

АНОТАЦІЯ

Балабан А.Г. «Розробка маркетингової стратегії керуючої компанії туристичного профілю (на прикладі ТОВ «Маестро хотел менеджмент»)».

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності 242 «Туризм і рекреація» за магістерською програмою професійного спрямування «Управління туристичним та курортним бізнесом»

Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2015.

У роботі розглядаються теоретичні аспекти формування маркетингових стратегій керуючих компаній готельного бізнесу. Систематизовано класифікацію маркетингових стратегій у B2B-сегменті індустрії гостинності.

Проаналізовано діяльність ТОВ «Маестро Хотел Менеджмент», виявлено фінансові проблеми (збиток 668,1 тис. грн у 2023 році) та недоліки маркетингової стратегії. Визначено четверту позицію компанії серед основних конкурентів.

Запропоновано маркетингову стратегію з трьома напрямками: підвищення ефективності цифрових каналів, формування унікального позиціонування та географічна експансія. Розроблено 10 маркетингових заходів (бюджет 500 тис. грн) з рентабельністю інвестицій 112,7% та терміном окупності 16,3 місяці.

Ключові слова: маркетингова стратегія, керуюча компанія, готельний бізнес, B2B-маркетинг, позиціонування, конкурентоспроможність.

ANNOTATION

Balaban A.G. "Development of marketing strategy for a tourism management company (case study of Maestro Hotel Management LLC)".

Qualifying work on obtaining a master's degree in the specialty 242 'Tourism and Recreation' under the master's program Tourism and resort business management. Odessa National Economic University. – Odesa, 2025.

The work examines theoretical aspects of forming marketing strategies for hotel management companies in the B2B segment of the hospitality industry.

The activities of Maestro Hotel Management LLC were analyzed, revealing financial problems (loss of 668.1 thousand UAH in 2023) and marketing strategy weaknesses. The company ranks fourth among main competitors.

A marketing strategy with three directions was proposed: improving digital channel efficiency, forming unique positioning, and geographical expansion. 10 marketing measures (budget 500 thousand UAH) were developed with ROI of 112.7% and payback period of 16.3 months.

Keywords: marketing strategy, management company, hotel business, B2B marketing, positioning, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ	7
1.1. Сутність та особливості маркетингових стратегій у туристичній індустрії ..	7
1.2. Маркетингова стратегія керуючих компаній готельного бізнесу: особливості та класифікація	17
1.3. Методологічні підходи до розробки та реалізації маркетингової стратегії керуючої компанії.....	30
Висновки до 1 розділу	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРУЮЧОЇ КОМПАНІЇ ТОВ «Маестро Хотел Менеджмент»	41
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності компанії ТОВ «Маестро Хотел Менеджмент»	41
2.2. Дослідження ринкового середовища функціонування керуючої компанії ...	49
2.3. Оцінка поточної маркетингової стратегії та конкурентних позицій підприємства.....	54
Висновки до 2 розділу	63
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ ТОВ «Маестро Хотел Менеджмент»	65
3.1. Визначення стратегічних напрямів розвитку маркетингової діяльності керуючої компанії.....	65
3.2. Розробка комплексу маркетингових заходів для підвищення конкурентоспроможності компанії.....	75
3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованої маркетингової стратегії.....	87
Висновки до 3 розділу	96
ВИСНОВКИ	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	102
ДОДАТКИ	109

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах трансформації готельного ринку України, зумовленої воєнним станом та структурними змінами в туристичних потоках, керуючі компанії стикаються з необхідністю переосмислення своїх маркетингових стратегій. Зростання попиту на професійне управління готелями (ринок консалтингу зріс на 27,5% у 2024 році) супроводжується посиленням конкуренції та підвищенням вимог клієнтів до доведеної ефективності послуг. За таких умов маркетингова стратегія перетворюється з допоміжного інструменту на критичний фактор виживання та розвитку компаній, здатний забезпечити стійкі конкурентні переваги через чітке позиціонування, ефективну комунікацію цінності та систематичну генерацію якісних лідів.

Проблематика маркетингових стратегій у сфері готельного менеджменту досліджується у працях вітчизняних та зарубіжних учених. Теоретичні засади формування маркетингових стратегій підприємств індустрії гостинності розглядаються у роботах Н. Середи, І. Турчак, Ю. Миронова, Л. Чепурди, І. Дейнеги, С. Мельникова. Класифікація та особливості маркетингових стратегій туристичних і готельних підприємств представлені в дослідженнях Х. Плечій, Р. Логоші, І. Krupenna, О. Polinkevych. Специфіка маркетингової діяльності підприємств готельного бізнесу висвітлена у працях Т. Устік, С. Гапоненко, М. Рябенки, Г. Воляник, О. Жегус. Міжнародний досвід та сучасні тенденції маркетингу в індустрії гостинності досліджуються в роботах Ю. Самойлик, Н. Балацької, J.-S. Horng, B. Mwikiya. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання формування маркетингових стратегій керуючих компаній в умовах кризових викликів воєнного часу та обмеженості фінансових ресурсів, що обумовлює необхідність подальших наукових розробок у цьому напрямі.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової стратегії керуючої компанії готельного бізнесу в сучасних умовах господарювання.

Завдання дослідження. Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

1. дослідити теоретичні основи формування маркетингової стратегії керуючих компаній готельного бізнесу;
2. проаналізувати маркетингову діяльність та визначити конкурентні позиції ТОВ «Маестро Менеджмент» на ринку;
3. визначити стратегічні напрями розвитку маркетингової діяльності керуючої компанії;
4. розробити комплекс маркетингових заходів для підвищення конкурентоспроможності компанії;
5. здійснити економічне обґрунтування ефективності запропонованої маркетингової стратегії.

Об'єкт дослідження – процес формування та реалізації маркетингової стратегії керуючої компанії готельного бізнесу.

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади та практичні аспекти розробки маркетингової стратегії розвитку керуючої компанії готельного бізнесу.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів до формування маркетингових стратегій; системний підхід – для дослідження взаємозв'язків елементів маркетингової діяльності; порівняння – для зіставлення конкурентних позицій підприємств; групування та класифікація – для систематизації маркетингових стратегій та проблем підприємства; STEP-аналіз та SWOT-аналіз – для оцінки зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей компанії; методи фінансового аналізу – для оцінки економічного стану підприємства; економіко-математичні методи – для прогнозування результатів реалізації маркетингової стратегії; графічний метод – для візуалізації результатів дослідження. Для обробки інформації використано програмне забезпечення Microsoft Excel, Microsoft Word.

Інформаційна база дослідження включає наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з проблем стратегічного маркетингу та управління в індустрії

гостинності, законодавчі та нормативні акти України, статистичні дані Державної служби статистики України, аналітичні звіти галузевих асоціацій та консалтингових компаній, матеріали наукових конференцій, фінансову та управлінську звітність ТОВ «Маестро Хотел Менеджмент», дані моніторингу цифрових каналів маркетингу підприємства та його конкурентів, результати опитувань експертів готельної індустрії.

Елементи наукової новизни полягають у систематизації проблем функціонування керуючої компанії готельного бізнесу та обґрунтуванні стратегічних напрямів розвитку маркетингової діяльності з урахуванням специфіки воєнного часу; розробці комплексу маркетингових заходів для підвищення конкурентоспроможності з визначенням конкретних інструментів, термінів та бюджетів реалізації; економічному обґрунтуванні ефективності маркетингової стратегії в умовах обмежених фінансових ресурсів та кредитного фінансування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

1.1. Сутність та особливості маркетингових стратегій у туристичній індустрії

Сучасна туристична галузь характеризується високим рівнем динамічності та значними перспективами розвитку, що робить її одним із найважливіших елементів національної економіки. Туризм позитивно впливає на соціально-економічний розвиток територій, приносить значний дохід, створює робочі місця, сприяє культурному обміну і зміцнює міжнародні відносини [1, с. 48]. Наявність значного туристичного потенціалу, поступовий розвиток інфраструктури та інтеграція України у європейський туристичний простір дозволяють складати позитивні прогнози для розвитку українського бізнесу у цій сфері [2, с. 134].

В умовах глобалізації економіки, гіперконкуренції й глибоких метаморфоз, які відбуваються у сутності та змісті бізнесу, стає очевидним, що важливим чинником успішного функціонування сучасної туристичної організації є її забезпечення адекватною системою стратегічного маркетингового планування [3, с. 94]. Поглиблення наукових знань про принципи класифікації видів туристичних підприємств і відмінності у їх маркетинговій стратегії дозволить власникам малого бізнесу, менеджерам великих туристичних підприємств та фахівцям з консалтингу переглянути наявні стратегії розвитку і удосконалити їх для підвищення конкурентоспроможності підприємств у мінливих умовах [2, с. 135].

Роль маркетингу у туристичній індустрії за останні десятиріччя істотно зросла. Посилення конкуренції у глобальному масштабі охопило багато видів туристичного бізнесу, різко збільшився попит на специфічні туристичні послуги, а існувати та розвиватись у динамічному ринковому середовищі стало складним завданням без здійснення професійної маркетингової діяльності. У зв'язку з цим

зросла роль маркетингу в розробці та виконанні стратегічного бізнес-плану туристичних підприємств [3, с. 95].

Стратегічний маркетинг за своєю сутністю є інноваційним, оскільки його рішення формуються на основі всебічної діагностики проблем і концептуалізації пропонуванних альтернатив. За визначенням Жан-Жака Ламбена, стратегічний маркетинг – це систематичний і постійний аналіз потреб ключових груп споживачів, а також розроблення концепцій ефективних товарів і послуг, що забезпечують їх виробнику конкурентне стійке становище [3, с. 95; 4, с. 90]. Оперативний (тактичний) маркетинг більш утилітарний та спрямований на організацію збуту, політику комунікації для інформування потенційних покупців та демонстрацію особливостей чи переваг туристичного продукту. Обидва підходи до маркетингу доповнюють один одного та втілюються в єдиній маркетинговій політиці туристичного підприємства [3, с. 95].

Специфіка стратегічного маркетингу в сфері туризму визначається низкою характерних ознак. По-перше, туристична діяльність залежить від зовнішніх чинників, таких як економічна ситуація, політична стабільність, рівень безпеки та екологічні аспекти. По-друге, особливості туристичного продукту та послуг, які його формують, вимагають специфічних підходів до маркетингового планування. По-третє, технології виробництва й споживання туристичного продукту мають свої унікальні характеристики. Четвертою особливістю є поліструктурність об'єкта туристичної діяльності, що включає різноманітні підприємства та організації. Нарешті, складність вирішуваних завдань у туристичному бізнесі потребує комплексного підходу до розробки маркетингових стратегій [3, с. 95].

У сучасних умовах маркетингові стратегії розвитку індустрії гостинності та туризму набувають особливої актуальності, оскільки ця галузь є найбільш динамічною та важливою для економіки країни. Визначення ефективних маркетингових стратегій є незамінною частиною господарської діяльності індустрії гостинності та туризму, адже надійний маркетинговий підхід дозволяє залучати потенційних гостей, збільшувати кількість прямих бронювань і

зміцнювати лояльність клієнтів. Використовуючи методи цифрового маркетингу та інформацію на основі даних для отримання глибшого розуміння цільового ринку, сфера туризму підвищує свою прибутковість і матиме глибокий вплив на ринкову ефективність [1, с. 49].

Державна стратегія розвитку туризму в Україні спрямовується головним чином на визначення завдань та інструментів для розв'язання соціальних проблем, підвищення рівня економічного потенціалу територій, продуктивності їх економіки, прибутковості бізнесу та доходів населення і, як наслідок, створення умов для загального підвищення соціальних стандартів, якості життя та розвитку бізнес-середовища. Туристичні підприємства відіграють роль рушія позитивних змін, виконують крім економічної також важливу соціальну та екологічну функції, що дає підстави твердити про інтеграцію туристичних підприємств у систему забезпечення сталого розвитку України [2, с. 135].

Потенціал впливу різних підприємств на розвиток туристичної сфери та економіки держави є неоднорідним, і головні відмінності проявляються у залежності від виду суб'єкта туристичної діяльності і їх маркетингової стратегії. Використовуючи продуктовий підхід, можна виокремити дві групи туристичних підприємств: продуценти туристичного ринку, які виробляють певні компоненти туристичного продукту (підприємства, які безпосередньо виробляють туристичні послуги та обслуговують туристів), та туристичні підприємства, які комбінують комплексний туристичний продукт та здійснюють організаторську та посередницьку діяльність із надання туристичних послуг [2, с. 136].

Для розробки чи удосконалення маркетингової стратегії доцільно застосовувати спрощену класифікацію туристичних підприємств, сформовану за ієрархічним підходом. До суб'єктів, що здійснюють та забезпечують туристичну діяльність, належать п'ять основних груп: туристичні оператори, туристичні агенти, інші суб'єкти підприємницької діяльності (що надають послуги з тимчасового розміщення, харчування, екскурсійних та інших туристичних послуг), гіді-перекладачі, екскурсоводи, спортивні інструктори, провідники та

інші фахівці туристичного супроводу, а також фізичні особи, які не є суб'єктами підприємницької діяльності [2, с. 136].

Для туристичних операторів маркетингова стратегія головним чином зосереджена на контактах B2B (від англ. Business-to-Business – бізнес для бізнесу, комерційні відносини між компаніями) з туристичними агентами. Основною перевагою підприємств-туроператорів є те, що тільки суб'єкт підприємницької діяльності, який отримав ліцензію на туроператорську діяльність, має виключне право на надання послуг з оформлення документів для виїзду за межі України. Більшість туроператорів впроваджують саме бонусні програми лояльності, але не приділяють належної уваги нефінансовому та нематеріальному заохоченню співробітників турагентств, які сприяють формуванню в них саме емоційної лояльності, що є надзвичайно актуальним в умовах кризи [2, с. 137].

Для турагентів маркетингова стратегія полягає у розвитку взаємодії з якнайбільшою кількістю туроператорів, безпосередньо постачальників туристичних послуг і споживачів. На туристичному ринку існує конкуренція туроператорів і турагентів, що є характерним для сучасних розвинених національних, регіональних і міжнародних туристських ринків. Конкуренція змушує туристські фірми шукати свою нішу шляхом пристосування до реального попиту з урахуванням відмінностей між окремими групами споживачів. Значна частина фірм діє як роздрібні турагентства, працюючи з клієнтами безпосередньо [2, с. 137].

Для інших суб'єктів підприємницької діяльності, що надають послуги з тимчасового розміщення, харчування, екскурсійних, розважальних та інших туристичних послуг, маркетингова стратегія має три основні напрямки: співпраця з крупними туристичними операторами, безпосередня взаємодія з турагентами та самостійний пошук і напрацювання клієнтської бази. Довготривала стратегія для цієї групи підприємств полягає у збалансованому розвитку власних конкурентних переваг і грамотній співпраці з туроператорами і турагентами [2, с. 137].

У процесі розроблення бізнес-плану менеджерам туристичного підприємства варто зосередити свою увагу на включенні всіх головних стратегічних заходів, реалізація яких допоможе забезпечити успіх. Досконало складений бізнес-план є одним із гарантів успіху в туристичному бізнесі. Маркетингові дослідження на етапі бізнес-планування дають змогу визначити стратегії управління життєвим циклом туристичного продукту, ціноутворенням, стимулюванням продажу та каналами збуту [3, с. 95-96].

Маркетингова стратегія – це план маркетингових заходів, які створюють можливість підприємству досягнути окреслених маркетингових цілей. В умовах мінливого бізнес-середовища набуває актуальності розробка та впровадження дієвої адаптивної маркетингової стратегії, що сприяє оперативному реагуванню на зміни в середовищі функціонування підприємств і підвищенню їх ефективності. За умов мінливості бізнес-середовища можливості розвитку постійно змінюються, що спонукає до зменшення поля стратегій розвитку до таких меж, коли суб'єкт господарювання має обирати найкраще, що відповідає його рівню можливостей [4, с. 89]. Принципи адаптивної маркетингової стратегії представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Принципи адаптивної маркетингової стратегії

Принцип	Характерна ознака
Цілеспрямованість	Відповідність цілям і місії підприємства
Адаптивність	Здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища
Комплексність	Максимальне врахування факторів, які впливають на реалізацію маркетингової стратегії
Науковий підхід	Вирішення проблем виробничого характеру через використання набутого досвіду та сучасних наукових розробок
Орієнтація на ринок	Збільшення частки підприємства на ринку за рахунок збільшення кількості споживачів продукції або послуг
Управлінський	Побудова ефективної системи управління
Персоналізація	Максимальне задоволення запитів споживачів через реалізацію персоналізованої, унікальної продукції або послуг

Джерело: складено на основі [4, с. 88]

Категорія «адаптивність підприємства» характеризує здатність суб'єкта господарювання, як відкритої системи, до пристосування відносно змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі з метою забезпечення очікуваної

ефективності його діяльності. Адаптивна маркетингова стратегія визначається як спосіб досягнення стратегічних маркетингових цілей підприємства завдяки реалізації оперативних й ефективних управлінських рішень з метою забезпечення необхідного рівня життєздатності підприємства та максимального задоволення потреб споживачів [4, с. 88].

Вирізняють низку етапів у процесі формування та реалізації адаптивної маркетингової стратегії готельних підприємств, у тому числі це стосується оцінювання адаптивності підприємства, дослідження ринку, розробки адаптивної маркетингової стратегії для підприємства, реалізації маркетингової стратегії підприємства на ринку, оцінювання ефективності адаптивної маркетингової стратегії [4 с. 88].

Якісний туристичний продукт розробляється на основі досліджень попиту споживачів, пропонується у потрібному місці, адресно скеровується конкретним сегментам споживачів, за привабливими цінами, грамотно та професійно представляється на ринку туристичних послуг та реалізується з якісним обслуговуванням. Цього можна досягти завдяки чіткій та послідовній стратегічній програмі маркетингу. Стратегічна програма маркетингу туристичного підприємства насамперед повинна відображати попит та конкурентну ситуацію на ринку й описувати негайні заходи на випадок їх зміни [2, с. 138].

У туристичному бізнесі доцільно застосовувати маркетингову модель розробки та просування туристичного продукту «7Р», яка є модифікацією класичної моделі «маркетинг-мікс» або «4Р». Класична модель включає чотири елементи: product (туристичний продукт), price (ціни, ціноутворення), promotion (просування, реклама) та place (місце, тобто канали розповсюдження). Модифікована модель «7Р» доповнює ці елементи трьома додатковими компонентами: planning (планування на основі попиту), people (орієнтація на конкретних споживачів) та process (якісне обслуговування) [3 с. 96].

Професійно розроблена стратегія маркетингу дає змогу туристичним компаніям протидіяти різним впливам зовнішнього середовища у

довготерміновому періоді. У процесі розроблення стратегії маркетингу підприємства туристичної галузі потрібно враховувати такі важливі аспекти: визначення цілей бізнесу, вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища, виявлення можливостей та наявних ресурсів для ведення бізнесу, формування цілей маркетингу, розроблення стратегії досягнення цих цілей, створення інформаційних систем та баз даних [3, с. 96; 4, с. 87].

Під час розробки маркетингової стратегії рекомендується попередньо визначити фактори, що впливають на їх формування: діяльність туристичних агентств за напрямками, конкурентна стратегія, робота з сегментами ринку, а також маркетингові можливості, «глобальний» і «галузевий» аналіз навколишнього середовища, рівень потреб і мотивації для виходу на міжнародний рівень, організаційні та управлінські навички, фінансові можливості та можливості планування [1, с. 50].

Процес формування стратегії маркетингу туристичної компанії починається з аналізу взаємовідносин між споживачами та продуктом з одного боку та конкурентним ринковим середовищем – з іншого. У разі серйозного підходу до справи використовуються методи математичного програмування та статистичний інструментарій. Наступним етапом є вивчення можливостей приросту прибутку, чого можна досягнути шляхом розширення кількості споживачів та ринків, збільшення продуктивності праці, зниження витрат виробництва та продажу [1, с. 50; 3, с. 96].

Важливим моментом під час формування стратегії є позиціювання туристичного продукту на ринку. Позиціювання – це дії по розміщенню туристичного продукту на визначеному ринку, який називають цільовим туристичним ринком, з метою забезпечення конкурентоспроможності туристичного продукту. Позиціювання має залежати від вимог та побажань клієнтів, іміджу компанії, обіцяних переваг. Успішне позиціювання можна здійснити за допомогою вміло організованої комунікаційної політики з використанням прийомів реклами та паблік рилейшнз [3, с. 96-97; 4, с. 90].

Засади формування маркетингової стратегії в процесі управління туристичного підприємства передбачають комплексний підхід, який включає аналіз ринкового середовища, визначення конкурентних переваг та розробку відповідних маркетингових інструментів. Стратегічні пріоритети маркетингової діяльності підприємства на ринку формуються на основі опитування споживачів, що дозволяє виявити їхні потреби та очікування [5].

За умови наявності достатнього потенціалу розвитку функціонування суб'єктів у сфері туризму може супроводжуватись еволюцією у напрямі від здійснення діяльності в порядку особистого підприємництва без реєстрації підприємства до реєстрації підприємства і далі – об'єднання підприємств. Інтеграція являє собою процес взаємного пристосування і об'єднання в єдине ціле організацій та створює додаткові можливості для розвитку різних форм партнерської взаємодії, адже відкриває доступ до підприємств різного рівня з їх особливими можливостями і цілями [2, с. 136].

Останні декілька років для України стали серйозним викликом не тільки з точки зору глобальних тенденцій в економіці, але й стосовно питань безпеки, пов'язаних із збройною агресією російської федерації. Економічні, політичні, соціальні, екологічні аспекти в нашій країні виявилися у вкрай загостреному становищі, що вплинуло практично на всі сфери життя та діяльності. Кризові явища, ситуації невизначеності та конкурентне середовище вимагають від туристичних підприємств розробки стратегії післявоєнної відбудови економіки та забезпечення стану готовності України до вступу до Європейського Союзу [1, с. 50; 4, с. 86-87].

За даними Державного агентства розвитку туризму, податкові надходження від туристичного сектору у 2023 році зросли порівняно з 2022 роком на 32%, проте кількість платників податків у туристичній сфері скоротилася на 9% порівняно з 2022 роком. При цьому кількість юридичних осіб скоротилася на 22%, а фізичних осіб – на 5%. У порівнянні з 2021 роком загальне зниження склало 25%, кількість юридичних осіб скоротилася на 33%, а фізичних – на 22% [1, с. 50]. Представники туристичної галузі сплатили за I квартал 2023 року на

29% менше податків, аніж у 2022 році, а в порівнянні з аналогічним періодом 2021 року – на 39% [6, с. 83]. Ці дані свідчать про те, що туристичні підприємства та підприємства готельно-ресторанного бізнесу України мають потребу адаптуватися до щоденних змін і фактично застосовувати переваги ситуаційного управління за умов дефіциту висококваліфікованих кадрів [6, с. 94].

Вплив карантинних обмежень і війна в Україні негативно вплинули на кількісні показники суб'єктів господарювання в туризмі, які протягом 2020-2023 років значно зменшились. Майже в кожному регіоні зменшилась кількість екскурсиводів і туроператорів. Через війну для туристичних підприємств і підприємств готельно-ресторанного бізнесу України виникла потреба адаптуватися до щоденних змін і фактично застосовувати переваги ситуаційного управління за умов дефіциту висококваліфікованих кадрів [6, с. 94].

Після війни споживчі пріоритети змінюються – туристи приділяють більше уваги забезпеченню безпеки, стабільності, комфорту та емоційному відновленню. Це вимагає адаптації продуктів і послуг, таких як оздоровчі тури, тури для зняття стресу і психотерапевтичні послуги. Маркетингові стратегії повинні враховувати ці нові потреби, пропонуючи відповідні продукти. Попит на внутрішні поїздки зростає в міру збільшення незручностей і обмежень, пов'язаних з поїздками за кордон, тому маркетингова стратегія може бути спрямована на просування внутрішніх туристичних напрямків з урахуванням мінливої демографічної ситуації [1, с. 50-51].

У повоєнній країні питання безпеки має першорядне значення для туристів. Це стосується не тільки фізичної безпеки, а й психологічного комфорту. Туристичні кампанії повинні бути зосереджені на відновлених або нових безпечних маршрутах, відновлених об'єктах інфраструктури та нових правилах безпеки [1, с. 51-52].

В умовах глобальної цифровізації споживачі шукають зручну цифрову платформу для бронювання та отримання інформації. Впровадження нових технологій, таких як мобільні додатки для бронювання, платформи зворотного зв'язку та системи лояльності, дозволяє створити зручний сервіс для клієнтів.

Сервіси онлайн-бронювання, онлайн-тури і платформи віртуальної підтримки туристів можуть стати основними елементами стратегії [1, с. 52]. Завдяки впровадженню нових технологій можна створювати інтерактивні тури, які дозволяють потенційним туристам відчувати атмосферу цього місця, не виходячи з дому [4, с. 88].

Інноваційні технології можуть значно підвищити залучення клієнтів, оптимізувати процеси бронювання та відкрити нові джерела доходу. Важливими є основні маркетингові технології, такі як зручні для користувача веб-сайти, швидкі, надійні та мобільні веб-сайти, оптимізація пошукових систем, залучення до соціальних мереж, контент-маркетинг та управління доходами на основі даних. Особливе значення має вплив новітніх технологій, а саме віртуальна реальність, голосовий пошук, штучний інтелект і робототехніка [1, с. 49; 7].

Маркетингова стратегія повинна робити упор на стійкість і відновлення України. Вони можуть зосередитись на історіях успіху, відновлюваних проєктах, культурних ініціативах та спільних заходах, що сприяють національній єдності та гордості. Це дає можливість створити позитивний імідж для міжнародних туристів, показуючи, що Україна готова приймати туристів і що в країні активно йде процес відновлення [1, с. 52].

Після війни багато регіонів України потребують відновлення, і туризм може стати одним з важливих факторів цього відновлення. Розробка маркетингових стратегій, спрямованих на підтримку місцевих громад, культурних ініціатив та екологічних проєктів, не тільки стимулюватиме розвиток туризму, але й допоможе відновити економіку постраждалих районів [1, с. 52].

Наразі фіксується зменшення надходжень податків до держбюджету України через значні втрати та пошкодження практично в усіх сферах. На прикладі українських підприємств можливо підкреслити залежність ефективності господарської діяльності від здатності зберігати свою стійкість як соціально-економічних систем, а це зумовлює потребу забезпечення їхньої економічної безпеки підприємства, де провідну роль відіграє фінансова безпека [8, с. 125].

Набуває актуальності розробка та впровадження дієвої адаптивної маркетингової стратегії, що сприяло б оперативному реагуванню на зміни в середовищі функціонування підприємств і підвищенню їх ефективності. Забезпечення адекватною системою стратегічного маркетингового планування є вагомим чинником успіху в бізнесі як у сфері туризму, так і в окремих сегментах споживчого ринку індустрії гостинності [4, с. 87].

Таким чином, маркетингові стратегії розвитку індустрії гостинності та туризму повинні бути комплексними і багатограними, враховувати поточні глобальні та регіональні тенденції, потреби різних сегментів ринку і швидкі зміни споживчих переваг. Адаптація до цих змін за допомогою інноваційних технологій, прозорості, соціальної відповідальності та креативних підходів не тільки відновить туристичну індустрію, а й виведе її на новий рівень. Маркетингові стратегії розвитку індустрії гостинності та туризму в післявоєнній економіці України повинні бути різноманітними, що враховують потреби вітчизняних та іноземних туристів, з акцентом на безпеку, інновації, екологічну відповідальність і соціальну підтримку [1, с. 53].

1.2. Маркетингова стратегія керуючих компаній готельного бізнесу: особливості та класифікація

Керуючі компанії готельного бізнесу відіграють ключову роль у формуванні та реалізації маркетингових стратегій сучасних готельних мереж. Мережевий підхід до управління готелями вважається особливо складним та ефективним, оскільки передбачає регулювання організаційної поведінки об'єднання, бренду чи групи готельних закладів на основі інтеграції потенціалу кожного учасника та єдиної системи управління мережею [9, с. 76]. Мережева форма ведення готельного бізнесу дозволяє формувати впізнаваний імідж, уніфікований продукт, гарантувати споживачеві високу якість послуг за рахунок інтенсивного обміну досвідом та кейсами між учасниками мережі. Концептуально важливим є розуміння, що готельна мережа є ширшим поняттям, аніж готельний ланцюг, оскільки включає готелі, готельні ланцюги, широку

групу економічних агентів, супутніх та додаткових організацій, задіяних у виробництві, управлінні, маркетингу, логістиці готельних послуг [9, с. 76]. Мережа являє собою своєрідне інституційне утворення між готельним закладом та іншими партнерами, яке характеризується особливим видом взаємовідносин між партнерами мережі у порівнянні з можливими взаємодіями на стороні.

Маркетингова стратегія керуючої компанії готельного бізнесу являє собою комплекс цілей, принципів, етапів, напрямків, інструментів, програму дій з допомогою яких мережа формує цілі маркетингу на певний період по кожному продукту, по кожному окремому сегменту готельного ринку та організовує їх реалізацію [9, с. 81]. Адаптивна маркетингова стратегія керуючої компанії визначається як спосіб досягнення стратегічних маркетингових цілей мережі готелів через реалізацію оперативних та ефективних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення необхідного рівня життєздатності підприємств та максимального задоволення потреб споживачів. Концептуальним базисом формування адаптивної маркетингової стратегії керуючої компанії є маркетингова концепція споживчої цінності готельного продукту, яка визначає модель поведінки цільового споживача, результат створення доданої вартості та взаємозалежність керуючої компанії і споживача у процесі формування споживчої цінності [10, с. 118].

Керуючі компанії готельних мереж характеризуються низкою специфічних особливостей, які відрізняють їх від окремих незалежних готелів та визначають специфіку формування маркетингових стратегій. По-перше, керуючим компаніям притаманна продумана, усталена та керована бізнес-модель з мультикомпонентною структурою, яка може включати як окремі готелі, так і готельні ланцюги. Мультибрендова структура дозволяє максимально задовольняти вимоги та переваги різних цільових сегментів через управління портфелем брендів різного рівня та формату. По-друге, керуючі компанії орієнтуються на оптимальний територіальний розподіл мережі, що дозволяє здійснювати експансію в різні країни та регіони, забезпечуючи глобальну присутність бренду. Більшість міжнародних готельних мереж є глобальними

компаніями, які багатонаціональні за капіталом, мають присутність майже на всіх континентах, а міжнародні операції виступають їх основним джерелом прибутку [9, с. 77].

По-третє, керуючі компанії забезпечують наявність спільного асортименту послуг та стандартів якості у всіх готелях мережі через детально прописані процедури обслуговування та жорстку систему контролю якості послуг. Стандартизація бізнес-процесів та використання передового досвіду готельної мережі, а також контактів із перевіреними постачальниками створюють конкурентні переваги та забезпечують єдність якості обслуговування незалежно від географічного розташування конкретного готелю. По-четверте, керуючі компанії використовують спільну програму залучення та лояльності клієнтів, яка працює на рівні всієї мережі. Єдина система маркетингу, загальна маркетингова політика, глобальні маркетингові дослідження забезпечують детальний аналіз ринку, споживачів, конкурентів, динаміки цін [9, с. 77]. Спільні канали розподілу, платформи продажів, єдина система бронювання та база даних клієнтів забезпечують стабільне завантаження готелів мережі та створюють синергетичний ефект від централізованого маркетингу.

По-п'яте, високопрофесійна керуюча компанія забезпечує прозорість контролю, має малу кількість управлінських ланок у системі, що гарантує швидкість та оперативність прийняття рішення та їх реалізації [9, с. 77]. Грамотний маркетинг персоналу, прозорі кар'єрні можливості, власна система безперервної підготовки кадрів та ротація кадрів у мережі виступають важливими умовами організації мережевого бізнесу у сфері гостинності. Ці особливості керуючих компаній створюють основу для формування специфічних маркетингових стратегій, які враховують мережеву природу бізнесу та необхідність координації маркетингових зусиль на різних рівнях організації.

Систематизація основних особливостей керуючих компаній та їх впливу на формування маркетингових стратегій представлена у таблиці 1.2.

Базові детермінанти формування адаптивної маркетингової стратегії керуючих компаній готельного бізнесу можуть бути систематизовані у три групи

факторів. Перша група включає конкурентні переваги, серед яких бренд, персонал, сервіс та споживча цінність, що формують унікальну пропозицію готельної мережі [10, с. 117-118]. Друга група охоплює організаційно-економічні фактори, зокрема принципи адаптивності, клієнтоорієнтованості та комплексності, які забезпечують гнучкість управління портфелем готелів. Третя група включає специфічні ознаки готельних послуг, такі як асинхронність виробництва та споживання, сезонність попиту, залежність від кваліфікації персоналу, що зумовлюють необхідність стандартизації процесів обслуговування по всій мережі. Ці детермінанти впливають на вибір конкретних маркетингових стратегій та інструментів їх реалізації керуючими компаніями.

Таблиця 1.2

Особливості керуючих компаній готельного бізнесу та їх вплив на
маркетингову стратегію

Особливість	Характеристика	Вплив на маркетингову стратегію
Мультикомпонентна та мультибрендова структура	Портфель брендів різного рівня та формату для різних сегментів ринку	Можливість диференційованого маркетингу та охоплення широкого спектру споживчих сегментів одночасно
Глобальна територіальна присутність	Багатонаціональність за капіталом, присутність на різних континентах	Необхідність адаптації маркетингових стратегій до локальних культурних та економічних особливостей при збереженні глобального бренду
Стандартизація процесів та якості	Єдині стандарти обслуговування, детально прописані процедури, контроль якості	Формування єдиного іміджу бренду, гарантія передбачуваної якості послуг у маркетингових комунікаціях
Централізована система маркетингу	Єдина маркетингова політика, глобальні дослідження ринку, спільні канали дистрибуції	Економія на масштабі в маркетингових витратах, синергетичний ефект від координації маркетингових зусиль
Єдині програми лояльності	Міжготельні програми винагород, єдина база даних клієнтів	Підвищення утримання клієнтів через можливість використання переваг у всій мережі, перехресні продажі
Ефективна управлінська структура	Малу кількість управлінських ланок, швидке прийняття рішень	Гнучкість та адаптивність маркетингових стратегій до змін ринкового середовища
Система розвитку персоналу	Власні програми навчання, ротація кадрів, кар'єрні можливості	Високий рівень сервісу як конкурентна перевага у маркетинговому позиціонуванні

Джерело: складено авторами на основі [9, с. 77; 10, с. 117-118]

Керуючі компанії готельних мереж формують маркетингові стратегії з урахуванням концепції маркетинг-міксу, яка еволюціонувала від традиційної моделі чотирьох Р до розширених моделей п'яти-семи Р [10, с. 120]. Стратегічний фокус на персоналі передбачає створення ефективної команди, розвиток корпоративної культури, регулярне підвищення кваліфікації та впровадження системи мотивації. Орієнтація на споживача реалізується через розробку оптимальної цінової політики, зміцнення лояльності клієнтів та активне просування послуг на ринку. У цьому контексті особливого значення набуває врахування специфічних особливостей готельних послуг, зокрема асинхронності між виробництвом і споживанням послуг, обмежених можливостей для тривалого зберігання, необхідності швидкого надання послуг та значної ролі персоналу у процесі створення послуги [11, с. 103-104].

Класифікація маркетингових стратегій керуючих компаній готельного бізнесу може здійснюватися за різними критеріями, що відображає складність та багатовимірність маркетингової діяльності у мережевому середовищі. За рівнем конкурентної позиції керуючі компанії застосовують стратегію лідера ринку для зміцнення та захисту наявної ринкової частки і демонстрації сили; наступальну стратегію, що базується на застосуванні інноваційних технологій та активному підприємницькому підході для завоювання більшої частки ринку; стратегію послідовника, яка формує конкурентні переваги на основі наслідування маркетингових інновацій лідерів з економією на дослідженнях та розробках [9, с. 77]. Стратегія інновацій притаманна керуючим компаніям, розвиток яких ґрунтується на нових технологіях та виробництві нових готельних продуктів і сервісів. Антикризові стратегії зміни курсу, реструктуризації та адаптації до змін зовнішнього середовища застосовуються у періоди економічної нестабільності або трансформації ринкових умов.

За характером охоплення ринку розрізняють стратегії диференційованого маркетингу, коли для кожного сегменту розробляється готельний продукт та відповідна маркетингова стратегія; недиференційованого маркетингу з акцентом на критеріях подібності характеристик, намірів, потреб та очікувань гостей

готелю; концентрованого маркетингу з орієнтацією на один найперспективніший сегмент готельного ринку [9, с. 77-78]. Стратегія диференціації пов'язана зі значними інвестиціями у маркетингові дослідження ринку, його кон'юнктури, конкурентів, споживачів та їх уявлення про цінність послуги. Для проведення диференціації готельних послуг керуюча компанія здійснює сегментацію ринку та ідентифікує цільові групи, що передбачає поділ клієнтів відповідно до потреб, купівельної спроможності та очікувань від компанії. Продуктові стратегії в рамках диференціації пов'язані з процесом створення унікальної торгової пропозиції для кожного сегменту портфелю брендів. Можливість отримати більші доходи та частку ринку дозволяє керуючим компаніям генерувати бюджети як для інновацій і розвитку, так і для поточних удосконалень, включаючи реновацію номерного фонду, покращення матеріальної бази та підвищення кваліфікації персоналу.

За напрямком розвитку керуючі компанії реалізують стратегії широкого проникнення, інтенсивного маркетингу, розширення асортиментної лінії та розвитку [10, с. 119-120]. Стратегія диверсифікації заснована на пошуку можливостей для виробництва нових готельних послуг, виходу на нові географічні ринки та нові локації [9, с. 77]. До пріоритетних стратегічних завдань багатьох міжнародних готельних мереж входить глобальна експансія та максимально можливе охоплення найбільш стратегічно важливих регіонів, що передбачає взаємодію з безліччю різних культур, національних мов та локальних економічних особливостей. Стратегія глобалізації передбачає розвиток тісних комунікаційних зв'язків з пріоритетними географічними регіонами, які виступають постачальниками основного потоку туристів на світовому ринку [12]. Керуючі компанії аналізують туристичні дестинації та створюють маркетингові кампанії, орієнтовані на потенційних гостей з різних країн, використовуючи локалізований контент та враховуючи місцеві особливості.

За підходом до управління брендами керуючі компанії використовують широкий спектр марочних стратегій. Стратегія торгової марки спрямована на розробку довгострокової програми застосування маркетингових комунікаційних

інструментів та заходів для залучення і утримання цільових груп споживачів. Об'єднання готелів, які знаходяться у різних країнах світу, в єдину готельну мережу зі створенням унікального мережевого готельного бренду є найпоширенішою у світовій практиці формою стратегічного управління готельними підприємствами. Стратегія розширення товарної лінії спрямована на поширення назви готельного бренду на нові товари, доповнені новими властивостями, що дозволяє керуючим компаніям включати готелі для різних сегментів споживачів від розкішних готелів вищого класу до бюджетних готелів економ-класу [9, с. 79].

Стратегія розширення торгової марки передбачає поширення назви марки на нові товари з іншої категорії, що дозволяє керуючій компанії диверсифікувати бізнес за межі традиційних готельних послуг. Стратегія мультимарки поєднує різні бренди з метою виділення різних властивостей готельного продукту чи з урахуванням специфічної мотивації покупців, що передбачає створення додаткових марок в одній і тій же категорії готельних послуг. Ця стратегія дозволяє керуючим компаніям пропонувати клієнтам готелі з різним спектром послуг і цін у рамках єдиного портфелю брендів. Основним викликом мультимарочної стратегії є те, що кожна марка завойовує лише невелику ринкову нішу, і компанія може розпорошити ресурси на всі марки замість концентрації на створенні кількох високоприбуткових брендів. Стратегія запровадження нових торгових марок передбачає введення в готельну мережу нових категорій готелів, які не укладаються в класичні сегменти, що вимагає значних фінансових ресурсів на придбання та просування нового бренду [9, с. 79].

Стратегія комбінованих торгових марок працює з марками, які складаються з двох чи більше відомих марочних назв, або використовує кобрендинг (співпраця двох або більше брендів для створення спільного продукту чи послуги) марок різних сфер та галузей. Суть цієї стратегії полягає у пропозиції послуг під двома добре відомими брендами, коли кожна організація очікує, що інша марка приверне додаткових споживачів. Програми лояльності керуючих компаній часто залучають партнерів з різних галузей, за допомогою яких

учасники можуть набувати та використовувати бонусні бали, що створює додаткову цінність для клієнтів мережі. При стратегії кобрендингу завдяки об'єднанню з постачальниками та іншими стратегічними партнерами відбувається взаємне посилення брендів учасників мережевої взаємодії, створюються важливі комплементарні активи, і бренди просуваються спільно [9, с. 80]. Стратегії ребрендингу пов'язані з необхідністю зміни концепції готелю або переходу на нові сегменти чи ніші, що вимагають нового бренду та відповідних інвестицій у трансформацію іміджу.

За рівнем персоналізації керуючі компанії розробляють специфічні маркетингові стратегії розвитку та просування готелів на ринку, які дозволяють враховувати сучасні ринкові тенденції концептуальності, інноваційності, унікальності, індивідуалізації та персоналізації пропозиції [9, с. 75]. Ці стратегії включають концепції бутік-готелів, trophy hotels, lifestyle-готелів та soft brand. Концепція soft brand дозволяє незалежним готелям приєднуватися до готельної мережі, зберігаючи свою унікальність та індивідуальність, водночас отримуючи переваги від спільних маркетингових та дистрибуційних мереж, програм лояльності та баз даних керуючої компанії. Стратегії lifestyle-готелів орієнтовані на створення унікального досвіду для гостей через особливу атмосферу, дизайн та сервіс, що відповідає способу життя цільової аудиторії. Trophy hotels позиціонуються як престижні активи у прайм-локаціях з багатою історією та високою цінністю бренду.

За інструментами цифрового маркетингу керуючі компанії впроваджують діджитал-стратегії, пов'язані з автоматизацією процесів, моніторингом діяльності та створенням безпечного середовища для гостей. Цифрова трансформація індустрії гостинності зумовила появу принципово нових маркетингових інструментів, які керуючі компанії активно інтегрують у свої стратегії. Використання великих даних для аналізу поведінки споживачів та персоналізації маркетингових комунікацій стає стандартною практикою [13]. Застосування технологій інтелектуального аналізу тексту дозволяє виявляти нові сегменти ринку, підвищувати задоволеність клієнтів та збільшувати намір

придбання послуг. Маркетинг у соціальних мережах став невід'ємною складовою маркетингової стратегії керуючих компаній, оскільки позитивний імідж готельного бренду в соціальних медіа значно підвищує наміри клієнтів здійснювати бронювання [13].

Керуючі компанії розробляють спеціалізовані програми маркетингу у соціальних мережах, які включають ретаргетинг (повторний показ реклами користувачам, які раніше відвідували сайт), таргетинг (налаштування реклами на конкретну цільову аудиторію), співпрацю з блогерами та інфлюенсерами (особа з великою кількістю підписників у соцмережах, яка впливає на думку аудиторії) [14, с. 810]. Інфлюенсер-маркетинг набув значного поширення завдяки можливості охоплення цільових аудиторій через особистостей з великою кількістю підписників у соціальних мережах. Керуючі компанії співпрацюють з інфлюенсерами туристичної ніші для створення контенту, який демонструє унікальні характеристики готелів мережі. Стратегія використання контенту, створеного користувачами, забезпечує солідну базу довіри потенційних клієнтів, оскільки позитивні відгуки надходять від реальних споживачів послуг [14, с. 810]. Керуючі компанії заохочують гостей ділитися враженнями через створення фотозон у готелях та просування унікальних хештегів (мітка з символом # для категоризації контенту в соцмережах) у соціальних мережах, що створює органічний маркетинговий контент.

Багатовимірність класифікації маркетингових стратегій керуючих компаній готельного бізнесу відображена у таблиці А.1 (див. дод. А), яка систематизує основні типи стратегій за ключовими критеріями.

Стратегії цифрових та безконтактних послуг набрали нового імпульсу у сучасних умовах [9, с. 81]. Традиційні послуги, орієнтовані на клієнтів, переглядаються завдяки широкому використанню технологічних можливостей, таких як мобільна реєстрація, безконтактні платежі, голосове управління та біометрія. Керуючі компанії впроваджують технології доповненої реальності для покращення атмосфери в готелях і готельних номерах, а також для посилення досвіду дослідження околиць [14, с. 811]. Багато готельних мереж впроваджують

технологію доповненої реальності через смартфони, гарнітури або планшетні пристрої для залучення клієнтів до підвищеного досвіду. Мобільний маркетинг готельних мереж розвивається через впровадження стратегій забезпечення зручності веб-сайтів для мобільних пристроїв з точним контентом, зручним шрифтом, обмеженим використанням спливаючих вікон, функцією дзвінка від кліка, інтеграцією карт для навігації та автозаповненням форм [14, с. 812].

Стратегії персоналізованого маркетингу передбачають доставку рекламного контенту певній цільовій особі або аудиторії на основі збору даних, цифрової автоматизації та аналізу даних [14, с. 811]. Керуючі компанії збирають дані за допомогою записів, історії веб-перегляду та внутрішніх баз даних для створення персоналізованих пропозицій. Коефіцієнт конверсії (перетворення потенційного клієнта на реального покупця) в персоналізованому маркетингу вищий, оскільки він знаходить відгук у людей, які шукають конкретні потреби, послуги та інтереси. Керуючі компанії досягають більшої узгодженості у різних маркетингових каналах, будь то електронні листи, соціальні мережі чи рекомендації під час перегляду інших сайтів. Стратегія гіперперсоналізації реалізується за допомогою технологічних платформ, таких як системи управління взаємовідносинами з клієнтами та системи управління клієнтським досвідом, які використовують дані для створення індивідуальної взаємодії між гостем та готелем. Системи управління взаємовідносинами з клієнтами забезпечують зберігання історії взаємодії з гостями та формування індивідуальних пропозицій на основі їх переваг та минулого досвіду.

Цінові стратегії керуючих компаній базуються на концепції управління доходами, яка передбачає використання системи знижок та стимулювання попиту як інструменту підвищення прибутковості готелів [11, с. 103]. Ця концепція базується на прогнозуванні попиту, сегментації клієнтів, управлінні запасами номерів та розробці планів ціноутворення. Оптимальне співвідношення ціни та якості послуг формує конкурентні переваги готельної мережі та підвищує її привабливість для цільових сегментів [14, с. 812]. В умовах економічної нестабільності керуючі компанії впроваджують гнучкі підходи до ціноутворення,

використовуючи регресійний аналіз та економіко-математичне моделювання для врахування впливу зовнішніх та внутрішніх факторів. Стратегії динамічного ціноутворення дозволяють керуючим компаніям оптимізувати завантаження та максимізувати доходи через адаптацію цін до поточного попиту та сезонних коливань.

Стратегії утримання клієнтів та програм лояльності відіграють критично важливу роль у маркетинговій діяльності керуючих компаній. Керуючі компанії розробляють комплексні програми лояльності для збільшення кількості прямих бронювань та формування стійких відносин з гостями [13]. Програми винагород за використання власного двигуна бронювання дозволяють максимізувати прибуток через уникнення комісій сторонніх платформ. Стратегія утримання клієнтів передбачає мотивацію споживача через персоналізовані пропозиції, систему привілеїв та додатковий сервіс [11, с. 103]. Важливим аспектом програм лояльності є збір та аналіз даних про переваги гостей, що дозволяє керуючим компаніям створювати точно цільові та персоналізовані маркетингові кампанії. Інтеграція програм лояльності з мобільними додатками забезпечує зручність використання та підвищує залученість клієнтів до екосистеми мережі.

Стратегії пошукової оптимізації та цифрового маркетингу дозволяють керуючим компаніям покращити позиції веб-сайтів готелів у результатах пошукових систем, що приваблює більше потенційних гостей та стимулює прямі бронювання [13]. Комплексне дослідження ключових слів та оптимізація контенту веб-сторінок є важливими компонентами стратегії пошукової оптимізації. Email-маркетинг залишається одним з економічно ефективних способів комунікації з гостями та збільшення кількості прямих бронювань [14, с. 812]. Керуючі компанії формують якісні бази даних потенційних клієнтів та розробляють персоналізовані кампанії електронною поштою для різних сегментів аудиторії. Ретаргетинг є ефективним інструментом повторного залучення користувачів, які взаємодіяли з веб-сайтом готелю, але не завершили бронювання, через показ таргетованої реклами на інших веб-сайтах.

Стратегії управління онлайн-репутацією набули критичного значення у формуванні споживчого вибору. Керуючі компанії систематично моніторять відгуки на платформах бронювання та в соціальних мережах для підтримки позитивного іміджу готелів [13]. Позитивні відгуки допомагають встановити довіру та авторитет, впливаючи на рішення потенційних клієнтів про вибір готелю. Керуючі компанії розробляють процедури оперативного реагування на скарги та вирішення проблемних ситуацій для мінімізації негативного впливу на репутацію готельної мережі. Стратегії активного управління відгуками включають заохочення задоволених гостей залишати позитивні коментарі та швидке вирішення проблем незадоволених клієнтів до публікації негативних відгуків.

Стратегії впровадження штучного інтелекту та автоматизації трансформують підходи керуючих компаній до обслуговування клієнтів та маркетингових комунікацій [14, с. 812]. Чат-боти забезпечують відповіді на запити гостей у режимі реального часу та можуть надавати рекомендації на основі індивідуальних переваг. Чат-боти довели свою ефективність в обслуговуванні клієнтів як під час процесу бронювання, так і при відповідях на питання, що повторюються. Генеративний штучний інтелект відкриває нові можливості для керуючих компаній у створенні маркетингового контенту, включаючи програмне забезпечення на базі великих мовних моделей для створення оптимізованого контенту для веб-сайтів та соціальних мереж, персоналізованих кампаній електронною поштою та аналізу величезних обсягів даних про клієнтів. Аналітичні платформи на основі штучного інтелекту дозволяють керуючим компаніям отримувати цінну інформацію про трафік веб-сайтів, коефіцієнти конверсії та поведінку користувачів [13].

Стратегії сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності набувають зростаючого значення у маркетинговій діяльності керуючих компаній. Акцент на усвідомлене споживання, відновлювані джерела енергії, технології відстеження та скорочення споживання енергії та води стає важливою частиною маркетингового позиціонування. Керуючі компанії впроваджують інтелектуальні

системи управління енергоспоживанням, які знижують витрати та демонструють екологічну відповідальність бренду. Стратегії сталого розвитку включають використання екологічних матеріалів, зменшення відходів, підтримку місцевих спільнот та збереження культурної спадщини, що резонує з цінностями сучасних споживачів та створює позитивний імідж готельної мережі.

Ефективність маркетингових стратегій керуючих компаній залежить від координації економічних, організаційних, маркетингових, естетичних, технологічних та територіальних аспектів. Маркетингова стратегія оформлюється у цифровий чи фізичний документ, який визначає довгостроковий вектор розвитку готельної мережі та служить орієнтиром для прийняття тактичних маркетингових рішень на рівні окремих готелів. Вибір конкретних маркетингових стратегій залежить від розміру, спрямованості та форми готельної мережі, а також від бажаної позиції, яку компанія прагне зайняти на міжнародному готельному ринку. При формуванні маркетингових стратегій керуючим компаніям потрібно враховувати тренди глобального готельного ринку, які мають економічні, соціальні та технологічні наслідки, що допоможуть налагодити діалог між лідерами галузі, постачальниками інноваційних технологій та клієнтами [9, с. 82].

Систематичний аналіз літератури дозволяє виділити чотири основні кластери маркетингових стратегій, які застосовуються керуючими компаніями: стратегії маркетингових оглядів та концептуальних рамок, маркетингові стратегії у вузькому розумінні, сервісні стратегії та споживчо-орієнтовані стратегії [13]. Керуючі компанії готельних мереж формують маркетингові стратегії з урахуванням специфіки кожного сегменту ринку та особливостей конкурентного середовища. Успішна реалізація маркетингових стратегій вимагає від керуючих компаній постійного моніторингу ринкових тенденцій, аналізу поведінки споживачів, оцінки ефективності маркетингових інструментів та готовності адаптувати стратегії до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, маркетингові стратегії керуючих компаній готельного бізнесу характеризуються високим рівнем складності та багатовимірності, що

відображає мережеву природу бізнесу та необхідність координації маркетингових зусиль на різних організаційних рівнях. Класифікація маркетингових стратегій за різними критеріями дозволяє систематизувати підходи керуючих компаній до формування конкурентних переваг, охоплення різних сегментів ринку, управління портфелем брендів та впровадження інноваційних маркетингових інструментів. Особливості керуючих компаній, зокрема мультибрендова структура, стандартизація процесів, єдина система маркетингу та глобальна присутність, створюють унікальні можливості для реалізації масштабних маркетингових стратегій, які забезпечують синергетичний ефект від мережевої взаємодії. На сучасному висококонкурентному ринку готельних послуг маркетингові стратегії керуючих компаній є засобом стійкого та стабільного розвитку готельної мережі, створення споживчої цінності, збільшення емоційної залученості клієнта у процес вибору готелю, налагодження довгострокової взаємодії з партнерами та стейкхолдерами, слугуючи генератором інновацій в індустрії гостинності.

1.3. Методологічні підходи до розробки та реалізації маркетингової стратегії керуючої компанії

Формування та впровадження ефективної маркетингової стратегії в індустрії гостинності вимагає використання комплексного методологічного інструментарію, який забезпечує адаптацію до динамічних умов ринкового середовища. Сучасні дослідження підкреслюють необхідність переходу від транзакційних маркетингових моделей до емоційно та ціннісно орієнтованих стратегій, які сприяють формуванню глибоких, довгострокових відносин із клієнтами [15, с. 538].

Ключовою детермінантою формування маркетингової стратегії керуючої компанії є розуміння того, що конкурентні переваги в індустрії гостинності значною мірою залежать від унікальності пропозиції. У цьому контексті емоційність і споживча цінність постають як фундаментальні чинники диференціації [15, с. 541].

Маркетингова стратегія, на основі якої формується маркетингова політика та комплекс, є складовою загальної базової стратегії розвитку підприємства і взаємопов'язана з функціональними стратегіями: стратегією надання готельних послуг, кадровою, фінансово-інвестиційною, логістичною та іншими. Головними детермінантами формування стратегії розвитку та маркетингової політики підприємств готельного бізнесу є розвиток міжнародних та національних готельних мереж, аутентичних незалежних готельних підприємств, глобальні та національні тренди у сфері гостинності та туризму, споживчі вимоги та вподобання, а також обмеження, зумовлені пандемією [16, с. 198].

Цифровізація маркетингової діяльності формує специфічні принципи, що визначають ефективність стратегії. Серед них виділяють інтерактивність, динамічність, доступність, гнучкість та оперативність. Інтерактивність передбачає використання всіх доступних цифрових ресурсів як трансляторів інформаційного контенту індустрії гостинності. Динамічність виявляється у здатності швидко змінювати зміст та формат маркетингової діяльності відповідно до змін ринкових настроїв. Доступність цифрового маркетингу забезпечує охоплення широкої аудиторії зацікавлених сторін, а гнучкість дозволяє переорієнтувати стратегії згідно з соціокультурними умовами [17, с. 427].

Інноваційним методологічним інструментом є матриця емоційно-ціннісного позиціювання (ЕЦП-матриця), яка будується на перетині двох осей: вертикальної – емоційна залученість клієнта (низька → висока) та горизонтальної – ціннісна пропозиція продукту (низька → висока). На перетині (табл. 1.3) утворюються чотири основні зони стратегій позиціювання, кожна з яких має свої особливості використання ключових інструментів для позиціювання та приваблення цільової аудиторії [15, с. 541-542].

Стратегія виживання характеризується сумнівною якістю продукту та відсутністю емоційної складової, що робить її неприйнятною як основу довгострокової стратегії. Стратегія «емоційної ілюзії» передбачає активну подачу та емоційні меседжі за слабкої основи, що створює ризик втрати довіри після першого контакту. Стратегія раціонального вибору підходить для цільової

аудиторії, яка приймає рішення на основі логіки, проте потребує додавання емоційного забарвлення. Стратегія емоційної цінності є ідеальним варіантом, оскільки поєднує емоцію, атмосферу, історію з реальною якістю, смаком та сервісом [15, с. 541-542].

Таблиця 1.3

Види маркетингових стратегій позиціонування за емоційно-ціннісним принципом

Рівень цінності	Низька емоційність	Висока емоційність
Низька цінність	Стратегія виживання	Стратегія «емоційної ілюзії»
Висока цінність	Стратегія раціонального вибору	Стратегія емоційної цінності

Джерело: сформовано на основі [15, с. 541]

Ключовими елементами диджиталізації маркетингової стратегії є пошукова оптимізація (SEO), маркетинг у соціальних мережах (SMM), пошуковий маркетинг (SEM), інфлюенсер-маркетинг, контент-маркетинг та цифрова реклама. Інструменти SEO, SEM та SMM забезпечують інтерактивність, оперативність та динамічність маркетингової діяльності, тоді як інфлюенсер-маркетинг, контент-маркетинг та реклама на цифрових ресурсах покликані забезпечити доступність та гнучкість маркетингового компонента [17, с. 427].

Важливим аспектом є те, що цифровий маркетинг у туристичному та готельному секторі має різні прояви залежно від кластера діяльності. Спортивний туризм вимагає переважно агресивної візуальної маркетингової підтримки, що відповідає моделі активного відпочинку. Культурний туризм потребує соціально орієнтованих цифрових маркетингових інструментів, оскільки формування мережі культурних пам'яток є результатом поєднання культурних та соціально орієнтованих процесів. Медичний та реабілітаційний туризм фокусується на специфіці пропонованих послуг, відкидаючи інші традиційні елементи просування [17, с. 428-429].

Процес формування маркетингової стратегії включає шість основних етапів. Перший етап передбачає оцінювання та порівняльний аналіз поточної цінності продукту, визначення відповідності якості пропонованих послуг запитам та очікуванням клієнтів. Другий етап стосується формування емоційного

позиціювання бренду через визначення видів емоцій, які має викликати бренд у клієнтів, та пошук унікальних сенсів. На третьому етапі здійснюється вибір позиції в матриці та обґрунтування обраного виду стратегії. Четвертий етап передбачає прийняття рішення щодо реалізації обраної стратегії, п'ятий – адаптацію комунікацій і стратегії просування, а шостий – розробку маркетингового плану реалізації стратегії [15, с. 542-543].

Теоретичною основою формування маркетингової стратегії керуючої компанії виступає теорія бренд-капіталу, яка надає рамки для оцінювання сприйнятої сили та цінності бренду. Ця теорія допомагає підприємствам визначати ключові атрибути, які вони хочуть, щоб клієнти асоціювали з їхнім брендом, що передбачає акцентування на відмінних характеристиках та відповідне налаштування маркетингових стратегій. Бренд-лояльність, як критичний аспект, вимірюється через опитування, зворотний зв'язок та відгуки, що спонукає готелі зосереджуватися на утриманні лояльних клієнтів та перетворенні їх на адвокатів бренду через програми лояльності та спеціальні пропозиції [18, с. 69].

Розглядаючи методологічні підходи до розробки маркетингової стратегії, варто зазначити, що формування такої стратегії здійснюється виходячи із загальної, базової, корпоративної стратегії підприємства. При цьому маркетингова стратегія має бути узгодженою із іншими функціональними стратегіями – фінансовою, виробничою, кадровою та стратегією соціального розвитку.

Процес розробки маркетингової стратегії готельного підприємства доцільно розділити на два основних етапи: формування інформаційної бази та її аналіз, а також безпосередньо розробку стратегії маркетингу готельних послуг. Кінцевою метою стратегії маркетингу готельних послуг є привернення уваги цільової аудиторії [19].

Важливим аспектом є визначення умов застосування ефективного розвитку маркетингу готельних послуг, орієнтованих на споживача. До таких умов належать: насичення ринку готельними послугами; гостра конкурентна боротьба

виробників готельних послуг за вподобаннями споживача; достатня та достовірна інформованість споживача; вільні ринкові відношення; вільна діяльність адміністрації всередині готелю по визначеним цілям, стратегіям, управлінських структур, розподіл засобів за статтями бюджету [20].

Визначення конкретних завдань маркетингової стратегії розвитку готельних послуг залежить від чинників, які доцільно об'єднати в групи: зміна комунікаційної взаємодії зі споживачем (зростання обізнаності потенційної аудиторії, зростання лояльності споживачів, позитивне ставлення, задоволеність від наданих послуг); поліпшення маркетингових показників (зростання частки ринку, збільшення обсягу продажів, збільшення вартості торгової марки, зростання прибутку); оптимізація рекламної політики (зниження вартості контакту з цільовою аудиторією, пошук нових маркетингових інструментів) [19].

Узагальнену схему формування і реалізації комплексної стратегії маркетингу готельних послуг представлено на рис. 1.1.

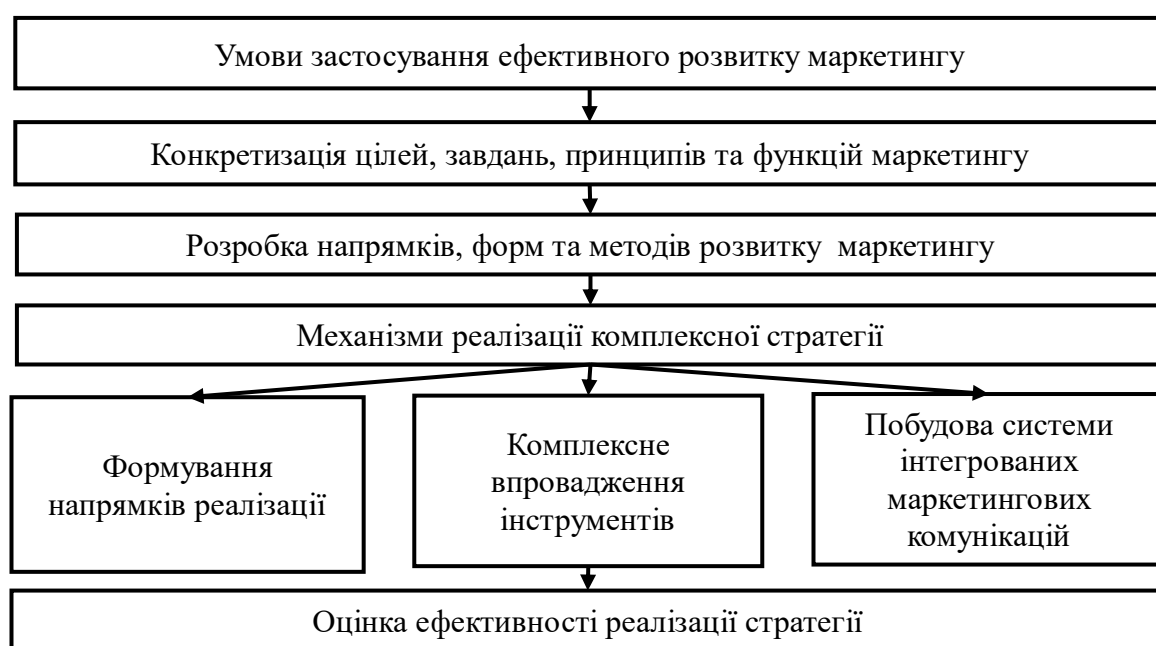


Рис. 1.1. Схема формування і реалізації комплексної стратегії маркетингу готельних послуг

Джерело: сформовано на основі [20]

Механізм реалізації комплексної стратегії розвитку маркетингу готельних послуг полягає у формуванні напрямків реалізації стратегії маркетингу

готельних послуг, орієнтованої на споживача; комплексному впровадженні та використанні ефективних інструментів і технологій маркетингу готельних послуг; побудові та розвитку системи інтегрованих маркетингових комунікацій готелю зі споживачем.

Важливим напрямком реалізації комплексної стратегії маркетингу є використання сучасних інструментів залучення та утримання клієнтів. Серед таких інструментів варто виділити маркетинг клієнтського досвіду, що ґрунтується на зосередженні на досвіді, а не на продуктах чи послугах, включає методи, що впроваджуються готелями для покращення досвіду гостей під час їхнього перебування в готелі [21].

Голосовий пошук як маркетинговий тренд дозволяє клієнтам забронювати готель просто за допомогою голосових команд на своїх пристроях розумного будинку. Встановлення розумних колонок та смарт-хабів у готельних номерах дозволяє гостям дізнатися про визначні пам'ятки поблизу та забронювати готельні послуги, не піднімаючи слухавку та не натискаючи кнопки. Голосовий пошук також скорочує час відповіді, а вся інформація буде актуальною, тому вона буде точнішою, ніж людське спілкування [21].

Інфлюенсер-маркетинг передбачає співпрацю з особами, які мають значну присутність у соціальних мережах. Їхня присутність в Інтернеті донесе маркетингові повідомлення готелю до аудиторії, на яку орієнтується підприємство. Готелі можуть співпрацювати з інфлюенсерами з туристичних ніш та іншими, щоб створювати публікації в соціальних мережах, відео та письмовий контент для просування своєї власності [21].

Контент, створений користувачами, включає відео, фотографії та огляди, опубліковані в соціальних мережах і особистих блогах клієнтами готелю. Це забезпечує солідну базу користувачів, оскільки позитивні відгуки надходять від реальних звичайних клієнтів, а не від якоїсь великої знаменитості чи бренду. Це підвищує довіру аудиторії до бізнесу, і вони з більшою ймовірністю конвертуються в клієнтів [21].

Маркетинг персоналізації передбачає доставку рекламного контенту певній цільовій особі або аудиторії за допомогою збору даних, цифрової автоматизації та аналізу даних, де кінцевою метою є показ контенту, що стосується кожної людини. Коефіцієнт конверсії в такому маркетингу вищий, оскільки він знаходить відгук у людей, які шукають конкретні потреби, послуги та інтереси.

Доповнена реальність працює шляхом зміни реальності навколо користувача за допомогою комп'ютерних технологій. Її можна порівняти з віртуальною реальністю, хоча вона відрізняється, оскільки віртуальна реальність повністю замінює фізичне оточення. Доповнена реальність покращує реальне оточення в режимі реального часу. Її можна відчувати через смартфони, гарнітури або планшетні пристрої. Багато готелів впроваджують технологію доповненої реальності, щоб залучити клієнтів до підвищеного досвіду.

Мобільний маркетинг готелю набуває все більшого значення, оскільки готельєри повинні впроваджувати стратегії, щоб зробити свої веб-сайти зручними для мобільних пристроїв, щоб привабити мандрівників з усього світу. Те, як веб-сайт реагує на смартфони, має важливе значення для мобільного маркетингу готелів.

Email-маркетинг є одним із економічно ефективних і дієвих способів зв'язатися з гостями та збільшити кількість прямих бронювань. Маркетингові програми дозволяють проводити довгострокову стратегічну політику, уникати значних економічних і соціальних потрясінь і добиватися стабільного розвитку.

Ретаргетинг є чудовим способом зв'язатися з користувачами, які взаємодіяли з бізнесом та відвідували сайт. Стратегія ретаргетингу працює, оскільки готель знає, що користувач проявив певний інтерес, а потім відволікся і його кинули. Стратегія ретаргетингу може знизити рівень відмов і допомогти закрити більше прямих бронювань.

Чат-боти та штучний інтелект, які використовуються в маркетингових кампаніях готелів, можуть підвищити кількість прямих бронювань та покращити якість обслуговування клієнтів, оскільки вони забезпечують більш

персоналізований досвід ще до початку процесу бронювання. Вони дають розумні рекомендації на основі вподобань гостей, які вигідні як для клієнтів, так і для готелю.

Систематизацію сучасних інструментів залучення та утримання клієнтів готелю представлено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Сучасні інструменти залучення та утримання клієнтів готелю

Маркетинговий інструмент	Характеристика	Переваги для готелю
Маркетинг клієнтського досвіду	Зосередження на досвіді гостей під час перебування в готелі	Покращення враження гостей, створення спогадів про позитивний досвід
Голосовий пошук	Бронювання через голосові команди на пристроях розумного будинку	Скорочення часу відповіді, актуальна та точна інформація
Інфлюенсер-маркетинг	Співпраця з особами зі значною присутністю у соціальних мережах	Охоплення цільової аудиторії через довірені джерела
Контент, створений користувачами	Відео, фотографії та огляди від реальних клієнтів	Підвищення довіри аудиторії до бізнесу
Маркетинг персоналізації	Доставка рекламного контенту певній цільовій аудиторії	Вищий коефіцієнт конверсії через релевантність
Доповнена реальність	Покращення реального оточення через комп'ютерні технології	Залучення клієнтів до підвищеного досвіду
Мобільний маркетинг	Оптимізація веб-сайтів для мобільних пристроїв	Привернення мандрівників з усього світу
Email-маркетинг	Цільові кампанії електронною поштою	Збільшення прямих бронювань, довгострокова стратегія
Ретаргетинг	Повторне залучення користувачів, які відвідували сайт	Зниження рівня відмов, збільшення конверсії
Чат-боти та штучний інтелект	Автоматизоване обслуговування з елементами персоналізації	Покращення якості обслуговування клієнтів
Генеративний штучний інтелект	Створення контенту та аналіз даних про клієнтів	Ефективна адаптація пропозицій та повідомлень

Джерело: складено автором на основі [21]

У ландшафті готельного маркетингу, що швидко розвивається, генеративний штучний інтелект, такий як GPT-4, пропонує готельєрам революційний інструмент для вдосконалення їхніх маркетингових стратегій. Цей передовий штучний інтелект можна використовувати для створення

переконливого контенту для веб-сайтів і соціальних мереж або персоналізованих кампаній електронною поштою, щоб вони резонували з цільовою аудиторією. Крім того, цей штучний інтелект може аналізувати величезні обсяги даних про клієнтів, щоб надати уявлення про вподобання та поведінку гостей, що дозволяє готельєрам ефективніше адаптувати свої пропозиції та маркетингові повідомлення [21].

Обов'язковою умовою реалізації комплексної стратегії розвитку маркетингу готельних послуг є розробка системи показників, які виступають в якості індикаторів досягнення стратегічних маркетингових цілей готелів. У практиці управління західних компаній набула широкого поширення система ключових показників ефективності KPI, як інструментарій, який дозволяє наповнити процес прийняття рішень адекватною і достатньою інформацією. Технологія використання KPI в управлінні є інноваційною і зміцнює лідируючі позиції виробників готельних послуг на ринку в умовах нестабільної ринкової середовища [20].

В якості ключових показників ефективності KPI, які є індикаторами роботи готелів, виступають наступні показники: дохід від продажу (Room Revenue), що характеризує загальний дохід від продажу або заселення номери; дохід з доступного номера (RevPAR), який розраховується як відношення середньої виручки готелю від продажу номерів до кількості номерів готелю, доступних протягом розрахункового періоду часу; середній відпускний тариф (ADR), що визначається як відношення середньої виручки готелю від продажу номерів до кількості проданих номерів за звітний період; середній дохід на гостя (RevPAC), який розраховується як відношення загального доходу готелю до кількості проживали гостей за звітний період; середня тривалість проживання (Average Length of Stay); кількість проданих номерів (Room Sold); відсоток завантаження (Occupancy%) [20].

Для розрахунку інтегрального показника оцінки ефективності реалізації стратегічних напрямків розвитку маркетингу готельних послуг, орієнтованої на споживача, запропоновано адитивний підхід, що дозволяє охарактеризувати

використання економічного потенціалу в вигляді концентрації співвідношення змінних величин за певний період часу [20].

Важливим методологічним підходом є врахування організаційного типу готельного підприємства при формуванні маркетингової стратегії. Різні типи готельних підприємств потребують диференційованих маркетингових стратегій. Для міжнародних готельних ланцюгів характерною є стратегія фокусування на обраних сегментах та утримання досягнутих стандартів якості; для національних готельних ланцюгів доцільними є стратегії захоплення ринку, розвитку ринку та розвитку продукту; для незалежних готелів середнього сегменту рекомендується стратегія концентрованого росту, диверсифікації та пошуку нових сегментів; для wellness- та SPA комплексів актуальною є стратегія диверсифікації та розширення спектру послуг; для садиб доцільною є стратегія інноваційності та унікальності, що підкреслює особливості готельних послуг; для незалежних готелів середнього сегменту ефективною є стратегія оптимізації витрат та інтеграції [19].

Таким чином, методологічні підходи до розробки та реалізації маркетингової стратегії керуючої компанії готельного бізнесу мають базуватися на комплексному врахуванні факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, використанні сучасних цифрових інструментів маркетингу, формуванні системи ключових показників ефективності та диференційованому підході залежно від організаційного типу підприємства. Ефективна маркетингова стратегія повинна бути орієнтована на споживача, узгоджена з корпоративною стратегією підприємства та забезпечувати досягнення довгострокових конкурентних переваг на ринку готельних послуг через впровадження інноваційних інструментів залучення та утримання клієнтів.

Висновки до 1 розділу

У першому розділі дослідження здійснено теоретичне обґрунтування маркетингової стратегії в індустрії гостинності та проаналізовано специфіку керуючих компаній готельного бізнесу. Встановлено, що маркетингова стратегія

у туристичній індустрії характеризується низкою специфічних особливостей, зумовлених залежністю від зовнішніх чинників, особливостями туристичного продукту, технологіями виробництва та споживання послуг. Виявлено, що адаптивна маркетингова стратегія є критично важливою для туристичних підприємств в умовах мінливого бізнес-середовища, оскільки забезпечує оперативне реагування на зміни та підвищення ефективності діяльності.

Систематизовано класифікацію туристичних підприємств за ієрархічним підходом, що дозволило визначити особливості маркетингових стратегій для різних суб'єктів: туроператорів, турагентів та інших суб'єктів підприємницької діяльності. Для післявоєнної економіки України визначено необхідність адаптації маркетингових стратегій з урахуванням потреб безпеки, цифровізації, соціальної відповідальності та регіонального відновлення.

Обґрунтовано специфічні особливості маркетингових стратегій керуючих компаній готельного бізнесу, які полягають у мультибрендовій структурі, стандартизації процесів, централізованій системі маркетингу та глобальній присутності. Розроблено комплексну класифікацію маркетингових стратегій керуючих компаній за дев'ятьма критеріями: рівнем конкурентної позиції, характером охоплення ринку, напрямком розвитку, підходом до управління брендами, рівнем персоналізації, інструментами цифрового маркетингу, ціновими підходами, програмами лояльності та сталого розвитку.

Систематизовано методологічні підходи до розробки маркетингової стратегії, які включають матрицю емоційно-ціннісного позиціонування, інструменти цифрового маркетингу та систему ключових показників ефективності. Визначено, що ефективна маркетингова стратегія повинна базуватися на комплексному врахуванні факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, використанні сучасних цифрових інструментів та диференційованому підході залежно від організаційного типу підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРУЮЧОЇ КОМПАНІЇ ТОВ «Маестро Хотел Менеджмент»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності компанії ТОВ «Маестро Хотел Менеджмент»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Маестро Менеджмент» є юридичною особою приватного права, що функціонує на підставі установчих документів відповідно до чинного законодавства України. Організаційно-правова форма господарювання визначається як товариство з обмеженою відповідальністю, що передбачає обмеження відповідальності учасників розміром їхніх вкладів до статутного капіталу [22].

Товариство зареєстроване третього грудня 2021 року та отримало код за Єдиним державним реєстром підприємств та організацій України (ЄДРПОУ) 44570233. Юридична адреса підприємства станом на листопад 2025 року: 65026, Україна, Одеська область, місто Одеса, провулок Луценка Івана, будинок 14, офіс 74. Слід зазначити, що підприємство зареєстроване на території можливих бойових дій, що може впливати на умови його функціонування [23].

Форма власності Товариства є приватною. Статутний капітал становить два мільйони сімсот п'ятдесят тисяч гривень і розподілений порівну між двома засновниками. Режинський Едуард Васильович володіє часткою у розмірі одного мільйона трьохсот сімдесяти п'яти тисяч гривень, що становить п'ятдесят відсотків статутного капіталу, та обіймає посаду директора Товариства. Другим засновником є Печерна Ірина Іванівна з аналогічною часткою участі у статутному капіталі. Обидва засновники є кінцевими бенефіціарними власниками підприємства.

За основним видом економічної діяльності згідно з Класифікацією видів економічної діяльності (КВЕД) Товариство здійснює консультування з питань комерційної діяльності й керування (код 70.22). До додаткових видів діяльності, зазначених у реєстраційних документах, належить діяльність готелів і подібних

засобів тимчасового розміщування, що свідчить про диверсифікований характер бізнес-операцій підприємства.

Аналіз фінансових показників дозволяє класифікувати підприємство за розміром. За даними фінансової звітності за 2022 рік, дохід Товариства становив чотири мільйони триста три тисячі шістсот гривень, чистий прибуток – п'ятдесят три тисячі вісімсот гривень. Кількість найманих працівників у звітному періоді складала сім осіб. Станом на кінець 2024 року операційної діяльності, що генерує дохід, зафіксовано не було, проте загальна вартість активів підприємства становила чотири мільйони вісімсот шістдесят тисяч сімсот гривень. Виходячи з критеріїв, встановлених Господарським кодексом України для класифікації суб'єктів господарювання, Товариство відноситься до категорії малих підприємств.

Щодо системи оподаткування, Товариство зареєстроване на загальній системі оподаткування та є платником податку на додану вартість. Індивідуальний податковий номер як платника ПДВ – 445702315537, реєстрація діє станом на п'ятого листопада 2025 року. Водночас реєстрація як платника єдиного податку є недійсною з тридцять першого грудня 2021 року, що підтверджує перехід на загальну систему оподаткування з початку операційної діяльності.

Протягом періоду функціонування Товариство зазнало низки організаційних змін. Сьомого лютого 2022 року відбулося збільшення статутного капіталу з п'яти тисяч гривень до двох мільйонів семисот п'ятдесяти тисяч гривень. Двадцять третього червня 2025 року до складу засновників було включено Печерну Ірину Іванівну з відповідним перерозподілом часток статутного капіталу на паритетних засадах.

Організаційна структура Товариства побудована за лінійно-функціональним принципом, що передбачає пряме підпорядкування всіх структурних підрозділів та працівників безпосередньо директору (табл. 2.1). Така модель управління є оптимальною для підприємств з обмеженою чисельністю персоналу та забезпечує швидкість комунікації між різними рівнями управління.

Керівництво Товариством здійснює директор Режинський Едуард Васильович, який одночасно є одним із засновників та кінцевих бенефіціарних власників підприємства [24].

Таблиця 2.1

Структура управління ТОВ «Маестро Хотел Менеджмент»

Рівень управління	Посада	Чисельність	Функціональні обов'язки
Вищий	Директор	1	Загальне керівництво, стратегічне планування, представництво в зовнішніх відносинах
Середній	Головний бухгалтер	1	Організація бухгалтерського обліку, податкова звітність, фінансовий контроль
	Бізнес-консультанти	3	Надання консультаційних послуг, аналіз бізнес-процесів, розробка рекомендацій
	Менеджер з розвитку бізнесу	1	Пошук клієнтів, ведення переговорів, укладання договорів
	Допоміжний персонал	1	Документообіг, адміністративна підтримка

Джерело: складено автором на основі [24]

Згідно з даними фінансової звітності за 2022 рік, середньооблікова чисельність працівників Товариства становила сім осіб. Станом на 2024 рік кількість найманих працівників офіційно зафіксована як нульова, що може пояснюватися переходом до використання цивільно-правових договорів з фахівцями або тимчасовою призупиненням операційної діяльності внаслідок воєнного стану. За даними компанії на Work.ua наразі в компанії налічуються більше 500 робітників [25].

Кадрова політика Товариства орієнтована на залучення висококваліфікованих фахівців з досвідом роботи у сфері бізнес-консалтингу та управління. До ключових вимог щодо персоналу належать наявність вищої економічної або управлінської освіти, практичний досвід у відповідній галузі не менше трьох років, володіння сучасними методиками аналізу бізнес-процесів та навички роботи з програмними продуктами для фінансового моделювання.

Система мотивації персоналу включає базову заробітну плату та змінну частину винагороди, що залежить від результатів виконання проектів. Для бізнес-консультантів встановлюється система бонусів, розмір яких визначається

кількістю успішно реалізованих проєктів та рівнем задоволеності клієнтів наданими послугами. Підвищення кваліфікації працівників здійснюється через участь у тематичних семінарах, вебінарах та тренінгах з питань сучасних методів управління, маркетингу та фінансового аналізу.

У табл. 2.2 представлено порівняльний аналіз доходів ТОВ «Маестро Менеджмент» за 2022-2023 роки у тисячах гривень. Чистий дохід від реалізації послуг відображає основні доходи від консалтингових та управлінських послуг готелям, інші операційні доходи включають додаткові надходження (курсові різниці, реалізація активів тощо). Стовпець «Відхилення (+/-)» показує абсолютну зміну у тисячах гривень, а «Темп зростання, %» демонструє відносну зміну показників, де значення понад 100% означає зростання, а нижче 100% – зменшення.

Таблиця 2.2

Динаміка доходів від операційної діяльності ТОВ «Маестро Хотел Менеджмент» за 2022-2023 рр.

Показники	2022 рік	2023 рік	Відхилення, тис. грн	Темп зростання, %
Чистий дохід від реалізації	4048,6	4586,8	+538,2	113,3
Інші операційні доходи	255,0	211,8	-43,2	83,1
Загальні доходи	4303,6	4798,6	+495,0	111,5

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Загальна сума доходів підприємства у 2023 році порівняно з 2022 роком зросла на 495,0 тис. грн, що становить 111,5% від рівня попереднього року. Чистий дохід від реалізації послуг збільшився на 538,2 тис. грн або на 13,3%, що є позитивною тенденцією та свідчить про розширення клієнтської бази та збільшення обсягів наданих консультаційних послуг. Водночас інші операційні доходи знизились на 43,2 тис. грн (16,9%), що пов'язано із зменшенням обсягів операцій з реалізації інших оборотних активів та курсових різниць.

Аналіз структури доходів, представлений у таблиці 2.3, свідчить про зростання частки чистого доходу від реалізації на 1,5 процентних пункти, що є позитивним фактором і вказує на посилення основної діяльності підприємства.

Частка інших операційних доходів відповідно знизилась на 1,5 п.п., що підтверджує концентрацію на профільній діяльності.

Таблиця 2.3

Структура доходів від операційної діяльності ТОВ «Маестро Хотел Менеджмент»

Показники	2022 рік, %	2023 рік, %	Відхилення, п.п.
Чистий дохід від реалізації	94,1	95,6	+1,5
Інші операційні доходи	5,9	4,4	-1,5
Разом	100,0	100,0	0,0

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз ефективності використання оборотних коштів. Особливістю ТОВ «Маестро Хотел Менеджмент» як суб'єкта малого підприємництва є незначна вартість основних засобів. Станом на кінець 2024 року первісна вартість основних засобів підприємства становила лише 10,2 тис. грн при повному зносі (100%), що свідчить про використання переважно орендованого обладнання. За таких умов основна увага приділяється аналізу оборотних коштів, які становлять основну частину активів підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка та структура оборотних активів ТОВ «Маестро Хотел Менеджмент» за 2022-2024 рр.

Показники	2022 р., тис. грн	2024 р., тис. грн	Відхилення, тис. грн	Темп зміни, %
Запаси	647,6	591,9	-55,7	91,4
Дебіторська заборгованість	3815,6	4023,2	+207,6	105,4
Грошові кошти	496,0	505,1	+9,1	101,8
Інші оборотні активи	592,8	-273,6	-866,4	-46,2
Всього	5552,0	4846,6	-705,4	87,3

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Дані таблиці свідчать про зменшення загального обсягу оборотних активів підприємства на 705,4 тис. грн або на 12,7% за період 2022-2024 років. Основне скорочення відбулось за рахунок зменшення інших оборотних активів на 866,4 тис. грн (зниження на 146,2%). При цьому дебіторська заборгованість зросла на 207,6 тис. грн (5,4%), що потребує посилення контролю за розрахунками з

покупцями та замовниками послуг. Грошові кошти збільшилися на 9,1 тис. грн (1,8%), що є позитивним фактором для забезпечення платоспроможності підприємства.

Аналіз показників оборотності оборотних коштів, представлений у таблиці 5, виявив негативну тенденцію уповільнення їх обороту (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники оборотності оборотних коштів ТОВ «Маестро Хотел Менеджмент»

Показники	2022 рік	2023 рік	Відхилення
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	3641,5	5213,4	+1571,9
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	4048,6	4586,8	+538,2
Коефіцієнт оборотності, разів	1,11	0,88	-0,23
Тривалість одного обороту, днів	324	409	+85

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Коефіцієнт оборотності знизився з 1,11 обороту у 2022 році до 0,88 обороту у 2023 році, що призвело до збільшення тривалості одного обороту на 85 днів (з 324 до 409 днів). Це свідчить про зниження ефективності використання оборотних коштів та потребує вжиття заходів щодо прискорення їх обороту, зокрема шляхом оптимізації запасів та посилення контролю за дебіторською заборгованістю.

Аналіз фінансового стану і результатів діяльності представлений в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка фінансових результатів ТОВ «Маестро Хотел Менеджмент» за 2022-2023 рр.

Показники	2022 рік	2023 рік	Відхилення
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	4048,6	4586,8	+538,2
Собівартість реалізації, тис. грн	3827,9	2113,4	-1714,5
Валовий прибуток, тис. грн	220,7	2473,4	+2252,7
Інші операційні витрати, тис. грн	166,9	3109,7	+2942,8
Фінансовий результат, тис. грн	53,8	-668,1	-721,9

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Фінансовий стан підприємства характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення та використання фінансових ресурсів. Для

комплексної оцінки фінансового стану ТОВ «Маестро Хотел Менеджмент» проведено аналіз фінансових результатів, показників ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності. Аналіз фінансових результатів свідчить про суттєве погіршення фінансового стану підприємства у 2023 році. При зростанні чистого доходу від реалізації на 538,2 тис. грн підприємство отримало збиток у розмірі 668,1 тис. грн проти прибутку 53,8 тис. грн у 2022 році. Валовий прибуток зріс на 2252,7 тис. грн завдяки зниженню собівартості реалізації, проте основною причиною збитковості стало різке зростання інших операційних витрат на 2942,8 тис. грн. У 2023 році інші операційні витрати (3109,7 тис. грн) перевищили собівартість реалізації (2113,4 тис. грн), що потребує детального аналізу структури операційних витрат та вжиття заходів щодо їх оптимізації.

Аналіз показників фінансової стійкості та ліквідності виявив погіршення фінансового стану підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники фінансової стійкості та ліквідності ТОВ «Маестро Хотел Менеджмент»

Показники	2022 р.	2024 р.	Відхилення	Норматив
Коефіцієнт автономії	0,50	0,43	-0,07	>0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	1,99	2,33	+0,34	<2,0
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,00	1,74	-0,26	>1,0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,55	1,63	+0,08	>0,7
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,18	0,09	-0,09	>0,2

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Коефіцієнт автономії знизився з 0,50 у 2022 році до 0,43 у 2024 році, що нижче нормативного значення (>0,5) і свідчить про зростання фінансової залежності від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт фінансової залежності зріс до 2,33, перевищуючи допустиме значення 2,0, що вказує на підвищення ризику фінансової нестійкості.

Показники ліквідності, хоча і перевищують мінімальні нормативні значення, демонструють неоднозначну тенденцію. Коефіцієнт поточної ліквідності знизився з 2,00 до 1,74, залишаючись вище нормативу (>1,0). Коефіцієнт швидкої ліквідності покращився з 1,55 до 1,63, що є позитивним

сигналом. Водночас особливу стурбованість викликає низький рівень абсолютної ліквідності (0,09), що значно нижче нормативу 0,2 і свідчить про недостатність грошових коштів для негайного погашення поточних зобов'язань.

Показники рентабельності підтверджують критичний стан ефективності діяльності підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Показники рентабельності ТОВ «Маестро Хотел Менеджмент»

Показники	2022 рік	2023 рік	Відхилення
Рентабельність продажів, %	1,3	-14,6	-15,9
Рентабельність активів, %	1,5	-12,8	-14,3
Рентабельність власного капіталу, %	3,0	-27,3	-30,3

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

У 2023 році всі показники рентабельності мають від'ємне значення внаслідок збиткової діяльності. Рентабельність продажів склала -14,6%, що означає, що на кожну гривню доходу припадає 14,6 копійок збитку. Рентабельність активів становить -12,8%, рентабельність власного капіталу - 27,3%. Порівняно з 2022 роком, коли підприємство мало невисокий, але позитивний рівень рентабельності (рентабельність продажів 1,3%, активів 1,5%, власного капіталу 3,0%), ситуація суттєво погіршилась.

Таким чином, комплексний аналіз організаційно-економічної характеристики діяльності ТОВ «Маестро Хотел Менеджмент» виявив наступні ключові особливості. Підприємство є малим за розміром, має лінійно-функціональну організаційну структуру з централізацією управлінських функцій. Позитивними тенденціями є зростання чистого доходу від реалізації на 13,3% та збільшення частки основної діяльності в структурі доходів.

Водночас виявлено суттєві проблеми у фінансово-економічному стані підприємства. Основними викликами є: збитковість діяльності у 2023 році (-668,1 тис. грн), різке зростання інших операційних витрат (+2942,8 тис. грн), зниження фінансової стійкості (коефіцієнт автономії 0,43 при нормі >0,5), уповільнення оборотності оборотних коштів (на 85 днів), недостатній рівень

абсолютної ліквідності (0,09 при нормі $>0,2$) та від'ємні показники рентабельності за всіма напрямками.

2.2. Дослідження ринкового середовища функціонування керуючої компанії

Товариство з обмеженою відповідальністю «Маестро Менеджмент» функціонує на ринку консультування з питань комерційної діяльності й керування, який є основним видом його економічної діяльності, а також надає послуги у сфері готельного бізнесу як додатковий напрям. Таке поєднання видів діяльності обумовлює необхідність комплексного аналізу зовнішнього середовища, що охоплює обидва сегменти ринку.

Консалтинговий ринок України характеризується поступовим розвитком та збільшенням кількості компаній навіть у несприятливих умовах сьогодення [26]. Обсяг ринку консультування з питань комерційної діяльності й керування зазнав суттєвих коливань протягом останніх років. За даними галузевої статистики, у 2024 році обсяг ринку становив 16 681 213,7 тис. грн, що на 27,50% більше порівняно з попереднім роком (рис. 2.1). Водночас слід зазначити, що ринок ще не досяг показників 2021 року, коли його обсяг сягав 35 910 014,7 тис. грн, після чого відбулося падіння на 54,82% у 2022 році внаслідок початку повномасштабної військової агресії [27].

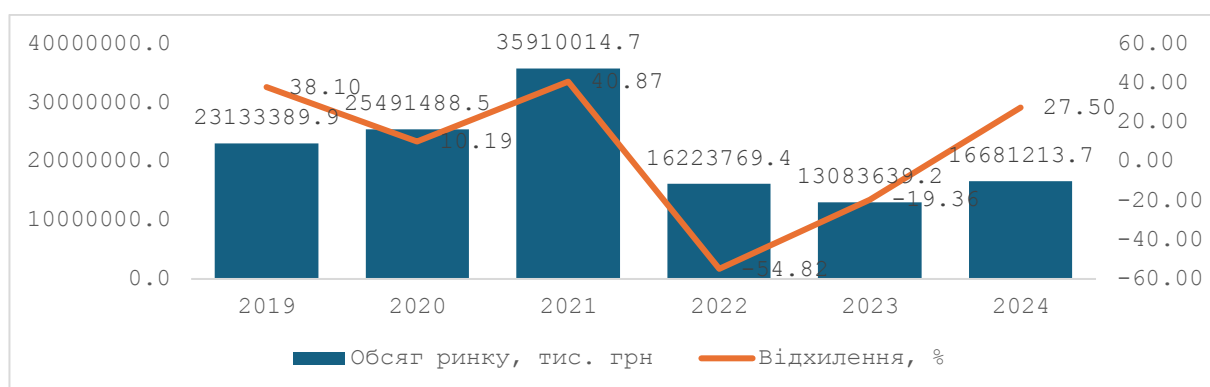


Рис. 2.1. Динаміка обсягу ринку консультування з питань комерційної діяльності й керування в Україні

Джерело: складено та розраховано автором на основі [27]

Консалтингові послуги набувають навіть більшого попиту під час військових дій в Україні, що зумовлено потребою бізнесу в адаптації до викликів воєнного часу. Нові реалії вимагають оптимізації процесів бізнесу, розвитку нетворкінгу, пошуку нових контактів та джерел інформації. Підприємці змушені освоювати нові ринки, в тому числі закордонні, та потребують допомоги кваліфікованих спеціалістів в розвитку експорту. Актуальними залишаються питання фінансового обліку, сплати податків, релокації бізнесу, запуску виробництва, що було зупинено через бойові дії, оновлення логістичних ланцюжків та відновлення операційної ефективності [26].

Готельний ринок, на якому Товариство здійснює додатковий вид діяльності, демонструє ознаки стабілізації. Згідно з даними Державного агентства розвитку туризму, за підсумками 2024 року абсолютна чисельність платників податків, пов'язаних із туристичною діяльністю, збільшилася на 7%, хоча й досі відстає від результатів 2021 року на 20% [28].

Загальна кількість колективних засобів розміщення за підсумками 2024 року збільшилась на 96 об'єктів внаслідок девелопменту готельної нерухомості у більш безпечних та рекреаційних західних регіонах. У 2024 році туристичний збір в Україні склав 273 млн грн, що на 23% більше порівняно з 2023 роком [29]. Узагальнимо зовнішнє середовище компанії в табл. 2.9 за допомогою STEP-аналізу.

Таблиця 2.9

STEP-аналіз галузевого ринку

Фактор	Характеристика	Вплив на підприємство
1	2	3
Соціально-культурні (S)	Масова міграція населення, дефіцит кадрів через мобілізацію та виїзд за кордон; зміна споживчих пріоритетів; зростання попиту на консультації з управління персоналом	Збільшення потреби у послугах HR-консалтингу та антикризового управління; складнощі з формуванням власного кадрового складу
Технологічні (T)	Системне впровадження ІТ-технологій на підприємствах; швидке зростання цифрових технологій; потреба в нових комунікаційних каналах; діджиталізація бізнес-процесів	Найбільший попит на ІТ-консалтинг; необхідність постійного оновлення компетенцій; можливість надання послуг дистанційно

Продовження табл. 2.9

1	2	3
Економічні (Е)	Нестабільний курс валют; інфляційні процеси; зниження ділової активності в окремих сегментах; низька платіжна спроможність клієнтів; зростання виручки закладів харчування на 5% за рахунок підвищення цін	Ризик зменшення замовлень через фінансові обмеження клієнтів; необхідність гнучкої цінової політики; попит на послуги з оптимізації витрат
Політико-правові (Р)	Воєнний стан; реєстрація підприємства на території можливих бойових дій; відсутність нормативно-правової бази для консалтингу; відсутність порогу входження в бізнес консалтингу	Високі операційні ризики; можливість виходу некваліфікованих конкурентів; необхідність адаптації до змін законодавства

Джерело: складено автором на основі [5, 8]

За структурою ринок консалтингових послуг в Україні характеризується значною фрагментацією. Станом на 2024 рік в Україні діє 41 179 підприємств та фізичних осіб-підприємців, основним видом економічної діяльності яких є консультування з питань комерційної діяльності й керування (код КВЕД 70.22), у тому числі 12 085 юридичних осіб та 29 094 фізичних осіб-підприємців [30].

Лідерами ринку за обсягом виручки є великі компанії: ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» (24,5 млрд грн), ТОВ «КОНКОРД КОНСАЛТИНГ» (3,6 млрд грн), ТОВ «ТІМАК АГРО УКРАЇНА» (1,4 млрд грн), ТОВ «АСТРАЗЕНЕКА УКРАЇНА» (0,7 млрд грн) та ТОВ «ПРАЙСУОТЕРХАУСКУПЕРС» (0,6 млрд грн) [30]. Ці п'ять компаній формують левову частку ринкового обороту, що свідчить про високу концентрацію в окремих сегментах консалтингу.

Аналіз структури попиту на консалтингові послуги в Європі та Україні виявляє істотні відмінності (табл. 2.10). В Європі найбільшим попитом користуються послуги з виробничої діяльності (23,1%), операційної діяльності (20,2%) та стратегічного управління (20,5%). В Україні ж спостерігається інша картина: домінують послуги з операційної діяльності (35%), маркетингу і продажів (22%) та стратегічного управління (19%) [31].

Суттєва різниця у структурі попиту пояснюється особливостями економічного розвитку та галузевої спеціалізації. Низький попит в Україні на консультації з виробничої діяльності (лише 3% проти 23,1% в Європі) відображає

меншу частку високотехнологічного виробництва у вітчизняній економіці. Натомість високий попит на послуги з маркетингу і продажів (22% проти 3,7% в Європі) свідчить про те, що українські підприємства акцентують увагу на просуванні товарів та послуг на ринку, що є критичним у період економічної нестабільності [31].

Таблиця 2.10

Структура попиту на консалтингові послуги в Європі та Україні у 2023 році

Вид консалтингових послуг	Європа, %	Україна, %
Виробнича діяльність	23,1	3,0
Операційна діяльність	20,2	35,0
Стратегічне управління	20,5	19,0
Персонал і зміни	16,1	13,0
Фінанси і ризики	9,7	8,0
Продажі і маркетинг	3,7	22,0
Інше	6,7	-

Джерело: складено автором на основі [31]

За структурою замовників консалтингових послуг спостерігається чітка відмінність між європейським та українським ринками. В Європі основними споживачами є фінансові компанії (26,5%) та виробничі підприємства (24,7%), тоді як в Україні домінують виробничі компанії (40%) та державний сектор (26%) [31]. Висока частка державного сектору серед замовників консалтингу в Україні пояснюється активними процесами реформування, євроінтеграції та необхідністю модернізації державного управління.

Готельний ринок України переживає складний період адаптації до воєнних умов. За перші шість місяців 2024 року суб'єкти туристичної галузі сплатили 1,2 млрд грн податків до держбюджету, що на 39% більше порівняно з аналогічним періодом 2023 року [32]. Це свідчить про поступове відновлення галузі після критичного падіння 2022 року.

У 2022 році виручка готелів обвалилась на 51% порівняно з 2021 роком внаслідок початку повномасштабної війни. У 2023 році спостерігалось відновлення – виручка українських готелів збільшилась на 25,7%, проте загальна сума все ще не досягла довоєнних показників [32].

Станом на середину 2024 року в Україні функціонувало 2 017 готелів з наступною структурою: міжнародні готелі – 1,1%; національні мережеві – 5,1%; готелі різних форматів – 80,3%; мотелі – 9,6%; хостели – 3,9% [32]. Порівняно з 2022 роком загальна кількість готелів знизилася на 16,7%, а у 2023 році скорочення продовжилось на 4,5%.

Регіональна структура готельного ринку характеризується нерівномірністю завантаження. У 2024 році середня завантаженість номерного фонду в Україні стабілізувалася в діапазоні 34-38%, проте в окремих популярних регіонах вона перевищує 60-70% (Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська області) [32].

Літній сезон 2024 року продемонстрував позитивну динаміку. У Карпатах середня завантаженість готелів становила близько 65,1%, що є оптимальним результатом для гірських курортів влітку. В Одесі завантаження готелів, особливо розташованих ближче до моря, сягнуло рекордного рівня – у вихідні дні знайти вільний номер було практично неможливо, а середні показники завантаження досягли 75% проти 40% влітку 2023 року [32].

Адаптація готельного бізнесу до воєнних умов відбувається за кількома напрямками. По-перше, зміщення фокусу на внутрішній ринок після припинення міжнародного авіасполучення та різкого скорочення потоку іноземних туристів. По-друге, інвестиції в безпеку та інфраструктуру – готелі обладнують укриттями, генераторами, резервуарами для води, що стає конкурентною перевагою. По-третє, диверсифікація послуг: готелі почали надавати креативні послуги, такі як коворкінги під час відключень електроенергії, дитячі табори, освітні та оздоровчі програми, робота з психологами, можливість приймати гостей з домашніми улюбленцями [32].

Ринок готельної нерухомості України у 2024 році характеризується суттєвим перерозподілом попиту та зростанням середнього денного тарифу (ADR). Западні регіони, які традиційно були зимовими курортами (Карпати), стали приймати гостей цілорічно. Одеса залишилася єдиним доступним курортом для морського відпочинку влітку. Львів продовжив традицію всесезонного прийому гостей, а Київ відновив статус ділової столиці [33].

Ресторанний бізнес, тісно пов'язаний з готельною індустрією, демонструє свої тенденції розвитку. За оцінками експертів, якщо продукти коштують 50 грн, борщ в ресторані має коштувати 150 грн, що відображає необхідність покриття операційних витрат та забезпечення рентабельності закладу [34].

Головні тренди ресторанного бізнесу 2025 року, що впливатимуть на індустрію гостинності загалом, включають: автоматизацію процесів обслуговування, розвиток концепції dark kitchen (приготування страв виключно для доставки), підвищення уваги до здорового харчування та екологічності, персоналізацію меню та послуг на основі аналізу даних про уподобання гостей [34].

Таким чином, ринкове середовище функціонування ТОВ «Маестро Хотел Менеджмент» характеризується високою динамічністю та неоднорідністю. Консалтинговий ринок демонструє позитивну динаміку відновлення після шоку 2022 року, проте досі не досяг довоєнних обсягів. Готельний ринок адаптується до нових реалій через диверсифікацію послуг, інвестиції в безпеку та орієнтацію на внутрішній туризм. Для підприємства це створює як виклики (необхідність адаптації до змін, підвищення операційних ризиків), так і можливості (зростаючий попит на антикризовий консалтинг, нові сегменти готельного ринку).

2.3. Оцінка поточної маркетингової стратегії та конкурентних позицій підприємства

Маркетингова стратегія ТОВ «Маестро Хотел Менеджмент» формується з урахуванням специфіки діяльності компанії як керуючого партнера у готельно-ресторанному бізнесі та орієнтована на преміальний сегмент. Маркетингова діяльність здійснюється спеціалізованим персоналом – маркетологами та SMM-спеціалістами, закріпленими за кожним об'єктом під управлінням. Основними каналами просування виступають Instagram, Facebook та LinkedIn.

Аналіз маркетингової діяльності в Instagram. Профіль Maestro Hotel Management налічує 320 дописів та 2926 підписників, характеризується

органічним зростанням аудиторії. Стратегічне позиціонування формується через образ преміального керуючого партнера, що підкреслюється високоякісним монохромним візуалом, публікаціями про міжнародні нагороди (Forbes NEXT 250, World Luxury Hotel Awards) та інвестиційні проєкти.

Цільова аудиторія каналу сегментована на чотири групи (табл. 2.11): власники та інвестори готелів, стейкхолдери та партнери, професійна спільнота індустрії гостинності, гості преміальних готелів.

Таблиця 2.11

Сегментація цільової аудиторії Instagram Maestro Hotel Management

Сегмент аудиторії	Характеристика	Формати контенту
Власники та інвестори готелів	Девелопери, бізнес-ангели, приватні інвестори	Кейси проєктів, цифрові показники портфелю, аналітика ринку
Стейкхолдери та партнери	Професійні асоціації, фонди, бізнес-структури	Премії, нагороди, публічні виступи, партнерські проєкти
Професійна спільнота	HR-функція, потенційні співробітники, експерти індустрії	Освітні матеріали, команда, корпоративна культура
Гості преміальних готелів	Lifestyle-аудиторія, споживачі luxury-сегменту	Архітектурні візуалізації, інтер'єри, атмосфера

Джерело: складено автором на основі аналізу контенту [36]

Контент-стратегія включає шість типів публікацій: іміджевий преміальний контент у монохромній гамі, новини та PR-матеріали про міжнародні премії, контент про команду (human-brand), інвестиційні проєкти, благодійну діяльність (1095,3 тис. грн на підтримку ЗСУ), освітні аналітичні матеріали. Візуальна айдентика відповідає luxury-стандартам: професійна фотозйомка, мінімалістичний дизайн, фірмові постери в єдиному стилі.

Аналіз маркетингової діяльності у Facebook. Сторінка позиціонується як професійна B2B-платформа, налічує 1,2 тис. підписників. Позиціонування формується через триєдину модель: операційне управління, інвестиційна діяльність та консалтинг. Обіцяна цінність підтверджується успішними кейсами (IL Decameron отримав три премії World Luxury Hotel Awards 2025), експертними аналітичними публікаціями та прозорою благодійною звітністю.

Цільова аудиторія Facebook включає п'ять сегментів (табл. 2.12): власники готельних об'єктів, топ-менеджмент індустрії, партнери та організації, потенційні співробітники, гості преміальних готелів.

Таблиця 2.12

Сегментація цільової аудиторії Facebook Maestro Hotel Management

Сегмент аудиторії	Характеристика	Формати контенту
Власники та інвестори готельних об'єктів	B2B-сегмент, власники 4-5* готелів	Досягнення проєктів, міжнародне визнання, глобальні тренди
Топ-менеджмент індустрії	Керівники готелів, директори з маркетингу та продажів	Експертний контент, управлінські практики, конференції
Партнери та організації	Асоціації, університети, благодійні фонди	Партнерські заходи, спільні проєкти, ініціативи
Потенційні співробітники	Професіонали готельної індустрії	Історії команди, цінності, корпоративна культура
Гості преміальних готелів	Непряма аудиторія, споживачі luxury-послуг	Якість сервісу, інтер'єри готелів, преміальність бренду

Джерело: складено автором на основі аналізу контенту [37]

Контент-стратегія структурована за п'ятьма рубриками: імідж керівництва, новини індустрії з аналітикою, кейси проєктів, благодійність з конкретною звітністю, партнерські події. Частота публікацій становить 2-4 пости на місяць. Візуальна айдентика в чорно-біло-сірих тонах формує образ преміального зрілого бренду. Канал LinkedIn використовується як додатковий канал професійної комунікації, дублюючи ключові публікації для ділової аудиторії.

Функціональна роль каналів у маркетинговій стратегії систематизована у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Функціональна роль каналів цифрового маркетингу Maestro Hotel Management

Канал	Основні функції	Цільовий результат
1	2	3
Instagram	Преміальний візуальний канал, формування довіри та експертизи, портфель проєктів, PR та HR-комунікації	Престиж, бренд-капітал, позиція топ-компанії індустрії
Facebook	B2B-платформа, професійна комунікація, демонстрація експертизи, репутація CSR, employer branding	Довіра професійної спільноти, залучення партнерів та інвесторів

Продовження табл. 2.13

1	2	3
LinkedIn	Корпоративний канал, дублювання ключових меседжів	Присутність у діловому сегменті соціальних мереж

Джерело: складено автором на основі [36-38]

Узагальнена оцінка поточної маркетингової стратегії представлена у SWOT-аналізі (табл. 2.14). Сильні сторони включають чітке позиціонування у преміальному сегменті, високу якість візуального контенту, міжнародне визнання, прозору благодійність, сильний human-brand та органічну довіру аудиторії.

Таблиця 2.14

SWOT-аналіз маркетингової стратегії Maestro Hotel Management

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Сильні сторони (Strengths)	Можливості (Opportunities)
• Чітке позиціонування як преміального керуючого партнера • Висока якість візуального контенту luxury-сегменту • Міжнародне визнання (Forbes, World Luxury Hotel Awards) • Прозора благодійна діяльність (1095,3 тис. грн) • Сильний human-brand (CEO, команда) • Органічна довіра аудиторії • Професійна візуальна айдентика • Представництво у професійних асоціаціях	• Зростання попиту на консалтинг у готельній індустрії • Розвиток внутрішнього туризму в Україні • Потреба ринку у професійному управлінні • Інвестиційна активність у західних регіонах • Цифровізація маркетингових комунікацій • Міжнародна експансія українських готельних брендів • Зростання важливості CSR для бізнесу • Розвиток відеоформатів у соціальних мережах
Слабкі сторони (Weaknesses)	Загрози (Threats)
• Недостатньо відеоконтенту (Reels) • Обмежений контент про конкретні послуги • Відсутність структурованого B2B-офера • Брак кейс-маркетингу з метриками «було-стало» • Недостатня сегментація за мовою (англійська) • Слабкі механізми growth та інтерактиву • Відсутність системних СТА для лідогенерації • Низька частота публікацій у Facebook (2-4/міс)	• Війна та економічна нестабільність • Скорочення кількості суб'єктів у туризмі (-25% з 2021) • Зростання операційних витрат • Посилення конкуренції міжнародних мереж • Дефіцит кваліфікованих кадрів • Зміни алгоритмів соціальних мереж • Обмеження бюджетів на маркетинг у готелів • Невизначеність інвестиційного клімату

Джерело: складено автором

До слабких сторін належать недостатність відеоконтенту, обмежений контент про конкретні послуги, відсутність структурованого B2B-офера, брак кейс-маркетингу з метриками, недостатня мовна сегментація та низька частота публікацій.

Таким чином, поточна маркетингова стратегія ТОВ «Маестро Хотел Менеджмент» характеризується високим рівнем розвитку іміджевої та репутаційної складової, професійним виконанням візуальних комунікацій та чітким позиціонуванням у преміальному сегменті. Водночас існує значний потенціал посилення комерційної ефективності маркетингових каналів через впровадження додаткових форматів контенту, розширення інструментарію лідогенерації та посилення міжнародної складової комунікацій. Виявлені зони для вдосконалення формують основу для розробки рекомендацій щодо оптимізації маркетингової стратегії компанії, що буде представлено у третьому розділі дипломної роботи. Для повноти оцінки маркетингової стратегії необхідним є аналіз конкурентного середовища, що дозволить визначити позицію компанії відносно основних гравців ринку та виявити додаткові можливості для диференціації.

Інтенсивність конкуренції на консалтинговому ринку характеризується високим рівнем, що обумовлено низкою факторів (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Карта стратегічних груп конкурентів

Стратегічна група	Характеристика	Представники	Позиція ТОВ «Маестро Хотел Менеджмент»
1	2	3	4
Міжнародні консалтингові гіганти	Великий масштаб операцій, комплексні послуги, високі ціни, робота з державними структурами та великим бізнесом	Представники «Великої четвірки» (Deloitte, PwC, EY, KPMG), Baker Tilly	Не є прямими конкурентами через різні цільові сегменти
Національні лідери	Середній та великий масштаб, диверсифікований портфель послуг, робота з середнім та великим бізнесом	BFM Group Ukraine, Pro-Consulting, SECL Group Ukraine, Smart Capital, SV Development	Непряма конкуренція у сегменті середнього бізнесу

Продовження табл. 2.15

1	2	3	4
Регіональні консалтингові компанії	Малий та середній масштаб, спеціалізація на регіональному ринку, гнучка цінова політика	Локальні компанії Одеської області	Пряма конкуренція
Індивідуальні консультанти	Мікромасштаб, вузька спеціалізація, низькі ціни, індивідуальний підхід	Фізичні особи-підприємці	Часткова конкуренція у вузьких нішах

Джерело: складено автором на основі [26]

По-перше, відсутність порогу входження в бізнес дозволяє будь-якій людині називати себе консультантом і намагатись продавати послуги. Це призводить до появи великої кількості псевдоконсультантів без реального досвіду. По-друге, на ринку працюють філіали масштабних багатофункціональних компаній світового рівня, представництва іноземних консалтингових компаній, національні консультаційні компанії та індивідуальні консультанти [5].

Проведемо конкурентний аналіз в табл. 2.16. Аналіз конкурентного середовища свідчить про присутність на ринку потужних гравців з різним позиціонуванням та спеціалізацією. Business Regency Group акцентує увагу на досягненні конкретних фінансових результатів для клієнтів, декларуючи середнє зростання прибутковості готелів під їхнім управлінням на рівні 32% та збільшення показників завантаженості на 21%. Компанія має понад 20 партнерів, які довірили їй управління власністю, та спеціалізується на готелях рівня від 3 до 5 зірок.

Optima Hotels & Resorts позиціонується як національна мережа готелів із власною керуючою компанією, що забезпечує комплексний підхід до управління об'єктами розміщення. Ключовою перевагою є наявність розвиненої інфраструктури підтримки: централізований відділ продажів і маркетингу, будівельний підрозділ, служба архітектури та дизайну, єдина система закупівель та навчання персоналу. Компанія впроваджує прогресивні технології управління, зокрема PMS-систему (система управління готелем Servio HMS та інтеграцію з глобальними дистриб'юторськими системами GDS (глобальна система

бронювання готелів), що забезпечує вихід на міжнародні ринки туристичних послуг.

Таблиця 2.16

Характеристика основних конкурентів ТОВ «Маестро Хотел Менеджмент»

Показник	ТОВ «Маестро Хотел Менеджмент»	Business Regency Group	Optima Hotels & Resorts	Ribas Hotels Group
Позиціонування	Консалтинг з комерційної діяльності та готельний менеджмент	Керуюча компанія готельного бізнесу	Національна мережа готелів з керуючою компанією	Міжнародна керівна компанія повного циклу та екосистема готельного бізнесу
Досвід роботи	4 роки (з 2021)	10+ років	Не вказано	11 років (з 2014)
Кількість працівників	500+	Не вказано	Не вказано	Не вказано
Кількість об'єктів в управлінні	20+	20+	Мережа готелів 3-4 зірки	56 об'єктів
Сегмент готелів	4-5 зірок	3-5 зірок	3-4 зірки	3-5 зірок
Основні послуги	Консультації з питань комерційної діяльності й керування, готельний бізнес	Проектування, будівництво, управління, оренда, інвестиції в готелі	Операційне управління, будівництво, комплектація, продажі, HR, IT	Fee-development, консалтинг, девелопмент, управління, маркетинг, аудит готелів
Ключові переваги	Диверсифікація послуг, гнучкість, значний кадровий потенціал	21% зростання завантаженості, 32% зростання прибутковості готелів	Централізована система управління, єдині стандарти, програма лояльності Optima Club	Міжнародний досвід (7 країн), власна академія гостинності, мобільний додаток для інвестування
Географія діяльності	Україна	Україна та за кордоном	Україна	7 країн, головний офіс в Одесі, представництво у Львові
Додаткові продукти	—	—	Єдина PMS система Servio HMS, GDS інтеграція	YouTube-канал, книга «Більше ніж сервіс», Ribas Business Club, Snap Invest by Ribas

Джерело: складено автором на основі [39-41]

Ribas Hotels Group є найбільш масштабним конкурентом з портфелем у 56 об'єктів загальною місткістю понад 1000 номерів та присутністю у 7 країнах світу. Компанія створила цілісну екосистему готельного бізнесу, що включає освітній напрямок (Ribas Hotels Academy), інвестиційну платформу (Snap Invest by Ribas), ком'юніті інвесторів (Ribas Business Club) та програму лояльності для гостей (Ribas Magic Club). Загальна вартість нерухомості під управлінням компанії перевищує 500 млн доларів США, а кількість інвесторів у проектах сягає понад 1300 осіб.

Для визначення конкурентних позицій підприємств здійснено розрахунок інтегральних показників конкурентоспроможності за методом середньозваженої оцінки. Оцінювання проводилося за десятибальною шкалою з урахуванням вагових коефіцієнтів, що відображають значущість кожного критерію для успіху на ринку консалтингових та готельних послуг.

Розрахунок інтегрального показника представлений в табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Розрахунок інтегральних показників конкурентоспроможності

Критерій	Вага	ТОВ «Маестро Хотел Менеджмент»	Business Regency Group	Optima Hotels & Resorts	Ribas Hotels Group
1	2	3	4	5	6
Досвід роботи на ринку	0,15	6	9	8	9
Масштаб діяльності	0,15	7	7	8	10
Широта спектру послуг	0,15	8	9	9	10
Технологічна оснащеність	0,10	7	7	9	9
Репутація та імідж	0,15	6	8	8	9
Кадровий потенціал	0,10	9	7	8	8
Інноваційність підходів	0,10	7	7	8	10
Міжнародна присутність	0,10	5	7	6	9
Інтегральний показник	1,00	6,85	7,7	8	9,25

Джерело: складено автором

Розрахунок здійснено за формулою:

$$ІП = \Sigma(Вага \times Оцінка) \quad (2.1)$$

Для ТОВ «Маестро Хотел Менеджмент»:

$$ІП = 0,15 \times 6 + 0,15 \times 7 + 0,15 \times 8 + 0,10 \times 7 + 0,15 \times 6 + 0,10 \times 9 + 0,10 \times 7 + 0,10 \times 5 = 0,90 + 1,05 + 1,20 + 0,70 + 0,90 + 0,90 + 0,70 + 0,50 = 6,85.$$

Аналогічні розрахунки виконано для конкурентів.

Результати розрахунків свідчать, що ТОВ «Маестро Хотел Менеджмент» займає четверту позицію серед аналізованих підприємств з інтегральним показником 6,85 бала. Лідером є Ribas Hotels Group (9,25 бала), що обумовлено найбільшим масштабом діяльності, міжнародною присутністю та інноваційним підходом до розвитку екосистеми готельного бізнесу. Optima Hotels & Resorts (8 бала) та Business Regency Group (7,7 бала) займають проміжні позиції завдяки значному досвіду та розвиненій інфраструктурі послуг. Конкурентною перевагою ТОВ «Маестро Хотел Менеджмент» є потужний кадровий потенціал (понад 500 працівників), що забезпечує найвищу оцінку за цим критерієм серед усіх аналізованих підприємств. Сформуємо багатокутник конкурентоспроможності (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Багатокутник конкурентоспроможності

Джерело: складено автором

Аналіз багатокутника конкурентоспроможності дозволяє визначити специфічні профілі кожного підприємства. ТОВ «Маестро Хотел Менеджмент» має виражену перевагу у кадровому потенціалі, що є унікальною конкурентною

позицією на ринку. Водночас підприємство поступається конкурентам за показниками досвіду роботи на ринку, репутації та міжнародної присутності, що є закономірним з огляду на відносно нетривалий період функціонування.

Ribas Hotels Group демонструє найбільш збалансований та потужний профіль з максимальними оцінками за масштабом діяльності, широтою послуг та інноваційністю. Компанія створила унікальну модель бізнесу, що поєднує управління готелями з освітньою діяльністю, інвестиційною платформою та медійним контентом. Business Regency Group та Optima Hotels & Resorts мають схожі профілі з акцентом на операційну ефективність та стандартизацію процесів управління.

Порівняльний аналіз конкурентних стратегій виявляє різні підходи до позиціонування на ринку. Business Regency Group фокусується на результативності та конкретних фінансових показниках, пропонуючи клієнтам вимірювані результати у вигляді зростання прибутковості та завантаженості. Optima Hotels & Resorts робить акцент на стандартизації та системності управління, забезпечуючи клієнтам доступ до централізованих ресурсів мережі. Ribas Hotels Group розвиває концепцію екосистеми, створюючи додаткову цінність через інтеграцію різноманітних сервісів та продуктів навколо основної діяльності з управління готелями.

ТОВ «Маестро Хотел Менеджмент» має потенціал для зміцнення конкурентних позицій завдяки значному кадровому ресурсу та диверсифікованому підходу до надання послуг, що поєднує консалтинг з питань комерційної діяльності з готельним менеджментом. Стратегічним напрямком розвитку може стати посилення технологічної складової, розбудова власного портфеля об'єктів під управлінням та формування впізнаваного бренду на ринку.

Висновки до 2 розділу

У другому розділі дослідження проведено комплексний аналіз маркетингової діяльності керуючої компанії ТОВ «Маестро Хотел Менеджмент» та визначено її конкурентні позиції на ринку.

Встановлено організаційно-економічні характеристики підприємства: компанія є суб'єктом малого підприємництва з статутним капіталом 2750 тис. грн та лінійно-функціональною структурою управління. Основним видом діяльності є консультування з питань комерційної діяльності й керування, додатковим – готельні послуги. Кількість персоналу становить понад 500 працівників, що є конкурентною перевагою компанії.

Фінансовий аналіз виявив критичні проблеми: при зростанні чистого доходу на 13,3% у 2023 році компанія отримала збиток 668,1 тис. грн. Виявлено різке зростання інших операційних витрат на 2942,8 тис. грн, погіршення фінансової стійкості (коефіцієнт автономії 0,43 при нормі $>0,5$), уповільнення оборотності оборотних коштів на 85 днів та від'ємні показники рентабельності.

Дослідження ринкового середовища показало відновлення консалтингового ринку на 27,5% у 2024 році та стабілізацію готельного ринку із завантаженістю 60-75% у популярних регіонах. STEP-аналіз виявив ключові виклики воєнного часу та можливості післявоєнного розвитку галузі.

SWOT-аналіз визначив сильні сторони: чітке позиціонування у преміальному сегменті, якісний візуальний контент, міжнародне визнання та прозору благодійність. Критичні слабкості: відсутність структурованого B2B-офера, брак кейс-маркетингу з метриками, недостатність відеоконтенту та низька частота публікацій.

Конкурентний аналіз показав четверте місце компанії з показником 6,85 бала, поступаючись Ribas Hotels Group (9,25), Optima Hotels & Resorts (8,0) та Business Regency Group (7,7). Унікальною перевагою є найбільший кадровий потенціал, проте підприємство має слабші позиції за масштабом діяльності та міжнародною присутністю.

Виявлено необхідність вдосконалення маркетингової стратегії у напрямках підвищення комерційної ефективності цифрових каналів, формування унікального позиціонування та географічної експансії для зміцнення конкурентних позицій.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ ТОВ «Маестро Хотел Менеджмент»

3.1. Визначення стратегічних напрямів розвитку маркетингової діяльності керуючої компанії

Проведений у другому розділі комплексний аналіз діяльності ТОВ «Маестро Хотел Менеджмент» виявив низку проблем, які перешкоджають ефективному функціонуванню підприємства та потребують вирішення через удосконалення маркетингової стратегії. Ці проблеми можна систематизувати за чотирма основними групами, що дозволяє сформувати цілісне розуміння поточної ситуації та визначити пріоритети для стратегічного розвитку.

Фінансово-економічні проблеми є найбільш критичними для поточного стану компанії. За результатами аналізу фінансових показників встановлено збитковість діяльності у 2023 році на рівні 668,1 тис. грн, що свідчить про неефективність господарювання навіть за умови зростання доходів на 13,3%. Особливо тривожним є різке зростання інших операційних витрат на 2942,8 тис. грн, які перевищили собівартість реалізації (3109,7 тис. грн проти 2113,4 тис. грн), що вказує на проблеми у контролі непрямих витрат та потребує детального аудиту витратної частини.

Погіршення показників фінансової стійкості додатково ускладнює ситуацію. Коефіцієнт автономії знизився до 0,43 при нормативному значенні понад 0,5, що свідчить про зростання фінансової залежності від зовнішніх джерел. Коефіцієнт фінансової залежності зріс до 2,33, перевищуючи допустиме значення 2,0. Недостатній рівень абсолютної ліквідності (0,09 при нормі понад 0,2) створює ризики для своєчасного виконання поточних зобов'язань. Від'ємні показники рентабельності за всіма напрямками (рентабельність продажів -14,6%, активів -12,8%, власного капіталу -27,3%) демонструють критичну неефективність операційної діяльності.

Уповільнення оборотності оборотних коштів на 85 днів (з 324 до 409 днів) та зростання дебіторської заборгованості на 207,6 тис. грн вказують на проблеми

в управлінні оборотним капіталом та недостатній контроль за розрахунками з клієнтами. Така ситуація призводить до заморожування фінансових ресурсів та обмежує можливості підприємства для розвитку.

Маркетингові проблеми є ключовими з точки зору теми дослідження та безпосередньо пов'язані з недостатньою комерційною ефективністю наявних інструментів просування. Аналіз цифрових каналів маркетингу виявив відсутність структурованого B2B-офера, що ускладнює розуміння потенційними клієнтами конкретних форматів співпраці, стандартизованих пакетів послуг та умов взаємодії. Відсутність чіткої комерційної пропозиції знижує ефективність комунікацій та ускладнює процес прийняття рішення про співпрацю для потенційних клієнтів.

Брак кейс-маркетингу у форматі «було-стало» з конкретними метриками ефективності (зміни показників ADR, RevPAR (дохід на один доступний номер), завантаженості, операційних витрат) знижує переконливість комерційних пропозицій. У преміальному сегменті консалтингу та готельного управління потенційні клієнти очікують не лише загальних обіцянок, а й доказів здатності компанії досягати вимірюваних результатів. Відсутність систематизованих кейсів з конкретними цифрами та результатами проєктів створює бар'єр для прийняття рішення про співпрацю.

Контент-стратегія характеризується недостатністю динамічних форматів, зокрема відеоконтенту у форматі Reels, який є пріоритетним для алгоритмів Instagram та забезпечує найбільше органічне охоплення аудиторії. Низька частота публікацій у Facebook (2-4 пости на місяць) не забезпечує необхідної видимості бренду та регулярної присутності у інформаційному полі цільової аудиторії. Відсутність системних механізмів лідогенерації (залучення потенційних клієнтів, які виявили зацікавленість у продукті чи послугі) через цифрові канали (call-to-action, лід-магніти, форми запиту) знижує конверсію маркетингових зусиль у реальні комерційні звернення.

Недостатня мовна сегментація контенту, зокрема відсутність англomовних версій ключових матеріалів, обмежує охоплення міжнародних інвесторів та

партнерів, що є критичним у контексті прагнення компанії до позиціонування як міжнародного гравця у сфері готельного управління. У сучасних умовах глобалізації бізнесу та активної присутності іноземних інвесторів на українському ринку це створює суттєве обмеження для розвитку.

Конкурентні проблеми відображають слабкість позицій компанії відносно основних гравців ринку. За результатами конкурентного аналізу ТОВ «Маестро Хотел Менеджмент» займає четверту позицію серед проаналізованих підприємств з інтегральним показником конкурентоспроможності 6,85 бала, поступаючись Ribas Hotels Group (9,25 бала), Optima Hotels & Resorts (8,0 бала) та Business Regency Group (7,7 бала). Така позиція обумовлена комплексом факторів, що потребують стратегічного вирішення.

Відсутність чітко артикульованої унікальної торгової пропозиції (USP) ускладнює диференціацію на ринку. Аналіз позиціонування конкурентів показує, що кожен із лідерів має чітко сформульовану унікальність: Business Regency Group фокусується на вимірюваних результатах (середнє зростання прибутковості готелів 32%), Optima Hotels & Resorts акцентує системність та стандартизацію через централізовані ресурси мережі, Ribas Hotels Group розвиває концепцію екосистеми з освітнім напрямком, інвестиційною платформою та медійним контентом. ТОВ «Маестро Хотел Менеджмент» наразі не має аналогічно чітко сформульованої унікальності, що ускладнює позиціонування та комунікацію з ринком.

Обмежений портфель об'єктів під управлінням порівняно з конкурентами знижує масштабність та впізнаваність бренду. Ribas Hotels Group управляє 56 об'єктами загальною місткістю понад 1000 номерів у 7 країнах світу, що створює значний ефект масштабу та дозволяє демонструвати потужність компанії. Недостатня присутність у західних регіонах України, де спостерігається найвища інвестиційна активність у готельну нерухомість та завантаженість готелів на рівні 65-75% (Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська області), обмежує потенціал зростання та доступ до найбільш привабливих сегментів ринку.

Операційні проблеми пов'язані з недостатньою ефективністю внутрішніх процесів та відсутністю системності в управлінні. Відсутність стандартизованих процесів надання консалтингових та управлінських послуг ускладнює масштабування бізнесу, знижує передбачуваність результатів для клієнтів та створює ризики нестабільної якості послуг. Брак автоматизованих систем управління відносинами з клієнтами (CRM) призводить до втрати потенційних можливостей, недостатнього контролю за процесом продажів та неможливості аналізу ефективності маркетингових каналів.

Систематизація виявлених проблем представлена у табл. 3.1, яка дозволяє встановити їх взаємозв'язок, оцінити критичність та визначити пріоритетність вирішення у контексті розробки маркетингової стратегії.

Таблиця 3.1

Систематизація проблем ТОВ «Маестро Хотел Менеджмент» за групами

Група проблем	Ключові проблеми	Вплив на діяльність	Зв'язок з маркетингом
1	2	3	4
Фінансово-економічні	Збитковість 668,1 тис. грн; Зростання операційних витрат на 2942,8 тис. грн; Коефіцієнт автономії 0,43; Рентабельність продажів - 14,6%	Загроза фінансовій стабільності; Обмеження інвестиційних можливостей; Зниження довіри партнерів та інвесторів	Опосередкований – через недостатні обсяги продажів та низьку комерційну ефективність
Маркетингові	Відсутність структурованого B2B-офера; Брак кейсів з метриками; Низька частота публікацій; Недостатньо відеоконтенту; Відсутність англомовного контенту; Слабкі механізми лідогенерації	Низька конверсія лідів у клієнтів; Слабка позиція у міжнародному сегменті; Недостатня видимість бренду; Неефективність маркетингових інвестицій	Прямий – є основними проблемами маркетингової функції
Конкурентні	Інтегральний показник 6,85 (4 місце); Відсутність чіткої USP; Обмежений портфель об'єктів; Слабка присутність у західних регіонах	Програш у конкурентній боротьбі; Складність залучення нових клієнтів; Обмеження можливостей зростання	Прямий – через слабе позиціонування та недостатність маркетингових зусиль

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
Операційні	Уповільнення оборотності на 85 днів; Зростання дебіторської заборгованості на 207,6 тис. грн; Відсутність CRM-системи; Брак стандартизації процесів	Зниження ліквідності; Ризики неповернення коштів; Складність масштабування; Нестабільність якості послуг	Опосередкований – через вплив на якість обслуговування клієнтів та ефективність продажів

Джерело: складено автором

Аналіз структури проблем свідчить, що маркетингові проблеми є ключовими для вирішення, оскільки саме через удосконалення маркетингової стратегії можливе підвищення комерційної ефективності, що, у свою чергу, дозволить вирішити фінансово-економічні проблеми. Конкурентні та операційні проблеми також тісно пов'язані з маркетинговою функцією, оскільки чітке позиціонування, ефективна комунікація та системна робота з клієнтами формують основу для зміцнення конкурентних позицій та оптимізації внутрішніх процесів.

На основі проведеного аналізу проблем, результатів SWOT-аналізу маркетингової стратегії (табл. 2.14) та з урахуванням обмежених ресурсів компанії визначено три ключові стратегічні напрями розвитку маркетингової діяльності ТОВ «Маестро Хотел Менеджмент», реалізація яких дозволить вирішити найбільш критичні проблеми та створити основу для стійкого зростання.

Перший стратегічний напрям – підвищення комерційної ефективності цифрових каналів маркетингу. Цей напрям є найбільш пріоритетним, оскільки спрямований на вирішення ключових маркетингових проблем при відносно обмежених інвестиціях. Основна мета – трансформація існуючих цифрових каналів (Instagram, Facebook, LinkedIn) з переважно іміджевих інструментів у канали генерації якісних лідів та комерційних звернень.

Стратегічна логіка цього напрямку полягає у збереженні досягнутого високого рівня візуальної та репутаційної складової (сильні сторони за результатами SWOT-аналізу: чітке позиціонування у преміальному сегменті,

висока якість візуального контенту, міжнародне визнання) при одночасному посиленні комерційної складової маркетингових комунікацій. Це передбачає розробку структурованого B2B-офера з чіткими форматами співпраці та цінностями для клієнтів, створення переконливих кейсів з конкретними метриками ефективності, впровадження систематичного підходу до лідогенерації через цифрові канали.

Ключовими компонентами реалізації цього напрямку є формування чіткої архітектури послуг з стандартизованими пакетами для різних сегментів клієнтів, розробка та публікація детальних кейсів успішних проєктів у форматі «було-стало» з конкретними цифрами покращення операційних та фінансових показників готелів, оптимізація контент-стратегії з підвищенням частоти публікацій та впровадженням відеоформатів для збільшення органічного охоплення, впровадження механізмів лідогенерації (лід-магніти, форми запиту консультації, автоматизовані послідовності email-маркетингу).

Очікуваний результат реалізації цього напрямку – збільшення кількості якісних комерційних звернень через цифрові канали, підвищення конверсії з ліда у клієнта за рахунок переконливості пропозиції, скорочення циклу прийняття рішення про співпрацю завдяки доступності детальної інформації про послуги та результати.

Другий стратегічний напрям – формування унікального позиціонування та диференціація на ринку. Цей напрям спрямований на вирішення конкурентних проблем через створення чіткої та переконливої унікальної торгової пропозиції, яка дозволить виділитися серед конкурентів та обґрунтувати вибір на користь ТОВ «Маестро Хотел Менеджмент».

Стратегічна логіка цього напрямку ґрунтується на використанні наявних сильних сторін компанії для формування унікальності. Аналіз конкурентних переваг виявив, що компанія має найбільший кадровий потенціал серед проаналізованих конкурентів (понад 500 працівників), що є унікальною характеристикою на ринку. Це дозволяє розвивати позиціонування як керуючої компанії з найглибшою операційною експертизою, здатної забезпечити не лише

стратегічне консультування, а й повноцінне операційне управління будь-якою кількістю об'єктів одночасно.

Додатковим вектором унікальності може стати фокус на комплексному підході, що поєднує консалтинг з питань комерційної діяльності (основний КВЕД) з готельним менеджментом. Така інтеграція дозволяє пропонувати клієнтам не лише управління готелем, а й стратегічний бізнес-консалтинг щодо оптимізації всього бізнесу власника, включаючи фінансове моделювання, податкове планування, структурування активів. Жоден з основних конкурентів не пропонує такого комплексного підходу.

Прозора благодійна діяльність з конкретною звітністю (1095,3 тис. грн на підтримку ЗСУ) формує додатковий вимір унікальності через соціально відповідальне позиціонування, що є важливим для багатьох клієнтів у сучасних українських реаліях. Комунікація про благодійність не як про іміджевий хід, а як про системну практику з прозорою звітністю, створює довіру та емоційний зв'язок з брендом.

Реалізація цього напрямку передбачає артикуляцію унікальної торгової пропозиції у всіх маркетингових матеріалах, адаптацію візуальної та вербальної айдентики для посилення унікальності, систематичну комунікацію ключових переваг через контент-маркетинг, формування thought leadership позиції через експертний контент та участь у галузевих подіях.

Очікуваний результат – підвищення впізнаваності бренду на ринку, формування чіткого розуміння у цільовій аудиторії про унікальність компанії, зростання преміальності позиціонування та можливості встановлення відповідної цінової політики, посилення конкурентних позицій відносно основних гравців ринку.

Третій стратегічний напрям – географічна експансія у високопотенційні регіони. Цей напрям спрямований на використання ринкових можливостей, виявлених у SWOT-аналізі (зростання попиту на консалтинг у готельній індустрії, розвиток внутрішнього туризму, інвестиційна активність у західних

регіонах), та дозволяє вирішити проблему обмеженого портфелю об'єктів під управлінням.

Стратегічна логіка цього напрямку ґрунтується на регіональних особливостях розвитку готельного ринку України в умовах війни. Аналіз ринкового середовища виявив, що західні регіони (Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська області) демонструють найвищу завантаженість готелів (65-75% влітку 2024 року), активний девелопмент готельної нерухомості у більш безпечних локаціях та найвищу інвестиційну активність. При цьому більшість нових об'єктів потребують професійного управління, що створює попит на послуги керуючих компаній.

Географічна експансія у ці регіони дозволить компанії диверсифікувати портфель об'єктів, знизити залежність від одеського ринку (який є територією можливих бойових дій з відповідними ризиками), отримати доступ до найбільш динамічних та прибуткових сегментів ринку. Західні регіони також характеризуються вищою платоспроможністю гостей, більшою тривалістю туристичного сезону (цілорічне функціонування курортів проти сезонності морських курортів) та стабільнішими умовами для ведення бізнесу.

Реалізація цього напрямку передбачає адаптацію маркетингової стратегії під специфіку регіональних ринків, формування партнерств з місцевими девелоперами та інвесторами, організацію систематичної присутності на регіональних галузевих заходах, розробку спеціальних пропозицій для сегментів, що активно розвиваються у західних регіонах (mountain resorts, wellness hotels, boutique hotels).

Очікуваний результат – розширення географії присутності компанії, збільшення кількості об'єктів під управлінням, диверсифікація ризиків через присутність у різних регіонах, зростання виручки за рахунок доступу до високомаржинальних ринків, посилення загальноукраїнського статусу бренду.

Взаємозв'язок стратегічних напрямів та очікувані результати. Три визначені стратегічні напрями є взаємопов'язаними та взаємопідсилюючими. Підвищення комерційної ефективності цифрових каналів забезпечує генерацію

лідів для географічної експансії, формування унікального позиціонування робить компанію більш привабливою для потенційних клієнтів у нових регіонах, географічна експансія створює додатковий контент для цифрових каналів та підтверджує масштабність позиціонування.

Узагальнену схему стратегічних напрямів та їх взаємозв'язку представлено на рисунку 3.1. Реалізація визначених стратегічних напрямів дозволить вирішити ключові проблеми підприємства: маркетингові проблеми – через підвищення комерційної ефективності цифрових каналів, конкурентні проблеми – через формування унікального позиціонування та географічну експансію, фінансово-економічні проблеми – через зростання виручки внаслідок збільшення кількості клієнтів та розширення географії присутності.

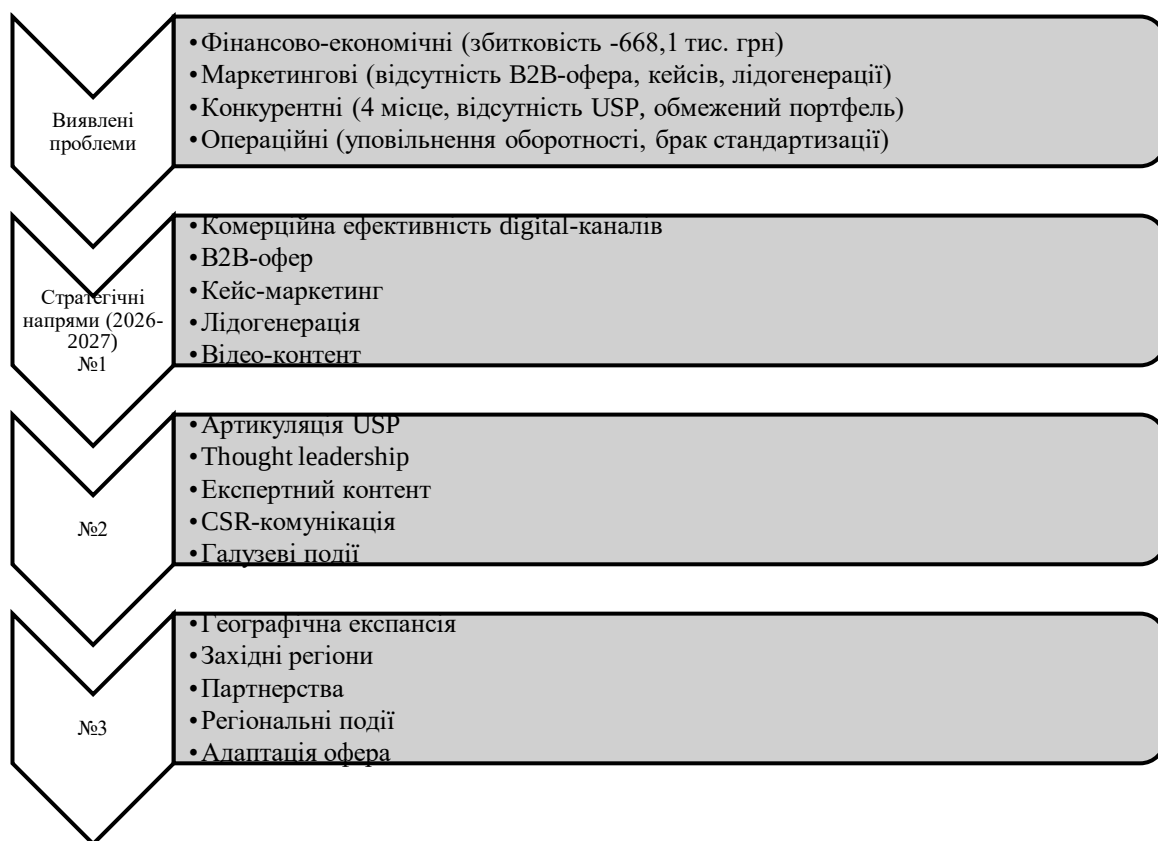


Рис. 3.1. Стратегічні напрями розвитку маркетингової діяльності ТОВ «Маестро Хотел Менеджмент»

Джерело: складено автором

Напрямок 1 → Напрямок 3: Ефективні цифрові канали генерують ліди для експансії у нові регіони.

Напрям 2 → Напрям 1: Чітке позиціонування підвищує конверсію маркетингових комунікацій.

Напрям 2 → Напрям 3: Унікальність робить компанію привабливішою для клієнтів у нових регіонах.

Напрям 3 → Напрям 1: Нові об'єкти створюють контент для digital та підтверджують масштабність.

Напрям 3 → Напрям 2: Географічна експансія посилює загальноукраїнське позиціонування.

Для забезпечення результативності реалізації визначених стратегічних напрямів розроблено систему ключових показників ефективності (табл. 3.2), які дозволяють контролювати прогрес та своєчасно коригувати дії. Система КРІ структурована відповідно до трьох стратегічних напрямів та включає як маркетингові метрики (охоплення, залученість, кількість лідів), так і бізнес-метрики (конверсія, виручка, кількість об'єктів під управлінням).

Таблиця 3.2

Ключові показники ефективності реалізації стратегічних напрямів

Стратегічний напрям	Ключові показники (KPI)	Поточне значення (2025)	Цільове значення (2026)
Підвищення комерційної ефективності цифрових каналів	Кількість якісних лідів на місяць Конверсія лід → клієнт Частота публікацій (пости/міс) Охоплення аудиторії (Instagram) Кількість детальних кейсів	3-5 лідів ~10% 4-6 постів 2,9К підписників 2 кейси	12-15 лідів 20%+ 8-10 постів 4,5К+ підписників 10+ кейсів
Формування унікального позиціонування	Впізнаваність бренду (опитування) Частка згадок у ЗМІ та блогах Позиція у галузевих рейтингах NPS (індекс лояльності клієнтів) Середній чек угоди	Низька Поодинокі Не відстежується Не вимірюється Базовий рівень	Середня/Висока 15+ згадок/рік Топ-3 в Україні 50+ ↑30%
Географічна експансія у західні регіони	Кількість об'єктів під управлінням (західні регіони) Частка виручки від західних регіонів Кількість укладених контрактів (захід) Кількість регіонів присутності Загальний портфель номерів	1-2 об'єкти <10% 0 нових 1 регіон (Одеса) ~750 номерів	7+ об'єктів 25-30% 5+ контрактів 3-4 регіони 1000+ номерів

Джерело: складено автором

Таким чином, визначені три стратегічні напрями розвитку маркетингової діяльності ТОВ «Маестро Хотел Менеджмент» формують цілісну та реалістичну систему, яка враховує обмеженість ресурсів компанії та фокусується на найбільш критичних проблемах. Підвищення комерційної ефективності цифрових каналів маркетингу, формування унікального позиціонування та географічна експансія у високопотенційні регіони створюють основу для виходу компанії на траєкторію прибуткового зростання. Конкретизація заходів реалізації цих стратегічних напрямів буде представлена у наступному підрозділі дослідження.

3.2. Розробка комплексу маркетингових заходів для підвищення конкурентоспроможності компанії

Реалізація визначених у підрозділі 3.1 стратегічних напрямів розвитку маркетингової діяльності ТОВ «Маестро Хотел Менеджмент» потребує конкретизації у вигляді комплексу маркетингових заходів, які враховують обмеженість фінансових ресурсів підприємства та орієнтовані на досягнення максимального ефекту при мінімальних інвестиціях. З огляду на збитковість діяльності у 2023 році (668,1 тис. грн) та низькі показники ліквідності, фінансування заходів передбачається здійснювати за рахунок залучення банківського кредиту.

Комплекс маркетингових заходів структуровано відповідно до трьох стратегічних напрямів з чітким визначенням конкретних дій, відповідальних осіб, термінів реалізації та бюджету. Пріоритетність заходів визначено виходячи з критерію співвідношення очікуваного ефекту та необхідних інвестицій, що дозволяє забезпечити максимальну ефективність використання обмежених фінансових ресурсів.

Перший блок заходів: підвищення комерційної ефективності цифрових каналів маркетингу. Цей блок є найбільш пріоритетним, оскільки спрямований на генерацію короткострокових результатів у вигляді збільшення потоку якісних комерційних звернень при відносно невеликих інвестиціях. Загальний бюджет блоку становить 215 тис. грн на перший рік реалізації.

Захід 1.1. Розробка структурованого B2B-офера та комерційних матеріалів. Основна мета – формалізувати пропозицію компанії у вигляді чітких пакетів послуг з прозорим ціноутворенням та зрозумілою цінністю для клієнтів. Захід включає розробку трьох стандартизованих пакетів послуг: «Аудит та консалтинг» (разова послуга тривалістю 1-2 місяці для діагностики проблем та розробки рекомендацій), «Операційне управління» (контракт на повне операційне управління готелем терміном від 1 року), «Комплексний супровід» (поєднання консалтингу та операційного управління для власників, які потребують максимальної підтримки).

Для кожного пакету розробляються детальні комерційні пропозиції, що включають опис послуг, очікувані результати з конкретними метриками (зростання ADR (Average Daily Rate – середня ціна за добу проживання в готелі) на 15-25%, підвищення завантаженості на 10-20 п.п., оптимізація операційних витрат на 8-12%), формат та умови співпраці, модель ціноутворення (відсоток від виручки, фіксована плата або комбінована модель), кейси успішних проєктів. Створюються професійні презентаційні матеріали у форматі PDF та інтерактивних презентацій для різних сегментів аудиторії.

Відповідальним за реалізацію заходу призначається менеджер з розвитку бізнесу за участі бізнес-консультантів компанії. Термін виконання – перший квартал 2026 року. Бюджет заходу становить 35 тис. грн та включає оплату послуг зовнішнього маркетингового консультанта для методологічної підтримки (15 тис. грн), розробку дизайну презентаційних матеріалів (12 тис. грн), друк преміальних брошур для особистих зустрічей (8 тис. грн).

Захід 1.2. Створення бази детальних кейсів проєктів у форматі «було-стало». Кейс-маркетинг є критично важливим інструментом у B2B-сегменті, оскільки потенційні клієнти приймають рішення на основі доказів здатності компанії досягати конкретних результатів. Захід передбачає підготовку 10 детальних кейсів успішних проєктів компанії за останні три роки функціонування.

Структура кожного кейсу включає: портрет клієнта та об'єкта (тип готелю, зірковість, кількість номерів, локація, первісна ситуація), проблеми та виклики на момент початку співпраці, запропоноване рішення та реалізовані заходи, досягнуті результати з конкретними цифрами (динаміка фінансових показників: дохід, EBITDA (прибуток до вирахування відсотків, податків та амортизації), рентабельність; операційні показники: ADR, RevPAR, завантаженість; якісні покращення: оновлення стандартів обслуговування, підвищення рейтингів на Booking.com/TripAdvisor), відгук клієнта про співпрацю.

Кейси оформлюються у трьох форматах: повна текстова версія (2-3 сторінки) для розміщення на веб-сайті та надсилання потенційним клієнтам, короткий візуальний формат для Instagram та Facebook (інфографіка з ключовими цифрами), відеокейс тривалістю 2-3 хвилини з інтерв'ю клієнта (для топ-3 найуспішніших проєктів). Відповідальність за реалізацію несуть бізнес-консультанти компанії за координації маркетолога. Термін виконання – перший-другий квартали 2026 року. Бюджет заходу – 45 тис. грн, що включає оплату послуг копірайтера для підготовки текстів (18 тис. грн), дизайн та верстку кейсів (12 тис. грн), зйомку та монтаж трьох відеокейсів (15 тис. грн).

Захід 1.3. Оптимізація контент-стратегії з впровадженням відеоформатів. Аналіз поточної маркетингової стратегії виявив недостатність динамічних форматів контенту, зокрема відео у форматі Reels, які забезпечують найбільше органічне охоплення в Instagram. Захід передбачає збільшення частоти публікацій з 4-6 до 8-10 постів на місяць, впровадження систематичного створення відеоконтенту (мінімум 4 Reels на місяць), диверсифікацію форматів контенту (статичні пости, карусель, відео, Stories, прямі ефіри).

Тематична структура контенту розширюється для охоплення різних потреб аудиторії: кейси проєктів з конкретними результатами (25% контенту), експертний контент про тренди індустрії гостинності (20%), історії команди та корпоративна культура для HR-функції (15%), новини компанії та галузі (15%), освітній контент для професійної спільноти (15%), благодійні ініціативи та CSR-

активності (10%). Розробляється контент-план на квартал вперед з чіткою структурою та розподілом відповідальності.

Відповідальність за реалізацію несуть SMM-спеціалісти, закріплені за проєктами, за координації маркетолога компанії. Термін виконання – постійно протягом 2026-2027 років з початком у першому кварталі 2026 року. Бюджет заходу становить 85 тис. грн на рік та включає оплату послуг відеографа для щомісячної зйомки (36 тис. грн/рік), придбання професійного обладнання для зйомки відео (мікрофон, освітлення, стабілізатор) (25 тис. грн одноразово), навчання SMM-спеціалістів роботі з відеоконтентом (12 тис. грн), підписка на професійні сервіси для монтажу та графіки (Adobe Creative Cloud, Canva Pro) (12 тис. грн/рік).

Захід 1.4. Впровадження системи лідогенерації через цифрові канали. Трансформація цифрових каналів з іміджевих у комерційні потребує створення чітких механізмів перетворення аудиторії у ліди. Захід включає розробку та розміщення форм запиту консультації на всіх цифрових платформах (Instagram, Facebook, LinkedIn), створення лід-магнітів для залучення контактних даних потенційних клієнтів (чек-лист «10 ознак, що ваш готель потребує професійного управління», електронна книга «Тренди готельного ринку України 2026», калькулятор потенційного зростання прибутковості готелю), впровадження автоматизованих послідовностей email-маркетингу для прогріву лідів, налаштування таргетованої реклами на цільові сегменти у Facebook та Instagram.

Створюється воронка продажів: привернення уваги (контент у соціальних мережах) → зацікавлення (лід-магніти) → розгляд (email-послідовність з кейсами та експертним контентом) → рішення (персональна консультація та комерційна пропозиція). Кожен етап воронки має чіткі метрики конверсії, які відстежуються та оптимізуються.

Відповідальність за реалізацію несе менеджер з розвитку бізнесу за підтримки SMM-спеціалістів. Термін виконання – другий квартал 2026 року з подальшою постійною оптимізацією. Бюджет заходу – 50 тис. грн, що включає розробку лід-магнітів (дизайн, контент) (15 тис. грн), налаштування та інтеграція

CRM-системи для роботи з лідами (20 тис. грн), рекламний бюджет для таргетованої реклами (15 тис. грн у перші три місяці для тестування гіпотез).

Другий блок заходів: формування унікального позиціонування та диференціація на ринку. Цей блок спрямований на створення довгострокових конкурентних переваг через чітку артикуляцію унікальності компанії. Загальний бюджет блоку становить 145 тис. грн на перший рік реалізації.

Захід 2.1. Артикуляція та комунікація унікальної торгової пропозиції (USP). На основі аналізу конкурентних переваг компанії формується чітка унікальна торгова пропозиція, що базується на трьох стовпах: операційна потужність (понад 500 професіоналів – найбільший кадровий потенціал на ринку, здатність забезпечити повноцінне операційне управління будь-якою кількістю об'єктів одночасно), комплексний підхід (інтеграція бізнес-консалтингу та готельного менеджменту – допомагаємо не лише управляти готелем, а й оптимізувати весь бізнес власника), соціальна відповідальність (системна благодійність з прозорою звітністю – працюємо з тими, хто поділяє цінності підтримки України).

USP формулюється у вигляді ємного меседжу: «Maestro Hotel Management – операційна потужність для вашого бізнесу. Ми не просто управляємо готелями. Ми забезпечуємо комплексне зростання вашого бізнесу завдяки найбільшій команді професіоналів в Україні та унікальній інтеграції готельного менеджменту з стратегічним бізнес-консалтингом». USP інтегрується у всі маркетингові матеріали, комунікації, презентації та цифрові канали.

Відповідальність за реалізацію несе директор компанії за підтримки маркетолога. Термін виконання – перший квартал 2026 року. Бюджет заходу – 30 тис. грн на залучення зовнішнього бренд-стратега для фасилітації процесу та оформлення USP у вигляді бренд-платформи.

Захід 2.2. Розвиток thought leadership через експертний контент. Позиціонування керівництва компанії як експертів індустрії створює довіру та підвищує статус бренду. Захід включає щомісячну публікацію експертних статей від імені директора компанії на галузевих медіа (Hotelier.pro, ProHotel, Delo.ua,

Минфин, AIN.UA), запуск серії освітніх вебінарів для власників готелів на актуальні теми (управління доходами в умовах нестабільності, оптимізація операційних витрат, стратегії післявоєнного розвитку готельного бізнесу), участь у галузевих конференціях та форумах як спікер (Ukrainian Hospitality Forum, Hotel Business Forum, Lviv Tourism Forum).

Створюється контент-хаб експертних матеріалів на веб-сайті компанії, який стає ресурсом для професійної спільноти. Кожна стаття та вебінар анонсуються у соціальних мережах компанії та директора, що забезпечує синергію між особистим брендом керівника та корпоративним брендом.

Відповідальність за реалізацію несе директор компанії за координації маркетолога. Термін виконання – постійно протягом 2026-2027 років з початком у другому кварталі 2026 року. Бюджет заходу – 65 тис. грн на рік, що включає оплату послуг копірайтера для підготовки статей (24 тис. грн/рік), організація щомісячних вебінарів (платформа, просування) (18 тис. грн/рік), участь у конференціях (реєстраційні внески, подорожі) (23 тис. грн/рік).

Захід 2.3. Систематизація та комунікація CSR-активностей. Прозора благодійна діяльність компанії (1095,3 тис. грн на підтримку ЗСУ) є потужним елементом диференціації, який потребує систематичної комунікації. Захід включає створення окремого розділу на веб-сайті з детальною звітністю про благодійні ініціативи, щомісячні пости у соціальних мережах про внесок компанії з конкретними цифрами та звітами, залучення співробітників компанії до волонтерських активностей з висвітленням у корпоративних каналах.

Формується концепція «бізнес, що створює цінність для суспільства», яка резонує з цінностями цільової аудиторії та створює емоційний зв'язок з брендом. Благодійність комунікується не як іміджева активність, а як системна практика та частина корпоративної культури компанії.

Відповідальність за реалізацію несе маркетолог компанії за координації директора. Термін виконання – постійно протягом 2026-2027 років з початком у другому кварталі 2026 року. Бюджет заходу – 20 тис. грн на рік на створення якісного контенту про CSR-активності (відеозвіти, інфографіка, статті).

Захід 2.4. Оновлення візуальної та вербальної айдентики (фірмовий стиль бренду: логотип, кольори, шрифти, візуальні елементи). Посилення унікальності позиціонування потребує відповідної адаптації візуальної та вербальної айдентики компанії. Захід включає оновлення брендбуку з інтеграцією нового позиціонування, розробку додаткових елементів фірмового стилю (шаблони презентацій, документів, email-підписів), створення фірмового мерчу для співробітників та партнерів (блокноти, ручки, еко-сумки з логотипом компанії), оновлення дизайну веб-сайту відповідно до нового позиціонування.

Візуальна айдентика посилює меседж про операційну потужність через використання образів команди, професіоналізму, масштабності. Монохромна гама зберігається як елемент преміальності, але доповнюється динамічними елементами, що відображають інноваційність та енергію компанії.

Відповідальність за реалізацію несе маркетолог компанії за підтримки зовнішнього дизайн-агентства. Термін виконання – другий-третій квартали 2026 року. Бюджет заходу – 30 тис. грн, що включає послуги дизайн-агентства з оновлення брендбуку (18 тис. грн) та виробництво фірмового мерчу (12 тис. грн).

Третій блок заходів: географічна експансія у високопотенційні регіони. Цей блок спрямований на розширення присутності компанії у західних регіонах України, які демонструють найвищу динаміку розвитку готельного ринку. Загальний бюджет блоку становить 140 тис. грн на перший рік реалізації.

Захід 3.1. Формування партнерств з девелоперами та інвесторами західних регіонів. Вихід на нові географічні ринки потребує налагодження відносин з ключовими гравцями. Захід включає ідентифікацію ключових девелоперів готельної нерухомості у Львівській, Івано-Франківській та Закарпатській областях, організацію серії особистих зустрічей з презентацією послуг компанії, участь у регіональних івентах для нетворкінгу з потенційними партнерами, створення спеціальних пропозицій для девелоперів на етапі будівництва (управлінський контракт з вигідними умовами для нових об'єктів).

Формується база потенційних партнерів з систематичним відстеженням їхніх проєктів та проактивним виходом на контакт на етапі прийняття рішення

про модель управління майбутнім готелем. Особлива увага приділяється об'єктам у сегменті 4-5 зірок, які відповідають позиціонуванню компанії.

Відповідальність за реалізацію несе менеджер з розвитку бізнесу за підтримки директора компанії. Термін виконання – постійно протягом 2026-2027 років з інтенсивною фазою у другому-третьому кварталах 2026 року. Бюджет заходу – 55 тис. грн на рік, що включає відрядження до західних регіонів (проїзд, проживання, представницькі витрати) (35 тис. грн/рік), участь у регіональних івентах (реєстраційні внески, спонсорство) (20 тис. грн/рік).

Захід 3.2. Адаптація маркетингових матеріалів під специфіку регіональних ринків. Західні регіони мають свою специфіку, яку необхідно враховувати у комерційних пропозиціях. Захід включає дослідження особливостей ринків Львова, Івано-Франківська та Закарпаття (структура попиту, сезонність, конкуренція, середні показники ADR та завантаженості), розробку спеціалізованих пропозицій для регіональних сегментів (mountain resorts, wellness hotels, boutique hotels у історичних центрах міст), підготовку регіональних кейсів та референсів (якщо такі є або будуть з'являтися у портфелі).

Створюються окремі версії презентаційних матеріалів з акцентом на розуміння специфіки кожного регіону, що демонструє серйозність намірів компанії та підвищує довіру потенційних партнерів.

Відповідальність за реалізацію несуть бізнес-консультанти компанії за координації менеджера з розвитку бізнесу. Термін виконання – другий квартал 2026 року. Бюджет заходу – 25 тис. грн на проведення дослідження ринків та адаптацію матеріалів.

Захід 3.3. Організація презентаційних івентів у цільових регіонах. Ефективним інструментом залучення клієнтів у B2B-сегменті є організація закритих заходів для цільової аудиторії. Захід включає проведення трьох презентаційних сніданків/вечерь для власників готелів та девелоперів у Львові, Івано-Франківську та Ужгороді (по одному івенту у кожному місті), формат заходу: коротка презентація компанії та успішних кейсів (15-20 хвилин), експертна доповідь на актуальну тему (наприклад, «Стратегії максимізації

прибутковості mountain resort у 2026-2027 роках» (20-30 хвилин), нетворкінг з можливістю особистого спілкування з представниками компанії. Івенти організовуються у преміальних локаціях (топові ресторани, конференц-зали п'ятизіркових готелів), що відповідає позиціонуванню компанії та створює належну атмосферу. Запрошення надсилаються персоналізовано через LinkedIn та email з акцентом на ексклюзивність та обмежену кількість місць.

Відповідальність за реалізацію несе менеджер з розвитку бізнесу за підтримки маркетолога. Термін виконання – третій-четвертий квартали 2026 року. Бюджет заходу – 60 тис. грн на організацію трьох івентів (оренда локації, кейтеринг, поліграфічні матеріали, подарунки для учасників – по 20 тис. грн на івент). Узагальнену структуру комплексу маркетингових заходів з розподілом бюджету представлено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Комплекс маркетингових заходів та бюджет реалізації на 2026 рік

Стратегічний напрям	Захід	Термін реалізації	Бюджет, тис. грн	Відповідальний
1	2	3	4	5
1. Підвищення комерційної ефективності цифрових каналів			215	
	1.1. Розробка B2B-офера та комерційних матеріалів	I кв. 2026	35	Менеджер з розвитку бізнесу
	1.2. Створення бази детальних кейсів проєктів	I-II кв. 2026	45	Бізнес-консультанти
	1.3. Оптимізація контент-стратегії з відеоформатами	Постійно з I кв. 2026	85	SMM-спеціалісти
	1.4. Впровадження системи лідогенерації	II кв. 2026	50	Менеджер з розвитку бізнесу
2. Формування унікального позиціонування			145	
	2.1. Артикуляція та комунікація USP	I кв. 2026	30	Директор
	2.2. Розвиток thought leadership	Постійно з II кв. 2026	65	Директор
	2.3. Систематизація CSR-активностей	Постійно з II кв. 2026	20	Маркетолог
	2.4. Оновлення візуальної айдентики	II-III кв. 2026	30	Маркетолог

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5
3. Географічна експансія у західні регіони			140	
	3.1. Формування партнерств з девелоперами	Постійно з II кв. 2026	55	Менеджер з розвитку бізнесу
	3.2. Адаптація маркетингових матеріалів	II кв. 2026	25	Бізнес-консультанти
	3.3. Організація презентаційних івентів	III-IV кв. 2026	60	Менеджер з розвитку бізнесу
ЗАГАЛОМ			500	

Джерело: складено автором за [42-53]

Консалтинг та стратегія. Для розробки бізнес-стратегії та маркетингових рішень залучаються спеціалізовані агенції: INSIGHT Digital Agency та Kameneva Agency для бренд-стратегії та комунікацій, Bureau of Marketing Technologies для позиціонування, Marketing Consulting Group для ринкових досліджень. Ці компанії мають досвід роботи з готельним бізнесом та допоможуть сформувати унікальну позицію на ринку.

Креатив та дизайн. Візуальну частину забезпечують Studio Based та Kameneva Agency, які спеціалізуються на корпоративній айдентиці, дизайні маркетингових матеріалів та мерчу. Для друкованої продукції використовуються локальні друкарні Одеси та Printmarket. Копірайтинг залучається через платформи Work.ua та Kwork, де можна знайти перевірених фрілансерів з досвідом у сфері гостинності.

Відеопродакшн. Для створення відеоконтенту співпрацюють кілька студій з різним цінним діапазоном: FLM Production (від 1500 грн за ролик), InLight Production, Reco.com.ua та Mozhem Studio. Вони забезпечать зйомку кейсів, івентів та рекламних роликів. Обладнання можна придбати через Rozetka та Prom.ua, а програмне забезпечення Adobe Creative Cloud коштує від 12 тис. грн на рік.

Цифрові інструменти. Для автоматизації роботи з клієнтами пропонуються CRM-системи: KeyCRM (\$19/міс), NetHunt CRM (від €8/міс) та Perfectum CRM. Інтеграцію та налаштування забезпечать AVADA MEDIA, ITUA або Litiko.

Таргетована реклама буде керуватися через Guild of Marketing. Для вебінарів використовуються стандартні платформи Zoom та Google Meet.

Івенти та партнерства. Ключові галузеві події включають Ukrainian Hospitality Conference (13.10.2025) та Lviv Tourism Forum для налагодження контактів з девелоперами у західних регіонах. Для презентаційних заходів обрані топові локації – InterContinental Lviv та готелі 5* в Івано-Франківську й Ужгороді. Кейтеринг та організаційну підтримку забезпечуватимуть локальні постачальники або власні сили компанії.

Загальний бюджет реалізації комплексу маркетингових заходів у 2026 році становить 500 тис. грн, що відповідає сумі планованого кредиту. Розподіл бюджету за стратегічними напрямками відображає пріоритетність: 43% коштів (215 тис. грн) спрямовується на підвищення комерційної ефективності цифрових каналів як найбільш швидкоокупний напрям, 29% (145 тис. грн) – на формування унікального позиціонування для довгострокової конкурентної переваги, 28% (140 тис. грн) – на географічну експансію для розширення ринкової присутності.

Часова послідовність реалізації заходів побудована за принципом поступового нарощування інтенсивності маркетингових зусиль (рис. 3.2). У першому кварталі 2026 року акцент робиться на підготовчих заходах (розробка B2B-офера, артикуляція USP, початок створення кейсів), які формують фундамент для подальших активностей. Другий квартал характеризується активною фазою впровадження більшості заходів та початком постійних активностей (контент-стратегія, thought leadership, робота з партнерами). Третій та четвертий квартали присвячені масштабуванню успішних практик та реалізації заходів з географічної експансії (презентаційні івенти) (рис. 3.2).

Система контролю та моніторингу реалізації заходів передбачає щомісячну звітність відповідальних осіб перед директором компанії з аналізом досягнутих результатів, виявлених проблем та необхідних коригувань. Для кожного заходу визначено проміжні контрольні точки (milestones), досягнення яких є обов'язковою умовою продовження фінансування напряму.



Рис. 3.2 – Календарний план реалізації комплексу маркетингових заходів у 2026 році

Джерело: розроблено автором

Критерії успішності реалізації комплексу заходів визначено на трьох рівнях: маркетингові показники (охоплення аудиторії, залученість, кількість лідів, конверсія), комерційні показники (кількість укладених контрактів, середній чек угоди, виручка від нових клієнтів), фінансові показники (рентабельність маркетингових інвестицій, термін окупності, внесок у покриття збитковості). Детальна система КРІ для оцінки ефективності представлена у підрозділі 3.3, присвяченому економічному обґрунтуванню.

Ризики реалізації комплексу заходів пов'язані насамперед з обмеженістю фінансових ресурсів та необхідністю забезпечення швидкої окупності інвестицій для обслуговування кредиту. Для мінімізації ризиків передбачено поетапний підхід з можливістю коригування бюджетів окремих заходів залежно від досягнутих результатів на попередніх етапах. Пріоритет надається заходам з найкоротшим терміном отримання ефекту (розробка B2B-офера, лідогенерація, робота з партнерами), тоді як більш довгострокові ініціативи (thought leadership,

географічна експансія) масштабуються поступово у міру надходження перших результатів.

Синергетичний ефект від комплексної реалізації заходів полягає у взаємному посиленні окремих ініціатив. Якісний B2B-офер та переконливі кейси підвищують ефективність системи лідогенерації, чітке унікальне позиціонування робить компанію привабливішою для партнерів у нових регіонах, успішна географічна експансія створює додатковий контент для цифрових каналів та підтверджує статус національного гравця. Така інтеграція дозволяє максимізувати віддачу від кожної інвестованої гривні та забезпечити стійкість отриманих результатів.

Таким чином, розроблений комплекс маркетингових заходів є реалістичним, збалансованим та орієнтованим на досягнення конкретних вимірюваних результатів при обмеженості фінансових ресурсів. Чітка структура заходів, визначена відповідальність, конкретні терміни та обґрунтовані бюджети створюють основу для успішної реалізації оновленої маркетингової стратегії ТОВ «Маестро Хотел Менеджмент». Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів та прогнозовані фінансові результати представлені у наступному підрозділі дослідження.

3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованої маркетингової стратегії

Економічне обґрунтування ефективності запропонованої маркетингової стратегії ТОВ «Маестро Хотел Менеджмент» ґрунтується на комплексному аналізі очікуваних результатів від реалізації визначених заходів, оцінці термінів окупності інвестицій та прогнозуванні впливу на ключові фінансові показники підприємства. З огляду на критичний фінансовий стан компанії, виявлений у другому розділі дослідження (збитковість 668,1 тис. грн у 2023 році, від'ємна рентабельність за всіма напрямками), особливої уваги потребує оцінка реалістичності досягнення запланованих результатів та забезпечення швидкої окупності інвестицій.

Джерела фінансування маркетингової стратегії. Реалізація комплексу маркетингових заходів потребує інвестицій у розмірі 500 тис. грн протягом 2026 року. За умови відсутності власних вільних коштів внаслідок збиткової діяльності та низьких показників ліквідності (коефіцієнт абсолютної ліквідності 0,09 при нормі понад 0,2), фінансування заходів передбачається здійснити за рахунок залучення банківського кредиту.

Аналіз кредитних пропозицій українських банків для малого бізнесу виявив доступність продукту «Миттєва розстрочка для бізнесу» від ПриватБанку з наступними параметрами: сума кредиту 500 тис. грн, термін кредитування 24 місяці, базова ставка 1,9% на місяць (що відповідає 22,8% річних), рівні щомісячні платежі. Графік погашення кредиту представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Графік погашення кредиту на фінансування маркетингової стратегії

Період	Погашення тіла, грн	Відсотки, грн	Загальний платіж, грн	Залишок боргу, грн
2026 рік (12 міс.)	250 000,00	114 000,00	364 000,00	250 000,00
2027 рік (12 міс.)	250 000,00	114 000,00	364 000,00	0,00
Разом за 24 міс.	500 000,00	228 000,00	728 000,00	0,00
Щомісячний платіж	20 833,33	9 500,00	30 333,33	-

Джерело: складено автором на основі кредитного калькулятора ПриватБанку [54]

Більш детальний розрахунок див. в дод. Б. Загальна вартість кредиту протягом двох років становитиме 728 тис. грн, з яких 500 тис. грн – тіло кредиту та 228 тис. грн – відсотки за користування. Щомісячний платіж складає 30 333,33 грн, що має бути враховано при прогнозуванні грошових потоків підприємства. Критично важливим є забезпечення окупності маркетингових інвестицій протягом першого року реалізації стратегії для своєчасного обслуговування кредиту.

Методика оцінки ефективності маркетингової стратегії. Для комплексної оцінки ефективності запропонованої маркетингової стратегії використовується система показників на трьох рівнях: маркетингові КРІ (проміжні результати

реалізації заходів), комерційні показники (вплив на обсяги продажів та клієнтську базу) та фінансові метрики (вплив на фінансові результати підприємства).

Базою для розрахунків є консервативний сценарій, який передбачає поступове нарощування ефекту від маркетингових заходів з максимальною віддачею у другому півріччі 2026 року після завершення підготовчого етапу. Прогнозні розрахунки враховують специфіку B2B-сегменту консалтингових послуг, де цикл прийняття рішення про співпрацю становить від 2 до 6 місяців з моменту першого контакту.

Прогнозування маркетингових показників. Реалізація першого стратегічного напрямку (підвищення комерційної ефективності цифрових каналів маркетингу) передбачає трансформацію існуючих каналів з іміджевих у комерційні інструменти генерації лідів. Базовий показник кількості якісних комерційних звернень через цифрові канали у 2025 році оцінюється на рівні 3-5 лідів на місяць при конверсії у клієнта близько 10%.

Впровадження структурованого B2B-офера, створення бази переконливих кейсів, оптимізація контент-стратегії з додаванням відеоформатів та запуск системи лідогенерації дозволить збільшити кількість якісних лідів до 12-15 на місяць у другому півріччі 2026 року (табл. 3.5). Підвищення переконливості комерційної пропозиції через наявність детальних кейсів з метриками та чітких пакетів послуг дозволить збільшити конверсію лід → клієнт з 10% до 20-25%.

Таблиця 3.5

Прогнозна динаміка маркетингових показників на 2026-2027 роки

Показник	Поточний стан (2025)	I півріччя 2026	II півріччя 2026	2027 рік
1	2	3	4	5
Кількість якісних лідів на місяць	3-5	6-8	12-15	15-18
Конверсія лід → клієнт, %	10%	15%	20-25%	25-30%
Кількість нових клієнтів на рік	4-6	5-7	15-23	45-65
Охоплення Instagram (підписники)	2 926	3 500	4 500	6 000

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4	5
Частота публікацій (пости/міс)	4-6	8	10	10-12
Кількість детальних кейсів	2	6	10	15
Кількість експертних статей/рік	2-3	6	12	24
Участь у галузевих конференціях	1-2	2	4	6-8
Кількість об'єктів під управлінням	20	21-22	24-26	30-35

Джерело: складено автором

Другий стратегічний напрям (формування унікального позиціонування) матиме кумулятивний ефект, який проявлятиметься через посилення впізнаваності бренду, зростання довіри потенційних клієнтів та можливості встановлення преміальних цін за послуги. Систематична публікація експертного контенту (24 статті на рік), участь керівництва у галузевих конференціях як спікер (6-8 заходів на рік) та прозора комунікація CSR-активностей створять thought leadership позицію компанії на ринку.

Третій стратегічний напрям (географічна експансія у західні регіони) передбачає активну роботу з потенційними партнерами через особисті зустрічі, участь у регіональних івентах та організацію власних презентаційних заходів. Консервативний прогноз передбачає укладання 5-7 нових контрактів на управління готелями у західних регіонах протягом 2026 року, що збільшить загальний портфель об'єктів під управлінням з 20 до 24-26.

Прогнозування комерційних показників. Трансформація маркетингових зусиль у комерційні результати відбувається через збільшення кількості укладених контрактів, зростання середнього чека угоди та розширення портфелю послуг для існуючих клієнтів. Базою для розрахунків є структура доходів компанії за 2023 рік (чистий дохід від реалізації 4586,8 тис. грн) та середній дохід на один об'єкт під управлінням (близько 229 тис. грн на рік при 20 об'єктах).

Консервативний сценарій розвитку передбачає три джерела зростання доходів (табл. 3.6): залучення нових клієнтів (4-6 нових контрактів у 2026 році), збільшення середнього чека угоди на 20-30% завдяки преміальному

позиціонуванню та можливості обґрунтувати вищу вартість послуг через кейси з доведеною ефективністю, розширення послуг для існуючих клієнтів (cross-selling та up-selling додаткових консалтингових послуг).

Таблиця 3.6

Прогноз комерційних показників на 2026-2027 роки

Показник	2023 факт	2026 прогноз	Відхилення	2027 прогноз	Відхилення від 2026
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	4 586,8	6 200,0	+1 613,2 (+35,2%)	8 500,0	+2 300,0 (+37,1%)
Кількість об'єктів під управлінням	20	24-26	+4-6	30-35	+6-9
Середній дохід на об'єкт, тис. грн/рік	229,3	250,0	+20,7 (+9,0%)	270,0	+20,0 (+8,0%)
Кількість нових контрактів за рік	4-6	8-10	+4	12-15	+4-5
Середній чек угоди, тис. грн	200-250	280-320	+30-40%	300-350	+7-9%
Частка виручки від західних регіонів, %	<5%	15-20%	+10-15 п.п.	25-30%	+10 п.п.

Джерело: складено автором

Прогнозоване зростання чистого доходу від реалізації у 2026 році становить 35,2% відносно 2023 року, що відповідає збільшенню на 1613,2 тис. грн (з 4586,8 до 6200,0 тис. грн). У 2027 році очікується подальше зростання на 37,1% до рівня 8500,0 тис. грн завдяки ефекту масштабу та посиленню репутації компанії на ринку. Ключовим драйвером зростання виступає географічна диверсифікація з нарощуванням частки західних регіонів у структурі виручки з менше 5% у 2023 році до 15-20% у 2026 році та 25-30% у 2027 році.

Прогнозування структури витрат. Критичною проблемою фінансового стану підприємства, виявленою у другому розділі, є різке зростання інших операційних витрат, які у 2023 році становили 3109,7 тис. грн, перевищивши собівартість реалізації (2113,4 тис. грн). Для забезпечення прибутковості діяльності необхідним є жорсткий контроль операційних витрат при одночасному нарощуванні доходів. Базовий сценарій передбачає оптимізацію операційних витрат через стандартизацію процесів, впровадження CRM-системи для автоматизації рутинних операцій та підвищення продуктивності праці.

Собівартість реалізації прогнозується на рівні 45-48% від чистого доходу, що відповідає галузевим нормам для консалтингових та управлінських послуг. Інші операційні витрати плануються утримувати на рівні 38-40% від доходу через економію на масштабі та ефект від маркетингових інвестицій.

Прогнозований фінансовий результат до оподаткування у 2026 році становить 816,0 тис. грн, що дозволить компанії вийти на рівень прибутковості після двох років збиткової діяльності. Чистий прибуток після сплати податку на прибуток за ставкою 18% становитиме 669,1 тис. грн, що відповідає рентабельності продажів на рівні 10,8%. У 2027 році очікується подальше зростання чистого прибутку до 882,3 тис. грн при рентабельності 10,4%.

Важливо зазначити, що прогнозовані інші операційні витрати у 2026 році (2480,0 тис. грн) включають 500,0 тис. грн маркетингових інвестицій та 114,0 тис. грн відсотків за кредитом. Без врахування цих специфічних витрат базовий рівень операційних витрат становить 1866,0 тис. грн або 30,1% від доходу, що є суттєвим покращенням відносно 2023 року (67,8% без виділення маркетингових інвестицій).

Оцінка окупності маркетингових інвестицій. Ключовим показником ефективності маркетингової стратегії є термін окупності інвестицій та рентабельність маркетингових витрат (ROMI – Return on Marketing Investment). Розрахунок здійснюється за формулою:

$$ROMI = \frac{\text{Дод. прибут від маркетинг. зах.} - \text{Маркетинг. інвестиції}}{\text{Маркетинг. інвестиції}} * 100\% \quad (3.1)$$

Додатковий прибуток від маркетингових заходів визначається як різниця між прогнозованим фінансовим результатом при реалізації стратегії та песимістичним сценарієм без інвестицій у маркетинг. Песимістичний сценарій передбачає збереження тенденції стагнації бізнесу з незначним органічним зростанням доходів на рівні інфляції (близько 10-12% на рік), що дало б чистий дохід у 2026 році на рівні 5100-5150 тис. грн без суттєвого покращення операційної ефективності.

Розрахунок показників окупності маркетингових інвестицій представлено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Розрахунок окупності маркетингових інвестицій

Показник	2026 рік	2027 рік	Разом за 2 роки
Прогнозований чистий дохід (оптимістичний сценарій), тис. грн	6 200,0	8 500,0	14 700,0
Прогнозований дохід без маркетингових інвестицій (песимістичний), тис. грн	5 100,0	5 610,0	10 710,0
Додатковий дохід від маркетингу, тис. грн	1 100,0	2 890,0	3 990,0
Прогнозований чистий прибуток (оптимістичний), тис. грн	669,1	882,3	1 551,4
Прогнозований чистий прибуток (песимістичний), тис. грн	-200,0	50,0	-150,0
Додатковий прибуток від маркетингу, тис. грн	869,1	832,3	1 701,4
Маркетингові інвестиції, тис. грн	500,0	300,0	800,0
Чистий ефект від маркетингу, тис. грн	369,1	532,3	901,4
ROMI (рентабельність маркетингових інвестицій), %	73,8%	177,4%	112,7%
Термін окупності, міс.	16,3	-	-

Джерело: складено автором

Розрахунки свідчать, що рентабельність маркетингових інвестицій у 2026 році становить 73,8%, тобто кожна інвестована у маркетинг гривня генерує 1,74 грн додаткового прибутку. У 2027 році при зниженні маркетингових витрат до 300,0 тис. грн (на підтримку досягнутих позицій) рентабельність зростає до 177,4%. Сукупна рентабельність маркетингових інвестицій за два роки становить 112,7%, що є високим показником для B2B-сегменту консалтингових послуг.

Термін окупності маркетингових інвестицій розраховується як відношення загальної суми інвестицій до середньомісячного додаткового прибутку. При додатковому прибутку у 2026 році на рівні 869,1 тис. грн (72,4 тис. грн на місяць у середньому) та інвестиціях 500,0 тис. грн термін окупності становить 16,3 місяці, тобто маркетингові інвестиції повністю окупляться до кінця першого кварталу 2027 року.

Критично важливим аспектом фінансової стійкості підприємства при реалізації маркетингової стратегії є здатність генерувати достатні грошові потоки для обслуговування кредиту. Щомісячний платіж за кредитом становить 30

333,33 грн (20 833,33 грн тіло кредиту + 9 500,00 грн відсотки), що вимагає стабільного позитивного операційного грошового потоку. Прогнозований операційний грошовий потік у 2026 році становить 529,1 тис. грн або 44,1 тис. грн на місяць, що на 45,5% перевищує щомісячний платіж за кредитом (30,3 тис. грн). Це забезпечує достатній запас ліквідності для обслуговування боргу навіть у разі незначних відхилень від прогнозного сценарію. У 2027 році запас ліквідності зростає до 96,4%, що створює комфортні умови для фінансової стабільності підприємства.

Реалізація маркетингової стратегії пов'язана з низкою ризиків, які можуть негативно вплинути на досягнення прогнозованих результатів (табл. 3.8). Для кожного ризику розроблено заходи мінімізації, що дозволяють знизити ймовірність настання або зменшити негативні наслідки.

Таблиця 3.8

Матриця ризиків реалізації маркетингової стратегії

Ризик	Ймовірність	Вплив	Заходи мінімізації
Нижча за прогноз конверсія лідів у клієнтів	Середня	Високий	Підвищення якості кваліфікації лідів, покращення комерційної пропозиції, тренінги для відділу продажів
Затримки у реалізації окремих заходів	Середня	Середній	Детальне планування, буферні терміни, залучення зовнішніх виконавців при необхідності
Посилення конкуренції на ринку	Висока	Середній	Фокус на унікальності позиціонування, якості послуг, швидкості виходу на ринок
Погіршення економічної ситуації	Середня	Високий	Диверсифікація клієнтської бази, гнучка цінова політика, фокус на утриманні існуючих клієнтів
Недостатність фінансових ресурсів	Низька	Критичний	Поетапна реалізація, пріоритизація заходів, залучення додаткового фінансування при необхідності
Ескалація військових дій	Середня	Критичний	Географічна диверсифікація, фокус на західних регіонах, план швидкої адаптації
Відтік ключових співробітників	Низька	Високий	Конкурентна компенсація, мотиваційні програми, розвиток корпоративної культури

Джерело: складено автором

Найбільш критичними є ризики недостатності фінансових ресурсів та ескалації військових дій, які можуть поставити під загрозу реалізацію всієї

стратегії. Для мінімізації фінансових ризиків передбачено поетапний підхід до реалізації заходів з можливістю коригування бюджетів залежно від досягнутих результатів на попередніх етапах. Військові ризики частково мінімізуються через географічну диверсифікацію з фокусом на західні регіони, які характеризуються вищим рівнем безпеки.

Ризик нижчої за прогноз конверсії лідів у клієнтів є найбільш ймовірним у перші місяці реалізації стратегії. Для його мінімізації передбачено систематичну роботу над покращенням якості лідогенерації (не кількість, а якість звернень), підвищення переконливості комерційної пропозиції та проведення тренінгів для менеджера з розвитку бізнесу з техніками B2B-продажів у консалтингу.

Узагальнення результатів економічного обґрунтування дозволяє зробити висновки про високу ефективність запропонованої маркетингової стратегії для ТОВ «Маестро Хотел Менеджмент». Ключові показники ефективності представлені у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Інтегральні показники ефективності маркетингової стратегії

Показник	Значення
Загальні маркетингові інвестиції за 2 роки, тис. грн	800,0
Додатковий чистий прибуток за 2 роки, тис. грн	1 701,4
Чистий ефект за 2 роки, тис. грн	901,4
ROMI (рентабельність маркетингових інвестицій), %	112,7%
Термін окупності маркетингових інвестицій, міс.	16,3
Зростання чистого доходу у 2026 vs 2023, %	35,2%
Зростання чистого доходу у 2027 vs 2026, %	37,1%
Перехід від збитку до прибутку, тис. грн	+1 337,2
Покращення рентабельності продажів, п.п.	+25,4
Кількість нових клієнтів за 2 роки	20-30
Зростання кількості об'єктів під управлінням, %	50-75%

Джерело: складено автором

Маркетингова стратегія забезпечує рентабельність інвестицій на рівні 112,7% за два роки, що є високим показником та підтверджує доцільність здійснення запланованих витрат. Термін окупності 16,3 місяці дозволяє повністю відшкодувати інвестиції протягом першого року реалізації стратегії, що критично важливо за умови кредитного фінансування.

Найбільш значущим результатом є перехід підприємства від збиткової до прибуткової діяльності з покращенням фінансового результату на 1337,2 тис. грн (з -668,1 тис. грн у 2023 році до +669,1 тис. грн у 2026 році). Це створює фундамент для стійкого розвитку компанії, забезпечує можливість обслуговування кредиту та формує ресурси для подальших інвестицій у розвиток бізнесу.

Таким чином, економічне обґрунтування підтверджує фінансову доцільність та ефективність запропонованої маркетингової стратегії розвитку ТОВ «Маестро Хотел Менеджмент». Реалізація комплексу маркетингових заходів дозволить компанії вийти з кризового стану, забезпечити прибутковість діяльності, покращити всі групи фінансових показників та створити основу для довгострокового стійкого зростання на ринку консалтингових та управлінських послуг у готельній індустрії.

Висновки до 3 розділу

На основі систематизації проблем за чотирма групами (фінансово-економічні, маркетингові, конкурентні та операційні) визначено три стратегічні напрями розвитку маркетингової діяльності: підвищення комерційної ефективності цифрових каналів маркетингу, формування унікального позиціонування та географічна експансія у високопотенційні західні регіони України. Ці напрями є взаємопов'язаними та спрямованими на трансформацію маркетингових каналів у комерційні інструменти генерації лідів, створення чіткої унікальної торгової пропозиції та розширення географії присутності.

Розроблено комплекс з 10 конкретних маркетингових заходів із загальним бюджетом 500 тис. грн на 2026 рік, який включає розробку структурованого B2B-офера, створення бази детальних кейсів, оптимізацію контент-стратегії, впровадження системи лідогенерації, артикуляцію унікального позиціонування, розвиток thought leadership, формування партнерств у західних регіонах та організацію презентаційних івентів. Визначено конкретних виконавців, терміни реалізації та джерела фінансування через банківський кредит на 24 місяці.

Економічне обґрунтування підтвердило високу ефективність стратегії: прогнозована рентабельність маркетингових інвестицій становить 112,7% за два роки, термін окупності – 16,3 місяці. Реалізація стратегії забезпечить вихід компанії на прибутковість з чистим прибутком 669,1 тис. грн у 2026 році та 882,3 тис. грн у 2027 році проти збитку 668,1 тис. грн у 2023 році. Зростання чистого доходу прогнозується на рівні 35,2% у 2026 році та 37,1% у 2027 році, що забезпечить покращення всіх фінансових показників та створить основу для стійкого розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано практичне вирішення наукового завдання, що полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової стратегії керуючої компанії готельного бізнесу в сучасних умовах господарювання. За результатами дослідження сформульовано наступні висновки:

1. Досліджено теоретичні основи формування маркетингової стратегії керуючих компаній готельного бізнесу. Встановлено, що маркетингова стратегія керуючої компанії є системою довгострокових рішень щодо позиціонування на ринку, формування конкурентних переваг та забезпечення стійкого зростання через ефективну комунікацію цінності послуг з інвесторами та власниками готельних об'єктів. Систематизовано класифікацію маркетингових стратегій за рівнем охоплення (корпоративні, конкурентні, функціональні), характером конкуренції (наступальні, оборонні, фланкові), типом позиціонування (масовий маркетинг, диференційований, концентрований) та специфікою B2B-сегменту (стратегії лідогенерації, побудови довгострокових відносин, *thought leadership*). Виявлено, що специфіка готельного менеджменту вимагає інтеграції іміджевої та комерційної складових маркетингу з акцентом на доведену ефективність через кейс-маркетинг, репутаційний капітал та систематичну генерацію якісних лідів.

2. Проаналізовано маркетингову діяльність та визначено конкурентні позиції компанії ТОВ «Маестро Хотел Менеджмент» на ринку. Встановлено організаційно-економічні характеристики підприємства: компанія є суб'єктом малого підприємництва з персоналом понад 500 працівників, що є унікальною конкурентною перевагою. Фінансовий аналіз виявив критичні проблеми: збиток 668,1 тис. грн у 2023 році при зростанні доходу на 13,3%, різке зростання інших операційних витрат на 2942,8 тис. грн, погіршення фінансової стійкості (коефіцієнт автономії 0,43 при нормі $>0,5$), від'ємні показники рентабельності та уповільнення оборотності оборотних коштів на 85 днів. SWOT-аналіз визначив

сильні сторони маркетингової стратегії (чітке позиціонування у преміальному сегменті, якісний візуальний контент, міжнародне визнання, прозору благодійність) та критичні слабкості (відсутність структурованого B2B-офера, брак кейс-маркетингу з метриками, недостатність відеоконтенту, низька частота публікацій, відсутність механізмів лідогенерації). Конкурентний аналіз показав четверту позицію компанії з інтегральним показником 6,85 бала, поступаючись Ribas Hotels Group (9,25), Optima Hotels & Resorts (8,0) та Business Regency Group (7,7), що обумовлено обмеженим портфелем об'єктів під управлінням та недостатньою міжнародною присутністю порівняно з лідерами ринку.

3. Визначено стратегічні напрями розвитку маркетингової діяльності керуючої компанії. На основі систематизації проблем за чотирма групами (фінансово-економічні, маркетингові, конкурентні, операційні) обґрунтовано три взаємопов'язані стратегічні напрями: підвищення комерційної ефективності цифрових каналів маркетингу (трансформація існуючих каналів з іміджевих у комерційні інструменти генерації лідів), формування унікального позиціонування та диференціація на ринку (створення чіткої унікальної торгової пропозиції на основі операційної потужності, комплексного підходу та соціальної відповідальності), географічна експансія у високопотенційні західні регіони України (розширення присутності у Львівській, Івано-Франківській та Закарпатській областях, які демонструють найвищу динаміку розвитку готельного ринку з завантаженістю 65-75%). Визначено систему ключових показників ефективності для контролю реалізації кожного напрямку, що включає маркетингові метрики (охоплення, залученість, кількість лідів), комерційні показники (конверсія, кількість контрактів) та бізнес-метрики (виручка, рентабельність, кількість об'єктів під управлінням).

4. Розроблено комплекс маркетингових заходів для підвищення конкурентоспроможності компанії. Сформовано систему з 10 конкретних заходів із загальним бюджетом 500 тис. грн на 2026 рік, структурованих за трьома стратегічними напрямками. Перший блок заходів (215 тис. грн, 43% бюджету) включає розробку структурованого B2B-офера з трьома стандартизованими

пакетами послуг, створення 10 детальних кейсів у форматі «було-стало» з конкретними метриками ефективності, оптимізацію контент-стратегії з впровадженням відеоформатів (мінімум 4 Reels на місяць) та систематичної публікації (8-10 постів на місяць), впровадження системи лідогенерації через лід-магніти, форми запиту та автоматизовані email-послідовності. Другий блок (145 тис. грн, 29% бюджету) передбачає артикуляцію унікальної торгової пропозиції «Операційна потужність для вашого бізнесу», розвиток thought leadership через 24 експертні статті на рік та участь у 6-8 галузевих конференціях, систематизацію CSR-активностей, оновлення візуальної та вербальної айдентики. Третій блок (140 тис. грн, 28% бюджету) включає формування партнерств з девелоперами західних регіонів, адаптацію маркетингових матеріалів під специфіку регіональних ринків, організацію трьох презентаційних івентів у Львові, Івано-Франківську та Ужгороді. Для кожного заходу визначено відповідальних осіб, конкретні терміни реалізації та детальний розподіл бюджету з ідентифікацією зовнішніх виконавців (консалтингові агенції, дизайн-студії, відеопродакшн, CRM-системи).

5. Здійснено економічне обґрунтування ефективності запропонованої маркетингової стратегії. Визначено джерело фінансування через банківський кредит 500 тис. грн терміном 24 місяці за ставкою 1,9% на місяць (22,8% річних) з щомісячним платежем 30 333,33 грн та загальною вартістю кредиту 728 тис. грн. Прогнозовані маркетингові показники демонструють зростання кількості якісних лідів з 3-5 до 12-15 на місяць у другому півріччі 2026 року при підвищенні конверсії лід→клієнт з 10% до 20-25%. Комерційні прогнози передбачають зростання чистого доходу на 35,2% у 2026 році (до 6200,0 тис. грн) та на 37,1% у 2027 році (до 8500,0 тис. грн) завдяки залученню 4-6 нових контрактів щорічно, збільшенню середнього чека угоди на 20-30% та географічній диверсифікації з нарощуванням частки західних регіонів до 15-20% у 2026 році та 25-30% у 2027 році. Фінансові результати показують вихід на прибутковість з чистим прибутком 669,1 тис. грн у 2026 році (рентабельність продажів 10,8%) та 882,3 тис. грн у 2027 році (рентабельність 10,4%) проти

збитку 668,1 тис. грн у 2023 році, що відповідає покращенню фінансового результату на 1337,2 тис. грн. Розрахунок ефективності інвестицій підтверджує високу рентабельність маркетингових вкладень: ROMI становить 73,8% у 2026 році та 177,4% у 2027 році при сукупній рентабельності 112,7% за два роки, термін окупності маркетингових інвестицій складає 16,3 місяці. Прогнозований операційний грошовий потік 529,1 тис. грн у 2026 році (44,1 тис. грн на місяць) на 45,5% перевищує щомісячний платіж за кредитом, що забезпечує достатній запас ліквідності для обслуговування боргу навіть у разі незначних відхилень від прогнозного сценарію.

Практична значущість результатів дослідження полягає у можливості безпосереднього впровадження розробленої маркетингової стратегії та комплексу заходів у діяльність компанії ТОВ «Маестро Хотел Менеджмент» для виходу з кризового стану, забезпечення прибутковості та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Запропонований підхід до формування маркетингової стратегії може бути адаптований іншими керуючими компаніями готельного бізнесу, що функціонують в умовах обмежених фінансових ресурсів та посиленої конкуренції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Серeda Н. Маркетингові стратегії для розвитку індустрії гостинності та туризму: адаптація до умов повоєнної економіки в Україні. *Економіка та управління підприємствами*. 2024. № 4 (95). С. 48–56. URL: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4\(95\).3606](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3606) (дата звернення: 12.11.2025).
2. Турчак І., Вон-Наги І. К. Класифікація видів і особливості маркетингових стратегій туристичних підприємств в Україні. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2021. № 28. С. 134–140. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5416062> (дата звернення: 12.11.2025).
3. Миронов Ю. Б., Свидрук І. І., Топорницька М. Я. Стратегічне маркетингове планування в туризмі. *Scientific Bulletin of UNFU*. 2020. Т. 30, № 1. С. 94–98. URL: <https://doi.org/10.36930/40300116> (дата звернення: 13.11.2025).
4. Чепурда Л., Матвійчук Л., Герман І. Сутність та значення стратегічного маркетингу в туризмі та готельно-ресторанному бізнесі. *Innovations and technologies in the service sphere and food industry*. 2024. № 3 (13). С. 86–94. URL: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.3\(13\).2024.13](https://doi.org/10.32782/2708-4949.3(13).2024.13) (дата звернення: 11.11.2025).
5. Дейнега І., Коханевич Т. Формування маркетингової стратегії туристичного підприємства. *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку* : Х науково-практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 1 листоп. 2021 р. 2021. С. 205–207.
6. Мельников С., Касьяненко М. Маркетингові стратегії розвитку підприємств туристичного та ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану. *Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України* : зб. тез доп. І Всеукр. наук.-практ. конф., м. Хакрів, 14 листоп. 2023 р. 2023. С. 153–158.

7. Плечій Х. Сучасні маркетингові стратегії в діяльності туристичних компаній. *Туризм, рекреація, гостинність* : Матеріали І-ої Всеукр. студент. інтернет-конф., м. Львів, 16 трав. 2025 р. Львів, 2025. С. 164–168.
8. Логоша Р., Прилуцький А. Особливості формування маркетингових стратегій підприємств галузі туризму. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 11(29). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-11\(29\)-122-135](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-11(29)-122-135) (дата звернення: 13.11.2025).
9. Krupenna I., Ostapenko M. Marketing strategies of network forms of business in the hospitality industry. *Proceedings of scientific works of cherkasy state technological university. series economic sciences*. 2023. No. 69. P. 75–84. URL: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.69.2023.288927> (дата звернення: 14.11.2025).
10. Polinkevych O., Kamiński R., Lipych L. The Concept of Marketing Management Strategy of the Hospitality Industry EnterpriseS. *Visnyk of the Lviv University. Series Economics*. 2021. No. 60. URL: <https://doi.org/10.30970/ves.2021.60.0.6010> (дата звернення: 14.11.2025).
11. Устік Т. Сучасні детермінанти маркетингової стратегії у сфері готельно-ресторанного бізнесу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. № 2. С. 102–107. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-19> (дата звернення: 14.11.2025).
12. Гапоненко С. Відображення світових тенденцій у маркетингових стратегіях підприємств готельного бізнесу. *German International Journal of Modern Science*. 2021. № 15. С. 8–15. URL: <https://doi.org/10.24412/2701-8369-2021-15-8-15> (дата звернення: 14.11.2025).
13. Horng, J.-S., Liu, C.-H., Chou, S.-F., Yu, T.-Y., & Hu, D.-C. (2022). Marketing Management in the Hotel Industry: A Systematic Literature Review by Using Text Mining. *Sustainability*, 14(4), 2344. <https://doi.org/10.3390/su14042344>
14. Воляник Г., Марушко Н. Сучасні маркетингові стратегії у готельному бізнесі: інструменти залучення та утримання клієнтів. *Економіка та*

суспільство. 2024. № 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-122> (дата звернення: 15.11.2025).

15. Жегус О., Савицька Н., Коц С. Маркетингова стратегія залучення клієнтів в індустрії гостинності. *Бізнес Інформ*. 2025. № 5. С. 538–544. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-538-544> (дата звернення: 19.11.2025).

16. Міжнародний досвід формування стратегії та маркетингової політики підприємств готельного бізнесу / Ю. Самойлик та ін. *Економічні науки*. 2021. № 3. С. 197–202. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-294-3-31> (дата звернення: 20.11.2025).

17. Балацька, Н., Радкевич, Л., Робул, Ю., Вдовічена, О., & Стренковська, А. (2022). Цифрові технології та диджитал-маркетинг: нові можливості для туристичного й готельно-ресторанного бізнесу. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(47), 424–432. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3924> (дата звернення: 20.11.2025).

18. Mwikya, B., N., Otieno, D., O., Kilungu, M. & Ratanya, N., S. (2024). Influence of Marketing Strategy as a Turnaround Strategy on Performance of Four-Star-Rated Hotels in Coastal Region, Kenya. *Journal of Hospitality & Tourism Management*, 7(1), 67–78. URL: <https://doi.org/10.53819/81018102t30138> (дата звернення: 20.11.2025).

19. Гапоненко С. Розробка та реалізація маркетингової стратегії на підприємствах готельного бізнесу. *Actual problems of economics*. 2020. № 8 (230). С. 40–51. URL: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2020-1-230-40-51> (дата звернення: 21.11.2025).

20. Рябенка М., Постова В. Формування комплексної стратегії маркетингу готельних послуг. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.4.110> (дата звернення: 21.11.2025).

21. Воляник Г., Марушко Н. Сучасні маркетингові стратегії у готельному бізнесі: інструменти залучення та утримання клієнтів. *Економіка та*

суспільство. 2024. № 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-122> (дата звернення: 22.11.2025).

22. Статут ТОВ «Маестро Менеджмент». *You Control*. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/regulations/?id=64210033> (дата звернення: 23.11.2025).

23. ТОВ «Маестро Менеджмент». Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/44570233> (дата звернення: 23.11.2025).

24. Структура власності ТОВ «Маестро Менеджмент». *You Control*. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/ownership-structure/?id=64210033> (дата звернення: 23.11.2025).

25. Maestro hotel management. *Work.ua*. URL: <https://www.work.ua/jobs/by-company/320443/> (дата звернення: 23.11.2025).

26. Аналіз консалтингового ринку в Україні. *YC Market Blog*. URL: <https://blog.youcontrol.market/analiz-konsaltinghovogho-rinku-v-ukrayini/#%D1%81%D0%B5%D0%B3%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82-%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%B0%D0%BB%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D1%83-%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D1%81%D0%B8%D1%84%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F-%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B9> (дата звернення: 23.11.2025).

27. Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/uk> (дата звернення: 23.11.2025).

28. Огляд готельного ринку України 2025. *Ribas Hotels*. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/analytics/oglyad-gotelnogo-rynku-ukrayiny-2025/> (дата звернення: 23.11.2025).

29. Які зміни відбулися у ресторанному ринку України в 2025 році. *Ресторанний консалтинг*. URL: <https://restaurant-consulting.com.ua/uk/jaki-zmini-vidbulisja-u-restorannomu-rinku-ukraini-v-2025-roci> (дата звернення: 23.11.2025).

30. Консультування з питань комерційної діяльності. *YC Market*. URL: <https://catalog.youcontrol.market/inshi-posluhy/70.22> (дата звернення: 23.11.2025).
31. Бурбело Н. Сучасні тенденції розвитку ринку консалтингових послуг: динаміка ринку Європи та України. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3 (50). С. 323–327. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-48> (дата звернення: 23.11.2025).
32. Непочатенко В., Нагернюк Д. Готельний ринок України в умовах війни та перспективи його розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-133> (дата звернення: 23.11.2025).
33. Ринок готельної нерухомості України у 2024 році: перерозподіл попиту, зростання ADR. *Propetry Times*. URL: https://propertytimes.com.ua/gostinichnaya_nedvizhimost/rinok_gotelnoyi_neruhomosti_ukrayini_u_2024_rotsi_pererozpodil_popitu_zrostannya_adr (дата звернення: 23.11.2025).
34. В. Поліщук. 221. «Якщо продукти коштують 50 грн, борщ в ресторані має бути 150 грн». *Центр економічної стратегії*. URL: https://ces.org.ua/restaurant_market_ukraine/ (дата звернення: 23.11.2025).
35. Ресторанний бізнес 2025: головні тренди, що змінять індустрію. *Ribas Hotels*. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/restorannyj-biznes-2025-golovni-trendy-shho-zminyat-industriyu/> (дата звернення: 23.11.2025).
36. Офіційна сторінка Maestro Hotel Management. *Instagram*. URL: https://www.instagram.com/maestro_management/?igshid=YmMyMTA2M2Y%3D (дата звернення: 23.11.2025).
37. Офіційна сторінка Maestro Hotel Management. *Facebook*. URL: <https://www.facebook.com/maestro.hotel.management> (дата звернення: 23.11.2025).
38. Офіційна сторінка Maestro Hotel Management. *LinkedIn*. URL: <https://www.linkedin.com/company/74054068>
39. Про компанію. *Business Regency Group*. URL: <https://beregency.com/#about> (дата звернення: 24.11.2025).

40. Optima Hotels & Resorts. *Optima*. URL: <https://optimahotels.com.ua/uk/management-company/> (дата звернення: 24.11.2025).
41. Про компанію. *Ribas Hotels Group*. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/about/> (дата звернення: 24.11.2025).
42. Transforming Your Online Visibility. *INSIGHT Digital Agency*,. URL: <https://insightdigitalagency.com/> (дата звернення: 30.11.2025).
43. Kameneva Agency. *Kameneva*. URL: <https://kameneva.agency/en/> (дата звернення: 30.11.2025).
44. Studio Based. *The Based Studio*. URL: <https://www.thebasedstudio.com/> (дата звернення: 30.11.2025).
45. Сервіс пошуку роботи. *Work.ua*. URL: <https://www.work.ua/> (дата звернення: 30.11.2025).
46. Біржа фрілансерів. *Kwork*. URL: <https://kwork.com/> (дата звернення: 30.11.2025).
47. Професійний відео продакшн. *ABD-video*. URL: <https://abd-video.com/ua/> (дата звернення: 30.11.2025).
48. Студія Відео продакшену. *Reco*. URL: <https://reco.com.ua/production> (дата звернення: 30.11.2025).
49. Відеопродакшн. *FLM Production*. URL: <https://flmproduction.com/> (дата звернення: 30.11.2025).
50. Продакшн студія InLight: Production повного циклу. *InLight Production*. URL: <https://production.inlight.com.ua/> (дата звернення: 30.11.2025).
51. CRM-система. *KeyCRM*. URL: <https://keycrm.app/> (дата звернення: 30.11.2025).
52. CRM-система. *Net Hunt*. URL: https://nethunt.ua/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=a91nethunt-ua&utm_content=704755271257&utm_term=nethunt%20crm&gad_source=1&gad_campaignid=20621384112&gbraid=0AAAAAo5bx6fV6MbcXlfcgEU7iklghFRSA&

[gclid=Cj0KCQiAi9rJBhCYARIsALyPDts_VCf4ex9qObWnxLrLPfuLDDSGxn4EqS-Me0NEPJ0JEE0EdMb0eHEaAu29EALw_wcB](https://www.google.com/adsense/adsense?gclid=Cj0KCQiAi9rJBhCYARIsALyPDts_VCf4ex9qObWnxLrLPfuLDDSGxn4EqS-Me0NEPJ0JEE0EdMb0eHEaAu29EALw_wcB) (дата звернення: 30.11.2025).

53. Customized development of digital solutions. *Avada Media*. URL: <https://avada-media.ua/en/> (дата звернення: 30.11.2025).

54. Кредитний калькулятор. *ПриватБанк*. URL: <https://privatbank.ua/business/roztrochka-dlya-biznesu> (дата звернення: 01.12.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Класифікація маркетингових стратегій керуючих компаній готельного бізнесу

Критерій класифікації	Види стратегій	Характеристика	Приклади застосування
За конкурентною позицією	Стратегія лідера ринку	Зміцнення та захист ринкової частки, демонстрація сили	Marriott International, Hilton
	Наступальна стратегія	Інноваційні технології, активний підприємницький підхід	Accor Hotels з діджитал-стратегіями
	Стратегія послідовника	Наслідування інновацій лідерів, економія на R&D	Регіональні мережі
	Стратегія інновацій	Нові технології, нові продукти та сервіси	Моxy Hotels з AR-технологіями
За характером охоплення ринку	Диференційований маркетинг	Окремий продукт для кожного сегменту	Marriott з портфелем від розкоші до економ-класу
	Недиференційований маркетинг	Акцент на подібності потреб споживачів	Готелі середнього класу
	Концентрований маркетинг	Фокус на одному перспективному сегменті	Boutique-готелі, lifestyle-бренди
За напрямком розвитку	Широке проникнення	Охоплення максимальної кількості сегментів	Глобальні мережі
	Інтенсивний маркетинг	Збільшення частки на існуючих ринках	Програми лояльності, прямі бронювання
	Диверсифікація	Вихід на нові ринки та локації	Міжнародна експансія
	Глобалізація	Розвиток у стратегічно важливих регіонах	Accor на Близькому Сході
За управлінням брендами	Розширення товарної лінії	Один бренд для різних сегментів	JW Marriott, JW Hotels
	Розширення торгової марки	Використання назви в інших категоріях	Jin Jiang Travel, Jinjiang Automobile
	Мультимарка	Різні бренди в одній категорії	Accor: Sofitel, Ibis, Formule 1
	Запровадження нових марок	Нові категорії готелів	Marriott: сучасна розкіш, колекційні готелі

	Кобрендинг	Співпраця з партнерами різних галузей	Marriott Bonvoy з авіакомпаніями
	Ребрендинг	Зміна концепції або сегменту	Hilton при придбанні Scandic
За рівнем персоналізації	Soft brand	Збереження унікальності з перевагами мережі	Autograph Collection, Tribute Portfolio
	Lifestyle-готелі	Унікальний досвід відповідно до способу життя	W Hotels, Edition
	Trophy hotels	Престижні активи в прайм-локаціях	Iconic готелі в історичних будівлях
	Boutique-готелі	Невеликі готелі з індивідуальним характером	Design Hotels
За цифровими інструментами	Big Data та аналітика	Аналіз поведінки, персоналізація комунікацій	CRM-системи, предиктивна аналітика
	SMM-маркетинг	Соціальні мережі, інфлюенсери, UGC	Instagram, TikTok-кампанії
	Безконтактні технології	Мобільна реєстрація, безконтактні платежі	Мобільні додатки мереж
	AR/VR технології	Доповнена та віртуальна реальність	Moxy Universe
	Штучний інтелект	Чат-боти, генеративний контент	ChatGPT для обслуговування
За ціновою політикою	Revenue management	Динамічне ціноутворення, управління доходами	Системи прогнозування попиту
	Гнучке ціноутворення	Адаптація до ринкових умов	Сезонні знижки, спеціальні пропозиції
За утриманням клієнтів	Програми лояльності	Міжготельні бонуси, привілеї	Marriott Bonvoy, Hilton Honors
	Прямі бронювання	Уникнення комісій ОТА	Власні платформи бронювання
	Персоналізація	Індивідуальні пропозиції на основі даних	CRM-маркетинг

Джерело: складено авторами на основі [9, с. 77-82; 10, с. 119-120; 13]

Додаток Б

Орієнтовний графік погашення Миттєва розстрочка для бізнесу

Вхідні дані:

Сума кредиту (грн): 500 000,00

Строк кредиту (міс.): 24

Базова ставка на місяць (%): 1.9%

Таблиця Б.1

Графік кредиту

Місяць	Погашення тіла, грн	Відсотки, грн	Загальний платіж, грн	Залишок боргу, грн
08.01.2026	20 833,33	9 500,00	30 333,33	479 166,67
08.02.2026	20 833,33	9 500,00	30 333,33	458 333,33
08.03.2026	20 833,33	9 500,00	30 333,33	437 500,00
08.04.2026	20 833,33	9 500,00	30 333,33	416 666,67
08.05.2026	20 833,33	9 500,00	30 333,33	395 833,33
08.06.2026	20 833,33	9 500,00	30 333,33	375 000,00
08.07.2026	20 833,33	9 500,00	30 333,33	354 166,67
08.08.2026	20 833,33	9 500,00	30 333,33	333 333,33
08.09.2026	20 833,33	9 500,00	30 333,33	312 500,00
08.10.2026	20 833,33	9 500,00	30 333,33	291 666,67
08.11.2026	20 833,33	9 500,00	30 333,33	270 833,33
08.12.2026	20 833,33	9 500,00	30 333,33	250 000,00
08.01.2027	20 833,33	9 500,00	30 333,33	229 166,67
08.02.2027	20 833,33	9 500,00	30 333,33	208 333,33
08.03.2027	20 833,33	9 500,00	30 333,33	187 500,00
08.04.2027	20 833,33	9 500,00	30 333,33	166 666,67
08.05.2027	20 833,33	9 500,00	30 333,33	145 833,33
08.06.2027	20 833,33	9 500,00	30 333,33	125 000,00
08.07.2027	20 833,33	9 500,00	30 333,33	104 166,67
08.08.2027	20 833,33	9 500,00	30 333,33	83 333,33
08.09.2027	20 833,33	9 500,00	30 333,33	62 500,00
08.10.2027	20 833,33	9 500,00	30 333,33	41 666,67
08.11.2027	20 833,33	9 500,00	30 333,33	20 833,33
08.12.2027	20 833,33	9 500,00	30 333,33	0,00