

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

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
маркетингу та міжнародної логістики

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



**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня
бакалавр
зі спеціальності 075 «Маркетинг»
за освітньою програмою «Маркетинг та міжнародна логістика»
на тему: **Стратегічне управління
маркетингом Ribas Hotels Group в умовах
цифрової трансформації****

Виконавець:
студент ФМЕ група 46М
Нестеренко Олександра Андріївна

Науковий керівник:

д.е.н., професор
Саєнсус Марія Анатоліївна

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	6
1.1. Сутність, функції та особливості стратегічного управління маркетингом у готельному бізнесі.....	6
1.2. Цифрова трансформація як чинник розвитку маркетингової діяльності підприємств індустрії гостинності	15
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингової стратегії готельного підприємства	24
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ RIBAS HOTELS GROUP В УМОВАХ ЦИФРОВОГО СЕРЕДОВИЩА.....	34
2.1. Організаційно-економічна характеристика Ribas Hotels Group	34
2.2. Аналіз ринку готельних послуг та конкурентного середовища Ribas Hotels Group.....	43
2.3. Оцінка маркетингової діяльності та цифрових каналів комунікації Ribas Hotels Group	54
2.4. Діагностика ефективності маркетингової стратегії Ribas Hotels Group за допомогою SWOT-, PEST-аналізу та багатокутника конкурентоспроможності.....	64
Висновки до розділу 2	73
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ RIBAS HOTELS GROUP В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	75
3.1. Удосконалення digital-стратегії просування Ribas Hotels Group	75
3.2. Розвиток CRM-комунікацій, персоналізації та програми лояльності клієнтів	83
3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих маркетингових заходів	91
Висновки до розділу 3	99
ВИСНОВКИ	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	102

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний готельний бізнес функціонує в умовах високої конкуренції, швидкої зміни споживчих очікувань, цифровізації сервісних процесів і посилення ролі онлайн-комунікацій у прийнятті клієнтами рішень щодо вибору місця проживання. Якщо раніше конкурентоспроможність готельного підприємства значною мірою визначалася місцем розташування, номерним фондом, рівнем цін і якістю обслуговування, то в умовах цифрової трансформації дедалі більшого значення набувають стратегічне управління маркетингом, цифрова присутність бренду, ефективність онлайн-бронювання, персоналізована комунікація з клієнтами, робота з відгуками, розвиток CRM-систем, програм лояльності та використання аналітичних інструментів для прийняття управлінських рішень.

Готельна сфера належить до тих видів економічної діяльності, де маркетинг безпосередньо впливає не лише на обсяги продажів, а й на рівень довіри до бренду, повторні бронювання, завантаженість номерного фонду, формування позитивного клієнтського досвіду та довгострокову ринкову стійкість підприємства. У сучасних умовах потенційний споживач готельних послуг отримує основну інформацію про готель через цифрові канали: офіційний сайт, онлайн-сервіси бронювання, соціальні мережі, пошукові системи, карти, відгуки інших клієнтів, email-розсилки, месенджери та рекламні платформи. Саме тому стратегічне управління маркетингом у готельному бізнесі повинно передбачати не окремі рекламні дії, а цілісну систему планування, реалізації, контролю та вдосконалення маркетингової діяльності з урахуванням можливостей цифрового середовища.

Важливість дослідження стратегічного управління маркетингом у готельному бізнесі зумовлена також тим, що цифрова трансформація змінює саму логіку взаємодії між готельним підприємством і споживачем. Клієнт очікує швидкого доступу до інформації, зручного бронювання, персоналізованих пропозицій, прозорої комунікації, оперативного зворотного зв'язку та якісного сервісу на всіх етапах клієнтського шляху — від першого контакту з брендом до повторного відвідування. У зв'язку з цим маркетинг готельного підприємства має бути інтегрованим із системою управління продажами, сервісом, репутацією, клієнтською базою та аналітикою.

Теоретичні та практичні аспекти стратегічного маркетингу, управління маркетинговою діяльністю, цифрового маркетингу, маркетингу послуг і розвитку підприємств індустрії гостинності досліджували такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як Ф. Котлер, К. Келлер, М. Портер, Ж.-Ж. Ламбен, П. Дойль, Г. Ассель, С. Гаркавенко, А. Павленко, Н. Карпенко, Л. Балабанова, С. Ілляшенко, О. Кібік, О. Виноградова, Н. Попова, Т. Примак, О. Мельниченко та інші. У їхніх працях розглядаються питання формування маркетингових стратегій, управління конкурентоспроможністю, розвитку маркетингових комунікацій, поведінки споживачів, цифровізації бізнес-процесів і специфіки маркетингу у сфері послуг.

Водночас, незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, питання стратегічного управління маркетингом саме в готельному бізнесі в умовах цифрової трансформації потребує подальшого дослідження. Це пов'язано з тим, що цифрові інструменти швидко змінюються, поведінка споживачів стає більш динамічною, а підприємства індустрії гостинності змушені адаптувати свої маркетингові стратегії до нових умов конкуренції. Особливої уваги потребує аналіз практичного досвіду українських готельних мереж, які використовують цифрові канали просування, програми лояльності, онлайн-бронювання, CRM-комунікації та інші інструменти взаємодії з клієнтами.

Базою дослідження в роботі обрано Ribas Hotels Group — українську готельну групу, діяльність якої пов'язана з управлінням готельними об'єктами, розвитком мережевої моделі гостинності, використанням цифрових каналів комунікації та формуванням клієнтського досвіду. Вибір саме цього підприємства є доцільним, оскільки Ribas Hotels Group працює в конкурентному середовищі готельного бізнесу, використовує онлайн-канали взаємодії з клієнтами, має власну систему бронювання, цифрові комунікаційні платформи та програму лояльності, що створює належну практичну основу для аналізу стратегічного управління маркетингом в умовах цифрової трансформації.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних основ і практичних особливостей стратегічного управління маркетингом готельного підприємства в умовах цифрової трансформації та розробка рекомендацій щодо його вдосконалення на прикладі Ribas Hotels Group.

Для досягнення поставленої мети в роботі необхідно вирішити такі завдання:

- узагальнити методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингової стратегії готельного підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику Ribas Hotels Group;
- проаналізувати ринок готельних послуг та конкурентне середовище Ribas Hotels Group;
- оцінити маркетингову діяльність і цифрові канали комунікації Ribas Hotels Group;
- провести діагностику ефективності маркетингової стратегії Ribas Hotels Group за допомогою SWOT-, PEST-аналізу та багатокутника конкурентоспроможності;
- запропонувати напрями удосконалення digital-стратегії просування Ribas Hotels Group;
- розробити рекомендації щодо розвитку CRM-комунікацій, персоналізації та програми лояльності клієнтів;

– здійснити економічне обґрунтування ефективності запропонованих маркетингових заходів.

Об’єктом дослідження є процес стратегічного управління маркетингом готельного підприємства в умовах цифрової трансформації.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні засади формування, реалізації й удосконалення маркетингової стратегії Ribas Hotels Group з використанням цифрових інструментів просування, комунікації та взаємодії з клієнтами.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Метод аналізу та синтезу застосовано для вивчення теоретичних підходів до стратегічного управління маркетингом і цифрової трансформації готельного бізнесу.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань стратегічного маркетингу, цифрового маркетингу, маркетингу послуг, управління конкурентоспроможністю та розвитку готельного бізнесу; законодавчі та нормативні акти України, що регулюють діяльність підприємств сфери послуг і туризму; аналітичні матеріали щодо розвитку готельного ринку; дані офіційних сайтів готельних підприємств; інформація з відкритих джерел мережі Інтернет; матеріали офіційного сайту Ribas Hotels Group; дані про цифрові канали комунікації, програму лояльності, онлайн-бронювання та маркетингову активність підприємства; власні аналітичні розрахунки автора.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані в роботі рекомендації можуть бути використані для вдосконалення стратегічного управління маркетингом Ribas Hotels Group, підвищення ефективності цифрових каналів просування, розвитку CRM-комунікацій, персоналізації взаємодії з клієнтами, стимулювання повторних бронювань і зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку готельних послуг.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

1.1. Сутність, функції та особливості стратегічного управління маркетингом у готельному бізнесі

У сучасних умовах розвитку економіки маркетинг є не лише інструментом просування товарів і послуг, а цілісною управлінською концепцією, що визначає логіку взаємодії підприємства з ринком, споживачами, конкурентами та партнерами. Особливого значення маркетингове управління набуває у сфері послуг, зокрема в готельному бізнесі, де результат діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня задоволеності клієнтів, якості сервісу, репутації бренду, ефективності комунікацій і здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Готельний бізнес характеризується високою залежністю від попиту, сезонності, туристичних потоків, рівня платоспроможності населення, ділової активності, безпекових умов, транспортної доступності та розвитку цифрових каналів продажу. У таких умовах традиційні підходи до маркетингу, які обмежуються рекламою або стимулюванням збуту, уже не забезпечують достатньої конкурентоспроможності. Підприємство повинно формувати довгострокову маркетингову стратегію, що враховує потреби цільових сегментів, поведінку клієнтів, позиціонування бренду, конкурентне середовище, цифрові інструменти комунікації та перспективи розвитку ринку.

У науковій літературі маркетинг розглядається як процес створення, просування та надання цінності споживачам, а також управління взаємовідносинами з ними з метою досягнення цілей підприємства. Ф. Котлер і К. Келлер визначають маркетинг як соціальний та управлінський процес, за допомогою якого окремі особи й групи отримують те, чого вони потребують, шляхом створення та обміну цінностями [1, с. 34]. Такий підхід є особливо актуальним для сфери гостинності, оскільки клієнт купує не лише місце проживання, а комплекс вражень, емоцій, сервісних процесів, комфорту, безпеки та довіри до бренду.

Стратегічний маркетинг, на відміну від операційного, орієнтований не лише на короткострокове просування послуг, а на формування довгострокової конкурентної позиції підприємства. Його сутність полягає у виборі цільових ринків, визначенні конкурентних переваг, розробці позиціонування, формуванні маркетингової стратегії та забезпеченні її реалізації через відповідні інструменти комплексу маркетингу. За підходом Ж.-Ж. Ламбена, стратегічний маркетинг пов'язаний з аналізом потреб споживачів, вибором привабливих ринкових сегментів і формуванням стійких конкурентних переваг підприємства [2, с. 41].

Управління маркетингом у готельному бізнесі слід розглядати як систему планування, організації, реалізації та контролю маркетингової діяльності, спрямовану на забезпечення конкурентоспроможності готельного підприємства, формування стабільного попиту на його послуги та підвищення рівня задоволеності клієнтів. Водночас стратегічне управління маркетингом передбачає довгострокове бачення розвитку підприємства, оцінку ринкового середовища, визначення ключових цільових аудиторій, формування ціннісної пропозиції та вибір оптимальних каналів комунікації.

У готельному бізнесі маркетинг має певні особливості, які відрізняють його від маркетингу матеріальних товарів. Передусім це пов'язано з нематеріальністю готельної послуги. Клієнт не може повністю оцінити якість проживання до моменту споживання послуги, тому значну роль відіграють

бренд, репутація, фотографії номерів, відгуки гостей, рейтинг на онлайн-платформах, рівень комунікації персоналу та попередній досвід взаємодії з готелем. У зв'язку з цим маркетинг у готельному бізнесі повинен формувати довіру ще до моменту бронювання.

Другою важливою особливістю є нерозривність виробництва і споживання послуги. Готельна послуга створюється та споживається одночасно, а її якість безпосередньо залежить від персоналу, сервісних стандартів, процесів обслуговування та взаємодії з гостем.

Третьою особливістю є мінливість якості послуг. Навіть у межах одного готелю рівень обслуговування може відрізнятися залежно від зміни персоналу, завантаженості номерного фонду, часу доби, категорії номера, індивідуальних очікувань гостя та інших факторів. Це зумовлює необхідність постійного контролю якості, роботи з відгуками, впровадження стандартів сервісу та використання CRM-систем для персоналізації обслуговування.

Четвертою особливістю є неможливість зберігання готельної послуги. Нереалізований номер у конкретну добу не може бути проданий пізніше, що створює потребу в активному управлінні попитом, ціноутворенням, сезонними пропозиціями, програмами лояльності, прямими бронюваннями та рекламними кампаніями. Основні особливості готельних послуг та їх вплив на маркетингове управління наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 Особливості готельних послуг та їх вплив на стратегічне управління маркетингом

Особливість готельної послуги	Зміст особливості	Вплив на маркетингове управління
Нематеріальність	Послугу неможливо повністю оцінити до моменту її споживання	Необхідність формування довіри через бренд, сайт, фото, відгуки, рейтинги, соціальні мережі
Нерозривність виробництва і споживання	Послуга створюється під час взаємодії гостя з персоналом і сервісною системою	Потреба в управлінні якістю сервісу, навчанні персоналу, стандартизації процесів
Мінливість якості	Якість послуги може змінюватися залежно від людського фактору та умов обслуговування	Необхідність контролю якості, збору зворотного зв'язку, роботи з рекламаціями
Неможливість зберігання	Нереалізований номерний фонд не може бути проданий у майбутньому	Потреба в гнучкому ціноутворенні, акціях, управлінні попитом і бронюваннями
Висока роль клієнтського досвіду	Клієнт оцінює не окрему послугу, а комплекс вражень	Необхідність формування цілісного клієнтського шляху та

		персоналізованої комунікації
Залежність від репутації	Відгуки й рейтинги суттєво впливають на рішення про бронювання	Потреба в системній роботі з онлайн-репутацією та цифровими платформами

Джерело: складено автором на основі [1, с. 49; 3, с. 112; 4, с. 86].

Стратегічне управління маркетингом готельного підприємства включає декілька взаємопов'язаних етапів. Першим етапом є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. На цьому етапі досліджуються ринкові тенденції, попит, поведінка споживачів, конкурентне середовище, технологічні зміни, економічні фактори, правове регулювання, ресурсні можливості підприємства та його поточна маркетингова позиція. Для цього можуть використовуватися PEST-аналіз, SWOT-аналіз, конкурентний аналіз, аналіз цільової аудиторії, оцінка цифрової присутності та дослідження клієнтського досвіду.

Другим етапом є визначення цільових сегментів ринку. Для готельного підприємства такими сегментами можуть бути ділові туристи, сімейні туристи, індивідуальні мандрівники, іноземні гості, внутрішні туристи, учасники конференцій, молодіжні групи, корпоративні клієнти, клієнти преміального сегмента тощо. Вибір цільових сегментів визначає подальше позиціонування підприємства, формат комунікації, цінову політику, набір сервісів і канали просування.

Третім етапом є формування позиціонування готельного підприємства. Позиціонування відображає те, як підприємство прагне сприйматися цільовими споживачами порівняно з конкурентами. Для готельного бізнесу позиціонування може базуватися на таких характеристиках, як комфорт, доступність, преміальність, локальна автентичність, сімейний відпочинок, бізнес-сервіс, дизайн, технологічність, безпека, екологічність або високий рівень персоналізації.

Четвертим етапом є розробка комплексу маркетингу. Для сфери послуг традиційна модель 4Р доповнюється до моделі 7Р, яка включає продукт, ціну, місце продажу, просування, людей, процеси та фізичне оточення. У готельному бізнесі така модель має особливе значення, оскільки споживач

оцінює не лише сам номер, а й сервіс, атмосферу, зручність бронювання, швидкість заселення, комунікацію з персоналом, чистоту, дизайн, додаткові послуги та загальне враження від перебування.

П'ятим етапом є реалізація маркетингової стратегії через конкретні канали та інструменти. До них належать офіційний сайт, системи онлайн-бронювання, соціальні мережі, SEO-просування, контекстна реклама, email-маркетинг, месенджери, партнерські канали, програми лояльності, робота з відгуками, співпраця з туристичними операторами, PR-заходи та контент-маркетинг. В умовах цифрової трансформації особливої ваги набуває здатність готельного підприємства інтегрувати ці інструменти в єдину систему управління клієнтським досвідом.

Шостим етапом є контроль, оцінювання та коригування маркетингової стратегії. Підприємство повинно постійно відстежувати ефективність маркетингових заходів за допомогою кількісних і якісних показників: рівня завантаженості номерного фонду, кількості бронювань, частки прямих бронювань, вартості залучення клієнта, коефіцієнта повторних бронювань, середнього чека, рівня задоволеності клієнтів, рейтингу на онлайн-платформах, активності у соціальних мережах, конверсії сайту та рентабельності маркетингових витрат.

Важливою функцією стратегічного управління маркетингом у готельному бізнесі є аналітична функція. Вона передбачає дослідження ринку, споживачів, конкурентів, тенденцій попиту, каналів продажу та факторів зовнішнього середовища. Без якісної аналітичної бази неможливо сформулювати ефективну маркетингову стратегію, оскільки управлінські рішення будуть ґрунтуватися не на реальних даних, а на припущеннях. У сучасних умовах ця функція посилюється завдяки використанню цифрової аналітики, CRM-систем, даних онлайн-бронювань, веб-аналітики та аналізу відгуків клієнтів.

Не менш важливою є стратегічна функція, яка полягає у визначенні довгострокових напрямів розвитку маркетингової діяльності підприємства. У межах цієї функції формуються цілі маркетингу, визначаються цільові

сегменти, обирається конкурентна стратегія, розробляється позиціонування та встановлюються ключові показники ефективності. Для готельного підприємства стратегічна функція маркетингу повинна бути узгоджена із загальною стратегією розвитку бізнесу, інвестиційними планами, операційною діяльністю та сервісною політикою.

Комунікаційна функція маркетингу в готельному бізнесі полягає у формуванні та підтримці постійного зв'язку з потенційними й наявними клієнтами. Вона реалізується через рекламу, соціальні мережі, сайт, email-розсилки, месенджери, публікації у медіа, роботу з відгуками, контент-маркетинг і партнерські комунікації. Особливістю сучасного готельного маркетингу є те, що комунікація має бути не лише інформативною, а й персоналізованою, оперативною та інтерактивною.

Збутова функція маркетингу пов'язана з управлінням каналами продажу готельних послуг. До таких каналів належать прямі бронювання через сайт або телефон, онлайн-туристичні агентства, туристичні оператори, корпоративні договори, соціальні мережі та мобільні застосунки. Стратегічне завдання готельного підприємства полягає в оптимізації структури каналів продажу, оскільки надмірна залежність від зовнішніх платформ бронювання може зменшувати прибутковість через комісійні витрати. Тому розвиток direct booking є одним із важливих напрямів маркетингового управління.

Сервісна функція маркетингу полягає у забезпеченні позитивного клієнтського досвіду на всіх етапах взаємодії з готельним підприємством. Вона включає передпродажну комунікацію, процес бронювання, заселення, проживання, вирішення проблемних ситуацій, виїзд, післяпродажну комунікацію та стимулювання повторного бронювання. У готельному бізнесі сервісна функція маркетингу має особливе значення, оскільки задоволений клієнт стає джерелом повторного попиту та позитивних рекомендацій.

Функція управління лояльністю спрямована на формування довгострокових відносин із клієнтами. Вона передбачає використання програм лояльності, персональних пропозицій, бонусів, спеціальних тарифів,

комунікації після виїзду, сегментації клієнтів і накопичення даних про їхні вподобання. У готельному бізнесі лояльність має особливу цінність, оскільки залучення нового клієнта зазвичай потребує більших витрат, ніж утримання наявного.

Основні функції стратегічного управління маркетингом у готельному бізнесі узагальнено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 Функції стратегічного управління маркетингом у готельному бізнесі

Функція	Зміст функції	Практичне значення для готельного підприємства
Аналітична	Дослідження ринку, конкурентів, споживачів, попиту, цифрових каналів	Дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення
Стратегічна	Визначення цілей, сегментів, позиціонування та напрямів розвитку	Формує довгострокову конкурентну позицію підприємства
Комунікаційна	Взаємодія з клієнтами через онлайн- та offline-канали	Забезпечує впізнаваність бренду та довіру споживачів
Збутова	Управління каналами продажу та бронювання	Сприяє зростанню доходів і частки прямих бронювань
Сервісна	Формування позитивного клієнтського досвіду	Підвищує задоволеність гостей і якість обслуговування
Репутаційна	Управління відгуками, рейтингами, іміджем бренду	Впливає на вибір готелю потенційними клієнтами
Функція лояльності	Утримання клієнтів і стимулювання повторних бронювань	Знижує витрати на залучення клієнтів і збільшує довгострокову цінність гостя
Контрольна	Оцінка ефективності маркетингових заходів	Дозволяє коригувати стратегію та оптимізувати витрати

Джерело: складено автором на основі [1, с. 68; 4, с. 119; 6, с. 203].

Особливістю стратегічного управління маркетингом у готельному бізнесі є його інтегрованість із загальною системою управління підприємством. Маркетингова стратегія не може існувати окремо від фінансової, кадрової, операційної та інноваційної політики підприємства. Наприклад, якщо готель позиціонує себе як підприємство з високим рівнем сервісу, але не забезпечує належної підготовки персоналу або стабільної якості обслуговування, маркетингова комунікація не відповідатиме реальному клієнтському досвіду, що призведе до негативних відгуків і погіршення репутації.

Ще однією важливою особливістю є необхідність поєднання довгострокового стратегічного бачення з гнучкістю тактичних дій. Готельний

ринок є динамічним, тому підприємство повинно швидко реагувати на зміни попиту, сезонні коливання, поведінку конкурентів, кризові ситуації, зміну туристичних потоків і нові цифрові тренди. Водночас короткострокові маркетингові заходи мають відповідати загальній стратегії бренду та не руйнувати його позиціонування.

У сучасних умовах особливого значення набуває клієнтоорієнтований підхід до стратегічного управління маркетингом. Його сутність полягає в тому, що всі маркетингові рішення повинні прийматися з урахуванням потреб, очікувань і поведінки клієнтів. Для готельного підприємства це означає необхідність вивчення клієнтського шляху, аналізу точок контакту з брендом, збору зворотного зв'язку, сегментації клієнтів і створення персоналізованих пропозицій.

Цифрова трансформація суттєво посилює можливості стратегічного маркетингу, оскільки дає підприємству доступ до великого обсягу даних про клієнтів, бронювання, джерела трафіку, ефективність реклами, поведінку користувачів на сайті та реакцію аудиторії на комунікаційні повідомлення. Завдяки цьому маркетингове управління стає більш точним, вимірюваним і орієнтованим на результат. Проте використання цифрових інструментів потребує не лише технічного впровадження, а й стратегічного розуміння того, як ці інструменти впливають на клієнтський досвід і конкурентоспроможність підприємства.

Отже, стратегічне управління маркетингом у готельному бізнесі є складною системою управлінських рішень, спрямованих на формування довгострокових конкурентних переваг, залучення та утримання клієнтів, підвищення ефективності продажу готельних послуг і розвиток бренду підприємства. Його сутність полягає у поєднанні ринкового аналізу, стратегічного планування, цифрових комунікацій, управління сервісом, клієнтським досвідом і контролю ефективності. В умовах цифрової трансформації маркетинг готельного підприємства перетворюється на інтегровану систему управління взаємовідносинами з клієнтами, де ключову

роль відіграють дані, персоналізація, онлайн-репутація, програми лояльності та здатність підприємства швидко адаптуватися до змін ринку.

1.2. Цифрова трансформація як чинник розвитку маркетингової діяльності підприємств індустрії гостинності

Цифрова трансформація є одним із ключових чинників розвитку сучасного бізнесу, оскільки вона змінює не лише технологічну основу діяльності підприємств, а й саму логіку взаємодії зі споживачами, партнерами, конкурентами та ринковим середовищем. Для підприємств індустрії гостинності цифрова трансформація має особливе значення, адже готельний бізнес безпосередньо залежить від швидкості комунікації з клієнтом, зручності бронювання, репутації в онлайн-середовищі, персоналізації сервісу та здатності формувати позитивний клієнтський досвід на всіх етапах взаємодії.

У широкому розумінні цифрова трансформація означає процес упровадження цифрових технологій у діяльність підприємства з метою підвищення ефективності бізнес-процесів, покращення взаємодії з клієнтами, оптимізації управлінських рішень і створення нової цінності для споживачів. На відміну від простої автоматизації окремих операцій, цифрова трансформація передбачає комплексну зміну бізнес-моделі, організаційної культури, маркетингової стратегії, каналів продажу та методів управління клієнтським досвідом.

У науковій літературі цифрова трансформація розглядається як системний процес використання цифрових технологій для перебудови діяльності підприємства, підвищення його адаптивності та створення конкурентних переваг. На думку дослідників, цифровізація бізнесу охоплює не лише технічне впровадження інформаційних систем, а й зміну управлінських підходів, орієнтацію на дані, розвиток цифрової культури та використання нових каналів комунікації зі споживачами [7, с. 58]. У сфері гостинності це проявляється через онлайн-бронювання, мобільні сервіси, CRM-системи, цифрову рекламу, системи управління репутацією,

персоналізовані пропозиції, програми лояльності та аналітику поведінки клієнтів.

Індустрія гостинності є однією з тих сфер, де вплив цифрової трансформації особливо помітний. Потенційний гість дедалі частіше приймає рішення про вибір готелю на основі інформації, отриманої в цифровому середовищі: офіційного сайту, онлайн-агрегаторів бронювання, соціальних мереж, картографічних сервісів, відгуків, рейтингів, фотографій, відеооглядів та рекомендацій інших користувачів. Тому маркетинг готельного підприємства в сучасних умовах має бути орієнтований не лише на створення рекламних повідомлень, а й на комплексне управління цифровою присутністю бренду.

Цифрова трансформація маркетингової діяльності підприємств індустрії гостинності проявляється у декількох основних напрямках. Першим напрямом є розвиток цифрових каналів продажу. Якщо раніше основну роль у реалізації готельних послуг відігравали туристичні агентства, корпоративні договори та прямі телефонні звернення, то сьогодні ключового значення набувають офіційні сайти готелів, онлайн-системи бронювання, мобільні додатки, соціальні мережі, Google Business Profile, метапошукові системи та міжнародні онлайн-туристичні платформи.

Другим напрямом є зміна комунікаційної політики підприємства. Цифрове середовище створює умови для постійної двосторонньої комунікації між готельним підприємством і клієнтом. Соціальні мережі, месенджери, чат-боти, email-розсилки, push-повідомлення та онлайн-консультації дозволяють не лише інформувати клієнтів про послуги, акції та спеціальні пропозиції, а й отримувати зворотний зв'язок, відповідати на запити, вирішувати проблемні ситуації та формувати довгострокові відносини з гостями.

Третім напрямом є використання даних для прийняття маркетингових рішень. Сучасні цифрові інструменти дають змогу готельним підприємствам збирати інформацію про джерела бронювань, поведінку користувачів на сайті, ефективність рекламних кампаній, уподобання клієнтів, історію проживань,

середній чек, частоту повторних звернень і рівень задоволеності гостей. Завдяки цьому маркетинг стає більш аналітичним, вимірюваним і персоналізованим.

Четвертим напрямом є розвиток персоналізації. У сучасному готельному бізнесі клієнти очікують індивідуального підходу: персональних пропозицій, знижок, бонусів, рекомендацій щодо послуг, урахування попереднього досвіду проживання, швидкого реагування на запити та зручної комунікації.

П'ятим напрямом є управління онлайн-репутацією. Для готельного бізнесу відгуки й рейтинги є одним із найважливіших факторів впливу на рішення потенційного гостя. Негативні коментарі, низькі оцінки або відсутність реакції підприємства на зауваження клієнтів можуть суттєво знизити рівень довіри до бренду.

Основні напрями впливу цифрової трансформації на маркетингову діяльність підприємств індустрії гостинності наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 Напрями впливу цифрової трансформації на маркетингову діяльність готельного підприємства

Напрямок цифрової трансформації	Зміст напрямку	Вплив на маркетингову діяльність
Цифрові канали продажу	Використання сайтів, OTA-платформ, мобільних сервісів, соціальних мереж	Розширення охоплення ринку, збільшення кількості бронювань, розвиток прямих продажів
Digital-комунікації	Соціальні мережі, email, месенджери, чат-боти, онлайн-консультації	Підвищення швидкості та персоналізації комунікації з клієнтами
CRM-системи	Накопичення та аналіз даних про клієнтів, історію бронювань і вподобання	Формування індивідуальних пропозицій і розвиток лояльності
Web-аналітика	Аналіз поведінки користувачів на сайті, джерел трафіку, конверсій	Оптимізація рекламних кампаній і цифрових каналів просування
Онлайн-репутація	Моніторинг відгуків, рейтингів, коментарів і реакцій клієнтів	Підвищення довіри до бренду та покращення сервісу
Програми лояльності	Бонуси, персональні знижки, спеціальні умови для постійних клієнтів	Стимулювання повторних бронювань і довгострокових відносин
Автоматизація сервісу	Онлайн check-in, електронні ключі, автоматичні повідомлення, цифрові анкети	Підвищення зручності клієнтського досвіду та якості обслуговування

Джерело: складено автором на основі [7, с. 61; 8, с. 94; 9, с. 127].

Цифрова трансформація змінює структуру маркетингового комплексу готельного підприємства. У традиційній моделі маркетингу послуг 7P основними елементами є продукт, ціна, місце продажу, просування, люди, процеси та фізичне оточення. В умовах цифровізації кожен із цих елементів набуває нового змісту.

Елемент «продукт» у готельному бізнесі більше не обмежується номерним фондом і додатковими послугами. До нього включаються цифрові сервіси, зручність онлайн-бронювання, якість сайту, наявність мобільних інструментів, інформаційна прозорість, цифровий супровід клієнта до, під час і після проживання. Таким чином, готельна послуга стає комплексним фізично-цифровим продуктом.

Елемент «ціна» також змінюється під впливом цифрових технологій. Готельні підприємства отримують можливість використовувати динамічне ціноутворення, спеціальні онлайн-тарифи, персональні знижки, промокоди, пакетні пропозиції, ціни для учасників програм лояльності та сезонні акції. Цифрові інструменти дозволяють оперативно змінювати ціни залежно від попиту, завантаженості, активності конкурентів і поведінки клієнтів.

Елемент «місце продажу» в умовах цифрової трансформації охоплює широкий набір онлайн-каналів: сайт готелю, системи прямого бронювання, OTA-платформи, соціальні мережі, мобільні застосунки, метапошукові сервіси, корпоративні онлайн-кабінети. Водночас важливим стратегічним завданням є збільшення частки прямих бронювань, оскільки вони дозволяють зменшити залежність від посередників і скоротити комісійні витрати.

Елемент «просування» стає більш аналітичним і персоналізованим. До традиційної реклами додаються SEO, контекстна реклама, таргетована реклама, SMM, email-маркетинг, influencer-маркетинг, контент-маркетинг, remarketing, відеомаркетинг і управління відгуками. Ефективність кожного інструменту може вимірюватися за допомогою цифрових показників, таких як охоплення, кліки, конверсія, вартість залучення клієнта, кількість бронювань і рентабельність рекламних витрат.

Елемент «люди» в цифровому середовищі також зберігає важливе значення. Попри автоматизацію частини процесів, персонал готелю залишається ключовим носієм сервісної якості та брендкових цінностей. Водночас цифрова трансформація вимагає від працівників нових компетентностей: уміння працювати з CRM-системами, онлайн-заявками, цифровими каналами комунікації, відгуками, електронними системами бронювання та сервісними платформами.

Елемент «процеси» зазнає значних змін завдяки автоматизації. Онлайн-бронювання, електронне підтвердження, автоматичні нагадування, цифрова реєстрація, онлайн-оплата, персоналізовані повідомлення та післяпродажна комунікація підвищують швидкість і зручність обслуговування. Це зменшує навантаження на персонал і водночас покращує клієнтський досвід.

Елемент «фізичне оточення» у цифрову епоху доповнюється цифровими доказами якості. До них належать фотографії, відео, віртуальні тури, інтерфейс сайту, дизайн сторінок у соціальних мережах, онлайн-рейтинг, відгуки, візуальна айдентика бренду та якість цифрового контенту. Саме ці елементи часто формують перше враження клієнта про готель ще до фактичного контакту з підприємством.

Особливу роль у цифровій трансформації маркетингової діяльності відіграє офіційний сайт готельного підприємства. Він є не лише інформаційною платформою, а й каналом продажу, елементом брендингу, засобом комунікації та джерелом аналітичних даних. Ефективний сайт готелю повинен містити зручну систему бронювання, актуальну інформацію про номери й послуги, якісні фотографії, зрозумілу структуру, адаптацію до мобільних пристроїв, можливість онлайн-оплати, інтеграцію з програмою лояльності та швидкий доступ до контактів.

Важливим завданням готельних підприємств є зменшення залежності від онлайн-туристичних агентств. З одного боку, такі платформи забезпечують високе охоплення аудиторії та додатковий потік клієнтів. З іншого боку, вони передбачають комісійні витрати та обмежують можливості прямої комунікації

з гостем. Тому розвиток прямого бронювання через власний сайт є важливим напрямом цифрової маркетингової стратегії. Для цього підприємство повинно пропонувати клієнтам додаткову цінність: нижчий тариф, бонуси, безкоштовні послуги, гнучкі умови скасування, участь у програмі лояльності або персональні пропозиції.

Соціальні мережі стали важливим інструментом формування іміджу готельного бренду. Через Instagram, Facebook, TikTok, YouTube та інші платформи готель може демонструвати атмосферу, інтер'єри, сервіс, локацію, події, спеціальні пропозиції та відгуки клієнтів. У сфері гостинності візуальний контент має особливо велике значення, оскільки потенційний клієнт оцінює не лише функціональні характеристики послуги, а й емоційне враження, стиль, комфорт і відповідність власним очікуванням.

Email-маркетинг і месенджери залишаються ефективними інструментами підтримки зв'язку з клієнтами. Їх доцільно використовувати для підтвердження бронювання, нагадування про заїзд, інформування про додаткові послуги, надсилання персональних пропозицій, збору відгуків після проживання та стимулювання повторного бронювання. У поєднанні з CRM-системою ці інструменти дозволяють здійснювати сегментовану й персоналізовану комунікацію.

CRM-системи є одним із центральних елементів цифрової трансформації маркетингу готельного підприємства. Вони дозволяють накопичувати дані про гостей, аналізувати історію бронювань, виявляти найбільш прибуткові сегменти клієнтів, формувати персональні пропозиції, управляти програмою лояльності та оцінювати ефективність комунікацій. Для готельного бізнесу CRM має не лише комерційне, а й сервісне значення, оскільки дає змогу краще розуміти потреби клієнта та підвищувати якість обслуговування.

Управління онлайн-репутацією також є важливою складовою цифрового маркетингу. Відгуки на Google, Booking, Tripadvisor, соціальних мережах та інших платформах суттєво впливають на довіру до готелю. Для

багатьох клієнтів саме рейтинг і коментарі попередніх гостей є вирішальним фактором при виборі місця проживання. Тому готельне підприємство повинно не лише стимулювати гостей залишати позитивні відгуки, а й професійно реагувати на негативні коментарі, демонструючи відкритість, відповідальність і готовність покращувати сервіс.

Цифрова трансформація створює для підприємств індустрії гостинності як значні можливості, так і певні ризики. До можливостей належать розширення ринку, підвищення ефективності комунікацій, розвиток прямих продажів, персоналізація сервісу, автоматизація процесів, покращення аналітики та зміцнення лояльності клієнтів. До ризиків можна віднести високу залежність від цифрових платформ, необхідність постійних інвестицій у технології, кіберзагрози, репутаційні ризики в онлайн-середовищі, нестачу цифрових компетентностей персоналу та швидке старіння цифрових інструментів.

Для ефективного використання цифрової трансформації готельне підприємство повинно дотримуватися системного підходу. Недостатньо просто створити сайт або сторінку в соціальних мережах. Необхідно забезпечити інтеграцію всіх цифрових інструментів у єдину маркетингову систему, яка охоплює залучення клієнта, бронювання, обслуговування, збір відгуків, повторну комунікацію та формування лояльності. Саме така інтеграція дозволяє перетворити цифрові технології на реальний чинник конкурентоспроможності.

У готельному бізнесі цифрова трансформація не обмежується впровадженням технологій, а передбачає перехід до клієнтоорієнтованої, аналітичної та інтегрованої моделі маркетингового управління. Її ефективне використання дозволяє готельним підприємствам підвищувати конкурентоспроможність, збільшувати частку прямих бронювань, покращувати клієнтський досвід і формувати стійкі довгострокові відносини зі споживачами.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингової стратегії готельного підприємства

Оцінювання ефективності маркетингової стратегії є важливим елементом стратегічного управління готельним підприємством, оскільки дозволяє визначити, наскільки обрані маркетингові цілі, інструменти та канали комунікації відповідають умовам ринку, потребам споживачів і ресурсним можливостям підприємства. У сучасних умовах готельний бізнес функціонує в середовищі високої конкуренції, цифровізації продажів, активного розвитку онлайн-бронювання, зростання ролі відгуків і рейтингів, тому ефективність маркетингової стратегії повинна оцінюватися не лише за фінансовими результатами, а й за комплексом ринкових, комунікаційних, сервісних і цифрових показників.

Маркетингова стратегія готельного підприємства може вважатися ефективною тоді, коли вона забезпечує досягнення довгострокових цілей підприємства, сприяє зростанню попиту на готельні послуги, підвищує рівень завантаженості номерного фонду, формує позитивну репутацію бренду, збільшує частку прямих бронювань, забезпечує лояльність клієнтів і дає економічно обґрунтований результат від маркетингових витрат. При цьому важливо враховувати, що в готельному бізнесі ефективність маркетингу проявляється не миттєво, а через сукупність взаємопов'язаних результатів: впізнаваність бренду, довіру клієнтів, повторні звернення, якість сервісу, позитивні відгуки та стабільність попиту.

У науковій літературі ефективність маркетингової стратегії розглядається як співвідношення між поставленими маркетинговими цілями, використаними ресурсами та отриманими результатами. Ф. Котлер і К. Келлер наголошують, що маркетинговий контроль повинен охоплювати аналіз продажів, прибутковості, витрат, поведінки споживачів і результативності комунікацій [1, с. 124]. Для готельного підприємства такий підхід потребує адаптації до специфіки сфери послуг, де значну роль відіграють нематеріальні

чинники: репутація, сервісний досвід, емоційне сприйняття бренду, рівень задоволеності клієнтів і якість взаємодії з персоналом.

Методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингової стратегії готельного підприємства доцільно поділяти на кілька груп: фінансово-економічні, ринкові, клієнтські, комунікаційні, цифрові та стратегічні. Такий підхід дозволяє оцінити маркетингову діяльність комплексно, не обмежуючись лише обсягом доходів або витратами на рекламу. Особливо це важливо для підприємств індустрії гостинності, де позитивний ефект маркетингу може проявлятися не лише у збільшенні продажів, а й у підвищенні лояльності гостей, зростанні рейтингу, покращенні іміджу та зміцненні конкурентної позиції.

Фінансово-економічний підхід передбачає оцінювання результатів маркетингової стратегії через показники доходу, прибутку, рентабельності, окупності витрат і економічного ефекту від маркетингових заходів. Для готельного підприємства важливими є такі показники, як дохід від реалізації готельних послуг, середній дохід на один номер, середній чек клієнта, прибуток від додаткових послуг, рентабельність маркетингових витрат і термін окупності запропонованих заходів. Цей підхід є необхідним для обґрунтування доцільності інвестицій у рекламу, сайт, CRM-систему, програму лояльності, SEO-просування, SMM або інші digital-інструменти.

Одним із ключових показників економічної ефективності маркетингової діяльності є рентабельність маркетингових інвестицій. Вона показує, який фінансовий результат отримує підприємство від витрат на маркетингові заходи. У спрощеному вигляді цей показник може бути розрахований як співвідношення додаткового прибутку, отриманого внаслідок реалізації маркетингового заходу, до витрат на його впровадження. Для готельного підприємства такий показник доцільно застосовувати під час оцінювання ефективності рекламних кампаній, програм лояльності, модернізації сайту або впровадження CRM-комунікацій.

Ринковий підхід орієнтований на оцінювання позиції підприємства на ринку готельних послуг. У межах цього підходу аналізуються частка ринку, динаміка попиту, конкурентоспроможність підприємства, рівень впізнаваності бренду, привабливість цільових сегментів і здатність підприємства утримувати або посилювати свої позиції порівняно з конкурентами. Для готельного бізнесу важливим є не лише обсяг реалізованих послуг, а й здатність підприємства сформувати стійку конкурентну перевагу, яка може базуватися на сервісі, локації, дизайні, ціні, цифровій зручності, репутації або програмі лояльності.

Клієнтський підхід передбачає оцінювання ефективності маркетингової стратегії через показники задоволеності, лояльності та повторної взаємодії з клієнтами. Для готельного підприємства особливе значення мають такі показники, як частка повторних гостей, кількість учасників програми лояльності, рівень задоволеності клієнтів, середня оцінка на онлайн-платформах, кількість позитивних і негативних відгуків, частота рекомендацій і показник NPS. В умовах цифрової трансформації саме клієнтський досвід стає одним із центральних критеріїв ефективності маркетингової стратегії.

Комунікаційний підхід дає змогу оцінити ефективність взаємодії підприємства з цільовою аудиторією. До таких показників належать охоплення рекламних повідомлень, рівень залучення аудиторії, кількість звернень, ефективність рекламних каналів, активність у соціальних мережах, результативність email-розсилок, кількість переходів на сайт, реакції на публікації та рівень впізнаваності бренду. Для готельного підприємства комунікаційна ефективність має важливе значення, оскільки саме через комунікацію формується перше враження клієнта про бренд, рівень довіри та бажання здійснити бронювання.

Цифровий підхід до оцінювання ефективності маркетингової стратегії набуває особливої актуальності в умовах цифрової трансформації. Він передбачає аналіз показників сайту, онлайн-бронювання, соціальних мереж, рекламних кабінетів, CRM-систем і цифрових платформ. До основних

цифрових показників належать кількість відвідувачів сайту, джерела трафіку, конверсія сайту, вартість залучення клієнта, частка прямих бронювань, кількість заявок, ефективність SEO-просування, результативність контекстної та таргетованої реклами, активність користувачів у соціальних мережах і показники повторної комунікації.

Основні методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингової стратегії готельного підприємства узагальнено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 Методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингової стратегії готельного підприємства

Методичний підхід	Зміст підходу	Основні показники оцінювання
Фінансово-економічний	Оцінювання економічного результату від маркетингової діяльності	Дохід, прибуток, рентабельність маркетингових витрат, термін окупності, додатковий прибуток
Ринковий	Визначення позиції підприємства на ринку та рівня конкурентоспроможності	Частка ринку, динаміка попиту, конкурентна позиція, впізнаваність бренду
Клієнтський	Оцінювання задоволеності, лояльності та повторної взаємодії з гостями	Повторні бронювання, NPS, рівень задоволеності, рейтинг, кількість відгуків
Комунікаційний	Аналіз ефективності маркетингових комунікацій	Охоплення, залучення, кількість звернень, ефективність рекламних кампаній
Цифровий	Оцінювання результатів digital-каналів і онлайн-продажів	Трафік сайту, конверсія, CAC, частка прямих бронювань, ефективність SEO, SMM, PPC
Стратегічний	Визначення відповідності маркетингової діяльності довгостроковим цілям підприємства	Реалізація стратегічних цілей, стійкість конкурентних переваг, адаптивність до змін ринку

Джерело: складено автором на основі [1, с. 124; 2, с. 76; 11, с. 148].

Для комплексної оцінки маркетингової стратегії готельного підприємства доцільно використовувати систему кількісних і якісних показників. Кількісні показники дають змогу виміряти фінансові та операційні результати, тоді як якісні показники відображають рівень сприйняття бренду, задоволеність клієнтів, якість сервісу та репутацію підприємства. Поєднання цих груп показників дозволяє уникнути однобічного підходу до оцінювання маркетингової діяльності.

До кількісних показників ефективності маркетингової стратегії готельного підприємства належать: обсяг реалізації послуг, кількість бронювань, коефіцієнт завантаженості номерного фонду, середня ціна номера, дохід на доступний номер, частка прямих бронювань, кількість відвідувачів

сайту, конверсія сайту, вартість залучення клієнта, кількість повторних бронювань, розмір маркетингових витрат і додатковий прибуток від реалізації маркетингових заходів.

До якісних показників належать: рівень задоволеності клієнтів, якість сервісу, репутація бренду, оцінки та відгуки гостей, рівень довіри до підприємства, емоційне сприйняття бренду, якість комунікації з клієнтами, зручність клієнтського шляху, відповідність позиціонування очікуванням цільової аудиторії та здатність підприємства формувати довгострокові відносини з гостями.

У готельному бізнесі важливим показником є коефіцієнт завантаженості номерного фонду. Він показує, яка частина номерів була фактично зайнята протягом певного періоду. Зростання цього показника може свідчити про ефективність маркетингових заходів, однак його необхідно аналізувати разом із середньою ціною номера та прибутковістю. Надмірне зростання завантаженості за рахунок значного зниження цін не завжди є позитивним результатом, оскільки може зменшувати рентабельність діяльності.

Ще одним важливим показником є частка прямих бронювань. У сучасному готельному бізнесі цей показник має стратегічне значення, оскільки прямі бронювання дозволяють зменшити залежність від посередників, скоротити комісійні витрати та забезпечити безпосередню комунікацію з клієнтом.

Окремої уваги заслуговує показник вартості залучення клієнта. Він відображає, скільки коштів підприємство витрачає на залучення одного нового клієнта. Для готельного підприємства цей показник доцільно аналізувати в розрізі окремих каналів: контекстна реклама, соціальні мережі, SEO, email-маркетинг, OTA-платформи, партнерські канали. Такий аналіз дозволяє визначити, які інструменти просування є найбільш економічно доцільними.

Показник повторних бронювань характеризує здатність підприємства утримувати клієнтів і формувати лояльність. Для готельного бізнесу повторні бронювання мають велике значення, оскільки постійні клієнти зазвичай

потребують менших витрат на залучення та можуть приносити стабільний дохід у довгостроковій перспективі. Зростання цього показника свідчить про ефективність сервісу, програми лояльності, персоналізованих пропозицій і післяпродажної комунікації.

Для оцінювання внутрішнього потенціалу та зовнішніх можливостей готельного підприємства використовується SWOT-аналіз. Він дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози зовнішнього середовища. У контексті маркетингової стратегії сильними сторонами можуть бути відомий бренд, зручна локація, якісний сервіс, розвинені цифрові канали, програма лояльності та позитивна репутація. Слабкими сторонами можуть бути низька частка прямих бронювань, недостатня активність у соціальних мережах, нерозвинена CRM-система, залежність від OTA-платформ або недостатня персоналізація комунікацій. Можливості можуть включати розвиток внутрішнього туризму, зростання попиту на цифрові сервіси, розширення партнерств і впровадження нових форматів обслуговування. Загрозами можуть бути посилення конкуренції, економічна нестабільність, зміна попиту, негативні відгуки та зростання вартості реклами.

Для порівняльної оцінки конкурентної позиції готельного підприємства доцільно використовувати багатокутник конкурентоспроможності. Цей метод дозволяє візуально порівняти підприємство з основними конкурентами за ключовими критеріями. Для готельного бізнесу такими критеріями можуть бути: якість сервісу, цінова привабливість, рівень цифрової присутності, зручність бронювання, репутація, програма лояльності, асортимент додаткових послуг, активність у соціальних мережах, якість сайту та рівень персоналізації. Перевагою цього методу є наочність і можливість швидко визначити сильні та слабкі позиції підприємства порівняно з конкурентами.

Схематично систему оцінювання ефективності маркетингової стратегії готельного підприємства можна представити таким чином:

Таблиця 1.5. Система оцінювання ефективності маркетингової стратегії готельного підприємства

Аналітичний блок	Метод оцінювання	Що аналізується	Очікуваний результат
1. Аналіз зовнішнього середовища	PEST-аналіз	Політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що впливають на діяльність готельного підприємства	Визначення зовнішніх можливостей і загроз для розвитку маркетингової стратегії
2. Аналіз внутрішнього середовища	SWOT-аналіз	Сильні та слабкі сторони маркетингової діяльності, ресурсний потенціал, сервіс, бренд, цифрові канали	Виявлення внутрішніх переваг і проблемних зон підприємства
3. Оцінка конкурентної позиції	Багатокутник конкурентоспроможності	Позиція підприємства порівняно з основними конкурентами за ключовими критеріями	Визначення рівня конкурентоспроможності і та напрямів посилення ринкових позицій
4. Оцінка результативності маркетингової діяльності	Аналіз фінансових, клієнтських і цифрових показників	Дохід, прибуток, частка прямих бронювань, конверсія сайту, повторні бронювання, вартість залучення клієнта, онлайн-рейтинг	Кількісна та якісна оцінка ефективності маркетингової стратегії
5. Інтегрована діагностика маркетингової стратегії	Узагальнення результатів попередніх блоків	Порівняння результатів PEST-, SWOT-, конкурентного та показникового аналізу	Формування комплексного висновку про стан маркетингової стратегії
6. Визначення проблем і резервів розвитку	Аналітичне узагальнення	Недоліки digital-просування, CRM-комунікацій, програми лояльності, direct booking, репутаційного менеджменту	Визначення ключових напрямів удосконалення маркетингового управління
7. Розробка рекомендацій	Проектний і розрахунковий підхід	Практичні заходи щодо покращення digital-стратегії, CRM, персоналізації та лояльності	Формування конкретних пропозицій для підвищення ефективності маркетингу
8. Оцінка ефективності запропонованих заходів	Розрахунок витрат, економічного ефекту, рентабельності та терміну окупності	Бюджет заходів, додатковий дохід, економічний ефект, ROI, окупність	Обґрунтування доцільності впровадження запропонованих рекомендацій
9. Зворотний зв'язок і коригування стратегії	Моніторинг KPI	Динаміка digital-показників, повторних бронювань, клієнтської лояльності, фінансових результатів	Постійне вдосконалення маркетингової стратегії на основі отриманих результатів

Джерело: складено автором на основі [2, с. 79; 11, с. 151].

У процесі оцінювання ефективності маркетингової стратегії важливо враховувати взаємозв'язок між показниками. Наприклад, зростання відвідуваності сайту саме по собі не гарантує ефективності маркетингової діяльності, якщо воно не супроводжується зростанням конверсії та кількості бронювань. Так само збільшення кількості підписників у соціальних мережах не завжди означає зростання продажів, якщо аудиторія не є цільовою або не взаємодіє з контентом. Тому оцінювання повинно бути не формальним, а змістовним і пов'язаним із конкретними бізнес-результатами.

Отже, методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингової стратегії готельного підприємства повинні враховувати специфіку індустрії гостинності, цифрову трансформацію ринку, значення клієнтського досвіду та необхідність економічного обґрунтування маркетингових рішень. Найбільш доцільним є комплексний підхід, який поєднує фінансово-економічні, ринкові, клієнтські, комунікаційні, цифрові та стратегічні показники. Використання PEST-аналізу, SWOT-аналізу, багатокутника конкурентоспроможності та розрахунку ефективності маркетингових заходів дозволяє всебічно оцінити стан стратегічного управління маркетингом готельного підприємства й обґрунтувати напрями його подальшого вдосконалення.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи було досліджено теоретико-методичні основи стратегічного управління маркетингом готельного підприємства в умовах цифрової трансформації. Встановлено, що стратегічне управління маркетингом у готельному бізнесі є комплексною системою управлінських рішень, спрямованих на формування довгострокових конкурентних переваг, залучення й утримання клієнтів, підвищення ефективності продажу готельних послуг, розвиток бренду та забезпечення високого рівня клієнтського досвіду.

У результаті розгляду сутності, функцій та особливостей стратегічного управління маркетингом у готельному бізнесі визначено, що маркетинг готельного підприємства має специфічний характер, зумовлений особливостями готельної послуги: нематеріальністю, нерозривністю виробництва і споживання, мінливістю якості, неможливістю зберігання та високою залежністю від репутації. Доведено, що в індустрії гостинності маркетинг не може обмежуватися лише рекламою або стимулюванням продажів, оскільки він тісно пов'язаний із сервісом, персоналом, якістю обслуговування, онлайн-репутацією, ціноутворенням, каналами бронювання та формуванням лояльності клієнтів.

Отже, результати теоретичного дослідження свідчать, що стратегічне управління маркетингом готельного підприємства в умовах цифрової трансформації має ґрунтуватися на системному, клієнтоорієнтованому та аналітичному підході. Для Ribas Hotels Group це означає необхідність комплексного аналізу ринкового середовища, конкурентних позицій, цифрових каналів комунікації, програми лояльності, рівня персоналізації та економічної ефективності маркетингових заходів, що буде здійснено в наступних розділах кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ RIBAS HOTELS GROUP В УМОВАХ ЦИФРОВОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Організаційно-економічна характеристика Ribas Hotels Group

Ribas Hotels Group є українською міжнародною готельною групою та екосистемою гостинності, діяльність якої пов'язана з управлінням, розвитком, просуванням і масштабуванням готельних об'єктів різних форматів. Компанія працює у сфері готельного менеджменту, розвитку готельної нерухомості, консалтингу, франчайзингу, маркетингу та операційного управління закладами розміщення. В умовах цифрової трансформації Ribas Hotels Group є доцільним об'єктом дослідження, оскільки її діяльність поєднує класичні функції готельного бізнесу з активним використанням цифрових каналів комунікації, онлайн-бронювання, репутаційного менеджменту, CRM-підходів і програм лояльності.

Ribas Hotels Group позиціонує себе не лише як мережу готелів, а як комплексну екосистему гостинності, яка об'єднує міські готелі, бутик-готелі, апарт-готелі, курортні комплекси, котеджні містечка, об'єкти біля моря, у гірських регіонах і в ділових центрах. Така модель діяльності дає змогу компанії працювати з різними сегментами споживачів: бізнес-туристами, сімейними туристами, індивідуальними мандрівниками, корпоративними клієнтами, внутрішніми туристами, інвесторами та власниками готельної нерухомості.

За відкритими даними, Ribas Hotels Group розвиває діяльність у декількох країнах і має портфель об'єктів, що перебувають в управлінні, проєктуванні або будівництві. У структурі компанії представлені різні формати готельних продуктів, зокрема Ribas Hotels, Ribas Rooms, WOL Home Hotel та інші проєкти, що орієнтовані на різні категорії гостей і різні моделі

споживання готельних послуг. Це дозволяє підприємству диверсифікувати пропозицію, знижувати ризики залежності від одного сегмента ринку та формувати ширшу клієнтську базу. Загальну характеристику Ribas Hotels Group наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1. Загальна характеристика Ribas Hotels Group

Показник	Характеристика
Назва компанії	Ribas Hotels Group
Сфера діяльності	Готельний бізнес, управління готелями, розвиток готельної нерухомості, консалтинг, франчайзинг, маркетинг і продажі готельних послуг
Організаційний формат	Міжнародна готельна група та екосистема гостинності
Країна походження	Україна
Основні напрями діяльності	Управління готелями, запуск нових об'єктів, операційний менеджмент, маркетинг, продажі, revenue management, розвиток брендів
Формати об'єктів	Міські готелі, butik-готелі, апарт-готелі, курортні комплекси, котеджні комплекси, бізнес-готелі
Географія діяльності	Україна та окремі міжнародні напрями
Цільові сегменти	Індивідуальні туристи, сімейні туристи, бізнес-клієнти, корпоративні клієнти, інвестори, власники готельної нерухомості
Основні канали продажу	Офіційний сайт, онлайн-бронювання, OTA-платформи, соціальні мережі, партнерські канали, корпоративні продажі
Ключові цифрові інструменти	Сайт, система онлайн-бронювання, соціальні мережі, CRM-комунікації, програма лояльності, online reputation management
Стратегічна особливість	Поєднання операційного управління готелями з цифровим маркетингом, розвитком бренду та управлінням клієнтським досвідом

Джерело: складено автором за матеріалами відкритих джерел Ribas Hotels Group [12; 13; 14].

Організаційна модель Ribas Hotels Group має мережевий характер. Це означає, що компанія не обмежується управлінням одним готельним об'єктом, а формує систему взаємопов'язаних брендів, стандартів сервісу, каналів продажу, маркетингових інструментів і управлінських процесів. Такий підхід дозволяє забезпечити масштабування бізнесу, стандартизацію якості, централізоване управління брендом і водночас адаптацію окремих готелів до локальних особливостей ринку.

Важливою особливістю Ribas Hotels Group є поєднання двох основних напрямів діяльності. Перший напрям орієнтований на кінцевого споживача готельних послуг — гостя, який обирає готель для проживання, відпочинку, ділової поїздки або сімейної подорожі. Другий напрям орієнтований на власників та інвесторів готельної нерухомості, для яких компанія надає

послуги з управління, запуску, розвитку, маркетингу, продажів і підвищення прибутковості готельного об'єкта. Саме така подвійна модель діяльності відрізняє Ribas Hotels Group від класичного окремого готельного підприємства.

З точки зору маркетингового управління це означає, що компанія працює одночасно на двох ринках: B2C-ринку готельних послуг і B2B-ринку управління готельною нерухомістю. На B2C-ринку основними завданнями маркетингу є залучення гостей, збільшення кількості бронювань, формування позитивного клієнтського досвіду, розвиток лояльності та підвищення впізнаваності готельних брендів. На B2B-ринку маркетингова діяльність спрямована на залучення інвесторів і партнерів, формування репутації професійного готельного оператора, демонстрацію успішних кейсів і доведення ефективності управлінської моделі.

Основні напрями діяльності Ribas Hotels Group подано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 Основні напрями діяльності Ribas Hotels Group

Напрямок діяльності	Зміст напрямку	Маркетингове значення
Управління готельними об'єктами	Операційне управління готелями, контроль сервісу, стандартизація процесів	Забезпечує стабільну якість послуг і довіру до бренду
Запуск нових готелів	Підготовка об'єкта до відкриття, розробка концепції, налаштування процесів	Дозволяє масштабувати мережу та розширювати ринкову присутність
Маркетинг і продажі	Просування готелів, робота з каналами бронювання, digital-комунікації	Сприяє залученню клієнтів і збільшенню доходів
Revenue management	Управління тарифами, завантаженістю та дохідністю номерного фонду	Підвищує економічну ефективність готельного бізнесу
Франчайзинг і партнерство	Розвиток мережі через партнерські моделі	Забезпечує масштабування бренду та вихід на нові ринки
Інвестиційні проекти	Залучення інвесторів у готельну нерухомість	Формує додаткове джерело розвитку компанії
Програма лояльності	Стимулювання повторних бронювань і персоналізація пропозицій	Підвищує клієнтську лояльність і довгострокову цінність гостя
Репутаційний менеджмент	Робота з відгуками, рейтингами та іміджем	Впливає на довіру споживачів і рішення про бронювання

Джерело: складено автором за матеріалами відкритих джерел Ribas Hotels Group [12; 13; 15].

У структурі готельної пропозиції Ribas Hotels Group можна виділити декілька продуктивних форматів. Ribas Hotels орієнтовані переважно на

сегмент сучасних міських і курортних готелів із розвиненою інфраструктурою та високими сервісними стандартами. Ribas Rooms є форматом бізнес-готелів, які підходять для ділових поїздок, короткострокового проживання та міського туризму. WOL Home Hotel розвиває формат апарт-готелів, що поєднує зручність готельного сервісу з функціональністю апартаментів. Окремі курортні та котеджні проєкти орієнтовані на сімейний, оздоровчий, природний і рекреаційний відпочинок.

Наявність різних форматів готельних об'єктів є важливою перевагою компанії, оскільки дозволяє адаптувати маркетингову стратегію до різних споживчих сегментів. Наприклад, для бізнес-готелів важливими є швидкість бронювання, зручна локація, Wi-Fi, робоча інфраструктура, конференц-сервіс і корпоративні тарифи. Для курортних об'єктів основне значення мають візуальний контент, емоційне позиціонування, сімейні пакети, додаткові послуги, SPA, ресторанна інфраструктура та сезонні пропозиції. Для апарт-готелів важливими є довгострокове проживання, функціональність номерів, гнучкість сервісу та поєднання приватності з готельним обслуговуванням.

Основні продуктові формати Ribas Hotels Group наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Продуктові формати Ribas Hotels Group

Формат	Характеристика	Основна цільова аудиторія
Міські готелі	Готелі у ділових і туристичних центрах із базовим або розширеним сервісом	Бізнес-туристи, індивідуальні мандрівники, учасники подій
Бізнес-готелі Ribas Rooms	Сучасні готелі для короткострокового проживання та ділових поїздок	Бізнес-клієнти, корпоративні клієнти, міські туристи
Апарт-готелі WOL Home Hotel	Формат апартаментів із готельним сервісом	Гості на тривале проживання, сім'ї, релоковані спеціалісти
Курортні готелі	Об'єкти в рекреаційних зонах, біля моря або в горах	Сімейні туристи, внутрішні туристи, іноземні гості
Котеджні комплекси	Формат відпочинку на природі з приватним простором	Сім'ї, пари, групи туристів, клієнти wellness-сегмента
Інвестиційні готельні проєкти	Об'єкти, що розвиваються з орієнтацією на інвесторів	Інвестори, власники нерухомості, девелопери

Джерело: складено автором за матеріалами відкритих джерел Ribas Hotels Group [12; 13; 14].

З організаційної точки зору Ribas Hotels Group можна охарактеризувати як компанію з дивізіонально-функціональною структурою управління. Центральний офіс виконує функції стратегічного планування, розвитку

бренду, маркетингового управління, фінансового контролю, підбору і навчання персоналу, управління стандартами сервісу, юридичного супроводу та розвитку партнерських проєктів. Окремі готельні об'єкти, у свою чергу, виконують операційні функції: прийом і розміщення гостей, обслуговування номерного фонду, надання додаткових послуг, взаємодію з клієнтами на місці та забезпечення виконання стандартів якості.

З економічної точки зору діяльність Ribas Hotels Group залежить від декількох основних груп показників: кількості об'єктів в управлінні, номерного фонду, середньої завантаженості, середньої ціни номера, доходу на доступний номер, частки прямих бронювань, обсягу додаткових послуг, витрат на маркетинг і рівня операційної ефективності. Оскільки повна фінансова звітність Ribas Hotels Group у відкритому доступі не розкривається в деталізованому вигляді, для навчального аналізу доцільно використовувати відкриті дані компанії, аналітичні матеріали ринку, оцінки динаміки портфеля об'єктів і розрахункові показники.

Для характеристики загальної динаміки розвитку Ribas Hotels Group доцільно враховувати, що український готельний ринок після кризових періодів пандемії COVID-19 і повномасштабної війни поступово адаптується до нових умов. Попит змістився в бік внутрішнього туризму, безпечніших регіонів, рекреаційних напрямів, гірського відпочинку, апарт-форматів і об'єктів для тривалого проживання. Для Ribas Hotels Group це створює як виклики, так і можливості. З одного боку, нестабільність зовнішнього середовища ускладнює планування, впливає на туристичні потоки та підвищує ризики інвестиційних проєктів. З іншого боку, розвиток внутрішнього туризму, попит на якісний сервіс і зростання ролі професійного готельного управління створюють передумови для розширення компанії.

Орієнтовну динаміку організаційно-економічного розвитку Ribas Hotels Group за 2020–2025 рр. наведено в табл. 2.4. Показники подано як аналітичну оцінку на основі відкритої інформації про розвиток компанії, розширення портфеля об'єктів і загальні тенденції готельного ринку України.

Таблиця 2.4. Орієнтовна динаміка організаційно-економічних показників Ribas Hotels Group за 2020–2025 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2025*
Кількість об'єктів в управлінні, проєктуванні та будівництві, од.	25	30	34	42	50	56
Орієнтовний номерний фонд, номерів	750	900	1050	1300	1600	1800
Середня завантаженість номерного фонду, %	38	47	34	48	55	58
Орієнтовний середній тариф за номер, грн	1250	1450	1600	1900	2200	2450
Частка прямих бронювань, %	18	21	24	28	32	36
Частка онлайн-бронювань у загальній кількості бронювань, %	55	60	64	69	73	76
Умовний індекс доходу від операційної діяльності, 2020 = 100	100	139	126	219	321	406
Умовний індекс маркетингової активності, 2020 = 100	100	125	135	165	205	240

*2025 р. — оціночні дані.
Джерело: розраховано автором на основі відкритих матеріалів Ribas Hotels Group та аналітичних припущень для навчального дослідження.

Дані табл. 2.4 свідчать про позитивну динаміку розвитку Ribas Hotels Group за більшістю організаційно-економічних показників. Зокрема, спостерігається поступове збільшення кількості об'єктів в управлінні, проєктуванні та будівництві, що свідчить про масштабування бізнес-моделі компанії. Зростання номерного фонду створює передумови для збільшення доходів, однак водночас потребує посилення управлінських, маркетингових і сервісних процесів.

Середня завантаженість номерного фонду демонструє нерівномірну динаміку, що пояснюється впливом кризових факторів. У 2020 році на готельний бізнес суттєво вплинула пандемія COVID-19, яка обмежила туристичні потоки та ділову активність. У 2022 році додатковий негативний вплив спричинила повномасштабна війна, що призвела до зміни структури попиту, скорочення міжнародного туризму та переорієнтації ринку на внутрішніх споживачів. Водночас у 2023–2025 роках спостерігається поступове відновлення показників завантаженості, що може бути пов'язано з адаптацією ринку, розвитком внутрішнього туризму, зміцненням цифрових каналів продажу та розширенням портфеля об'єктів.

Орієнтовне зростання середнього тарифу за номер відображає загальні інфляційні процеси, зміну структури пропозиції, підвищення операційних витрат і розвиток нових форматів готельних продуктів. Водночас підвищення

тарифів має супроводжуватися посиленням ціннісної пропозиції для клієнта: якісним сервісом, зручністю бронювання, додатковими послугами, програмою лояльності та позитивним клієнтським досвідом.

Позитивною тенденцією є зростання частки прямих бронювань. Для готельної мережі цей показник має особливе значення, оскільки прямі бронювання зменшують залежність від зовнішніх онлайн-платформ, скорочують комісійні витрати та створюють можливість для подальшої персоналізованої комунікації з клієнтами. Зростання частки онлайн-бронювань також свідчить про посилення ролі цифрових каналів у діяльності Ribas Hotels Group.

Оцінюючи організаційно-економічний стан Ribas Hotels Group, доцільно виділити декілька ключових переваг компанії. По-перше, це мережевий формат діяльності, який забезпечує ефект масштабу, впізнаваність бренду та можливість стандартизації сервісу. По-друге, компанія має диверсифікований портфель об'єктів, що дозволяє працювати з різними цільовими аудиторіями. По-третє, Ribas Hotels Group активно використовує цифрові канали комунікації та продажу, що є важливою умовою конкурентоспроможності в сучасному готельному бізнесі. По-четверте, наявність програми лояльності та CRM-підходів створює передумови для формування довгострокових відносин із клієнтами.

Разом із тим існують і певні проблемні аспекти. Серед них можна виділити залежність готельного бізнесу від зовнішнього середовища, сезонності, безпекової ситуації, економічної нестабільності та зміни туристичних потоків. Крім того, масштабування мережі потребує постійного контролю якості сервісу, розвитку персоналу, підтримки єдиного рівня бренду та інвестицій у цифрові інструменти. Окремим викликом є конкуренція з боку міжнародних платформ бронювання, незалежних готелів, апарт-форматів і глобальних готельних мереж.

Для більш наочного узагальнення організаційно-економічної характеристики Ribas Hotels Group доцільно сформувати перелік основних сильних і проблемних характеристик підприємства.

Таблиця 2.5. Узагальнення організаційно-економічних характеристик Ribas Hotels Group

Група характеристик	Позитивні аспекти	Потенційні проблеми
Організаційна модель	Мережевий формат, централізоване управління, наявність різних брендів	Складність контролю якості в різних об'єктах
Продуктова політика	Диверсифікація форматів: міські, курортні, апарт- і бізнес-готелі	Необхідність адаптації маркетингу до різних сегментів
Географія діяльності	Присутність у різних регіонах і напрямках	Залежність від локальних ринкових і безпекових умов
Цифровий розвиток	Онлайн-бронювання, сайт, соціальні мережі, програма лояльності	Потреба в постійних інвестиціях у digital-інструменти
Маркетинг	Сильний потенціал бренду та репутаційного управління	Висока конкуренція за увагу клієнта в онлайн-середовищі
Економічна динаміка	Зростання портфеля об'єктів і посилення онлайн-продажів	Вплив сезонності, інфляції, воєнних ризиків і операційних витрат

Джерело: складено автором.

Таким чином, Ribas Hotels Group є сучасним прикладом української готельної компанії, яка поєднує операційне управління готельними об'єктами, розвиток мережевої моделі бізнесу, цифрові канали продажу, маркетингове просування, управління репутацією та роботу з клієнтською лояльністю. Організаційно-економічна характеристика підприємства свідчить про наявність значного потенціалу розвитку, що базується на диверсифікованому портфелі об'єктів, використанні цифрових інструментів, орієнтації на різні цільові сегменти та поступовому розширенні ринкової присутності.

Водночас подальший розвиток Ribas Hotels Group залежить від здатності компанії ефективно управляти маркетинговою стратегією в умовах цифрової трансформації. Особливого значення набувають посилення прямих онлайн-бронювань, розвиток CRM-комунікацій, персоналізація пропозицій, управління онлайн-репутацією, стандартизація сервісу та формування стійких конкурентних переваг. Саме ці аспекти будуть детальніше проаналізовані в наступних підрозділах роботи.

2.2. Аналіз ринку готельних послуг та конкурентного середовища Ribas Hotels Group

Ринок готельних послуг є важливою складовою індустрії гостинності та туристичної сфери, оскільки забезпечує задоволення потреб споживачів у тимчасовому проживанні, відпочинку, ділових поїздках, організації подій, рекреації та супутньому сервісі. У сучасних умовах готельний бізнес функціонує під впливом значної кількості зовнішніх факторів, серед яких особливе значення мають макроекономічна ситуація, безпекові умови, рівень внутрішнього та міжнародного туризму, платоспроможність населення, цифровізація процесів бронювання, зміна поведінки споживачів і посилення конкуренції між різними форматами розміщення.

За відкритими аналітичними даними, український готельний ринок, попри кризові фактори, демонструє ознаки стійкості. Станом на середину 2024 року в Україні функціонувало понад 2000 готельних об'єктів, що свідчить про збереження значної інфраструктурної бази галузі. Водночас загальна пропозиція номерного фонду залишається недостатньою для потенційного попиту в умовах майбутнього післявоєнного відновлення, розвитку внутрішнього туризму, ділової активності та можливого повернення міжнародних туристичних потоків [16].

Особливістю сучасного готельного ринку України є нерівномірність регіонального розвитку. Найбільш перспективними залишаються великі ділові центри, західні регіони, курортні території, гірські напрями та міста з високою концентрацією внутрішнього туризму. У той же час південні та східні регіони значною мірою залежать від безпекової ситуації, стану транспортної доступності та загального рівня туристичної активності. Для Ribas Hotels Group така ситуація є одночасно викликом і можливістю, оскільки компанія має досвід роботи в різних регіональних умовах і може адаптувати готельні формати до специфіки локального попиту.

До основних тенденцій розвитку ринку готельних послуг України в сучасних умовах можна віднести:

- посилення ролі внутрішнього туризму;
- зростання попиту на безпечні та рекреаційні напрями;
- розвиток апарт-готелів і форматів для тривалого проживання;
- збільшення значення цифрових каналів бронювання;
- підвищення ролі онлайн-репутації, відгуків і рейтингів;
- попит на персоналізований сервіс і гнучкі умови проживання;
- розвиток готельних проєктів у західних і центральних регіонах України;
- зростання інтересу інвесторів до професійного управління готельною нерухомістю;
- посилення конкуренції між готельними мережами, незалежними готелями, апарт-форматами та платформами короткострокової оренди.

Основні тенденції розвитку українського ринку готельних послуг та їх вплив на діяльність Ribas Hotels Group узагальнено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6. Основні тенденції розвитку ринку готельних послуг України та їх вплив на Ribas Hotels Group

Тенденція ринку	Характеристика	Вплив на Ribas Hotels Group
Переорієнтація на внутрішній туризм	Зростання ролі українських туристів і подорожей всередині країни	Можливість розвивати курортні, гірські, сімейні та рекреаційні об'єкти
Цифровізація бронювання	Клієнти дедалі частіше бронюють проживання онлайн	Необхідність посилення сайту, SEO, direct booking і цифрової реклами
Зростання ролі онлайн-репутації	Відгуки та рейтинги суттєво впливають на вибір готелю	Потреба в системному управлінні відгуками й репутацією бренду
Попит на апарт-формати	Частина клієнтів обирає тривале проживання з елементами домашнього комфорту	Перспектива розвитку бренду WOL Home Hotel та апарт-готелів
Регіональна нерівномірність попиту	Попит залежить від безпеки, транспортної доступності та туристичної привабливості регіону	Необхідність гнучкої географічної стратегії розвитку
Посилення конкуренції	На ринку діють мережеві готелі, незалежні об'єкти, апартменти та міжнародні платформи	Потреба в чіткому позиціонуванні, сервісній якості та програмі лояльності
Інтерес до готельних інвестицій	Власники нерухомості шукають професійних операторів	Можливість розширення B2B-напрямку управління готелями

Джерело: складено автором на основі аналітичних матеріалів ринку готельних послуг [16; 17].

Ринок готельних послуг можна умовно поділити на декілька основних сегментів: преміальний сегмент, середній сегмент, бюджетний сегмент, апарт-готелі, курортні готелі, бізнес-готелі, бутик-готелі та альтернативні засоби розміщення. Ribas Hotels Group працює одразу в кількох із цих сегментів, що створює для компанії перевагу диверсифікації. Однак така стратегія вимагає диференційованого маркетингового підходу, оскільки клієнти різних сегментів мають різні очікування щодо ціни, сервісу, розташування, комфорту, цифрових сервісів і додаткових послуг.

Для Ribas Hotels Group важливо те, що компанія може працювати з різними ринковими нішами. Наприклад, Ribas Rooms може бути орієнтований на бізнес- і міських туристів, WOL Home Hotel — на клієнтів, які потребують тривалого проживання або формату «home hotel», а курортні об'єкти — на сімейний відпочинок, рекреацію та внутрішній туризм. Така структура дозволяє компанії знижувати залежність від одного типу попиту й одночасно формувати декілька напрямів зростання.

Сегментацію ринку готельних послуг для Ribas Hotels Group наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7. Сегментація ринку готельних послуг для Ribas Hotels Group

Сегмент ринку	Основні потреби клієнтів	Відповідні формати Ribas Hotels Group	Ключові маркетингові акценти
Бізнес-туристи	Зручна локація, швидке бронювання, Wi-Fi, робочий простір, документи для звітності	Ribas Rooms, міські готелі	Зручність, швидкість, корпоративні тарифи, direct booking
Сімейні туристи	Комфорт, безпека, додаткові послуги, сімейні номери, відпочинок	Курортні готелі, котеджні комплекси	Емоційний контент, сімейні пакети, сезонні пропозиції
Індивідуальні мандрівники	Ціна-якість, локація, відгуки, простота бронювання	Міські готелі, апарт-готелі	Онлайн-репутація, SMM, SEO, візуальний контент
Гості на тривале проживання	Автономність, кухня, пральня, гнучкі умови, комфорт	WOL Home Hotel, апарт-готелі	Довгострокові тарифи, функціональність, персоналізація
Корпоративні клієнти	Стабільна якість, договірні умови, конференц-сервіс, звітність	Бізнес-готелі, міські готелі	B2B-продажі, партнерські програми, сервісні стандарти
Інвестори та власники готелів	Професійне управління, прибутковість, контроль операцій	Управлінські та інвестиційні проекти Ribas	Репутація оператора, кейси, фінансова ефективність

Джерело: складено автором.

Серед основних конкурентів Ribas Hotels Group на українському ринку можна виділити Premier Hotels and Resorts, Optima Hotels & Resorts, Reikartz Hotel Group, Maestro Hotel Management, а також окремі локальні готельні мережі та незалежні готелі в містах і курортних регіонах. У міжнародному контексті конкурентами можуть виступати глобальні готельні бренди, які працюють в Україні або можуть активізувати розвиток після стабілізації ринку. Окрему конкурентну групу становлять сервіси короткострокової оренди, які пропонують альтернативу готельному проживанню, особливо для молодіжної аудиторії, сімей і гостей на тривале перебування.

Порівняльну характеристику основних конкурентів Ribas Hotels Group наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8. Порівняльна характеристика основних конкурентів Ribas Hotels Group на ринку готельних послуг України

Конкурент	Характеристика	Сильні сторони	Потенційні слабкі сторони порівняно з Ribas Hotels Group
Premier Hotels and Resorts	Українська готельна мережа з об'єктами різного класу	Впізнаваність, досвід, преміальні об'єкти, програма лояльності	Вища орієнтація на традиційний готельний формат
Optima Hotels & Resorts	Велика українська мережа готелів середнього та бізнес-сегмента	Широка географія, стандартизація, доступність	Менша гнучкість у нішевих і концептуальних форматах
Reikartz Hotel Group	Мережа готелів із широкою регіональною присутністю	Масштаб, впізнаваність, досвід роботи з бізнес-сегментом	Висока конкуренція всередині середнього сегмента
Maestro Hotel Management	Оператор готелів і ресторанів, зокрема в Одесі	Сильні позиції в окремих регіонах, ресторанна складова	Менша міжнародна й мережево-диверсифікована модель
Незалежні готелі	Окремі міські, курортні та бутик-готелі	Гнучкість, локальна автентичність, індивідуальний підхід	Обмежені маркетингові бюджети та слабша цифрова екосистема
Апартаменти та короткострокова оренда	Альтернативне розміщення через онлайн-платформи	Гнучкість, нижча ціна, автономність	Відсутність стандартизованого сервісу та гарантій якості
Міжнародні готельні мережі	Глобальні бренди з високими стандартами	Відомий бренд, стандарти, міжнародна клієнтська база	Обмежена присутність у частині регіонів України

Джерело: складено автором на основі відкритих матеріалів ринку готельних послуг.

Порівняння конкурентів свідчить, що Ribas Hotels Group має низку конкурентних переваг, які можуть бути використані у стратегічному маркетинговому управлінні. Передусім це гнучкість бізнес-моделі, що дозволяє працювати з різними форматами готельної нерухомості. Компанія не обмежується класичною моделлю мережі готелів, а розвиває комплексну екосистему, яка включає управління об'єктами, запуск нових проєктів, інвестиційні напрями, маркетинг, продажі та операційний супровід.

Другою перевагою є орієнтація на цифрові канали комунікації та продажу. Для сучасного готельного бізнесу це має стратегічне значення, оскільки потенційний клієнт дедалі частіше взаємодіє з брендом саме в онлайн-середовищі. Ефективність сайту, зручність бронювання, якість візуального контенту, присутність у соціальних мережах, репутація на платформах відгуків і можливість отримати персоналізовану пропозицію суттєво впливають на вибір готелю.

Третьою перевагою є наявність портфеля різних брендів і форматів. Це дозволяє Ribas Hotels Group працювати не лише з одним цільовим сегментом, а формувати комплексну ринкову присутність. Такий підхід важливий в умовах нестабільного попиту, оскільки зниження активності в одному сегменті може частково компенсуватися зростанням в іншому.

Четвертою перевагою є поєднання B2C- і B2B-напрямів. На відміну від багатьох класичних готельних мереж, Ribas Hotels Group розвиває не лише продаж готельних послуг кінцевим споживачам, а й послуги для власників готельної нерухомості та інвесторів. Це дозволяє компанії формувати додаткові джерела доходу й розширювати вплив на ринку.

Водночас конкурентне середовище створює для Ribas Hotels Group низку викликів. По-перше, ринок готельних послуг України залишається залежним від безпекової ситуації та загальної економічної нестабільності. По-друге, конкуренція в онлайн-середовищі постійно зростає, а вартість digital-просування може збільшуватися. По-третє, клієнти мають широкий вибір альтернативних варіантів розміщення, зокрема апартаментів і приватних

помешкань. По-четверте, масштабування мережі потребує постійного контролю якості сервісу, оскільки негативний досвід в одному об'єкті може впливати на сприйняття всього бренду.

Для аналізу конкурентного середовища Ribas Hotels Group доцільно застосувати модель п'яти сил М. Портера, яка дозволяє оцінити рівень конкурентного тиску на підприємство за п'ятьма напрямками: конкуренція між існуючими гравцями, загроза появи нових конкурентів, вплив постачальників, вплив споживачів і загроза товарів-замінників.

Таблиця 2.9. Аналіз конкурентного середовища Ribas Hotels Group за моделлю п'яти сил М. Портера

Сила конкуренції	Прояв на ринку готельних послуг	Рівень впливу на Ribas Hotels Group
Конкуренція між існуючими гравцями	Наявність мережевих готелів, незалежних об'єктів, апарт-готелів і курортних комплексів	Високий
Загроза появи нових конкурентів	Вихід нових локальних готелів, апарт-форматів, інвестиційних проєктів	Середній
Вплив споживачів	Клієнти легко порівнюють ціни, рейтинги, фото та відгуки онлайн	Високий
Вплив постачальників	Залежність від персоналу, енергоресурсів, сервісних підрядників, технологічних платформ	Середній
Загроза товарів-замінників	Квартири подового, апартаменти, приватні садиби, сервіси короткострокової оренди	Високий

Джерело: складено автором.

Аналіз за моделлю М. Портера показує, що Ribas Hotels Group працює в умовах високого конкурентного тиску. Найбільш вагомими факторами є конкуренція між існуючими гравцями, сильний вплив споживачів і загроза товарів-замінників. Це пояснюється тим, що сучасний клієнт має доступ до великої кількості інформації, може швидко порівняти готелі за ціною, рейтингом, відгуками, фотографіями та умовами бронювання. У таких умовах компанія повинна не лише пропонувати якісний сервіс, а й ефективно управляти цифровою присутністю, репутацією, ціновою політикою та програмою лояльності.

Вплив споживачів є особливо значним, оскільки цифрове середовище суттєво посилює їхню ринкову силу. Клієнти можуть залишати публічні відгуки, порівнювати альтернативи, обирати найвигідніші тарифи, користуватися агрегаторами та швидко змінювати рішення про бронювання.

Це змушує готельні підприємства підвищувати прозорість комунікації, забезпечувати стабільну якість сервісу та пропонувати додаткову цінність у межах прямого бронювання.

Загроза товарів-замінників також є високою. Для багатьох клієнтів альтернативою готелю можуть бути апартаменти, квартири подового, приватні будинки, котеджі або сервіси короткострокової оренди. Особливо це стосується гостей, які подорожують сім'єю, залишаються на тривалий період або шукають нижчу ціну. У відповідь на цю загрозу Ribas Hotels Group доцільно розвивати апарт-формати, котеджні комплекси та гібридні продукти, які поєднують переваги готельного сервісу з автономністю приватного проживання.

Вплив постачальників також має середній рівень. Готельний бізнес залежить від постачальників продуктів харчування, сервісного обладнання, меблів, текстилю, засобів гігієни, IT-рішень, енергоресурсів і професійного персоналу. Зростання цін на ресурси та нестача кваліфікованих кадрів можуть негативно впливати на операційні витрати та якість сервісу. Тому важливими завданнями є оптимізація закупівель, стандартизація процесів, навчання персоналу та впровадження цифрових інструментів управління.

На основі проведеного аналізу можна визначити ключові фактори конкурентоспроможності Ribas Hotels Group на ринку готельних послуг. До них належать:

- мережевий формат і впізнаваність бренду;
- диверсифікований портфель готельних форматів;
- наявність досвіду управління різними типами об'єктів;
- цифрові канали продажу та онлайн-бронювання;
- програма лояльності та потенціал CRM-комунікацій;
- можливість розвитку B2B-напрямку для інвесторів і власників готелів;
- гнучкість у виборі форматів: готелі, апарт-готелі, котеджні комплекси;
- здатність адаптуватися до внутрішнього туризму та регіональних особливостей попиту.

Водночас факторами, які потребують посиленої управлінської уваги, є:

- висока конкуренція у digital-середовищі;
- потреба в постійному оновленні контенту та рекламних інструментів;
- залежність попиту від безпекової та економічної ситуації;
- необхідність контролю якості сервісу в усіх об'єктах мережі;
- ризик залежності від зовнішніх ОТА-платформ;
- конкуренція з боку апартamentів і короткострокової оренди;
- потреба в персоналізації комунікації з різними сегментами клієнтів.

З метою узагальнення конкурентної позиції Ribas Hotels Group доцільно провести попередню експертну оцінку її позицій порівняно з основними конкурентами за ключовими критеріями. Оцінювання здійснюється за 10-бальною шкалою, де 10 балів означає найвищий рівень прояву критерію.

Таблиця 2.10 . Експертна оцінка конкурентних позицій Ribas Hotels Group та основних конкурентів

Критерій оцінювання	Ribas Hotels Group	Premier Hotels and Resorts	Optima Hotels & Resorts	Reikartz Hotel Group	Незалежні готелі
Впізнаваність бренду	8	9	8	8	5
Різноманітність форматів	9	7	7	7	6
Якість цифрової присутності	8	7	7	7	5
Зручність онлайн-бронювання	8	8	7	7	5
Програма лояльності	7	8	7	7	4
Гнучкість бізнес-моделі	9	6	7	7	6
Репутація та відгуки	8	8	7	7	6
B2B-напрямок і управління готелями	9	6	6	6	3
Інноваційність маркетингу	8	7	7	6	5
Потенціал масштабування	9	7	8	8	4
Середній бал	8,3	7,3	7,1	7,0	4,9

Джерело: складено автором на основі експертної оцінки відкритих даних про діяльність готельних операторів.

Результати експертної оцінки свідчать, що Ribas Hotels Group має сильні конкурентні позиції завдяки гнучкості бізнес-моделі, різноманітності готельних форматів, розвитку цифрової присутності, наявності B2B-напрямку та потенціалу масштабування. Водночас за окремими параметрами, зокрема за

рівнем впізнаваності бренду та розвитком програми лояльності, компанія має резерви для подальшого вдосконалення. Це свідчить про доцільність посилення стратегічного маркетингу, розвитку CRM-комунікацій, персоналізації пропозицій і стимулювання повторних бронювань.

Проведений аналіз показує, що конкурентне середовище Ribas Hotels Group є складним і динамічним. Компанія має працювати одночасно в умовах конкуренції з традиційними готельними мережами, незалежними об'єктами, міжнародними брендами, апарт-форматами та альтернативними засобами розміщення. У таких умовах ключовим завданням стратегічного управління маркетингом є не лише залучення клієнтів, а й формування стійкої конкурентної переваги, яка ґрунтується на поєднанні якості сервісу, цифрової зручності, довіри до бренду, гнучкої продуктової політики та довгострокових відносин із клієнтами.

2.3. Оцінка маркетингової діяльності та цифрових каналів комунікації Ribas Hotels Group

Маркетингова діяльність Ribas Hotels Group є важливою складовою стратегічного розвитку компанії, оскільки саме через маркетинг забезпечується формування попиту на готельні послуги, просування брендів мережі, залучення нових клієнтів, підтримка лояльності постійних гостей і розвиток партнерських відносин із власниками готельної нерухомості та інвесторами. В умовах цифрової трансформації маркетинг готельного підприємства не може обмежуватися традиційною рекламою, адже значна частина клієнтського шляху відбувається в онлайн-середовищі: від пошуку інформації про готель до бронювання, оплати, оцінювання сервісу та повторної взаємодії з брендом.

Ribas Hotels Group використовує комплексну модель маркетингової діяльності, яка поєднує B2C- і B2B-напрями. У B2C-сегменті маркетинг спрямований на кінцевих споживачів готельних послуг: туристів, бізнес-

гостей, сімейних клієнтів, гостей на тривале проживання, корпоративних клієнтів. У B2B-сегменті маркетинг орієнтований на власників готелів, девелоперів, інвесторів і партнерів, які зацікавлені в професійному управлінні готельними об'єктами, запуску нових проєктів, франчайзингу або консалтингу.

Така подвійна маркетингова модель є однією з особливостей Ribas Hotels Group. З одного боку, компанія просуває конкретні готельні об'єкти та формує попит на проживання. З іншого боку, вона просуває себе як професійного готельного оператора, здатного забезпечувати ефективне управління, маркетинг, продажі, сервісні стандарти й розвиток готельної нерухомості. Саме тому маркетингова стратегія Ribas Hotels Group має бути багаторівневою та включати роботу з різними цільовими аудиторіями.

Основні цільові аудиторії маркетингової діяльності Ribas Hotels Group наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11. Основні цільові аудиторії маркетингової діяльності Ribas Hotels Group

Цільова аудиторія	Основні потреби	Маркетингові інструменти взаємодії
Індивідуальні туристи	Зручне бронювання, комфортне проживання, доступна ціна, позитивні відгуки	Сайт, SEO, OTA-платформи, соціальні мережі, контент-маркетинг
Сімейні туристи	Безпека, комфорт, додаткові послуги, сімейні пакети	Візуальний контент, сезонні акції, спеціальні пропозиції, email-комунікації
Бізнес-гості	Зручна локація, швидкість обслуговування, документи, стабільний сервіс	Корпоративні продажі, direct booking, партнерські програми, бізнес-тарифи
Гості на тривале проживання	Автономність, функціональність, гнучкі тарифи, комфорт	Апарт-формати, персональні тарифи, CRM-комунікації
Постійні клієнти	Бонуси, персональні пропозиції, знижки, впізнаваний сервіс	Програма лояльності, email, месенджери, персоналізовані пропозиції
Інвестори та власники готелів	Прибутковість, професійне управління, контроль, розвиток об'єкта	B2B-контент, сайт, презентації, консультації, кейси, PR
Корпоративні партнери	Стабільна якість, договірні умови, мережеве покриття	B2B-продажі, персональні менеджери, корпоративні пакети

Джерело: складено автором.

Маркетингова діяльність Ribas Hotels Group охоплює декілька ключових напрямів: брендинг, управління продуктовою пропозицією, digital-просування, роботу з каналами бронювання, репутаційний менеджмент, CRM-

комунікації, програму лояльності, контент-маркетинг, партнерські продажі та маркетинг для інвесторів. Усі ці напрями мають бути узгоджені між собою, оскільки клієнт сприймає готельний бренд цілісно — через сайт, рекламу, соціальні мережі, відгуки, візуальний стиль, якість обслуговування та післяпродажну комунікацію.

Важливою складовою маркетингової діяльності компанії є брендинг. Ribas Hotels Group розвиває не один універсальний бренд, а портфель брендів і форматів, що орієнтовані на різні споживчі сегменти. Такий підхід дозволяє компанії точніше позиціонувати окремі готельні продукти, враховуючи потреби конкретних клієнтів.

З маркетингової точки зору портфельна архітектура брендів є перевагою, оскільки дає змогу уникнути надмірної універсалізації пропозиції. Водночас вона створює потребу в чіткій системі позиціонування, щоб клієнти розуміли відмінності між окремими форматами Ribas Hotels Group.

Оцінку основних елементів маркетингової діяльності Ribas Hotels Group наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12. Оцінка основних елементів маркетингової діяльності Ribas Hotels Group

Елемент маркетингової діяльності	Характеристика реалізації	Оцінка ефективності
Брендинг	Наявність мережевого бренду та окремих готельних форматів	Висока, але потребує подальшої систематизації позиціонування
Продуктова політика	Різні формати готельних об'єктів: міські, курортні, апарт-, бізнес-готелі	Висока завдяки диверсифікації пропозиції
Цінова політика	Використання гнучких тарифів, сезонних пропозицій, спеціальних умов	Середньо-висока, потребує посилення персоналізації
Канали продажу	Сайт, онлайн-бронювання, OTA-платформи, партнерські та корпоративні канали	Висока, але важливо збільшувати частку прямих бронювань
Digital-просування	Сайт, SEO, соціальні мережі, контент, онлайн-реклама	Висока роль, але необхідна постійна оптимізація
Програма лояльності	Наявність механізмів стимулювання повторних бронювань	Перспективна, потребує активнішої інтеграції з CRM
Репутаційний менеджмент	Робота з відгуками, рейтингами, онлайн-присутністю	Висока значущість, потребує системного моніторингу
B2B-маркетинг	Просування послуг управління готелями та інвестиційних проєктів	Сильна сторона компанії, важлива для масштабування

Джерело: складено автором.

Одним із центральних цифрових каналів комунікації Ribas Hotels Group є офіційний сайт. У сучасному готельному бізнесі сайт виконує одразу декілька функцій: інформаційну, іміджеву, збутову, комунікаційну та аналітичну. Для потенційного гостя сайт є джерелом інформації про готелі, номери, ціни, локацію, послуги, акційні пропозиції та умови бронювання. Для компанії сайт є каналом прямих продажів, інструментом формування бренду та джерелом даних про поведінку користувачів.

Ефективність офіційного сайту готельної компанії визначається такими характеристиками, як зручність навігації, швидкість завантаження, адаптація до мобільних пристроїв, зрозуміла структура, якісний візуальний контент, наявність онлайн-бронювання, можливість швидкого вибору готелю, прозорість цін, доступність контактів і простота клієнтського шляху. Для Ribas Hotels Group особливо важливо, щоб сайт не лише презентував компанію, а й сприяв збільшенню частки прямих бронювань.

Прямі бронювання є важливим стратегічним напрямом digital-маркетингу готельного підприємства. Вони дозволяють зменшити залежність від посередників, скоротити комісійні витрати, отримати прямий контакт із клієнтом і використовувати його дані для подальшої комунікації. Для стимулювання direct booking Ribas Hotels Group доцільно використовувати спеціальні тарифи на офіційному сайті, промокоди, бонуси для учасників програми лояльності, безкоштовні додаткові послуги, гнучкі умови скасування та персональні пропозиції.

Соціальні мережі є ще одним важливим каналом комунікації Ribas Hotels Group. У сфері гостинності вони мають особливе значення, оскільки готельний продукт є візуальним та емоційним. Потенційний клієнт часто оцінює готель через фотографії номерів, відео, атмосферу, дизайн, контент про локацію, відгуки гостей і стиль комунікації бренду. Соціальні мережі дозволяють демонструвати не лише функціональні переваги готелю, а й емоційну цінність проживання.

Для Ribas Hotels Group соціальні мережі можуть виконувати декілька функцій: просування окремих готельних об'єктів, формування впізнаваності бренду, інформування про акції та спеціальні пропозиції, демонстрація атмосфери готелів, залучення аудиторії до комунікації, робота з відгуками, підтримка програми лояльності та просування інвестиційних можливостей. Водночас ефективність соціальних мереж залежить не лише від кількості публікацій, а й від якості контенту, регулярності, залучення аудиторії та здатності переводити інтерес у бронювання.

Основні цифрові канали комунікації Ribas Hotels Group подано в табл. 2.13.

Таблиця 2.13. Цифрові канали комунікації Ribas Hotels Group та їх маркетингове значення

Цифровий канал	Основне призначення	Маркетингове значення
Офіційний сайт	Презентація готелів, інформація, онлайн-бронювання	Формування довіри, збільшення прямих бронювань, збір даних
Система онлайн-бронювання	Вибір готелю, номера, дат і тарифу	Скорочення клієнтського шляху та підвищення конверсії
Соціальні мережі	Візуальна комунікація, контент, акції, взаємодія з аудиторією	Підвищення впізнаваності бренду та емоційної привабливості
OTA-платформи	Продаж номерів через зовнішні сервіси бронювання	Розширення охоплення, але з комісійними витратами
Google Business Profile та карти	Локальний пошук, відгуки, рейтинг, маршрут	Вплив на рішення клієнта та локальну видимість
Email-маркетинг	Повторна комунікація, акції, персональні пропозиції	Утримання клієнтів і стимулювання повторних бронювань
Месенджери	Швидка комунікація, консультації, сервісні повідомлення	Підвищення зручності взаємодії з клієнтом
B2B-розділи сайту та PR	Комунікація з інвесторами й партнерами	Формування репутації професійного готельного оператора

Джерело: складено автором.

Окремої уваги потребує оцінка контент-маркетингу Ribas Hotels Group. У готельному бізнесі контент є важливим інструментом впливу на рішення споживача, оскільки допомагає сформувати уявлення про майбутній досвід проживання. До основних видів контенту належать фотографії номерів, відеоогляди, описи готелів, публікації про локацію, матеріали про переваги окремих форматів, відгуки гостей, статті в блозі, рекомендації для туристів, інформація про спеціальні пропозиції та кейси для інвесторів.

Для Ribas Hotels Group ефективний контент-маркетинг має подвійне значення. Для B2C-аудиторії він формує бажання забронювати проживання,

демонструє атмосферу, сервіс і переваги готелів. Для B2B-аудиторії він доводить експертність компанії як готельного оператора, показує досвід управління об'єктами, інвестиційний потенціал і професійний підхід до розвитку готельної нерухомості. Саме тому контент Ribas Hotels Group має бути сегментованим і адаптованим до різних груп споживачів.

Важливим напрямом маркетингової діяльності є управління онлайн-репутацією. Для готельного підприємства відгуки клієнтів мають прямий вплив на рівень довіри до бренду та рішення про бронювання. Потенційні гості часто порівнюють готелі не лише за ціною і розташуванням, а й за рейтингами, коментарями, фотографіями гостей і реакцією адміністрації на зауваження. У цьому контексті Ribas Hotels Group повинна постійно моніторити онлайн-відгуки, аналізувати причини негативних оцінок, відповідати на коментарі та використовувати позитивні відгуки як елемент маркетингової комунікації.

Репутаційний менеджмент у готельному бізнесі має бути не формальним, а інтегрованим у систему управління якістю. Якщо клієнти систематично вказують на певну проблему, наприклад, швидкість заселення, чистоту, комунікацію персоналу або якість сніданків, ця інформація має використовуватися не лише для відповіді на відгук, а й для операційного вдосконалення. Таким чином, маркетингова функція управління репутацією перетинається з управлінням сервісом і клієнтським досвідом.

Для Ribas Hotels Group розвиток програми лояльності є особливо перспективним, оскільки компанія має мережевий формат і різні готельні продукти. Це дає змогу стимулювати клієнта користуватися послугами не одного конкретного готелю, а всієї екосистеми Ribas. Наприклад, гість, який проживав у міському готелі під час ділової поїздки, може отримати персональну пропозицію для сімейного відпочинку в курортному об'єкті або апартамент-готелі. Саме така крос-брендова комунікація є важливою перевагою мережевої моделі.

CRM-комунікації є логічним продовженням програми лояльності. Їх ефективність залежить від того, наскільки якісно компанія збирає, зберігає та

використовує дані про клієнтів. До таких даних можуть належати дата останнього проживання, частота бронювань, тип номера, середній чек, джерело бронювання, склад подорожуючих, реакція на акції, залишені відгуки та переваги клієнта. Використання цих даних дозволяє формувати персональні пропозиції, автоматизовані розсилки, спеціальні тарифи та рекомендації щодо інших об'єктів мережі.

Для оцінки ефективності цифрових каналів комунікації Ribas Hotels Group доцільно використати систему ключових показників. Вона має включати як кількісні, так і якісні індикатори. Кількісні показники дозволяють оцінити результативність каналів у вигляді трафіку, заявок, бронювань, конверсії та доходу. Якісні показники дають змогу оцінити рівень довіри, задоволеності, репутації та лояльності клієнтів.

Орієнтовну систему показників оцінювання digital-маркетингу Ribas Hotels Group наведено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14. Система показників оцінювання ефективності digital-маркетингу Ribas Hotels Group

Група показників	Показник	Маркетингове значення
Показники сайту	Кількість відвідувачів, час перебування, глибина перегляду, відмови	Відображають якість цифрової вітрини та зацікавленість користувачів
Показники бронювання	Конверсія сайту, кількість прямих бронювань, середній чек	Характеризують ефективність сайту як каналу продажу
Показники реклами	CPC, CPA, ROAS, кількість заявок, вартість бронювання	Дозволяють оцінити економічну доцільність рекламних кампаній
Показники соціальних мереж	Охоплення, залучення, приріст аудиторії, переходи на сайт	Відображають комунікаційну активність і впізнаваність бренду
Показники лояльності	Частка повторних бронювань, активність учасників програми лояльності	Характеризують здатність компанії утримувати клієнтів
Показники репутації	Середній рейтинг, кількість відгуків, частка позитивних відгуків	Впливають на довіру та рішення потенційних гостей
CRM-показники	Відкриття email, кліки, повторні звернення, реакція на персональні пропозиції	Показують ефективність персоналізованої комунікації

Джерело: складено автором.

На основі аналізу відкритих даних та специфіки діяльності Ribas Hotels Group можна здійснити узагальнену експертну оцінку ефективності її

цифрових каналів комунікації. Для цього використано 10-бальну шкалу, де 10 балів означає високий рівень розвитку відповідного каналу.

Таблиця 2.15

Експертна оцінка цифрових каналів комунікації Ribas Hotels Group

Цифровий канал	Оцінка, балів	Коментар
Офіційний сайт	8	Виконує інформаційну та збутову функцію, потребує постійної SEO- й UX-оптимізації
Онлайн-бронювання	8	Є важливим каналом direct booking, доцільно посилювати персональні стимули
Соціальні мережі	8	Забезпечують візуальну комунікацію та емоційне позиціонування бренду
OTA-платформи	7	Забезпечують охоплення, але створюють залежність від комісійних каналів
Email-маркетинг	6	Має значний потенціал для розвитку персоналізованих пропозицій
CRM-комунікації	6	Перспективний напрям, який потребує глибшої інтеграції з програмою лояльності
Управління відгуками	8	Має високу значущість для репутації, потребує системного моніторингу
Контент-маркетинг	8	Сильний інструмент для просування готельних об'єктів і B2B-напрям
Remarketing	7	Доцільний для повернення користувачів, які переглядали сайт, але не здійснили бронювання
B2B digital-комунікації	8	Важливий канал залучення інвесторів і власників готельної нерухомості

Джерело: складено автором на основі експертної оцінки.

Результати експертної оцінки свідчать, що Ribas Hotels Group має достатньо розвинену цифрову маркетингову систему. Найсильнішими елементами є офіційний сайт, онлайн-бронювання, соціальні мережі, контент-маркетинг, управління репутацією та B2B-комунікації. Саме ці інструменти формують основу цифрової присутності компанії та забезпечують її конкурентоспроможність у сучасному готельному бізнесі.

Водночас найбільші резерви розвитку пов'язані з CRM-комунікаціями, email-маркетингом, персоналізацією пропозицій і глибшою інтеграцією програми лояльності з цифровими каналами продажу. Це пояснюється тим, що в умовах посилення конкуренції недостатньо лише залучити клієнта на сайт або в соціальні мережі. Необхідно побудувати довгострокову систему взаємодії, яка дозволить перетворити одноразового гостя на постійного клієнта мережі.

Окремим напрямом оцінки є маркетингова воронка Ribas Hotels Group. У готельному бізнесі вона включає декілька послідовних етапів: формування обізнаності, зацікавлення, розгляд варіантів, бронювання, проживання, оцінка досвіду та повторне бронювання. Кожен етап потребує власних маркетингових інструментів.

Аналіз маркетингової воронки показує, що ключовими точками впливу на клієнта є цифровий контакт до бронювання, зручність процесу бронювання, якість фактичного проживання та післяпродажна комунікація. Якщо хоча б один з етапів є слабким, загальна ефективність маркетингової стратегії знижується. Наприклад, навіть якісна рекламна кампанія не дасть достатнього результату, якщо сайт незручний або процес бронювання складний. Так само позитивний досвід проживання не завжди призводить до повторного бронювання, якщо після виїзду з гостем не підтримується комунікація.

З позиції комплексу маркетингу 7P Ribas Hotels Group має достатньо сильні позиції за такими елементами, як продукт, місце продажу, просування, процеси та фізичне оточення. Продуктова політика компанії є диверсифікованою, оскільки включає різні формати готельних об'єктів. Канали продажу охоплюють як прямі, так і посередницькі онлайн-канали. Просування здійснюється через цифрові інструменти, соціальні мережі, контент і партнерські комунікації. Процеси поступово цифровізуються через онлайн-бронювання та комунікаційні платформи. Фізичне оточення доповнюється цифровими доказами якості: фотографіями, відгуками, рейтингами та візуальним контентом.

Водночас за елементами «люди», «персоналізація» та «лояльність» існує потреба в постійному вдосконаленні. У готельному бізнесі навіть найкраща digital-стратегія не буде ефективною без якісного сервісу, підготовленого персоналу та стабільного клієнтського досвіду. Тому маркетинг Ribas Hotels Group має бути інтегрований із HR, операційним управлінням, сервісними стандартами та системою контролю якості.

Оцінку маркетингової діяльності Ribas Hotels Group за моделлю 7P наведено в табл. 2.16.

Таблиця 2.16. Оцінка маркетингової діяльності Ribas Hotels Group за моделлю 7P

Елемент 7P	Реалізація в Ribas Hotels Group	Оцінка
Product — продукт	Диверсифіковані формати готельних об'єктів, різні бренди та сегменти	Сильна сторона
Price — ціна	Гнучкі тарифи, сезонні пропозиції, потенціал динамічного ціноутворення	Сильна сторона з резервом персоналізації
Place — місце продажу	Сайт, онлайн-бронювання, ОТА, корпоративні канали	Сильна сторона, але потрібно нарощувати direct booking
Promotion — просування	Digital-реклама, SMM, контент, PR, B2B-комунікації	Сильна сторона
People — люди	Персонал є ключовим носієм сервісної якості	Потребує постійного навчання та контролю стандартів
Process — процеси	Онлайн-бронювання, цифрові комунікації, стандарти сервісу	Сильна сторона з потенціалом автоматизації
Physical evidence — фізичне оточення	Готельний дизайн, фото, відео, відгуки, рейтинги, брендова айдентика	Сильна сторона

Джерело: складено автором.

Проведена оцінка дає змогу визначити основні сильні сторони маркетингової діяльності Ribas Hotels Group. До них належать мережевий бренд, диверсифікована продуктова пропозиція, наявність різних форматів готельного бізнесу, розвинені цифрові канали комунікації, використання онлайн-бронювання, активна роль контенту, можливість розвитку direct booking, наявність програми лояльності та сильний B2B-напрямок.

Разом із тим можна визначити проблемні зони та резерви розвитку. По-перше, компанії доцільно посилювати персоналізацію комунікації з клієнтами, оскільки різні сегменти гостей мають різні мотиви бронювання. По-друге, необхідно розвивати CRM-систему як основу для повторних продажів і програм лояльності. По-третє, варто підвищувати частку прямих бронювань через сайт, зменшуючи залежність від ОТА-платформ. По-четверте, важливо систематизувати управління онлайн-репутацією та використовувати відгуки не лише для іміджу, а й для вдосконалення сервісу. По-п'яте, доцільно активніше використовувати web-аналітику для оцінки ефективності рекламних кампаній і клієнтської поведінки.

Для узагальнення проведеного аналізу доцільно сформувати матрицю сильних сторін і проблемних аспектів маркетингової діяльності Ribas Hotels Group.

Таблиця 2.17. Сильні сторони та проблемні аспекти маркетингової діяльності Ribas Hotels Group

Сильні сторони	Проблемні аспекти та резерви розвитку
Мережевий формат і впізнаваність бренду	Потреба в чіткішій диференціації окремих брендів і форматів
Різноманітність готельних продуктів	Складність адаптації комунікації до різних сегментів
Наявність офіційного сайту та онлайн-бронювання	Необхідність постійної UX- та SEO-оптимізації
Активна цифрова присутність	Висока конкуренція за увагу клієнта в online-середовищі
Програма лояльності	Потреба в глибшій інтеграції з CRM і персоналізацією
B2B-напрямок для інвесторів і власників готелів	Необхідність регулярного оновлення кейсів і доказів ефективності
Контент-маркетинг і візуальна комунікація	Потреба в сегментованому контенті для різних аудиторій
Репутаційний менеджмент	Необхідність системного використання відгуків для покращення сервісу

Джерело: складено автором.

Отже, маркетингова діяльність Ribas Hotels Group має комплексний і багаторівневий характер. Вона поєднує просування готельних послуг для кінцевих клієнтів, розвиток брендів мережі, digital-комунікації, онлайн-бронювання, контент-маркетинг, репутаційний менеджмент, програму лояльності та B2B-маркетинг для інвесторів і власників готельної нерухомості. Найбільш сильними сторонами компанії є диверсифікована продуктова пропозиція, мережевий формат, цифрові канали комунікації, потенціал прямих бронювань і здатність працювати з різними цільовими аудиторіями.

Водночас аналіз показав, що подальше вдосконалення маркетингової діяльності Ribas Hotels Group має бути спрямоване на посилення CRM-комунікацій, персоналізацію пропозицій, розвиток програми лояльності, збільшення частки direct booking, системне управління онлайн-репутацією та підвищення ефективності digital-аналітики. Саме ці напрями є найбільш важливими для зміцнення конкурентних позицій компанії в умовах цифрової трансформації готельного бізнесу.

2.4. Діагностика ефективності маркетингової стратегії Ribas Hotels Group за допомогою SWOT-, PEST-аналізу та багатокутника конкурентоспроможності

Для Ribas Hotels Group важливими технологічними чинниками є розвиток онлайн-бронювання, мобільних сервісів, CRM-систем, web-аналітики, digital-реклами, соціальних мереж, автоматизації сервісу, управління онлайн-репутацією та інструментів персоналізації. PEST-аналіз факторів макросередовища Ribas Hotels Group наведено в табл. 2.18.

Таблиця 2.18. PEST-аналіз факторів макросередовища Ribas Hotels Group

Група факторів	Основні фактори впливу	Характер впливу на Ribas Hotels Group	Оцінка впливу
Політичні	Воєнний стан, безпекові ризики, державне регулювання туризму, регіональні обмеження, перспективи післявоєнного відновлення	Обмежують міжнародний туризм і частину регіональних напрямів, але створюють перспективи майбутнього відновлення та інвестицій	Високий
Економічні	Інфляція, зміна доходів населення, вартість ресурсів, операційні витрати, платоспроможність клієнтів	Впливають на тарифи, структуру попиту, прибутковість і потребу в гнучкому ціноутворенні	Високий
Соціальні	Розвиток внутрішнього туризму, попит на безпеку, комфорт, персоналізацію, зростання ролі відгуків	Стимулюють розвиток клієнтоорієнтованого сервісу, репутаційного менеджменту й програм лояльності	Середньо-високий
Технологічні	Онлайн-бронювання, CRM, digital-реклама, SMM, web-аналітика, автоматизація сервісу	Створюють можливості для зростання прямих бронювань, персоналізації та підвищення	Високий

Джерело: складено автором.

Для більш детальної оцінки впливу факторів макросередовища доцільно використати бальну оцінку PEST-факторів. Оцінювання здійснюється за шкалою від 1 до 5, де 1 — мінімальний вплив, 5 — максимальний вплив. Знак «+» означає переважно позитивний вплив, знак «-» — переважно негативний вплив, знак «±» — змішаний характер впливу.

Таблиця 2.19. Бальна оцінка PEST-факторів впливу на маркетингову стратегію Ribas Hotels Group

Фактор	Характер впливу	Сила впливу, балів	Зважена характеристика
Безпекова ситуація в країні	—	5	Суттєво обмежує частину туристичних потоків і регіональних напрямів
Перспективи післявоєнного відновлення	+	4	Можуть стимулювати розвиток туризму та готельної інфраструктури
Інфляція та зростання операційних витрат	—	4	Підвищують собівартість послуг і впливають на цінову політику
Розвиток внутрішнього туризму	+	5	Створює можливості для курортних, гірських і рекреаційних об'єктів
Зміна споживчих очікувань	±	4	Вимагає підвищення якості сервісу, персоналізації та цифрової зручності
Зростання ролі онлайн-відгуків	±	4	Може посилити довіру до бренду або створити репутаційні ризики
Поширення онлайн-бронювання	+	5	Сприяє розвитку direct booking і цифрових продажів
Розвиток CRM і web-аналітики	+	4	Дозволяє підвищити ефективність персоналізованої комунікації
Конкуренція в digital-середовищі	—	4	Підвищує вартість залучення клієнта й потребує оптимізації реклами
Попит на апарт- і довгострокове проживання	+	4	Створює перспективи для розвитку відповідних форматів Ribas Hotels Group

Джерело: складено автором.

Результати PEST-аналізу свідчать, що маркетингова стратегія Ribas Hotels Group формується під впливом як загроз, так і можливостей. Найбільш значними негативними факторами є безпекова ситуація, економічна нестабільність, зростання операційних витрат і конкуренція в digital-середовищі. Водночас найбільш перспективними можливостями є розвиток внутрішнього туризму, поширення онлайн-бронювання, зростання попиту на апарт-формати, післявоєнне відновлення ринку та використання CRM-технологій.

Наступним етапом діагностики є SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони Ribas Hotels Group, а також зовнішні можливості й загрози. Цей метод є особливо доцільним для аналізу маркетингової стратегії, оскільки дає змогу пов'язати внутрішній потенціал компанії з умовами зовнішнього середовища та визначити напрями стратегічного вдосконалення.

До сильних сторін Ribas Hotels Group можна віднести мережеву модель діяльності, досвід управління різними форматами готельних об'єктів, наявність цифрових каналів продажу, розвиток брендової екосистеми, диверсифікацію пропозиції, B2B-напряму для інвесторів і власників готельної нерухомості, а також потенціал розвитку програми лояльності. Ці переваги формують основу конкурентної позиції компанії та дають змогу адаптуватися до змін ринку.

До слабких сторін належать складність управління різними брендами й форматами, потреба у постійному контролі якості сервісу, необхідність подальшої інтеграції CRM-комунікацій, залежність від онлайн-платформ бронювання, потреба в активнішому розвитку direct booking і персоналізації. Крім того, масштабування мережі потребує значних організаційних, кадрових і маркетингових ресурсів.

Можливості зовнішнього середовища для Ribas Hotels Group пов'язані з розвитком внутрішнього туризму, збільшенням попиту на якісне готельне управління, післявоєнним відновленням готельної інфраструктури, розвитком апарт-готелів, цифровізацією бронювання, поширенням програм лояльності та зростанням ролі персоналізованого сервісу. Ці можливості можуть бути використані для посилення ринкової позиції компанії.

До загроз належать економічна нестабільність, воєнні ризики, зниження платоспроможності частини клієнтів, висока конкуренція з боку готельних мереж і незалежних об'єктів, конкуренція з боку апарт-аментів і короткострокової оренди, зростання вартості digital-реклами та репутаційні ризики в онлайн-середовищі.

SWOT-аналіз маркетингової стратегії Ribas Hotels Group наведено в табл. 2.20.

Таблиця 2.20. SWOT-аналіз маркетингової стратегії Ribas Hotels Group

Сильні сторони	Слабкі сторони
Мережевий формат діяльності та можливість масштабування	Складність управління різними форматами й брендами
Диверсифікований портфель готельних продуктів	Потреба у чіткішій диференціації позиціонування окремих брендів
Наявність цифрових каналів комунікації та онлайн-бронювання	Необхідність подальшого збільшення частки прямих бронювань
Досвід управління готельними об'єктами різних типів	Залежність частини продажів від OTA-платформ
B2B-напрямок для інвесторів і власників готелів	Потреба в системнішій CRM-комунікації та персоналізації
Наявність програми лояльності	Недостатньо повна інтеграція програми лояльності з digital-каналами
Потенціал репутаційного менеджменту	Висока чутливість бренду до негативних відгуків
Гнучкість бізнес-моделі	Потреба у постійному контролі якості сервісу в різних об'єктах
Можливості	Загрози
Розвиток внутрішнього туризму в Україні	Воєнні та безпекові ризики
Післявоєнне відновлення туристичної та готельної інфраструктури	Економічна нестабільність і зниження платоспроможності клієнтів
Зростання попиту на апарт-готелі та довгострокове проживання	Висока конкуренція з боку готельних мереж і незалежних об'єктів
Поширення онлайн-бронювання та direct booking	Конкуренція з боку платформ короткострокової оренди
Розвиток CRM, персоналізації та програм лояльності	Зростання вартості digital-реклами
Підвищення інтересу інвесторів до професійного готельного управління	Репутаційні ризики в онлайн-середовищі
Розширення географії діяльності	Сезонність попиту та регіональна нерівномірність туристичних потоків
Використання web-аналітики для оптимізації маркетингу	Нестача кваліфікованого персоналу у сфері гостинності

Джерело: складено автором.

На основі SWOT-аналізу можна сформулювати матрицю стратегічних напрямів розвитку маркетингової діяльності Ribas Hotels Group. Вона дозволяє поєднати сильні сторони з можливостями, сильні сторони із загрозами, слабкі сторони з можливостями та слабкі сторони із загрозами. Результати SWOT-аналізу показують, що Ribas Hotels Group має достатньо сильну стратегічну позицію, однак її подальший розвиток значною мірою залежить від ефективності digital-маркетингу, CRM-комунікацій, програми лояльності, управління репутацією та здатності збільшувати частку прямих бронювань.

Найбільш перспективним напрямом є поєднання сильних сторін компанії з можливостями зовнішнього середовища, насамперед розвитком внутрішнього туризму, апарт-форматів, онлайн-бронювання та професійного управління готельними об'єктами.

Таблиця 2.21. Матриця стратегічних напрямів розвитку Ribas Hotels Group за результатами SWOT-аналізу

Поле матриці	Стратегічний зміст	Рекомендовані напрями дій
SO — використання сильних сторін для реалізації можливостей	Компанія може використати мережеву модель, цифрові канали та диверсифікований портфель для розвитку внутрішнього туризму й апарт-форматів	Розширення пропозицій для внутрішніх туристів, просування курортних і апарт-готелів, розвиток direct booking
ST — використання сильних сторін для протидії загрозам	Сильний бренд, досвід управління та digital-присутність можуть зменшити вплив конкуренції та репутаційних ризиків	Посилення онлайн-репутації, стандартизація сервісу, активне просування у digital-середовищі
WO — подолання слабких сторін через використання можливостей	Розвиток CRM, програм лояльності й web-аналітики може компенсувати недостатню персоналізацію та залежність від OTA	Інтеграція CRM із програмою лояльності, персоналізовані email-кампанії, спеціальні тарифи для прямих бронювань
WT — мінімізація слабких сторін і загроз	Необхідно зменшити ризики, пов'язані з нестабільністю, конкуренцією та складністю управління різними форматами	Оптимізація маркетингових витрат, контроль якості сервісу, сегментоване позиціонування брендів

Джерело: складено автором.

Для порівняльної оцінки конкурентної позиції Ribas Hotels Group доцільно використати багатокутник конкурентоспроможності. Цей метод дозволяє візуально порівняти компанію з основними конкурентами за низкою критеріїв, які мають значення для готельного бізнесу в умовах цифрової трансформації. До таких критеріїв належать: впізнаваність бренду, різноманітність готельних форматів, якість цифрової присутності, зручність онлайн-бронювання, програма лояльності, якість сервісу, репутація, гнучкість бізнес-моделі, B2B-потенціал і потенціал масштабування.

Для побудови багатокутника конкурентоспроможності було обрано чотири основні групи конкурентів: Ribas Hotels Group, Premier Hotels and Resorts, Optima Hotels & Resorts та Reikartz Hotel Group. Оцінювання здійснено за 10-бальною шкалою, де 1 бал означає найнижчий рівень показника, а 10 балів — найвищий.

Таблиця 2.22. Оцінка конкурентоспроможності Ribas Hotels Group та основних конкурентів

Критерій	Ribas Hotels Group	Premier Hotels and Resorts	Optima Hotels & Resorts	Reikartz Hotel Group
Впізнаваність бренду	8	9	8	8
Різноманітність форматів	9	7	7	7
Якість цифрової присутності	8	7	7	7
Зручність онлайн-бронювання	8	8	7	7
Програма лояльності	7	8	7	7
Якість сервісу	8	9	8	8
Онлайн-репутація	8	8	7	7
Гнучкість бізнес-моделі	9	6	7	7
B2B-потенціал	9	6	6	6
Потенціал масштабування	9	7	8	8
Середній бал	8,3	7,5	7,2	7,2

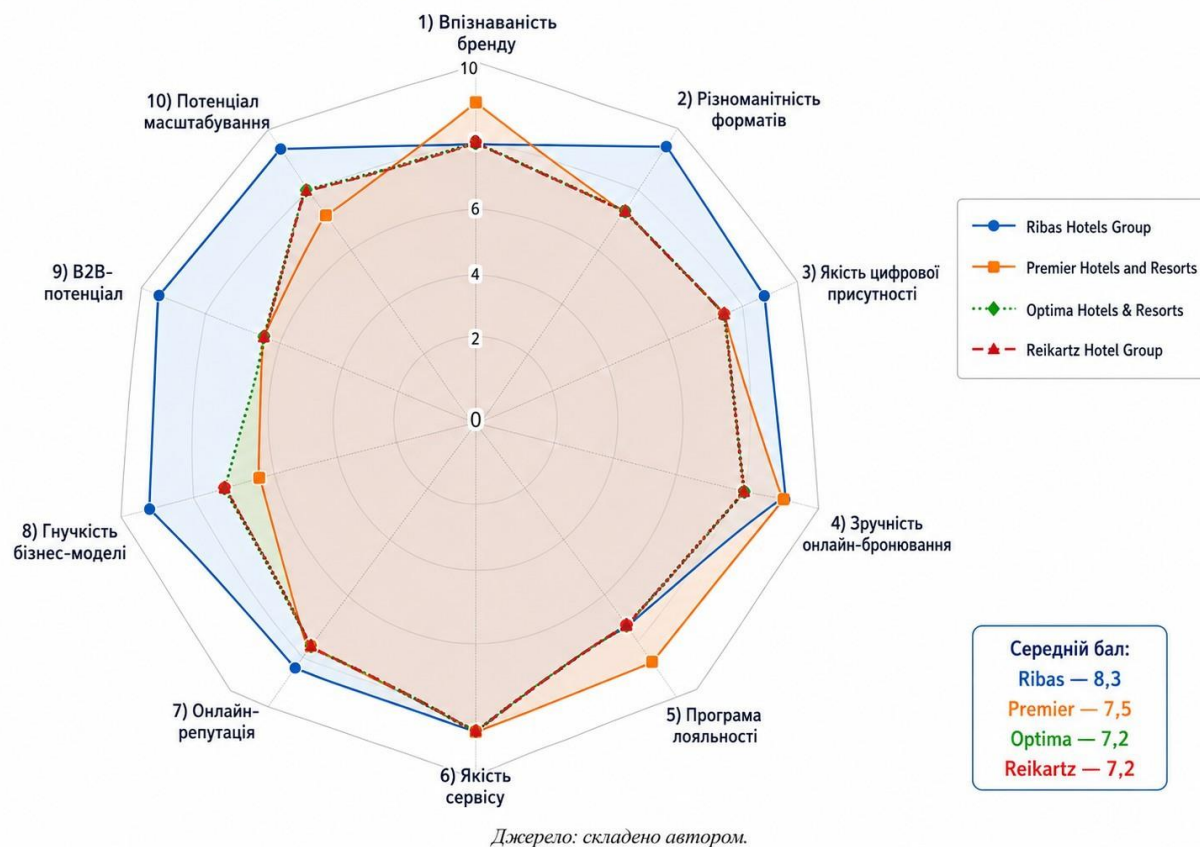
Джерело: складено автором на основі експертної оцінки відкритих даних.

На основі табл. 2.22 можна побудувати багатокутник конкурентоспроможності готельних операторів. Для текстового представлення результатів доцільно подати його у вигляді узагальненої схеми. Аналіз багатокутника конкурентоспроможності показує, що Ribas Hotels Group має найсильніші позиції за такими критеріями, як різноманітність форматів, гнучкість бізнес-моделі, B2B-потенціал і потенціал масштабування. Це пояснюється тим, що компанія поєднує діяльність у сфері управління готелями, розвитку готельної нерухомості, маркетингу, продажів, консалтингу й інвестиційних проєктів. Такий формат відрізняє її від частини конкурентів, які більше орієнтовані на класичну модель готельної мережі.

За критеріями цифрової присутності та онлайн-бронювання Ribas Hotels Group також має достатньо сильні позиції. Компанія активно використовує офіційний сайт, онлайн-бронювання, цифровий контент, соціальні мережі й репутаційні платформи. Водночас саме в цьому напрямі є значний потенціал подальшого розвитку, оскільки конкуренція в digital-середовищі постійно

зростає, а клієнти очікують дедалі більшої зручності, швидкості та персоналізації.

Рис. 2.4. Багатокутник конкурентоспроможності Ribas Hotels Group та основних конкурентів



За критерієм програми лояльності Ribas Hotels Group отримує нижчу оцінку, ніж Premier Hotels and Resorts. Це свідчить про наявність резерву для вдосконалення. Для готельної мережі програма лояльності має стратегічне значення, оскільки вона дозволяє стимулювати повторні бронювання, формувати клієнтську базу, персоналізувати пропозиції та зменшувати витрати на залучення нових гостей. Тому розвиток програми лояльності та її інтеграція з CRM-комунікаціями повинні стати одним із ключових напрямів удосконалення маркетингової стратегії Ribas Hotels Group.

За критеріями впізнаваності бренду та якості сервісу Ribas Hotels Group має сильні позиції, але поступається Premier Hotels and Resorts, який має більш тривалу історію позиціонування у преміальному сегменті. Для Ribas Hotels Group це означає необхідність подальшого зміцнення бренду, активнішого

використання контент-маркетингу, формування єдиної бренд-архітектури та підтримки стабільних сервісних стандартів у різних об'єктах.

На основі проведеної діагностики можна визначити інтегральну оцінку ефективності маркетингової стратегії Ribas Hotels Group. Для цього доцільно узагальнити результати за основними блоками: ринкова позиція, цифрова присутність, клієнтська лояльність, конкурентоспроможність, гнучкість бізнес-моделі та стратегічний потенціал.

Таблиця 2.23. Інтегральна оцінка ефективності маркетингової стратегії Ribas Hotels Group

Блок оцінювання	Оцінка, балів	Характеристика
Ринкова позиція	8	Компанія має помітну присутність на ринку та розвиває мережеву модель
Цифрова присутність	8	Сайт, онлайн-бронювання, SMM і контент формують сильну digital-базу
Конкурентоспроможність	8	Переваги забезпечуються гнучкістю, диверсифікацією та масштабуванням
Програма лояльності та CRM	7	Напрямок має потенціал, але потребує глибшої інтеграції та персоналізації
Репутаційний менеджмент	8	Онлайн-репутація є важливим активом, потребує постійного системного контролю
Direct booking	7	Наявний потенціал зростання частки прямих бронювань
B2B-маркетинг	9	Сильний напрям завдяки роботі з інвесторами та власниками готельних об'єктів
Стратегічний потенціал	9	Високий завдяки диверсифікації, цифровізації та розвитку нових форматів
Середня інтегральна оцінка	8,0	Маркетингова стратегія є ефективною, але має резерви розвитку

Джерело: складено автором.

Результати інтегральної оцінки свідчать, що маркетингова стратегія Ribas Hotels Group загалом є ефективною та відповідає умовам цифрової трансформації готельного бізнесу. Компанія має сильну цифрову присутність, гнучку бізнес-модель, диверсифікований портфель готельних форматів, розвинений B2B-напрямок і значний потенціал масштабування. Водночас середній бал 8,0 свідчить про наявність резервів для подальшого вдосконалення.

Найбільш актуальними напрямками вдосконалення є розвиток direct booking, посилення CRM-комунікацій, активніша персоналізація пропозицій, підвищення ефективності програми лояльності, систематизація бренд-

архітектури та оптимізація digital-реклами. Ці напрями мають безпосередній зв'язок із проблемами, виявленими у процесі SWOT- і PEST-аналізу, а також із результатами багатокутника конкурентоспроможності.

Узагальнюючи результати діагностики, можна зробити висновок, що Ribas Hotels Group має достатньо сильні конкурентні позиції на українському ринку готельних послуг, однак працює в умовах високої невизначеності та конкуренції. Компанія має ефективно використовувати свої сильні сторони: мережеву модель, цифрові канали, диверсифіковану продуктову пропозицію, досвід управління готельними об'єктами та B2B-потенціал. Водночас для мінімізації слабких сторін і загроз необхідно розвивати персоналізований digital-маркетинг, зміцнювати програму лояльності, підвищувати частку прямих бронювань і забезпечувати стабільну якість сервісу в усіх об'єктах мережі.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи було проведено аналіз стратегічного управління маркетингом Ribas Hotels Group в умовах цифрового середовища. Дослідження охоплювало організаційно-економічну характеристику компанії, аналіз ринку готельних послуг і конкурентного середовища, оцінку маркетингової діяльності та цифрових каналів комунікації, а також діагностику ефективності маркетингової стратегії за допомогою PEST-аналізу, SWOT-аналізу та багатокутника конкурентоспроможності.

У результаті організаційно-економічної характеристики встановлено, що Ribas Hotels Group є сучасною українською готельною групою, яка розвиває мережеву модель діяльності та поєднує управління готельними об'єктами, розвиток готельної нерухомості, маркетинг, продажі, консалтинг, франчайзинг і роботу з інвесторами. Компанія має диверсифікований портфель готельних форматів, серед яких міські готелі, бізнес-готелі, апарт-готелі, курортні об'єкти та котеджні комплекси. Така структура дозволяє Ribas

Hotels Group працювати з різними цільовими аудиторіями та знижувати залежність від одного сегмента ринку.

Проведений аналіз конкурентного середовища засвідчив, що Ribas Hotels Group працює в умовах високого конкурентного тиску. Основними конкурентами компанії є українські готельні мережі, зокрема Premier Hotels and Resorts, Optima Hotels & Resorts, Reikartz Hotel Group, Maestro Hotel Management, а також незалежні готелі, апарт-готелі, короткострокова оренда та міжнародні готельні бренди. За моделлю п'яти сил М. Портера встановлено, що найбільший вплив на компанію мають конкуренція між існуючими гравцями, сила споживачів і загроза товарів-замінників.

Оцінка маркетингової діяльності Ribas Hotels Group показала, що компанія має комплексну систему маркетингу, яка включає брендинг, digital-просування, онлайн-бронювання, управління каналами продажу, соціальні мережі, контент-маркетинг, репутаційний менеджмент, програму лояльності, CRM-потенціал і B2B-комунікації.

Сильними сторонами маркетингової діяльності є наявність мережевого бренду, різноманітність готельних форматів, цифрова присутність, можливість розвитку прямих бронювань, візуальний контент і просування компанії як професійного готельного оператора.

Водночас у маркетинговій діяльності Ribas Hotels Group визначено низку резервів для вдосконалення. До них належать потреба в активнішому розвитку CRM-комунікацій, глибшій персоналізації пропозицій, посиленні програми лояльності, збільшенні частки direct booking, систематизації онлайн-репутації, регулярному використанні web-аналітики та чіткішому позиціонуванні окремих брендів і форматів компанії. Особливо важливим є те, що в умовах цифрової трансформації залучення клієнта через рекламу або сайт уже не є достатнім: необхідно формувати довгострокову систему взаємодії, яка переводить одноразового гостя в постійного клієнта.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ RIBAS HOTELS GROUP В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

3.1. Удосконалення digital-стратегії просування Ribas Hotels Group

Результати аналітичного дослідження, проведеного у другому розділі кваліфікаційної роботи, показали, що Ribas Hotels Group має достатньо сильну цифрову присутність, використовує офіційний сайт, онлайн-бронювання, соціальні мережі, контент-маркетинг, репутаційні платформи та B2B-комунікації. Водночас було встановлено, що маркетингова стратегія компанії має резерви для вдосконалення, зокрема в напрямках збільшення частки прямих бронювань, підвищення конверсії сайту, персоналізації digital-комунікацій, посилення SEO-просування, систематизації контент-маркетингу та оптимізації рекламних витрат.

Головною метою удосконалення digital-стратегії Ribas Hotels Group є підвищення ефективності цифрових каналів залучення клієнтів, збільшення частки прямих бронювань, зниження залежності від OTA-платформ, покращення клієнтського шляху на сайті та підвищення економічної результативності маркетингових витрат.

Для досягнення цієї мети доцільно запропонувати комплекс заходів, який охоплює чотири основні напрями:

- SEO-оптимізацію офіційного сайту та сторінок окремих готелів;
- удосконалення UX/UI сайту й системи онлайн-бронювання;
- запуск системної контент-стратегії для B2C- і B2B-аудиторій;
- оптимізацію платної digital-реклами та remarketing-кампаній.

Першим напрямом удосконалення є SEO-оптимізація офіційного сайту Ribas Hotels Group. Пошуковий трафік є стратегічно важливим для готельного бізнесу, оскільки користувачі, які шукають готель у конкретному місті або регіоні, уже мають сформовану потребу в проживанні. Саме тому органічна

видимість у пошукових системах може забезпечувати стабільний потік потенційних клієнтів без постійного збільшення рекламного бюджету.

SEO-оптимізація має включати технічну оптимізацію сайту, роботу з семантичним ядром, створення посадкових сторінок для окремих напрямів, оптимізацію сторінок готелів, покращення швидкості завантаження, адаптацію до мобільних пристроїв, внутрішню перелінковку, оптимізацію метатегів, роботу з локальним SEO та регулярне оновлення контенту. Для Ribas Hotels Group особливо важливими є запити, пов'язані з конкретними містами, курортами, типами проживання та цільовими сценаріями клієнтів, наприклад: «готель в Одесі», «апарт-готель у Львові», «готель у Буковелі», «сімейний відпочинок у Карпатах», «готель для бізнес-поїздки», «довгострокове проживання в апарт-готелі».

Другим напрямом є удосконалення UX/UI сайту й системи онлайн-бронювання. Навіть за умови високого трафіку сайт не буде ефективним каналом продажу, якщо користувачеві складно знайти потрібний готель, порівняти тарифи, вибрати номер або завершити бронювання. Тому необхідно скоротити кількість кроків від першого переходу на сайт до підтвердження бронювання, зробити структуру сторінок більш зрозумілою, посилити візуальну презентацію об'єктів, додати чіткі переваги прямого бронювання та забезпечити повну зручність використання сайту з мобільних пристроїв.

Для стимулювання direct booking доцільно впровадити на сайті спеціальний блок «Переваги бронювання на офіційному сайті». До нього можуть входити: найкраща ціна, бонуси програми лояльності, безкоштовне раннє заселення за наявності номерів, гнучкі умови скасування, спеціальні промокоди, персональні пропозиції для постійних гостей, додаткові послуги або welcome-бонус. Такий підхід дозволить мотивувати клієнтів бронювати напряму, а не через посередницькі платформи.

Третім напрямом є системна контент-стратегія. Для Ribas Hotels Group контент має виконувати не лише іміджеву, а й комерційну функцію. Він повинен залучати клієнтів із пошукових систем, соціальних мереж, email-

розсилок і рекламних кампаній, а також пояснювати переваги різних форматів готельних продуктів. Доцільно розділити контент на два основні блоки: B2C-контент для гостей і B2B-контент для інвесторів, девелоперів та власників готельних об'єктів.

B2C-контент має бути орієнтований на потреби туристів і включати матеріали про напрями відпочинку, добірки готелів за сценаріями подорожі, сімейні пропозиції, бізнес-поїздки, апарт-формати, відпочинок у горах, морські курорти, романтичні поїздки, тривале проживання та спеціальні сезонні пропозиції. Такий контент має не лише інформувати, а й підштовхувати користувача до бронювання.

B2B-контент повинен демонструвати експертність Ribas Hotels Group як готельного оператора. До нього доцільно включити кейси запуску та управління готельними об'єктами, аналітичні статті про ринок готельної нерухомості, матеріали про прибутковість готельних форматів, переваги професійного управління, франчайзингові можливості та інвестиційні пропозиції. Такий контент сприятиме залученню партнерів та інвесторів.

Четвертим напрямом є оптимізація платної digital-реклами. Для Ribas Hotels Group доцільно використовувати поєднання пошукової реклами, таргетованої реклами в соціальних мережах, remarketing-кампаній і реклами для окремих сезонних напрямів. Водночас важливо не просто збільшувати рекламний бюджет, а оцінювати ефективність кожного каналу за показниками вартості залучення клієнта, конверсії, кількості бронювань, середнього чека та рентабельності рекламних витрат.

Особливу увагу доцільно приділити remarketing-кампаніям. Значна частина користувачів може відвідати сайт, переглянути конкретний готель або номер, але не завершити бронювання. За допомогою remarketing можна повернути таких користувачів через персоналізовану рекламу з нагадуванням про переглянутий об'єкт, спеціальною пропозицією або промокодом. Це дозволить підвищити конверсію сайту без необхідності постійно залучати лише новий трафік.

Комплекс запропонованих заходів з удосконалення digital-стратегії Ribas Hotels Group наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1. Комплекс заходів з удосконалення digital-стратегії просування Ribas Hotels Group

Напрямок удосконалення	Зміст заходу	Очікуваний результат
SEO-оптимізація	Технічне SEO, семантичне ядро, посадкові сторінки, локальне SEO, оптимізація сторінок готелів	Зростання органічного трафіку та кількості заявок із пошуку
UX/UI сайту	Спрощення структури сайту, покращення мобільної версії, оптимізація процесу бронювання	Підвищення конверсії сайту та зменшення відмов
Direct booking	Блок переваг прямого бронювання, промокоди, бонуси, спеціальні тарифи	Збільшення частки прямих бронювань і зниження комісійних витрат
Контент-стратегія	B2C-матеріали для гостей і B2B-контент для інвесторів та партнерів	Підвищення впізнаваності, довіри й пошукової видимості бренду
Paid digital	Контекстна реклама, таргетована реклама, кампанії за напрямками	Збільшення кількості цільових переходів і бронювань
Remarketing	Повернення користувачів, які відвідували сайт, але не забронювали	Підвищення конверсії та зменшення втрат потенційних клієнтів
Аналітика	Налаштування наскрізної аналітики, відстеження CAC, ROAS, direct booking rate	Оптимізація маркетингових витрат і контроль ефективності

Джерело: складено автором.

Для реалізації запропонованої digital-стратегії необхідно визначити послідовність впровадження заходів. На першому етапі доцільно провести аудит сайту, SEO-позицій, рекламних кампаній і клієнтського шляху. На другому етапі необхідно здійснити технічну та змістову оптимізацію сайту, створити посадкові сторінки для ключових напрямів і впровадити блок переваг прямого бронювання. На третьому етапі варто запуснути оновлену контент-стратегію та remarketing-кампанії. На четвертому етапі необхідно оцінити результати, скоригувати рекламні бюджети та масштабувати найбільш ефективні інструменти. Очікуваний ефект від реалізації запропонованих заходів має проявитися у зростанні органічного трафіку, підвищенні конверсії сайту, збільшенні кількості прямих бронювань, зниженні залежності від ОТА-платформ, покращенні якості digital-аналітики та підвищенні економічної віддачі від маркетингових витрат. Етапи впровадження digital-стратегії Ribas Hotels Group подано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2. Етапи впровадження удосконаленої digital-стратегії Ribas Hotels Group

Етап	Термін реалізації	Основні дії	Очікуваний результат
1. Digital-аудит	1 місяць	Аналіз сайту, SEO, реклами, social media, бронювання, аналітики	Виявлення проблем і точок зростання
2. SEO та UX/UI-оптимізація	2–3 місяці	Оптимізація сайту, створення landing pages, покращення мобільної версії	Зростання органічного трафіку та конверсії
3. Запуск контент-стратегії	3–6 місяців	Публікація B2C- і B2B-контенту, оновлення сторінок готелів	Підвищення довіри, впізнаваності та пошукової видимості
4. Оптимізація paid-реклами	2–6 місяців	Налаштування PPC, таргетингу, remarketing, тестування аудиторій	Зростання кількості бронювань і зниження вартості залучення
5. Впровадження наскрізної аналітики	1–2 місяці	Налаштування KPI, dashboard, відстеження джерел бронювання	Контроль ефективності каналів
6. Масштабування ефективних інструментів	6–12 місяців	Перерозподіл бюджету на найрезультативніші канали	Підвищення загальної рентабельності digital-маркетингу

Джерело: складено автором.

Для попереднього обґрунтування доцільності заходів можна використати прогнозну оцінку основних digital-показників.

Таблиця 3.3. Прогноз впливу запропонованих заходів на digital-показники Ribas Hotels Group

Показник	Поточне значення	Прогнозне значення після впровадження	Очікувана зміна
Частка органічного трафіку, %	34	42	+8 в.п.
Конверсія сайту в бронювання, %	2,1	2,8	+0,7 в.п.
Частка прямих бронювань, %	36	44	+8 в.п.
Частка бронювань через ОТА, %	48	40	–8 в.п.
Середня вартість залучення клієнта, грн	420	360	–14,3 %
Кількість повторних відвідувань сайту, %	22	30	+8 в.п.
ROAS digital-реклами, грн/грн	5,2	6,4	+23,1 %

Джерело: розраховано автором на основі прогнозних припущень.

Дані табл. 3.3 свідчать, що реалізація запропонованих заходів може забезпечити позитивну динаміку ключових digital-показників. Зростання частки органічного трафіку з 34 % до 42 % дозволить зменшити залежність від платної реклами та забезпечити стабільніший потік потенційних клієнтів. Підвищення конверсії сайту з 2,1 % до 2,8 % означатиме, що більша частина відвідувачів сайту завершуватиме бронювання. Збільшення частки прямих бронювань з 36 % до 44 % сприятиме зменшенню комісійних витрат і посиленню прямого контакту з клієнтами.

Для економічного обґрунтування запропонованого напрямку доцільно розрахувати орієнтовні витрати на впровадження digital-стратегії. До таких витрат належать аудит, SEO-оптимізація, UX/UI-покращення, розробка контенту, налаштування реклами, remarketing, аналітика та супровід.

Таблиця 3.4. Орієнтовний бюджет впровадження удосконаленої digital-стратегії Ribas Hotels Group

Стаття витрат	Орієнтовна сума, грн
Digital-аудит сайту, реклами та аналітики	80 000
SEO-оптимізація та створення посадкових сторінок	180 000
UX/UI-покращення сайту й системи бронювання	220 000
Розробка B2C- і B2B-контенту	150 000
Налаштування та тестування PPC/таргетованої реклами	120 000
Remarketing-кампанії	100 000
Налаштування наскрізної аналітики та dashboard	90 000
Резерв на оптимізацію та технічний супровід	60 000
Разом	1 000 000

Джерело: розраховано автором.

За прогнозними розрахунками, впровадження запропонованої digital-стратегії може забезпечити додаткове зростання кількості прямих бронювань. Якщо припустити, що внаслідок підвищення конверсії сайту, SEO-оптимізації та remarketing-кампаній компанія отримає додатково 900 прямих бронювань протягом року, а середній чистий маржинальний дохід з одного прямого бронювання становитиме 1 800 грн, тоді додатковий маржинальний дохід становитиме:

$$900 \times 1\,800 = 1\,620\,000 \text{ грн.}$$

За умови, що витрати на впровадження digital-стратегії становлять 1 000 000 грн, очікуваний економічний ефект дорівнюватиме:

$$1\,620\,000 - 1\,000\,000 = 620\,000 \text{ грн.}$$

Рентабельність запропонованого заходу можна визначити як співвідношення економічного ефекту до витрат:

$$620\,000 / 1\,000\,000 \times 100 \% = 62,0 \%$$

Отже, очікувана рентабельність удосконаленої digital-стратегії становитиме 62,0 %, що підтверджує доцільність її впровадження. Крім прямого економічного ефекту, компанія отримає низку додаткових переваг: збільшення клієнтської бази, зниження залежності від OTA-платформ, покращення аналітики, підвищення впізнаваності бренду, зростання повторних контактів із сайтом і формування основи для подальших CRM-комунікацій.

Узагальнену оцінку ефективності заходу наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5. Оцінка економічної ефективності удосконалення digital-стратегії Ribas Hotels Group

Показник	Значення
Витрати на впровадження заходів, грн	1 000 000
Прогнозна кількість додаткових прямих бронювань, од.	900
Середній маржинальний дохід з одного прямого бронювання, грн	1 800
Додатковий маржинальний дохід, грн	1 620 000
Очікуваний економічний ефект, грн	620 000
Рентабельність заходу, %	62,0
Орієнтовний термін окупності	7–8 місяців

Джерело: розраховано автором.

Таким чином, удосконалення digital-стратегії просування Ribas Hotels Group є обґрунтованим напрямом розвитку стратегічного управління маркетингом компанії. Запропоновані заходи дозволять підвищити ефективність сайту як каналу продажу, збільшити частку прямих бронювань, оптимізувати рекламні витрати, покращити цифрову видимість бренду та посилити контроль над клієнтським шляхом. У довгостроковій перспективі це сприятиме зміцненню конкурентних позицій Ribas Hotels Group на ринку готельних послуг і створить основу для подальшого розвитку CRM-комунікацій, персоналізації та програми лояльності.

3.2. Розвиток CRM-комунікацій, персоналізації та програми лояльності клієнтів

У сучасному готельному бізнесі одним із ключових напрямів підвищення ефективності маркетингової діяльності є розвиток CRM-комунікацій, персоналізації та програм лояльності. Це пояснюється тим, що залучення нового клієнта зазвичай потребує більших витрат, ніж утримання наявного, а повторні бронювання формують більш стабільний дохід і зменшують залежність підприємства від платної реклами та посередницьких платформ бронювання. Для Ribas Hotels Group цей напрям є особливо актуальним, оскільки компанія має мережеву структуру, різні готельні формати й можливість пропонувати клієнтам не один окремий об'єкт, а цілу екосистему готельних послуг.

Результати аналізу, проведеного у другому розділі, показали, що Ribas Hotels Group має потенціал для розвитку програми лояльності та персоналізованих комунікацій. Водночас було встановлено, що саме CRM-комунікації, інтеграція клієнтських даних, сегментація гостей і стимулювання повторних бронювань є резервами подальшого вдосконалення маркетингової стратегії. Тому доцільно запропонувати комплекс заходів, спрямованих на створення більш цілісної системи управління взаємовідносинами з клієнтами.

Основною метою розвитку CRM-комунікацій Ribas Hotels Group є підвищення частки повторних бронювань, збільшення довгострокової цінності клієнта, покращення персоналізації пропозицій і зниження витрат на залучення гостей. Для досягнення цієї мети необхідно не лише використовувати клієнтську базу для розсилок, а й побудувати повний цикл роботи з гостем: від першого бронювання до повторного повернення в один з об'єктів мережі.

Запропонована CRM-модель для Ribas Hotels Group повинна включати такі елементи: збір клієнтських даних, сегментацію гостей, персоналізовані пропозиції, автоматизовані комунікації, програму лояльності, аналіз

поведінки клієнтів і оцінку ефективності повторних продажів. Такий підхід дозволить перейти від загальної масової комунікації до індивідуальної взаємодії з різними групами гостей.

Модель розвитку CRM-комунікацій Ribas Hotels Group можна подати таким чином:

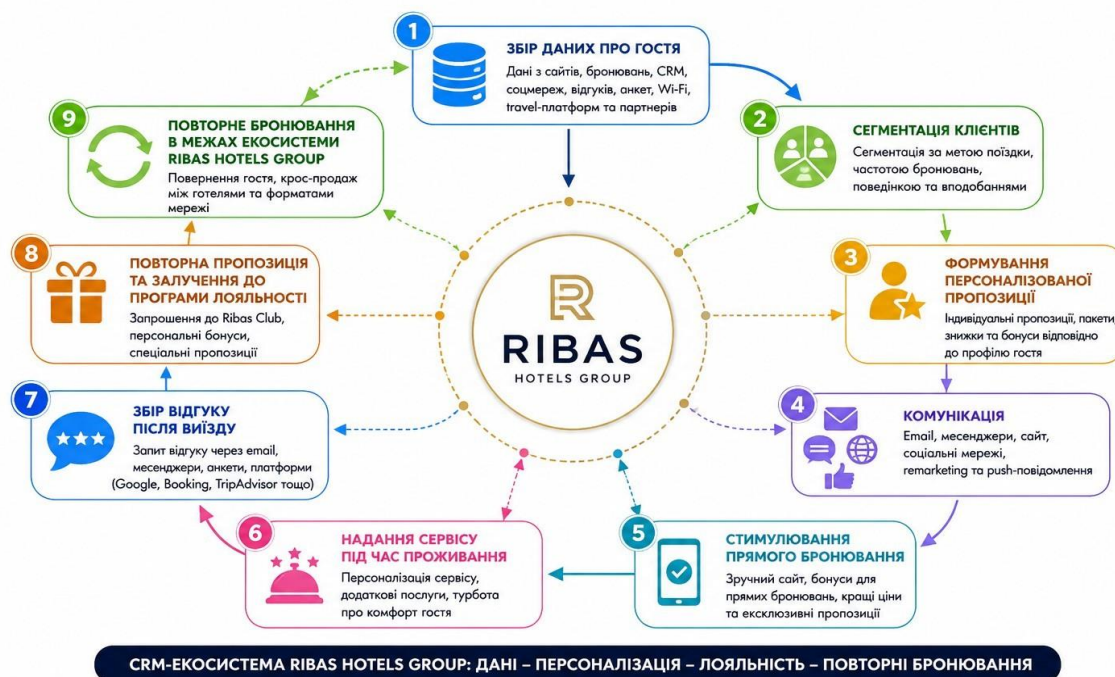


Рис. 3.1. Модель розвитку CRM-комунікацій Ribas Hotels Group

Джерело: складено автором.

Першим етапом розвитку CRM-комунікацій є формування єдиної клієнтської бази. До неї мають входити дані про джерело бронювання, дату проживання, обраний готель, тип номера, тривалість перебування, середній чек, додаткові послуги, участь у програмі лояльності, залишені відгуки, реакцію на розсилки та повторні звернення. Наявність такої бази дозволить компанії краще розуміти поведінку клієнтів і формувати пропозиції не загального характеру, а відповідно до реальних потреб гостей.

Другим етапом є сегментація клієнтів. Для Ribas Hotels Group доцільно виділити кілька ключових сегментів: бізнес-гості, сімейні туристи, гості на тривале проживання, курортні туристи, постійні клієнти, корпоративні клієнти та іноземні гості. Кожен із цих сегментів має різні мотиви бронювання, очікування щодо сервісу та реакцію на маркетингові стимули. Наприклад,

бізнес-гостям важливі швидкість бронювання, документи для звітності, Wi-Fi і локація; сімейним туристам — комфорт, безпека, сімейні пакети; гостям на тривале проживання — автономність, апарт-формат і спеціальні довгострокові тарифи.

Сегментацію клієнтів Ribas Hotels Group для CRM-комунікацій наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6. Сегментація клієнтів Ribas Hotels Group для персоналізованих CRM-комунікацій

Сегмент клієнтів	Основні потреби	Персоналізована пропозиція
Бізнес-гості	Швидке бронювання, зручна локація, стабільний сервіс, документи	Корпоративні тарифи, fast check-in, бонус за пряме бронювання
Сімейні туристи	Комфорт, безпека, сімейні номери, додаткові послуги	Сімейні пакети, знижка на додаткові послуги, сезонні пропозиції
Курортні туристи	Відпочинок, емоції, локація, сервіс, враження	Пакети вихідного дня, SPA/ресторанні бонуси, раннє бронювання
Гості на тривале проживання	Автономність, апарт-формат, гнучкі умови	Довгострокові тарифи, знижки на проживання понад 7/14/30 днів
Постійні клієнти	Визнання, бонуси, персональний підхід	Персональні промокоди, підвищений рівень лояльності, early check-in
Корпоративні клієнти	Договірні умови, стабільність, зручна звітність	Корпоративні пакети, персональний менеджер, спеціальні умови
Іноземні гості	Зрозуміла комунікація, довіра, безпека, сервіс	Англомовні розсилки, гарантії бронювання, інформація про локацію

Джерело: складено автором.

Третім етапом є розвиток програми лояльності. Для Ribas Hotels Group програма лояльності повинна бути не лише інструментом надання знижок, а повноцінною системою утримання клієнтів. Її доцільно побудувати на багаторівневому принципі, коли гість отримує більше переваг залежно від кількості проживань, суми витрат або активності в межах екосистеми Ribas. Це стимулюватиме клієнта повторно обирати не лише конкретний готель, а й інші об'єкти мережі.

Доцільно запропонувати три рівні програми лояльності:

- базовий рівень — для клієнтів після першого прямого бронювання;
- середній рівень — для гостей, які здійснили 2–4 бронювання протягом року;
- преміальний рівень — для постійних клієнтів, які регулярно користуються послугами мережі.

Кожен рівень має передбачати конкретні переваги: персональні промокоди, бонуси за пряме бронювання, раннє заселення або пізній виїзд за наявності вільних номерів, знижки на додаткові послуги, спеціальні пропозиції для сімейного відпочинку, привітальні бонуси та пріоритетну комунікацію.

Запропоновану структуру програми лояльності Ribas Hotels Group наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7. Запропонована структура програми лояльності Ribas Hotels Group

Рівень програми	Умови отримання	Основні переваги
Ribas Start	Перше пряме бронювання через сайт	Промокод на наступне бронювання, участь у спеціальних акціях
Ribas Plus	2–4 бронювання протягом року	Знижка 7 %, early check-in або late check-out за наявності номерів, бонуси на додаткові послуги
Ribas Premium	5 і більше бронювань протягом року або високий середній чек	Знижка 10–12 %, персональні пропозиції, пріоритетна підтримка, спеціальні пакети для різних об'єктів мережі
Ribas Corporate	Договірні корпоративні клієнти	Фіксовані тарифи, персональний менеджер, спрощена звітність, спеціальні умови для груп

Джерело: складено автором.

Четвертим етапом є впровадження автоматизованих комунікацій. Для Ribas Hotels Group доцільно сформувати серію автоматичних повідомлень, які будуть супроводжувати клієнта на різних етапах взаємодії. Наприклад, після бронювання клієнт отримує підтвердження та інформацію про готель; за кілька днів до заїзду — нагадування й пропозицію додаткових послуг; під час проживання — сервісне повідомлення; після виїзду — подяку, прохання залишити відгук і промокод на наступне бронювання.

Систему автоматизованих CRM-комунікацій Ribas Hotels Group наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8. Система автоматизованих CRM-комунікацій Ribas Hotels Group

Етап клієнтського шляху	Зміст повідомлення	Очікуваний результат
Після бронювання	Підтвердження, переваги прямого бронювання, інформація про готель	Зниження кількості скасувань, підвищення довіри
До заїзду	Нагадування, маршрут, додаткові послуги, upgrade-пропозиція	Зростання продажу додаткових послуг
Під час проживання	Сервісне повідомлення, контакти підтримки, коротке опитування	Оперативне вирішення проблем і покращення досвіду
Після виїзду	Подяка, прохання залишити відгук, промокод	Зростання кількості відгуків і повторних бронювань
Через 30–60 днів	Персональна пропозиція за попереднім сценарієм подорожі	Стимулювання повторного бронювання

До сезону/свята	Пакетна пропозиція або спеціальний тариф	Активація клієнтської бази
Для неактивних клієнтів	Реактиваційний промокод або добірка готелів	Повернення клієнтів, які давно не бронювали

Джерело: складено автором.

Для впровадження запропонованих заходів необхідно передбачити певний бюджет. Основні витрати пов'язані з CRM-налаштуванням, інтеграцією клієнтської бази, розробкою сценаріїв розсилок, дизайном шаблонів, автоматизацією повідомлень, аналітикою та запуском програми лояльності.

Таблиця 3.9. Орієнтовний бюджет розвитку CRM-комунікацій і програми лояльності Ribas Hotels Group

Стаття витрат	Орієнтовна сума, грн
Аудит клієнтської бази та CRM-процесів	70 000
Налаштування CRM-сегментації	120 000
Інтеграція CRM із сайтом і системою бронювання	180 000
Розробка сценаріїв автоматизованих комунікацій	80 000
Дизайн email- і messenger-шаблонів	50 000
Запуск і налаштування програми лояльності	150 000
Аналітична панель CRM-показників	70 000
Тестування, оптимізація та технічний супровід	80 000
Разом	800 000

Джерело: розраховано автором.

Очікуваний економічний ефект від розвитку CRM-комунікацій і програми лояльності пов'язаний насамперед зі зростанням повторних бронювань і збільшенням частки прямих продажів. Якщо припустити, що завдяки впровадженню CRM-комунікацій Ribas Hotels Group отримає додатково 650 повторних бронювань протягом року, а середній маржинальний дохід з одного такого бронювання становитиме 1 700 грн, то додатковий маржинальний дохід становитиме:

$$650 \times 1\,700 = 1\,105\,000 \text{ грн.}$$

За умови, що бюджет впровадження заходу становить 800 000 грн, очікуваний економічний ефект дорівнюватиме:

$$1\,105\,000 - 800\,000 = 305\,000 \text{ грн.}$$

Рентабельність заходу становитиме:

$$305\,000 / 800\,000 \times 100 \% = 38,1 \%$$

Оцінку ефективності заходу наведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10. Оцінка ефективності розвитку CRM-комунікацій і програми лояльності Ribas Hotels Group

Показник	Значення
Витрати на впровадження, грн	800 000
Прогнозна кількість додаткових повторних бронювань, од.	650
Середній маржинальний дохід з одного бронювання, грн	1 700
Додатковий маржинальний дохід, грн	1 105 000
Очікуваний економічний ефект, грн	305 000
Рентабельність заходу, %	38,1
Орієнтовний термін окупності	8–9 місяців

Джерело: розраховано автором.

Крім прямого економічного ефекту, розвиток CRM-комунікацій і програми лояльності забезпечить низку стратегічних переваг для Ribas Hotels Group. По-перше, компанія зможе підвищити рівень утримання клієнтів і зменшити залежність від платної реклами. По-друге, персоналізовані пропозиції дозволять краще використовувати потенціал різних готельних форматів мережі. По-третє, CRM-система створить базу для більш точного аналізу поведінки гостей. По-четверте, програма лояльності сприятиме збільшенню частки прямих бронювань і формуванню довгострокових відносин із клієнтами.

Таким чином, розвиток CRM-комунікацій, персоналізації та програми лояльності є доцільним напрямом удосконалення стратегічного управління маркетингом Ribas Hotels Group. Запропоновані заходи дозволять не лише збільшити кількість повторних бронювань, а й створити більш системну модель взаємодії з клієнтами. Очікувана рентабельність заходу становить 38,1 %, а орієнтовний термін окупності — 8–9 місяців, що підтверджує його економічну доцільність і практичну значущість для компанії.

3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих маркетингових заходів

Економічне обґрунтування запропонованих маркетингових заходів є необхідною умовою підтвердження їх практичної доцільності для Ribas Hotels Group. У попередніх підрозділах було запропоновано два ключові напрями вдосконалення стратегічного управління маркетингом компанії: удосконалення digital-стратегії просування та розвиток CRM-комунікацій,

персоналізації й програми лояльності. Обидва напрями пов'язані між собою, оскільки digital-стратегія спрямована переважно на залучення клієнтів і збільшення частки прямих бронювань, тоді як CRM-комунікації та програма лояльності орієнтовані на утримання гостей, стимулювання повторних бронювань і підвищення довгострокової цінності клієнта.

Для Ribas Hotels Group реалізація запропонованих заходів є доцільною з огляду на результати аналізу, проведеного у другому розділі. Було встановлено, що компанія має сильні позиції за такими напрямками, як мережевий формат, різноманітність готельних продуктів, цифрова присутність, B2B-потенціал і здатність до масштабування. Водночас було визначено резерви розвитку: необхідність збільшення частки direct booking, посилення CRM-комунікацій, глибшої персоналізації пропозицій, розвитку програми лояльності, оптимізації digital-реклами та системного використання web-аналітики. Саме на вирішення цих проблем спрямовані запропоновані заходи.

Перший захід — удосконалення digital-стратегії просування Ribas Hotels Group — передбачає SEO-оптимізацію сайту, покращення UX/UI, розвиток посадкових сторінок, посилення direct booking, запуск системної контент-стратегії, оптимізацію платної реклами, remarketing і налаштування наскрізної аналітики. Очікуваний ефект від реалізації цього напрямку полягає у зростанні органічного трафіку, підвищенні конверсії сайту, збільшенні кількості прямих бронювань, зниженні залежності від OTA-платформ і підвищенні рентабельності digital-маркетингу.

Другий захід — розвиток CRM-комунікацій, персоналізації та програми лояльності — передбачає формування єдиної клієнтської бази, сегментацію гостей, автоматизовані email- і messenger-комунікації, персональні пропозиції, багаторівневу програму лояльності та аналітику повторних бронювань. Очікуваний ефект цього напрямку полягає у збільшенні кількості повторних бронювань, підвищенні лояльності клієнтів, зростанні частки прямих

продажів, покращенні персоналізації та зменшенні витрат на повторне залучення гостей.

Загальний бюджет запропонованих заходів наведено в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Загальний бюджет запропонованих маркетингових заходів для Ribas Hotels Group

Запропонований захід	Основні складові витрат	Сума витрат, грн
Удосконалення digital-стратегії просування	Digital-аудит, SEO, UX/UI, контент, PPC, remarketing, аналітика	1 000 000
Розвиток CRM-комунікацій і програми лояльності	CRM-сегментація, інтеграція з сайтом, автоматизовані комунікації, програма лояльності, аналітика	800 000
Разом		1 800 000

Джерело: розраховано автором.

Як видно з табл. 3.11, загальний обсяг інвестицій у реалізацію запропонованих заходів становить 1 800 000 грн. Найбільша частина витрат припадає на удосконалення digital-стратегії, оскільки цей напрям включає технічні, рекламні, контентні та аналітичні роботи. Витрати на CRM-комунікації є дещо нижчими, однак цей напрям має важливе стратегічне значення, оскільки забезпечує довгострокову взаємодію з клієнтами та повторні продажі.

Для оцінки економічної ефективності заходів доцільно визначити прогнозний додатковий маржинальний дохід. За результатами попередніх розрахунків, удосконалення digital-стратегії може забезпечити 900 додаткових прямих бронювань протягом року із середнім маржинальним доходом 1 800 грн з одного бронювання. Розвиток CRM-комунікацій і програми лояльності може забезпечити 650 додаткових повторних бронювань із середнім маржинальним доходом 1 700 грн з одного бронювання.

Прогноз додаткового маржинального доходу наведено в табл. 3.12.

Таблиця 3.12. Прогноз додаткового маржинального доходу від реалізації запропонованих заходів

Захід	Додаткові бронювання, од.	Середній маржинальний дохід з одного бронювання, грн	Додатковий маржинальний дохід, грн
Удосконалення digital-стратегії	900	1 800	1 620 000
Розвиток CRM-комунікацій і програми лояльності	650	1 700	1 105 000
Разом	1 550	—	2 725 000

Джерело: розраховано автором.

Дані табл. 3.12 свідчать, що реалізація двох запропонованих заходів може забезпечити 1 550 додаткових бронювань протягом року та сформувати додатковий маржинальний дохід у розмірі 2 725 000 грн. При загальному бюджеті впровадження 1 800 000 грн очікуваний економічний ефект становитиме:

$$2\,725\,000 - 1\,800\,000 = 925\,000 \text{ грн.}$$

Рентабельність комплексу запропонованих заходів визначається як співвідношення очікуваного економічного ефекту до витрат на їх реалізацію:

$$925\,000 / 1\,800\,000 \times 100 \% = 51,4 \%$$

Отже, загальна рентабельність запропонованих маркетингових заходів становитиме 51,4 %, що підтверджує їх економічну доцільність. Орієнтовний термін окупності можна розрахувати як співвідношення загальних витрат до середньомісячного додаткового маржинального доходу. Якщо додатковий маржинальний дохід протягом року становить 2 725 000 грн, то середньомісячний додатковий маржинальний дохід дорівнює:

$$2\,725\,000 / 12 = 227\,083 \text{ грн.}$$

Термін окупності становитиме:

$$1\,800\,000 / 227\,083 = 7,9 \text{ місяця.}$$

Таким чином, орієнтовний термін окупності комплексу заходів становить близько 8 місяців.

Зведену оцінку економічної ефективності запропонованих заходів наведено в табл. 3.13.

Таблиця 3.13. Зведена оцінка економічної ефективності запропонованих маркетингових заходів

Показник	Значення
Загальні витрати на впровадження, грн	1 800 000

Загальна кількість додаткових бронювань, од.	1 550
Додатковий маржинальний дохід, грн	2 725 000
Очікуваний економічний ефект, грн	925 000
Рентабельність заходів, %	51,4
Середньомісячний додатковий маржинальний дохід, грн	227 083
Орієнтовний термін окупності	7,9 місяця

Джерело: розраховано автором.

Крім прямого економічного ефекту, реалізація запропонованих заходів матиме важливе стратегічне значення для Ribas Hotels Group. По-перше, збільшення частки прямих бронювань дозволить компанії зменшити залежність від OTA-платформ і пов'язаних із ними комісійних витрат. По-друге, розвиток CRM-комунікацій створить основу для системної роботи з клієнтською базою та повторними продажами. По-третє, персоналізація пропозицій сприятиме підвищенню задоволеності гостей і формуванню довгострокових відносин із клієнтами. По-четверте, удосконалення digital-аналітики дозволить більш точно оцінювати ефективність маркетингових каналів і перерозподіляти бюджет на користь найбільш результативних інструментів.

Прогноз впливу запропонованих заходів на ключові маркетингові показники Ribas Hotels Group наведено в табл. 3.14.

Таблиця 3.14. Прогноз зміни ключових маркетингових показників Ribas Hotels Group після впровадження заходів

Показник	Поточне значення	Прогнозне значення	Очікувана зміна
Частка прямих бронювань, %	36	44	+8 в.п.
Частка бронювань через OTA, %	48	40	-8 в.п.
Конверсія сайту в бронювання, %	2,1	2,8	+0,7 в.п.
Частка повторних бронювань, %	24	31	+7 в.п.
Середня вартість залучення клієнта, грн	420	360	-14,3 %
ROAS digital-реклами, грн/грн	5,2	6,4	+23,1 %
Частка активних учасників програми лояльності, %	18	27	+9 в.п.
Частка персоналізованих пропозицій у CRM-комунікаціях, %	20	55	+35 в.п.

Джерело: розраховано автором.

Дані табл. 3.14 свідчать, що найбільш помітний позитивний вплив очікується за показниками direct booking, повторних бронювань, конверсії сайту, активності учасників програми лояльності та персоналізації CRM-комунікацій. Такі зміни є важливими для довгострокової конкурентоспроможності Ribas Hotels Group, оскільки дозволяють компанії не

лише залучати нових клієнтів, а й ефективніше працювати з уже сформованою клієнтською базою.

Окремо доцільно оцінити вплив заходів на зниження залежності від OTA-платформ. Якщо частка бронювань через OTA зменшиться з 48 % до 40 %, компанія зможе частково скоротити комісійні витрати. Навіть якщо частина клієнтів продовжить використовувати OTA для пошуку готелю, завдання маркетингової стратегії полягає в тому, щоб переконати їх завершувати бронювання на офіційному сайті завдяки кращим умовам, бонусам і програмі лояльності. Це посилить контроль компанії над клієнтським шляхом і дозволить збирати більше даних для подальшої персоналізації.

Важливим результатом також стане підвищення ефективності маркетингових витрат. Завдяки наскрізній аналітиці Ribas Hotels Group зможе оцінювати, які канали реально приводять до бронювань, які рекламні кампанії мають найкращу рентабельність, які сегменти клієнтів є найбільш прибутковими та які пропозиції найкраще стимулюють повторні продажі. Це дасть змогу уникати неефективних витрат і формувати маркетинговий бюджет на основі даних, а не припущень.

Разом із тим реалізація запропонованих заходів пов'язана з певними ризиками. Основними ризиками є недостатня якість технічної інтеграції CRM і сайту, низька активність клієнтів у програмі лояльності, недостатня якість контенту, зростання вартості digital-реклами, слабка координація між маркетинговим і операційним підрозділами, а також можливе недосягнення прогнозних показників через зовнішні ринкові фактори. Для мінімізації цих ризиків необхідно впроваджувати заходи поетапно, тестувати рекламні кампанії, регулярно аналізувати KPI, проводити A/B-тестування сайту й розсилок, а також забезпечити взаємодію між маркетингом, продажами, сервісом і операційним управлінням.

Основні ризики реалізації запропонованих заходів та способи їх мінімізації наведено в табл. 3.15.

Таблиця 3.15. Ризики реалізації запропонованих заходів і способи їх мінімізації

Ризик	Можливі наслідки	Спосіб мінімізації
Низька ефективність рекламних кампаній	Перевитрати бюджету, низька кількість бронювань	A/B-тестування, оптимізація аудиторій, контроль ROAS
Недостатня активність клієнтів у програмі лояльності	Низький рівень повторних бронювань	Зрозумілі бонуси, персональні промокоди, інтеграція з direct booking
Технічні проблеми CRM-інтеграції	Втрата даних, некоректна сегментація	Поетапне впровадження, тестування, технічний аудит
Низька якість контенту	Слабке залучення аудиторії, низька конверсія	Контент-план, професійні фото/відео, сегментовані матеріали
Висока конкуренція в digital-середовищі	Зростання вартості залучення клієнта	SEO, remarketing, розвиток органічного трафіку
Невідповідність сервісу маркетинговим обіцянкам	Негативні відгуки, репутаційні втрати	Контроль якості сервісу, навчання персоналу, робота з відгуками

Джерело: складено автором.

Таким чином, економічне обґрунтування підтверджує доцільність реалізації запропонованих маркетингових заходів для Ribas Hotels Group. Загальний бюджет заходів становить 1 800 000 грн, прогнозний додатковий маржинальний дохід — 2 725 000 грн, очікуваний економічний ефект — 925 000 грн, рентабельність — 51,4 %, а орієнтовний термін окупності — близько 8 місяців. Це свідчить про те, що запропоновані напрями вдосконалення є не лише маркетингово доцільними, а й економічно ефективними.

У результаті впровадження запропонованих заходів Ribas Hotels Group зможе підвищити ефективність digital-просування, збільшити частку прямих бронювань, посилити CRM-комунікації, активізувати програму лояльності, зменшити вартість залучення клієнта та підвищити рівень повторних продажів. У довгостроковій перспективі це сприятиме зміцненню конкурентних позицій компанії на ринку готельних послуг, підвищенню стійкості маркетингової системи та формуванню більш ефективної моделі стратегічного управління маркетингом в умовах цифрової трансформації.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення стратегічного управління маркетингом Ribas Hotels Group в умовах цифрової трансформації. Запропоновані заходи

сформовано на основі результатів аналітичного дослідження, проведеного у другому розділі, де було визначено основні резерви розвитку маркетингової діяльності компанії: необхідність посилення digital-стратегії, збільшення частки прямих бронювань, розвиток CRM-комунікацій, персоналізація пропозицій, удосконалення програми лояльності та оптимізація маркетингових витрат.

У межах першого напрямку було запропоновано удосконалити digital-стратегію просування Ribas Hotels Group. Основними складовими цього заходу визначено SEO-оптимізацію офіційного сайту, покращення UX/UI та системи онлайн-бронювання, створення посадкових сторінок для окремих готельних напрямів, розвиток B2C- і B2B-контенту, оптимізацію платної digital-реклами, запуск remarketing-кампаній і впровадження наскрізної аналітики. Очікуваним результатом реалізації цього напрямку є зростання органічного трафіку, підвищення конверсії сайту, збільшення частки direct booking, зниження залежності від OTA-платформ і покращення економічної результативності цифрових каналів просування.

Обґрунтовано, що розвиток direct booking має стратегічне значення для Ribas Hotels Group, оскільки прямі бронювання дозволяють зменшити комісійні витрати, отримати прямий контакт із клієнтом і надалі використовувати клієнтські дані для персоналізованої комунікації. Для стимулювання прямих бронювань запропоновано використовувати спеціальні тарифи на офіційному сайті, промокоди, бонуси програми лояльності, гнучкі умови скасування, додаткові послуги та чітке інформування про переваги бронювання напряму.

У межах другого напрямку було запропоновано розвивати CRM-комунікації, персоналізацію та програму лояльності Ribas Hotels Group. Встановлено, що для мережевого готельного оператора цей напрям має особливе значення, оскільки дозволяє працювати не лише з одноразовими бронюваннями, а й із довгостроковою цінністю клієнта. Запропонована CRM-модель передбачає збір даних про гостей, сегментацію клієнтів за метою

поїздки та поведінкою, формування персоналізованих пропозицій, автоматизовані email- і messenger-комунікації, збір відгуків після проживання та стимулювання повторних бронювань.

Запропоновано впровадити багаторівневу програму лояльності, яка включає рівні Ribas Start, Ribas Plus, Ribas Premium і Ribas Corporate. Така структура дозволить диференціювати переваги для різних груп клієнтів, стимулювати повторні бронювання, підвищити зацікавленість гостей у прямому бронюванні та посилити зв'язок клієнта з усією екосистемою Ribas Hotels Group, а не лише з окремим готельним об'єктом.

У третьому підрозділі було здійснено економічне обґрунтування запропонованих заходів. Загальний бюджет їх реалізації становить 1 800 000 грн, зокрема 1 000 000 грн передбачено на удосконалення digital-стратегії та 800 000 грн — на розвиток CRM-комунікацій і програми лояльності. За прогнозними розрахунками, реалізація заходів може забезпечити 1 550 додаткових бронювань протягом року та сформувати додатковий маржинальний дохід у розмірі 2 725 000 грн.

Очікуваний економічний ефект від впровадження комплексу заходів становить 925 000 грн. Рентабельність запропонованих маркетингових заходів дорівнює 51,4 %, а орієнтовний термін окупності становить близько 8 місяців. Це підтверджує економічну доцільність запропонованих рекомендацій і свідчить про можливість їх практичного використання в діяльності Ribas Hotels Group.

Крім прямого економічного ефекту, реалізація запропонованих заходів матиме важливе стратегічне значення. Очікується підвищення частки прямих бронювань з 36 % до 44 %, зменшення частки бронювань через OTA-платформи з 48 % до 40 %, зростання конверсії сайту з 2,1 % до 2,8 %, збільшення частки повторних бронювань з 24 % до 31 %, зниження середньої вартості залучення клієнта та підвищення ефективності digital-реклами.

Визначено також основні ризики реалізації запропонованих заходів: низька ефективність окремих рекламних кампаній, недостатня активність

клієнтів у програмі лояльності, технічні складнощі CRM-інтеграції, низька якість контенту, висока конкуренція в digital-середовищі та можливе невідповідність сервісу маркетинговим обіцянкам. Для мінімізації цих ризиків запропоновано проводити А/В-тестування, поетапне впровадження CRM, регулярний контроль KPI, оптимізацію рекламних аудиторій, удосконалення контент-плану, навчання персоналу та системну роботу з відгуками.

Отже, запропоновані напрями вдосконалення стратегічного управління маркетингом Ribas Hotels Group є практично обґрунтованими та економічно ефективними. Їх реалізація дозволить компанії посилити цифрову присутність, збільшити частку прямих бронювань, покращити персоналізовану взаємодію з клієнтами, активізувати програму лояльності, знизити залежність від посередницьких платформ і підвищити загальну конкурентоспроможність на ринку готельних послуг. У довгостроковій перспективі це сприятиме формуванню більш стійкої, клієнтоорієнтованої та аналітично керованої маркетингової системи Ribas Hotels Group в умовах цифрової трансформації.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було досліджено теоретико-методичні основи та практичні аспекти стратегічного управління маркетингом готельного підприємства в умовах цифрової трансформації на прикладі Ribas Hotels Group. За результатами проведеного дослідження можна сформулювати такі висновки.

Визначено, що стратегічне управління маркетингом у готельному бізнесі є комплексною системою управлінських рішень, спрямованих на формування довгострокових конкурентних переваг, залучення й утримання клієнтів, розвиток бренду, підвищення ефективності продажу готельних послуг і забезпечення високого рівня клієнтського досвіду. На відміну від традиційного маркетингу, стратегічне управління маркетингом орієнтоване не

лише на просування послуг, а й на системне планування, аналіз ринку, вибір цільових сегментів, позиціонування, управління сервісом, комунікаціями, репутацією та лояльністю клієнтів.

Досліджено особливості маркетингу в готельному бізнесі. Встановлено, що готельна послуга має специфічні характеристики: нематеріальність, нерозривність виробництва і споживання, мінливість якості, неможливість зберігання та високу залежність від репутації. Саме тому маркетинг готельного підприємства має бути тісно пов'язаний із якістю сервісу, роботою персоналу, клієнтським досвідом, онлайн-відгуками, цифровими каналами бронювання та програмами лояльності.

Проаналізовано вплив цифрової трансформації на маркетингову діяльність підприємств індустрії гостинності. Встановлено, що цифровізація змінює всю логіку взаємодії готельного підприємства зі споживачами. У сучасних умовах клієнтський шлях починається в онлайн-середовищі: через пошукові системи, офіційний сайт, OTA-платформи, соціальні мережі, рейтинги, відгуки та цифровий контент. Тому ефективна маркетингова стратегія готельного підприємства повинна включати SEO-просування, онлайн-бронювання, соціальні мережі, CRM-системи, web-аналітику, remarketing, email-комунікації, месенджери та управління онлайн-репутацією.

Узагальнено методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингової стратегії готельного підприємства. Встановлено, що така оцінка має бути комплексною та включати фінансово-економічні, ринкові, клієнтські, комунікаційні, цифрові та стратегічні показники. До основних індикаторів ефективності віднесено дохід, прибуток, рентабельність маркетингових витрат, коефіцієнт завантаженості номерного фонду, частку прямих бронювань, конверсію сайту, вартість залучення клієнта, кількість повторних бронювань, рівень задоволеності клієнтів, онлайн-рейтинг і результативність digital-каналів.

Надано організаційно-економічну характеристику Ribas Hotels Group. Визначено, що компанія є сучасною українською готельною групою, яка

розвиває мережеву модель діяльності та поєднує управління готельними об'єктами, розвиток готельної нерухомості, маркетинг, продажі, консалтинг, франчайзинг і співпрацю з інвесторами. Ribas Hotels Group має диверсифікований портфель готельних форматів, серед яких міські готелі, бізнес-готелі, апарт-готелі, курортні об'єкти та котеджні комплекси. Така модель дозволяє компанії працювати з різними цільовими аудиторіями та адаптуватися до змін ринку.

Проаналізовано ринок готельних послуг України та конкурентне середовище Ribas Hotels Group. Встановлено, що сучасний український готельний ринок функціонує в умовах впливу пандемії, воєнного стану, зміни туристичних потоків, скорочення міжнародного туризму та зростання ролі внутрішнього попиту. Основними тенденціями ринку є розвиток цифрових каналів бронювання, посилення значення онлайн-репутації, попит на безпечні й рекреаційні напрями, зростання популярності апарт-форматів, регіональна нерівномірність попиту та посилення конкуренції.

Встановлено, що конкурентне середовище Ribas Hotels Group є складним і багаторівневим. Основними конкурентами компанії є українські готельні мережі Premier Hotels and Resorts, Optima Hotels & Resorts, Reikartz Hotel Group, Maestro Hotel Management, незалежні готелі, апарт-готелі, міжнародні готельні бренди та альтернативні засоби розміщення. Аналіз за моделлю п'яти сил М. Портера показав, що найбільший конкурентний тиск на Ribas Hotels Group створюють конкуренція між існуючими гравцями, висока ринкова сила споживачів і загроза товарів-замінників.

Оцінено маркетингову діяльність і цифрові канали комунікації Ribas Hotels Group. Визначено, що компанія використовує комплексну систему маркетингу, яка включає брендинг, сайт, онлайн-бронювання, соціальні мережі, контент-маркетинг, digital-рекламу, OTA-платформи, репутаційний менеджмент, програму лояльності, CRM-потенціал і B2B-комунікації для інвесторів та власників готельних об'єктів. Сильними сторонами

маркетингової діяльності є мережевий бренд, різноманітність готельних форматів, цифрова присутність, B2B-напрямок і потенціал прямих бронювань.

Виявлено основні резерви вдосконалення маркетингової діяльності Ribas Hotels Group. До них належать необхідність активнішого розвитку CRM-комунікацій, персоналізації пропозицій, програми лояльності, збільшення частки direct booking, систематизації онлайн-репутації, посилення SEO-просування, оптимізації UX/UI сайту та більш повного використання web-аналітики для прийняття маркетингових рішень.

Проведено PEST-аналіз макросередовища Ribas Hotels Group. Встановлено, що найбільш значущими факторами впливу є воєнні й безпекові ризики, економічна нестабільність, інфляція, зміна купівельної спроможності клієнтів, розвиток внутрішнього туризму, зростання ролі онлайн-відгуків, поширення онлайн-бронювання, розвиток CRM-систем, digital-реклами та web-аналітики. Визначено, що негативні фактори створюють суттєві обмеження для розвитку ринку, однак технологічні та соціальні зміни відкривають нові можливості для посилення цифрового маркетингу.

За результатами SWOT-аналізу визначено сильні та слабкі сторони Ribas Hotels Group, а також можливості й загрози зовнішнього середовища. Сильними сторонами компанії є мережевий формат, диверсифікований портфель готельних продуктів, цифрові канали комунікації, досвід управління готельними об'єктами, B2B-потенціал і гнучкість бізнес-моделі. Слабкими сторонами є складність управління різними брендами, потреба в чіткішій диференціації позиціонування, залежність частини продажів від OTA-платформ, недостатня інтеграція CRM і програми лояльності та необхідність постійного контролю якості сервісу.

Побудова багатокутника конкурентоспроможності показала, що Ribas Hotels Group має сильні позиції порівняно з основними конкурентами за такими критеріями, як різноманітність форматів, гнучкість бізнес-моделі, B2B-потенціал, цифрова присутність і потенціал масштабування. Водночас за рівнем впізнаваності бренду, сервісної репутації та розвитку програми

лояльності компанія має резерви для подальшого вдосконалення. Інтегральна оцінка ефективності маркетингової стратегії Ribas Hotels Group становить 8,0 бала, що свідчить про достатньо високий рівень її розвитку.

Запропоновано перший напрям удосконалення — розвиток digital-стратегії просування Ribas Hotels Group. Він включає SEO-оптимізацію сайту, покращення UX/UI та системи онлайн-бронювання, створення посадкових сторінок для окремих напрямів, розвиток B2C- і B2B-контенту, оптимізацію платної digital-реклами, запуск remarketing-кампаній і впровадження наскрізної аналітики. Очікується, що реалізація цього напрямку дозволить збільшити органічний трафік, підвищити конверсію сайту, посилити direct booking і знизити залежність від OTA-платформ.

Запропоновано другий напрям удосконалення — розвиток CRM-комунікацій, персоналізації та програми лояльності клієнтів. Розроблена модель передбачає збір даних про гостей, сегментацію клієнтів, формування персоналізованих пропозицій, автоматизовані email- і messenger-комунікації, стимулювання повторних бронювань і використання програми лояльності як інструменту довгострокового утримання клієнтів. Запропоновано багаторівневу структуру програми лояльності: Ribas Start, Ribas Plus, Ribas Premium і Ribas Corporate.

Проведено економічне обґрунтування запропонованих маркетингових заходів. Загальний бюджет їх реалізації становить 1 800 000 грн, зокрема 1 000 000 грн передбачено на удосконалення digital-стратегії та 800 000 грн — на розвиток CRM-комунікацій і програми лояльності. За прогностичними розрахунками, реалізація заходів може забезпечити 1 550 додаткових бронювань протягом року та сформувати додатковий маржинальний дохід у розмірі 2 725 000 грн.

Встановлено, що очікуваний економічний ефект від реалізації комплексу запропонованих заходів становить 925 000 грн. Рентабельність заходів дорівнює 51,4 %, а орієнтовний термін окупності становить близько 8 місяців. Це підтверджує економічну доцільність запропонованих

рекомендацій і можливість їх практичного впровадження в діяльність Ribas Hotels Group.

Обґрунтовано, що впровадження запропонованих заходів матиме не лише прямий економічний, а й стратегічний ефект. Очікується зростання частки прямих бронювань з 36 % до 44 %, зменшення частки бронювань через ОТА-платформи з 48 % до 40 %, підвищення конверсії сайту з 2,1 % до 2,8 %, збільшення частки повторних бронювань з 24 % до 31 %, зниження середньої вартості залучення клієнта та підвищення ефективності digital-реклами.

Визначено основні ризики реалізації запропонованих заходів, серед яких низька ефективність окремих рекламних кампаній, недостатня активність клієнтів у програмі лояльності, технічні складнощі CRM-інтеграції, низька якість контенту, висока конкуренція в digital-середовищі та можливе невідповідність сервісу маркетинговим обіцянкам. Для їх мінімізації рекомендовано використовувати А/В-тестування, поетапне впровадження CRM, контроль КРІ, оптимізацію рекламних аудиторій, навчання персоналу та системну роботу з відгуками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 16th ed. Harlow : Pearson Education, 2022. 832 p.
2. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. Hoboken : Wiley, 2021. 224 p.
3. Kotler P., Bowen J. T., Makens J. C., Baloglu S. Marketing for Hospitality and Tourism. 8th ed. Harlow : Pearson, 2021. 688 p.
4. Lambin J.-J. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing. London : Palgrave Macmillan, 2012. 624 p.
5. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 2008. 432 p.
6. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1998. 592 p.

7. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. 8th ed. Harlow : Pearson, 2022. 560 p.
8. Ryan D. Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation. 5th ed. London : Kogan Page, 2020. 432 p.
9. Kingsnorth S. Digital Marketing Strategy: An Integrated Approach to Online Marketing. 3rd ed. London : Kogan Page, 2022. 416 p.
10. Hanlon A. Digital Marketing: Strategic Planning and Integration. 2nd ed. London : SAGE Publications, 2022. 496 p.
11. Fill C., Turnbull S. Marketing Communications: Discovery, Creation and Conversations. 8th ed. Harlow : Pearson, 2019. 816 p.
12. Payne A., Frow P. Strategic Customer Management: Integrating Relationship Marketing and CRM. Cambridge : Cambridge University Press, 2013. 546 p.
13. Buttle F., Maklan S. Customer Relationship Management: Concepts and Technologies. 4th ed. London : Routledge, 2019. 444 p.
14. Wirtz J., Lovelock C. Services Marketing: People, Technology, Strategy. 9th ed. New Jersey : World Scientific Publishing, 2021. 704 p.
15. Zeithaml V. A., Bitner M. J., Gremler D. D. Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. 7th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2018. 544 p.
16. Hudson S., Hudson L. Marketing for Tourism, Hospitality & Events: A Global and Digital Approach. 2nd ed. London : SAGE Publications, 2023. 424 p.
17. Bowie D., Buttle F., Brookes M., Mariussen A. Hospitality Marketing. 4th ed. London : Routledge, 2021. 448 p.
18. Morrison A. M. Marketing and Managing Tourism Destinations. 3rd ed. London : Routledge, 2023. 618 p.
19. Buhalis D. eTourism: Information Technology for Strategic Tourism Management. Harlow : Pearson Education, 2003. 376 p.

20. Buhalis D., Leung R. Smart hospitality — Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem // International Journal of Hospitality Management. 2018. Vol. 71. P. 41–50.
21. Sigala M. Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research // Journal of Business Research. 2020. Vol. 117. P. 312–321.
22. Gretzel U., Sigala M., Xiang Z., Koo C. Smart tourism: foundations and developments // Electronic Markets. 2015. Vol. 25. P. 179–188.
23. Xiang Z., Fesenmaier D. R. Analytics in Smart Tourism Design: Concepts and Methods. Cham : Springer, 2017. 309 p.
24. Багорка М. О., Юрченко Н. І. Маркетингова стратегія підприємства в умовах цифрової трансформації економіки // Економіка та суспільство. 2022. № 43.
25. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика : підручник. Суми : Університетська книга, 2020. 234 с.
26. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. Київ : Лібра, 2018. 720 с.
27. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 612 с.
28. Примак Т. О. Маркетингові комунікації : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 328 с.
29. Карпенко Н. В. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 252 с.
30. Ковальчук С. В. Маркетингові стратегії підприємств в умовах цифрової економіки // Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 6. С. 112–118.
31. Окландер М. А., Романенко О. О. Специфічні відмінності цифрового маркетингу від інтернет-маркетингу // Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2015. № 12. С. 362–371.
32. Виноградова О. В., Недопако Н. М. Digital-маркетинг: еволюція розвитку в Україні // Економічний вісник. 2021. № 2. С. 137–144.

33. Попова Н. В., Марченко В. М. Маркетинг послуг : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 286 с.
34. Мельниченко О. А. Індустрія гостинності: сучасні тенденції розвитку та цифровізації // Причорноморські економічні студії. 2021. № 68. С. 84–89.
35. Кібік О. М., Котлубай В. О. Маркетинг послуг у сфері туризму та гостинності : навч. посіб. Одеса : ОНМУ, 2020. 214 с.
36. Жарська І. О. Маркетингова діяльність підприємств сфери послуг: теоретико-методичні аспекти // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2021. № 9–10. С. 65–72.
37. Саєнсус М. А., Тарасова К. І., Жарська І. О., Сало Я. В., Обнявко О. В. Методичні вказівки до виконання та захисту кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавр для студентів усіх форм навчання освітньо-професійної програми «Маркетинг та міжнародна логістика» спеціальності 075 «Маркетинг». Одеса : ОНЕУ, 2024. 34 с.
38. Закон України «Про туризм» від 15.09.1995 № 324/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80>
39. Закон України «Про рекламу» від 03.07.1996 № 270/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80>
40. Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>
41. Державне агентство розвитку туризму України. Офіційний сайт. URL: <https://www.tourism.gov.ua/>
42. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
43. World Tourism Organization. UN Tourism. Official website. URL: <https://www.unwto.org/>
44. World Travel & Tourism Council. Economic Impact Research. Official website. URL: <https://wttc.org/>

45. Ribas Hotels Group. Official website. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/en/>
46. Ribas Hotels Group. Company Information. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/en/about/>
47. Ribas Hotels Group. Hotel Management Services. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/en/hotel-management/>
48. Ribas Hotels Group. 2024 Ukrainian Hotel Market Overview. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/en/blog/rezulytati-issledovaniya-obzor-gostinichnogo-rinka-ukraini-2024/>
49. Ribas Hotels Group. 2025 Ukrainian Hotel Market Overview. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/en/analytics/oglyad-gotelnogo-rynku-ukrayiny-2025/>
50. Ribas Hotels Network. Official website. URL: <https://ribas.ua/en>
51. Ribas Hotels. Ribas Club loyalty programme. URL: <https://ribas.ua/ribas-club>
52. Premier Hotels and Resorts. Official website. URL: <https://www.phnr.com/>
53. Optima Hotels & Resorts. Official website. URL: <https://optimahotels.com.ua/>
54. Reikartz Hotel Group. Official website. URL: <https://reikartz.com/>
55. Booking.com. Accommodation booking platform. URL: <https://www.booking.com/>
56. Tripadvisor. Travel and hotel reviews platform. URL: <https://www.tripadvisor.com/>
57. Google Business Profile. Official platform. URL: <https://www.google.com/business/>
58. Google Analytics. Official platform. URL: <https://marketingplatform.google.com/about/analytics/>
59. Google Ads. Official platform. URL: <https://ads.google.com/>
60. Meta Business Suite. Official platform. URL: <https://business.facebook.com/>