджету з досягненням цільового рівня рентабельності витрат. Всі запропоновані заходи структуровані у вигляді покрокового плану з конкретним бюджетом, медіаактивностями, ключовими показниками ефективності та прогнозом очікуваного ефекту, що підтверджує їхню реалістичність та економічну доцільність.

Таким чином, поставлена мета роботи – проаналізувати маркетингову діяльність готелю «Отрада» та визначити напрями її вдосконалення – була досягнута. Розроблені пропозиції можуть бути впроваджені на практиці та слугувати основою для подальшої стратегічної роботи керівництва готелю. Результати дослідження мають практичну цінність і можуть бути використані не лише для розвитку конкретного підприємства, а й для вдосконалення підходів до управління маркетингом у готельній сфері України загалом в умовах воєнного та післявоєнного періодів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kotler P., Bowen J., Baloglu S. Marketing for Hospitality and Tourism. – 8th ed. – Boston: Pearson, 2020. – 688 p.
2. Савіцька О.П. Маркетингове забезпечення діяльності підприємств сфери гостинності // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2021. – Вип. 42. – С. 50–55.
3. Bowie D., Buttle F. Hospitality Marketing. – 2nd ed. – Oxford: Butterworth-Heinemann, 2016. – 420 p.
4. Morrison A.M. Hospitality and Travel Marketing. – 5th ed. – Boston: Cengage Learning, 2022. – 522 p.
5. Воляник Г., Марушко Н. Сучасні маркетингові стратегії у готельному бізнесі: інструменти залучення та утримання клієнтів // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 66. – DOI: 10.32782/2524-0072/2024-66-122.
6. Anaba O. Testing the Relationships between Marketing Strategies and Customer Retention: The Growth of Hotels and Guesthouses in Upper East Region, Ghana // European Journal of Business and Management. – 2015. – Vol. 7(14). – P. 69–76.
7. Marusei T. Пріоритети розвитку digital-маркетингу готельного бізнесу // Економіка та суспільство. – 2021. – №26. – DOI: 10.32782/2524-0072/2021-26-76.
8. Kotler P., Keller K. Marketing Management. – 15th ed. – Harlow: Pearson Education, 2016. – 816 p.
9. Іоргачова М.І., Шикіна О.В., Коцюрубенко Г.М., Нєчева Н.В., Ворнік А.В. Маркетинг підприємств сфери готельно-ресторанних послуг // Ефективна економіка. – 2023. – №11. – DOI: 10.32702/2307-2105.2023.11.53
10. Мазаракі А.А., Мельниченко С.В., Даниленко М.І. Інтернет-маркетинг у готельному бізнесі // Вісник КНТЕУ. – 2018. – №5. – С. 46–58.
11. Бондарчук К.П., Кифяк О.В., Горішевський П.А. Аналіз взаємодії маркетингу й обслуговування клієнтів у готельно-ресторанному бізнесі України // Академічні візії. – 2024. – №30. – С. 45–52.
12. SiteMinder. Hospitality Marketing [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.siteminder.com/r/hospitality-marketing/>
13. Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. Journal of Sustainable Tourism, 29(1), 1–20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
14. McCarthy, E. J. (1960). Basic Marketing: A Managerial Approach. New York: Richard D. Irwin.

15. Booms, B. G., & Bitner, M. J. (1981). Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms. *Journal of Marketing*, 45(3), 69–82.
16. Шикіна О., Нєчева Н., Тіщенко І. Застосування digital-маркетингу в готельному бізнесі // *Економіка та суспільство*. – 2023. – №58. – С. 221–228.
17. Європейська Комісія. (без дати). Online reputation management in hotels [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/c561364a-dc88-459e-b2da-f62b60762d45/Online_reputation_management_in_hotels.pdf
18. Польова Л., Гуменюк Г. Інтернет-маркетинг в готельній сфері // *Наука і техніка сьогодні*. – 2024. – №2(30). – С. 12–17.
19. Clara I., Paiva T., Morais E.P. Digital Marketing and User-Generated Content: A Case Study of Vidago Palace Hotel // *Marketing and Smart Technologies: Proceedings of ICMarTech 2021*. – Springer, 2022. – P. 111–121.
20. Влащенко Н.М. Сучасні маркетингові комунікації підприємств готельного господарства // *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. – 2017. – Т.22, №2. – С. 51–55.
21. Connolly. (без дати). Hotel Loyalty Programs: Trends & Benefits for Independent Hotel [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.linkedin.com/pulse/hotel-loyalty-programs-trends-benefits-independent-hotels-connolly-mn6uc>
22. Ho J., Chen K., Wang L., Yeh S., Huan T. Exploring the impact of social media platform image on hotel customers' visit intention // *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. – 2022. – Vol. 34(5). – DOI: 10.1108/IJCHM-12-2021-1469.
23. Воляник Г., Колінько Н., Шутка С. Інноваційні цифрові технології електронної комерції у готельній індустрії // *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. – 2024. – №2(12). – С. 28–33.
24. Фостолович В.А., Боцян Т.В. Сучасні інструменти маркетингу в діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу // *Інвестиції: практика та досвід*. – 2023. – №5. – С. 11–17.
25. Luxamimongkolchai L., Nuangjamnong C. Exploring the Impact of Digital Marketing and Services on Hotel Performance. – SSRN Preprint, Dec 2023. – DOI: 10.2139/ssrn.4678035.
26. KPMG. (2023). Industrie hôtelière française [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kpmg.com/fr/fr/media/press-releases/2023/10/industrie-hoteliere-francaise.html>
27. Statista. Travel & Tourism Websites – Traffic by Device Worldwide [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.statista.com/statistics/1323824/travel-tourism-websites-traffic-by-device-worldwide/>

28. Uniform Market. Omnichannel Shopping Statistics [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.uniformmarket.com/statistics/omnichannel-shopping-statistics>
29. The Trade Desk. Marriott Omnichannel Marketing Case Study [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.thetradedesk.com/case-studies/marriott-omnichannel-marketing-case-study>
30. Advertising Week. 4 Tips to Meet the Rising Demand for Personalized Travel Experiences [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://advertisingweek.com/4-tips-to-meet-the-rising-demand-for-personalized-travel-experiences/>
31. Booking.com. (2022). Booking.com Sustainable Travel Report 2022 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://news.booking.com/download/1161485/booking.comsustainabletravelreport2022final.pdf>
32. Phocuswright. (2021). Seven in Ten Travelers Prioritize Flexible Booking [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.phocuswright.com/Travel-Research/Research-Updates/2021/seven-in-ten-travelers-prioritize-flexible-booking>
33. Гребенюк Г.М., Марценюк Л.В., Задоя В.О., Пікуліна О.В. Трансформація та розвиток індустрії гостинності в умовах пандемії COVID-19 // Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. – 2021. – №4(2). – С. 206–222.
34. Оцінка.ін.юа. Статистика роботи готелів України у літній сезон 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ocinka.in.ua/statystyka-roboty-hoteliv-ukrayiny-u-litniy-sezon-2023>
35. Forbes. Український готельний ринок за три роки зріс майже у 5,5 разів. 30 найбільших гравців за виторгом у 2024 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://forbes.ua/news/ukrainskiy-gotelniy-rinok-za-tri-roki-zris-mayzhe-u-55-raziv-30-naybilshikh-gravtsiv-za-vitorgom-u-2024-rotsi-11042025-28812>
36. CEIC Data. Ukraine Visitor Arrivals [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ceicdata.com/en/indicator/ukraine/visitor-arrivals>
37. Oeconomus. Tourism during the war: how Russian, Ukrainian and European tourism changed [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oekonomus.hu/en/analyses/tourism-during-the-war-how-russian-ukrainian-and-european-tourism-changed/>
38. InVenture. Аналіз готельного ринку України у 2024 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/analiz-gotelnogo-rinku-ukraini-u-2024-roci>