

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Криворізький національний університет
Навчально-науковий інститут економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної справи та
туризму
(назва кафедри)

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
Гарант освітньої програми

(підпис) Ніколайчук О.А.
(прізвище та ініціали)

« ____ » _____ 2026 ____ року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти _____ бакалавр _____
(назва освітнього ступеню)

зі спеціальності _____ 241 «Готельно-ресторанна справа» _____
(шифр і назва)

освітньої програми _____ «Готельно-ресторанна справа» _____
(назва)

на тему: Удосконалення управління маркетинговою діяльністю закладу готельного
господарства

Виконав:

здобувач вищої освіти _____ Мордовцева Г. В. _____
(прізвище, ім'я, по-батькові) (підпис)

Керівник:

_____ доцент, к.е.н., доцент Ніколайчук О.А.. _____
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Засвідчую, що у кваліфікаційній
роботі немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних
посилань

Здобувач вищої освіти _____
(підпис)

Кривий Ріг
2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Криворізький національний університет
Навчально-науковий інститут економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної
справи та туризму
Форма здобуття вищої освіти заочна
Ступінь бакалавр
Галузь знань 24 «Сфера обслуговування»
спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа
освітня програма «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Гарант освітньої програми

Ніколайчук О.А.

підпис

« » 2026 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ
Мордовцевої Ганни Вадимівни

прізвище, ім'я, по батькові

1.Тема роботи: Удосконалення управління маркетинговою діяльністю закладу готельного господарства.

Керівник роботи доцент, к.е.н., доцент Ніколайчук Ольга
Анатоліївна

науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

Затверджені наказом ректора Криворізького національного університету
від “28” січня 2026 р. № 22

2. Строк подання здобувачем ВО роботи “27” квітня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: навчальна та наукова література, періодичні видання, статистичні данні, звітність про роботу підприємств, данні мережі Інтернет

4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретичні основи управління маркетинговою діяльністю закладу готельного господарства 2. Аналіз управління маркетинговою діяльністю готелю «Вілла Лаванда
ФОП Заславська Я.М. 3. Напрями удосконалення управління маркетинговою
діяльністю готелю «Вілла лаванда»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).
таблиці, рисунки
Таблиці 16, рисунки 3

(За потреби зазначаються П.І. по Б. консультантів за розділами роботи)

6. Дата видачі завдання: «23» січня 2026 р.

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напряму дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи	до 23.01.2026	
2	Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи	до 23.02.2026	
3	Проведення аналізу предмету кваліфікаційної роботи	до 15.03.2026	
4	Формування рекомендацій щодо розв'язання проблеми, встановлених в результаті аналізу	до 06.04.2026	
5	Формування висновків	до 13.04.2026	
7	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	до 27.04.2026	
8	Оформлення презентаційних матеріалів	до 30.04.2026	

Здобувач ВО _____
(підпис)

Керівник роботи _____ **О.А. Ніколайчук**
(підпис)

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:

Сторінок 65, рисунків 3, таблиць 16, додатків 0,
графічного матеріалу 0, використаних джерел 34

Об'єкт дослідження: управління маркетинговою діяльністю закладу готельного господарства.

Предмет дослідження: напрями удосконалення управління маркетинговою діяльністю закладу готельного господарства.

Мета дослідження: обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю закладу готельного господарства.

Методи дослідження: метод теоретичного узагальнення, системний підхід, економіко-статистичний аналіз, методи стратегічного аналізу (SWOT, 7P),

Основні результати дослідження: досліджено теоретико-методологічні засади та сучасні тенденції готельного маркетингу. Проведено комплексну діагностику маркетингової діяльності готелю «Вілла Лаванда» (за моделлю 7P інтегральна оцінка склала 7,28 бала). Виявлено критичну залежність підприємства від ОТА-платформ (65% бронювань) та неефективність реактивних комунікацій. Розроблено програму вдосконалення, яка включає: перехід до системного контент-планування, стимулювання прямих продажів (Direct-booking), автоматизацію на базі KeyCRM, створення міжсезонних пакетних оферів та стандартизацію сервісних процесів. Розраховано, що запропоновані заходи дозволять суттєво збільшити частку прямих бронювань у загальній структурі продажів та забезпечать готелю вагомий чистий економічний ефект на рік.

Ключові слова: управління маркетинговою діяльністю, маркетингова діяльність, готельне господарство, маркетинговий комплекс 7p, SWOT-аналіз, прямі бронювання, економічна ефективність.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 Теоретичні основи управління маркетинговою діяльністю закладу готельного господарства	8
1.1 Сутність та особливості управління маркетинговою діяльністю закладу готельного господарства	8
1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю закладу готельного господарства	13
1.3 Сучасні тенденції управління управління маркетинговою діяльністю закладу готельного господарства – можна так орієнтовано назвати, по сучасним трендам	19
РОЗДІЛ 2 Аналіз управління маркетинговою діяльністю готелю «Вілла Лаванда ФОП Заславська Я.М.	24
2.1 Організаційно-економічна характеристика закладу готельного господарства	24
2.2. Діагностика управління маркетингової діяльності готелю «Вілла Лаванда»	29
2.3. Комплексна оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю готелю «Вілла Лаванда»	36
РОЗДІЛ 3. Напрями удосконалення управління маркетинговою діяльністю готелю «вілла лаванда»	44
3.1. Обґрунтування заходів щодо удосконалення управління маркетинговою діяльністю готелю «Вілла Лаванда»	44
3.2. Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів	47
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62

ВСТУП

У сучасних умовах жорсткої конкуренції та динамічних змін на ринку послуг гостинності маркетинг стає визначальним фактором виживання та розвитку будь-якого підприємства. Еволюція економічних процесів в Україні диктує необхідність докорінного перетворення систем управління маркетинговою діяльністю, оскільки успіху досягають лише ті суб'єкти господарювання, які здатні максимально адаптуватися до вимог зовнішнього середовища. Для сучасних закладів готельного господарства маркетингова діяльність виступає не лише інструментом збуту, а й основним засобом формування унікальної ціннісної пропозиції та довгострокового емоційного зв'язку з клієнтом. Стрімка цифровізація, зміна споживчих вподобань та необхідність виходу на нові сегменти ринку в умовах нестабільності зумовлюють потребу в розробці та впровадженні науково обґрунтованих заходів щодо вдосконалення маркетингового менеджменту для вітчизняних готельних підприємств.

Вагомий внесок у дослідження теоретичних та практичних аспектів управління маркетинговою діяльністю підприємств індустрії гостинності зробили такі провідні вітчизняні та зарубіжні вчені, як Ф. Котлер, Дж. Боуен, М. П. Мальська, М. Г. Бойко, Т. І. Ткаченко, М. А. Окландер та інші. У їхніх наукових працях ґрунтовно розкрито основи маркетингу послуг, еволюцію концепції маркетинг-міксу та особливості цифровізації комунікацій.

Проте, незважаючи на значний обсяг наукових напрацювань, проблематика адаптації сучасних маркетингових стратегій до реалій малого та середнього готельного бізнесу України залишається вирішеною не повною мірою. Головна проблема полягає в тому, що більшість регіональних закладів розміщення продовжують використовувати застарілу «реактивну» модель управління, яка характеризується стихійністю комунікацій, відсутністю системної роботи з лояльністю гостей (CRM) та критичною залежністю від глобальних систем онлайн-бронювання (OTA), що призводить до втрати значної частини прибутку. Відповідно, існує гостра об'єктивна необхідність у розробці дієвих практичних механізмів трансформації маркетингової діяльності від інтуїтивної до стратегічно керованої, спрямованої на стимулювання прямих продажів (Direct-booking) та подолання фактору сезонності. Необхідність вирішення цієї проблеми і зумовила вибір теми кваліфікаційної роботи, її мету та завдання.

Об'єктом дослідження є управління маркетинговою діяльністю закладу готельного господарства.

Предметом дослідження є напрями удосконалення управління маркетинговою діяльністю закладу готельного господарства.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю закладу готельного господарства.

Для досягнення поставленої мети було визначено та вирішено такі завдання:

- дослідити сутність та особливості маркетингового менеджменту в сфері гостинності;
- охарактеризувати методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингових заходів;
- проаналізувати сучасні світові та вітчизняні тенденції управління готельним маркетингом;
- здійснити організаційно-економічну характеристику готелю «Вілла Лаванда»;
- провести комплексну діагностику поточної маркетингової діяльності закладу за допомогою SWOT-аналізу та моделі 7P;
- обґрунтувати стратегічні напрями вдосконалення маркетингової політики підприємства та оцінити їхню соціально-економічну ефективність.

Методи дослідження. У роботі використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів: метод теоретичного узагальнення (для визначення понятійного апарату); системний підхід (при дослідженні комплексу маркетингу); економіко-статистичний аналіз (для оцінки фінансових показників); методи стратегічного аналізу (SWOT, 7P); метод моделювання та прогнозування (для розрахунку економічного ефекту від впровадження заходів).

Наукова новизна результатів дослідження полягає в удосконаленні комплексного підходу до управління маркетинговою діяльністю закладів готельного господарства, що, на відміну від існуючих, базується на інтеграції інструментів цифрового маркетингу, CRM-технологій та концепції омніканальності. Це дозволяє здійснювати ефективний перехід від реактивного до проактивного управління ринковими позиціями сучасного готельного підприємства в умовах мінливого попиту.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні висновки та розроблені методичні рекомендації мають універсальний прикладний характер і можуть бути використані в практичній діяльності підприємств готельного бізнесу для підвищення їх конкурентоспроможності, стимулювання прямих бронювань та мінімізації залежності від онлайн-посередників. Зокрема, запропонований комплекс заходів було успішно адаптовано та рекомендовано до впровадження в операційну діяльність готелю «Вілла Лаванда».

Матеріали роботи доповідалися на XV Міжнародній науково-практичній конференції «Інноваційні технології в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі» 21 травня 2026р, м. Київ.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи містить необхідну кількість таблиць та рисунків, що ілюструють результати проведеного аналізу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАКЛАДУ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1 Сутність та особливості управління маркетинговою діяльністю закладу готельного господарства

В умовах нинішньої жорсткої конкурентної боротьби і посилення впливу змін на сучасному ринку маркетинг відіграє важливу роль у діяльності будь - якого підприємства. Економічні зміни в Україні не будуть успішними, якщо докорінним чином не буде змінена система управління маркетинговою діяльністю [1].

Успіху на ринку досягають підприємства, які найліпше пристосовуються до умов зовнішнього середовища, активно впроваджують маркетинг у систему виробництва.

Маркетинг - це система організації та управління виробничою та збутовою діяльністю компаній, яка досліджує ринок для формування та задоволення попиту на продукцію та послуги для отримання прибутку [9].

Поява маркетингу як певної системи управління, методу вирішення промислових та ринкових проблем - це не що інше, як реакція суб'єкта господарювання на такі процеси, як ускладнення проблеми виробництва та продажу послуг у зв'язку зі швидким розширенням їх діапазону, швидке оновлення, безпрецедентне зростання виробничих можливостей, часті зміни у характері та структурі попиту на ринку, їх циклічні коливання та зростаюче посилення конкуренції на ринку [5].

Маркетингова діяльність компанії спрямована на визначення конкретних поточних і, насамперед, довгострокових (стратегічних) цілей, шляхів їх досягнення та реальних джерел економічних ресурсів, заснованих на потребах ринку [6]. Для визначення доступності та якості послуг, їх пріоритетів, оптимальної структури виробництва та бажаного прибутку. Іншими словами, виробнику пропонується виробляти такі послуги, які знайдуть продаж і які принесуть прибуток. Для цієї мети повинні бути розглянуті суспільні та індивідуальні потреби; вимоги ринку як необхідна умова та передумова для виробництва.

В умовах жорсткої конкурентної боротьби за дискреційний дохід споживача особливої актуальності набуває вибір конкурентної стратегії, що базується на методиках аналізу галузей та конкурентів [22]. При цьому специфіка маркетингу в готельно-ресторанному господарстві вимагає врахування нематеріального характеру послуг та безпосередньої участі клієнта у процесі обслуговування [25].

Управління маркетинговою діяльністю — це цілеспрямований процес аналізу, планування, реалізації та контролю за заходами, розробленими для створення, побудови та підтримки вигідних обмінів із цільовими покупцями заради досягнення певних завдань організації, таких як отримання прибутку, зростання обсягу збуту, збільшення частки ринку тощо [7; 9].

Впровадження маркетингової концепції в готелі неможливе без створення відповідної спеціалізованої служби. Еволюція маркетингових служб умовно поділяється на кілька етапів: від простого відділу збуту до повноцінного стратегічного підрозділу, що відповідає за життєздатність закладу на ринку [14]. Організація маркетингової діяльності в готелі має циклічний характер і охоплює такі стадії: проведення ринкових досліджень, формування асортименту послуг, ціноутворення, здійснення рекламних заходів та збут [10].

Досліджуючи еволюцію управлінських підходів, можемо дійти висновку, що інтеграція маркетингу в організаційну структуру підприємства має закономірний характер і поступово проходить кілька стадій.

На початковому рівні, як свідчить практика, заклади часто сприймають маркетинг суто як функцію збуту. Процес продажу послуг залишається відносно прямолінійним, а такі складові, як глибоке дослідження ринку, стратегічне планування чи комплексна реклама, не отримують належної уваги.

Згодом, стикаючись із загостренням конкуренції та новими ринковими викликами, виникає об'єктивна потреба в організаційних змінах. Відмічено, що на цьому, перехідному етапі, відбувається концентрація завдань: під контролем єдиного керівника об'єднуються процеси стимулювання продажу, навчання персоналу, обслуговування клієнтів та планування збуту. Це дозволяє зробити комерційну діяльність більш сфокусованою.

Проте найвищим ступенем розвитку, до якого має прагнути сучасне підприємство, є виокремлення маркетингу в самостійну, повноцінну службу, що функціонує на рівних засадах з іншими ключовими підрозділами. Аналізуючи, саме в такому форматі маркетингова діяльність здатна стратегічно впливати на бізнес, відповідаючи не лише за просування, а й за концептуальну розробку нових послуг та гнучке ціноутворення.

Підсумовуючи вищезазначене, вважаємо, що загальна ефективність маркетингової діяльності безпосередньо залежить від того, наскільки грамотно підібрані інструменти для трансформації звичайного споживача у лояльного клієнта.

Процес організації маркетингової діяльності умовно поділяється на такі стадії: ринкові дослідження; виробництво товарів і послуг; формування ціни; реклама; збут товарів (див. рис. 1.1).

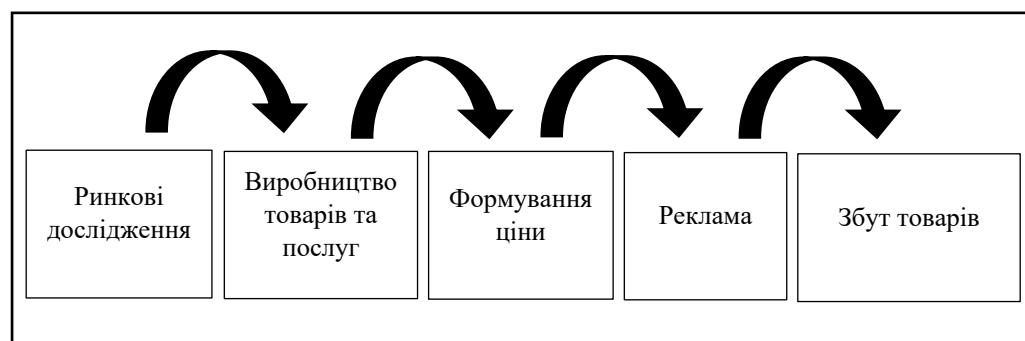


Рисунок 1.1 – Організація маркетингової діяльності

Як видно з наведеного рисунку 1.1, процес організації маркетингу являє собою чітку логічну послідовність, де кожен наступний етап нерозривно пов'язаний із попереднім та впливає з нього. На мою думку, така модель яскраво демонструє, що успішна реалізація кінцевого продукту неможлива без ґрунтового стартового етапу. Усе починається з глибокого аналізу ринку, адже саме чітке розуміння актуальних потреб споживачів та дій конкурентів дає змогу підприємству сформулювати дійсно затребувану пропозицію.

Проектуючи цю теоретичну схему на специфіку готельного господарства, зокрема на діяльність сучасних курортних чи замських комплексів, можемо відмітити певні особливості її реалізації. Етап «виробництва товарів та послуг» у цьому контексті означає не просто надання ліжко-місця, а формування комплексного готельного продукту — від підготовки комфортного номерного фонду до розробки унікальної атмосфери та додаткових сервісів. Відповідно, наступний крок — формування ціни — має спиратися не лише на понесені підприємством витрати, а й на ту суб'єктивну цінність та рівень комфорту, які гість отримує під час перебування у закладі.

Наступні етапи — реклама та безпосередній збут — виступають своєрідним комунікаційним містком між створеним готельним продуктом та цільовою аудиторією. Ефективна рекламна кампанія має органічно базуватися на тих конкурентних перевагах, які були закладені ще на етапі розробки послуги. При цьому важливо розуміти, що на практиці для забезпечення стабільного розвитку готелю ця лінійна схема не повинна завершуватися одноразовим збутом. Вона має трансформуватися у безперервний цикл, де після надання послуги (збуту) знову настає етап ринкових досліджень: збір відгуків гостей, аналіз рівня їхньої задоволеності та подальше вдосконалення сервісу відповідно до нових очікувань.

Управління маркетинговою діяльністю відіграє вирішальну роль для підприємств готельного бізнесу, оскільки воно прямо впливає на репутацію закладу та, відповідно, на його прибуток. В умовах динамічного та нестійкого ринкового середовища саме ефективний маркетинг забезпечує успішне функціонування та безперервний розвиток підприємств індустрії гостинності [24].

Сутність маркетингу в цій сфері полягає у тому, щоб привести діяльність закладу у відповідність із попитом, спрямувавши зусилля на створення такого готельного продукту, що відповідає сучасним вимогам споживачів. При цьому базовою ідеєю готельного маркетингу є задоволення людських потреб у рекреації, тобто необхідності відновлювати сили, розважатися, подорожувати й відпочивати. Відповідно, готельний продукт розглядається як те, що здатне задовольнити цю рекреаційну потребу й пропонується індустрією з метою залучення уваги, придбання або споживання [15].

Поглиблюючи аналіз готельного продукту, варто звернутися до праць Д. Бояніча та Р. Ріда, які наголошують на додаткових характеристиках послуг порівняно з товарами. Зокрема, науковці виділяють відсутність права власності після придбання послуги, неможливість її інвентаризації (зберігання), безпосередню участь клієнта у

виробничому процесі, а також інтеграцію персоналу та інших гостей як фізичної складової самого продукту [27].

Особливості управління маркетинговою діяльністю готелю полягають у тому, що цей процес є широким комплексом заходів стратегічного й тактичного характеру, який включає планування, виконання й контроль маркетингової програми, оцінку ризику й прибутків, а також аналіз ефективності маркетингових рішень. Управляти маркетингом означає побудувати комплексну систему збирання інформації, дослідження ринку, реклами та просування продукту таким чином, щоб забезпечити максимальний ефект при раціональному мінімумі витрат [22].

Сам процес управління маркетингом у готельному бізнесі обов'язково передбачає такі ключові етапи [22]:

- аналіз ринкових можливостей та пошук цільових сегментів ринку;
- формування стратегічних маркетингових програм;
- виконання й контроль стратегічних програм маркетингу.

Крім того, грамотно побудована маркетингова діяльність має забезпечувати заклад готельного господарства надійною і своєчасною інформацією про динаміку попиту та смаки покупців, сприяти створенню продукту, який задовольняє вимоги ринку краще за конкурентів, та здійснювати необхідний вплив на споживача [22].

Щодо організаційних особливостей, то в Україні процес формування маркетингових служб зазвичай проходить кілька стадій: від створення базових підрозділів продажу та реклами до виділення окремої ланки, яка займається комплексними дослідженнями та прогнозуванням кон'юнктури, і, зрештою, до утворення повноцінного апарату управління маркетинговою діяльністю [22].

Для більш глибокого розуміння механізму управління маркетинговою діяльністю в готельному бізнесі необхідно виокремити основний інструментарій, яким оперує менеджмент. Традиційно базовим інструментом управління є комплекс маркетингу (маркетинг-мікс), який для сфери послуг трансформувався з класичної моделі «4Р» у розширену концепцію «7Р». Ця модель дозволяє системно управляти всіма точками контакту закладу з гостем [4].

Управління маркетинговою діяльністю готелю через призму комплексу «7Р» охоплює наступні елементи [4; 16]:

Продукт (Product) — управління безпосередньо готельною послугою (номерний фонд, ресторанне обслуговування, SPA-процедури, конференц-сервіс). Завдання менеджменту полягає у створенні унікальної ціннісної пропозиції, яка відповідає запитам цільової аудиторії.

Ціна (Price) — розробка гнучкої цінової стратегії, яка враховує сезонність, рівень завантаженості, ціни конкурентів та платоспроможність клієнтів.

Місце / Збут (Place) — управління каналами продажів. Для готелю це означає ефективну співпрацю з туристичними операторами, використання систем онлайн-бронювання (OTA) та розвиток прямих продажів через власний сайт.

Просування (Promotion) — комплекс комунікаційних заходів (PR, реклама, SMM, програми лояльності), спрямованих на формування позитивного іміджу закладу та стимулювання попиту.

Персонал (People) — управління людськими ресурсами як ключовим фактором якості послуг у сфері гостинності. Кваліфікація, мотивація та клієнтоорієнтованість персоналу безпосередньо формують враження гостя.

Процес (Process) — оптимізація алгоритмів обслуговування (швидкість поселення/виселення, обробка скарг, стандарти прибирання). Управління процесами гарантує стабільну якість сервісу.

Фізичне оточення (Physical Evidence) — управління матеріальними доказами послуги, що включає дизайн інтер'єру та екстер'єру, чистоту, атмосферу, фірмовий стиль та уніформу працівників.

Поряд із класичною моделлю «7Р», в академічному дискурсі існує специфічний підхід до маркетинг-міксу індустрії гостинності. Так, Д. Бояніч та Р. Рід пропонують комплекс із п'яти взаємопов'язаних елементів: суміш продуктів та послуг (product-service mix), презентаційна суміш (до якої входять фізична локація, атмосфера та персонал), комунікаційна суміш, цінова суміш та дистрибуційна суміш. Порівняльний аналіз цих моделей дозволяє стверджувати, що презентаційна суміш є найбільшим відхиленням від традиційного міксу, об'єднуючи елементи ціни, місця розташування та особистого контакту [23].

Таким чином, управління маркетинговою діяльністю готельного підприємства — це не просто стимулювання збуту, а комплексне, системне управління всіма сімома елементами маркетинг-міксу для досягнення максимального рівня задоволеності гостей та забезпечення стабільного прибутку закладу [16].

Варто також відзначити зміну самої філософії управління в індустрії гостинності. Сутність та специфіка маркетингу готельних послуг виявляються перш за все при порівнянні діяльності закладів, орієнтованих суто на отримання швидкого прибутку, з готелями, діяльність яких орієнтована на клієнта. Як показує сучасний досвід, орієнтація на клієнта є більш перспективною і в кінцевому рахунку більш прибутковою стратегією. Маркетингом у готелі повинен займатися не лише спеціалізований відділ, а кожен член колективу, починаючи від керівника до лінійного службовця. Адже в реальному житті більшість гостей контактують саме з працівниками нижчої ланки, і їхні дії та рішення формують загальне враження, що безпосередньо йде на користь маркетингу та продажам компанії.[3]

Підсумовуючи вищевикладене, можна стверджувати, що управління маркетинговою діяльністю закладу готельного господарства — це безперервний, цілеспрямований та комплексний процес, який охоплює аналіз ринкового середовища, планування, реалізацію та контроль маркетингових заходів. Сучасний етап розвитку ринку гостинності вимагає від підприємств відмови від фрагментарного застосування маркетингу (лише як інструменту збуту) на користь створення повноцінних маркетингових служб або інтеграції маркетингового підходу в усі бізнес-процеси. Ефективне управління маркетингом у готелі базується на глибокому

розумінні рекреаційних потреб споживача, циклічному підході до досліджень та вдосконалення сервісу, а також на системному застосуванні інструментів розширеного маркетингового комплексу (моделі 7P). Саме такий підхід дозволяє готельному підприємству формувати стійкі конкурентні переваги, адаптуватися до мінливих умов середовища та максимізувати економічні результати своєї діяльності.

Характеристику розширеної концепції «7P» доцільно доповнити специфічною моделлю для індустрії гостинності, яку пропонують Д. Бояніч та Р. Рід. Автори виділяють комплекс із п'яти взаємопов'язаних елементів: суміш продуктів та послуг (product-service mix), презентаційна суміш (до якої входять фізична локація, атмосфера та персонал), комунікаційна суміш, цінова суміш та дистрибуційна суміш. Порівняльний аналіз класичної моделі 7P та специфічного готельного підходу продемонструє високий рівень теоретичного узагальнення. [23]

1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю закладу готельного господарства

Розгляд методик визначення ефективності маркетингових заходів має передувати розкриттю сутності самого поняття «ефективність маркетингу». Аналіз опублікованих результатів досліджень показує, що у сучасному науковому дискурсі немає єдиного універсального підходу до цього питання. Маркетинг є складною, багатовимірною системою, тому його результативність оцінюється з різних позицій.

У класичному, широкому розумінні, ефективність маркетингової діяльності розглядається як співвідношення між корисним результатом (ефектом) від реалізованих маркетингових заходів та витратами, що з ними пов'язані [1; 9]. У більш вузькому (прикладному) розумінні, ефективність трактують як ступінь реалізації маркетингової стратегії та тактики для підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства на конкретному цільовому ринку.

Для формування комплексного бачення доцільно дослідити еволюцію наукових поглядів щодо критеріїв такої оцінки (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи зарубіжних та вітчизняних вчених до оцінки ефективності маркетингової діяльності

Автор	Трактування
Ф. Котлер, К.Л. Келлер	Акцентують увагу на оцінці середовища: ефективність маркетингу залежить від ступеня адаптації підприємства до чинників зовнішнього макросередовища та якості задоволення потреб цільової аудиторії.

Продовження таблиці 1.1

Дж. Ленсколд	Представляє фінансово-інвестиційний підхід. Вважає, що лише показник рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI) здатний надати повну картину ефективності.
Ж.-Ж. Ламбен, І. Ансофф	Пропонують стратегічний підхід: ефективність оцінюється через рівень адаптованості маркетингової стратегії в певний період часу до різних сценаріїв розвитку ринку.
Л.В. Балабанова, М. Туган-Барановський	Пропонують комплексний підхід за напрямками: робота з покупцями, маркетингова інтеграція, адекватність інформаційного забезпечення, стратегічна орієнтація та оперативна ефективність.
А.Ф. Павленко, А.В. Войчак	Оцінюють систему маркетингового менеджменту через співвідношення частки прибутку (доходу), отриманого виключно завдяки маркетингу, до пов'язаних із ним витрат.
Н.В. Бутенко	Пропонує функціональний підхід: оцінка здійснюється за критерієм якості та повноти виконання своїх безпосередніх функцій маркетингологами підприємства.
Є.В. Крикавський	Розглядає маркетингову та логістичну діяльність у синергії, оцінюючи відношення отриманого економічного ефекту до обсягу інвестованого капіталу в систему розподілу послуг.

Джерело: сформовано автором на основі [1, 5, 6, 7, 10, 11, 15].

Аналізуючи наукові позиції вищезгаданих авторів, можемо зробити висновок, що історично підходи до оцінювання еволюціонували від суто витратних (де маркетинг сприймався лише як стаття видатків) до інвестиційно-стратегічних. Якщо Дж. Ленсколд та Г. Ассель зосереджені переважно на математично вимірюваних фінансових показниках, то Ф. Котлер та Ж.-Ж. Ламбен доводять, що без урахування поведінкових факторів споживача (лояльності, впізнаваності бренду) фінансова оцінка є неповною.

З огляду на специфіку готельного господарства, що використання виключно фінансових метрик (наприклад, оцінка лише прямого прибутку від реклами) є помилковим. Готельна послуга є нематеріальною, її неможливо «зберегти» на складі, а процес її надання та споживання відбувається одночасно. Тому для закладу гостинності критично важливо оцінювати маркетинг через призму управління клієнтським досвідом (Customer Experience). Ефективним маркетинг готелю є тоді, коли він не просто забезпечив одиничне бронювання номера (короткостроковий фінансовий ефект), а перетворив гостя на амбасадора бренду (довгостроковий стратегічний ефект).

Окрім цього, згідно з підходом Д. Бояніча та Р. Ріда, результативність маркетингової діяльності визначається здатністю закладу керувати поведінкою гостя на п'яти послідовних етапах: усвідомлення проблеми або потреби, пошук інформації (зокрема через вплив референтних груп та лідерів думок), оцінка альтернатив, безпосереднє рішення про покупку та пост-купівельна оцінка [27].

Більш повну та системну оцінку ефективності управління маркетингом можна здійснити шляхом декомпозиції маркетингової системи підприємства на окремі підсистеми: функціональну, інструментальну та ресурсну [8; 14].

Систему показників оцінки функціональної підсистеми маркетингової діяльності підприємства подано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Показники оцінки функціональної підсистеми маркетингової діяльності

Напрями оцінки	Ключові показники оцінки
Стратегічне управління	Динаміка зростання прибутку; рентабельність інвестицій (ROI); частка цільового ринку; імідж бренду та репутація готелю; рівень конкурентоспроможності послуг; позитивна цінність клієнта (LTV).
Організація діяльності	Гнучкість організаційної структури відділу; якість та швидкість взаємодії маркетингу зі службами прийому та розміщення (Front Office) і рестораном (F&B); час реакції на запити клієнтів.
Реалізація тактичних планів	Обсяги збуту (RevPAR - дохід на доступний номер); рентабельність окремих пакетних пропозицій; кількість нових клієнтів; рівень скарг та рекламацій; ефективність воронки продажів (конверсія сайту).

Джерело: сформовано автором на основі [8, 9, 14]

У своєму дослідженні Д. Муцунська та Д. Наковські розмежовують первинні (бізнесові) та вторинні (соціально-економічні) цілі цифрового маркетингу. Науковці стверджують, що первинні цілі орієнтовані на позиціонування бренду, збільшення тривалості перебування, максимізацію доходів та прибутку, тоді як вторинні спрямовані на просування самої туристичної дестинації, регіональний розвиток та підтримку засад сталого туризму. Цю парадигму доцільно інтегрувати у методологію оцінювання ефективності, обґрунтувавши, що цілепокладання в готельному маркетингу має дворівневу структуру: окрім фінансово-комерційних показників (зростання прибутку, RevPAR), ефективна стратегія має сприяти підвищенню туристичної привабливості дестинації загалом [32].

Окрім функцій, значної уваги потребує оцінка того, наскільки раціонально менеджмент готелю використовує наявні маркетингові ресурси (табл. 1.3). Особливо це актуально в епоху цифровізації, коли маркетингові інформаційні системи (MIS) потребують значних фінансових та технологічних вливань.

Таблиця 1.3 – Показники оцінки управління маркетинговими ресурсами

Напрямок ресурсів	Показники
Інформаційні (МІС)	Бюджет на утримання МІС (CRM-систем готелю); частота, повнота та достовірність проведення маркетингових досліджень.
Фінансові	Оптимальність розподілу маркетингового бюджету між каналами просування (наприклад, ОТА vs прямі продажі).
Часові	Час, витрачений на запуск нових рекламних кампаній; оперативність реагування на відгуки гостей у мережі.

Джерело: сформовано автором на основі [3, 8, 14, 16]

Для забезпечення об'єктивності оцінювання необхідно сформувати на підприємстві систему маркетингової інформації (СМІ), яка, за визначенням І. В. Пивавар, О. О. Пономаренка та І. Ф. Лісної [21], є комплексом логічно узгоджених моделей та інструментів для збору та аналізу даних. Функціонування СМІ дозволяє використовувати не лише фінансові метрики, а й якісні показники. Як наголошує О. Ю. Бочко [5], маркетингова діяльність характеризується не тільки фінансовими результатами, а й чинниками внутрішнього середовища, такими як рівень задоволення споживачів та якість комунікацій. У зв'язку з цим, для короткострокового періоду найбільш доцільним є визначення ефективності маркетингу на основі методу бальних оцінок. [5]

Наявність розгалуженої системи показників вимагає від керівництва готелю чіткого розуміння того, ЯК саме їх вимірювати. Методи дослідження ефективності поділяються на соціологічні (опитування гостей), експертні (оцінки незалежних аудиторів), якісні (глибинні інтерв'ю) та кількісні (статистичний аналіз фінансової звітності) [22]. Отримання достовірних результатів неможливе при використанні лише одного методу.

Оптимальний алгоритм проведення оцінки маркетингового забезпечення діяльності готельного підприємства складається з наступних взаємопов'язаних етапів (рис. 1.2):

- діагностика маркетингового середовища: збір статистичних та соціометричних даних щодо макро- та мікрооточення готелю;
- побудова SWOT-матриці: виявлення сильних і слабких сторін в управлінні, а також ринкових можливостей та загроз;
- оцінка функціональної та інструментальної підсистем: бальна або експертна оцінка якості виконання функцій (аналітики, збуту, реклами) та комплексу "7Р" (продукт, ціна, місце, просування, персонал, процеси, фізичне оточення);
- оцінка управління ресурсами: аналіз ефективності використання бюджету та інформаційних систем;
- комплексна оцінка ефективності: зведення отриманих результатів у єдиний інтегральний показник та співставлення його з реальними економічними здобутками закладу.



Рисунок 1.2 – Алгоритм оцінки ефективності маркетингового забезпечення діяльності підприємства

Джерело: узагальнено та сформовано автором на основі [8, 14]

Досліджуючи підходи провідних науковців (зокрема С. Ілляшенка та І. Кулиняк) до процесу діагностики маркетингового середовища, ми повністю погоджуємося з доцільністю використання саме такого комплексного алгоритму оцінки. Наведений на рис. 1.2 алгоритм обрано нами як фундаментальну базу, оскільки він є найбільш оптимальним для сфери гостинності. Він дозволяє уникнути фрагментарності та забезпечує логічний перехід від оцінки макросередовища (через SWOT-аналіз) до глибинної діагностики внутрішніх маркетингових підсистем (функціональної, інструментальної та ресурсної). Використання цього алгоритму дасть змогу максимально точно виявити першопричини поточного стану справ та ідентифікувати зони росту готельного підприємства.

Важливо додати, що під час діагностики макро- та мікрооточення доцільно застосовувати класифікацію конкурентного середовища за Д. Боянічем та Р. Рідом, яка охоплює чотири рівні: конкуренцію форм продукту (прямі конкуренти з ідентичними послугами), конкуренцію категорій продукту (інші формати закладів гостинності), загальну конкуренцію (альтернативні засоби розміщення) та конкуренцію за бюджет (усі підприємства, що змагаються за дискреційний дохід споживача). Саме на цьому етапі виправданим є використання матриці конкурентних переваг (Competitive Benefit Matrix) для аналітичного порівняння закладу з основними конкурентами за ключовими критеріями [27].

Застосування такого алгоритму дозволяє нівелювати суб'єктивізм оцінок і дає змогу керівництву готелю не просто констатувати факт прибутковості чи збитковості, а й точно виявляти «слабкі ланки» у маркетинговій стратегії та оперативно їх коригувати.

Підсумовуючи результати дослідження методичних підходів до оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю, можемо зробити висновок, що цей процес є багатовимірним і не повинен обмежуватися виключно класичними

фінансовими показниками рентабельності. Встановлено, що для сфери готельного господарства критично важливим є перехід від суто витратних методів оцінки до інвестиційно-стратегічних, де головним мірилом успіху стає управління клієнтським досвідом, довгострокова лояльність гостя та пожиттєва цінність клієнта (LTV).

Доведено доцільність застосування системного підходу до оцінювання, який передбачає декомпозицію маркетингової діяльності на взаємопов'язані підсистеми: функціональну, інструментальну та ресурсну. Лише комплексний аналіз якості виконання маркетингових функцій, ефективності використання інструментів комплексу «7P» та раціональності розподілу бюджетних й інформаційних ресурсів здатен показати реальну картину конкурентоспроможності готелю.

Для визначення загального рівня ефективності управління маркетинговою діяльністю за моделлю 7P розраховується інтегральний показник (середнє арифметичне значення) за такою формулою:

$$I = \frac{P_1 + P_2 + P_3 + P_4 + P_5 + P_6 + P_7}{7}, \quad (1.1)$$

де $P_1 \dots P_7$ — бальні оцінки кожного з семи елементів комплексу маркетингу (від Product до Physical Evidence). Підставивши отримані під час експертної оцінки дані (Product – 9; Price – 7; Place – 8; Promotion – 5; People – 7; Process – 6; Physical Evidence – 9).

Запропонований у розділі поетапний алгоритм оцінювання, що включає діагностику середовища, побудову SWOT-матриці та інтегральну оцінку ключових показників, дозволяє нівелювати суб'єктивізм та сформувати об'єктивні висновки.

Для кількісної оцінки економічної ефективності маркетингових комунікацій у готельному бізнесі доцільно використовувати специфічні метрики, зокрема показники вартості залучення клієнта та рентабельності реклами.

1. Вартість залучення одного гостя (CAC – Customer Acquisition Cost).

Цей показник відображає суму витрат на маркетинг, необхідну для залучення одного реального клієнта (бронювання). Розрахунок здійснюється за формулою:

$$CAC = \frac{\text{Загальні витрати на маркетинг}}{\text{Кількість нових бронювань}}, \quad (1.2)$$

2. Рентабельність витрат на рекламу (ROAS – Return on Ad Spend).

Показник демонструє, скільки гривень прямого доходу приносить кожна гривня, інвестована у цільову рекламу (наприклад, таргетовані кампанії в Instagram та Facebook). Розрахунок здійснюється за формулою:

$$ROAS = \frac{\text{Дохід від рекламного каналу}}{\text{Витрати на рекламний канал}}, \quad (1.3)$$

Використання цих показників дозволяє об'єктивно оцінити доцільність інвестицій у ті чи інші канали просування та оптимізувати маркетинговий бюджет закладу.

1.3 Сучасні тенденції управління маркетинговою діяльністю закладу готельного господарства

На сьогодні в Україні функціонує розгалужена мережа підприємств готельно-ресторанного бізнесу. В умовах високої насиченості ринку управління маркетинговою діяльністю стає критично важливим фактором виживання та розвитку підприємства. Сучасний маркетинг у сфері гостинності — це вже не просто інструмент стимулювання збуту номерного фонду, а комплексне мистецтво управління враженнями (Customer Experience Management), яким зобов'язаний володіти кожен успішний готельєр для підвищення прибутку та утримання своєї ринкової частки.

Трансформація маркетингових комунікацій у 2026 році спрямована на створення інтегрованих систем впливу на споживача [23] через інноваційні інструменти залучення [2]. Згідно з аналітичними даними HubSpot, сучасні тенденції маркетингу базуються на глибокій персоналізації контенту та автоматизації маркетингової воронки [33].

Маркетингова діяльність як найважливіша функція в готельній індустрії покликана забезпечувати стійке, конкурентоспроможне функціонування суб'єкта господарювання з урахуванням постійних коливань макро- та мікросередовища [16]. В умовах глобалізації та стрімкої цифровізації економіки парадигма управління маркетингом у готелі переходить від моделі транзакційного маркетингу до моделі маркетингу партнерських відносин. Сьогодні фокус менеджменту зміщується безпосередньо на створення цінності для гостя та управління довгостроковою лояльністю [3].

Аналіз наукової літератури та практичного досвіду провідних готельних мереж дозволяє виокремити ключові тенденції, що визначають сучасну трансформацію системи управління маркетингом:

- перехід до Data-Driven Management та використання штучного інтелекту (ШІ). Сучасне управління маркетингом базується не на інтуїції менеджерів, а на глибокому аналізі великих масивів даних (Big Data) та предиктивній аналітиці. Впровадження складних CRM-систем дозволяє збирати дані про вподобання гостя ще до його приїзду (від улюбленого типу подушок до температурного режиму в номері). Управлінський аспект: Прийняття рішень щодо динамічного ціноутворення (Revenue Management) відбувається в реальному часі за допомогою алгоритмів ШІ, які аналізують попит, сезонність, ціни конкурентів та поведінку користувачів на сайті [28];

- гіперперсоналізація та управління «шляхом клієнта» (Customer Journey Management). Маркетинг супроводжує гостя на всіх етапах — від мрії про подорож і пошуку інформації в Google до заселення та залишення відгуку після виїзду.

Відбувається відмова від масових шаблонних пропозицій. Управлінський аспект: Застосування систем автоматизації маркетингу (Marketing Automation) для створення індивідуальних сценаріїв розсилок та ретаргетингу, де кожен сегмент аудиторії отримує максимально релевантний контент. Д. Муцунська та Д. Наковські концептуалізують п'ятиетапну модель взаємодії зі споживачем готельних послуг у цифровому середовищі: 1) формування обізнаності (Awareness); 2) стимулювання інтересу (Interest); 3) прийняття рішення (Decision); 4) формування лояльності (Loyalty); 5) стимулювання рекомендацій (Recommendation). Використовуючи цю модель для поглиблення опису «шляху клієнта», необхідно вказати, що на кожному з етапів цифрові канали виконують специфічну функцію: від інформування шляхом експертного контенту та персоналізованої комунікації до стимулювання бронювань і трансформації гостя в адвоката бренду, здатного генерувати позитивні рекомендації. [3; 31; 32];

- формування омніканальних екосистем (Omnichannel Marketing). Споживач більше не взаємодіє з готелем через один канал. Він може побачити рекламу в Instagram, перейти на сайт з ноутбука, а забронювати номер через додаток у смартфоні. Завдання сучасного маркетингу — забезпечити безшовний і комфортний перехід клієнта між усіма цифровими та фізичними точками контакту без втрати контексту комунікації. Згідно з типологією, запропонованою Д. Муцунською та Д. Наковські, інструментарій цифрового маркетингу поділяється на ключові онлайн-канали (пошукова оптимізація SEO, Pay-Per-Click реклама, контент-маркетинг, маркетинг у соціальних мережах, email-маркетинг) та офлайн-канали цифрової природи (електронні білборди, SMS-маркетинг). Впроваджуючи ці дані в роботу, варто деталізувати інструментарій омніканального підходу, зазначивши, що управління цифровим маркетингом готелю вимагає синергійного застосування таких інструментів, як SEO для нарощування органічного трафіку, PPC для охоплення цільових запитів та контент-маркетинг як фундамент для SMM-стратегії. Управління інтернет-маркетингом у готельних мережах вимагає комплексного використання SEO, PPC та SMM-інструментів для формування стійкої присутності в цифровому середовищі [26]. Цифровий маркетинг при цьому розглядається як фундамент для побудови омніканальних екосистем взаємодії з гостем [17, 18, 32];

- інтеграція імерсивних технологій (AR/VR). Технології доповненої та віртуальної реальності стають потужним інструментом маркетингу до моменту покупки. Управлінський аспект: Надання клієнтам можливості здійснити 3D-тур номером, оглянути SPA-зону чи конференц-зал через VR-окуляри або панорамні відео значно підвищує рівень конверсії з відвідувача сайту в реального покупця [28];

- екологізація та соціальна відповідальність (ESG-підхід). Управління маркетинговою діяльністю нерозривно інтегрується з принципами сталого розвитку. «Зелений маркетинг» (використання відновлюваних ресурсів, відмова від пластику, підтримка місцевих громад) стає не просто даниною моді, а частиною ДНК бренду готелю. Нами відмічено, що цей напрям є особливо ефективним інструментом

формування лояльності серед поколінь міленіалів та зумерів (Gen Y та Gen Z), для яких етичність бізнесу є вирішальним критерієм вибору [31];

- залучення контенту, згенерованого користувачами (User-Generated Content — UGC). Сучасний менеджмент відмовляється від прямої агресивної реклами, оскільки рівень довіри до неї стрімко падає. Натомість готелі стимулюють гостей створювати власний контент: фотографії в інстаграмних локаціях готелю, відео-відгуки на TikTok, чекіни. Аналітичний висновок: UGC виступає найсильнішим інструментом соціального доказу. Для управління цим процесом готелі розробляють програми лояльності, що винагороджують гостей за публікації з фірмовими хештегами;

- впровадження концепції Agile-маркетингу. Традиційне жорстке річне планування маркетингової діяльності втрачає свою ефективність через високу динамічність та непередбачуваність ринку (наприклад, пандемії, економічні чи безпекові кризи). Управлінський аспект: Використання гнучких методологій (спринтів) дозволяє крос-функціональним командам готелю миттєво адаптувати цінову та комунікаційну політику до нових реалій [31];

- розвиток «сусідського маркетингу» (Neighborhood marketing). Ця тенденція стала особливо актуальною в останні роки і передбачає тактику, яка значною мірою спирається на привернення місцевої аудиторії замість орієнтації на міжнародні ринки. Це стосується як ділових подорожей, так і просування подорожей для відпочинку. В умовах глобальних чи регіональних обмежень, залучити гостей із сусідніх міст набагато простіше, ніж переконати іноземців скористатися авіаперельотом. Для готелів це означає перегляд цільових сегментів та адаптацію комунікаційної політики виключно під потреби внутрішнього локального споживача [3].

Резюмуючи виявлені тенденції, доцільно представити порівняльну характеристику традиційного та сучасного підходів в управлінні маркетингом у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Порівняльна характеристика підходів в управлінні маркетинговою діяльністю готелю

Параметр	Традиційне управління	Сучасне інноваційне управління (Тенденції 2024-2026 рр.)
Об'єкт управління	Продаж номерного фонду та послуг	Управління життєвим циклом та досвідом гостя (LTV)
Основа управлінських рішень	Інтуїція та досвід керівника, статистика минулих періодів	Предиктивна аналітика, масиви Big Data, алгоритми ШІ
Структура планування	Жорсткий річний маркетинговий план і медіаплан	Гнучкі стратегії (Agile-маркетинг), короткі операційні цикли

Продовження таблиці 1.4

Головний KPI (показник ефективності)	Відсоток завантаженості (Occupancy)	Прибуток на доступний номер (RevPAR), Net Promoter Score (NPS), Індекс задоволеності (CSAT)
Канали комунікації	ТБ, преса, стандартизована зовнішня реклама	Оmnіканальність: соціальні мережі, месенджери, цифрові екосистеми, UGC
Характер комунікації	Монолог (пряма реклама)	Діалог, управління онлайн-репутацією (ORM), Influence-маркетинг

Джерело: сформовано автором на основі [4, 9, 18, 31]

Як свідчать дані таблиці 1.4, сучасна парадигма управління маркетинговою діяльністю готелю докорінно відрізняється від традиційних підходів. Головний вектор трансформації полягає у зміщенні фокусу з простого стимулювання збуту номерного фонду на комплексне управління життєвим циклом гостя (LTV) з використанням omnіканальних комунікацій та предиктивної аналітики.

Д. Муцунська та Д. Наковські проводять чітке концептуальне розмежування між традиційним просуванням (Outbound) та сучасним цифровим підходом (Inbound). Дослідники наголошують, що вхідний маркетинг фокусується на створенні релевантного контенту, який органічно залучає споживачів до цифрових каналів підприємства, на відміну від вихідного маркетингу, що базується на лінійних стратегіях масового охоплення та характеризується складністю точного вимірювання ефективності. Цей підхід доцільно використати для розширення порівняльного аналізу тезою про те, що еволюція управління маркетингом у готельному бізнесі неминуче супроводжується переходом від Outbound-стратегій до Inbound-маркетингу, який дозволяє точніше оцінювати рентабельність маркетингових інвестицій (ROI) [32].

Як зазначають Д. Бояніч та Р. Рід, на тлі зниження ефективності масового маркетингу ключовим завданням стає стратегічне позиціонування готельного продукту. Формування унікальної торговельної пропозиції (Unique Selling Proposition) для чіткої ідентифікації закладу у свідомості споживачів відносно конкурентів є визначальним чинником забезпечення ринкової переваги. На цьому етапі дієвим інструментом візуалізації ринкової позиції підприємства є побудова перцептивної карти позиціонування (Perceptual map), що дозволяє виявити вільні ніші та скоригувати маркетингову стратегію [27].

Підсумовуючи результати теоретичного дослідження, можемо стверджувати, що система управління маркетинговою діяльністю закладу готельного господарства еволюціонує в бік абсолютної клієнтоорієнтованості, технологічності та емоційної залученості. Успішним на ринку гостинності буде лише те підприємство, яке здатне не просто задовольнити базову потребу в ночівлі, а й передбачити приховані бажання клієнта за допомогою інноваційних цифрових інструментів та гнучких стратегій управління. Головним рушієм цієї трансформації є переплетення інформаційних технологій з високим рівнем емпатії персоналу. Отже, маркетинг перестає бути

відокремленою функцією – він стає філософією всього готелю, що вимагає залучення кожного співробітника до процесу формування бездоганного іміджу та унікального клієнтського досвіду.

У першому розділі було досліджено теоретико-методологічні засади управління маркетинговою діяльністю закладів готельного господарства, що дозволило сформулювати наступні висновки:

- сутність маркетингового управління. У сучасних умовах маркетинг у готельній сфері виступає не просто інструментом збуту, а інтегрованою системою управління, яка забезпечує адаптацію підприємства до динамічного зовнішнього середовища. Специфіка готельної послуги (нематеріальність, невіддільність від джерела, неможливість збереження) обумовлює необхідність використання розширеного комплексу маркетингу 7P, де ключова роль відводиться персоналу (People), процесам (Process) та матеріальним доказам якості (Physical Evidence);

- методологія оцінювання. Встановлено, що ефективне управління маркетингом неможливе без функціонування розвиненої системи маркетингової інформації (СМІ). Оцінка ефективності маркетингової діяльності має бути комплексною та поєднувати кількісні (ROI, прибуток, обсяг реалізації) та якісні показники. Найбільш адаптованим для короткострокового періоду визначено метод експертних бальних оцінок, який дозволяє трансформувати якісні характеристики сервісу в об'єктивні цифрові індикатори для прийняття управлінських рішень;

- еволюція концепцій та тренди. Сучасна парадигма маркетингу в готельному бізнесі зміщується в бік цифровізації та персоналізації. Ключовими тенденціями є впровадження CRM-систем, перехід до омніканальних комунікацій, використання користувацького контенту (UGC) та управління онлайн-репутацією. Успішність готелю на ринку сьогодні залежить від здатності перейти від масового маркетингу до стратегії індивідуальної взаємодії з кожним гостем.

Теоретичне дослідження підтвердило, що лише поєднання міцного методичного підґрунтя з інноваційними цифровими інструментами дозволяє готелю сформувати стійку конкурентну перевагу та забезпечити високу економічну ефективність у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ГОТЕЛЮ «ВІЛЛА ЛАВАНДА» ФОП ЗАСЛАВСЬКА Я.М.

2.1 Організаційно-економічна характеристика закладу готельного господарства

Готель «Вілла Лаванда», що виступає базою переддипломної практики та об'єктом дослідження, є яскравим представником сучасного сегмента малих затишних готелів. Заклад розташований у с. Вапнярка Одеської області. В умовах сучасного висококонкурентного ринку гостинності, де споживачі дедалі частіше віддають перевагу автентичним, спокійним локаціям замість великих стандартизованих мережових готелів, дане підприємство успішно займає нішу рекреаційного відпочинку сімейного типу. Головний акцент у діяльності готелю робиться на глибоку індивідуалізацію сервісу та створення максимально комфортної, домашньої атмосфери для кожного гостя.

Організаційно-правовий статус. З юридичної точки зору підприємство здійснює свою комерційну діяльність на базі Фізичної особи-підприємця (ФОП) Заславська Яна Миколаївна. Вибір такої організаційно-правової форми є класичним та найбільш виправданим кроком для малого готельного бізнесу в Україні. Це забезпечує підприємству гнучкість в управлінні, можливість використання спрощеної системи оподаткування, а також дозволяє власнику здійснювати безпосередній, оперативний контроль за всіма фінансовими та сервісними процесами без створення складної бюрократичної надбудови.

Місія підприємства полягає у забезпеченні гостей якісним, безпечним та комфортним відпочинком безпосередньо на узбережжі Чорного моря. Це досягається шляхом гармонійного поєднання переваг унікального природного ландшафту з високими європейськими стандартами обслуговування.

Функціональне призначення готелю полягає у наданні послуг тимчасового проживання, харчування, організації дозвілля та супутнього сервісу. Такий формат є характерним для малих незалежних засобів розміщення, що працюють у курортній або напівкурортній зоні та формують власну ринкову пропозицію завдяки комбінації локації, комфортного номерного фонду, індивідуалізованого сервісу та атмосферності.

З аналізу закладу випливає, що готель пропонує декілька категорій номерів, зокрема люкси, стандарти, напівлюкси та сімейні номери. Окремі сторінки з описом номерів засвідчують, що продуктова пропозиція є диференційованою і розрахованою на кілька сегментів споживачів: пари, сім'ї з дітьми та невеликі компанії. Наприклад, сімейні номери представлені двокімнатним та трикімнатним форматами, що свідчить про орієнтацію закладу на сімейний відпочинок.

Важливою особливістю підприємства є поєднання готельної та ресторанної складової. На території функціонують ресторан, бар у холі, літній майданчик, а також

відкритий басейн з підігрівом. Поєднання проживання та харчування в рамках одного об'єкта підвищує споживчу цінність послуги, збільшує середню тривалість перебування гостей та створює додаткові можливості для апсейлу й пакетного продажу.

Локація підприємства у Лиманському районі (с. Вапнярка) є стратегічно вигідною завдяки низці вагомих факторів:

- природно-рекреаційний фактор. Будівля розташована на першій лінії від моря. Висока екологічна чистота цієї зони приваблює категорію туристів, які цінують чисту воду та прагнуть уникнути великого скупчення людей, характерного для центральних пляжів Одеси;
- транспортна доступність. Близькість до обласного центру (близько 15-20 хвилин їзди на автомобілі) дає змогу ефективно залучати гостей, які прибувають в Одесу у справах або на екскурсії, проте віддають перевагу проживанню в тихій заміській зоні. Відстань до міжнародного аеропорту становить 30 км, а близькість до залізничного вокзалу робить готель зручним як для внутрішніх, так і для міжнародних туристів;
- кліматичні умови. Наявність тривалого теплого сезону, що триває з травня по вересень, гарантує стабільне завантаження номерного фонду готелю протягом усього літнього періоду.

З погляду ринкового позиціонування «Вілла Лаванда» може бути охарактеризована як невеликий готель середнього цінового сегмента з акцентом на емоційну складову відпочинку. Заклад продає не тільки номер, а комплексне враження: краєвид на море, тишу, приватність, басейн, терасу, ресторанний сервіс та комфортне перебування біля узбережжя. Така модель позиціонування є більш вигідною, ніж суто цінова конкуренція, оскільки дозволяє підтримувати вищу сприйняту цінність послуги.

Значна частина попиту на послуги готелю формується через цифрові канали. Власний сайт, присутність на ОТА-платформах та позитивні відгуки виступають важливими джерелами звернень. Для сучасного малого готелю саме онлайн-презентація, швидкість комунікації та репутація є такими ж важливими, як і фізичні характеристики об'єкта.

Отже, готель «Вілла Лаванда» є привабливим для дослідження як з організаційного, так і з маркетингового погляду. Об'єкт має реальний сервісний потенціал, сформовану пропозицію та виразні конкурентні переваги, але водночас потребує системного управління для повнішої реалізації своїх можливостей у конкурентному середовищі.

Таблиця 2.1 - Загальна характеристика готелю «Вілла Лаванда»

Параметр	Характеристика
Повна назва	Готель «Вілла Лаванда» (ФОП Заславська Я.М.)
Місцезнаходження	с. Вапнярка, Одеська область, прибережна зона поблизу Одеси

Продовження таблиці 2.1

Формат закладу	Малий незалежний готель (міні-готель) / приватні апартаменти рекреаційного типу
Основні послуги	Тимчасове розміщення, ресторанне обслуговування (F&B), додатковий сервіс, дозволя
Ключові переваги	Перша лінія від моря, панорамні краєвиди, відкритий басейн з підігрівом, власна закрита територія, індивідуальний підхід
Цільова аудиторія	Романтичні пари, сім'ї з дітьми, гості вихідного дня, внутрішні туристи з інших регіонів України
Канали присутності	Офіційний сайт, онлайн-платформи бронювання (Booking.com та ін.), соціальні мережі (Instagram, Facebook)

Джерело: сформовано автором [18, 24]

Номерний фонд готелю є компактним, але продуманим, і складається з 12 номерів різних категорій. Обмежена кількість номерів підкреслює бутіковий статус закладу: тут немає масовості, що дозволяє персоналу приділяти максимум уваги кожному гостю. Диференціація номерного фонду дозволяє охоплювати різні сегменти цільової аудиторії — від пар, що шукають романтичного усамітнення, до великих родин (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Характеристика номерного фонду готелю «Вілла Лаванда»

Категорія номера	Кількість	Місткість (осіб)	Коротке оснащення	Вартість за добу (середня, грн)*
Стандарт (Standard)	6	2	Двоспальне ліжко, ортопедичний матрац, власна ванна кімната з душем, кондиціонер, телевізор, безкоштовний Wi-Fi.	1200
Напівлюкс (Junior Suite)	4	2+1	Збільшена площа, двоспальне ліжко + додаткове диван-ліжко, сейф, міні-парфумерія, робоча зона, вид на море.	1800
Сімейний Люкс (Family Suite)	2	4	Дві окремі кімнати, панорамні вікна, великий видовий балкон-тераса, холодильник/міні-бар, розширена комплектація.	2500

Джерело: сформовано автором [18,24]

Окрім номерного фонду, важливою особливістю підприємства є синергія готельної та ресторанної складової. На закритій території функціонують:

- ресторан локальної та європейської кухні (забезпечує сніданки, обіди та романтичні вечери);
- бар у холі та літній майданчик (тераса) з видом на море;
- відкритий басейн із сучасною системою підігріву та очищення води, обладнаний зоною з шезлонгами;
- власна паркувальна зона для автомобілів гостей.

Поєднання проживання та повноцінного харчування (F&B) в рамках одного об'єкта значно підвищує споживчу цінність послуги, збільшує середню тривалість перебування (Length of Stay) та створює додаткові можливості для крос-селінгу (перехресних продажів).

Для забезпечення ефективної безперебійної роботи підприємства сформовано чітку організаційну структуру. Оскільки «Вілла Лаванда» належить до малих підприємств, тут застосовується лінійна організаційна структура.

На чолі готелю стоїть власник (ФОП Заславська Я.М.), який виконує функції генерального директора і приймає ключові стратегічні, фінансові та маркетингові рішення. У безпосередньому підпорядкуванні знаходяться:

- служба прийому та розміщення (Front Office). старший адміністратор та змінні адміністратори рецепції. Вони відповідають за бронювання, поселення/виселення, комунікацію з гостями та вирішення поточних питань;
- служба номерного фонду (Housekeeping). покоївки та прибиральниці, що відповідають за чистоту номерів і громадських зон;
- служба харчування (F&B): шеф-кухар, кухарі, офіціанти, бармен;
- технічна служба: технічний працівник (забезпечує роботу басейну, електрики, сантехніки);

Функції маркетингу (ведення соціальних мереж, оновлення інформації на сайті, налаштування реклами) частково виконуються власником спільно з адміністратором, або ж передаються на аутсорс профільним підрядникам (SMM-спеціалістам).

Для комплексної оцінки ефективності функціонування готелю «Вілла Лаванда» та результативності його операційної діяльності, необхідно проаналізувати динаміку основних техніко-економічних показників за період 2023–2025 років. Формування такої аналітичної матриці дозволяє виявити ключові тенденції розвитку підприємства, оцінити раціональність використання матеріальних та трудових ресурсів, а також визначити загальний рівень його прибутковості в умовах мінливого ринкового середовища (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Основні техніко-економічні показники діяльності готелю «Вілла Лаванда» за 2023–2025 рр.

Показник	Роки			Зміна 2025 /2023 рр.	
	2023	2024	2025	+-	%
1. Загальна кількість номерного фонду, од.	12	12	12	0	0
2. Місткість готелю, осіб	32	32	32	0	0
3. Кількість осіб, що перебували у готелі, осіб	1350	1650	2000	+ 650	+ 48,1
4. Кількість ночівель осіб у готелі, од.	3375	4125	5000	+ 1 625	+ 48,1
5. Середня тривалість перебування осіб у готелі, днів	2,5	2,5	2,5	0	0

Продовження таблиці 2.3

6. Надходження від реалізації послуг, тис. грн., в т.ч.:	2450	3120	3840	+ 1 390,0	+ 56,7
- послуг розміщення;	1 715,0	2 121,6	2 496,0	+ 781,0	+ 45,5
- інших послуг	735	998,4	1 344,0	+ 609,0	+ 82,9
7. Чисельність персоналу готелю. осіб	9	10	11	+ 2	+ 22,2
8. Середньомісячна заробітна плата, грн/особу	12 000	14 000	16 000	+ 4 000	+ 33,3
9. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	8 500,0	8 700,0	9 000,0	+ 500,0	+ 5,9
10. Продуктивність праці персоналу готелю, тис. грн/особу	272,2	312	349,1	+ 76,9	+ 28,3
11. Фондовіддача, грн./грн.	0,29	0,36	0,43	+ 0,14	+ 48,3
12. Витрати діяльності готелю, тис. грн	2 050,0	2 500,0	2 950,0	+ 900,0	+ 43,9
13. Чистий прибуток (збиток) готелю, тис. грн.	400	620	890	+ 490,0	+ 122,5

Джерело: складено автором

Як свідчать дані таблиці 2.3, протягом аналізованого періоду підприємство демонструє стійку позитивну динаміку ключових техніко-економічних показників. За незмінної місткості номерного фонду (12 номерів), готелю вдалося суттєво збільшити туристичний потік: кількість прийнятих гостей зросла на 48,1% (з 1350 до 2000 осіб), що забезпечило пропорційне зростання кількості реалізованих ночівель. Стабільна середня тривалість перебування (2,5 дні) підтверджує позиціонування закладу як локації для рекреаційного відпочинку та вікенд-туризму.

Загальні надходження від реалізації послуг зросли на 56,7% і склали 3840,0 тис. грн у 2025 році. Важливою позитивною тенденцією є випереджаюче зростання доходів від «інших послуг» (+82,9%), що включають ресторанне обслуговування (F&B) та рекреаційні сервіси. Це доводить ефективність стратегії стимулювання внутрішніх продажів (cross-selling) та збільшення пожиттєвої цінності клієнта (LTV) під час його перебування на території комплексу.

Аналіз використання трудових ресурсів вказує на підвищення ефективності персоналу. Незважаючи на розширення штату до 11 осіб та зростання середньомісячної заробітної плати на 33,3%, продуктивність праці зросла на 28,3%, досягнувши 349,1 тис. грн на одного працівника. Це свідчить про раціональне управління кадрами та обґрунтованість витрат на оплату праці.

Показники фінансової результативності підтверджують високу рентабельність операційної діяльності закладу. Темпи приросту чистого прибутку (+122,5%) значно випереджають темпи зростання витрат (+43,9%). У 2025 році чистий прибуток готелю досяг 890,0 тис. грн. Зростання фондовіддачі з 0,29 до 0,43 грн/грн вказує на дедалі ефективніше використання матеріально-технічної бази та основних засобів готелю.

Отже, «Вілла Лаванда» є фінансово стійким і високоприбутковим підприємством. Водночас досягнення таких обсягів реалізації вимагає відповідної модернізації системи маркетингового управління, оскільки подальше нарощування

доходу за незмінного номерного фонду можливе виключно шляхом оптимізації каналів збуту, зменшення комісійних витрат посередникам та залучення гостей у період міжсезоння.

Важливим аспектом конкурентоспроможності готелю є його асортиментна політика. «Вілла Лаванда» пропонує не лише послуги розміщення, а й додаткові рекреаційні сервіси (ресторан, басейн, зони барбекю), що дозволяє диверсифікувати доходи.

З погляду позиціонування «Вілла Лаванда» позиціонує себе у ціновому сегменті «середній плюс» (Middle+). Заклад продає не просто квадратні метри для ночівлі, а комплексне емоційне враження: шум хвиль, тишу, естетику світанків з панорамних вікон, гастрономічне задоволення в ресторані та безпечний відпочинок. Така модель (емоційний маркетинг) є значно вигіднішою, ніж суто цінова конкуренція (демпінг), оскільки дозволяє підтримувати високу сприйняту цінність послуги та формувати лояльне ядро постійних клієнтів.

Підсумовуючи, можна констатувати, що готель «Вілла Лаванда» є економічно стійким і перспективним об'єктом. Підприємство має реальний сервісний потенціал, сформовану продуктову пропозицію та виразні конкурентні переваги (локація, басейн, індивідуалізований сервіс). Проте для повної реалізації цього потенціалу та мінімізації впливу фактору сезонності, заклад потребує впровадження системного управління маркетинговою діяльністю, аналіз якої буде здійснено у наступних підрозділах.

2.2 Діагностика управління маркетингової діяльності готелю «Вілла Лаванда»

Діагностика системи управління маркетингом у готелі «Вілла Лаванда» дозволяє визначити, наскільки ефективно підприємство адаптується до запитів споживачів та які інструменти використовує для залучення гостей. Оскільки готель функціонує у формі фізичної особи-підприємця (ФОП) із відносно невеликим штатом, маркетингова діяльність тут має свої специфічні особливості, які безпосередньо пов'язані з обмеженістю бюджету та суміщенням посад. Для малого незалежного готелю маркетинг не існує як окремий великий департамент; він інтегрований у щоденну діяльність керуючого, адміністратора та зовнішніх цифрових підрядників.

Організаційний аспект маркетингу та інформаційне забезпечення. У структурі управління готелю «Вілла Лаванда» відсутня окрема штатна одиниця маркетинголога. Функції управління маркетингом розподілені між власником (ФОП Заславська Я.М.) та старшим адміністратором. Власник визначає стратегічні напрями: формує цінову політику на сезон, затверджує обсяг рекламного бюджету, а також приймає рішення про реновацію номерного фонду або впровадження нових послуг (наприклад, запуск зони барбекю чи чанів). Зі свого боку, старший адміністратор відповідає за оперативний маркетинг: ведення сторінок у соціальних мережах, моніторинг відгуків на платформах Booking.com та Google Maps, а також актуалізацію інформації про

наявність вільних номерів у системах бронювання. Така структура є типовою для малих готелів, проте вона несе ризик «операційної завантаженості», коли через поточні справи (реєстрація гостей, закупівлі) стратегічні маркетингові завдання відходять на другий план.

Управління маркетингом у готелі базується на зборі та аналізі даних про клієнтів. Для цього «Вілла Лаванда» використовує комбінований метод збору інформації:

- внутрішня звітність. дані з шахової системи бронювання (PMS), де фіксується історія візитів, середній чек гостя та тривалість проживання;
- анкетування та зворотний зв'язок. при виїзді гостям пропонується заповнити коротку форму (або залишити відгук у книзі пропозицій), що дозволяє оцінити рівень задоволеності сервісом;
- аналіз цифрових слідів. використання інструментів аналітики Instagram та Facebook для розуміння того, який контент найбільше цікавить потенційних клієнтів.

Динаміка розрахованих показників та загального доходу підприємства наведена у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні техніко-економічні показники діяльності готелю «Вілла Лаванда» за 2023–2025 рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2025/2023 (+/-)
Загальний дохід від реалізації послуг, тис. грн	2 450,0	3 120,0	3 840,0	+ 1 390,0
Середньорічне завантаження номерного фонду (Оссурансу), %	42%	51%	58%	+ 16
Середня вартість номера за добу (ADR), грн	1 450	1 600	1 850	+ 400
Дохід на доступний номер (RevPAR), грн	609	816	1 073	+ 464
Витрати на маркетингову діяльність, тис. грн	45,0	65,0	92,0	+ 47,0

Джерело: розраховано автором

Як свідчать дані таблиці, протягом аналізованого періоду спостерігається позитивна динаміка ключових показників. Загальний дохід готелю зріс на 56,7% у 2025 році порівняно з 2023 роком. Це зростання зумовлене двома факторами: по-перше, поступовим відновленням попиту на внутрішній рекреаційний туризм в Одеському регіоні (що підвищило завантаженість з 42% до 58%), а по-друге — інфляційним коригуванням цін (зростання показника ADR на 27,5%). При цьому витрати на маркетинг зростали швидшими темпами, ніж дохід, що свідчить про необхідність оптимізації рекламних бюджетів.

Деталізація загальних фінансових результатів діяльності вимагає чіткого розуміння того, які саме сегменти послуг генерують найбільший дохід для підприємства. Оскільки готель «Вілла Лаванда» позиціонує себе як комплексний рекреаційний об'єкт, його асортиментний портфель включає не лише базове розміщення, але й розвинену ресторанну складову (F&B) та додаткові сервіси. З метою оцінки ефективності диверсифікації послуг та аналізу зміни споживчих

вподобань гостей, доцільно розглянути структуру доходів підприємства у розрізі ключових статей за період 2023–2025 років (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Структура доходів готелю «Вілла Лаванда» за видами послуг (2023–2025 рр.)

Стаття доходів	2023р. (тис. грн)	Частка, %	2024р. (тис. грн)	Частка, %	2025р. (тис. грн)	Частка, %
Проживання (Номерний фонд)	1715	70,00%	2121,6	68,00%	2496	65,00%
Послуги харчування (F&B)	539	22,00%	748,8	24,00%	1036,8	27,00%
Додаткові послуги (оренда, рекреація)	196	8,00%	249,6	8,00%	307,2	8,00%
Всього	2450	100%	3120	100%	3840	100%

Джерело: розраховано та сформовано автором за даними внутрішньої звітності підприємства

Аналіз структури доходів за вартісним критерієм яскраво демонструє поступове зниження питомої ваги надходжень від базового проживання (з 70,0% у 2023 році до 65,0% у 2025 році) на тлі стабільного зростання частки послуг харчування (з 22,0% до 27,0%). Така динаміка є позитивним індикатором ефективності операційної діяльності: гості стали більше часу проводити на закритій території комплексу та активніше користуватися супутнім сервісом. Це дозволяє підприємству збільшувати середній чек одного гостя та знижувати залежність від простого продажу номерного фонду, що є ключовим завданням в умовах високої конкуренції в рекреаційній зоні.

Важливим етапом діагностики є аналіз структури споживачів. На основі внутрішніх даних було визначено ключові сегменти цільової аудиторії готелю (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Сегментація клієнтської бази готелю «Вілла Лаванда» за метою візиту

Сегмент	Частка у заг. потоці, %	Характеристика сегмента	Основні вимоги до готелю
Сімейний відпочинок	55%	Пари з дітьми, що приїждять на 3-7 днів	Наявність дитячого ліжка, ігрової зони, високий рівень безпеки
Вікенд-туристи	25%	Молоді пари або компанії друзів (1-2 ночі)	Instagram-локації, швидкий Wi-Fi, наявність зони BBQ
Бізнес-туристи (відрядження)	15%	Співробітники компаній, що працюють у регіоні	Тиша, ранній сніданок, надання звітних документів, парковка
Транзитні гості (інші)	5%	Люди, що зупиняються на одну ніч під час подорожі	Швидке поселення, комфортне зручне ліжко

Джерело: складено автором

Як свідчать дані таблиці 2.5, клієнтська база готелю «Вілла Лаванда» має чітко виражену структуру з домінуванням рекреаційного сегмента. Основну частку

споживачів (55 %) становлять гості, орієнтовані на тривалий сімейний відпочинок, що вимагає від керівництва закладу особливої уваги до інфраструктури, безпеки та комфорту. Другим за вагомістю є сегмент «вікенд-туристів» (25 %), для яких ключовим фактором вибору виступає емоційна складова, швидка зміна обстановки та естетика локації. Ця група є найбільш чутливою до візуального маркетингу та активності готелю в соціальних мережах (зокрема, Instagram). Водночас наявність бізнес-туристів (15 %) та транзитних гостей (5 %) відіграє роль важливого фінансового стабілізатора, оскільки саме ці категорії забезпечують завантаженість номерного фонду в будні дні та в період міжсезоння. Такий неоднорідний розподіл цільової аудиторії безпосередньо впливає на управління маркетингом: він вимагає від підприємства відмови від універсальних масових пропозицій на користь диференційованої комунікаційної політики, де для кожного сегмента формується окремий рекламний меседж та спеціалізований пакет послуг.

Для проведення поглибленої та системної діагностики інструментальної підсистеми маркетингу готелю «Вілла Лаванда» було застосовано розширену модель маркетинг-міксу (7P). Використання саме цієї концепції є найбільш доцільним для індустрії гостинності, оскільки вона дозволяє оцінити не лише класичні маркетингові змінні, а й специфічні фактори надання послуг.

Product (Товарна політика). Основою маркетингової моделі готелю виступає потужний продуктовий фундамент. Специфіка розташування (перша берегова лінія) у поєднанні з диверсифікованою інфраструктурою (панорамні номери різних категорій, ресторан, бар, басейн) дозволяє закладу реалізовувати не просто базову послугу розміщення, а формувати комплексний рекреаційний досвід. Це створює високу сприйнятну цінність продукту в очах цільової аудиторії та є головною конкурентною перевагою підприємства.

Price (Цінова політика). Аналіз виявив застосування базової цінової диференціації залежно від категорії номеру та тривалості перебування. Проте поточна цінова стратегія характеризується недостатньою гнучкістю. Виявлено значні резерви для оптимізації через впровадження інструментів динамічного ціноутворення: розробку тарифів буднього дня для згладжування нерівномірності попиту, формування умов раннього бронювання (early booking) та впровадження програм заохочення, орієнтованих на стимулювання виключно прямих продажів (direct-booking).

Place (Дистрибуційна політика / Канали збуту). Система збуту послуг закладу спирається на багатоканальний підхід, що включає власні ресурси (офіційний вебсайт) та присутність на ключових платформах онлайн-бронювання (OTA). Водночас діагностика виявляє стратегічну вразливість — надмірну залежність від зовнішніх агрегаторів. З метою мінімізації комісійних витрат та підвищення загальної рентабельності, підприємство потребує системного перебалансування каналів збуту з фокусом на посилення прямого каналу дистрибуції через вебсайт та месенджери.

Promotion (Комунікаційна політика / Просування). Незважаючи на високий візуальний потенціал самого об'єкта, управління комунікаціями є найбільш

проблемним елементом комплексу. Маркетингова активність носить яскраво виражений реактивний та фрагментарний характер. Замість системної генерації попиту, рекламні інструменти (зокрема, таргетинг в Instagram) застосовуються ситуативно — переважно як засіб екстреного реагування при критичному падінні завантаженості на найближчі дати. Це вказує на відсутність довгострокової стратегії просування.

People (Персонал). Враховуючи специфіку сфери послуг, де персонал є невід'ємною частиною продукту, його вплив на сприйняття бренду є вирішальним. Аналіз показує, що будь-які маркетингові зусилля із залучення гостей можуть нівелюватися через відсутність жорсткої регламентації сервісної поведінки. Наразі існує гостра потреба у формалізації комунікаційних скриптів та стандартів обслуговування, які б чітко транслиували цінності закладу під час безпосереднього контакту з клієнтом.

Process (Процеси). Аудит клієнтського шляху (customer journey) — від етапу першого звернення до післявиїзного обслуговування — виявив недостатній рівень автоматизації. Процеси взаємодії з гостем слабо формалізовані: спостерігається низький рівень інтеграції CRM-технологій та фактична відсутність сценаріїв after-stay (післявиїзної) комунікації. Це суттєво ускладнює системну роботу з відгуками та формування бази лояльних (постійних) клієнтів.

Physical Evidence (Матеріальне середовище). Цей елемент виступає одним із найсильніших драйверів позиціонування готелю. Естетика екстер'єру, тераса, ресторанна зона, продуманий дизайн номерного фонду та загальна візуальна атмосфера створюють потужні матеріальні докази бездоганної якості послуг. Ці фактори не лише виправдовують цінову політику, але й генерують значний обсяг органічного користувачького контенту (UGC), сприяючи "сарафанному радіо".

Планування маркетингової діяльності в готелі має переважно короткостроковий характер (на місяць або сезон). Основна увага приділяється ситуативному календарному маркетингу: підготовці пакетних пропозицій до свят (Новий рік, 8 березня, Великдень) та стимулюванню збуту в «низький сезон» (листопад, лютий). Основною проблемою в управлінні є відсутність довгострокового маркетингового плану та чітко прописаного медіа-плану просування.

Щодо комунікацій, готель активно використовує прямі канали та візуальний контент для залучення нових клієнтів. Однак взаємодія з колишніми гостями (ремаркетинг) розвинена вкрай слабо: готель рідко нагадує про себе через розсилки у Viber чи Telegram, втрачаючи можливість стимулювати повторні візити.

Практична реалізація системи маркетингового управління в готелі «Вілла Лаванда» базується на функціональному підході, що передбачає послідовне планування, організацію та контроль маркетингових заходів. Для проведення глибокої діагностики маркетингової активності закладу у 2025 році було застосовано методику моніторингу ключових маркетингових індикаторів, обґрунтовану в теоретичній частині дослідження.

Інформаційним підґрунтям для аналізу стала сформована на підприємстві система маркетингової інформації (СМІ), яка дозволяє акумулювати дані внутрішньої звітності, результати моніторингу зовнішнього середовища та комунікаційної взаємодії з клієнтами.

Відповідно до методологічних рекомендацій щодо оцінки економічної ефективності, результат маркетингового впливу визначається співвідношенням фінансових здобутків та витрат на реалізацію відповідних заходів. Зважаючи на те, що ключовим завданням готелю на сучасному етапі є оптимізація каналів збуту та зниження залежності від ОТА (Booking.com), базовими метриками для аналізу було обрано показники САС (вартість залучення клієнта) та ROAS (рентабельність витрат на рекламу).

Для оцінки економічної ефективності маркетингових комунікацій готелю «Вілла Лаванда» та визначення доцільності інвестицій у власні канали просування, проведемо аналіз динаміки ключових маркетингових метрик — вартості залучення клієнта (САС) та рентабельності витрат на рекламу (ROAS). Розрахунок цих показників за період 2023–2025 років базується на методології, обґрунтованій у першому розділі дослідження (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Динаміка показників ефективності маркетингових комунікацій готелю «Вілла Лаванда» (2023–2025 рр.)

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2025/2023 (+/-)
Загальні витрати на маркетинг, тис. грн	45	65	92	+ 47,0
Кількість реалізованих бронювань, од.	540	660	830	+ 290
Вартість залучення одного бронювання (САС), грн	83,3	98,5	110,8	+ 27,5
Витрати на пряму рекламу (SMM/Таргет), тис. грн	15	25	40	+ 25,0
Дохід від прямих рекламних каналів, тис. грн	250	450	844,8	+ 594,8
Рентабельність витрат на рекламу (ROAS), коеф.	16,6	18	21,1	+ 4,5

Джерело: складено автором

Як свідчать дані таблиці 2.7, протягом аналізованого періоду підприємство планомірно збільшувало маркетинговий бюджет (з 45,0 до 92,0 тис. грн), що корелює із загальним зростанням кількості залучених бронювань.

Показник вартості залучення одного клієнта (САС) демонструє помірне зростання: з 83,3 грн у 2023 році до 110,8 грн у 2025 році. Таке збільшення є об'єктивним наслідком загальної інфляції на ринку цифрової реклами (здорожчання ціни за клік). Проте, у порівнянні з розміром комісійної винагороди, яку готель сплачує ОТА-платформам (наприклад, 15% комісії Booking.com при середньому чеку 4625 грн становить понад 690 грн), вартість власного залучення на рівні 110,8 грн є економічно надзвичайно вигідною.

Окремої уваги заслуговує динаміка рентабельності прямої реклами (ROAS). Збільшення локального бюджету на таргетовану рекламу в соціальних мережах з 15,0 до 40,0 тис. грн призвело до експоненційного зростання доходів із цього каналу (до

844,8 тис. грн у 2025 році). Коефіцієнт ROAS у 2025 році склав 21,1, що означає отримання понад 21 гривні доходу на кожную гривню, інвестовану в пряме просування. Зростання цього показника (з 16,6 до 21,1) свідчить про те, що маркетингові алгоритми готелю стали працювати точніше, ефективніше знаходячи цільову аудиторію.

Отже, результати розрахунків за 2023–2025 роки висвітлюють управлінський парадокс: готель має високорентабельний канал власних продажів із низькою вартістю залучення ліда, проте загальний обсяг інвестицій у нього залишається недостатнім, що змушує заклад продовжувати віддавати основну частину номерного фонду (65%) дорогим онлайн-посередникам. Це підтверджує нагальну необхідність масштабного перерозподілу маркетингового бюджету на користь прямих продажів (Direct-booking).

SWOT-аналіз управління маркетинговою діяльністю. Для систематизації результатів діагностики було побудовано матрицю SWOT-аналізу, яка наочно демонструє стратегічний потенціал підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – SWOT-матриця готелю «Вілла Лаванда»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- перша лінія біля моря, панорамні види; - наявність інфраструктури (басейн, ресторан); - різні формати та категорії сімейних номерів; - позитивна емоційна атмосфера.	- яскраво виражена сезонність попиту; - обмежені маркетингові ресурси; - слабка CRM-логіка (робота з базою); - залежність від OTA-платформ; - нерівномірність навантаження
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- зростання попиту на короткий відпочинок поблизу м. Одеси; - розвиток внутрішнього туризму; - зростання ролі прямих бронювань (direct-booking); - популярність візуального контенту (соцмережі).	- зростання конкуренції у прибережній зоні; - цінова прозорість (швидке порівняння цін клієнтами); - репутаційні ризики (залежність від онлайн-відгуків); - коливання попиту.

Джерело: сформовано автором

Як свідчать результати SWOT-аналізу, наведені у таблиці 2.8, готель «Вілла Лаванда» володіє потужним продуктовим ядром: вигідна локація на першій лінії, розвинена інфраструктура та емоційна привабливість створюють міцне підґрунтя для залучення гостей. Однак ефективність цих сильних сторін суттєво обмежується яскраво вираженою сезонністю та відсутністю системної роботи з клієнтською базою (слабкі сторони). Перехресний аналіз матриці вказує на те, що для мінімізації впливу зовнішніх загроз — зокрема, високої конкуренції в прибережній зоні та цінової прозорості на OTA-платформах — підприємству життєво необхідно максимально використовувати наявні ринкові можливості. Зокрема, зростаючий тренд на короткі заміські подорожі (вікенд-тури) та популярність візуального контенту в соціальних

мережах відкривають шляхи для згладжування нерівномірності попиту. Стратегічним пріоритетом для закладу має стати перехід до активного стимулювання прямих продажів (direct-booking). Це можливо реалізувати за рахунок створення унікальних міжсезонних пакетних пропозицій, а також впровадження базових CRM-інструментів для перетворення одноразових відвідувачів (транзитних гостей та вікенд-туристів) на лояльних постійних клієнтів. Такий підхід дозволить не лише оптимізувати маркетинговий бюджет і зменшити комісійні витрати на посередників, а й суттєво знизити комерційні ризики в умовах нестабільного ринкового середовища.

Зіставлення елементів матриці дозволяє сформувати базові напрями для стратегії. Так, SO-стратегія (сильні сторони + можливості) передбачає використання сильної продуктової бази для формування унікальних пакетів і контенту, а також посилення direct-booking. Своєю чергою, WT-стратегія (мінімізація слабких сторін та загроз) вимагає стандартизації сервісу, ретельного контролю за відгуками, розвитку міжсезонних оферів та зниження залежності від онлайн-посередників.

Таким чином, поточний стан управління маркетинговою діяльністю можна оцінити як функціонально достатній, але такий, що потребує негайної систематизації. Діагностика свідчить про наявність міцного фундаменту у вигляді якісного продукту та розуміння своєї аудиторії, проте підприємству необхідно перейти від стихійного, інтуїтивного маркетингу до системного менеджменту з чіткими цілями, календарем контенту та механізмами стимулювання повторних продажів за допомогою цифрових інструментів.

2.3 Комплексна оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю готелю «Вілла Лаванда»

Завершальним етапом аналітичного дослідження є проведення комплексної оцінки, що базується на інтеграції теоретичних підходів, розглянутих у розділі 1.2, та результатів діагностики фактичного стану закладу, наведених у підрозділі 2.2. Відповідно до визначеного раніше алгоритму (рис. 1.2), оцінювання здійснюється шляхом послідовного аналізу функціональної, інструментальної та ресурсної підсистем маркетингу.

Аналізуючи показники функціональної підсистеми (табл. 1.4), можна констатувати, що в готелі «Вілла Лаванда» найвищий рівень ефективності демонструє напрям реалізації тактичних планів. Заклад стабільно підтримує високий рівень RevPAR у високий сезон та має низький відсоток реклаमाцій завдяки якісному продукту.

Проте стратегічне управління характеризується середнім рівнем ефективності. Незважаючи на чіткість місії та сильний імідж бренду, у готелі відсутній формалізований довгостроковий маркетинговий план, що робить управління реактивним, а не проактивним. Ефективність організації відділу обмежена лінійною структурою, де власник суміщає стратегічні та оперативні функції, що створює ризик операційного перевантаження.

Оцінюючи управління маркетинговою діяльністю підприємства, необхідно проаналізувати структуру каналів залучення гостей. Це дозволить виявити ключові вразливості в системі дистрибуції послуг готелю.

Таблиця 2.9 – Структура каналів бронювання готелю «Вілла Лаванда» (2023–2025 рр.)

Канал залучення (просування)	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Динаміка частки (+/-)
ОТА (Booking.com та ін.)	72%	68%	65%	-7 п.п.
Прямі канали (телефонні дзвінки, месенджери, Instagram Direct)	15%	18%	22%	+7 п.п.
Постійні гості (сарафанне радіо)	13%	14%	13%	Без змін
Разом	100%	100%	100%	

Джерело: сформовано автором

Слід деталізувати механізм здійснення прямих продажів (Direct-booking) у готелі «Вілла Лаванда». Оскільки на офіційному сайті закладу наразі відсутній інтегрований модуль онлайн-бронювання (Booking Engine), сайт виконує виключно інформаційну функцію (візитівки). Прямі бронювання здійснюються у «ручному» режимі: гості телефонують за контактним номером, вказаним на сайті, або переходять для спілкування у месенджери (Viber, Telegram).

Значну частку трафіку генерує соціальна мережа Instagram, де продаж номерів відбувається через листування у Direct. Обробкою всіх цих вхідних запитів, консультуванням та безпосереднім бронюванням (внесенням даних у шахову систему) займається старший адміністратор рецепції під час своєї зміни. Такий формат роботи підтверджує виявлену раніше проблему: відсутність автоматизації призводить до операційного перевантаження персоналу, втрати частини лідів через людський фактор та обґрунтовує гостру необхідність впровадження сучасних інструментів електронної комерції.

Представлені показники підтверджують висновок щодо наявності системної проблеми — критичної залежності готелю від глобальних систем бронювання (ОТА), частка яких у 2025 році все ще становить 65%. Незважаючи на позитивну тенденцію до зростання прямих продажів через соціальні мережі (до 22%), підприємство продовжує втрачати значну частину прибутку у вигляді комісійних виплат платформам-агрегаторам. Це доводить необхідність негайної розробки стратегії розвитку direct-бронювань та омніканальної системи комунікацій.

Виявлені тенденції у каналах дистрибуції слугують інформаційною базою для подальшої бальної експертної оцінки інструментальної підсистеми маркетингу готелю.

Спираючись на методичний підхід О. Ю. Бочко [20] щодо доцільності використання експертного бального оцінювання для аналізу маркетингу в короткостроковому періоді, нами було проведено діагностику інструментальної

підсистеми закладу. Такий підхід дозволяє інтегрувати результати функціонування системи маркетингової інформації готелю (дані відгуків, статистику бронювань та результати анкетування) у єдину інтегральну оцінку.

Оцінка інструментальної підсистеми за моделлю 7P

Для проведення поглибленої діагностики інструментальної підсистеми маркетингу готелю «Вілла Лаванда» було застосовано метод експертних оцінок за розширеною моделлю маркетинг-міксу (7P). В ролі експерта виступив автор дослідження, спираючись на результати комплексного маркетингового аудиту підприємства.

Інформаційну базу для виставлення оцінок склали:

- результати контент-аналізу відгуків гостей на платформі Booking.com та в сервісі Google Maps;
- аудит цифрової присутності закладу (аналіз соціальних мереж та офіційного вебсайту);
- вивчення внутрішньої звітності, прайс-листів та політики ціноутворення готелю;
- метод особистого спостереження за процесами надання готельних та ресторанних послуг.

Оцінювання кожного дескриптора комплексу маркетингу здійснювалося за 10-бальною шкалою відповідно до таких критеріїв:

- 1–3 бали (критично низький рівень): інструмент не використовується або його застосування завдає шкоди репутації закладу;
- 4–6 балів (задовільний рівень): інструмент застосовується ситуативно, має суттєві недоліки та потребує системного доопрацювання (слабке місце);
- 7–8 балів (хороший рівень): стабільне функціонування елемента з наявністю резервів для локальної оптимізації;
- 9–10 балів (відмінний рівень): максимальна ефективність, що формує стійку конкурентну перевагу підприємства на ринку.

Результати проведеного експертного оцінювання та їх детальне якісне обґрунтування систематизовано у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 — Бальна оцінка елементів комплексу маркетингу готелю «Вілла Лаванда»

Елемент 7P	Оцінка (1-10)	Обґрунтування оцінки
Product	9	Унікальна локація, перша лінія, наявність басейну та ресторану.
Price	7	Гнучка цінова політика за категоріями, але недостатня робота з тарифами буднів.
Place	8	Ефективна присутність на ОТА та зручна локація поблизу Одеси.
Promotion	5	Стихійний характер реклами, слабкий ремаркетинг та відсутність медіа-плану.

Продовження таблиці 2.10

People	7	Високий рівень індивідуалізації, але відсутність формальних стандартів сервісу.
Process	6	Швидка реакція на запити, проте слабка автоматизація та CRM-логіка.
Physical Evidence	9	Сильне матеріальне середовище, панорамні види, естетика об'єкта.

Джерело: сформовано автором

Дані, наведені у таблиці 2.10, наочно ілюструють ключову диспропорцію в системі управління маркетингом готелю «Вілла Лаванда». З одного боку, заклад володіє надзвичайно сильним базовим продуктом та матеріальним середовищем (елементи Product та Physical Evidence отримали найвищі оцінки — по 9 балів), що підтверджує високу якість рекреаційної концепції та максимальне використання переваг приморської локації. З іншого боку, комунікаційна та процесна складові суттєво відстають від якості самого продукту. Найнижчі показники зафіксовано за напрямками Promotion (5 балів) та Process (6 балів), що є прямим свідченням реактивного, стихійного характеру просування, відсутності системного контент-планування та слабкої автоматизації взаємодії з гостями (зокрема, прогалин у CRM-логіці та післявиїзній комунікації). Середні оцінки за складовими Price (7 балів), People (7 балів) та Place (8 балів) вказують на те, що хоча готель має адекватну цінову політику, привітний персонал і добре представлений на онлайн-платформах, йому бракує гнучких інструментів стимулювання збуту (наприклад, спеціальних тарифів для будніх днів), формалізованих сервісних стандартів та потужного каналу прямих продажів (direct-booking). Такий розрив у балах дозволяє зробити однозначний стратегічний висновок: головним резервом підвищення ефективності маркетингової діяльності є не вдосконалення фізичного готельного продукту (який і так є висококонкурентним), а кардинальна систематизація процесів його просування та управління лояльністю клієнтів.

Оцінка поточного стану проводилася за підсумками діяльності готелю «Вілла Лаванда» у 2025 році. Для кожного з семи дескрипторів було визначено бал за 10-бальною шкалою.

Підставивши отримані під час експертної оцінки дані (Product – 9; Price – 7; Place – 8; Promotion – 5; People – 7; Process – 6; Physical Evidence – 9) у формулу (1.1) розрахунку інтегрального показника (наведену у підрозділі 1.2), маємо:

$$I = \frac{9+7+8+5+7+6+9}{7} = \frac{51}{7} = 7,28,$$

За результатами розрахунку, середній бал ефективності управління маркетинговою діяльністю готелю «Вілла Лаванда» за 2025 рік становить 7,28 бала. Згідно зі шкалою оцінювання, це відповідає рівню «стабільно-функціональний», що

свідчить про наявність міцного продуктового фундаменту, який, однак, потребує значної систематизації та цифровізації комунікаційних процесів.

Важливою складовою аудиту управління маркетинговою діяльністю є оцінка конкурентоспроможності підприємства. Тому для об'єктивного розуміння позиції готелю «Вілла Лаванда» проведемо порівняльну оцінку його маркетингового комплексу з найближчими конкурентами рекреаційної зони Дофінівки. Як було зазначено раніше, спираючись на праці О. Ю. Бочко, найбільш дієвим інструментом для цього є метод експертних бальних оцінок за розширеною моделлю 7Р.

Для порівняльного аналізу було обрано два об'єкти розміщення з найближчого конкурентного оточення: Mini-Hotel Milen (сучасний формат міні-готелю, що фокусується на високому рівні сервісу та цифрових продажах) та базу відпочинку «Хуторок Дофінівка» (традиційний формат відпочинку, що конкурує переважно за рахунок ціни).

Оцінювання проводилося за 10-бальною шкалою на основі результатів маркетингового аудиту цифрової присутності, контент-аналізу відгуків клієнтів (зокрема на платформі Booking.com) та методу таємного покупця (mystery guest).

Таблиця 2.11 – Порівняльна характеристика елементів маркетингу готелю «Вілла Лаванда» та локальних конкурентів

Критерій оцінки (7Р)	Готель «Вілла Лаванда»	Mini-Hotel Milen	Б/в «Хуторок Дофінівка»	Обґрунтування оцінки готелю «Вілла Лаванда» в ринковому середовищі
Product (Продукт)	9	8	6	Лідирує завдяки комплексній інфраструктурі (басейн, ресторан, панорама), що вигідно відрізняє від баз відпочинку.
Price (Ціна)	7	8	9	Позиціонується вище середнього. Відчуває тиск з боку дешевших баз відпочинку через відсутність гнучких тарифів.
Place (Місце/Збут)	8	8	7	Висока доступність через ОТА (Booking), але потребує посилення власних платформ бронювання.
Promotion (Просування)	5	7	5	Критично низький бал. Конкуренти активніше використовують цілеспрямований таргет та роботу з базою клієнтів.
People (Персонал)	7	9	6	Стабільний сервіс, однак конкуренти (зокрема Milen) демонструють вищий рівень персоналізованої комунікації з гостем.
Process (Процеси)	6	7	5	Процеси стандартизовані, але бракує автоматизації (CRM) порівняно з сучасними міні-готелями.
Physical Evidence	9	8	5	Потужний візуальний бренд та висока якість інтер'єрних рішень залишають позаду традиційні бази відпочинку.
Інтегральний бал (I)	7,28	7,85	6,14	Рівень: Стабільно-функціональний

Джерело: розраховано та сформовано автором за методикою 7Р

Результати порівняння демонструють чітку ринкову позицію: за якісними характеристиками продукту та матеріального середовища (Physical Evidence) готель «Вілла Лаванда» суттєво перевершує традиційні бази відпочинку локації (такі як «Хуторок Дофінівка» чи «Аматор»). Проте, заклад відстає від більш сучасних конкурентів (на прикладі Mini-Hotel Milen) за параметрами маркетингових комунікацій (Promotion) та клієнтських процесів (Process).

Отримане значення (7,28) за шкалою оцінювання відповідає рівню «стабільно-функціональний». Це вказує на наявність міцного продуктового фундаменту, ефективність якого, однак, частково втрачається через недоліки в управлінні онлайн-комунікаціями, відсутність CRM-системи та низьку персоналізацію сервісних скриптів.

Таким чином, виявлені диспропорції свідчать про необхідність трансформації маркетингової стратегії готелю «Вілла Лаванда». Перехід до «проактивної» моделі управління та ліквідація комунікаційних «вузьких місць» дозволять підприємству не лише вберегти свою цінову політику від тиску дешевших конкурентів, а й максимально ефективно монетизувати наявний продуктовий потенціал.

Згідно зі SWOT-матрицею, готель перебуває у стані, де сильні сторони (локація, атмосфера) дозволяють нівелювати загрози (конкуренція), проте слабкі сторони (сезонність, відсутність системи) заважають повною мірою реалізувати можливості ринку внутрішнього туризму. Графічне відображення результатів комплексної оцінки та візуалізацію стратегічного профілю готелю за основними маркетинговими дескрипторами наведено на рис. 2.3.

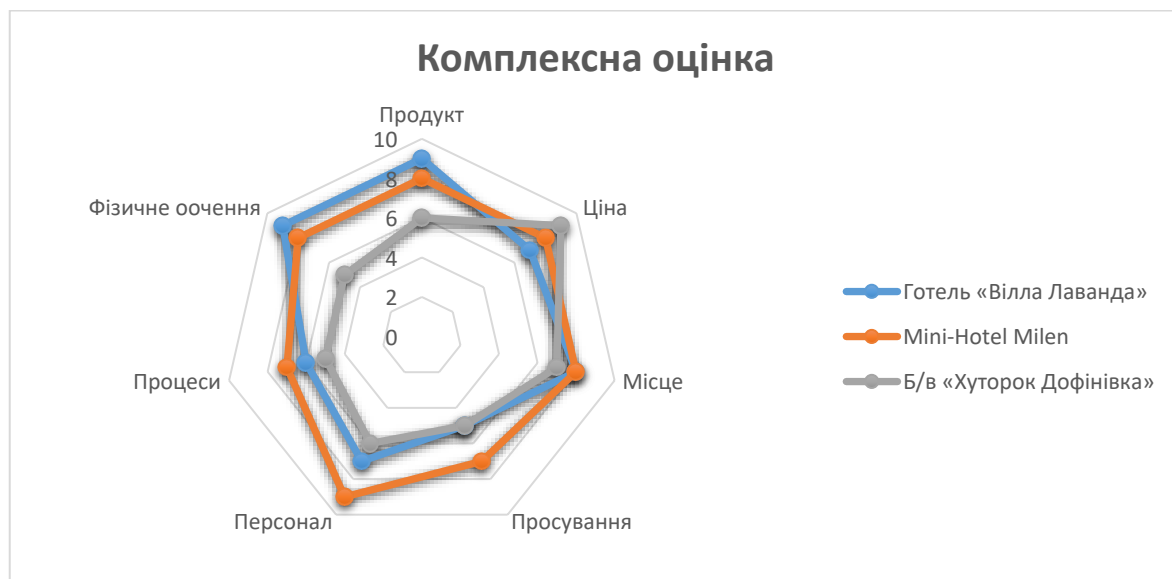


Рисунок 2.3 — Аналітичний радар ефективності маркетингової діяльності готелю «Вілла Лаванда» та його конкурентів

Джерело: побудовано автором

Комплексна оцінка підтвердила, що управління маркетинговою діяльністю готелю «Вілла Лаванда» є ефективним на рівні продуктової та матеріальної складової, проте демонструє вразливість у системних комунікаціях та процесах лояльності. Інтегральний показник (7,28) вказує на те, що головним резервом зростання є трансформація «реактивного» маркетингу в «керовану» модель. Це вимагає зміщення акценту з простої реклами в соціальних мережах на побудову омніканальної системи комунікацій та розвиток міжсезонних пакетних пропозицій, що дозволить закладу вийти на рівень стратегічної стійкості.

Для комплексної оцінки ефективності функціонування готелю «Вілла Лаванда» проаналізуємо динаміку основних техніко-економічних показників за 2023–2025 роки. Головними індикаторами результативності в індустрії гостинності є рівень завантаженості (Occupancy Rate), середній тариф за номер (ADR) та загальний дохід підприємства.

Аналіз техніко-економічних показників базується на внутрішній управлінській звітності готелю. Розрахунок ключових індикаторів ефективності (KPI) номерного фонду здійснювався за класичними формулами міжнародного готельного менеджменту:

- коефіцієнт завантаженості (Occupancy, %) визначався як відношення кількості фактично проданих номерів до загальної кількості доступних для продажу номерів за рік;
- середній тариф за номер (ADR, грн) розраховувався як відношення загального доходу від реалізації номерного фонду до кількості проданих номерів;
- дохід на доступний номер (RevPAR, грн) обчислювався як відношення доходу від номерного фонду до загальної місткості готелю (або як добуток ADR на показник завантаженості).

У другому розділі було проведено всебічний аналіз діяльності готелю «Вілла Лаванда» (ФОП Заславська Я.М.), що дозволило ідентифікувати ключові параметри його функціонування на ринку рекреаційних послуг Одеського регіону.

Організаційно-економічний стан. Дослідження показало, що підприємство демонструє стабільну динаміку зростання доходів протягом 2023–2025 років. Проте структура доходів свідчить про посилення залежності від систем онлайн-бронювання (OTA-платформ), частка яких у 2025 році сягнула 65%. Це призводить до високих комісійних витрат та обмежує можливості закладу щодо формування власної клієнтської бази.

Аудит маркетингового міксу (7Р). Діагностика інструментальної підсистеми маркетингу виявила сильний продуктовий фундамент (Product) та високу якість матеріального середовища (Physical Evidence), що базуються на унікальній локації та сучасному номерному фонді. Водночас найбільш критичними зонами є просування (Promotion — 5 балів) та процеси (Process — 6 балів). Комунікаційна активність закладу має переважно реактивний та ситуативний характер, що не дозволяє ефективно згладжувати фактор сезонності.

Ефективність комунікацій. Розрахунок показників САС (вартість залучення гостя — 110,8 грн) та ROAS (рентабельність витрат на рекламу — 21,12) підтвердив надзвичайно високу потенційну ефективність прямих каналів просування (Instagram/Facebook). Проте через відсутність системного планування та автоматизації (CRM) цей потенціал використовується лише частково.

Конкурентна позиція. Порівняльний аналіз із локальними конкурентами (Mini-Hotel Milen, б/в «Хуторок Дофінівка» та іншими) дозволив визначити інтегральний показник ефективності маркетингу готелю на рівні 7,28 бала, що відповідає «стабільно-функціональному» рівню. Готель випереджає традиційні бази відпочинку за якістю продукту, проте поступається сучасним міні-готелям у цифровізації сервісних процесів та активності в медіапросторі.

Отже, проведений аналіз доводить, що попри міцні ринкові позиції, готель «Вілла Лаванда» потребує трансформації маркетингової стратегії. Основними векторами вдосконалення мають стати децентралізація каналів збуту, впровадження CRM-технологій та перехід до проактивного контент-планування, що дозволить капіталізувати наявні сервісні переваги закладу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ГОТЕЛЮ «ВІЛЛА ЛАВАНДА»

3.1 Обґрунтування заходів щодо удосконалення управління маркетинговою діяльністю готелю «Вілла Лаванда»

На основі проведеного аналізу стає очевидним, що готель «Вілла Лаванда» має потужний сервісний потенціал, який наразі реалізується не в повному обсязі через стихійний характер маркетингових процесів. Розробка стратегії вдосконалення має на меті перетворення наявних переваг закладу (локація, інфраструктура, атмосфера) на стійку керовану систему, здатну мінімізувати вплив сезонності та знизити залежність від зовнішніх посередників.

Оновлення маркетингової складової є обов'язковим етапом стратегічного розвитку закладу гостинності в умовах відновлення ринку [12]. Впровадження CRM-систем у готельний бізнес дозволяє не лише накопичувати дані, а й трансформувати їх у персоналізовані пропозиції, що сприяє зростанню лояльності клієнтів [29].

Враховуючи виявлені під час діагностики «слабкі місця», а саме низькі показники за дескрипторами «Promotion» (5 балів) та «Process» (6 балів), пропонується впровадження комплексної програми вдосконалення за декількома стратегічними напрямками. Для підтвердження доцільності кожного кроку наведено успішний досвід українських готельних підприємств.

Перехід до системного стратегічного та контент-планування. Аналіз показав, що рекламна діяльність готелю часто має реактивний характер — запуск просування відбувається лише у відповідь на різке падіння попиту. Розробка річного маркетингового плану з розбивкою на щомісячні контент-плани для соціальних мереж та календарем рекламних кампаній дозволить підготувати аудиторію до бронювання заздалегідь (принцип «early booking»). Наявність чіткого медіа-плану забезпечує рівномірне охоплення цільової аудиторії та запобігає неефективному використанню бюджету.

Аналіз кращих ринкових практик свідчить, що перехід від реактивного до проактивного планування дозволяє підприємствам готельного бізнесу формувати відкладений попит ще до настання пікового сезону. Системне використання візуального контенту (зокрема коротких відеоформатів) за заздалегідь розробленими сценаріями забезпечує стабільну присутність в інформаційному полі потенційного клієнта. Як показує галузева статистика, запуск цільових рекламних кампаній за 1,5–2 місяці до старту сезону сприяє ранньому бронюванню номерного фонду на рівні 70–80%, що значно знижує комерційні ризики підприємства.

Практичні кроки для впровадження в готелі «Вілла Лаванда»:

- розробка матриці контенту на квартал із чітким розподілом публікацій (продаючі, інформаційні, розважальні);

- проведення професійної контент-зйомки (фото/відео) перед початком кожного сезону для формування банку візуальних матеріалів;
- виділення фіксованого щомісячного бюджету на безперервну (always-on) таргетовану рекламу, що працюватиме на охоплення та впізнаваність навіть у міжсезоння.

Стимулювання каналу прямих продажів (Direct-booking). На сьогодні заклад демонструє високу залежність від OTA-платформ (Booking.com та ін.), що призводить до значних комісійних витрат та втрати контролю над комунікацією з гостем. Впровадження «Бонусу прямого бронювання» (наприклад, безкоштовний пізній виїзд, коктейль у барі готелю або гарантована знижка 5–10 % при бронюванні через сайт чи месенджер) дозволить переспрямувати частину коштів, які готель витрачає на комісію посередникам (зазвичай 15–18 %), на створення додаткової цінності для гостя. Пряме бронювання також дозволяє отримати прямий контакт гостя для бази. Збільшення частки прямих бронювань у 2026 році є ключовою стратегією для зниження залежності від OTA та оптимізації доходу на доступний номер [30]. Аналіз світових трендів підтверджує, що готелі, які фокусуються на прямому каналі дистрибуції, отримують вищу маржинальність та кращий контроль над клієнтським досвідом [34]. Науковці підтверджують ефективність такого підходу, зазначаючи, що сучасний етап розвитку ринку є епохою прямих бронювань. Практика доводить, що інвестування у власні маркетингові канали окупається вже протягом одного року [3].

Сучасні стратегії дистрибуції в готельній індустрії все частіше базуються на створенні додаткової цінності для клієнта саме через прямі канали зв'язку. Впровадження програм лояльності, що передбачають гарантовані привілеї (знижки, компліменти від закладу або гнучкі умови заїзду/виїзду) при бронюванні через офіційні ресурси, є дієвим інструментом боротьби з монополією онлайн-агрегаторів. Це не лише дозволяє готелю уникнути високих комісійних витрат, а й забезпечує формування власної бази контактів для подальшого маркетингового впливу.

Практичні кроки для впровадження в готелі «Вілла Лаванда»:

- інтеграція сучасного модуля онлайн-бронювання (Booking Engine) на офіційний сайт готелю з можливістю швидкої оплати (LiqPay/WayForPay);
- розміщення на головній сторінці сайту та в шапці профілю Instagram інформації про гарантовані переваги прямого бронювання (Pop-up банери);
- налаштування автовідповідей у Direct, які спрямовуватимуть клієнтів на сайт для отримання найкращої ціни.

Впровадження CRM-логіки та програм післявиїзної комунікації. Діагностика підтвердила, що робота з базою клієнтів після їх виїзду практично не ведеться. Впровадження автоматизованих сценаріїв взаємодії — відправка «повідомлення-подяки» через 24 години після виїзду із запитом на відгук у Google Maps та пропозиція спеціальних умов на наступний візит або до дня народження гостя. Це впровадження допоможе утримати старого клієнта, яке коштує готелю в 5–7 разів дешевше, ніж залучення нового. Оскільки 55 % бази закладу становлять сім'ї, емоційне нагадування про відпочинок є ключем до формування ядра постійних лояльних клієнтів.

Ефективне управління клієнтським досвідом сьогодні неможливе без автоматизації маркетингових процесів через CRM-системи. Використання тригерних сценаріїв (автоматичних нагадувань, привітань та персоналізованих оферів після завершення перебування) дозволяє підтримувати емоційний зв'язок із гостем у міжсезоння. Згідно з дослідженнями, персоналізована післявиїзна комунікація здатна забезпечити повернення понад 30% постійних клієнтів, що є значно рентабельнішим, ніж залучення нових споживачів.

Практичні кроки для впровадження в готелі «Вілла Лаванда»:

- вибір та базове налаштування хмарної CRM-системи (наприклад KeyCRM) для об'єднання всіх каналів зв'язку в єдине вікно;
- сегментація існуючої бази даних клієнтів (за частотою візитів, середнім чеком, складом сім'ї);
- створення шаблонів для тригерних розсилок (Viber/Telegram/Email) для автоматичного привітання з днем народження та проханням залишити відгук.

Розробка та просування спеціалізованих міжсезонних оферів. Яскраво виражена сезонність є однією з найбільших загроз для «Вілла Лаванда». Створення пакетних пропозицій «під ключ» для низького сезону: «Романтичні вихідні біля моря» (номер + вечера + басейн), «Сімейні канікули» або «Workation біля хвиль» (для IT-фахівців із гарантованим швидкісним інтернетом). Ці заходи спрямовані на сегмент «вікенд-туристів», які забезпечують завантаженість у будні та холодні місяці. Використання басейну з підігрівом та ресторанного сервісу дозволяє закладу продавати не лише літнє море, а комфортне дозвілля незалежно від сезону.

Для подолання фактору сезонності в рекреаційних зонах найбільш ефективним визначено підхід пакетування послуг, де фокус споживача зміщується з локації на унікальний клієнтський досвід. Створення тематичних пакетів (оздоровчих, романтичних або ділових) дозволяє стабілізувати дохід у «низькі» місяці за рахунок залучення сегментів вікенд-туристів. Такий підхід забезпечує завантаженість інфраструктурних об'єктів (ресторанів, аквазон) незалежно від погодних умов.

Практичні кроки для впровадження в готелі «Вілла Лаванда»:

- калькуляція собівартості та формування 2-3 міжсезонних пакетів із привабливим ціноутворенням;
- створення окремих посадкових сторінок (landing pages) на сайті під кожен пакет;
- запуск локальної таргетованої реклами з фокусом на жителів найближчих великих міст (радіус 50-150 км), орієнтованих на короткостроковий відпочинок на вихідні.

Стандартизація процесів та комунікацій (People & Process). Управління маркетингом безпосередньо залежить від якості сервісу, оскільки будь-яка невідповідність обіцянкам у рекламі руйнує репутацію. Розробка стандартів (скриптів) відповіді в месенджерах (Tone of Voice) та правил обробки негативних відгуків дозволить покращити швидкість та ввічливість відповіді адміністратора, що

є критичним фактором конверсії. Стандартизація робить маркетингові обіцянки готелю прогнозованими та реальними для виконання персоналом.

Створення унікальної тональності бренду (Tone of Voice) та жорстка регламентація комунікаційних стандартів є фундаментом успішного позиціонування бутик-готелів. Стандартизація відповідей у цифрових каналах гарантує швидкість та ввічливість обслуговування, що прямо корелює з показником конверсії запиту в реальне бронювання. Формалізація правил роботи з рекламаціями дозволяє нівелювати репутаційні ризики та перетворювати негативний досвід гостя на інструмент формування лояльності.

Практичні кроки для впровадження в готелі «Вілла Лаванда»:

- розробка єдиного стандарту комунікації (Brand Book / Tone of Voice) для адміністраторів готелю;
- формування банку шаблонів-відповідей (FAQ) на найчастіші запитання клієнтів (ціни, умови проживання з тваринами, парковка) для пришвидшення реакції в месенджерах;
- запровадження обов'язкового алгоритму роботи з рекламаціями: оперативне вибачення, пропозиція компенсації (комплімент від закладу) та переведення конфлікту з публічної площини в особисте листування.

Запропоновані заходи мають комплексний характер і спрямовані на усунення критичних прогалин, виявлених під час аналізу 7P-профілю готелю. Обґрунтування кожного напрямку базується на принципах економічної доцільності, а їхня життєздатність підтверджується позитивним досвідом передових українських підприємств індустрії гостинності. Реалізація цих кроків дозволить готелю «Вілла Лаванда» перетворити свою діяльність із реактивної на стратегічно керовану та інноваційну.

3.2 Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів

Оцінка ефективності запропонованих заходів з удосконалення маркетингової діяльності готелю «Вілла Лаванда» передбачає розрахунок економічного ефекту (фінансових здобутків) та визначення соціальних наслідків для закладу та його клієнтів. Логіка розрахунків базується на порівнянні фактичних показників 2025 року з прогнозними значеннями після впровадження запропонованих інновацій.

Реалізація заходу щодо переходу від "реактивного" маркетингу до системного стратегічного планування (always-on marketing) спрямована на подолання фактору сезонності та стимулювання ранніх бронювань (early booking). Оцінка ефективності цього рішення базується на порівнянні витрат на генерацію контенту та додаткового доходу від згладжування "касових розривів" у міжсезоння.

Наразі готель «Вілла Лаванда» запускає рекламу переважно в періоди спаду попиту. Перехід до системи безперервного маркетингу вимагає певних стартових та операційних інвестицій у створення якісного візуального матеріалу та дистрибуцію контенту.

Витрати на реалізацію заходу (на 1 рік):

- проведення професійних сезонних фото/відео зйомок (4 рази на рік по 12 000 грн) = 48 000 грн;
- використання професійних сервісів для відкладеного постінгу та аналітики (напр., Sprout Social або аналог) = 6 000 грн/рік;
- додатковий бюджет на підтримуючу таргетовану рекламу в міжсезоння = 45 000 грн/рік.

Загальні річні витрати на контент-стратегію ($V_{\text{контент}}$): 99 000 грн.

Завдяки системному прогріву аудиторії та запуску реклами за 1,5–2 місяці до початку сезону, готель зможе продати додаткові номери за тарифом "раннього бронювання" у так звані «крила сезону» (травень, друга половина вересня). За консервативним прогнозом, системна присутність в інформаційному полі дозволить реалізувати додатково щонайменше 120 номерних діб у період міжсезоння за середнім чеком 3 200 грн.

Завдяки системному прогріву аудиторії та запуску реклами за 1,5–2 місяці до початку сезону, готель зможе продати додаткові номери за тарифом "раннього бронювання" у так звані «крила сезону» (травень, друга половина вересня).

За консервативним прогнозом, системна присутність в інформаційному полі дозволить реалізувати додатково щонайменше 120 номерних діб у період міжсезоння за середнім чеком 3 200 грн.

Додатковий річний дохід ($D_{\text{дод}}$): $120 \text{ діб} \cdot 3\,200 \text{ грн} = 384\,000 \text{ грн}$.

Проте, для коректного розрахунку чистого економічного ефекту необхідно обов'язково врахувати змінні операційні витрати готелю на обслуговування цих додаткових номерів (електроенергія, водопостачання, прання білизни, оплата праці лінійного персоналу, витратні матеріали тощо). Враховуючи, що постійні загальновиробничі витрати закладу вже покриваються за рахунок основної діяльності, маржинальна рентабельність (R) від додаткових продажів номерного фонду становить у середньому 40%.

Операційний прибуток від додаткових продажів ($P_{\text{опер}}$):

$$P_{\text{опер}} = D_{\text{дод}} \cdot R$$

$$P_{\text{опер}} = 384\,000 \cdot 0,40 = 153\,600 \text{ грн.}$$

Чистий економічний ефект ($E_{\text{чист}}$):

$$E_{\text{чист}} = P_{\text{опер}} - V_{\text{контент}}$$

$$E_{\text{чист}} = 153\,600 - 99\,000 = 54\,600 \text{ грн.}$$

Рентабельність інвестицій у контент-маркетинг (ROI):

$$ROI = \frac{E_{\text{чист}}}{B_{\text{контент}}} \cdot 100\%$$

$$ROI = \frac{54600}{99000} \cdot 100\% = 55,1\%$$

Показник ROI на рівні 55,1% доводить економічну доцільність заходу: цілеспрямовані інвестиції у контент-планування повністю окупаються та приносять підприємству 54,6 тис. грн реального чистого прибутку, що дозволяє ефективно згладжувати касові розриви у періоди міжсезоння.

Окрім прямого фінансового результату, перехід до стратегічного планування генерує значний соціальний та організаційний ефект.

Для підприємства (організаційний ефект) - зниження рівня стресу та операційного навантаження на адміністраторів та керівництво. Наявність затвердженого на місяць вперед контент-плану усуває необхідність "гасіння пожеж" та генерування ідей в останню мить.

Для клієнтів (соціально-психологічний ефект) - постійна, естетична та прогнозована комунікація в соціальних мережах підвищує довіру до бренду. Готель починає сприйматися не як тимчасове місце для ночівлі, а як стабільний бренд преміум-класу (Lovemark), який формує моду на відпочинок. Це позитивно впливає на загальний показник 7P (зокрема, елементи Promotion та Physical Evidence).

Реалізація заходу зі стимулювання каналу прямих продажів має на меті перерозподіл потоку бронювань із систем онлайн-дистрибуції (OTA), зокрема Booking.com, на офіційний вебсайт готелю та власні месенджери. Оцінка ефективності цього рішення базується на розрахунку різниці між зекономленою комісійною винагородою посередникам та витратами на надання «Бонусу прямого бронювання» (наприклад, вітального напою, пізнього виїзду чи фіксованої знижки).

За поточними даними 2025 року, частка бронювань через агрегатори у готелі «Вілла Лаванда» становить 65% від загального доходу. При річному доході 3 840 000 грн, через Booking.com проходить орієнтовно 2 496 000 грн. Стандартна комісія платформи становить 15%.

Поточні річні витрати на комісію: $2\,496\,000 \text{ грн} \cdot 0,15 = 374\,400 \text{ грн}$.

Стратегічна мета заходу — перевести щонайменше 20% гостей, які звикли користуватися Booking.com (постійних клієнтів), на прямий канал бронювання шляхом запровадження модуля онлайн-бронювання (Booking Engine) та програми лояльності. Інформування гостей про переваги прямого бронювання відбуватиметься під час їхнього першого візиту в готель (через скрипти адміністратора на рецепції при виселенні), за допомогою друкованих тейбл-тентів з QR-кодом у номерах, а також через післявиїзну автоматичну розсилку у месенджерах із промокодом на наступне бронювання.

Обсяг перерозподіленого доходу: $2\,496\,000 \text{ грн} \cdot 0,20 = 499\,200 \text{ грн}$.

Сума зекономленої комісії (Економія_{ОТА}): $499\,200 \text{ грн} \cdot 0,15 = 74\,880 \text{ грн}$.

Для досягнення цього результату готель понесе наступні інвестиційні та операційні витрати.

Витрати на реалізацію заходу (V_{direct}):

- встановлення модуля онлайн-бронювання на сайт (річна підписка + налаштування) = 15 000 грн;

- собівартість надання «Бонусу прямого бронювання» (welcome-drink або комплімент у номер). Собівартість таких послуг у готельно-ресторанному бізнесі зазвичай не перевищує 3% від суми чека. Отже, витрати на бонуси для обсягу 499 200 грн: $499\,200 \text{ грн} \times 0,03 = 14\,976 \text{ грн}$.

Загальні витрати (V_{direct}): $15\,000 + 14\,976 = 29\,976 \text{ грн}$.

Крім того, пряме бронювання дозволяє отримати контактні дані гостя (телефон, email), що автоматично підвищує коефіцієнт повторних візитів (Retention Rate). За експертними оцінками, формування власної бази приносить мінімум 10% додаткових повторних бронювань без витрат на рекламу в наступному періоді.

Додатковий дохід від утримання бази ($D_{база}$): $499\,200 \text{ грн} \cdot 0,10 = 49\,920 \text{ грн}$.

Оскільки додаткові повторні бронювання супроводжуються операційними витратами готелю на обслуговування номерів (прибирання, прання, комунальні послуги, зарплата персоналу), для розрахунку економічного ефекту застосуємо показник маржинальної рентабельності на рівні 40%.

Операційний прибуток від утримання бази ($P_{база}$):

$$P_{база} = 49920 \cdot 0,40 = 19968 \text{ грн.}$$

Чистий економічний ефект ($E_{чист}$):

$$E_{чист} = (\text{Економія}_{\text{ОТА}} + P_{база}) - V_{direct}$$

$$E_{чист} = (74880 + 19968) - 29976 = 64872 \text{ грн.}$$

Рентабельність впровадження прямих продажів (ROI):

$$ROI = \frac{E_{чист}}{V_{direct}} \cdot 100\%$$

$$ROI = \frac{64872}{29976} \cdot 100\% = 216,4\%$$

Коефіцієнт рентабельності на рівні 216,4% беззаперечно доводить, що інвестування у власні канали продажу (Booking Engine) та заохочення гостей є більш

ніж удвічі вигіднішим, ніж сплата високої комісії монополістам на ринку онлайн-бронювання.

Стимулювання прямих продажів генерує низку позитивних соціально-психологічних ефектів:

- підвищення клієнтського досвіду (Customer Experience). Отримання компліменту від готелю за пряме бронювання формує у гостя відчуття власної значущості (VIP-статус), що позитивно впливає на його емоційний стан ще до моменту фактичного заїзду. Це стимулює написання позитивних відгуків;

- зміцнення ринкової незалежності підприємства. Зниження частки ОТА в структурі продажів зменшує залежність малого бізнесу від диктату умов та правил ранжування великих корпорацій;

- персоналізація комунікації. Наявність прямого контакту з гостем дозволяє адміністрації враховувати його індивідуальні потреби (наприклад, підготовка дитячого ліжечка, врахування алергії в меню ресторану), що суттєво підвищує загальний бал за дескриптором «Process» (Процеси) у моделі 7Р.

Впровадження сучасної системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) є ключовим етапом оптимізації елементів «Process» та «People» у готелі «Вілла Лаванда». Вибір платформи KeyCRM зумовлений її фокусом на глибоку інтеграцію із соціальними мережами (Instagram, Facebook), месенджерами (Viber, Telegram) та телефонією, що дозволяє об'єднати всі розрізнені канали комунікації адміністратора в єдине вікно.

Оцінка ефективності цього заходу базується на розрахунку витрат на програмне забезпечення та додаткового прибутку, згенерованого за рахунок зростання показника утримання клієнтів (Retention Rate) та збільшення їхньої пожиттєвої цінності (LTV).

Наразі робота з базою клієнтів готелю після їх виїзду практично не ведеться, що призводить до втрати значної частини лояльної аудиторії. Завдяки KeyCRM готель зможе налаштувати автоматичні тригерні розсилки: запит відгуку через добу після виїзду (after-stay) та розсилку персоналізованих промокодів на знижку за місяць до дня народження гостя.

Витрати на реалізацію заходу (B_{CRM}):

- разова оплата послуг інтегратора за базове налаштування KeyCRM, підключення каналів зв'язку та навчання персоналу = 10 000 грн

- річна абонентська плата за використання платформи (орієнтовно 19-25 USD/місяць залежно від обсягу трафіку) = 12 000 грн/рік

Загальні витрати на цифровізацію бази (B_{CRM}): 22 000 грн.

За статистикою діяльності готелю у 2025 році було зафіксовано 830 унікальних бронювань. Середній чек одного бронювання (за умови середнього терміну перебування 2,5 доби) становить близько 4 626 грн.

Коефіцієнт утримання клієнтів (Retention Rate) без використання CRM становить близько 12%. Впровадження автоматизованої післявиїзної комунікації, за консервативними галузевими оцінками, дозволяє підвищити цей показник щонайменше на 10 відсоткових пунктів (до 22%).

Додаткова кількість лояльних гостей: $830 \cdot 0,10 = 83$ повторних бронювання.

Додатковий річний дохід ($D_{retention}$): $83 \text{ бронювання} \cdot 4\,626 \text{ грн} = 383\,958 \text{ грн}$.

Важливо зазначити, що ці повторні бронювання генеруються виключно через прямі канали (Direct), тому готель не сплачує з них 15% комісії OTA-платформам. Однак, оскільки обслуговування цих номерів супроводжується змінними операційними витратами (прибирання, прання, комунальні послуги), для розрахунку реального економічного ефекту застосуємо показник маржинальної рентабельності (R) на рівні 40%. Операційний прибуток від утримання бази ($P_{retention}$):

$$P_{retention} = 383958 \cdot 0,40 = 153583 \text{ грн.}$$

Чистий економічний ефект ($E_{\text{чист}}$):

$$E_{\text{чист}} = P_{retention} - B_{CRM}$$

$$E_{\text{чист}} = 153583 - 22000 = 131583 \text{ грн.}$$

Рентабельність інвестицій у CRM (ROI):

$$ROI = \frac{E_{\text{чист}}}{B_{CRM}} \cdot 100\%$$

$$ROI = \frac{131583}{22000} \cdot 100\% = 598,1\%$$

Надзвичайно високий показник ROI (598,1%) доводить, що автоматизація роботи з базою є одним із найдешевших та найприбутковіших маркетингових інструментів. Інвестиція у розмірі 22 тисяч гривень генерує понад 131 тисячу гривень чистого прибутку на рік лише за рахунок системного повернення старих гостей.

Впровадження KeyCRM забезпечує не лише фінансовий, а й потужний організаційно-соціальний ефект, який трансформує операційну діяльність закладу:

- організаційний ефект для персоналу. Суттєве зниження стресового навантаження на рецепцію. Об'єднання всіх чатів у єдине вікно виключає ризик "загублених" повідомлень в Instagram Direct чи Viber. Адміністратори більше не витрачають час на ручне копіювання даних гостя, а діють за чіткими стандартизованими алгоритмами;

- мінімізація «людського фактору». Система унеможливорює ситуації, коли гість забутий, або коли йому не надіслали підтвердження бронювання. Автоматизація рутини підвищує загальний бал за елементом «Process» у моделі 7P;

- соціально-психологічний ефект для гостя (Емоційна лояльність). Персоналізовані звернення, привітання з днем народження та швидка реакція на

запити створюють емоційний зв'язок між брендом «Вілла Лаванда» та клієнтом. Гість відчуває турботу та статус, що стимулює його рекомендувати готель своєму оточенню («сарафанне радіо») та залишати високі оцінки на незалежних платформах відгуків.

Реалізація заходу щодо розробки та просування пакетних пропозицій (наприклад, «Романтичний вікенд», «SPA-релакс», «Workation») спрямована на вирішення однієї з найскладніших проблем управління курортним готелем — подолання фактору яскраво вираженої сезонності. Оцінка ефективності цього рішення базується на зіставленні маркетингових витрат із додатковим маржинальним доходом, згенерованим у періоди традиційного спаду попиту (з жовтня по квітень).

У період міжсезоння готель «Вілла Лаванда» несе значні постійні витрати (опалення, охорона, базова заробітна плата, амортизація), які необхідно покривати незалежно від наявності гостей. Продаж класичних номерів у цей час є ускладненим, тому готель має продавати "комплексну емоцію" — пакетні офери "під ключ".

Витрати на реалізацію заходу ($V_{\text{офер}}$):

- розробка окремих посадкових сторінок (Landing pages) для 3 пакетних пропозицій на існуючому сайті = 10 000 грн;
- локальна таргетована реклама (радіус 50-150 км, орієнтація на жителів великих міст для відпочинку на вихідних) протягом 3 найпроблемніших місяців (наприклад, листопад, лютий, березень) по 15 000 грн/місяць = 45 000 грн.

Загальні інвестиційні та рекламні витрати ($V_{\text{офер}}$): 55 000 грн.

Середня вартість спеціалізованого пакету на 2 доби (проживання, вечеря, відвідування басейну) становить 6 500 грн. Завдяки активній рекламній кампанії прогнозується залучення щонайменше 20 бронювань щомісяця протягом 3 найнижчих місяців міжсезоння (загалом 60 пакетів).

Загальний дохід від продажу пакетів ($D_{\text{пакети}}$): $60 \text{ пакетів} \cdot 6\,500 \text{ грн} = 390\,000 \text{ грн}$.

Оскільки постійні витрати готелю вже існують, для розрахунку ефективності використовується маржинальний дохід (дохід мінус змінні витрати на обслуговування пакету: собівартість продуктів харчування, прання білизни, міні-косметика). За галузевими стандартами маржинальна рентабельність (R) таких пакетів становить близько 60%. Операційний (маржинальний) прибуток $\Pi_{\text{міжсезоння}}$:

$$\Pi_{\text{міжсезоння}} = 390\,000 \cdot 0,60 = 234\,000 \text{ грн.}$$

Чистий економічний ефект ($E_{\text{чист}}$):

$$E_{\text{чист}} = \Pi_{\text{міжсезоння}} - V_{\text{офер}}$$

$$E_{\text{чист}} = 234\,000 - 55\,000 = 179\,000 \text{ грн.}$$

Рентабельність інвестицій у міжсезонні пропозиції (ROI):

$$ROI = \frac{E_{\text{чист}}}{B_{\text{офер}}} \cdot 100\%$$

$$ROI = \frac{179000}{55000} \cdot 100\% = 325,4\%$$

Показник рентабельності 325,4% доводить, що просування пакетних пропозицій є критично важливим фінансовим інструментом. Воно не лише забезпечує покриття операційних збитків "низького сезону", але й генерує чистий прибуток у розмірі 179 тисяч гривень.

Створення стійкого попиту в міжсезоння формує надзвичайно потужний соціальний ефект, який впливає як на внутрішнє, так і на зовнішнє середовище підприємства:

- збереження кадрового потенціалу (Внутрішній соціальний ефект). Найбільшою проблемою сезонних готелів є необхідність звільняти лінійний персонал на зиму та шукати новий навесні. Забезпечення базової завантаженості на вихідні дозволяє зберегти ядро колективу (People), забезпечити людей стабільною заробітною платою та уникнути витрат на весняне навчання новачків;

- амортизаційна доцільність. Експлуатація інфраструктури будівлі взимку (постійне опалення та провітрювання номерів завдяки гостям) запобігає її передчасному руйнуванню (вогкість, пліснява), що позитивно впливає на матеріальний стан фонду (Physical Evidence);

- рекреаційний вплив на суспільство (Зовнішній соціальний ефект). Надання мешканцям урбанізованих регіонів (наприклад, жителям Одеси чи сусідніх міст) можливості для короткострокового якісного відпочинку (wellness-рекреації) сприяє зниженню рівня соціального стресу та покращує психоемоційний стан населення, що є особливо актуальним у сучасних реаліях.

Реалізація заходу зі стандартизації процесів та створення єдиних комунікаційних регламентів (Tone of Voice, скрипти продажів, алгоритми роботи з рекламаціями) безпосередньо впливає на елементи комплексу маркетингу «People» (Персонал) та «Process» (Процеси). Економічна ефективність цього рішення полягає у мінімізації втрачених потенційних клієнтів (лідів) на етапі первинного звернення та збереженні репутаційного капіталу готелю.

Наразі якість обробки запитів у месенджерах та по телефону в готелі «Вілла Лаванда» критично залежить від того, яка саме зміна адміністраторів працює. Відсутність чітких стандартів призводить до тривалого очікування відповідей, сухого інформування (замість активного продажу) та, як наслідок, втрати клієнтів.

Витрати на реалізацію заходу ($B_{\text{стандарт}}$):

залучення зовнішнього експерта (агенції) для розробки Brand Book комунікацій, Tone of Voice та прописання матриці відповідей (FAQ/Скрипти) = 15 000 грн;

проведення практичного дводенного тренінгу для адміністраторів (Service & Sales) щодо роботи за новими скриптами та вирішення конфліктів = 10 000 грн.

Загальні інвестиційні витрати ($V_{\text{стандарт}}$): 25 000 грн (разова інвестиція).

За статистикою, готель щомісяця отримує близько 100 "гарячих" запитів у Direct Instagram, Viber та Telegram (1200 запитів на рік), які стосуються наявності вільних місць та цін. Через відсутність техніки продажів та повільні відповіді, поточна конверсія з таких запитів у реальні прямі бронювання становить не більше 15% (близько 180 бронювань).

Впровадження скриптів активних продажів (коли адміністратор не просто називає ціну, а пропонує альтернативи, підкреслює переваги, використовує техніку "закриття угоди") та швидких шаблонних відповідей дозволяє підвищити конверсію щонайменше на 5-7 відсоткових пунктів (до 20-22%).

Додаткова кількість проданих номерів: 1200 запитів $\cdot$ 0,05 (ріст конверсії) = 60 додаткових бронювань на рік.

За середнього чека 4 626 грн, додатковий річний дохід ($D_{\text{конверсія}}$) складе: 60 $\cdot$ 4 626 грн = 277 560 грн.

Оскільки ці бронювання відбуваються через прямі канали (Direct), з них не сплачується комісія ОТА, що робить їх максимально вигідними. Проте, враховуючи змінні операційні витрати на обслуговування цих номерів, для розрахунку реального економічного ефекту застосуємо показник маржинальної рентабельності (R) на рівні 40%.

Операційний прибуток від зростання конверсії ($P_{\text{конверсія}}$):

$$P_{\text{конверсія}} = 277560 \cdot 0,40 = 111024 \text{ грн.}$$

Чистий економічний ефект ($E_{\text{чист}}$):

$$E_{\text{чист}} = P_{\text{конверсія}} - V_{\text{стандарт}}$$

$$E_{\text{чист}} = 111024 - 25000 = 86024 \text{ грн.}$$

Рентабельність інвестицій у навчання та стандартизацію (ROI):

$$ROI = \frac{E_{\text{чист}}}{V_{\text{стандарт}}} \cdot 100\%$$

$$ROI = \frac{86024}{25000} \cdot 100\% = 344,1\%$$

Показник рентабельності 344,1% доводить, що інвестиції у навчання персоналу та формалізацію комунікацій є одними з найбільш швидкоокупних. Витративши лише

25 тисяч гривень на скрипти та тренінг, готель перестає "зливати" рекламні бюджети та отримує понад 86 тисяч гривень чистого економічного ефекту на рік.

Стандартизація породжує глибокі якісні зміни як усередині колективу, так і у сприйнятті бренду на ринку:

- ефект «Парадоксу відновлення сервісу» (Service Recovery Paradox). Наявність чіткого алгоритму дій при скаргах (компенсація, вибачення, комплімент) дозволяє перетворити незадоволеного гостя на найвідданішого бренд-адвоката. Соціальний ефект полягає у запобіганні появі негативних відгуків (1 зірка на Booking чи Google), кожен з яких за статистикою відлякує до 30 потенційних клієнтів;

- зниження психологічного вигорання персоналу (Внутрішній ефект). Наявність готових шаблонів та чітких правил дій знімає з адміністраторів постійний стрес при прийнятті рішень. Це знижує рівень плинності кадрів (People), що є типовою проблемою для готельного бізнесу.

- створення ефекту прогнозованості для клієнта. Гість отримує однаково високий рівень емпатії та сервісу незалежно від того, денна це чи нічна зміна. Стандартизована ввічливість формує репутацію готелю як надійного закладу преміального рівня, що повністю виправдовує його цінову політику (Price).

Для наочної демонстрації результативності запропонованої програми вдосконалення маркетингової діяльності готелю «Вілла Лаванда», усі розраховані показники економічної ефективності було зведено у єдину матрицю. Підсумкові дані враховують усі необхідні інвестиційні та операційні витрати, а розрахунок чистого економічного ефекту базується на маржинальній рентабельності додатково залучених бронювань (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Зведена оцінка економічної ефективності запропонованих маркетингових заходів

Назва заходу	Спрямованість	Результати	Витрати, грн	Економічний ефект, грн
1.Перехід до системного стратегічного та контент-планування	Згладжування сезонності, стимулювання ранніх бронювань та залучення додаткових номерних діб у «крила сезону» (травень, вересень).	120 діб	99000	54600
2.Стимулювання каналу прямих продажів (Direct-booking)	Зменшення залежності від агрегаторів (Booking.com), збільшення частки прямих продажів та стимулювання переходу лояльних гостей на прямі бронювання для економії на комісії.	20% гостей	29976	64872
3.Впровадження CRM-логіки (KeyCRM) та програм післявиїзної комунікації	Автоматизація роботи з базою, здобуття повторних бронювань за рахунок персоналізованих автоматичних розсилок та підвищення показника Retention Rate до 22%.	83 бронювання	22000	131583

Продовження таблиці 3.1

4.Розробка та просування спеціалізованих міжсезонних оферів	Подолання спаду попиту в низький сезон та збереження основного кадрового складу шляхом реалізації спеціалізованих пакетів.	60 пакетів	55000	179000
5.Стандартизація процесів та комунікацій (скрипти продажів)	Підвищення якості обробки лідів, мінімізація втрати клієнтів та збільшення конверсії запитів у месенджерах у реальні продажі.	60 бронювань	25000	86024
РАЗОМ	Комплексна трансформація маркетингової діяльності готелю: зростання прямих продажів, завантаженості та лояльності цільової аудиторії.	-	230976	516079

Джерело: сформовано автором на основі попередніх розрахунків

Як свідчать підсумкові дані таблиці 3.1, загальний бюджет, необхідний для реалізації комплексної маркетингової стратегії протягом року, становить 230 976 грн. Водночас сумарний чистий економічний ефект (додатковий прибуток закладу після вирахування всіх витрат на маркетинг та обслуговування) сягне 516 079 грн.

Це доводить, що запропоновані інновації є не лише концептуально обґрунтованими, але й фінансово високорентабельними. Усі заходи повністю окупають себе протягом першого року впровадження, забезпечуючи готелю «Вілла Лаванда» значний запас фінансової міцності та конкурентну перевагу на ринку рекреаційних послуг Одеського регіону.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи, спираючись на результати проведеної комплексної діагностики було розроблено та економічно обґрунтовано систему заходів щодо вдосконалення управління маркетинговою діяльністю готелю «Вілла Лаванда». Стратегічним вектором удосконалення визначено системний перехід підприємства від "реактивної" моделі маркетингу до "проактивної", що базується на цифровізації процесів та стимулюванні прямих продажів.

Для усунення виявлених «вузьких місць» (зокрема, за елементами Promotion та Process у моделі 7P) було запропоновано комплекс із п'яти взаємопов'язаних заходів:

- перехід до системного стратегічного та контент-планування (модель «always-on»);
- запровадження програми стимулювання прямих продажів (Direct-booking) для зменшення залежності від ОТА;
- впровадження автоматизованої системи управління клієнтським досвідом на базі KeyCRM;
- розробка та просування спеціалізованих пакетних оферів для подолання фактору сезонності;
- стандартизація процесів комунікації та розробка скриптів для адміністраторів.

Проведена оцінка соціально-економічної ефективності довела надзвичайно високу життєздатність та рентабельність (ROI) кожної із запропонованих ідей. Розрахунки підтвердили, що перерозподіл маркетингового бюджету з оплати високих комісій посередникам (Booking.com) на розвиток власних каналів залучення є найбільш економічно вигідною стратегією.

Найбільшу фінансову віддачу демонструють заходи з оптимізації роботи персоналу та бази даних: впровадження KeyCRM (ROI – 598,1%) та комунікаційних скриптів (ROI – 344,1%). У комплексі запропоновані заходи дозволять готелю збільшити частку прямих бронювань з 22% до 37%, підвищити рівень утримання гостей (Retention Rate) з 12% до 22% та згенерувати понад 516 тис. грн сумарного чистого економічного ефекту.

Окрім прямого фінансового результату, доведено вагомий соціально-організаційний ефект. Реалізація розробленої програми сприятиме зниженню рівня стресу та операційного навантаження на персонал, дозволить зберегти ядро колективу в зимовий період, а також суттєво підвищить емоційну лояльність гостей завдяки персоналізованому сервісу.

Отже, запропонований комплекс заходів є економічно доцільним, практично орієнтованим та таким, що повністю вирішує проблематику дослідження, забезпечуючи готелю «Вілла Лаванда» довгострокову конкурентоспроможність та фінансову стійкість на ринку рекреаційних послуг.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено комплексне дослідження теоретико-методологічних засад та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення управління маркетинговою діяльністю закладу готельного господарства на прикладі готелю «Вілла Лаванда» (ФОП Заславська Я.М.). Виконання поставлених завдань дозволило сформулювати низку теоретичних, аналітичних та практичних висновків, що комплексно розкривають тему дослідження.

На основі теоретичного узагальнення доведено, що в умовах високої конкуренції та мінливості зовнішнього середовища маркетингова діяльність готельного підприємства еволюціонувала від локального інструменту стимулювання збуту номерного фонду до стратегічної системи управління життєвим циклом та досвідом гостя (Customer Experience Management). З'ясовано, що специфіка готельної послуги, зокрема її нематеріальність, невіддільність від джерела та неможливість збереження, вимагає відмови від традиційної концепції маркетингу на користь розширеної моделі маркетинг-міксу «7Р». Доведено, що ключову роль у цій моделі відіграють персонал (People), процеси обслуговування (Process) та матеріальні докази якості (Physical Evidence). Аналіз сучасних галузевих тенденцій засвідчив, що успішність готелю сьогодні визначається його здатністю впроваджувати Data-Driven підходи, омніканальні комунікації та переходити від масового транзакційного маркетингу до маркетингу партнерських відносин із фокусом на прямі бронювання (Direct-booking).

Організаційно-економічний аналіз діяльності готелю «Вілла Лаванда» показав, що підприємство є типовим представником малого готельного бізнесу (номерний фонд — 12 номерів) рекреаційного формату, яке демонструє стійку позитивну динаміку розвитку. За період 2023–2025 років загальний дохід закладу зріс на 56,7% і склав 3 840,0 тис. грн. Позитивним індикатором є диверсифікація доходів: частка надходжень від послуг харчування (F&B) зросла з 22% до 27%, що свідчить про ефективне збільшення пожиттєвої цінності клієнта (LTV) під час його перебування на території комплексу. Разом з тим, виявлено структурну вразливість комерційної діяльності підприємства — критичну залежність від глобальних систем бронювання (ОТА, зокрема Booking.com), частка яких у 2025 році становила 65%. Це генерує значні фінансові втрати у вигляді комісійних виплат посередникам, які сягають понад 374 тис. грн на рік.

Комплексна діагностика інструментальної підсистеми маркетингу за моделлю «7Р» виявила суттєвий управлінський дисбаланс, що відобразився в інтегральному показнику на рівні 7,28 бала (рівень «стабільно-функціональний»). З одного боку, підприємство володіє потужним продуктовим ядром та високою якістю матеріального середовища (елементи Product та Physical Evidence оцінено у 9 балів), що підкріплюється унікальною локацією на першій береговій лінії та розвиненою інфраструктурою (басейн, ресторан). З іншого боку, комунікаційна політика та

клієнтські процеси є найслабшими ланками (Promotion — 5 балів, Process — 6 балів). Маркетингова активність носить фрагментарний і реактивний характер, запуск реклами відбувається переважно як реакція на падіння попиту, а робота з гостями після їх виїзду фактично відсутня через брак CRM-автоматизації. При цьому розрахунок метрик прямого маркетингу засвідчив надвисоку рентабельність власних каналів (ROAS = 21,1; CAC = 110,8 грн), потенціал яких наразі не використовується повною мірою.

З метою усунення виявлених недоліків та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності розроблено комплексну стратегію трансформації управління маркетингом, спрямовану на перехід підприємства від «реактивної» до «проактивної» та цифровізованої моделі. Запропонована програма включає п'ять взаємопов'язаних стратегічних заходів:

- перехід до системного стратегічного та контент-планування (always-on marketing) для прогріву аудиторії та стимулювання ранніх бронювань;
- запровадження системи стимулювання каналу прямих продажів (Direct-booking) через встановлення модуля бронювання (Booking Engine) на офіційному сайті та надання гарантованих бонусів гостям;
- впровадження автоматизованої системи управління клієнтським досвідом на базі хмарної KeyCRM для об'єднання комунікацій у єдине вікно та запуску післявиїзних розсилок;
- розробка та просування спеціалізованих пакетних пропозицій («Романтичний вікенд», «Workation») для згладжування фактору яскраво вираженої сезонності;
- стандартизація процесів комунікації шляхом розробки єдиного Tone of Voice, скриптів активних продажів та алгоритмів обробки рекламацій для адміністраторів.

Проведена оцінка соціально-економічної ефективності переконливо довела високу фінансову віддачу та інвестиційну привабливість запропонованого комплексу заходів. Загальний обсяг інвестиційних та операційних маркетингових витрат на реалізацію програми протягом року складе 230 976 грн. При цьому прогнозований чистий економічний ефект (маржинальний прибуток) від залучення додаткових гостей у міжсезоння, економії на комісіях ОТА та стимулювання повторних візитів сягне 516 079 грн на рік. Розрахунки показника рентабельності інвестицій (ROI) підтвердили, що найбільш прибутковими напрямками є цифровізація процесів: автоматизація роботи з базою через KeyCRM (ROI = 598,1%) та стандартизація комунікаційних скриптів персоналу (ROI = 344,1%).

Крім прямого економічного прибутку, реалізація розробленого проєкту забезпечить готелю потужний організаційний та соціально-психологічний ефект. Впровадження заходів дозволить диверсифікувати канали збуту та збільшити частку прямих бронювань з 22% до 37%, що зміцнить ринкову незалежність малого бізнесу. Системна післявиїзна комунікація забезпечить зростання рівня утримання лояльних клієнтів (Retention Rate) з 12% до 22%. Внутрішній організаційний ефект виявиться у зниженні операційного навантаження та психологічного вигорання адміністраторів, а

також у збереженні кадрового ядра закладу в період міжсезоння завдяки стабілізації попиту.

Резюмуючи результати дослідження, можна стверджувати, що ефективне управління маркетинговою діяльністю сучасного готелю неможливе без системного підходу. Трансформація маркетингу з інтуїтивної функції в керовану стратегію, яка базується на цифровізації, персоналізації сервісу та омніканальних комунікаціях, є ключовою передумовою для повної реалізації продуктового потенціалу готелю «Вілла Лаванда», підвищення його економічної стійкості та формування міцного фундаменту лояльних клієнтів на ринку індустрії гостинності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Маркетингове управління: підручник. Київ: Знання, 2014. 463 с.
2. Барабанова В. В., Богатирьова К. В. Інноваційний маркетинг: навчальний посібник. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2022. 165 с. [Електронний ресурс]. – URL: https://elibrary.donnuet.edu.ua/2546/1/2022_NP_%D0%91%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%91%D0%BE%D0%B3%D0%B0%D1%82%D0%B8%D1%80%D1%8C%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%86%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86._%20%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%20.pdf
3. Барна М. Ю., Мельник І. В. Стратегія цифровізації готельно-ресторанного бізнесу. Економіка та суспільство. 2025. № 71. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5493> (дата звернення: 19.04.2026).
4. Бойко М. Г. Маркетинг у туризмі та готельно-ресторанному бізнесі: підручник. Київ: КНТЕУ, 2018. 488 с.
5. Бочко О. Ю. Визначення рівня ефективності маркетингової діяльності на короткостроковий період. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2016. № 851. С. 21–25. [Електронний ресурс]. – URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/jun/4177/bochko.pdf>
6. Бутенко Н. В. Маркетинг: підручник. Київ: Атіка, 2018. 300 с.
7. Іванечко Н. А., Борисова Т. І., Процишин Ю. П. та ін. Маркетинг: навчальний посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 180 с. [Електронний ресурс]. – URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/bcd8aa5e-3825-47e4-90a3-2ed0ce505440/content>
8. Ілляшенко С. М. Маркетинговий менеджмент: підручник. Суми: Університетська книга, 2015. 334 с.
9. Котлер Ф., Боуен Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостинність. Туризм: підручник / пер. з англ. Київ: Юніті, 2017. 1046 с.
10. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинговий менеджмент / пер. з англ. Київ: Наш формат, 2020. 712 с.
11. Крикавський Є. В. Логістичне управління: підручник. Львів: Львівська політехніка, 2014. 383 с.
12. Крупенна І., Крупенний Я. Оновлення маркетингової складової стратегічного розвитку закладів індустрії гостинності. Збірник наукових праць

Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2025. Том 26, вип. 1(74). С. 101–111. [Електронний ресурс]. – URL: <https://ven.chdtu.edu.ua/article/view/326289/316508>

13. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: підручник / Н.В. Куденко. - К.: КНЕУ 2012.—523 с.

14. Кулиняк І. Я., Базарко С. В. Оцінювання та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка. 2017. С. 2–6. [Електронний ресурс]. – URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=nvmdue_2017_2_16

15. Мельниченко С. В., Ведмідь Н. І. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу: підручник. Київ: КНТЕУ, 2015. 526 с.

16. Москвяк Я. Є. Управління маркетинговою діяльністю підприємства готельно-ресторанного бізнесу. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 1. С. 137–141. [Електронний ресурс]. – URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1223/1247> (дата звернення: 19.04.2026).

17. Окландер М. А., Романенко О. О. Цифровий маркетинг: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 340 с. [Електронний ресурс]. – URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/download/45715/41936/91792>

18. Офіційний сайт готелю «Вілла Лаванда» [Електронний ресурс]. – URL: <https://villalavanda.com.ua/> (дата звернення: 19.04.2026).

19. Офіційний сайт системи управління бізнесом KeyCRM. [Електронний ресурс]. – URL: <https://keycrm.app/> (дата звернення: 20.04.2026).

20. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг: підручник. Київ: КНЕУ, 2012. 246 с.

21. Пивавар І. В., Пономаренко О. О., Лісна І. Ф. Методика оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. Бізнес Інформ. 2019. № 9. С. 345–354. [Електронний ресурс]. – URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-9_0-pages-345_354.pdf

22. Портер М. Конкурентна стратегія: методики аналізу галузей і конкурентів. Київ: Наш формат, 2020. 384 с.

23. Ромат Є. В. Маркетингові комунікації: підручник. Київ: Студіо, 2022. 360 с.

24. Сторінка готелю «Вілла Лаванда» на платформі Booking.com [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.booking.com/hotel/ua/villa->

lavanda.uk.html?aid=356980&label=gog235jc-10CAs06QFCDXZpbGxhLWxhdmFuZGFIKVgDaOkBiAEBmAEEzuAEXyAEM2AED6AEB-AEBiAIBqAIBuALn1ZTPBsACAdICJGE5ZmExMDBhLWZhYWMTNDI1ZC04YzRILT E5NWZhMWE4NjM4YtgCAeACAQ&sid=dedb9647a899059544c42eb29085d368&dest_id=900049885&dest_type=city&dist=0&group_adults=2&group_children=0&hapos=1&hpos=1&no_rooms=1&req_adults=2&req_children=0&room1=A%2CA&sb_price_type=total&sr_order=popularity&srepoch=1776626416&srpvid=2e0787f4680a0e36&type=total&ucfs=1& (дата звернення: 19.04.2026).

25. Цвілий С. М., Кукліна Т. С., Зайцева В. М. Маркетинг в готельно-ресторанному господарстві : навчальний посібник. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. 260 с. [Електронний ресурс]. – URL: <https://eir.zp.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8fbd10bd-9ced-4bd0-a5ea-ad9c9ed48b9d/content>

26. Шикіна О. В., Нечева Н. В. Аналіз інструментів інтернет-маркетингу національних готельних мереж України. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 47. [Електронний ресурс]. – URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2162/2091> (дата звернення: 21.04.2026).

27. Bojanic D. C., Reid R. D. Hospitality Marketing Management. 6th ed. Wiley, 2017. [Електронний ресурс]. – URL: <https://dokumen.pub/qdownload/hospitality-marketing-management-6ed.html>

28. Buhalis D., Sinarta Y. Real-time co-creation and nowness service: lessons from tourism and hospitality 2019. Vol. 36. Iss. 5. P. 563-582. [Електронний ресурс]. – URL: https://www.academia.edu/38606553/Buhalis_D_Sinarta_Y_2019_Real_time_co_creation_and_nowness_service_lessons_from_tourism_and_hospitality_Journal_of_Travel_and_Tourism_Marketing_36_5_563_582

29. CRM in the Hospitality Industry: How Can it Help Your Hotel Business Grow? Hospitality Net. [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.hospitalitynet.org/explainer/4113294/crm-in-the-hospitality-industry-how-can-it-help-your-hotel-business-grow> (дата звернення: 21.04.2026).

30. How to Increase Direct Bookings for Hotels : 10 Advanced Strategies for 2026 [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.canarytechnologies.com/post/how-to-increase-direct-bookings> (дата звернення: 20.04.2026).

31. Lenskold J. Marketing ROI: The Path to Campaign, Customer, and Corporate Profitability. McGraw-Hill Education, 2013. [Електронний ресурс]. – URL: https://repo.darmajaya.ac.id/4437/1/James%20D.%20Lenskold%20-%20Marketing%20ROI%20_%20The%20Path%20to%20Campaign%2C%20Customer%2C%20and%20Corporate%20Profitability-McGraw-Hill%20%282003%29.pdf

32. Mucunska D., Nakovski D. Digital Marketing in Hospitality - Case Study Hotel Manastir. UTMS Journal of Economics. 2022. Vol. 13(1). P. 67-75. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.utmsjoe.mk/files/Vol.13.No.1/6.DIGITAL-MARKETING-IN-HOSPITALITY-CASE-STUDY-HOTEL-MANSTIR.pdf>

33. The 2026 State of Marketing Report. HubSpot. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.hubspot.com/state-of-marketing> (дата звернения: 20.04.2026).

34. The State of Hotel Marketing: Direct bookings and OTA trends. SiteMinder Report. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.siteminder.com/hotel-booking-trends/> (дата звернения: 21.04.2026).