

Факультет економіки та менеджменту
(повна назва факультету)
Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг
(повна назва кафедри)

на здобуття освітнього ступеня

(назва освітнього ступеня)

на тему: Формування маркетингової стратегії розвитку готелю в умовах війни (на прикладі ТОВ ГК «Жорж»)

Виконав: студент IV курсу, групи БР-41
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Стоцька С-І.Я.

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Завідна Л.Д.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль _____ Стойко І.І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри _____ Шерстюк Р.П.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент _____ Машлій Г.Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Тернопіль
2025

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
Факультет економіки та менеджменту
Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри управління
інноваційною діяльністю та
сферою послуг

_____ Роман ШЕРСТЮК
«___» _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня _____ бакалавр _____
за спеціальністю _____ 241 «Готельно-ресторанна справа» _____
студенту _____ Стоцькій Софії-Іванні Ярославівні _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Формування маркетингової стратегії розвитку готелю в умовах війни (на прикладі ТОВ ГК «Жорж») _____

Керівник роботи _____ д.е.н., професор Завідна Людмила Дмитрівна _____
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора від 20.02.2025 № 4/7-141 _____

2. Строк подання студентом проекту (роботи) _____ 10.06.2025 _____

3. Вихідні дані до проекту (роботи) Матеріали виробничо-господарської та фінансової діяльності ТОВ ГК «Жорж» _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____

Анотація. Вступ. Теоретичний розділ. Аналітичний розділ. Рекомендаційно-розрахунковий розділ. Основи охорони праці, безпека життєдіяльності. Висновки. Бібліографія. _____

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Ілюстративні матеріали за змістом кваліфікаційної роботи бакалавра в кількості 29 од. _____

4. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Основи охорони праці, безпека життєдіяльності	Окіпний І.Б.		

5. Дата видачі завдання 20.02.2025

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Теоретичний розділ	20.03.2025	
2	Аналітичний розділ	20.04.2025	
3	Рекомендаційно-розрахунковий розділ	20.05.2025	
4	Основи охорони праці та безпека життєдіяльності	25.05.2025	
5	Висновки	01.06.2025	
6	Бібліографія	01.06.2025	
	Анотації, вступ, зміст	05.06.2025	
	Графічна частина (ілюстративні матеріали)	10.06.2025	

Студент _____ Стоцька С-І.Я.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Завідна Л.Д.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Стоцька С-І.Я. Формування маркетингової стратегії розвитку готелю в умовах війни (на прикладі ТОВ ГК «Жорж»)

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа», Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Тернопіль, 2025.

У роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних та практичних аспектів формування ефективної маркетингової стратегії розвитку готельного підприємства в умовах воєнного стану (на прикладі ТОВ ГК «Готель Жорж», що функціонує на ринку туристично-готельних послуг у місті Львів). У даному контексті розкрито вплив воєнних дій на готельну галузь, визначено ключові загрози та виклики, з якими стикаються підприємства сфери гостинності у кризових умовах. Здійснено аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища готелю, проведено SWOT-аналіз і позиціонування підприємства на ринку, що дозволило сформулювати стратегічні цілі та напрями маркетингової діяльності, з урахуванням сучасних викликів, обмежень і змін у поведінці споживачів. Досліджено фінансово-економічний стан підприємства, його маркетингову діяльність та рівень конкурентоспроможності. Надана оцінка результативності управління фінансовою стабільністю підприємства ТОВ ГК «Жорж».

Особливу увагу приділено впровадженню цифрових маркетингових інструментів, CRM-систем, таргетованої реклами в соціальних мережах та розвитку партнерських програм. Розроблено комплексну модель маркетингової стратегії, що включає: визначення цільових сегментів, формування унікальної торгової пропозиції, оновлення візуальної ідентичності бренду, заходи з підвищення лояльності клієнтів та рекомендації щодо адаптації ціноутворення. Запропоновано сценарії адаптації до надзвичайних ситуацій, включаючи диверсифікацію послуг, орієнтацію на внутрішній туризм, підтримку локальних ініціатив та формування репутації соціально відповідального бізнесу.

Ключові слова: маркетингова стратегія, маркетингове середовище, готельний бізнес, конкурентоспроможність, управління в умовах кризи, адаптивне управління, стратегічне планування, цифровий маркетинг, воєнний стан.

ANNOTATION

Stotska S-I.Y. Developing a Marketing Strategy for Hotel Growth During Wartime (LLC GC "George" as a case of study).

Research on the receipt of bachelor degree educational level on speciality 241 “Hotel and restaurant business”. Ternopil Ivan Pul’uj National Technical University. Ternopil, 2025.

The study presents a comprehensive analysis of the theoretical and practical aspects of forming an effective marketing strategy for the development of a hotel enterprise under martial law (based on the example of LLC GC “Hotel George”, operating in the tourism and hospitality market in Lviv). In this context, the impact of military actions on the hotel industry is revealed, and key threats and challenges faced by hospitality enterprises in crisis conditions are identified. An analysis of the internal and external environment of the hotel was conducted, including a SWOT analysis and market positioning, which allowed the formulation of strategic goals and directions of marketing activity, taking into account current challenges, constraints, and changes in consumer behavior. The financial and economic state of the enterprise, its marketing activities, and competitiveness level were examined. An assessment of the effectiveness of financial stability management at LLC GC “George” was provided. Particular attention was paid to the implementation of digital marketing tools, CRM systems, targeted advertising on social media, and the development of partnership programs. A comprehensive marketing strategy model was developed, which includes: the identification of target segments, formulation of a unique selling proposition, brand visual identity update, customer loyalty improvement measures, and recommendations for pricing adaptation. Scenarios for adaptation to emergency situations were proposed, including service diversification, focus on domestic tourism, support for local initiatives, and building a reputation as a socially responsible business.

Keywords: marketing strategy, marketing environment, hotel industry, competitiveness, crisis management, adaptive management, strategic planning, digital marketing, martial law.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСІ	10
1.1. Сутність, класифікація, та особливості маркетингових стратегій	10
1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингової стратегії розвитку	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ ТОВ ГК «Жорж»	23
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика готелю ТОВ ГК «Жорж»	23
2.2. Діагностика впливу зовнішнього середовища на формування маркетингової стратегії	27
2.3. Маркетингова стратегія в управлінні розвитком підприємства ТОВ ГК «Жорж»	42
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ В УМОВАХ ВІЙНИ	50
3.1. Оптимізація комунікаційної політики підприємства для підвищення клієнтської лояльності	50
3.2. Розробка адаптивної маркетингової стратегії для підприємства ТОВ ГК «Жорж»	57
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ	69
4.1. Система управління охороною праці підприємства готельного бізнесу	69
4.2. Організація системи безпеки ТОВ ГК «Жорж» під час війни	75
ВИСНОВКИ	80
БІБЛІОГРАФІЯ	86
ДОДАТКИ	92

ВСТУП

Актуальність теми. Через зростаючу конкуренцію на ринку готельних послуг та динамічних змін у споживчих уподобаннях формування ефективної маркетингової стратегії розвитку в умовах війни стає критичним фактором успіху для підприємств готельного бізнесу. Особливої актуальності це питання набуває для історичних готелів, таких як ТОВ ГК "Жорж", які мають поєднувати багаті традиції з інноваційними підходами до задоволення потреб сучасних споживачів у такий непростий час для України. Крім того, глобальні виклики останніх років, включаючи війну та економічну нестабільність, суттєво трансформували структуру туристичного попиту та канали комунікації з цільовою аудиторією, що вимагає переосмислення традиційних маркетингових стратегій та впровадження адаптивних підходів до ринкового позиціонування готелів.

Дослідженням питань стратегічного маркетингу присвячені праці вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких Г. Армстронг, С. Бхатт, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, І.М. Білецька, І.В. Бойчук, Ж.В. Гарбар, Я.В. Гонтарук, А.Я. Дмитрів, І.О. Бланк, Л.Д. Завідна, В.О Косенко, А.А. Мазаракі, Л.Я. Малюта, Л.М. Мельник, С.В. Мельниченко, А.В. Магалецький, І.Я. Мендела, Г.Й. Островська, Р.П. Шерстюк та інші.

Тому дослідження актуальності як теоретичних, так і практичних елементів створення маркетингової стратегії готельного підприємства за умов воєнного стану обумовило вибір теми бакалаврського дослідження її мету та завдання.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних порад відносно формування маркетингової стратегії розвитку ТОВ ГК "Жорж" в сучасних ринкових умовах війни. Визначена мета дослідження обумовила необхідність вирішення таких **завдань**:

- Дослідити теоретичні основи формування маркетингової стратегії розвитку підприємств готельного бізнесу;
- Проаналізувати сучасний стан та перспективи розвитку готельної індустрії;

- Оцінити маркетингове середовище функціонування ТОВ ГК "Жорж";
- Здійснити аналіз існуючої маркетингової стратегії ТОВ ГК "Жорж" та визначити її ефективність;
- Оптимізувати комунікаційну політику підприємства для підвищення клієнтської лояльності;
- Створити адаптивну маркетингову стратегію для підприємства ТОВ ГК «Жорж»;

Об’єктом дослідження є процес створення маркетингової стратегії розвитку готельного господарства ТОВ ГК «Жорж».

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади та прикладні аспекти формування маркетингової стратегії ТОВ ГК "Жорж" в сучасних ринкових умовах.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі ступеня бакалавра застосовано комплекс загальнонаукових і спеціалізованих методів пізнання: абстрактно-логічний, порівнюючий, системного аналізу, а також індукційні та дидукційні методи із метою конкретизації ключових положень понятійного апарату, а також теоретичних і методичних засад розробка маркетингової стратегії розвитку готельного господарства піл час воєнного стану. Методи економіко-статистичного аналізу застосовано для оцінювання ефективності маркетингових заходів, вивчення змін у поведінці споживачів і ринку. Графічний метод використано для наочної демонстрації результатів дослідження. Методи факторного аналізу надали змогу встановити взаємозв’язки між чинниками зовнішнього середовища (зокрема, впливом воєнного стану) та можливостями маркетингового розвитку готелю в умовах війни.

Інформаційною базою дослідження є аналітична база дослідження сформована на основі офіційної інформації Державної служби статистики України, наукових джерел вітчизняних і зарубіжних авторів, а також внутрішньої фінансової та статистичної звітності об’єкта дослідження ТОВ ГК «Жорж».

Практичне значення Розроблені рекомендації щодо створення маркетингової стратегії розвитку мають змогу бути безпосередньо впроваджені в

діяльність ТОВ ГК "Жорж", що дозволить підвищити його конкурентоспроможність, покращити ринкові позиції та забезпечити стійкий розвиток у майбутньому. Крім того, запропоновані методичні підходи та інструменти можуть бути адаптовані та використані іншими підприємствами готельного бізнесу, особливо тими, що мають історичну цінність та орієнтовані на преміум-сегмент ринку.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та наукові результати кваліфікаційної роботи бакалавра отримали позитивну оцінку на всеукраїнських конференціях: Інноваційні рішення для формування маркетингової стратегії розвитку готельного бізнесу. Тренди гастрономії: від харчових технологій до ресторанних інновацій. Виклики та можливості. - Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції. Тернопіль, Тернопільський фаховий коледж харчових технологій і торгівлі», 2025. С. 32-34. (дод. А, А1). Якість обслуговування - ключ до успіху готельного бізнесу. Матеріали XII Всеукр. наук.-практ. конф. пам'яті проф. ТНТУ ім. І. Пулюя, акад. НАН М. Г. Чумаченка: „Управління бізнес-процесами підприємств у контексті індустрії 4.0“, Тернопіль, 11 жовтня 2024 року. 2024. С. 100–101. (дод. Б-Б2).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, бібліографії та додатків.

Робота викладена на 92 сторінках друкованого тексту, містить 55 найменування використаних джерел, 5 рисунків, 24 таблиці та 25 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність, класифікація, та особливості маркетингових стратегій

У сучасних умовах ринкової економіки маркетингова стратегія стає невід'ємним елементом успішного функціонування підприємств готельного бізнесу, оскільки вона забезпечує їх стабільне положення на ринку та формує передумови для подальшого розвитку. Маркетингова стратегія — це не короткостроковий, якісно визначений вектор руху розвитку підприємства, що охоплює сферу його діяльності, інструменти та форми реалізації, систему внутрішніх організаційних взаємозв'язків, а також позиціонування підприємства у зовнішньому середовищі, що в підсумку забезпечує досягнення встановлених цілей. До того ж стратегічний маркетинг виступає як логічна послідовність індивідуальних або групових дій управлінської ланки готельного підприємства, спрямованих на досягнення проміжних або кінцевих цілей, що відповідають місії підприємства та враховують наявні можливості та обмеження [13; 15].

У значній кількості наукових праць значення «маркетингова стратегія розвитку підприємства» розглядається переважно у вузькому розумінні як набір заходів для просування послуг та залучення споживачів. Проте в умовах війни це поняття набуває ширшого змісту: стратегія розвитку готелю повинна враховувати не лише зміну попиту, а й адаптацію до нестабільного зовнішнього середовища, трансформацію каналів комунікації, безпекові виклики та нові потреби зацікавленої аудиторії. Таким чином, маркетингова стратегія стає інструментом не лише просування, а й виживання та стабільного функціонування готелю в кризових умовах війни і не тільки (табл.1.1).

Філіп Котлер [37, с. 124-125] пояснює маркетингову стратегію як логічну схему дій, яка включає аналіз ринку, сегментацію, вибір цільової аудиторії та розробку інструментів позиціонування.

Таблиця 1.1

Концепції авторів визначення «маркетингової стратегії»

Автор	Формулювання маркетингової стратегії	Акцент
Котлер Ф.	Логічна схема маркетингових дій для досягнення встановлених цілей	Цільова орієнтація
Портер М.	Конкурентна модель поведінки підприємства на ринку	Конкурентні переваги
Траут Дж.	Унікальне позиціонування компанії в свідомості споживача	Диференціація
Ламбен Ж.-Ж.	Комплексний план маркетингової діяльності	Системний підхід

Основна увага приділяється цільовій орієнтації – ефективному задоволенню потреб конкретних груп споживачів Майкл Портер [43] описує маркетингову стратегію як конкурентну модель поведінки підприємства на ринку, орієнтовану на досягнення сталих переваг. У центрі його концепції – формування конкурентних переваг, що забезпечують довготривалу успішність компанії. Джек Траут [46]. акцентує увагу на унікальному позиціонуванні компанії в свідомості споживачів. На його думку, головною метою стратегії є створення чіткого, відмінного образу бренду, що дозволяє вирізнитися серед конкурентів – тобто досягнення диференціації. Жан-Жак Ламбен [42]. розглядає маркетингову стратегію як комплексний і цілісний план дій, що охоплює всі етапи маркетингової діяльності. Його підхід базується на системному розумінні ринку, інтеграції маркетингових інструментів і гнучкому реагуванні на зміни зовнішнього середовища.

За маркетинговим спрямуванням виділяють наступальні, оборонні та комбіновані стратегії, що відображають характер дій підприємства відносно конкурентів та ринкового середовища (табл. 1.2).

Стратегії сегментації, позиціонування та формування конкурентних переваг також мають важливе значення для підприємств готельного бізнесу, оскільки дозволяють визначити цільові групи споживачів, сформувати унікальну пропозицію та забезпечити конкурентоспроможність послуг. При цьому

результативність маркетингової стратегії певною мірою обумовлюється правильності її вибору та відповідності ринковим умовам, ресурсним можливостям підприємства та потребам цільової аудиторії [42, с.1-6].

Таблиця 1.2

Класифікація маркетингових стратегій

Критерій класифікації	Види стратегій
За рівнем управління	- Корпоративні - Функціональні - Інструментальні
За характером розвитку	- Інтенсивного зростання - Інтеграційного зростання - Диверсифікаційного зростання
За конкурентними перевагами	- Цінового лідерства - Диференціації - Фокусування
За маркетинговим спрямуванням	- Наступальні - Оборонні - Комбіновані
За типом маркетингової діяльності	- Сегментації - Позиціонування - Формування конкурентних переваг
За підходом до споживачів	- Клієнтоорієнтовані - Персоналізовані - Емоційний маркетинг - Маркетинг вражень
За цифровим спрямуванням	- Інтернет-маркетинг - Соціальні медіа - Мобільний маркетинг - Омніканальний маркетинг
За елементами маркетингового комплексу	- Продуктові - Цінові - Збутові - Комунікаційні
За відношенням до екології	- Зелений маркетинг - Стратегії сталого розвитку
За географічним охопленням	- Локальні - Національні - Міжнародні - Глобальні

Особливості маркетингових стратегій у готельному бізнесі обумовлені специфікою галузі та характеристиками готельних послуг, серед яких слід відзначити нематеріальність, невіддільність від джерела, нездатність до зберігання та непостійність якості. Ці характеристики визначають потребу у зосередженні підвищеної уваги на процесах обслуговування та управлінні персоналом., матеріальному середовищу та управлінню попитом при формуванні маркетингової стратегії. Крім того, сезонність попиту, висока чутливість до змін у зовнішньому середовищі, зростаюча конкуренція та підвищення вимог споживачів створюють додаткові виклики для підприємств готельного бізнесу, що вимагає впровадження інноваційних підходів до стратегічного маркетингового планування та управління [14; 17].

Маркетингове управління в готельному бізнесі характеризується своєю комплексністю та багатоаспектністю, що зумовлено різноманітністю послуг, які надають сучасні готельні підприємства. Воно передбачає розробку та реалізацію стратегічних рішень щодо продуктової, цінової, збутової та комунікаційної політики, які узгоджуються між собою та створюють єдиний маркетинговий комплекс. При цьому особливого значення набуває клієнтоорієнтований підхід, який передбачає фокусування на індивідуальних потребах гостей та формування довгострокових відносин з ними на основі надання високоякісних послуг та персоналізованого обслуговування. [51, с. 31-34].

Розвиток інформаційних технологій та цифровізація економіки суттєво вплинули на процеси формування та реалізації маркетингових стратегій у готельному бізнесі, відкривши нові можливості для взаємодії з клієнтами, просування послуг та аналізу ринкової інформації.

Сучасні готельні підприємства активно використовують можливості інтернет-маркетингу, соціальних мереж, мобільних додатків та систем управління взаємовідносинами з клієнтами для підвищення ефективності своєї маркетингової діяльності. При цьому важливо забезпечити інтеграцію традиційних та цифрових маркетингових інструментів, що дозволить досягти

синергетичного ефекту та підвищити результативність маркетингової стратегії в цілому [19; 20].

Сучасні дослідники відзначають, що маркетингова стратегія готельного підприємства має бути гнучкою та адаптивною, здатною стрімко реагувати на перемини у зовнішньому середовищі та коригувати маркетингові програми відповідно до кризових умов та викликів. Це вимагає постійного моніторингу ринкової ситуації, аналізу конкурентного середовища, відстеження тенденцій у поведінці споживачів та прогнозування майбутніх змін у галузі. [3, с. 232]. Крім того, ефективне стратегічне маркетингове планування передбачає тісну взаємодію між різними функціональними підрозділами готельного підприємства, що забезпечує узгодженість дій та спрямованість всіх ресурсів на досягнення спільних цілей [14-16, с. 23-25].

1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингової стратегії розвитку

Оцінка кінцевого результату маркетингової стратегії розвитку готельного господарства є складним та багатовимірним процесом, який потребує комплексності дій, а також урахування різних можливих факторів впливу. Сутність оцінювання полягає у систематичному визначенні відповідності між поставленими стратегічними цілями та фактично досягнутими результатами, що дозволяє виявити відхилення, їх причини та розробити коригувальні заходи. При цьому важливо розуміти, що дієвість маркетингової стратегії не може розглядатися у відриві від загальної результативності діяльності підприємства, оскільки маркетингова стратегія є невід'ємною складовою загальної стратегії розвитку та має сприяти досягненню корпоративних цілей. Оцінювання ефективності маркетингової стратегії повинно здійснюватися на всіх етапах її формування та реалізації, що дозволяє вчасно виявляти проблемні питання її діяльності і вносити необхідні корективи (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Маркетингові стратегії та їх переваги

№	Стратегія	Перевага
1.	Екологічна відповідальність	Така стратегія не лише сприяє захисту довкілля, але й створює позитивний імідж підприємства, підвищує його конкурентоспроможність та привабливість для екологічно свідомих клієнтів.
2.	Інноваційні підходи	Ці інноваційні підходи дозволяють готельним підприємствам виділитися на фоні конкурентів та створити щось особливе для клієнтів
3.	Бренд-менеджмент	Передбачає розробку унікальної ідентичності бренду, формування його вартості, позиціонування на ринку і зв'язок з цільовою аудиторією.
4.	Цифрова трансформація	забезпечує унікальний підхід, який передбачає інтеграцію різних каналів взаємодії з клієнтами та створення єдиного цифрового досвіду на всіх точках контакту.
5.	Управління взаємовідносинами з клієнтами	дозволяють автоматизувати ці процеси, забезпечити єдиний підхід до управління клієнтським досвідом та підвищити ефективність маркетингових інвестицій.
6.	Інтеграція онлайн та офлайн	Дає змогу організувати цілісний досвід, підвищити ефективність маркетингових інвестицій та забезпечити максимальне охоплення цільової аудиторії.
7.	Управління репутацією	передбачає моніторинг згадувань бренду в інтернеті, аналіз відгуків гостей, оперативне реагування на негативні коментарі, стимулювання позитивних відгуків та формування системи управління якістю обслуговування.
8.	Партнерський маркетинг	передбачає встановлення взаємовигідних відносин з компаніями з суміжних галузей (авіакомпаніями, туроператорами, ресторанами, транспортними компаніями, культурно-розважальними закладами), розробку спільних програм лояльності, крос-маркетингові акції та обмін клієнтськими базами.
9.	Стратегія маркетингу вражень	передбачає створення емоційно насичених та персоналізованих пропозицій, які задіюють всі органи чуття та викликають позитивні емоції у гостей.
10.	Стратегічне ціноутворення	передбачає встановлення базових цін на основі аналізу витрат, попиту та конкурентного середовища, сегментацію цін для різних категорій клієнтів, сезонну диференціацію тарифів, використання динамічного ціноутворення та управління доходами.

11.	Продуктова стратегія	передбачає формування оптимального продуктового портфеля, розробку нових послуг, модифікацію існуючих пропозицій, управління якістю обслуговування та створення додаткової цінності для клієнтів
12.	Комунікаційна стратегія	визначення ключових повідомлень, вибір оптимальних каналів комунікації, розробку медіа-плану, створення ефективного контенту та вимірювання результативності комунікаційних заходів.
13.	Стратегія розвитку каналів збуту	передбачає визначення оптимальної структури каналів збуту, розвиток прямих та непрямих продажів, управління взаємовідносинами з посередниками, оптимізацію системи бронювання та використання різноманітних технологічних платформ для дистрибуції
14.	Стратегія управління маркетинговими ризиками	передбачає ідентифікацію потенційних загроз, оцінку їх імовірності та можливого впливу, розробку превентивних заходів та планів реагування на кризові ситуації.
15.	Стратегія управління персоналом	передбачає підбір співробітників, які поділяють цінності бренду, їх навчання та розвиток, мотивацію та оцінку результативності, формування корпоративної культури, орієнтованої на клієнта, та запровадження внутрішнього маркетингу.

Глобалізаційні процеси та інтернаціоналізація бізнесу кардинально впливають на розробку маркетингових стратегій підприємств готельно-ресторанного бізнесу, створюючи нові виклики та можливості. З одного боку, вихід на міжнародні ринки відкриває перспективи для розширення діяльності та збільшення прибутку, а з іншого – необхідність пристосування до нових умов маркетингових стратегій до особливостей різних культур. При цьому важливо знайти баланс між стандартизацією та локалізацією маркетингових програм, який дозволить забезпечити впізнаваність бренду та збереження корпоративної ідентичності при одночасному врахуванні місцевих умов та специфіки поведінки споживачів на різних ринках [40, с.48].

Інноваційні підходи до формування маркетингових стратегій у готельному бізнесі передбачають використання нових технологій, методів та інструментів, які дадуть змогу збільшити ефективність маркетингової діяльності та забезпечити конкурентні переваги. Серед таких підходів слід відзначити

персоналізований маркетинг, який базується на аналізі даних та дає змогу формувати індивідуальні пропозиції для кожного клієнта відповідно до його потреб та вподобань; емоційний маркетинг, який спрямований на формування емоційного зв'язку між брендом та споживачем; та маркетинг вражень, який передбачає створення унікального досвіду для клієнтів та залучення їх до активної взаємодії з брендом. Ці інноваційні підходи дозволяють готельним підприємствам відзначитися серед конкурентів та створити щось особливе для клієнтів [22, с.132-136].

Сучасні тенденції у поведінці споживачів готельних послуг істотно впливають на формування маркетингових стратегій та вимагають від підприємств готельного бізнесу адаптації до нових реалій. Серед ключових тенденцій слід відзначити зростання попиту на унікальний досвід та автентичність, підвищення вимог до якості та комфорту, зростання значення технологій при виборі та бронюванні готелю, а також посилення ролі соціальних мереж та онлайн-відгуків у формуванні споживчих уподобань. Крім того, спостерігається диверсифікація потреб різних сегментів споживачів, що вимагає від готельних підприємств розробки диференційованих маркетингових стратегій для різних цільових груп [8 с. 124-125].

Бренд-менеджмент стає важливою складовою маркетингової стратегії розвитку підприємств готельного бізнесу, оскільки сильний бренд створює значні конкурентні переваги, дозволяє встановлювати преміальні ціни та формує лояльність клієнтів. При цьому важливо забезпечити відповідність між обіцянками бренду та реальним досвідом гостей, що дозволить побудувати довірчі відносини та створити позитивний імідж підприємства. Успішний бренд-менеджмент вимагає системного підходу, постійного моніторингу сприйняття бренду споживачами та готовності до оновлення бренд-стратегії відповідно до змін у ринковому середовищі [37, с.197].

Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) є важливою складовою маркетингової стратегії розвитку підприємств готельного бізнесу, оскільки дозволяє формувати довгострокові відносини з гостями та підвищувати їх

лояльність. CRM-стратегія передбачає збір та аналіз інформації про клієнтів, сегментацію клієнтської бази, розробку персоналізованих пропозицій, впровадження програм лояльності та вимірювання ефективності взаємодії з клієнтами. При цьому важливо дотримуватися балансу між персоналізацією та захистом особистих даних клієнтів, що є критично важливим в умовах посилення нормативних вимог до конфіденційності [3; 6 с.18-24].

Інтеграція онлайн та офлайн маркетингових стратегій стає ключовим фактором успіху для підприємств готельного бізнесу в умовах цифрової економіки. Такий підхід передбачає узгодження традиційних та цифрових маркетингових каналів, забезпечення єдиного стилю та тону комунікації, синхронізацію програм лояльності та систем управління взаємовідносинами з клієнтами. Це сприяє формуванню цілісного клієнтського досвіду, оптимізації використання маркетингових ресурсів та забезпеченню максимальної досяжності цільового сегмента споживачів. При цьому важливо враховувати особливості поведінки різних сегментів споживачів та їх переваги щодо каналів взаємодії, що дозволить оптимізувати маркетинговий бюджет та досягти найкращих результатів [36, с. 382]. Ефективне управління цими ризиками дозволяє підвищити стійкість підприємства та забезпечити реалізацію маркетингової стратегії навіть у несприятливих умовах [32, с. 83].

Методологічною основою оцінювання ефективності маркетингової стратегії розвитку є системний підхід, який передбачає розгляд маркетингової стратегії як цілісної системи взаємопов'язаних елементів, які взаємодіють між собою, а також із зовнішнім середовищем для досягнення поставлених цілей. (табл.1.4). Даний підхід дозволяє враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу на ефективність стратегії, відслідковувати причинно-наслідкові зв'язки між різними показниками та оцінювати синергетичний ефект від реалізації комплексу маркетингових заходів. При цьому система оцінювання повинна бути достатньо гнучкою, щоб адаптуватися до змін зовнішнього середовища та внутрішніх умов функціонування підприємства, що особливо

актуально для готельного бізнесу, який функціонує за умов високої конкуренції і мінливості споживчого попиту.

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика методів оцінювання ефективності маркетингової стратегії розвитку підприємств готельного бізнесу

Метод оцінювання	Показники	Переваги	Обмеження	Застосування у готельному бізнесі
(BSC)	Фінансові показники, клієнтські показники, показники внутрішніх процесів, показники навчання і розвитку	Комплексний підхід, поєднання фінансових та нефінансових метрик, зв'язок з стратегічними цілями	Складність впровадження, необхідність адаптації до специфіки підприємства	Дозволяє оцінити вплив якості обслуговування та задоволеності гостей на фінансові результати
Рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI)	Прибуток від маркетингових заходів, витрати на маркетинг	Фінансова обґрунтованість, можливість порівняння різних маркетингових заходів	Складність виділення впливу маркетингу на прибуток, неврахування довгострокових ефектів	Ефективність рекламних компаній, лояльності, та різноманітних акцій
Аналіз клієнтської лояльності та задоволеності	NPS, CSI, частка повторних візитів, рівень утримання клієнтів	Фокус на клієнті, можливість отримання зворотного зв'язку	Суб'єктивність оцінок, необхідність постійного моніторингу	Основний метод для оцінки якості обслуговування та формування репутації готелю
Оцінка ефективності цифрового маркетингу	Трафік веб-сайту, конверсія, показники залучення в соціальних мережах	Точність даних, можливість оперативного коригування	Фокус на кількісних показниках, не завжди відображає якість взаємодії	Важливий для оцінки ефективності онлайн-бронювання, роботи з ОТА та управління репутацією в мережі
Аналіз конкурентоспроможності	Частка ринку, цінова премія, порівняльні переваги	Ринкова орієнтація, виявлення конкурентних переваг	Залежність від доступності інформації про конкурентів	Дозволяє оцінити позиціонування готелю та його цінову політику відносно конкурентів

Метод оцінювання	Показники	Переваги	Обмеження	Застосування у готельному бізнесі
Оцінка вартості бренду	Додаткова вартість, створена брендом, сила бренду, впізнаваність	Орієнтація на довгострокову перспективу, комплексність	Складність кількісного вимірювання, суб'єктивність методик	Особливо важливий для мережевих готелів та брендovаних готельних об'єктів
Аналіз ефективності управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM)	CLV, вартість залучення клієнта, ефективність програм лояльності	Фокус на довгострокових відносинах, сегментний аналіз	Вимагає розвиненої CRM-системи та накопичення даних	Дозволяє оптимізувати програми лояльності та персоналізувати пропозиції для гостей
Динамічний підхід	Темпи зростання показників, сезонні коливання	Виявлення тенденцій та закономірностей, прогнозування	Вимагає тривалого періоду спостережень	Важливий для врахування сезонності та циклічності у готельному бізнесі

У науковій літературі представлено різноманітні підходи до оцінювання ефективності маркетингової стратегії, кожен з яких має свої переваги та обмеження. Результативний підхід фокусується на досягненні запланованих результатів та оцінює ефективність через співвідношення отриманих результатів та поставлених цілей. Витратний підхід концентрується на оцінці співвідношення між отриманими результатами та витраченими ресурсами, що дозволяє визначити економічну ефективність маркетингових заходів. Маркетинговий підхід оцінює ефективність з точки зору задоволення потреб цільової аудиторії та досягнення ринкових цілей, таких як збільшення частки ринку, підвищення лояльності клієнтів, зростання впізнаваності бренду. Комплексний підхід інтегрує різні аспекти оцінювання та забезпечує найбільш повну картину ефективності маркетингової стратегії у всіх її проявах та вимірах [12,с. 83-86].

Процес оцінювання ефективності маркетингової стратегії розвитку підприємства має декілька послідовних, ретельно спланованих етапів, кожен з

яких має своє призначення та значення для отримання об'єктивних результатів (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Процес оцінки ефективності маркетингової стратегії

Етапи	Значення
Перший	визначення цілей та завдань, які повинні бути максимально конкретними, досяжними, вимірюваними, релевантними та з часовими рамками, що дозволяє забезпечити цілеспрямованість та результативність процесу оцінювання.
Другий	відбувається вибір методичного інструментарію, включаючи підходи, методи, моделі та показники, які будуть використовуватися для визначення ефективності маркетингової стратегії.
Третій	передбачає збір та аналіз необхідної інформації, яка може включати як внутрішні дані підприємства, так і зовнішню ринкову інформацію, а також експертні оцінки та результати опитувань споживачів.
Четвертий	здійснюється власне бачення ефективності маркетингової стратегії за обраними показниками та критеріями, що дозволяє визначити рівень досягнення обраних цілей та продуктивність використання ресурсів.
П'ятий	інтерпретацію отриманих результатів, виявлення відхилень від запланованих значень та їх аналіз, що дозволяє визначити причини успіхів або невдач маркетингової стратегії
Шостий	розробляються рекомендації щодо коригування маркетингової стратегії та підвищення її ефективності, які можуть стосуватися як стратегічних цілей та напрямків, так і тактичних заходів та інструментів.
Заключний	передбачає моніторинг впровадження рекомендацій та оцінку їх впливу на результативність маркетингової стратегії, яка забезпечить є зворотній зв'язок та дозволяє підтримку процесу постійного вдосконалення.

У контексті маркетингу ця система передбачає оцінювання за чотирма перспективами: фінансовою (досягнення фінансових цілей), клієнтською (задоволення потреб цільової аудиторії), внутрішніх процесів (ефективність маркетингових процесів) та навчання і розвитку (інновації та вдосконалення маркетингової діяльності). [24, с. 124].(див.рис.1.1)

Одним із найбільш визнаних підходів до вимірювання результативності маркетингової діяльності є використання Balanced Scorecard - збалансованої системи показників, яка була розроблена як інструмент стратегічного управління та має низку суттєвих переваг у контексті інтеграції фінансових і нефінансових

індикаторів ефективності розроблена Р. Капланом та Д. Нортон, яка дозволяє інтегрувати фінансові та нефінансові метрики у єдину систему стратегічного управління.

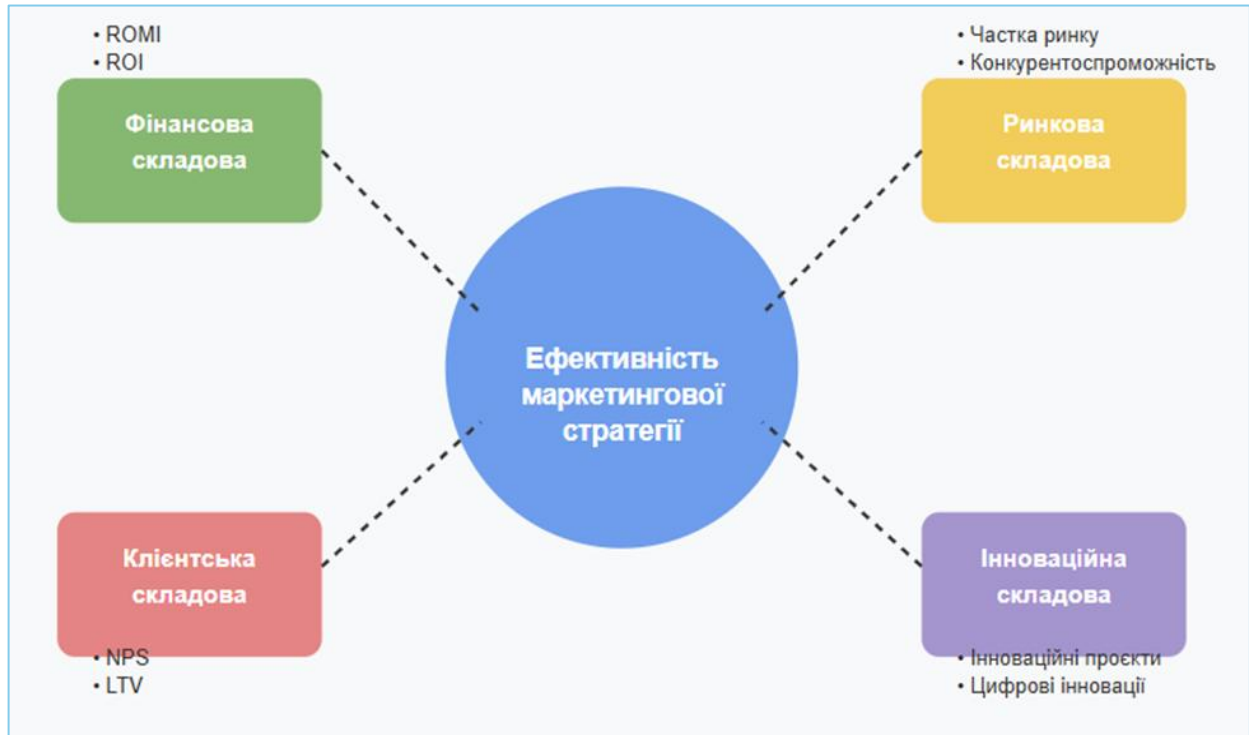


Рис 1.1. Комплексна модель оцінювання ефективності маркетингової стратегії розвитку

У контексті маркетингу ця система передбачає оцінювання за чотирима перспективами: фінансовою (досягнення фінансових цілей), клієнтською (задоволення потреб цільової аудиторії), внутрішніх процесів (ефективність маркетингових процесів) та навчання і розвитку (інновації та вдосконалення маркетингової діяльності) [13, 18; 51]. Такий підхід дозволяє забезпечити баланс між короткостроковими та довгостроковими цілями, фінансовими та нефінансовими показниками, внутрішніми та зовнішніми перспективами, що є особливо важливим для комплексного оцінювання дієвості маркетингової стратегії підприємств готельного бізнесу, де успіх значною мірою залежить саме від нематеріальних активів, таких як задоволеність клієнтів, бренд та організаційна культура.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ ГК «Жорж»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ ГК «Жорж», м. Львів

ТОВ ГРК «Готель Жорж» — це сучасне підприємство в сфері готельного бізнесу, яке надає високоякісні послуги для гостей у зручному та комфортному середовищі. Готель розташований у центрі міста і є популярним вибором серед туристів та бізнесменів, які шукають комфортне місце для проживання та проведення різноманітних заходів. (рис. 2.1) та (див. дод. В та В1).



Рис 2.1. ТОВ ГК «Жорж» – 3***

Розглянемо загальну інформацію про діяльність ТОВ ГРК «Готель Жорж». ТОВ готельний комплекс «Жорж» є суб'єктом господарювання приватної форми власності, зареєстрованим 25 серпня 1995 року. Юридичною адресою

підприємства є: 79000, Україна, Львівська область, м. Львів, площа Міцкевича, будинок 1. Розмір статутного капіталу даного підприємства становить 25 453 500,00 гривень. Основним видом діяльності підприємства є функціонування готелів і подібних місць тимчасового розміщення, що передбачає надання послуг розміщення туристів, гостей міста та інших відвідувачів. Крім того, готельне підприємство здійснює низку додаткових видів господарської діяльності, зокрема: інші послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність, обслуговування об'єктів - комплексне, адміністративні послуги.

Гостями готелю є як індивідуальні туристи, так і великі корпоративні клієнти, які проводять ділові заходи. Крім того, готель активно співпрацює з туристичними агентствами, що дозволяє залучати додаткових клієнтів. Ресторан та інші послуги готелю користуються попитом серед місцевих жителів та іноземних туристів.

Управлінська команда готелю складається з досвідчених фахівців в галузі готельного бізнесу та туризму. Кожен співробітник має чітко визначені обов'язки, що, у свою чергу, допомагає оперативно реагувати на всі запити клієнтів і забезпечувати хороший, високий рівень обслуговування. Персонал регулярно проходить тренінги та підвищення кваліфікації, щоб відповідати сучасним вимогам та стандартам у сфері готельного сервісу.

До послуг гостей надається 56 номерів різних категорії (табл. 2.1) та (див. дод. Г-К1).

Таблиця 2.1

Аналіз номерного фонду ТОВ ГК «Жорж»

Категорія	Площа номера	Кількість номерів	Кількість місць	Зручності номера	Опис номера
Люкс	50 м ²	3	2+1	Вітальня та спальня Велике ліжко Диван Сніданок TV & Wi-Fi Міні бар Чайний набір & Компліментарна вода	для справжніх поціновувачів гармонійного поєднання сучасної вигідності та елегантних елементів декору номера, із дотриманням всіх стандартів ЄС. Він підійде і для ділової людини у відрядженні, так і для

				Балкон Ванна Фен та міні косметика Сейф Щоденне прибирання	подружньої пари. Чудова панорама на цент Львова та сучасні італійські меблі.
Напівлюкс тематичний	36 м ²	3	2+1	Велике ліжко Два окремих ліжка Сніданок TV & Wi-Fi Чайний набір & Компліментарна вода Балкон Ванна або душ Фен та міні косметика Щоденне прибирання	Декілька номерів розроблено у індивідуальних стилях Силь Оноре де Бальзака, Яна Кепури та Івана Франка
Стандарт сімейний	34 м ²	12	2+1	Велике ліжко Два окремих ліжка Сніданок TV & Wi-Fi Балкон Ванна або душ Фен та міні косметика Щоденне прибирання	Вишукані та світлі апартаменти стануть ідеальним варіантом для тих, хто прагне затишного відпочинку в компанії сім'ї та дорогих серцю людей. За потреби доступна опція встановлення дитячого ліжечка.
Стандарт двомісний покращений	21 м ²	8	2+1	Велике ліжко Два окремих ліжка Сніданок TV & Wi-Fi Міні-бар Балкон Душ Фен та міні косметика Щоденне прибирання	Оптимальний варіант для тих, хто, відрядженнях, бажає проживати в діловому та культурному центрі міста.
Стандарт двомісний	27 м ²	16	2	Велике ліжко Два окремих ліжка Сніданок TV & Wi-Fi Балкон Ванна або душ Фен та міні косметика Щоденне прибирання	Для поціновувачів вишуканого поєднання актуальних зручностей із витонченими декоративними деталями відповідно до усіх норм європейської якості. Ідеальний варіант як для бізнес-гостей, так і для пар у шлюбі. Стильні меблі італійського виробництва, вражаючий краєвид на історичний центр Львова.
Стандарт одномісний	19 м ²	14	1+1	Одне ліжко Сніданок TV & Wi-Fi Ванна або душ Фен та міні косметика Щоденне прибирання	Найкращий варіант для гостей міста, що шукають затишне і зручне місце проживання у самому центрі міста за приємною ціною.

Літературно-історична спадщина готельного комплексу представлена, зокрема, номером, в якому свого часу зупинявся видатний французький письменник Оноре де Бальзак, проводячи вечори за дегустацією французького вина та милуванням панорамою вечірнього Львова з балкона. Інший номер, оформлений у вінтажному стилі та оснащений старовинним піаніно, асоціюється з іменем відомого польського співака й актора Яна Кепури. Саме з балкона цього номеру, що виходить на площу Міцкевича, легендарний тенор виконував арії для своїх шанувальників. Третій – тематичний напівлюкс, присвячений Івану Франку (див.дод. 3 -31).

Досліджуючи цінову політику номерного фонду підприємства, слід сказати, що менеджмент готельного комплексу постійно моніторить ринкову ситуацію готельних послуг і постійно запроваджує акційні пропозиції(див. дод. К-К2), що допомагає готельному підприємству підвищувати заповнюваність номерів. У табл. 2.2. наведено структуру номерного фонду ТОВ ГК «Жорж».

Таблиця 2.2

Структура номерного фонду ТОВ ГК «Жорж»

Тип номеру	Кількість номерів	Кількість місць	Площа кімнати, м ²	Загальна площа, м ²	Питома вага % в структурі	Вартість проживання
Люкс	1	3	50	50	3,26	3050
Напівлюкс тематичний	3	9	36	108	7,05	2800
Стандарт сімейний	12	36	34	408	26,63	2210
Стандарт двомісний покращений	15	45	21	315	20,56	1860
Стандарт двомісний	22	44	27	594	38,77	1720
Стандарт одномісний	3	3	19	57	3,72	1670
Всього	56	140	187	1532	100,00	

Усі додаткові послуги готелю можна розділити на безкоштовні та за окрему оплату (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Додаткові послуги ТОВ ГК «Жорж»

Безкоштовні послуги	Послуги за додаткову оплату	
	Послуга	Вартість
Wi-Fi	Трансфер	Зустріч в нічний час(4 особи) – 500 грн Зустріч на автовокзалі (4 особи) – 350 грн Зустріч на вокзалі (4 особи) – 350 грн
Зберігання багажу	Прокат авто	від 1500 грн/день
Цілодобове обслуговування	Пральня	від 100 грн
ТБ	Послуги екскурсовода	від 500 до 2500 грн
Щоденне прибирання номерів	Медичне обслуговування	вартість необхідних медичних засобів
Радіо-будильник	Доставка преси	25 грн
	Фотосесія	від 500 грн
	Подарунковий сертифікат	– Послуги ресторану – від 1000 грн – Послуги готелю – від 1000 грн

Готель оснащений усім необхідним для комфортного проживання та організації бізнес-заходів: сучасні номери, конференц-зали(дод. Л), ресторан (див. дод. Л1-Л2), тренажерний зал, спа-послуги тощо. Приміщення готелю відповідають вимогам енергозбереження та безпеки, регулярно оновлюються та ремонтуються. Також готель має сучасну систему управління, що забезпечує безперебійну роботу всіх служб.

2.2. Діагностика впливу зовнішнього середовища на формування маркетингової стратегії

Зовнішнє середовище сучасного підприємства в умовах війни характеризується високим ступенем динамічності та невизначеності, що зумовлює необхідність постійного моніторингу та своєчасного реагування на зміни з боку маркетингових служб. Ефективна маркетингова стратегія може бути розроблена лише за умови врахування всіх факторів зовнішнього середовища, які мають безпосередній або опосередковані результати на діяльність готелю. Враховуючи складну природу ринкових процесів, діагностика зовнішнього

середовища повинна мати системний характер, що дасть можливість вчасно виявити різні потенційні загрози та можливості для розвитку підприємства. Маркетингова стратегія, яка не враховує зовнішні фактори впливу, неминуче призводить до прокрастинації в прийнятті важливих управлінських рішень, що негативно позначається на конкурентоспроможності підприємства в цілому [53].

Наступним етапом є проведення SWOT-аналізу, що дозволяє зіставити стан внутрішнього середовища із зовнішніми умовами та, відповідно, обґрунтовано обрати найоптимальнішу стратегію наступних дій. SWOT-аналіз ТОВ ГК «Жорж» наведемо у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз ТОВ ГК «Жорж»

<i>Зовнішнє середовище</i>	
Можливості	Загрози
1. Зменшити податкове навантаження на заклади готельного бізнесу. 2. Реалізація державної підтримки підприємств готельно-ресторанного господарства 3. Розширення співпраці з туристичними агентствами та залучення нових клієнтів 4. удосконалення якості сервісу обслуговування клієнтів	1. Воєнний стан на території України 2. Повторне поширення пандемії COVID-19. 3. Девальвація національної валюти. 4. Економічна нестабільність в Україні 5. Зменшення вхідного туристичного потоку в країну 6. Зниження реальних доходів цільової групи людей 7. Зростання цін за комунальні послуги
<i>Внутрішнє середовище</i>	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Розвинений спектр пропонованих послуг. 2. Високий рівень кваліфікація персоналу готелю. 3. Розвинута мережа партнерських агентств. 4. Хороше місцезнаходження в центрі міста 5. Використовується система автоматизованого бронювання 6. Високий рівень наданого сервісу та якості обслуговування. 7. Наявність великої кількості номерів для клієнтів з різними ціновими категоріями. 8. Можливість використання конференц залів та інших ділових заходів 9. Налагоджена система зворотного зв'язку з гостями готелю	1. Відсутність чітко розробленої довгострокової стратегії розвитку. 2. Недостатньо розвинений рівень мотивації персоналу. 3. Недостатня координація трудового колективу. 4. Проблема неповної завантаженості місць в готелі 5. Слабкий рівень маркетингової діяльності

SWOT-аналіз ТОВ ГРК «Готель Жорж» показав наявність великого потенціалу для майбутнього розвитку готелю через сильні внутрішні ресурси та зовнішні можливості. З огляду на обставини підприємство стикається з рядом серйозних загроз і внутрішніх обмежень, які потребують стратегічного реагування. Формування ефективної маркетингової стратегії має опиратися на використанні сильних сторін та мінімізації впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків.

Використовуючи фінансову звітність ТОВ ГРК «Готель Жорж» » (дод. Г) складемо аналітичний баланс активів у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналітичний баланс активів ТОВ ГРК «Готель Жорж» за 2022- 2023 рр.

Показники	2022	2023	Абсолютне відхилення, +/-	Темп приросту, %
	тис. грн.	тис. грн.		
I. Необорот активи				
Нематері активи	-	-	-	-
первісна вартість	96,2	96,2	0	0,00
накопичена амортизація	-96,2	-96,2	0	0,00
Незавершені капітальні інвестиції	3,1	3,8	0,7	22,58
Основні засоби	10348,4	9577,5	-770,9	-7,45
первісна вартість	23193,5	23671,7	478,2	2,06
знос	-12845,1	-14094,2	-1249,1	9,72
Всього за I	10351,5	9581,3	-770,2	-7,44
II. Оборотні активи				
Запаси	343,1	585,6	242,5	-58,59
Готова продукція	65	51,5	-13,5	-126,21
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	747,5	1239,7	492,2	-60,30
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
з бюджетом	97,1	94,7	-2,4	-2,47
у тому числі з податку на прибуток	12,6	12,6	0	0,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	3377,4	3378,3	0,9	0,03
Гроші та їх еквіваленти	1597,6	635,2	-962,4	-60,24
Витрати майбутніх періодів	4,5	4,5	0	0,00
Інші оборотні активи	246,3	380,2	133,9	54,36
Усього за розділом II	6413,5	6318,2	-95,3	-1,49
Баланс	16765	15899,5	-865,5	-5,16

Аналіз аналітичного балансу активів ТОВ «ГРК «Готель Жорж» за 2022-2023 роки показує зміни в структурі активів підприємства, що вказують на певні фінансові тенденції. Загалом, необоротні активи зменшилися на 770,2 тис. грн (−7,44%), що свідчить про скорочення вартості довгострокових активів. Це зменшення відбулося здебільшого через зниження вартості основних засобів аж на 770,9 тис. грн (−7,45%), хоча первісна вартість основних засобів збільшилася на 478,2 тис. грн (+2,06%). Однак збільшення зносу основних засобів на 1249,1 тис. грн (+9,72%) негативно вплинуло на загальну вартість необоротних активів. Відсутність змін у статті нематеріальних активів та накопиченій амортизації також підтверджує відсутність суттєвих інвестицій у нематеріальні активи. Незавершені капітальні інвестиції зросли на 0,7 тис. грн (+22,58%), що може свідчити про певні інвестиційні процеси, які ще не завершені.

Щодо оборотних активів, то їх загальний обсяг зменшився на 95,3 тис. грн (−1,49%). Це скорочення відбулося через зменшення запасів на 242,5 тис. грн (−58,59%) і зниження готової продукції на 13,5 тис. грн (−126,21%). Такі зниження можуть свідчити про проблеми з реалізацією продукції або зменшення обсягів виробництва. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи та послуги також знизилася на 492,2 тис. грн (−60,30%), що може вказувати на зменшення обсягів реалізації або проблеми з оплатою від клієнтів. Зниження грошових коштів на 962,4 тис. грн (−60,24%) є важливим показником, адже це свідчить про зменшення ліквідності підприємства, що може ускладнити виконання короткострокових зобов'язань. Однак інші оборотні активи зросли на 133,9 тис. грн (+54,36%), що цілком може свідчити про ріст витрат на майбутні періоди або інші зміни в структурі оборотних активів.

У загальному підсумку, підприємство відзначається зниженням вартості основних засобів та ліквідних активів, що вказує на деякі фінансові проблеми та необхідність збереження уваги до управління активами та ліквідністю. Водночас, зростання незавершених капітальних інвестицій та інших оборотних активів може говорити про певну активність в інвестиційних процесах та зміни в управлінні ресурсами.

Використовуючи фінансову звітність ТОВ ГРК «Готель Жорж» складемо аналітичний баланс пасивів у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналітичний баланс пасивів ТОВ ГРК «Готель Жорж» за 2022 – 2023 р.

Показники	2022	2023	Абсолютне відхилення, +/-	Темп приросту, %
	тис. грн.	тис. грн.		
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	25453,5	25453,5	0	0,00
Додатковий капітал	317,6	317,6	0	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-10958,1	-12266,8	-1308,7	11,94
Всього за I	14812,7	13504,3	-1308,4	-8,83
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями				
товари, роботи, послуги	710,5	872	161,5	22,73
розрахунками з бюджетом	98,6	107,4	8,8	8,92
розрахунками зі страхування	1,2	1,7	0,5	41,67
розрахунками з оплати праці	1	2,1	1,1	110,00
Інші поточні зобов'язання	1141	1412	271	23,75
Усього за розділом III	1952,3	2395,2	442,9	22,69
Баланс	16765	15899,5	-865,5	-5,16

Аналіз аналітичного балансу пасивів ТОВ «ГРК «Готель Жорж» за 2022-2023 роки показує кілька важливих фінансових тенденцій та змін у структурі пасивів підприємства.

Власний капітал готелю за звіт. період зменшився на 1308,4 тис. грн (-8,83%), а це досить важливий показник фінансового стану. Зменшення відбулося, перш за все, через збільшення нерозподіленого прибутку

(непокритого збитку) аж на 1308,7 тис. грн (+11,94%). Нерозподілений прибуток залишається негативним і в 2023 році, що вказує на наявність збитковості підприємства. Зареєстрований (пайовий) капітал та додатковий капітал не зазнали змін, що говорить про стабільність у цих статтях.

Щодо зобов'язань підприємства, то поточні зобов'язання та забезпечення за звітний період зросли аж на 442,9 тис. грн (+22,69%). Це зростання відбулося завдяки підвищенню поточної кредиторської заборгованості на 161,5 тис. грн (+22,73%), а також збільшенню заборгованості по розрахунках з бюджетом на 8,8 тис. грн (+8,92%) і заборгованості зі страхування на 0,5 тис. грн (+41,67%). Найбільший приріст показала заборгованість з оплати праці, що зросла на 1,1 тис. грн (+110%), що може свідчити про тимчасові труднощі з виплатою заробітної плати.

Загалом, зростання поточних зобов'язань на тлі зниження власного капіталу може вказувати на проблеми з фінансовою стійкістю, а також ліквідністю підприємства. Відсутність змін у зареєстрованому та додатковому капіталі також свідчить про те, що підприємство не отримувало нових інвестицій або додаткових вливів у капітал, що могло б допомогти стабілізувати його фінансове становище.

Таким чином, загальний фінансовий стан підприємства в 2023 році потребує уваги, особливо із огляду на ріст боргових зобов'язань та відсутність позитивної динаміки в частині власного капіталу.

Розглянемо фінансові результати ТОВ ГРК «Готель Жорж» за 2023 рік у таблиці 2.7. Дослідження фінансових результатів ТОВ «ГРК «Готель Жорж» за 2022-2023 роки вказує на суттєві зміни в показниках діяльності підприємства, зокрема на зниження доходів та витрат, що безпосередньо вплинуло на фінансовий результат.

Станом на 2023 рік обсяг чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства становив 12 771,9 тис. грн, що на 6 369 тис. грн або 33,27% менше порівняно з аналогічним показником попереднього року. Така негативна динаміка свідчить про суттєве скорочення обсягів реалізації, що,

ймовірно, зумовлено зниженням споживчого попиту на послуги підприємства, трансформаціями на ринку або дією несприятливих зовнішніх чинників. Крім того, обсяг інших операційних доходів також зазнав зменшення — на 1,7 тис. грн (тобто на 89,47%), що вказує на істотне скорочення надходжень від додаткових джерел та зменшення обсягів побічної господарської діяльності.

Таблиця 2.7

Фінансові результати ТОВ ГРК «Готель Жорж» за 2022 - 2023 рік

Показники	2022	2023	Абсолютне відхилення, +/-	Темп приросту, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	19140,9	12771,9	-6369	-33,27
Інші операційні доходи	1,9	0,2	-1,7	-89,47
Інші доходи	-	0,2	-	-
Разом доходи	19142,8	12772,3	-6370,5	-33,28
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-9190,4	-6992,2	2198,2	-23,92
Інші операційні витрати	-10642,5	-6997,1	3645,4	-34,25
Інші витрати	-	-16,9	-	-
Разом витрати	-19832	-13586,2	6245,8	-31,49
Фінансовий результат до оподаткування	-690,1	-813,9	-123,8	17,94
Чистий фінансовий результат: прибуток	-690,1	-813,9	-123,8	17,94

Знизилась і собівартість реалізованої продукції, аж на 2 198,2 тис. грн (-23,92%), що свідчить про ефективніше управління витратами на виробництво чи надання послуг. Це може бути результатом оптимізації витрат або зниження вартості ресурсів, що використовуються у виробництві. Інші операційні витрати теж зменшилися - на 3 645,4 тис. грн (-34,25%), що є позитивним сигналом, оскільки свідчить про ефективніші операційні процеси чи скорочення неефективних витрат.

Попри зменшення обсягів витрат, фінансовий результат до оподаткування залишався від'ємним і за підсумками 2023 року становив –813,9 тис. грн, що на 123,8 тис. грн перевищує аналогічний показник попереднього періоду. Така динаміка свідчить про подальше погіршення фінансових результатів діяльності підприємства, оскільки скорочення витрат не змогло компенсувати зниження доходів. Чистий фінансовий результат також залишився збитковим і склав –813,9 тис. грн, що на 123,8 тис. грн більше у порівнянні з 2022 роком, що свідчить про зростання збитковості та загострення фінансової нестабільності підприємства.

Таким чином, фінансові результати ТОВ «ГРК «Готель Жорж» за 2023 рік демонструють значне зниження доходів, зокрема через скорочення чистого доходу від реалізації, що супроводжувалося зменшенням витрат на операційну діяльність і виробництво. Однак, незважаючи на зниження витрат, підприємство залишилось збитковим, що вказує на потребу в удосконаленні стратегії діяльності, пошуку нових джерел доходів або оптимізації бізнес-процесів для досягнення фінансової стабільності.

Згідно аналітичних балансів, а також результатів фінансової діяльності ТОВ ГРК «Готель Жорж» проведемо аналіз коефіцієнтів фінансового стану підприємства.

У таблиці 2.8 наведено формули розрахунку показників.

Таблиця 2.8

Аналіз необоротних активів

Показники	2023	2024	Абсолютне відхилення, +/-	Темп приросту, %
Нематеріальні активи	-	-	-	-
Первісна вартість	96,2	96,2	0	0,00
Накопичена амортизація	-96,2	-96,2	0	0,00
Незавершені капітальні інвестиції	3,8	3,9	0,1	2,63
Основні засоби	9577,5	9579,5	2,0	0,02
Первісна вартість	23671,7	23672,7	1,0	0,00
Знос	-14094,2	-14094,2	0	0,00
Усього за розділом I	9581,3	9583,4	2,1	0,02

1. Розрахуємо показники ділової активності ТОВ ГРК «Готель Жорж»

Аналіз необоротних активів показує, що їх загальна вартість протягом 2023-2024 років залишилась практично незмінною, збільшившись лише на 2,1 тис. грн або 0,02%. Нематеріальні активи підприємства повністю амортизовані (первісна вартість 96,2 тис. грн покрита накопиченою амортизацією в такому ж розмірі). Незавершені капітальні інвестиції виросли лише на 0,1 тис. грн (2,63%), що говорить про не суттєві інвестиційні процеси. Також основні засоби, що мають найбільшу частину необоротних активів, збільшилися лише на 2,0 тис. грн (0,02%), при цьому їх первісна вартість зросла на 1,0 тис. грн, хоча рівень зносу вийшов без змін. Досить високий показник зносу основних засобів (що складає близько 59,5% первісної вартості) вказує на наявний поганий стан матеріально-технічної бази підприємства та гостру необхідність її оновлення в майбутньому.

Результати аналізу структури та динаміки оборотних активів підприємства свідчать про їхнє незначне зростання у 2024 році порівняно з 2023 роком на 84,0 тис. грн, що становить 1,33% (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз оборотних активів «Готель Жорж»

Показники	2023	2024	Абсолютне відхилення, +/-	Темп приросту, %
Запаси	586,6	584,6	-2,0	-0,34
Готова продукція	51,5	50,2	-1,3	-2,52
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1239,7	1239,7	0	0,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	94,7	93,5	-1,2	-1,27
у тому числі з податку на прибуток	12,6	12,6	0	0,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	3378,3	3379,2	0,9	0,03
Гроші та їх еквіваленти	635,2	680,5	45,3	7,13
Витрати майбутніх періодів	4,5	4,5	0	0,00
Інші оборотні активи	380,2	420,2	40,0	10,52
Усього за розділом II	6318,2	6402,2	84,0	1,33
Баланс	15899,5	15985,6	86,1	0,54

Найбільш помітне збільшення зафіксовано за статтею «грошові кошти та їх еквіваленти», приріст якої склав 45,3 тис. грн (7,13%), що можна розцінювати

як позитивний сигнал з огляду на підвищення рівня ліквідності підприємства. Також спостерігається зростання обсягу інших оборотних активів на 40,0 тис. грн, або на 10,52%. Водночас дебіторська заборгованість за товари, роботи і послуги залишилася на рівні попереднього року — 1239,7 тис. грн, що свідчить про відносну стабільність взаємовідносин з контрагентами.

Невелике скорочення зафіксовано за статтями запасів і готової продукції — на 0,34% та 2,52% відповідно, що може бути результатом ефективнішого управління товарно-матеріальними запасами або зростання швидкості їх обігу. Інша поточна дебіторська заборгованість, що становить найбільшу частку в структурі оборотних активів підприємства (приблизно 53%), протягом аналізованого періоду практично не зазнала змін — її зростання склало лише 0,03%. Така динаміка свідчить про збереження стабільності у фінансових розрахунках підприємства. Загалом структура оборотних активів характеризується відносною сталістю, із незначними позитивними зрушеннями в напрямі підвищення рівня ліквідності.

Результати аналізу власного капіталу ТОВ «Готель «Ужгород» свідчать про позитивну динаміку у 2024 році порівняно з попереднім роком (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз власного капіталу

Показники	2023	2024	Абсолютне відхилення, +/-	Темп приросту, %
Пайовий капітал	25453,5	25453,5	0	0,00
Додатковий капітал	317,6	317,6	0	0,00
Нерозподілений прибуток	-12266,8	-11389,2	877,6	-7,15
Всього за I	13504,3	14381,9	877,6	6,50

Так, загальна величина власного капіталу зросла на 877,6 тис. грн, що є свідченням покращення фінансової стійкості підприємства. Вказане зростання повністю зумовлене зменшенням обсягу непокритого збитку на відповідну суму. При цьому зареєстрований капітал та додатковий капітал залишилися на рівні 25 453,5 тис. грн та 317,6 тис. грн відповідно. Варто наголосити, що підприємство

продовжує функціонувати за умов накопичених збитків, які впливають на структуру власного капіталу, однак наявна тенденція до їх скорочення свідчить про результативність впроваджених управлінських рішень і заходів з оптимізації діяльності. Якщо така тенденція збережеться, це дозволить у майбутньому повністю покрити накопичений збиток та перейти до формування нерозподіленого прибутку.

Аналіз табл. 2.11 показує, що відбувається загальне збільшення поточних зобов'язань на 120,3 тис. грн або 5,02% у 2024 році порівняно з 2023 роком.

Таблиця 2.11

Аналіз зобов'язань ТОВ ГРК «Готель Жорж»

Показники	2023	2024	Абсолютне відхилення, +/-	Темп приросту, %
Поточна кредитор заборгованість за товари, роботи, послуги	872,0	970,2	98,2	11,26
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками	107,4	115,7	8,3	7,73
Поточна кредитор заборгованість за розрахунками зі страхування	1,7	1,8	0,1	5,88
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	2,1	2,6	0,5	23,81
Інші	1412,0	1425,2	13,2	0,93
Всього за III	2395,2	2515,5	120,3	5,02
Баланс	15899,5	15897,4	-2,1	-0,01

Найбільше зросла кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги – аж на 98,2 тис. грн (11,26%), що показує збільшення обсягу закупівель або погіршення розрахункової дисципліни з постачальниками. Також спостерігається зростання заборгованості на 8,3 тис. грн (7,73%), що корелює зі збільшенням доходів підприємства. Найбільший відносний приріст демонструє заборгованість з оплати праці – 23,8%, хоча в абсолютному вимірі це лише 0,5 тис. грн. Інші, які становлять найбільшу частку загальних зобов'язань (близько 56,7%), зросли незначно – на 13,2 тис. грн (0,93%). В цілому, збільшення

зобов'язань є помірним і не становить загрози фінансовій стійкості підприємства, особливо враховуючи паралельне зростання власного капіталу.

3. Аналіз фінансових результатів наведено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Аналіз фінансових результатів

Показники	2023	2024	Абсолютне відхилення, +/-	Темп приросту, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	12771,9	13765,3	993,4	7,78
Інші операційні доходи	0,2	0,2	0	0,00
Інші доходи	0,2	0	-0,2	-100,00
Разом доходи	12772,3	13765,5	993,2	7,78
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-6592,2	-5520,7	1071,5	-16,25
Інші	-6997,1	-7367,2	-370,1	5,29
Інші витрати	-16,9	0	16,9	-100,00
Разом витрати	-13586,2	-12887,9	698,3	-5,14
Фін результат до оподаткування	-813,9	877,6	1691,5	-207,83
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	-813,9	877,6	1691,5	-207,83

Результати аналізу фінансової результативності ТОВ ГРК «Готель Жорж» засвідчують помітне покращення фінансового стану підприємства у 2024 році порівняно з попереднім звітним періодом. Зокрема, спостерігається зростання чистого доходу від реалізації продукції на 993,4 тис. грн, що становить 7,78%. Така тенденція вказує на розширення обсягів господарської діяльності підприємства та підвищення ефективності функціонування. Важливим позитивним фактором є також істотне зниження собівартості реалізованої продукції на 1071,5 тис. грн (або на 16,25%), що свідчить про результативність заходів з оптимізації витрат і підвищення ефективності основної операційної діяльності.

Попри зростання інших операційних витрат на 370,1 тис. грн (5,29%), загальний обсяг витрат підприємства скоротився на 698,3 тис. грн, що еквівалентно 5,14%. Така тенденція позитивно вплинула на формування

фінансових результатів. Найбільш індикативним показником є зміна фінансового результату до оподаткування: якщо у 2023 році підприємство зазнало збитку в розмірі 813,9 тис. грн, то у 2024 році було досягнуто прибутку в розмірі 877,6 тис. грн. Абсолютне покращення становить 1691,5 тис. грн, що свідчить про істотне зростання ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства в аналізованому періоді. Результати стану підприємства можуть бути наслідком впровадження ефективних управлінських рішень, оптимізації витрат, покращення цінової політики та розширення обсягів діяльності.

Аналіз показників рентабельності значить про кардинальні позитивні зміни в ефективності діяльності підприємства наведено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Аналіз рентабельності готелю

Показники	2023	2024	Абсолютне відхилення, +/-
Р діяльності, %	-6,37	6,38	12,75
Р активів, %	-5,12	5,49	10,61
Р власного капіталу, %	-6,03	6,10	12,13

Рентабельність діяльності змінилася з негативного значення -6,37% у 2023 році до позитивного 6,38% у 2024 році, тобто абсолютна зміна становить 12,75 відсоткових пункти. Це означає, що у 2024 році на кожну гривню отриманого доходу підприємство отримало 6,38 копійок чистого прибутку, тоді як у попередньому році кожна гривня доходу призводила до 6,37 копійок збитку.

Показник рентабельності активів зазнав позитивних змін: його значення трансформувалося з від'ємного рівня -5,12% у 2023 році до позитивного значення 5,49% у 2024 році. Абсолютне зростання становить 10,61 відсоткового пункти, що свідчить про істотне підвищення ефективності використання активів підприємства. Рентабельність власного капіталу також продемонструвала позитивну динаміку, збільшившись з -6,03% до 6,10%, що становить абсолютну зміну на рівні 12,13 відсоткових пункти. Це свідчить про зростання ефективності використання власних фінансових ресурсів, а також про підвищення

інвестиційної привабливості підприємства для його власників. У сукупності, позитивна динаміка ключових показників рентабельності свідчить про результативність заходів, спрямованих на оптимізацію господарської діяльності та покращення загального фінансового стану підприємства.

Проведений аналіз структури активів і пасивів підприємства засвідчив незначні зміни в активній частині балансу та більш суттєві трансформації у структурі джерел фінансування. Зокрема, спостерігається незначне скорочення питомої ваги необоротних активів у загальній вартості активів: з 60,26% у 2023 році до 59,95% у 2024 році, що становить зниження на 0,31 відсоткового пункта. Водночас питома вага оборотних активів зросла відповідно з 39,74% до 40,05%, що свідчить про певне посилення ліквідності активної частини балансу підприємства (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Аналіз структури активів та пасивів

Показники	2023	2024	Абсолютне відхилення, +/-
Частка необоротних активів у заг. сумі активів, %	60,26	59,95	-0,31
Частка оборот. активів у загальній сумі активів, %	39,74	40,05	0,31
Ч власного капіталу у заг сумі пасивів, %	84,93	90,41	5,48
Частка зобов'язань у загальній сумі пасивів, %	15,07	15,79	0,72

Така динаміка свідчить про незначне підвищення мобільності активів підприємства, що, у свою чергу, може позитивно вплинути на рівень його ліквідності. У структурі пасивів відбулися більш суттєві зміни. Частка власного капіталу збільшилася з 84,93% до 90,41% (абсолютне зростання становить 5,48 відсоткових пункти), що свідчить про зростання фінансової стійкості та незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Такий рівень власного капіталу забезпечує підприємству достатній запас фінансової міцності, а також сприяє підвищенню довіри з боку потенційних інвесторів та кредиторів.

У структурі пасивів підприємства відзначено незначне зростання частки зобов'язань — з 15,07% у 2023 році до 15,79% у 2024 році. Проте дане зростання не несе загрози фінансовій стійкості підприємства, оскільки супроводжується

одночасним збільшенням обсягу власного капіталу та загальним покращенням фінансово-господарських результатів. Загалом динаміка змін у структурі активів і пасивів свідчить про позитивні тенденції у фінансовому розвитку підприємства та поступове зміцнення його фінансової стабільності.

Аналіз ліквідності підприємства передбачає оцінювання його здатності своєчасно та в повному обсязі виконувати поточні зобов'язання за рахунок наявних оборотних активів (табл. 2.15). Цей процес ґрунтується на розрахунку та інтерпретації ключових фінансових коефіцієнтів, що дозволяють об'єктивно оцінити рівень платоспроможності та загальний фінансовий стан підприємства.

Таблиця 2.15

Показник ліквідності ТОВ ГРК «Готель Жорж»

Показник	Формула розрахунку	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення	Нормативне значення
Коефіцієнт загальної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	2,64	2,57	-0,07	$\geq 1,5$
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Оборотні активи - Запаси) / Поточні зобов'язання	2,39	2,33	-0,06	$\geq 0,6-0,8$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	0,27	0,27	0,00	$\geq 0,2$
Чистий оборотний капітал	Оборотні активи - Поточні зобов'язання	3923,0	3933,0	+10,0	> 0

Аналіз показників ліквідності ТОВ ГРК «Готель Жорж» за 2023-2024 роки свідчить про високий рівень платоспроможності підприємства. Всі коефіцієнти ліквідності значно перевищують нормативні значення, що вказує на стабільний фінансовий стан та здатність своєчасно погашати свої зобов'язання.

Незначне зниження показників загальної та швидкої ліквідності у 2024 році не є критичним, оскільки їх значення залишаються на високому рівні. Стабільний коефіцієнт абсолютної ліквідності та зростання чистого оборотного капіталу підтверджують ефективне управління ліквідністю підприємства.

Отже, підприємству слід розглянути можливість більш ефективного використання надлишкових ліквідних коштів для підвищення рентабельності діяльності, оскільки занадто високі показники ліквідності можуть свідчити про неоптимальне використання фінансових ресурсів.

2.3. Маркетингова стратегія в управлінні розвитком підприємства ТОВ ГК «Жорж»

Маркетингова стратегія є одним з важливих елементів управління розвитком готельного підприємства в умовах воєнного стану серйозної конкуренції. Вона забезпечує формування унікальної ринкової позиції, визначає напрямки конкурентних переваг та шляхи досягнення стратегічних цілей у довгостроковій перспективі. Для ТОВ ГК «Жорж» маркетингова стратегія стала фундаментом побудови ефективної системи взаємодії з цільовою аудиторією, що дозволило підприємству суттєво покращити свої позиції на ринку готельних послуг України. Ефективність впровадженої стратегії підтверджується стабільним зростанням економічних показників діяльності, збільшенням лояльності клієнтів та формуванням позитивного іміджу готелю серед споживачів різних сегментів.

Формування маркетингової стратегії ТОВ ГК «Жорж» розпочиналося з детального аналізу ринкового середовища, що дозволило виявити основні тренди і принципи розвитку готельного бізнесу в регіоні. Проведений SWOT-аналіз допоміг ідентифікувати сильні та слабкі сторони готелю, а також потенційні можливості та загрози, що існують на ринку. Керівництво готелю приділило особливу увагу вивченню конкурентного середовища, включаючи цінову політику, асортимент послуг та маркетингові комунікації основних конкурентів. Наслідком виконаного дослідження було визначено основні стратегічні напрямки, що мали забезпечити сталий розвиток підприємства та зміцнення його конкурентних позицій у довгостроковому періоді. Важливим етапом у формуванні стратегії стало проведення сегментації ринку та визначення цільових груп споживачів, на які буде орієнтовано маркетингову діяльність готелю.

Процес розробки маркетингової стратегії підприємства ТОВ ГК «Жорж» охоплював визначення стратегічних цілей, формування комплексу маркетингу, планування ресурсного забезпечення та встановлення критеріїв ефективності реалізації стратегічних заходів. Відповідно до теоретичних засад стратегічного управління, були визначені довгострокові та короткострокові цілі маркетингової діяльності, серед яких: збільшення ринкової частки підприємства на 15% протягом трьох років підвищення рівня лояльності клієнтів та оптимізація цінової політики є пріоритетними напрямками удосконалення маркетингової стратегії готельного бізнесу. Особлива увага приділялася формуванню унікальної ціннісної пропозиції, що мала стати основою для диференціації готелю на ринку та забезпечити йому конкурентні переваги в умовах насиченого конкурентного середовища. Важливим аспектом стратегічного планування стало впровадження сучасних підходів до управління маркетинговою діяльністю, що базувалися на сучасних інформаційних технологіях та методах аналізу великих даних [18-19].

У рамках впровадження маркетингової стратегії ТОВ ГК «Жорж» особлива увага приділялася оптимізації продуктової політики, що передбачала вдосконалення існуючих та розробку нових готельних послуг. Проведений аналіз споживчих уподобань дозволив виявити незадоволені потреби гостей та розробити комплексні пропозиції, що максимально відповідали очікуванням цільової аудиторії. Одним із ключових напрямків стало впровадження концепції персоналізованого сервісу, яка передбачала індивідуальний підхід до кожного гостя з урахуванням його особистих потреб, побажань та попереднього досвіду проживання в готелі. Значний акцент у продуктивній політиці було зроблено на забезпеченні високої якості основних та додаткових послуг, що відповідають міжнародним стандартам гостинності та формують позитивне сприйняття готелю серед споживачів. Особливо важливим стало впровадження інноваційних технологій обслуговування, включаючи автоматизацію процедури реєстрації та виїзду, мобільні додатки для замовлення послуг та інтерактивні системи інформування гостей.

Цінова політика як елемент маркетингової стратегії ТОВ ГК «Жорж» формувалася з урахуванням ринкової кон'юнктури, цінових стратегій конкурентів та платоспроможності цільових сегментів. Керівництво готелю обрало стратегію диференційованого ціноутворення, що передбачала встановлення різних цін для різних категорій клієнтів залежно від сезону, тривалості перебування, обсягу замовлених послуг та інших факторів. Впровадження системи динамічного ціноутворення дозволило оперативно реагувати на зміни попиту та забезпечувати оптимальне завантаження готелю протягом року, що сприяло підвищенню ефективності використання номерного фонду та збільшенню дохідності підприємства. З метою стимулювання попиту в низький сезон були розроблені спеціальні цінові пропозиції та програми лояльності, які включали систему знижок, бонусів та привілеїв для постійних клієнтів. Важливим аспектом цінової політики стало забезпечення оптимального співвідношення ціни та якості послуг, що дозволило сформувати сприйняття готелю як закладу, який пропонує високий рівень сервісу за справедливою ціною.

Особливе значення в маркетинговій стратегії ТОВ ГК «Жорж» приділялося політиці розподілу, спрямованій на забезпечення доступності послуг для цільової аудиторії. Готель активно розвивав як прямі, так і непрямі канали збуту, що дозволило охопити максимальну кількість потенційних клієнтів. Серед основних каналів розподілу слід відзначити власний веб-сайт готелю, туристичні агентства, онлайн-тревел агентства (OTA), корпоративні клієнти та системи глобального розподілу (GDS). З метою оптимізації системи розподілу було впроваджено сучасне програмне забезпечення, що дозволило автоматизувати процеси управління каналами збуту та забезпечити єдину цінову політику в усіх каналах. Важливим напрямком стала співпраця з провідними міжнародними онлайн-платформами бронювання, такими як Booking.com, Expedia та Airbnb, що забезпечило присутність готелю на глобальному ринку та доступ до міжнародної аудиторії потенційних гостей [21, с. 187].

Маркетингові комунікації відіграють ключову роль у Сприяння та виконання маркетингової стратегії ТОВ ГК «Жорж», забезпечуючи ефективну

взаємодію з цільовою аудиторією. Комплекс маркетингових комунікацій включав рекламу в традиційних та електронних медіа, PR-заходи, стимулювання збуту, особистий продаж та інтегровані цифрові комунікації. Особлива увага приділялася розвитку присутності готелю в цифровому середовищі, включаючи оптимізацію веб-сайту, активність у інтернет-спільноті та цифрову рекламу. Важливим компонентом комунікаційної стратегії стало впровадження контент-маркетингу, що передбачало створення та поширення важливого та новітнього контенту для залучення та зберігати чітко визначеної аудиторії. Готель також активно використовував email-маркетинг для підтримки постійного зв'язку з клієнтами, інформування їх про особливі акції для споживачів, що проводяться в готелі. Значна увага приділялася формуванню позитивного іміджу готелю через PR-заходи, включаючи участь у благодійних проектах, підтримку культурних та спортивних подій у регіоні.

У світлі швидкого розвитку новітніх технологій важливого значення набула диджитал-стратегія, яка стала невід'ємною частиною загальної маркетингової стратегії ТОВ ГК «Жорж». Підприємство активно впроваджувало інноваційні цифрові інструменти, що дозволяли підвищити ефективність маркетингових комунікацій та покращити спілкування з майбутніми та існуючими клієнтами. Ключовими елементами диджитал-стратегії стали: оптимізація веб-сайту для пошукових систем (SEO), контекстна та таргетована реклама, маркетинг у соціальних мережах та мобільний маркетинг. Для підвищення конверсії веб-сайту було впроваджено систему аналітики та A/B-тестування, що дозволило оптимізувати користувацький досвід та підвищити ефективність онлайн-бронювань. Важливим аспектом цифрового маркетингу стало управління онлайн-репутацією, що включало моніторинг та управління відгуками гостей на популярних платформах бронювання та в соціальних мережах. Впровадження чат-ботів та систем автоматизованої комунікації дозволило підвищити рівень обслуговування клієнтів та оперативно реагувати на їхні запити.

Розвиток програм лояльності став одним із пріоритетних напрямків маркетингової стратегії ТОВ ГК «Жорж», спрямованим на утримання існуючих

клієнтів та стимулювання повторних візитів. Програма лояльності включала систему накопичення балів за проживання та використання додаткових послуг, що могли бути обміняні на знижки, безкоштовні ночі або підвищення категорії номера. Для VIP-клієнтів було розроблено спеціальні пропозиції, що передбачали ексклюзивний сервіс, персонального менеджера та додаткові привілеї під час проживання в готелі. Важливим елементом програми лояльності стало впровадження системи персоналізованих пропозицій, сформованих на основі аналізу попередніх перебувань гостя та його вподобань. З метою збільшення кількості задоволених клієнтів було впроваджено систему управління скаргами та пропозиціями, що дозволяла оперативно реагувати на зауваження гостей та вдосконалювати якість обслуговування[34, с.100-101]. Особлива увага приділялася післяпродажному супроводу, що включав персоналізовані листи подяки, вітання з важливими подіями та інформування про спеціальні пропозиції.

У рамках маркетингової стратегії ТОВ ГК «Жорж» значна увага приділялася розвитку партнерських відносин з іншими учасниками туристичного ринку. Готель активно співпрацював з туристичними операторами, транспортними компаніями, закладами громадського харчування, розважальними центрами та іншими підприємствами сфери гостинності для формування комплексного туристичного продукту, що відповідав потребам цільової аудиторії. Партнерські програми передбачали взаємовигідну співпрацю, включаючи систему крос-маркетингу, спільні промо-акції та спеціальні пропозиції для клієнтів партнерів. Особливо плідною виявилася співпраця з місцевими туристичними атракціями та організаторами культурних подій, що дозволило запропонувати гостям готелю унікальний досвід знайомства з регіоном та його культурою. З метою розширення міжнародної присутності було налагоджено співпрацю з провідними міжнародними готельними мережами в рамках програм афіліації, що дозволило використовувати їхні системи бронювання та маркетингові канали для залучення іноземних туристів.

Впровадження стратегії маркетингу вражень стало інноваційним напрямком у маркетинговій діяльності ТОВ ГК «Жорж», що дозволило створити емоційний зв'язок між готелем та його гостями. Ця стратегія базувалася на формуванні унікального досвіду проживання в готелі, що виходить за межі традиційного уявлення про готельний сервіс та створює позитивні емоції, які гості будуть пам'ятати тривалий час. Для реалізації цієї стратегії було розроблено спеціальні програми, що включали тематичні заходи, кулінарні майстер-класи, екскурсії по локальних визначних місцях та інші активності, що дозволяли гостям отримати новий досвід під час перебування в готелі. Особлива увага приділялася створенню атмосфери, що відповідала концепції готелю та підкреслювала його унікальність, включаючи дизайн інтер'єру, музичний супровід, ароматизацію приміщень та інші сенсорні елементи. Важливим компонентом стратегії маркетингу вражень стало залучати гостей розказувати про свої хороші враження соціальних мережах, що забезпечувало органічне поширення інформації про готель серед потенційних клієнтів.

Підприємство активно впроваджувало «зелені» ініціативи, включаючи енергозберігаючі технології, програми сортування та переробки відходів, використання екологічно чистих матеріалів та засобів. Гостям пропонувалися еко-friendly опції, такі як відмова від щоденної зміни рушників та постільної білизни, використання багаторазових предметів замість одноразових, та можливість компенсації вуглецевого сліду від перебування в готелі. Крім екологічних ініціатив, готель активно брав участь у соціальних проектах, включаючи підтримку місцевих громад, благодійність та соціальне підприємництво. Такий підхід не лише сприяв формуванню позитивного іміджу готелю серед соціально відповідальних споживачів, але й забезпечував довгострокові конкурентні переваги в умовах зростаючого суспільного запиту на сталий розвиток бізнесу [23, с. 118].

Міжнародна маркетингова діяльність ТОВ ГК «Жорж» була спрямована на розширення присутності готелю на глобальному ринку та залучення іноземних туристів. У рамках міжнародної стратегії було здійснено дослідження

першочергових зарубіжних ринків, визначено ключові сегменти споживачів та розроблено спеціальні пропозиції, що відповідали їхнім потребам та очікуванням. Особлива увага приділялася адаптації маркетингових комунікацій до культурних особливостей цільових ринків, включаючи переклад інформаційних матеріалів та веб-сайту на відповідні мови, врахування культурних відмінностей у рекламних матеріалах та забезпечення мультикультурної компетентності персоналу. Важливим напрямком міжнародного маркетингу стала участь у міжнародних туристичних виставках та презентаціях, що дозволяло налагоджувати контакти з потенційними партнерами та підвищувати впізнаваність бренду на міжнародному рівні. З метою підтримки міжнародної стратегії було налагоджено співпрацю з дипломатичними представництвами, міжнародними бізнес-асоціаціями та культурними організаціями, що сприяло формуванню позитивного іміджу готелю серед іноземної аудиторії.

Моніторинг та аналіз ефективності маркетингової стратегії є невід'ємною складовою процесу стратегічного управління ТОВ ГК «Жорж». Для оцінки результативності впроваджених маркетингових заходів було розроблено систему ключових показників ефективності (KPI), що включала як фінансові, так і нефінансові метрики. Серед основних показників слід відзначити: коефіцієнт завантаження готелю, середню вартість номера (ADR), дохід на доступний номер (RevPAR), рівень задоволеності гостей, показники лояльності (NPS), ефективність цифрових каналів комунікації та рентабельність інвестицій у маркетинг (ROMI). Для накопичення та дослідження даних використовувалися сучасні аналітичні системи та методи обробки великих даних, що дозволяло отримувати актуальну інформацію про результати маркетингової діяльності в режимі реального часу. На основі проведеного аналізу регулярно здійснювалося коригування маркетингової стратегії та тактичних планів з метою адаптації до змін ринкового середовища та забезпечення постійного розвитку готельного господарства [16, с. 84].

Впровадження технологій цифрової трансформації стало важливим елементом маркетингової стратегії ТОВ ГК «Жорж», спрямованим на

підвищення ефективності маркетингових процесів та забезпечення конкурентних переваг в умовах цифрової економіки. Готель активно впроваджував сучасні технологічні рішення системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), платформи для обробки та аналізу великих масивів даних, технології штучного інтелекту, а також інструменти автоматизації маркетингової діяльності є ключовими компонентами сучасної цифрової інфраструктури підприємств. Використання CRM-системи дозволило централізувати управління інформацією про клієнтів, забезпечити персоналізований підхід до кожного гостя та підвищити ефективність таргетованих маркетингових кампаній. Впровадження технологій великих даних та предиктивної аналітики забезпечило можливість прогнозування споживчої поведінки, оптимізації цінової політики та формування персоналізованих пропозицій на основі аналізу історичних даних та поточних ринкових трендів. Використання технологій штучного інтелекту та машинного навчання дозволило автоматизувати процеси сегментації клієнтів, персоналізації комунікацій та оптимізації маркетингових кампаній.

Зважаючи на динамічні зміни у споживчих уподобаннях та ринковому середовищі, керівництво ТОВ ГК «Жорж» приділяло значну увагу розробці стратегій адаптації до майбутніх викликів та можливостей. У рамках стратегічного планування було визначено основні тренди, що впливатимуть на розвиток готельного ринку в найближчі роки, включаючи зростання попиту на персоналізовані послуги, підвищення значущості цифрових каналів комунікації, посилення конкуренції з боку альтернативних форм розміщення та зростання вимог споживачів до якості обслуговування. На основі проведеного аналізу було розроблено сценарії розвитку підприємства та відповідні маркетингові стратегії для кожного з них. Особлива увага приділялася формуванню гнучкої організаційної структури маркетингового відділу, здатної швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективно реагувати на нові виклики. Важливим напрямком стало впровадження системи інноваційного маркетингу, що передбачала постійний пошук та впровадження нових ідей, технологій та підходів до задоволення потреб клієнтів [23, с. 122].

РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ В УМОВАХ ВІЙНИ

3.1. Оптимізація комунікаційної політики підприємства для підвищення клієнтської лояльності

Сучасні підприємства готельного господарства функціонують в умовах підвищеної конкуренції та постійної трансформації ринкового середовища, що вимагає від них розробка ефективних підходів до залучення та забезпечення лояльності клієнтів становить важливий аспект діяльності підприємств індустрії гостинності. Комунікаційна політика виступає одним із визначальних компонентів маркетингової стратегії готельного бізнесу, оскільки вона забезпечує безпосередній зв'язок між підприємством та його цільовою аудиторією. Важливість ефективної комунікації з клієнтами зростає в умовах диджиталізації суспільства, коли споживачі мають доступ до великої кількості інформації та можливість порівнювати пропозиції різних закладів гостинності. Особливої актуальності питання комунікаційної політики набуває в умовах воєнного стану спостерігаються суттєві трансформації цільової аудиторії готельних підприємств, зокрема внаслідок зростання кількості внутрішньо переміщених осіб та військовослужбовців, що формує нові виклики для організації сервісу та адаптації маркетингових підходів волонтерів, осіб, які постраждали від бойових дій. У таких умовах надзвичайно важливо, щоб комунікація персоналу з клієнтами була чутливою, емпатійною та орієнтованою на психологічну підтримку. Працівники готелів мають володіти не лише професійними навичками обслуговування, а й розуміти емоційний стан гостей, які пережили травматичні події. Неправильно сформоване або нечутливе повідомлення може не лише зіпсувати імідж готелю, а й викликати негативний резонанс у суспільстві.

Клієнтська лояльність виступає ключовим фактором довгострокової успішності готельного підприємства в сучасних умовах господарювання. Під лояльністю клієнтів розуміють їхню прихильність до певного бренду, готовність повторно користуватися послугами підприємства та рекомендувати його іншим споживачам. Формування клієнтської лояльності є комплексним процесом, який залежить від багатьох факторів, включаючи якість наданих послуг, цінову політику, рівень сервісу та ефективність комунікацій з клієнтами. Результати досліджень свідчать про те, що витрати на залучення нового клієнта у 5–7 разів перевищують витрати, необхідні для збереження наявного споживача, що підкреслює економічну доцільність розвитку програм лояльності та вдосконалення комунікаційної політики підприємства [13, 18, 39-40].

Соціальні медіа виступають невід’ємним елементом комунікаційної політики сучасних готельних підприємств, забезпечуючи унікальні можливості для налагодження ефективної взаємодії з цільовими аудиторіями. Платформи соціальних мереж, зокрема Facebook, Instagram, Twitter та інші, надають широкий спектр інструментів для реалізації двонаправленої комунікації, що сприяє безпосередньому обміну інформацією між готелями та споживачами.

Використання цих цифрових каналів дозволяє не лише інформувати потенційних клієнтів щодо послуг та пропозицій готелю, але й формувати емоційний зв’язок з аудиторією, демонструвати унікальні конкурентні переваги бренду, а також створювати спільноти лояльних споживачів. Інтерактивний характер соціальних медіа сприяє оперативному реагуванню на відгуки користувачів, що позитивно впливає на рівень їх задоволеності та підвищує довіру до бренду, зміцнюючи таким чином позиції підприємств на конкурентному ринку. Косенко В.О. наголошує на тому, що ефективна стратегія присутності в соціальних медіа має враховувати специфіку різних платформ та аудиторій, які їх використовують. Контент, що публікується в соціальних медіа, повинен бути релевантним, цікавим та корисним для цільової аудиторії, викликати емоційний відгук та стимулювати взаємодію. Важливим аспектом

комунікації в соціальних медіа є також оперативне реагування на коментарі та запити користувачів, що демонструє клієнтоорієнтованість підприємства [12, с. 123].

Клієнтський досвід (customer experience) стає центральним елементом комунікаційної політики готельних підприємств, спрямованої на підвищення лояльності. Клієнтський досвід формується на всіх етапах взаємодії споживача з підприємством: від моменту пошуку інформації про готель до періоду після завершення споживання послуги. Дослідження Чатхота П.К., Унгсона Г.Р., Алтіная Л. та Чана Е.С.В. підкреслюють важливість співтворення (co-creation) у формуванні позитивного клієнтського досвіду в сфері гостинності. Співтворення передбачає активне залучення клієнтів до процесу створення цінності, що дозволяє підвищити рівень їхньої задоволеності та формувати емоційну прив'язаність до бренду. Комунікаційна політика підприємства повинна забезпечувати підтримку процесу співтворення через створення платформ для обміну ідеями, збору зворотного зв'язку та залучення клієнтів до розробки нових продуктів та послуг.

У сучасних умовах важливим аспектом оптимізації комунікаційної політики готельних підприємств є впровадження інноваційних технологій у процес взаємодії з клієнтами. Автоматизація та діджиталізація комунікаційних процесів дозволяють підвищити їхню ефективність, забезпечити оперативність реагування на запити клієнтів та персоналізувати взаємодію. Білецька І.М. відзначає, що використання чат-ботів, мобільних додатків, віртуальних помічників та інших Інтеграція інноваційних рішень виступає вагомим чинником підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств у сучасних ринкових умовах. Застосування систем штучного інтелекту забезпечує можливість обробки та аналізу великих обсягів даних про споживацьку поведінку, вподобання клієнтів і тенденції ринку, що сприяє прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень.

Важливим аспектом використання інноваційних технологій є забезпечення безперебійного та зручного доступу клієнтів до інформації та послуг готелю через різні канали комунікації [2, с. 284].

Важливим аспектом оптимізації комунікаційної політики готельного підприємства є вимірювання та аналіз ефективності комунікаційних заходів. Встановлення чітких метрик та індикаторів ефективності дозволяє оцінювати результативність різних комунікаційних інструментів та каналів, виявляти проблемні зони та корегувати комунікаційну стратегію відповідно до отриманих результатів. Кравчук Н.М. та Тімофєєва К.О. підкреслюють важливість використання як кількісних (кількість переходів на сайт, конверсія, кількість підписників у соціальних мережах тощо), так і якісних (рівень задоволеності клієнтів, сприйняття бренду, рівень залученості аудиторії) показників для комплексної оцінки ефективності комунікаційної політики. Системний аналіз ефективності комунікацій дозволяє оптимізувати бюджет на маркетингові комунікації, зосереджуючи ресурси на найбільш дієвих інструментах та каналах. Сучасні аналітичні інструменти, такі як Google Analytics, системи аналітики соціальних медіа та спеціалізовані CRM-системи, надають готельним підприємствам широкі можливості для збору та аналізу даних про ефективність комунікаційних заходів [25, с. 74].

Програми лояльності є важливим інструментом комунікаційної політики, спрямованої на утримання клієнтів та підвищення їхньої лояльності. Традиційні програми лояльності, що базуються на системі знижок та бонусів, поступово трансформуються в більш комплексні системи винагород, які враховують індивідуальні преференції клієнтів та забезпечують емоційну цінність для них. Важливим елементом програми лояльності є також комунікаційний компонент, який забезпечує інформування клієнтів про доступні переваги та можливості, стимулює їхню активність та підтримує постійний зв'язок з підприємством. Дослідження показують, що клієнти, які беруть участь у програмах лояльності, демонструють вищий рівень повторних відвідувань та більшу готовність рекомендувати готель іншим споживачам [32, с. 84].

Управління репутацією стає ключовим елементом комунікаційної політики готельних підприємств в умовах зростання впливу соціальних медіа та спеціалізованих платформ для відгуків. Онлайн-репутація готелю формується на

основі відгуків та оцінок клієнтів, які стають важливим джерелом інформації для потенційних споживачів. Дослідження Ньето Дж., Ернандес-Маестро Р.М. та Муньос-Гальєго П.А. демонструють значний вплив онлайн-відгуків на бізнес-показники підприємств готельного господарства. Проактивне управління репутацією передбачає моніторинг згадувань підприємства в онлайн-середовищі, аналіз відгуків клієнтів, оперативне реагування на негативні коментарі та використання позитивних відгуків у комунікаційній стратегії. Важливим аспектом управління репутацією є також стимулювання клієнтів до залишення відгуків та розробка системи роботи з негативними відгуками, яка демонструє клієнтоорієнтованість підприємства та готовність до вдосконалення [44, с. 118].

Внутрішні комунікації є важливим, але часто недооціненим елементом комунікаційної політики готельного підприємства. Ефективні внутрішні комунікації забезпечують узгодженість дій персоналу, формують корпоративну культуру, орієнтовану на клієнта, та сприяють підвищенню якості обслуговування. Іщенко Т.І. та Тімофєєва К.О. підкреслюють, що внутрішні комунікації повинні забезпечувати ефективний обмін інформацією між різними рівнями управління та підрозділами готелю, формувати розуміння стратегічних цілей та цінностей підприємства серед персоналу, а також створювати умови для збору та аналізу зворотного зв'язку від співробітників. Розвиток внутрішніх комунікацій може включати впровадження корпоративних порталів, проведення регулярних нарад та тренінгів, створення системи визнання та винагороди працівників, а також розвиток корпоративної культури, орієнтованої на клієнта. Ефективні внутрішні комунікації сприяють підвищенню рівня залученості персоналу, що в свою чергу впливає на якість обслуговування клієнтів та формування їхньої лояльності [21, с. 227; 39, с. 3-4].

Аналіз комунікаційної політики провідних готельних мереж свідчить про зростання ролі соціальної відповідальності та сталого розвитку у формуванні комунікаційних стратегій. Сучасні споживачі все більше звертають увагу на

екологічні та соціальні аспекти діяльності підприємств, що впливає на їхні споживчі рішення. Готельні підприємства включають інформацію про свої екологічні ініціативи, благодійні проекти та програми корпоративної соціальної відповідальності у свої комунікаційні повідомлення, що дозволяє Сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства та підвищенню рівня довіри з боку споживачів. Дослідження Фірата А., Туркера Г.О. та Метіна І. демонструють позитивний вплив стратегій сталого розвитку на формування преміального іміджу готельних брендів, особливо в сегменті розкішних готелів. Комунікація цінностей сталого розвитку повинна бути автентичною та підкріпленою реальними діями підприємства, що підвищує її ефективність та вплив на споживчу поведінку [39, с. 1].

Таблиця 3.1

Аналіз ефективності різних каналів комунікації для підвищення клієнтської лояльності в готельному бізнесі

Канал комунікації	Рівень охоплення цільової аудиторії (%)	Рівень конверсії (%)	Середній рівень задоволеності клієнтів (бали за 5-бальною шкалою)	Вплив на повторні бронювання (%)	Індекс рентабельності інвестицій (ROI)
Веб-сайт готелю	68	3,2	4,1	42	2,8
Соціальні мережі	75	2,8	4,4	38	3,2
Email-розсилки	82	4,5	4,3	56	4,1
Мобільний додаток	45	5,7	4,7	64	3,5
Месенджери	58	3,9	4,5	49	3,7
ОТА-платформи	91	2,1	3,8	29	1,9
Програма лояльності	53	7,2	4,6	72	4,8

Джерело: розроблено автором на основі даних досліджень [24, с. 124] та [27, с. 201].

Сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства та підвищенню рівня довіри з боку споживачів. Дослідження Фірата А., Туркера Г.О. та Метіна

I. демонструють позитивний вплив стратегій сталого розвитку на формування преміального іміджу готельних брендів, особливо в сегменті розкішних готелів. Комунікація цінностей сталого розвитку повинна бути автентичною та підкріпленою реальними діями підприємства, що підвищує її ефективність та вплив на споживчу поведінку [21, с. 189].

Аналіз даних, представлених у таблиці 3.1 та на рис. 3.1, дозволяє зробити висновок про різну ефективність каналів комунікації щодо формування клієнтської лояльності в готельному бізнесі.

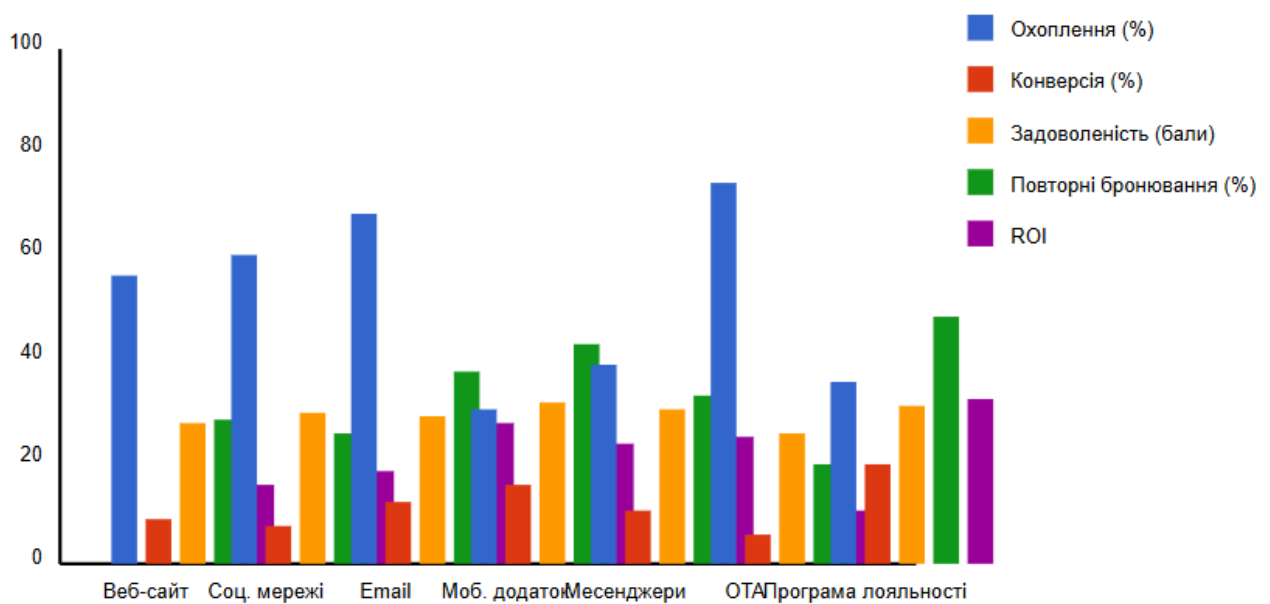


Рис. 3.1. Вплив різних каналів комунікації на формування клієнтської лояльності в готельному бізнесі

Джерело: розроблено автором на основі даних таблиці 3.1.

Найвищий рівень охоплення цільової аудиторії демонструють OTA-платформи (91%), що пояснюється їхньою популярністю серед споживачів при пошуку та бронюванні готельних послуг, проте вони характеризуються найнижчим рівнем конверсії (2,1%) та індексом рентабельності інвестицій (1,9). Найбільш ефективними з точки зору впливу на повторні бронювання є програми лояльності (72%) та мобільні додатки (64%), які також демонструють найвищі

показники конверсії (7,2% та 5,7% відповідно) та рівня задоволеності клієнтів (4,6 та 4,7 балів). Email-розсилки, незважаючи на традиційність цього каналу, залишаються ефективним інструментом комунікації, демонструючи високий рівень охоплення (82%) та значний вплив на повторні бронювання (56%). Соціальні мережі та месенджери характеризуються високим рівнем задоволеності клієнтів (4,4 та 4,5 балів відповідно), що підтверджує їхню роль у формуванні позитивного клієнтського досвіду та емоційного зв'язку з брендом. Отримані дані свідчать про необхідність диференційованого підходу до використання різних каналів комунікації в залежності від цілей підприємства та характеристик цільової аудиторії.

3.2. Розробка адаптивної маркетингової стратегії для підприємства ТОВ ГК «Жорж»

В умовах посиленої конкуренції на ринку готельних послуг розробка ефективної маркетингової стратегії є одним із ключових чинників успішної діяльності готельного підприємства. Маркетингова стратегія ТОВ ГК «Жорж» повинна враховувати специфіку функціонування готельного сектору, особливості цільової аудиторії та динамічні зміни зовнішнього середовища. Одним із важливих компонентів стратегії є її адаптивність, що забезпечує своєчасну реакцію на коливання ринкової кон'юнктури та до зволяє коригувати планові заходи відповідно до нових викликів і можливостей. Стратегічний підхід у сфері маркетингової діяльності включає не лише планування короткострокових заходів, а й формування комплексного довгострокового бачення розвитку підприємства, що базується на аналізі актуальних тенденцій галузі та прогнозуванні її подальших перспектив. Війна в Україні суттєво змінила соціально-економічні реалії, що безпосередньо вплинуло на готельну галузь. Для підприємства ТОВ ГК «Жорж», яке має сталу репутацію та розвинуту інфраструктуру, виникла необхідність швидко адаптувати маркетингову стратегію до нових умов. Основним завданням стає не лише збереження

клієнтської бази, а й розширення аудиторії за рахунок нових категорій гостей, що з'явилися внаслідок війни — внутрішньо переміщених осіб, військовослужбовців, волонтерів, цивільних, які втратили домівки.

Сучасні тенденції розвитку готельного господарства в Україні характеризуються підвищенням вимог споживачів до якості послуг, зростанням персоналізації обслуговування. Дослідження показують, що успішні готельні підприємства активно впроваджують інноваційні технології обслуговування, розвивають додаткові послуги та формують унікальні переваги, які дозволяють виділитися серед конкурентів. Для ТОВ ГК «Жорж» важливо враховувати ці тенденції при розробці маркетингової стратегії, адаптуючи її до специфіки локального ринку та потреб цільової аудиторії. Особливу увагу слід приділити впровадженню цифрових технологій, які дозволяють оптимізувати процеси взаємодії з клієнтами та підвищувати якість обслуговування. [24, с. 74]

Маркетингова стратегія готельного підприємства повинна базуватися на ґрунтовному аналізі конкурентного середовища та визначенні ключових факторів успіху. Дослідження конкурентоспроможності ТОВ ГК «Жорж» дозволило виявити як сильні сторони підприємства (вдале розташування, історична цінність будівлі, висока якість основних послуг), так і слабкі місця (недостатньо розвинена система додаткових послуг, обмежене використання цифрових каналів комунікації, відсутність системи управління відносинами з клієнтами). Аналіз конкурентів показав, що основними перевагами, які використовують лідери ринку, є активне впровадження інноваційних технологій обслуговування, розвиток програм лояльності та формування стійкого позитивного іміджу бренду.

Важливим елементом маркетингової стратегії є сегментація ринку та позиціонування послуг готелю. Аналіз цільової аудиторії ТОВ ГК «Жорж» дозволив виділити кілька ключових сегментів: бізнес-туристи, які приїжджають у справах; іноземні туристи, які цікавляться історією та культурою міста; сімейні пари, які шукають комфортний відпочинок; учасники конференцій та ділових заходів. Кожен з цих сегментів має свої особливості та вимоги до готельних послуг, що потребує диференційованого підходу до розробки пропозицій та їх

просування. Чітке позиціонування готелю як закладу, що поєднує історичну атмосферу з сучасним комфортом та високим рівнем сервісу, допоможе сформувати унікальну ринкову пропозицію та виділитися серед конкурентів.

Врахування цих факторів дозволить розробити стратегію, яка забезпечить підвищення конкурентоспроможності ТОВ ГК «Жорж» та зміцнення його позицій на ринку готельних послуг (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Ключові елементи адаптивної маркетингової стратегії ТОВ ГК «Жорж»

Елемент стратегії	Поточний стан	Цільовий стан	Заходи реалізації	Очікуваний результат
Онлайн-присутність	Базовий веб-сайт, мінімальна активність у соцмережах	Розвинена екосистема цифрових каналів	Модернізація веб-сайту, активізація роботи в соцмережах, партнерство з ОТА	Збільшення онлайн-бронювань на 35%
Програма лояльності	Відсутня	Багаторівнева система винагород	Розробка програми, інтеграція з CRM, навчання персоналу	Збільшення відсотка повторних клієнтів до 25%
Управління репутацією	Несистемний моніторинг, нерегулярні відповіді на відгуки	Комплексна система управління репутацією	Впровадження інструментів моніторингу, стандартизація відповідей, навчання персоналу	Підвищення рейтингу на платформах бронювання на 0,5 бала
Якість послуг	Базові стандарти обслуговування	Система управління якістю	Розробка стандартів, навчання персоналу, регулярний аудит якості	Зниження кількості скарг на 40%
Цифрові технології	Застарілі системи управління	Інтегрована цифрова екосистема	Впровадження нової PMS, розробка мобільного додатку, інтеграція бізнес-процесів	Скорочення часу обслуговування на 20%
Сезонна адаптація	Підхід "один розмір для всіх"	Диференційовані стратегії для різних сезонів	Розробка сезонних пакетів, гнучке ціноутворення, спеціальні пропозиції	Збільшення завантаженості в низький сезон на 15%

Елемент стратегії	Поточний стан	Цільовий стан	Заходи реалізації	Очікуваний результат
Партнерства	Обмежена співпраця з ключовими партнерами	Розвинена мережа стратегічних партнерств	Укладання нових партнерських угод, розробка спільних пропозицій	Залучення 20% нових клієнтів через партнерські канали
Сталий розвиток	Базові заходи енергозбереження	Комплексний підхід до сталого розвитку	Впровадження екологічних ініціатив, соціальних проектів	Отримання екологічного сертифікату, підвищення привабливості для екосвідомих клієнтів

Дані табл. 3.2 показують суттєвий розрив між поточним та цільовим станом за більшістю елементів стратегії, що вказує на необхідність системних змін у маркетинговому підході готелю. Особливо значними є розриви у сферах онлайн-присутності, управління репутацією та впровадження цифрових технологій, де готель суттєво відстає від сучасних тенденцій розвитку галузі. Запропоновані заходи реалізації для кожного елемента стратегії є конкретними та вимірюваними, що дозволяє ефективно контролювати процес впровадження змін та оцінювати їхню результативність. Очікувані результати свідчать про високий потенціал впливу запропонованої стратегії на ключові показники діяльності готелю, включаючи збільшення онлайн-бронювань, підвищення лояльності клієнтів та зростання завантаженості в низький сезон.

Формування ефективної системи комунікацій є критично важливим для реалізації маркетингової стратегії готельного підприємства. Дослідження показують, що сучасні споживачі активно використовують різноманітні цифрові канали для пошуку інформації про готелі та бронювання номерів, тому ТОВ ГК «Жорж» необхідно забезпечити присутність у всіх ключових онлайн-каналах рис. 3.2.

Аналіз рис. 3.1 показує оптимізований розподіл маркетингового бюджету ТОВ ГК «Жорж» за ключовими напрямками, який відображає пріоритети адаптивної маркетингової стратегії.

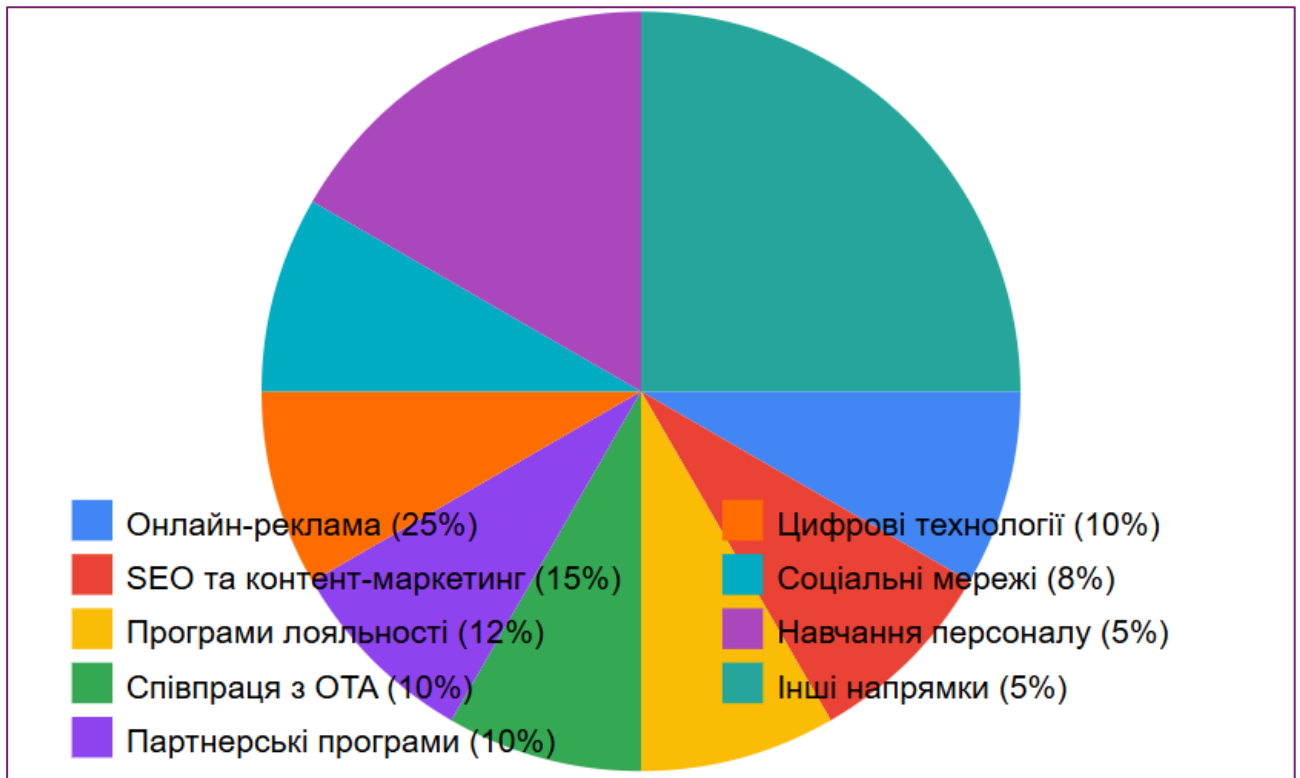


Рис. 3.2. Діаграма цифрових каналів для пошуку інформації та бронювання номерів ТОВ ГК «Жорж»

Найбільшу частку бюджету (25%) запропоновано спрямувати на онлайн-рекламу, що відповідає сучасним тенденціям діджиталізації маркетингових комунікацій та зростаючій ролі інтернет-каналів у процесі пошуку та бронювання готелів. Значні частки бюджету також виділені на SEO та контент-маркетинг (15%) і програми лояльності (12%), що відображає важливість органічного трафіку та утримання існуючих клієнтів. Збалансоване фінансування інших напрямків (співпраця з онлайн-туристичними агентствами, партнерські програми, цифрові технології, соціальні мережі) забезпечує комплексний підхід до маркетингової діяльності. Важливо відзначити, що 5% бюджету спрямовано на навчання персоналу, що підкреслює роль людського фактора в реалізації маркетингової стратегії та забезпеченні високої якості обслуговування. Це включає розвиток власного веб-сайту з функцією онлайн-бронювання, активне використання соціальних мереж для комунікації з потенційними та існуючими клієнтами, співпрацю з основними системами бронювання (Booking.com,

Expedia, Hotels.com) та туристичними платформами (TripAdvisor, Google Travel). Важливо також розвивати офлайн-комунікації, включаючи участь у туристичних виставках, співпрацю з туристичними агенціями та організацію спеціальних заходів для підвищення впізнаваності бренду. [3, с. 232]

Управління якістю послуг є невід'ємною складовою маркетингової стратегії готельного підприємства, оскільки якість безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів та їхню лояльність. Для ТОВ ГК «Жорж» важливо впровадити системний підхід до управління якістю, який включатиме регулярний моніторинг задоволеності гостей, аналіз відгуків на різних платформах, навчання персоналу та постійне вдосконалення процесів обслуговування. Дослідження показують, що високий рівень якості послуг позитивно впливає на репутацію готелю та сприяє збільшенню кількості повторних візитів та рекомендацій. Важливо розробити стандарти обслуговування для всіх етапів взаємодії з клієнтом – від бронювання до виїзду з готелю, та забезпечити їх неухильне дотримання всіма співробітниками.

Впровадження цифрових технологій є одним з ключових напрямів розвитку сучасного готельного бізнесу, який необхідно врахувати при розробці маркетингової стратегії ТОВ ГК «Жорж». Цифрова трансформація сприяє оптимізації операційних процесів, підвищенню якості сервісного обслуговування та формуванню нових каналів взаємодії з клієнтською аудиторією. Для готелю рекомендується впровадити інтегровану систему управління, яка об'єднуватиме всі бізнес-процеси – від бронювання та поселення гостей до управління запасами та фінансового обліку. Важливим елементом цифрової стратегії є розвиток мобільного додатку, який надаватиме гостям можливість бронювати номери, замовляти додаткові послуги, спілкуватися з персоналом готелю та отримувати актуальну інформацію про спеціальні пропозиції та події. Також доцільно впровадити системи штучного інтелекту для аналізу даних про клієнтів та персоналізації пропозицій. [2, с. 156]

Розробка програми лояльності є важливим елементом маркетингової стратегії, спрямованим на утримання існуючих клієнтів та стимулювання

повторних візитів. Для ТОВ ГК «Жорж» рекомендується розробити багаторівневу програму лояльності, яка передбачатиме накопичення балів за проживання та використання додаткових послуг, отримання спеціальних пропозицій, першочерговий доступ до нових послуг та особливі привілеї для постійних гостей. Важливо забезпечити простоту та зрозумілість умов програми, а також регулярно інформувати учасників про їхній статус та доступні можливості. Інтеграція програми лояльності з мобільним додатком та системою управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) дозволить автоматизувати процеси та підвищити їхню ефективність.

Управління репутацією в онлайн-середовищі є одним із ключових аспектів маркетингової стратегії сучасних готельних підприємств, що безпосередньо впливає на формування довіри та лояльності споживачів. На сьогоднішній день дослідження демонструють, що значна частина потенційних клієнтів перш ніж здійснити бронювання, активно вивчає відгуки та оцінки інших користувачів на різних цифрових платформах. Для ТОВ ГК «Жорж» важливо впровадити систему моніторингу відгуків на всіх ключових платформах (Booking.com, TripAdvisor, Google, соціальні мережі), оперативно реагувати на відгуки (як позитивні, так і негативні) та використовувати отриману інформацію для вдосконалення послуг. Аналіз відгуків дозволяє виявити слабкі місця в обслуговуванні та своєчасно вжити заходів для їх усунення. Важливо також стимулювати задоволених гостей залишати позитивні відгуки, що сприятиме формуванню позитивного іміджу готелю в онлайн-середовищі. [49, с. 2035-2038]

Співпраця з партнерами є важливим напрямом маркетингової стратегії, який дозволяє розширити спектр послуг та залучити нових клієнтів. Для ТОВ ГК «Жорж» рекомендується розвивати партнерські відносини з туристичними агенціями, організаторами конференцій та ділових заходів, транспортними компаніями, закладами харчування, культурними установами та іншими організаціями, що можуть сприяти залученню гостей. Особливо перспективним

є партнерство з місцевими туристичними атракціями, що дозволить створювати комплексні пропозиції для туристів, які включатимуть проживання в готелі та відвідування популярних місць. Також доцільно розвивати співпрацю з бізнес-клієнтами, пропонуючи спеціальні умови для корпоративних заходів та проживання співробітників.

Впровадження принципів сталого розвитку є сучасним трендом у готельному бізнесі, який необхідно врахувати при розробці маркетингової стратегії. Дослідження показують, що все більше споживачів звертають увагу на екологічність та соціальну відповідальність підприємств при виборі готелю. Для ТОВ ГК «Жорж» рекомендується розробити та впровадити екологічну програму, яка включатиме заходи з енергозбереження, зменшення споживання води, сортування відходів, використання екологічно чистих матеріалів та засобів. Важливо також розвивати соціальні ініціативи, такі як підтримка місцевих громад, благодійні проекти, забезпечення доступності для людей з обмеженими можливостями. Ці заходи не лише сприятимуть сталому розвитку, але й позитивно впливатимуть на імідж готелю та його привабливість для свідомих споживачів [50, с. 1-3].

Адаптація маркетингової стратегії до сезонних коливань попиту є важливим аспектом планування діяльності готельного підприємства. Аналіз завантаженості ТОВ ГК «Жорж» показує наявність високого сезону (травень-вересень) та низького сезону (листопад-лютий), що потребує різних підходів до маркетингової діяльності. У високий сезон основна увага має приділятися максимізації доходу через оптимізацію тарифної політики та ефективне управління каналами дистрибуції. У низький сезон доцільно впроваджувати спеціальні пропозиції та пакети послуг, орієнтовані на конкретні сегменти (наприклад, вікенд-пакети для пар, пакети для проведення конференцій, спеціальні пропозиції для корпоративних клієнтів). Важливо також розвивати додаткові послуги, які можуть генерувати дохід незалежно від сезону, такі як

ресторан, спа-центр, конференц-зали [8-10]. Аналіз табличних даних дозволяє зробити висновок про комплексний характер запропонованої маркетингової стратегії для ТОВ ГК «Жорж», яка охоплює всі ключові аспекти діяльності підприємства. Таблиця 3.2 демонструє суттєвий розрив між поточним та цільовим станом за більшістю елементів стратегії, що вказує на необхідність системних змін у маркетинговому підході готелю. Особливо значними є розриви у сферах онлайн-присутності, управління репутацією та впровадження цифрових технологій, де готель суттєво відстає від сучасних тенденцій розвитку галузі. Запропоновані заходи реалізації для кожного елемента стратегії є конкретними та вимірюваними, що дозволяє ефективно контролювати процес впровадження змін та оцінювати їхню результативність. Очікувані результати свідчать про високий потенціал впливу запропонованої стратегії на ключові показники діяльності готелю, включаючи збільшення онлайн-бронювань, підвищення лояльності клієнтів та зростання завантаженості в низький сезон.

Оцінка ефективності маркетингової стратегії є важливим елементом її впровадження, який дозволяє контролювати досягнення поставлених цілей та вносити необхідні корективи. Для ТОВ ГК «Жорж» рекомендується розробити систему ключових показників ефективності, які відображатимуть результативність маркетингової діяльності в різних напрямках. Ці показники мають включати як фінансові метрики (дохід, середній чек, RevPAR), так і нефінансові (кількість бронювань, завантаженість, рівень задоволеності клієнтів, рейтинги на платформах бронювання). Важливо забезпечити регулярний моніторинг цих показників та їх аналіз, який дозволить виявляти тенденції, проблемні місця та можливості для вдосконалення. Адаптивність маркетингової стратегії передбачає її гнучкість та готовність до змін відповідно до результатів оцінки ефективності та змін у зовнішньому середовищі.

Реалізація адаптивної маркетингової стратегії потребує чіткого плану дій з визначенням відповідальних осіб, термінів виконання та необхідних ресурсів.

Для ТОВ ГК «Жорж» рекомендується розробити детальний план впровадження, який розбиватиме стратегію на конкретні тактичні завдання та проекти. (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.2

Адаптивна маркетингова стратегія ТОВ ГК «Жорж» в умовах війни

Напрямок	Опис	Конкретні заходи
1. Актуалізація цільової аудиторії	Визначення нових сегментів клієнтів, що з'явилися внаслідок війни	- Військові та їхні родини - ВПО - Волонтери - Гуманітарні працівники - Соціально активні туристи
2. Безпека та позиціонування	Пропозиція готелю як безпечного місця перебування	- Інформація про наявність укриття - Оновлення безпекових протоколів - Пакет «Безпечне житло»
3. Інклюзивність та чутливість	Забезпечення доступності для всіх категорій гостей	- Інклюзивні номери - Доступний туризм - Тренінги для персоналу з психологічної чутливості
4. Гнучке ціноутворення	Адаптація цінової політики під реалії воєнного часу	- Знижки для ВПО, військових - Довгострокові тарифи - Передплата/розстрочка
5. Цифрова комунікація	Зміцнення онлайн-присутності та зворотного зв'язку з клієнтами	- Соцмережі з корисним та емоційним контентом - Персоналізовані e-mail розсилки - Покращене онлайн-бронювання
6. Емоційний брендинг	Побудова образу готелю як місця підтримки та людяності	- Історії гостей - Візуальна айдентика з елементами підтримки - Благодійні ініціативи
7. Партнерства	Співпраця з організаціями та залучення нових каналів просування	- Партнерство з волонтерами, фондами, ВЦА - Присутність на платформах допомоги - Участь у міських проєктах

Важливо забезпечити поетапність впровадження, починаючи з найбільш пріоритетних напрямків, які можуть дати швидкий результат (наприклад, оптимізація присутності на платформах бронювання, розвиток соціальних мереж), і поступово переходячи до більш складних і ресурсомістких проєктів (впровадження CRM-системи, розробка мобільного додатку). Ключовим фактором успіху реалізації стратегії є залучення всіх співробітників готелю, їх

інформування про цілі та завдання стратегії, навчання необхідним навичкам та мотивація до досягнення поставлених цілей [27, с. 312; 52].

У контексті війни стратегія розвитку готелю не може базуватися виключно на традиційних маркетингових підходах. Адаптивна стратегія повинна враховувати суттєві зміни у поведінці споживачів, їхніх потребах, емоційному стані та очікуваннях. В умовах соціальної нестабільності, безпекових загроз та економічного тиску готельний бізнес має трансформуватися в бік більшої гнучкості, соціальної відповідальності та чутливості до запитів нових категорій клієнтів. ТОВ ГК «Жорж» доцільно позиціонувати не лише як готель, а як безпечне місце для відновлення, тимчасового прихистку та турботи. Маркетингова стратегія має підкреслювати цінності підтримки, людяності та взаємоповаги. Усі зовнішні повідомлення, візуальна ідентика, контент на сайті та в соціальних мережах повинні транслювати меседж: «Ми піклуємося. Ми поруч. Ми розуміємо». Це особливо важливо для гостей, які пережили травматичні події — військових, цивільних із постраждалих регіонів, внутрішньо переміщених осіб. Необхідно впровадити стандарти кризової комунікації для персоналу: вміння спілкуватися у стресових ситуаціях, реагувати на емоційні запити гостей, швидко надавати потрібну інформацію у випадку тривоги чи надзвичайних ситуацій. Це не лише покращить сервіс, а й створить атмосферу довіри, яка є важливішою за звичайний комфорт у таких умовах. Соціальна відповідальність повинна стати ще одним ключовим елементом маркетингової стратегії. Готель може брати участь у благодійних ініціативах — надавати знижки для військовослужбовців, волонтерів, родин загиблих, або навіть частково безкоштовно розміщувати потребувачих. Співпраця з волонтерськими організаціями, участь у гуманітарних ініціативах, передача частини прибутку на підтримку ЗСУ — усе це формує позитивний імідж бренду, підвищує довіру та емоційну прихильність з боку суспільства. Окрему увагу слід приділити розвитку внутрішнього туризму. В умовах закритого неба та безпекових обмежень все

більше українців подорожують всередині країни. Це створює можливості для створення патріотичних або тематичних туристичних продуктів: екскурсій за мотивами історії міста та його ролі у війні, оздоровчих програм для військових і цивільних, які потребують психологічної чи фізичної реабілітації. Перспективним напрямом є також розвиток так званого «туризму підтримки», коли клієнти свідомо обирають українські готелі, щоб підтримати національний бізнес у складні часи. [54; 55].

Таким чином, адаптивна маркетингова стратегія ТОВ ГК «ЖОРЖ» повинна включати комплекс заходів, спрямованих не лише на виживання в умовах війни, але й на посилення довіри, зміцнення репутації та формування емоційного зв'язку з клієнтами. Це дозволить готелю не тільки утриматися на ринку, а й зайняти нішу відповідального, безпечного та соціально орієнтованого готельного сервісу.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ

4.1. Система управління охороною праці підприємства готельного бізнесу

Система управління охороною праці (далі - СУОП) у готельному бізнесі є комплексним механізмом, що спрямований на наявність безпечних умов роботи персоналу та перебування гостей у закладі розміщення. Ефективна організація СУОП у готельному підприємстві передбачає створення відповідної організаційної структури, розподіл обов'язків та повноважень між керівниками різних рівнів, спеціалістами та іншими працівниками. Основними елементами системи керування охороною праці є політика підприємства щодо охорони праці, планування заходів, впровадження та функціонування, перевірка і коригувальні дії, аналіз з боку керівництва. Сучасні підприємства готельного господарства повинні надавати великого значення питанням безпеки персоналу та проживаючих, оскільки це гарантовано впливає на якість наданих послуг та конкурентоспроможність закладу. Формування культури безпеки праці в готелі має стати невід'ємною складовою загально-корпоративної культури. [15; 18 с 34-35]. Запровадження ефективного системного управління охороною праці у готельних підприємствах має особливу актуальність в умовах інтенсивного розвитку туристичної галузі та підвищення вимог до якості обслуговування. Процес даного управління передбачає розробку та втілення профілактичних заходів, що спрямовані на запобігання виробничого травматизму, професійних захворювань та аварій на робочих місцях. Наявні дослідження якнайкраще підсвічують важливість належної організації роботи з охорони праці в готелях чи готельних комплексах, а це, у свою чергу, сприяє підвищенню продуктивності роботи персоналу, достатньої укомплектованості колективу, зменшенню плинності кадрів, а також формуванню позитивного іміджу самого підприємства.

Досить важливу роль із забезпечення ефективності цієї системи відіграє також організація навчання працівників з питань і умов охорони праці, проведення їм інструктажів. Суттєвим елементом СУОП є впровадження сучасних технологій та інноваційних підходів до забезпечення безпеки, що дозволяє зменшити ризики виникнення кризових та небезпечних ситуацій.

Варто звернути увагу, що система керування охороною праці в готельному підприємстві має бути інтегрована в загальну систему управління та функціонувати на основі відповідних нормативно-правових актів. Керівництво готелю має забезпечити розробку та затвердження внутрішніх положень та інструкцій з охорони праці для користування різних векторів роботи працівників, із урахуванням специфіки їхньої діяльності та потенційні ризики.

Аналіз практики функціонування готельних підприємств показує, що найбільш поширеними причинами нещасних випадків є порушення трудової дисципліни, недотримання вимог інструкцій з охорони праці, незадовільна організація виконання робіт та недостатній контроль з боку керівників. В умовах підвищення конкуренції на ринку готельних послуг надважливим стає можливість підприємства надати найвищий рівень захищеності як для працівників, так і для гостей, що дуже впливає на якість сервісу та лояльність клієнтів. Формування ефективної системи управління охороною праці потребує також врахування психологічних аспектів безпеки, зокрема, формування у працівників мотивації до безпечної праці та відповідального ставлення до власного здоров'я [1, с. 156].

Для ефективного функціонування СУОП у готельному підприємстві ключове значення має розподіл обов'язків та відповідальності між різними напрямками управління. Вищий рівень управління (власник, генеральний директор) формує політику підприємства у сфері охорони праці, визначає стратегічні цілі та забезпечує необхідні ресурси для їх досягнення. Середній рівень управління (керівники підрозділів, відділів) відповідає за впровадження

вимог охорони праці на підпорядкованих ділянках, організацію безпечного виконання робіт, а також контроль дотримання працівниками зазначених правил безпеки. Нижчий рівень (безпосередні виконавці) зобов'язаний дотримуватися встановлених вимог безпеки, правильно застосовувати засоби захисту та інформувати керівництво про виявлені недоліки. В умовах сьогодення особливо актуальним стає впровадження міжнародного стандарту ISO 45001, який встановлює вимоги до систем управління охороною праці та безпекою праці на основі ризик-орієнтованого підходу.

Формування безпечного робочого середовища в готельному підприємстві передбачає забезпечення належних санітарно-гігієнічних умов праці, оптимального мікроклімату, освітлення, вентиляції та інших факторів, які мають прямий і не прямий вплив на здоров'я працівників. Вагомим аспектом охорони праці в готелях є створення ергономічних робочих місць, що відповідають фізіологічним та психологічним особливостям людини та забезпечують комфортні умови для виконання професійних обов'язків. Додаткову увагу варто приділити організації роботи працівників, які виконують роботи з підвищеною небезпекою, зокрема, електриків, сантехніків, працівників пралень, кухарів. Для цих категорій персоналу необхідно проводити професійне навчання та системну перевірку знань з даного питання, а також регулярних медичних оглядів. В умовах впровадження нових технологій та модернізації обладнання актуальним завданням є проведення позапланових інструктажів та, обов'язково, своєчасне оновлення інструкцій з охорони праці.

Ще одною важливою складовою системи управління охороною праці в готельному підприємстві є організація контролю за дотриманням вимог безпеки. Контроль має бути систематичним, об'єктивним та спрямованим на виявлення порушень з метою їх швидкого усунення. Ефективним інструментом контролю є проведення регулярних аудитів охорони праці, що дозволяють комплексно оцінити стан безпеки на підприємстві та визначити напрями для вдосконалення.

Невід'ємною складовою СУОП є також дослідження та облік нещасних випадків, аварій і професійних захворювань, що дозволить віднайти чинники їх створення та розробити заходи для того, аби запобігти подібним ситуаціям у майбутньому. У сучасних умовах все більшого поширення набувають цифрові технології контролю, зокрема, відеоспостереження, електронні системи доступу, автоматизовані системи моніторингу стану обладнання тощо [8, с. 342].

Особливої уваги в системі управління охороною праці готельного підприємства заслуговує організація навчання та інструктажів з питань охорони праці. Навчання має бути систематичним, практично орієнтованим та враховувати специфіку діяльності різних категорій працівників. Важливо забезпечити якісне проведення усіх типів інструктажів, а саме: вступного, первинного, повторного, позапланового та цільового. Ефективним інструментом підвищення рівня знань із охорони праці є також проведення тематичних тренінгів, реалістичних практичних занять, а ще використання різноманітних інтерактивних методів навчання. На щастя, сучасні технології дають можливість впровадження електронних курсів із охорони праці, тестування знань за допомогою спеціальних програм, використання віртуальної реальності для відпрацювання дій у надзвичайних ситуаціях. Важливим аспектом навчання є формування культури безпеки у працівників, відповідального відношення до свого здоров'я та безпеки колег.

Одним з важливих елементів системи управління охороною праці в готельному підприємстві є забезпечення готовності до надзвичайних ситуацій. Це передбачає розробку планів евакуації, проведення тренувань з евакуації персоналу та гостей, підготовку працівників до дій у разі виникнення пожеж, аварій, стихійних лих тощо. Особливої важливості набуває забезпечення пожежної безпеки, оскільки пожежі у готелях можуть призвести до катастрофічних наслідків. Необхідно забезпечити наявність та справність систем пожежної сигналізації, автоматичного пожежогасіння, первинних засобів

пожежогасіння, систем оповіщення та управління евакуацією. В умовах зростання терористичних загроз актуальності набуває розробка та впровадження заходів щодо забезпечення антитерористичної безпеки готелів [8, с. 225].

Впровадження ризик-орієнтованого підходу в системі управління охороною праці готельного підприємства передбачає систематичну ідентифікацію небезпек, оцінку ризиків та розробку заходів контролю. Процес оцінки ризиків має бути безперервним та включати аналіз всіх видів діяльності підприємства, робочих місць, обладнання, технологічних процесів. На основі результатів оцінки ризиків розробляються превентивні заходи, спрямовані на зниження ймовірності виникнення нещасних випадків та мінімізацію їх наслідків. Важливим аспектом є залучення працівників до процесу ідентифікації небезпек та оцінки ризиків, оскільки саме вони найкраще знають особливості своєї роботи та потенційні небезпеки.

Особливу увагу слід приділяти забезпеченню ЗІЗ працівників служби господарського обслуговування, зокрема, покоївок, прибиральників, працівників пралень, які контактують з хімічними речовинами, біологічними факторами та виконують роботи, пов'язані з фізичними навантаженнями. Впровадження сучасних технологій дозволяє використовувати більш ефективні та комфортні засоби захисту, що не створюють додаткового навантаження на працівників [25, с. 73]. Забезпечення безпеки гостей готелю є важливою складовою системи управління охороною праці, оскільки безпека перебування є одним з ключових критеріїв вибору закладу розміщення. Система безпеки гостей включає забезпечення фізичної безпеки (захист від протиправних дій), пожежної безпеки, санітарно-епідеміологічної безпеки, безпеки харчування, інформаційної безпеки тощо. Важливим аспектом є також забезпечення доступності готелю для людей з обмеженими можливостями, що передбачає створення безбар'єрного середовища, спеціального обладнання номерів, підготовку персоналу для роботи з цією категорією гостей. В умовах глобалізації та зростання міжнародного

туризму особливої актуальності набуває врахування культурних особливостей та специфічних потреб гостей з різних країн. Сучасні технології дозволяють впроваджувати інноваційні системи безпеки, зокрема, електронні замки, системи відеоспостереження, контролю доступу, оповіщення тощо [6, с. 218].

Ефективне функціонування системи управління охороною праці в готельному підприємстві неможливе без належного документаційного забезпечення.

Важливою складовою системи управління охороною праці в готельному підприємстві є забезпечення психологічного благополуччя працівників та профілактика стресів. Робота в сфері гостинності характеризується високим рівнем емоційного навантаження, необхідністю постійного контакту з людьми, роботою в умовах дефіциту часу, що може призводити до емоційного вигорання та стресів. Керівництво готелю має впроваджувати заходи для створення сприятливого психологічного клімату, забезпечення балансу між роботою та відпочинком, профілактики конфліктів. Ефективними інструментами є проведення тренінгів з управління стресом, формування навичок конструктивного спілкування, організація психологічної підтримки для працівників. Важливим аспектом є також розробка та впровадження програм підтримки здоров'я працівників, що включають пропаганду здорового способу життя, організацію спортивних заходів, забезпечення доступу до медичних послуг. В умовах впровадження нових технологій актуальності набуває проблема адаптації працівників до змін, що вимагає спеціальних програм підготовки та підтримки [33, с. 115].

В умовах зростання конкуренції на ринку готельних послуг ефективна система управління охороною праці стає важливим конкурентним фактором, що впливає на якість сервісу, лояльність клієнтів та репутацію підприємства. Важливим аспектом є також можливість зниження витрат на страхування, компенсаційні виплати, штрафи за порушення вимог охорони праці. В умовах

розвитку соціально відповідального бізнесу забезпечення безпечних умов праці стає важливим елементом корпоративної соціальної відповідальності, що сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства серед працівників, партнерів та клієнтів [9, с. 276].

4.2. Організація системи безпеки ТОВ ГК «Жорж» під час війни

Готельний бізнес в умовах війни вимагає кардинального переосмислення підходів до організації безпеки як гостей, так і персоналу закладу розміщення. Традиційні системи безпеки, що функціонували в довоєнний період, потребують суттєвої трансформації та адаптації до нових викликів, пов'язаних із веденням бойових дій, терористичними загрозами та критичними порушеннями інфраструктури. У контексті воєнного стану безпека готельного підприємства набуває першочергового значення, перетворюючись із допоміжної функції на ключовий елемент стратегічного управління, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність закладу. Варто зазначити, що належним чином організована система безпеки не лише захищає від потенційних загроз, але й створює передумови для формування позитивного іміджу готелю як надійного прихистку в складних умовах військового часу. Комплексна система безпеки готелю під час війни повинна охоплювати широкий спектр заходів, спрямованих на забезпечення фізичної, інформаційної, економічної та психологічної безпеки. У воєнний період традиційні загрози, такі як крадіжки, пожежі та інші надзвичайні ситуації мирного часу, доповнюються специфічними воєнними ризиками: артилерійськими обстрілами, ракетними ударами, терористичними актами та диверсіями. Надзвичайно важливим стає питання автономного забезпечення готелю електроенергією, водою та опаленням у випадку пошкодження критичної інфраструктури міста внаслідок обстрілів. Для цього необхідно передбачити встановлення резервних генераторів, акумуляторних

систем, автономних систем водопостачання та альтернативних джерел опалення, що дозволить підтримувати мінімально необхідний рівень комфорту для гостей навіть в умовах тривалого відключення централізованих комунікацій [25, с. 74]. Співробітники готелю повинні проходити регулярні тренінги з надання першої домедичної допомоги, евакуації гостей, гасіння пожеж та інших навичок, критично важливих в умовах воєнного часу. Особливу увагу слід приділяти психологічній підготовці персоналу, формуванню стресостійкості та вмінню зберігати спокій у критичних ситуаціях, що допоможе запобігти паніці серед гостей у разі надзвичайної події. Для забезпечення безперервності бізнес-процесів доцільно розробити систему взаємозамінності співробітників та створити резерв кадрів, який можна активувати у випадку неможливості прибуття основного персоналу до місця роботи через бойові дії або порушення транспортного сполучення.

Впровадження інтегрованих систем відеоспостереження з функцією аналітики, контролю доступу на основі біометричних даних, сенсорів виявлення вибухових речовин та інших передових технологій суттєво розширює можливості готелю щодо попередження та нейтралізації різноманітних загроз. В умовах війни готелі часто стають об'єктами інформаційних атак, спрямованих на компрометацію репутації закладу або отримання розвідувальної інформації про важливих гостей, тому захист цифрової інфраструктури перетворюється на один із пріоритетних напрямків забезпечення безпеки.

Організація евакуаційних заходів є невід'ємною складовою системи безпеки готелю в умовах війни, що вимагає розробки чітких алгоритмів дій персоналу та гостей у разі виникнення загрози. Кожен готель повинен мати детальний план евакуації, який визначає оптимальні маршрути, пункти збору, порядок оповіщення та особливості надання допомоги маломобільним групам гостей. Для підвищення ефективності евакуаційних заходів доцільно встановити додаткове освітлення аварійних виходів, яке працюватиме навіть при відключенні

електроенергії, та забезпечити наявність засобів індивідуального захисту (протигази, респіратори, евакуаційні капюшони) для гостей і персоналу

Інформаційна підтримка гостей відіграє ключову роль у забезпеченні їхньої безпеки та психологічного комфорту під час перебування в готелі в умовах війни. При поселенні кожен гість повинен отримувати детальну інструкцію щодо дій у разі повітряної тривоги, артилерійського обстрілу, пожежі та інших надзвичайних ситуацій, характерних для воєнного часу. Важливо організувати багатомовне інформування з урахуванням контингенту гостей та забезпечити доступність інструкцій для людей з інвалідністю. Особливої уваги в умовах війни потребує забезпечення медичної безпеки гостей та персоналу готелю. Це передбачає створення медичного пункту, укомплектованого необхідними ліками, обладнанням для надання невідкладної допомоги та засобами для зупинки кровотечі. Надзвичайно важливо налагодити взаємодію з найближчими лікарнями та станціями швидкої допомоги, розробити протоколи спільних дій у разі масового травмування внаслідок обстрілів або інших воєнних дій [9, с. 273].

Політика контролю доступу на територію готелю під час війни потребує суттєвого посилення порівняно з мирним часом. Впровадження багаторівневої системи перевірки, яка може включати верифікацію документів, сканування багажу, застосування металодетекторів та залучення професійної охорони, є необхідною умовою забезпечення безпеки закладу. Окрема увага має приділятися контролю за переміщенням сторонніх осіб, які відвідують ресторани, конференц-зали та інші публічні простори готелю, але не є його постояльцями.

Взаємодія з державними органами та службами цивільного захисту є критично важливим елементом системи безпеки готелю в умовах війни. Готельне підприємство повинно підтримувати постійний зв'язок з територіальними підрозділами Державної служби з надзвичайних ситуацій, Національної поліції, військовими адміністраціями та іншими органами, відповідальними за безпеку цивільного населення в умовах воєнного стану. Така співпраця дозволяє

своєчасно отримувати інформацію про потенційні загрози, координувати дії у випадку надзвичайних ситуацій та залучати додаткові ресурси для евакуації гостей або ліквідації наслідків обстрілів. Доцільно розробити формалізовані процедури комунікації з відповідними службами, включаючи визначення контактних осіб та каналів зв'язку, які функціонуватимуть навіть в умовах відключення мобільного зв'язку та інтернету [33, с. 113].

Економічна безпека готельного підприємства під час війни передбачає розробку фінансових стратегій, які забезпечать виживання бізнесу в умовах суттєвого зниження туристичних потоків, зростання витрат на безпеку та ризику фізичного знищення майна внаслідок бойових дій. Керівництво готелю повинно створити фінансові резерви, достатні для підтримки діяльності протягом тривалого періоду низького завантаження, розробити програми оптимізації витрат без втрати якості послуг та дослідити можливості диверсифікації діяльності, наприклад, через надання послуг довготривалого розміщення для внутрішньо переміщених осіб, журналістів, представників міжнародних організацій та інших категорій, попит з боку яких зростає в умовах війни.

Психологічна безпека гостей та персоналу набуває особливого значення в умовах війни, коли тривожність, стрес та психологічне виснаження стають поширеними явищами. Готельне підприємство може сприяти покращенню психоемоційного стану своїх гостей через створення зон психологічного розвантаження, впровадження програм реабілітації, залучення психологів для проведення групових та індивідуальних консультацій. Створення позитивної атмосфери взаємодопомоги та підтримки в колективі сприятиме не лише збереженню психологічного здоров'я співробітників, але й підвищенню якості обслуговування гостей у складних умовах воєнного часу [31, с. 39].

Підсумовуючи вищевикладене, варто зазначити, що організація ефективної системи безпеки готелю в умовах війни вимагає комплексного підходу, який охоплює фізичні, технічні, організаційні, економічні та психологічні аспекти

захисту. Впровадження сучасних технологічних рішень, навчання персоналу, розробка чітких протоколів дій у надзвичайних ситуаціях та налагодження взаємодії з державними органами дозволяють суттєво підвищити рівень безпеки готельного підприємства в умовах підвищених ризиків воєнного часу. При цьому важливо пам'ятати, що заходи безпеки мають органічно інтегруватися в загальну систему обслуговування та не створювати суттєвого дискомфорту для гостей, оскільки навіть під час війни готельне підприємство повинно залишатися місцем, де людина може отримати якісний сервіс, комфорт та відчуття захищеності.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження маркетингової діяльності та системи безпеки готельного підприємства ТОВ ГК «Жорж» в сучасних умовах дозволяє сформулювати ряд важливих теоретичних і практичних висновків.

У першому розділі було встановлено, що ефективна маркетингова стратегія в готельному бізнесі повинна характеризуватися гнучкістю, адаптивністю та інтегрованим підходом, поєднуючи традиційні та цифрові інструменти. Особливого значення для формування конкурентних переваг набувають управління взаємовідносинами з клієнтами, бренд-менеджмент, цифрова трансформація, маркетинг вражень та стратегічне ціноутворення. При цьому оцінка ефективності маркетингової стратегії вимагає комплексного підходу, що охоплює фінансові, ринкові, клієнтські та брендові показники.

Аналіз маркетингової діяльності ТОВ ГК «Жорж», проведений у другому розділі, виявив, що підприємство має потужний потенціал для розвитку завдяки унікальному історичному статусу, вигідному розташуванню та високому рівню сервісу. SWOT-аналіз ТОВ ГРК «Готель Жорж» показав наявність великого потенціалу для майбутнього розвитку готелю через сильні внутрішні ресурси та зовнішні можливості. З огляду на обставини підприємство стикається з рядом серйозних загроз і внутрішніх обмежень, які потребують стратегічного реагування. Формування ефективної маркетингової стратегії має опиратися на використанні сильних сторін та мінімізації впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків. Аналіз маркетингової діяльності готелю ТОВ ГК «Жорж» дозволив оцінити його конкурентні переваги, фінансові показники та стратегії просування на ринку готельних послуг. Проведене дослідження показало, що підприємство має потужний потенціал для подальшого розвитку завдяки унікальному історичному та архітектурному статусу, вигідному розташуванню в центрі Львова та високому рівню сервісу. Фінансовий аналіз підтвердив, що готель

демонструє позитивну динаміку зростання доходів. Чистий дохід від реалізації послуг у 2024 році зріс на 7,8% у порівнянні з 2023 роком, а чистий прибуток замість збитків попереднього року склав 877,6 тис. грн. Це свідчить про ефективне управління фінансовими ресурсами та маркетинговими заходами. Однак слід звернути увагу на високий рівень зносу основних засобів, який досягає 59%, що може впливати на подальший розвиток підприємства та вимагати інвестицій у модернізацію інфраструктури.

Маркетингова стратегія готелю орієнтована на преміум-сегмент ринку, що обґрунтовує високу вартість послуг. Основними каналами просування є онлайн-платформи бронювання (Booking.com, TripAdvisor, Expedia), соціальні мережі (Facebook, Instagram, LinkedIn) та співпраця з туристичними агентствами. Програми лояльності для постійних клієнтів та корпоративні пропозиції сприяють формуванню стабільної клієнтської бази та підвищенню рівня заповнюваності номерного фонду.

У третьому розділі було розроблено та обґрунтовано адаптивну маркетингову стратегію для ТОВ ГК «Жорж», яка має комплексний характер і охоплює всі аспекти маркетингової діяльності: розвиток онлайн-присутності, впровадження програми лояльності, управління репутацією, підвищення якості послуг, впровадження цифрових технологій, розвиток партнерств та адаптацію до сезонних коливань попиту. Запропоновано впровадження інтегрованої цифрової екосистеми та оптимальний розподіл маркетингового бюджету, що дозволить ефективно використовувати наявні ресурси. Адаптивний характер стратегії забезпечить своєчасне реагування на зміни ринкової кон'юнктури.

Ефективна маркетингова стратегія має бути гнучкою, адаптивною та інтегрованою, поєднуючи традиційні та цифрові інструменти, забезпечуючи клієнтоорієнтований підхід та персоналізоване обслуговування. Особливого значення набувають управління взаємовідносинами з клієнтами, бренд-менеджмент, цифрова трансформація, маркетинг вражень та стратегічне

ціноутворення, які в комплексі дозволяють сформувати конкурентні переваги та забезпечити сталий розвиток готельного підприємства у довгостроковій перспективі. При цьому критично важливими факторами успіху є кадрове забезпечення, управління репутацією, інтеграція різних каналів комунікації та збуту, а також систематичний моніторинг ефективності стратегії та її коригування відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Загалом, маркетингова діяльність ТОВ ГК «Жорж» є добре структурованою та ефективною. Для подальшого успішного розвитку рекомендується звернути увагу на модернізацію матеріально-технічної бази, активніше впроваджувати персоналізовані маркетингові кампанії, а також розширювати спектр додаткових послуг для підвищення рівня задоволеності клієнтів. Збалансований підхід до фінансового управління, впровадження новітніх технологій та стратегічне планування маркетингових заходів дозволять готелю зміцнити свої позиції на ринку преміальних готельних послуг. У даному розділі було розроблено та обґрунтовано адаптивну маркетингову стратегію для ТОВ ГК «Жорж», спрямовану на підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку готельних послуг. Проведений аналіз дозволив визначити ключові напрями розвитку маркетингової діяльності готелю, які враховують сучасні тенденції галузі та специфіку функціонування підприємства. Запропонована стратегія має комплексний характер і охоплює всі аспекти маркетингової діяльності, включаючи розвиток онлайн-присутності, впровадження програми лояльності, управління репутацією, підвищення якості послуг, впровадження цифрових технологій, розвиток партнерств та адаптацію до сезонних коливань попиту. Для кожного елемента стратегії визначено поточний та цільовий стан, розроблено конкретні заходи реалізації та встановлено очікувані результати. Також запропоновано впровадження інтегрованої цифрової екосистеми, яка об'єднуватиме різні канали комунікації з клієнтами та оптимізуватиме бізнес-процеси готелю. Розроблений оптимальний розподіл маркетингового бюджету за

різними напрямками дозволить ефективно використовувати наявні ресурси та досягти максимального результату. Реалізація запропонованої адаптивної маркетингової стратегії дозволить ТОВ ГК «Жорж» підвищити конкурентоспроможність, збільшити кількість клієнтів та забезпечити стабільне зростання доходів. Адаптивний характер стратегії дозволить підприємству своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та корегувати маркетингову діяльність відповідно до нових викликів та можливостей. Важливим є системність підходу щодо оцінки її ефективності впровадження, який міститиме у собі регулярний моніторинг головних показників та аналіз досягнутих результатів. Саме постійний аналіз ефективності та готовність до внесення корективів забезпечують адаптивність стратегії та її відповідність динамічним умовам функціонування готельного бізнесу. теоретичне та практичне значення для розвитку індустрії гостинності у кризових умовах.

Четвертий розділ роботи висвітлив критично важливі питання організації системи безпеки готельних підприємств в умовах війни. Визначено, що війна трансформує безпеку з допоміжної функції у ключовий елемент стратегічного управління, який безпосередньо впливає на конкурентоспроможність та життєздатність підприємства. Ефективна система безпеки має ґрунтуватися на комплексному підході, поєднуючи технічні засоби захисту, організаційні заходи, інформаційну безпеку та роботу з персоналом. Особлива увага приділяється забезпеченню автономності готелю в умовах порушення централізованого електро-, водо- та теплопостачання, а також психологічній підготовці персоналу до дій в екстремальних умовах. Результати аналізу свідчать, що ефективна система безпеки готелю в умовах війни має ґрунтуватися на комплексному підході, який поєднує технічні засоби захисту, організаційні заходи, інформаційну безпеку та роботу з персоналом. Такий багатовимірний підхід забезпечує захист від широкого спектру загроз, характерних для воєнного часу, включаючи артилерійські обстріли, ракетні удари, терористичні акти, кібератаки

та порушення критичної інфраструктури. Важливим висновком дослідження є необхідність диференційованого підходу до організації безпеки готелів залежно від їх географічного розташування та рівня потенційної загрози. Аналіз показав, що найбільш комплексні системи захисту потребують готелі в прифронтових регіонах та зонах з високим ризиком ракетних ударів, тоді як у відносно безпечних та західних регіонах країни можлива реалізація більш економічно ефективних рішень. Водночас, базові елементи системи безпеки, такі як укриття, системи оповіщення та навчання персоналу, є необхідними для всіх готельних підприємств незалежно від їх розташування. Встановлено, що резервні генератори, запаси палива, автономні системи водопостачання та альтернативні джерела опалення стають необхідною умовою безперервності бізнес-процесів та забезпечення мінімально необхідного рівня комфорту для гостей.

Результати дослідження дозволяють стверджувати, що інвестиції в безпеку готельного підприємства в умовах війни мають розглядатися не як додаткові витрати, а як необхідна умова збереження бізнесу та важливий чинник конкурентної переваги. Готелі, що забезпечують високий рівень безпеки, не лише захищають життя і здоров'я гостей та персоналу, але й формують позитивний імідж надійного прихистку, що особливо важливо для представників міжнародних організацій, журналістів, бізнесменів та інших категорій гостей, які продовжують відвідувати країну під час війни. Необхідно також відзначити важливість взаємодії готельних підприємств із державними органами, службами цивільного захисту та місцевими громадами у питаннях безпеки. Налагоджена координація дій, обмін інформацією та спільне планування заходів реагування на надзвичайні ситуації дозволяють суттєво підвищити ефективність системи безпеки готелю та мінімізувати потенційні збитки у разі реалізації критичних ризиків.

Отже, оцінка ефективності маркетингової стратегії розвитку підприємства вимагає застосування комплексного підходу, що охоплює фінансові, ринкові,

клієнтські та брендові показники. Ключовими методами є збалансована система показників, аналіз рентабельності інвестицій у маркетинг, оцінка лояльності клієнтів, аналіз конкурентоспроможності та динамічний підхід. Для підприємств готельного бізнесу особливо важливим є ефективний аналіз управління клієнтськими відносинами та цифрового маркетингу. Насамперед, варто зазначити, що війна кардинально змінює пріоритети в управлінні готельним бізнесом, висуваючи питання безпеки на перший план і трансформуючи його з допоміжної функції у ключовий елемент стратегічного управління, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність та життєздатність підприємства. Також можна зазначити, що організація ефективної системи безпеки готелю в умовах війни є комплексним завданням, яке потребує професійного підходу, значних ресурсів та постійного вдосконалення з урахуванням мінливої ситуації. Водночас, якісно спроектована та впроваджена система безпеки стає запорукою виживання готельного бізнесу в кризових умовах та формує основу для його відновлення і розвитку у післявоєнний період.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Господарський кодекс України: Закон України № 436-IV від 16.01.2003 р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
2. Білецька І.М. Інноваційні технології в готельному господарстві: теорія та практика. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2021. 284 с.
3. Бойчук І.В., Дмитрів А.Я. Маркетинг готельного бізнесу. Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2019. 232 с.
4. Галасюк С.С., Нездоймінов С.Г. Організація готельного господарства. Одеса : Астропринт, 2020. 204 с.
5. Гарбар Ж.В., Гонтарук Я.В. Маркетингові інновації в індустрії гостинності України. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2022. № 5. С. 36–44.
6. Гірняк Л.І., Глагола В.А. Сучасний стан, перспективи та тенденції розвитку готельного господарства Львівської області. Інфраструктура ринку. 2018. Вип. 25. С. 213-221.
7. Гуслев А.П. Стратегічне управління готельним підприємством в умовах конкуренції. Економіка та суспільство. 2020. Вип. 21. С. 158-164. URL: http://economyandsociety.in.ua/journals/21_ukr/22.pdf.
8. Давидова О.Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві. Харків : ХДУХТ, 2019. 342 с.
9. Дишкантюк О.В. Формування інфраструктурного забезпечення розвитку індустрії гостинності. Економіка та суспільство. 2019. Вип. 20. С. 273-280. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/20_ukr/37.pdf
10. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник. URL: https://m.tntu.edu.ua/storage/pages/00000651/dstu9000-2015_osnovni_pol.slovnyk.pdf
11. Завідна Л. Д. Стратегія повоєнного відновлення індустрії гостинності та туризму України. *Актуальні питання економічних наук*, 2024. Випуск 5. С. 1-17. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/100>
DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14532851>

12. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку : монографія. Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 600 с. DOI: 10.31617/m.knute.2017-1348 URL: <https://knute.edu.ua/file/MjIwNw==/3f53da674f3e1be843adfa7370d626b1.pdf>
13. Завідна Л.Д., Шевчук Н.С. Модель управління якістю готельних послуг. Modern research in science and education. Proceedings of the 4th International scientific and practical conference. (December 7-9, 2023) BoScience Publisher. Chicago, USA, 2023. Pp. 927-932. URL: <https://sci-conf.com.ua/iv-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-modern-research-in-science-and-education-7-9-12-2023-chikago-ssha-arhiv/>
14. Завідна Л.Д. Шляхи подолання фінансової кризи в умовах сучасних загроз. Інноваційне підприємництво та торгівля: сучасний стан та перспективи розвитку: Збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції Том 1 (м. Херсон - Кропивницький, 23.05.2023р.). Херсонський державний аграрно-економічний університет, 2023. С.16-20. URL: https://www.researchgate.net/publication/374449364_article_1#fullTextFileContent
15. Завідна Л. Д. Стратегія оптимізації витрат підприємства готельного бізнесу в умовах війни. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*, 2025. Випуск 6. С. 1-9. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.6.03> URL: <https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel/article/view/266>
16. Завідна Л.Д. Концепція управління стратегічним розвитком підприємства готельного господарства. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. Дніпро: ПДАБА, 2020. № 153. С. 51–55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-9>
17. Завідна Л.Д. Формування стратегії розвитку підприємства готельного господарства. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2020. Вип. 1 (57). С. 120-125. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.57-21>
18. Завідна Л.Д. Конкурентні позиції підприємства на ринку готельних послуг. *Міжнародне періодичне наукове видання: Науковий погляд у майбутнє*. 2020. Вип.17. Том 2. Одеса: Купрієнко С.В., С. 38–44. DOI: <https://doi.org/10.30888/2415-7538.2020-17-02-030>

19. Завідна Л.Д., Барна М.Ю. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на ринку готельних послуг. Збірник наукових праць «Проблеми системного підходу в економіці», Національний авіаційний університет. 2019. Вип. 1 (69). Част. 1. С. 151-156. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-1-46>
20. Завідна Л.Д, Бойко В.О., Колеснікова К.С. Сучасна парадигма управління стратегічним розвитком підприємства. *Strategic Management: Global Trends and National Peculiarities. Collective monograph. Poland: Publishing House «Baltija Publishing»*, 2019. Р. 544–564. URI: <http://hdl.handle.net/123456789/3388>
21. Завідна Л.Д. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства сфери готельних послуг. *Проблеми Економіки*. 2018. №1 (35). С. 187–193. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-1_0-pages-187_193.pdf
22. Капліна А.С. Методичний підхід до оцінки якості готельних послуг. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2018. № 2(88). С. 132-136.
23. Корж Н.В., Онищук Н.В. Вплив глобалізаційних процесів у туризмі на формування стратегічних альянсів у готельному бізнесі. *Бізнес Інформ*. 2019. №3. С. 266-271.
24. Косенко В.О. Формування маркетингової системи готельних послуг. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 52. С. 121-125.
25. Кравчук Н.М., Тімофєєва К.О. Сучасні тренди розвитку готельного господарства в Україні. *Економіка та держава*. 2021. №6. С. 72-76. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/6_2021/13.pdf
26. Мендела І.Я., Мендела Є.М. Маркетингові інновації в готельному бізнесі. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. № 4. С. 21–25.
27. Мельниченко С.В., Магалецький А.В. Маркетингова політика в готельному бізнесі. Київ : КНТЕУ, 2017. 344 с.
28. Офіційний сайт ТОВ ГК «Жорж». URL: <https://georgehotel.com.ua/ua/index.html>

29. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
30. Портер Майкл Е П Стратегія конкуренції /Пер з англ.-К.Основи.1998. 390 с.
31. Полтавська О.В., Поплавська А.В. Забезпечення ефективності управління якістю готельних послуг. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 20. С. 37-41.
32. Романова А.А. Управління конкурентоспроможністю готельних підприємств. Економіка та держава. 2018. № 11. С. 82-86.
33. Сидоренко І.О. Стратегічні напрями розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в регіонах. Економіка та суспільство. 2020. Вип. 22. С. 111-117. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/71>
34. Стоцька С. Я., Завідна Л. Д., Якість обслуговування - ключ до успіху готельного бізнесу. Матеріали XII Всеукр. наук.-практ. конф. пам'яті проф. ТНТУ ім. І. Пулюя, акад. НАН М. Г. Чумаченка: „Управління бізнес-процесами підприємств у контексті індустрії 4.0“, Тернопіль, 11 жовтня 2024 року. 2024. С. 100–101. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46603>
35. Стоцька С.-І. Я., Завідна Л. Д. Інноваційні рішення для формування маркетингової стратегії розвитку готельного бізнесу. Тренди гастрономії: від харчових технологій до ресторанних інновацій. Виклики та можливості. Матеріали V Всеукр. наук.-практ. конференції. Тернопіль, Тернопільський фаховий коледж харчових технологій і торгівлі», 2025. С. 32-34.
36. Шикіна О.В., Гончаренко Я.Є. Тенденції розвитку готельної індустрії України. Інфраструктура ринку. 2018. Вип. 26. С. 381-387. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/26_2018_ukr/61.pdf.
37. Barrows C.W., Powers T., Reynolds D. Introduction to the Hospitality Industry. 9th ed. John Wiley & Sons, 2017. 448 p.
38. Chathoth P.K., Ungson G.R., Altinay L., Chan E.S.W. Co-creation and higher order customer engagement in hospitality and tourism services. International Journal of Contemporary Hospitality Management. 2018. Vol. 30(2). P. 757-777.

39. Drobyazko S., Zavidna L., Barwińska-Małajowicz A., Ślusarczyk B., Danylovych-Kropyvnytska M. (2019) Entrepreneurship Models in the Management System of Enterprise Competitiveness. *Journal of Entrepreneurship Education*. Volume 22. Issue 4. P. 1–6. URL: <https://www.abacademies.org/articles/Innovative-entrepreneurship-models-in-the-management-system-1528-2651-22-4-408.pdf>
40. Firat A., Turker G.O., Metin I. Strategic Marketing Management in Hospitality Industry: A Review for Luxury Hotel Segment. *Tourism and Hospitality Management*. 2019. Vol. 7(4). P. 180-193.
41. Ivanov S., Webster C. The robot as a consumer: a research agenda. *Proceedings of the "Robots, Artificial Intelligence and Service Automation in Travel, Tourism and Hospitality" Conference*. 2018. P. 47-56. URL: <https://ssrn.com/abstract=3168174>
42. Kotler Philip. *Marketing-Management*. 2015. 714 p. c 124-125.
43. Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane (2006). *Marketing Management*
44. Lambin, J.-J. (1993). *Strategic Marketing: A European Approach*. Maidenhead: McGraw-Hill.
45. Nieto J., Hernández-Maestro R.M., Muñoz-Gallego P.A. Marketing decisions, customer reviews, and business performance: The use of the Toprural website by Spanish rural lodging establishments. *Tourism Management*. 2017. Vol. 45. P. 115-123.
46. Porter, M.E. *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980.
47. Richard B. Hotel chains: survival strategies for a dynamic future. *Journal of Tourism Futures*. 2017. Vol. 3(1). P. 56-65. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JTF-06-2016-0018/full/html>
48. Sagar Bhatt, Dr. Rakesh Dani *Social Media: Marketing Strategies in Hospitality Industry*. URL: https://www.researchgate.net/publication/362513213_Social_Media_Marketing_Strategies_in_Hospitality_Industry
49. Viglia G., Minazzi R., Buhalis D. The influence of e-word-of-mouth on hotel occupancy rate. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2016. Vol. 28(9). P. 2035-2051.
50. Zavidna, Liudmyla; Makarenko, Petro M.; Chepurda, Ganna; Lyzunova, Olena; Shmygol, Nadiia. (2019). *Strategy of Innovative Development as an Element to*

- Activate Innovative Activities of Companies. *Academy of Strategic Management Journal*. Vol. 18. № 4. P. 1–6. URL: <https://www.abacademies.org/articles/strategy-of-innovative-development-as-an-element-to-activate-innovative-activities-of-companies-8385.html>
51. Zavidna, L., Kolesnikova, K., Barna, M., Shelemetieva, T., & Lanytsia, I. (2025). Integrated Strategic Models for the Post-War Recovery of Ukraine's Hospitality and Tourism Industry. *OIDA International Journal of Sustainable Development*, Volume 18. Issue 10. Pg. 29-40. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5278223 URL: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-105007730240&origin=recordpage>
 52. Малюта Л. Інноваційна політика та реалізація стратегії SMART-спеціалізації у контексті забезпечення розвитку економіки держави та окремих її регіонів. Актуальні задачі сучасних технологій : зб. тез доповідей міжнар. наук.-техн. конф. Тернопіль, 27–28 листоп. 2019. Тернопіль : ТНТУ, 2019. С. 144-145.
 53. Мельник Л.М. Фінансова рівновага – як складова системи фінансово-економічної безпеки підприємств. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. 2017. Вип. 2. С. 22-29.
 54. Шерстюк Р. П., Неділенько В. Б. Цифровізація виробничо-економічних процесів підприємств як фактор економічного розвитку. Цифрове суспільство: управління, фінанси та соціум: матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2023. Том 2. С.111-113.
 55. Шерстюк Р., Островська Г. Підвищення рівня інтелектуалізації праці персоналу індустрії гостинності в умовах новітньої управлінської парадигми. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності : зб. тез доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф. (12 жовтня 2023 року, м. Львів). Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2023. С. 322-326.

ДОДАТКИ