

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

СІРОМАХА ВЛАДИСЛАВ ЮРІЙОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри маркетингу
та бізнес-аналітики,
канд. екон. наук, доцент
_____ О. Ю. Боєнко
« ____ » _____ 2024 р.

**ФОРМУВАННЯ ОРІЄНТОВАНОЇ НА МАРКЕТИНГ СИСТЕМИ
УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

Спеціальність 075 Маркетинг
ОП «Маркетинг»

Кваліфікаційна (магістерська робота)

Науковий керівник:
Н.Ю. Буга, доцент кафедри маркетингу
та бізнес-аналітики,
канд. екон. наук, доцент

підпис

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця – 2024

АНОТАЦІЯ

Сіромаха В.Ю. Формування орієнтованої на маркетинг системи управління організацією. Спеціальність 075 Маркетинг. Освітня програма «Маркетинг». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2024.

У магістерській роботі розглянуто науково-теоретичні засади формування орієнтованої на маркетинг системи управління сучасним готелем.

Проаналізовано економічні показники діяльності організації, досліджено організаційну діяльність, проведено аналіз маркетингової діяльності за комплексом маркетингу ТОВ «ГОТЕЛЬ «ЛЬВІВ» .

Виявлені проблеми в організації системи маркетингу дозволили розробити пропозиції щодо удосконалення маркетингової діяльності враховуючи реальну ситуацію здійснення господарської діяльності. Запропоновано автоматизувати систему управління маркетингом, що передбачає впровадження CRM-системи та мобільного додатку для зручності клієнтів.

Ключові слова: маркетинг, система управління маркетингом, готель, CRM-системи.

91 с., табл. 9., рис. 26., бібліограф.: 57 найм.

Siromakha V.Yu. Formation of a marketing-oriented organization management system. Specialty 075 Marketing. Educational Program «Marketing». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2024.

The master's thesis examines the scientific and theoretical foundations of the formation of a marketing-oriented management system of a modern hotel.

The economic indicators of the organization's activity were analyzed, the organizational activity was studied, and the analysis of marketing activity was carried out according to the marketing complex of «HOTEL «LVIV» LLC.

Identified problems in the organization of the marketing system made it possible to develop proposals for improving marketing activity, taking into account the real situation of economic activity. It is proposed to automate the marketing management system, which involves the introduction of a CRM system and a mobile application for the convenience of customers.

Keywords: marketing, marketing management system, hotel, CRM systems.

91 p., tabl. 9, applications 23, bibliography: 57 items.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ОРІЄНТОВАНОЇ НА МАРКЕТИНГ	9
1.1 Сутність та значення системи управління організацією	9
1.2 Роль маркетингу в системі управління організацією	15
1.3 Шляхи побудови ефективної системи управління організацією із застосуванням маркетингу	20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ГОТЕЛЬ «ЛЬВІВ»	28
2.1 Організаційно-економічна характеристика готелю	28
2.2 Аналіз маркетингової діяльності готелю	36
2.3 Дослідження системи управління маркетингом в готелі	45
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ В ТОВ «ГОТЕЛЬ «ЛЬВІВ»	54
3.1 Удосконалення системи управління маркетингом готелю в сучасних умовах	54
3.2 Автоматизація системи управління маркетингом готелю	60
3.3 Економічне обґрунтування запропонованих заходів	72
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
ДОДАТКИ	86

ВСТУП

Актуальність теми. Формування системи управління маркетингом є ключовим фактором успіху для будь-якого підприємства, особливо, що працює в сфері гостинності. Сучасний ринок готельних послуг є висококонкурентним, тому ефективна система маркетингу дозволяє готелю не тільки забезпечити стабільний потік гостей, але й сформувати унікальну ціннісну пропозицію, що виділяє його серед інших закладів.

Маркетингова система допомагає готелю розробити стратегії, які дозволяють залишатися конкурентоспроможним навіть у насичених ринкових умовах. Використання інноваційних методів просування, роботи з клієнтами та їх залучення дозволяє закладу ефективно реагувати на зміни попиту та адаптувати свої пропозиції під потреби різних сегментів гостей.

Система маркетингового управління передбачає глибоке розуміння потреб і очікувань гостей. Це дає змогу готелю краще орієнтуватися на індивідуальні уподобання клієнтів, розробляти персоналізовані пропозиції, які підвищують рівень задоволеності і, як наслідок, сприяють утриманню постійних гостей.

Ефективне управління маркетингом дозволяє формувати й підтримувати позитивний імідж готелю, який впливає на лояльність гостей і приваблює нових клієнтів. Сучасний маркетинг охоплює роботу із соціальними мережами, співпрацю з інфлюенсерами та впровадження програм лояльності, що посилює впізнаваність бренду і підвищує його репутацію.

Ефективна маркетингова система дозволяє вибудовувати партнерські зв'язки, наприклад, з туристичними компаніями, агентствами, локальними закладами харчування, що може залучати додатковий потік гостей і формувати спільні пропозиції для мандрівників.

За допомогою маркетингових інструментів готель може пропонувати спеціальні пакети послуг, організовувати події, що відповідають очікуванням різних цільових аудиторій (бізнес-туристів, родин з дітьми, романтичних пар

тощо). Це не лише підвищує рівень обслуговування, а й допомагає готелю позиціонуватися як гнучкий заклад, готовий задовольняти різноманітні потреби.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні формування орієнтованої маркетинг системи управління організацією, розробці практичних рекомендацій удосконалення маркетингової системи управління готелем.

Для реалізації мети визначено такі основні **завдання дослідження**:

- узагальнити підходи до розуміння сутності поняття «управління маркетингом» в організації;
- охарактеризувати роль маркетингу в управлінні організацією;
- визначити складові сучасної системи управління маркетингом;
- проаналізувати економічну діяльність готелю та надати його організаційну характеристику;
- провести дослідження маркетингової діяльності готелю,
- оцінити системи управління маркетингом в готелі;
- запропонувати шляхи удосконалення системи управління маркетингом готелю в сучасних умовах;
- розробити способи автоматизації системи управління маркетингом готелю;
- обґрунтувати витрати на реалізацію запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є система управління маркетингом ТОВ «Готель «Львів».

Предметом дослідження є формування системи управління маркетингом підприємства сфери гостинності.

Методи дослідження. У кваліфікаційній (магістерській) роботі використовуються різноманітні наукові методи дослідження, що дозволяють комплексно аналізувати обрану тему, а саме:

- методи теоретичного дослідження: аналізу та синтезу – для глибокого розуміння структури системи управління маркетингом та отримання цілісного

уявлення; абстрагування та узагальнення - для виділення основних характеристик об'єкта дослідження та формулювання загальних закономірностей;

- емпіричні методи дослідження: спостереження - безпосереднє вивчення маркетингової діяльності готелю та для збору даних про його стан, поведінку або зміни; анкетування та інтерв'ювання, тобто збір первинних даних шляхом опитування респондентів (гостей готелю), що дозволяє отримати якісні та кількісні характеристики послуг, що надаються готелем; аналіз документів та вивчення текстових та інших матеріалів для визначення певних фактів, тенденцій розвитку ТОВ «Готель «Львів»; моніторинг - систематичне відстеження економічних показників для встановлення змін у часі;

- методи кількісного аналізу: статистичний аналіз - обробка числових даних, що дає змогу виявити закономірності та залежності економічного розвитку організації;

- методи якісного аналізу: SWOT-аналіз - оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для об'єкта дослідження; метод експертних оцінок із залученням фахівців для оцінки певних аспектів дослідження.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів.

Практичне значення полягає в розробці рекомендації щодо використання стратегій спеціальних тарифів; «бути на видноті», із застосуванням продакт-плейсменту; прямого маркетингу; надання трансферу; швидких check-in і check-out; програм лояльності тощо. Ці рекомендації стосуються залучення більшої кількості «ділових» клієнтів.

Апробація результатів дослідження. Результати кваліфікаційної роботи апробовано у статті «Автоматизація обслуговування клієнтів в готельному господарстві», яка опублікована у збірнику «Вісник СНТ ДонНУ імені Василя Стуса».

Положення, що виносяться на захист. Положення, що виносяться на захист магістерської роботи, зазвичай включають ключові результати та висновки дослідження. Основні положення можуть охоплювати такі аспекти:

- у кваліфікаційній роботі набула подальшого розвитку концептуальна модель побудови системи управління організацією із використанням сучасних інформаційних технологій;
- наведено пропозиції щодо удосконалення системи управління маркетингом сучасним готелем. Розроблені методи автоматизації системи управління маркетингом, зокрема, впровадження CRM-системи та впровадження мобільного додатку для клієнтів, для того, щоб підвищити рівень обслуговування гостей на всіх етапах їх перебування в готелі — від бронювання номера до виїзду, а також спростити роботу з корпоративними клієнтами, що дозволить повністю автоматизувати процес управління готелем. Автоматизація системи управління не лише маркетингом, а й усією діяльністю створить додаткові конкурентні переваги для ТОВ «Готель «Львів», зменшить навантаження та підвищить продуктивність як керівного, так і обслуговуючого персоналу.

Структура роботи. Кваліфікаційна (магістерська) робота складається зі вступу, трьох розділів із 9 таблиць, 26 рисунків, висновків, 57 використаних джерел, трьох додатків.

Загальний обсяг роботи становить 91 сторінка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ОРІЄНТОВАНОЇ НА МАРКЕТИНГ

1.1 Сутність та значення системи управління організацією

Щоб зробити компанію прибутковою, успішною та життєздатною – важливо грамотно керувати всіма її підрозділами. Це забезпечує система управління організацією. До неї входять інструменти, технології та методи впливу на ресурси для отримання запланованого результату.

Система управління організацією — це комплекс взаємопов'язаних процесів, інструментів та структур, спрямованих на досягнення цілей організації шляхом ефективного використання ресурсів [3]. Вона забезпечує координацію діяльності, планування, контроль, мотивацію та прийняття рішень на всіх рівнях організації.

В статті [52] автор проаналізувала різні підходи до розуміння системи управління підприємством. На рис.1.1 наведені результати даного аналізу.

Надані визначення здебільшого акцентують на системній природі управлінської системи організації, виділяючи в ній дві основні підсистеми: суб'єкт управління, який здійснює управлінський вплив, та об'єкт, на який цей вплив спрямований. Таким чином, більшість визначень системи управління базуються на системному підході, принципи якого формують методологічну основу її дослідження. Водночас, крім системного характеру, система управління підприємством має низку специфічних особливостей, які необхідно враховувати при її визначенні.



Рисунок 1.1 – Основні підходи до визначення категорії «система управління організацією»

Джерело: складено на основі [3,52]

На жаль, існує поширена ситуація, коли при згадці терміну «система управління організацією» у власників бізнесу, топ-менеджерів та керівних працівників виникають асоціації з інформаційною системою типу ERP або іншим програмним продуктом.

Насправді, система управління організацією – це комплекс, що забезпечує керування внутрішніми та зовнішніми чинниками (такими як клієнти, партнери, ресурси, обладнання, продукти, технології, персонал) з метою досягнення стратегічних цілей у довгостроковій перспективі. Елементами цієї системи є:

- цілі (у розрізі об'єктів управління) - визначення короткострокових та довгострокових цілей, які допомагають направляти діяльність організації та забезпечувати її розвиток;
- бізнес-процеси, що забезпечують реалізацію технології управління.;
- персонал, який здійснює виконання бізнес-процесів, і може бути відображений за допомогою організаційної структури. Організаційна структура визначає ролі, відповідальності та взаємозв'язки між працівниками. Це може бути ієрархічна, матрична, функціональна чи інша структура;
- інформаційні системи та IT-інфраструктура (обладнання, системне програмне забезпечення), на базі якої розгортаються інформаційні системи управління.

Елементи системи управління організацією наведені на рис.1.2.



Рисунок 1.2 - Елементи системи управління організацією

Джерело: складено аавтором

Відповідно до вищезазначених визначень, система управління організацією – це об'єкт та суб'єкт управління, які пов'язані цілеспрямованим впливом один на одного [4]. Звісно, якщо ми говоримо про систему управління організацією, то об'єктом є організація, точніше її якийсь аспект або підсистема організації. Часто в дослідженнях науковців зустрічається

такий елемент управління як організаційна структура. В системі управління організацією, елементами, що пов'язує організаційну структуру та суб'єкт управління є набір процедур функціонального управління, таких як: планування, контроль, мотивація, прийняття рішень тощо [7]:

- планування - розробка стратегій, тактик та оперативних планів для досягнення визначених цілей. Включає розподіл ресурсів і встановлення термінів виконання завдань;
- контроль - система контролю включає моніторинг виконання планів, оцінку результатів і внесення корективів у процеси, якщо це необхідно;
- мотивація - стимулювання працівників до ефективної роботи, використовуючи матеріальні та нематеріальні мотиваційні фактори;
- прийняття рішень - процес вибору найкращого варіанту дій на основі аналізу інформації та оцінки можливих ризиків і вигод;
- комунікація - важливий аспект, що забезпечує обмін інформацією між різними рівнями організації та між співробітниками.

Суб'єкт управління – певна система з найбільш активним впливом на інші підсистеми, яка генерує цілі високого рівня – визначальні цілі. Суб'єктом управління може виступати організаційна культура, що визначається власниками та лідерами, що в свою чергу формують процедури функціонального управління. Ці процедури мають інформаційний та енергетичний вплив на об'єкт управління – структуру організації, об'єктивно визначають форму впливу та обмеження по змісту корпоративної культури [52].

Апарат управління і система управління – не є тотожними поняттями. Так як, управлінці не є тотожними системі управління, як і система управління не складається виключно з топ-менеджменту. Хоча керівник є суб'єктом управління, проте він не єдиний, хто здійснює управлінські функції. Навіть звичайний працівник може брати участь в управлінні, зокрема, контролюючи якість і терміни виконання своєї роботи.

Система управління — це механізм або контур, що забезпечує вплив на об'єкт управління. Управлінець не буде частиною системи управління, якщо не виконуватиме належним чином функції управління. Водночас кожен управлінець має створювати систему управління для підрозділу, процесу чи проєкту, який він очолює. Завдяки цій системі управління менеджер може впливати на об'єкт управління, змінюючи склад учасників діяльності, систему цілей і планів [4].

Документ, що відображає суть керуючого впливу на структурні чи функціональні характеристики організації має назву план (програма, проєкт). Тому важливо, щоб у цьому документі - плані були зазначені ключові аспекти: сутність заходу, його терміни початку й завершення, а також відповідальна особа, яка забезпечить його виконання з належною якістю у встановлений строк [4].

Враховуючи дослідження спеціалістів з управління системами підприємства, можна виділити ключові компоненти (підсистеми) системи управління організацією. А саме:

- 1) Підсистема цілепокладання. Вона забезпечує формування цілей і завдань на всіх рівнях організаційної структури, включаючи процеси та проєкти. Цілі можуть бути короткостроковими та довгостроковими, стратегічними та оперативними. Процедури їх визначення детально описуються в регламентах бізнес-процесів.

- 2) Підсистема планування. Ця підсистема відповідає за створення планів, включаючи стратегічне та оперативне планування, інвестиційні проєкти та управління ними. Ефективність системи управління значною мірою залежить від методології планування, яку використовують керівники та спеціалісти. Вони мають приділяти суттєву увагу цьому аспекту у своїй роботі.

- 3) Підсистема мотивації персоналу. Ефективність управління залежить від системи стимулювання, яка може бути матеріальною та нематеріальною. Керівник має розуміти, що мотивує працівників виконувати завдання якісніше та швидше, і застосовувати відповідні методи мотивації для кожного

працівника. Важливу роль відіграють програми соціального захисту працівників і участь компанії у житті громади.

4) Підсистема внутрішнього контролю. Дозволяє оцінювати стан об'єктів і процесів щодо їх відповідності встановленим стандартам. Контроль може здійснюватися у формі внутрішнього аудиту, стратегічного контролю або оцінки ризиків. Завдяки зворотному зв'язку між об'єктом і суб'єктом управління керівник отримує чітке уявлення про стан справ в організації, що дає змогу оперативно реагувати на виклики.

5) Інформаційно-аналітична підсистема. Сучасне управління неможливе без ефективних інформаційно-аналітичних систем, які забезпечують своєчасний доступ до даних. Це можуть бути як автоматизовані системи, так і простіші рішення, що допомагають оперативно отримувати та аналізувати інформацію. Автоматизація має враховувати як ефективність, так і доступність інформації.

6) Підсистема організаційного розвитку. Ця підсистема спрямована на вдосконалення бізнес-моделі організації, її реорганізацію та реструктуризацію. Вона охоплює впровадження нових бізнес-процесів, відкриття філій, стандартизацію обліку, придбання або продаж активів. Часто для вирішення складних завдань залучаються зовнішні консультанти з відповідними знаннями та досвідом.

Ці компоненти забезпечують комплексне управління організацією, дозволяючи досягати поставлених цілей та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі [3].

Значення системи управління організацією полягає в тому:

- щоб підвищити шанси на успіх. Під успіхом, у разі, можна розуміти досягнення стратегічних цілей компанії при економії ресурсів. Успішна організація - це не просто та організація, яка досягла своїх цілей, а та, яка досягла своїх цілей у розумні терміни та з розумними витратами. Враховуючи, що розробка та подальший розвиток ефективної системи управління може

зменшити витрати ресурсів, в тому числі і час, в такому випадку можливість досягнення успіху підвищуються;

- щоб підвищити інвестиційну привабливість організації чи її окремих проєктів. Ми живемо у світі, де править капітал, і навіть державні організації змушені залучати приватний капітал для реалізації своїх проєктів, не кажучи вже про приватний бізнес. За рахунок інвестування в проєкти, можна прискорити процес розвитку організації, перемогти в конкурентних перегонах. Інвестиції не завжди просто отримати на вигідних умовах. А за умов фінансової кризи, військових дій їх складно отримати взагалі. Прозора та ефективна система управління організацією суттєво підвищує шанси на залучення інвестицій на дуже вигідних умовах;

- щоб підвищити ліквідність і капіталізацію організації. Цей аргумент цікавіший власникам комерційних організацій. Ліквідність має на увазі здатність легко продати організацію, а капіталізація - здатність продати дорожче. Знову ж таки, прозора та ефективна система управління організації істотно підвищує ліквідність та капіталізацію цієї організації та сприяє швидкому та вигідному продажу. Автору статті знайомі компанії, мільйони доларів, власники яких не можуть вигідно продати їх, щоб успішно «вийти» з бізнесу.

1.2 Роль маркетингу в системі управління організацією

Система управління будь-якої організації зазвичай будується відповідно до етапів життєвого циклу продукції, причому ключова роль у цій системі має належати службам маркетингу. Маркетинг відіграє провідну роль на першому етапі життєвого циклу продукції та залишається важливим на всіх інших етапах, включно з обігом і споживанням продукції. Це підкреслює необхідність орієнтації підприємства на продукцію, яка відповідає попиту споживачів, ще на стадії її підготовки до виробництва чи надання послуг [27].

Структура управління має охоплювати всі етапи життєвого циклу продукції. У сучасних умовах підприємству необхідно створити таку систему управління, яка дозволить ефективно використовувати ресурси й можливості, враховуючи вимоги споживачів і ринку. Маркетинг повинен відігравати вирішальну роль у всіх аспектах виробничого циклу, забезпечуючи:

- вивчення ринку й потреб споживачів;
- донесення інформації про споживчі властивості продукції до кожного спеціаліста;
- вплив на процеси проектування, технічної підготовки виробництва, збуту та обслуговування споживачів.

Принципи маркетингу також охоплюють економічний аналіз, що передбачає:

- дослідження ринку;
- оцінку якості та конкурентоспроможності продукції;
- розробку стратегій виходу на ринок і заходів для підтримки обсягів виробництва та продажів на необхідному рівні.

Для досягнення фінансової стійкості, самофінансування та розвитку підприємств у ринкових умовах потрібні принципові зміни в системі управління. Діяльність підприємства має бути спрямована на задоволення попиту на продукцію з необхідними споживчими характеристиками.

Елементи організаційної структури управління повинні включати: дослідження попиту; організацію оптової торгівлі; післяпродажне обслуговування.

Таким чином, система управління повинна враховувати всі аспекти попиту, забезпечуючи рентабельність і відповідність продукції потребам споживачів на кожному етапі її життєвого циклу [36].

Організація, що працює на ринку та прагне забезпечити свої інтереси, самостійно формує маркетингову організаційну структуру управління, обираючи одну з найефективніших її типів. Ці структури по-різному

відображають вплив маркетингової діяльності на ринок і поділяються на неінтегровані та інтегровані. Їх сутність відображуються на рис.1.3, 1.4.

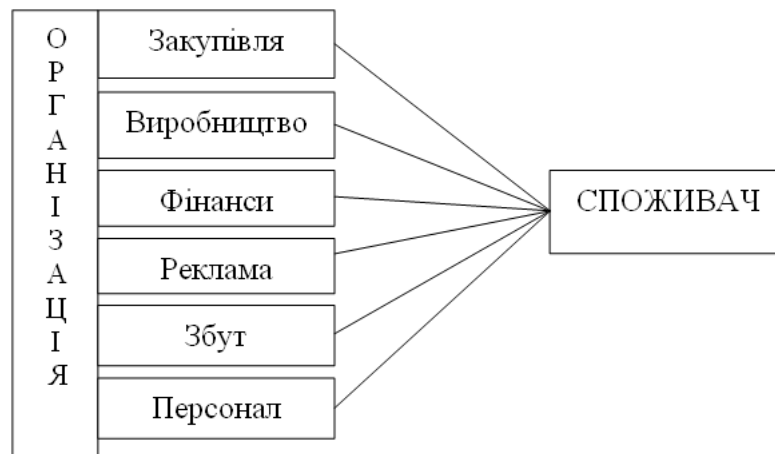


Рисунок 1.3 - Неінтегрована маркетингова організаційна структура управління організацією

Джерело: складено на основі [47]

Неінтегрована маркетингова організаційна структура управління являє собою систему підпорядкованості підрозділів служби маркетингу, яка діє децентралізовано, здійснюючи вплив на споживача окремо [52].

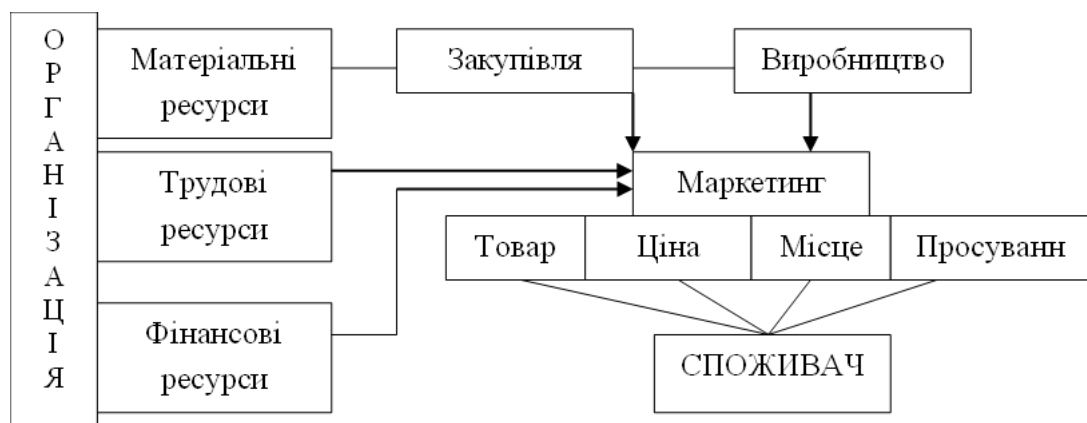


Рисунок 1.4 - Інтегрована маркетингова організаційна структура управління організацією

Джерело: складено на основі [47]

Інтегрована маркетингова організаційна структура управління—це система підпорядкованості підрозділів служби маркетингу, яка функціонує цілісно (інтегровано), здійснюючи вплив на споживача [52].

До інтегрованих маркетингових організаційних структур управління підприємством належать такі типи: функціональна, територіальна, товарна (продуктова), матрична маркетингова структура, а також структура, орієнтована на споживача (або групу споживачів).

Інтегрована маркетингова структура управління відіграє важливу роль в ефективній діяльності організації, забезпечуючи цілісність і узгодженість маркетингових зусиль. Ключовими аспектами в цьому випадку є:

1. Цілісність і координація. Інтегрована структура забезпечує узгодженість між різними підрозділами маркетингової служби, дозволяючи їм працювати як єдине ціле. Це сприяє більш ефективній координації маркетингових кампаній, просування продукції та комунікаційних стратегій.

2. Гнучкість і адаптивність. Завдяки інтеграції маркетингові зусилля можуть швидко адаптуватися до змін на ринку. Підрозділи, що працюють у тісному взаємозв'язку, здатні оперативно реагувати на нові виклики та можливості, що з'являються на ринку.

3. Ефективне використання ресурсів. Інтегрована структура дозволяє оптимізувати використання маркетингових ресурсів, таких як бюджет, людські ресурси та інформаційні потоки. Це знижує витрати і підвищує ефективність маркетингових ініціатив.

4. Підвищення конкурентоспроможності. Завдяки єдності в управлінні маркетингом, організація може більш ефективно позиціонувати себе на ринку, пропонуючи споживачам послідовний і привабливий імідж бренду. Це підвищує довіру споживачів і допомагає організації виділятися серед конкурентів.

5. Орієнтація на споживача. Інтегрована маркетингова структура дозволяє краще враховувати потреби і бажання споживачів. Завдяки

узгодженій роботі підрозділів, організація може розробляти і пропонувати продукти або послуги, що більш точно відповідають очікуванням ринку.

6. Ефективна комунікація. Інтеграція підрозділів сприяє покращенню внутрішньої комунікації, що знижує ймовірність виникнення інформаційних бар'єрів і забезпечує ефективний обмін інформацією між відділами.

Отже, інтегрована маркетингова структура управління сприяє підвищенню ефективності маркетингової діяльності, забезпечуючи синергію між різними підрозділами і надаючи організації конкурентні переваги на ринку.

Аналіз тенденцій розвитку організаційних структур управління, під час інтеграції маркетингу в систему управління, дозволяє виокремити такі ключові аспекти:

- необхідність створення служб маркетингу. В умовах ринкової економіки організації повинні створювати маркетингові підрозділи, основними функціями яких є: аналіз ринків збуту та визначення попиту на продукцію; вивчення вимог споживачів до якості та характеристик продукції; забезпечення конкурентоспроможності товарів; організація реклами, збуту та сервісного обслуговування;
- тісна взаємодія між підрозділами. Служби маркетингу повинні мати стійкі прямі та зворотні зв'язки з усіма підрозділами організації, забезпечуючи: виконання вимог споживачів до якості продукції, її функціональних характеристик та асортименту; відповідність обсягів виробництва потребам ринку; належний рівень сервісу; досягнення запланованого рівня прибутковості;
- участь усіх працівників. Всі співробітники організації повинні брати участь у розробці та реалізації мети, стратегії й тактики маркетингу;
- розуміння ролі маркетингу. Необхідно постійно пояснювати працівникам, що маркетинг – це не просто збут, а система, яка трансформує всі управлінські процеси. Він орієнтує кожен підрозділ і кожного працівника на досягнення кінцевої мети підприємства;
- розуміння маркетингу як основи управління. Управління на основі маркетингових принципів є важливим навіть за умов дефіциту. Це забезпечує

орієнтацію на виробництво продукції, яка відповідає реальним потребам споживачів, і мінімізує ризики випуску нерентабельної продукції.

Таким чином, інтеграція маркетингу в систему управління підприємством сприяє формуванню орієнтованого на споживача підходу, забезпечуючи як довгострокову конкурентоспроможність, так і стабільне фінансове зростання.

1.3 Шляхи побудови ефективної системи управління організацією із застосуванням маркетингу

При побудові ефективної системи управління більшість організації стикаються з проблемами, основні з яких такі [54]:

1. Поточний стан організації. Думка про створення системи управління організації може виникати на різних етапах життєвого циклу організації: як на початковому етапі (при формуванні організації), так і на зрілому етапі (коли вона вже функціонує протягом тривалого часу). Організація може перебувати як у фазі активного розвитку, так і у стані стагнації. У першому випадку система управління необхідна для забезпечення ефективного керування процесами зростання, тоді як у другому — для подолання кризових явищ і виходу із кризового стану.

2. Нематеріальність системи управління. Однією з головних складностей є те, що результат впровадження системи управління не має матеріального вираження, як, наприклад, будівля чи обладнання. На виході отримують набір елементів — документи, ІТ-системи, підготовлений персонал. Ці елементи визначають, як організація повинна функціонувати, щоб досягти своїх цілей у довгостроковій перспективі.

3. Динамічність вимог під час розробки. У процесі створення системи управління зацікавлені сторони краще розуміють, на які цілі слід орієнтуватися, які процеси потребують оптимізації, як змінити організаційну структуру чи доповнити інформаційні системи. Крім того, постійні зміни у

зовнішньому середовищі ускладнюють прогнозування та впливають на вимоги до системи управління. Ці динамічні зміни вимагають коригування змісту проєкту, строків і бюджету.

4. Зрілість менеджменту організації. Важливим фактором є здатність вищого керівництва мати цілісний погляд на всі компоненти системи управління та впроваджувати узгоджену політику, базуючись на фактах.

Через зазначені особливості оцінка проєкту побудови системи управління стає складною. Труднощі виникають з визначенням обсягу робіт, строків, ризиків та кінцевої цінності продукту. Нерідко такі проєкти впроваджуються хаотично або частково, наприклад, у рамках інтеграції нових інформаційних систем чи популярних управлінських концепцій. Як результат, документація системи управління часто не відображає реального стану справ і втрачає актуальність.

Для уникнення подібних проблем необхідно системно підходити до створення та впровадження системи управління, чітко визначати її цілі, етапи реалізації та критерії ефективності. У такій ситуації доцільно відповісти на такі запитання:

1. Як переконатися, що в результаті виконання проєкту організація отримає саме ту систему, яка дозволить їй досягти успіху?
2. Як організувати проєкт так, щоб процес розробки системи управління організації був послідовним, максимально прозорим і керованим?
3. Як системно керувати змінними вимогами та ефективно організувати процес внесення змін до бізнес-моделі організації та документацію системи управління?

Одним із оптимальних рішень при побудові системи управління є застосування ітераційного чи циклічного підходів, при цьому орієнтуючись на стандарти PMBOK, яке означає - керівництво до зведення знаннями з управління проєктами, та BABOK – що передбачає керівництво до зведення знань з бізнес-аналізу [30].

У цьому контексті слід звернути увагу на істотні зміни (по відношенню до попередніх версій) у сьомій версії стандарту з управління проектами PMBOK, де акцент зроблений на те, що реалізація подібних проектів має мати ітераційний характер. PMBOK (Project Management Body of Knowledge) — це міжнародний стандарт управління проектами. Стандарт є збірником знань, кращих практик, інструментів і методів, які застосовуються в управлінні проектами в різних галузях.

Основними характеристиками PMBOK є: структура, мета, гнучкість застосування, визнання. PMBOK визначає 5 груп процесів: ініціація (Initiating), планування (Planning), виконання (Executing), моніторинг і контроль (Monitoring and Controlling), завершення (Closing). Стандарт спрямований на уніфікацію підходів до управління проектами, забезпечення їх передбачуваності та підвищення ефективності. PMBOK не є жорсткою методологією, а радше «керівництвом» для адаптації відповідно до специфіки проектів. PMBOK широко використовується у всьому світі й є основою для сертифікацій, таких як PMP (Project Management Professional). PMBOK допомагає:

- структурувати процеси управління проектом;
- забезпечити зрозумілий і стандартизований підхід;
- зменшити ризики, пов'язані з управлінням проектом;
- покращити комунікацію між командами.

Його можна застосовувати до будь-якого типу проекту, незалежно від галузі чи масштабу [30].

RUP — це ітераційна та інкрементна модель розробки, тоді як MSF — спіральна модель розробки з підтримкою ітеративності. Незважаючи на деякі відмінності, в основі цих підходів лежить загальна концепція, тому що вони в різний час були запропоновані однією і тією самою людиною — німецьким фахівцем у галузі програмного інжинірингу Баррі Боємом (до речі, водоспадна модель розробки також належить його авторству). Тобто, різниці між

ітераційним та спіральним підходом практично ніякої немає, питання просто в тому, хто як краще сприймає модель [30].

Сутність методології RUP полягає у тому, що процес розробки складається з чотирьох фаз, кожна з яких може бути розбита ще на окремі ітерації. У ході виконання кожної фази/ітерації здійснюється постійна послідовність певних процесів [30].

Життєвий цикл системи управління організації можна наступним чином:

- аналіз та визначення вимог до системи;
- проектування;
- побудова;
- впровадження;
- підтримка та розвиток.

Відповідно, фази проекту створення системи управління організації будуть аналогічні до фаз, визначених у RUP, що показано в табл.1.1.

Таблиця 1.1 Фази проекту створення системи управління організації

Назва фази	Призначення
Аналіз та визначення вимог	Заходи щодо аналізу різних аспектів організації та визначення вимог до системи управління
Проектування	Розробка схем, діаграм та документів, що описують: - як люди в організації повинні організовувати спільну роботу для досягнення цілей цієї організації; - як слід організувати інформаційні системи управління, щоб полегшити досягнення цих цілей.
Побудова	Реалізація інформаційних систем та інфраструктури організації, підготовка змін в організації відповідно до спроектованої системи управління. Розробка документації системи управління організації
Впровадження	Реалізація організаційних змін, введення в дію ІТ-систем, навчання персоналу

В табл.1.2 наведено процеси розробки системи управління організацією.

Таблиця 1.2 Процеси розробки системи управління організацією

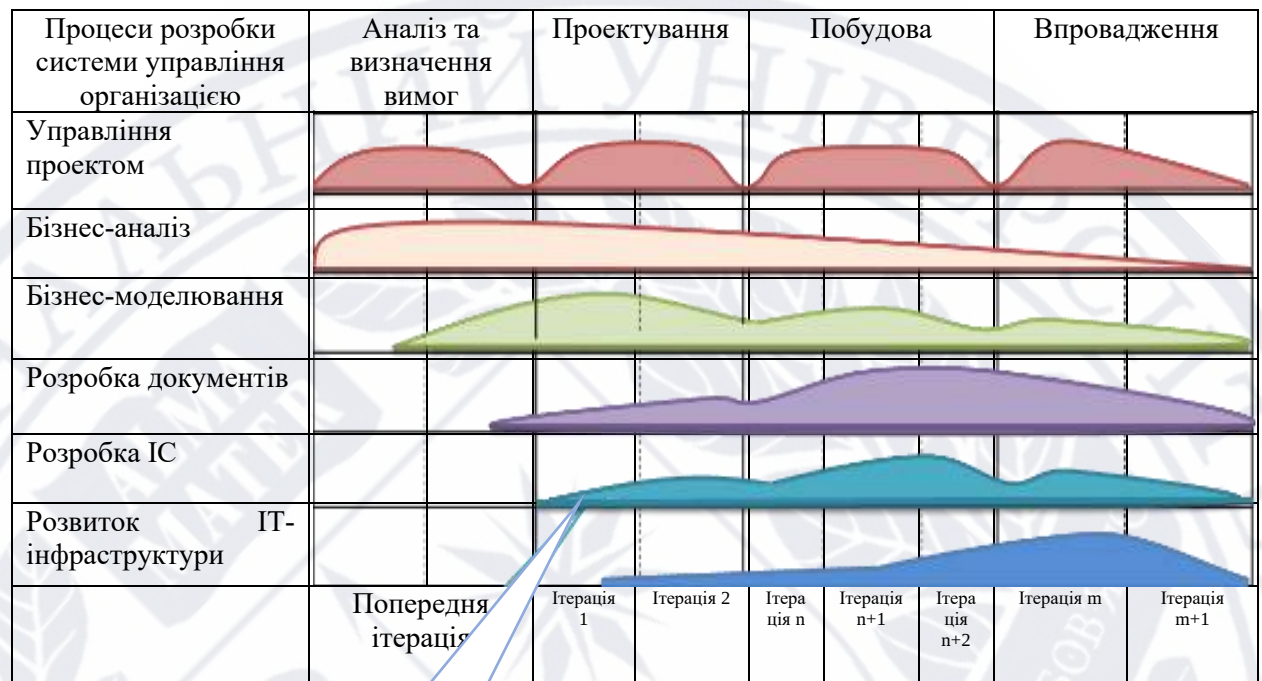
Назва групи процесів	Коментар
Управління проектом	Процеси управління проектом відповідно до РМВОК
Бізнес-аналіз	Виконання завдань бізнес-аналізу відповідно до ВАВОК
Бізнес-моделювання	Визначення бізнес-архітектури організації, детальне моделювання та опис її елементів: цілей, процесів, показників, посад, підрозділів, інформаційних систем, з позначенням взаємозв'язків
Розробка документації системи управління організацією	Формування документації системи управління організації у вигляді положень, регламентів та інструкцій, завдань на розробку інформаційних систем
Розробка інформаційних систем	Інформаційні системи можуть бути реалізовані : -на базі існуючих на ринку платформ для побудови інформаційних систем; -на базі готових продуктів та їх конфігурацій; -розроблені з початку.
Розвиток ІТ-інфраструктури	Доведення ІТ-інфраструктури до стану, що дозволяє ефективно використовувати необхідні інформаційні системи

Концептуальна модель побудови системи управління організації показана на рис.1.5.

Розглянутий підхід організації проекту з побудови системи управління організацією має низку переваг, ключовими є:

1. Застосування ітераційного підходу дозволяє поступово уточнювати й доповнювати всі компоненти системи управління, створюючи таким чином ефективно працюючу, «живу» систему. Якщо ж система управління існує лише у вигляді документації або цифрової моделі, між її окремими елементами можуть виникати розриви та невідповідності. Це, у свою чергу, призводить до аналогічних проблем у реальній діяльності організації. У таких випадках

неминуче знижується довіра до системного управління та інструментів бізнес-моделювання.



Витрати праці

Рисунок 1.5 – Ітераційний процес розробки системи управління організацією

Джерело: розроблено автором на основі [30]

2. Розробка системи управління організацією має чітку послідовність, передбачуваність, прозорість та контрольованість, що робить процес зрозумілим для замовників проекту (наприклад, для вищого керівництва організації). Це спрощує процес виділення необхідних ресурсів для реалізації проекту та збільшує підтримку з боку зацікавлених осіб.

3. Підвищується ймовірність забезпечення високої якості результатів проекту.

4. Чіткий розподіл і комбінування ролей скорочує тривалість робіт, дає змогу ефективніше використовувати людські ресурси та зменшує кількість помилок при створенні складного та важливого продукту для організації.

В результаті цього підвищується ймовірність створення персоналізованої системи управління, необхідної для досягнення стратегічних цілей організації, а програмне забезпечення для бізнес-моделювання стає не просто дорогим інструментом, а важливим інструментом для розвитку організації.

Якість і ефективність системи управління не визначається лише наявністю досвідченого і кваліфікованого управлінського персоналу разом з просунутими працівниками. Компетенції персоналу є дуже важливим ресурсом, однак їхнє використання може бути неефективним. За умов неякісно розбудованої системи управління навіть вміння та знання провідних співробітників і талановитих спеціалістів можуть залишатися невикористаними або непотрібними. Хоча система управління розробляється керівниками та відповідальними працівниками, згодом вони самі є її користувачами і спираються на її підсистеми. Ефективна система управління має забезпечувати найкращий результат за мінімальних витрат на її підтримку та розвиток. Найкращий результат можливий при оптимальній системі компанії системи, коли кожен елемент виконує свої функції, всі процеси налаштовані та працюють належним чином. Результатом діяльності системи управління є управлінське рішення, що полягає у підготовці оцінок і висновків про поточний та прогнозований стан об'єкта управління, а також у прийнятті остаточного обов'язкового рішення щодо впливу на об'єкт управління.

Ефективність системи управління базується на таких складових [54].

Якісний зворотний зв'язок, що передбачає:

- цілісність, достовірність і актуальність інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище організації;
- швидкість і своєчасність отримання даних;

- низький рівень невизначеності у комунікаціях між суб'єктом і об'єктом управління;
- гарантія конфіденційності та безпеки інформації;
- високий рівень обробки даних.

Функціональну повноту та організаційну злагодженість за рахунок повного охоплення функцій і завдань управління, високого рівня організаційного й методологічного забезпечення, розвиненої управлінської філософії та організаційної культури, високого рівня кваліфікації управлінського персоналу та відповідності їхніх функцій, залучення керівників середнього та нижчого рівня до управлінських процесів.

Ефективність управлінських рішень полягає в відповідності рішень цілям, необхідності, можливим альтернативам і економічній доцільності, високому рівні задоволення зацікавлених сторін прийнятими рішеннями та процедурою їх виконання.

Попередження кризових ситуацій можливе через низький рівень сукупних ризиків, розвинену систему управління ризиками з чітко визначеними функціями та завданнями та ефективність антикризових планів і заходів.

Нерідко в організаціях правила та процедури, затверджені офіційно, не збігаються з реальними практиками. Деякі керівники створюють лише видимість системи управління: проводяться наради, оформлюються протоколи, але реальні проблеми не аналізуються, а рішення приймаються одноосібно. Такий підхід є неприйнятним у сучасному управлінні, але, на жаль, залишається поширеним. Побудова ефективної системи управління є ключем до довгострокового успіху організації. Важливо забезпечити реалізацію всіх функцій управління на всіх рівнях організаційної структури, маючи чітке розуміння, що таке система управління та яку роль відіграє маркетинг в цій системі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНЯ МАРКЕТИНГОМ ТОВ «ГОТЕЛЬ «ЛЬВІВ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика готелю

Готель розташований в центрі міста Львів, де існують основні туристичні локації міста, від готелю до оперного театру 2 хвилини пішої ходьби [45].

Готель «Львів» відноситься до товариства з обмеженою відповідальністю «Готель «Львів», який працює з 1995 року, має розмір статутного капіталу в 21732700 грн. Основними видами діяльності є: 55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування. Інші: 96.04 Діяльність із забезпечення фізичного комфорту, 96.09 Надання інших індивідуальних послуг, 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування, 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна [45].

Організаційна структура ТОВ «Готель «Львів» показує склад та підпорядкованість працівників менеджменту готелю. Головною управлінською ланкою готелю є Збори Акціонерів на чолі з головою правління та генеральним директором, рис.2.1.

Структура підприємства відноситься до функціонального типу. У рамках функціональної структури управління формується штат фахівців із високим рівнем компетенції в окремих галузях, які відповідають за конкретні напрями управління. Це дозволяє звільнити управлінських менеджерів від необхідності виконувати всі функції управління самостійно, зосереджуючи їхню увагу на координації та стратегічному керівництві.

Така модель управління є особливо ефективною в умовах стрімкого зростання обсягів виробництва та його ускладнення, а також із появою нових видів послуг і сервісів у готельних комплексах. [40].

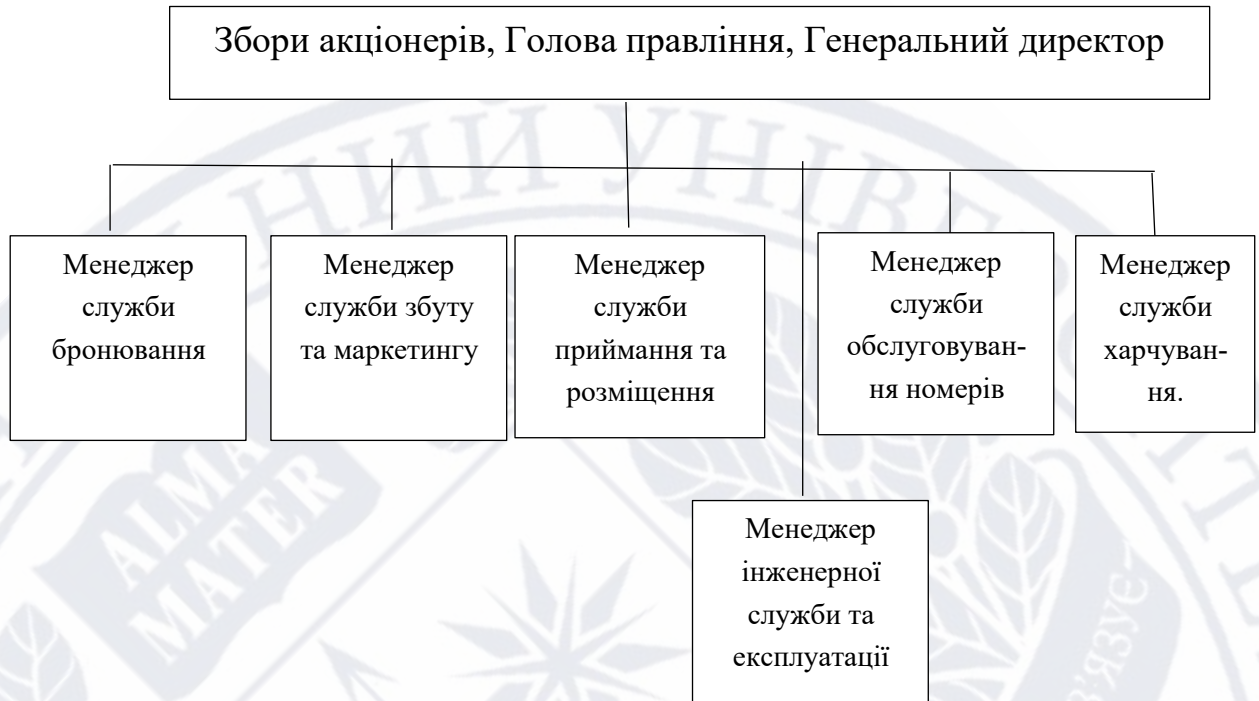


Рисунок 2.1 - Схема організаційної структури ТОВ «Готель «Львів»

Керівництво готелю складається з Голови правління, Генерального директора та першого заступника Голови правління. Вони відповідають за визначення основних напрямків політики підприємства відповідно до поставлених цілей і завдань. Їхні обов'язки включають ухвалення рішень, спрямованих на задоволення потреб споживачів певного ринкового сегмента, а також вирішення питань фінансової політики та економічного управління. Загальні стратегічні рішення приймає Генеральний директор, який виконує роль посередника між власниками готелю, управлінським персоналом та гостями [45].

Відділ збуту та маркетингу відповідає за забезпечення рентабельності та прибутковості роботи готелю. Основні завдання цього відділу включають аналіз господарської та фінансової діяльності підприємства, нормування, оперативне й перспективне планування, раціональне використання фінансових ресурсів і впровадження маркетингових стратегій [45].

Служба прийому та обслуговування виконує такі функції: бронювання, реєстрація, розподіл номерів, надання інформаційних послуг, стягнення плати за проживання та ведення необхідної документації. До її обов'язків також входить підтримання бази даних, яка містить інформацію про гостей і стан номерного фонду [45].

Служба бронювання займається прийомом і обробкою заявок, складанням графіків заїздів та веденням документації, зокрема карти руху номерного фонду [45].

Служба обслуговування, яка працює в безпосередньому контакті з клієнтами, є найважливішою з точки зору гостей. Вона відповідає за забезпечення високого рівня обслуговування. Керівником цієї служби є менеджер, під керівництвом якого працюють швейцари, підносики багажу, консьєржі, водії та інший персонал. Особлива увага приділяється першому враженню гостей: швейцари зустрічають клієнтів біля входу, вітають їх, допомагають вийти з автомобіля та надають інформацію про готельні послуги й заходи.

Служба експлуатації номерного фонду відповідає за підтримання комфорту, чистоти й санітарно-гігієнічного стану номерів та громадських приміщень (холів, фойє, коридорів тощо). Це найбільша за чисельністю працівників служба готелю, що відіграє ключову роль у забезпеченні задоволеності гостей.

Службу експлуатації номерів очолює менеджер, який керує покоївками. Покоївки прибирають номери. До видів прибирання належать: підготовка номерів на бронювання, прибирання після виїзду гостей, щоденне поточне, проміжне та генеральне прибирання.

Одним із ключових завдань готелю, як і інших закладів у цій сфері, є забезпечення безпеки гостей та їхнього майна. Цей фактор дедалі частіше стає вирішальним для клієнтів під час вибору готелю. Заходи, що розробляються і впроваджуються в готелі, повинні спрямовуватися на виконання таких завдань [45]:

- забезпечення охорони та безпеки гостей і їхнього особистого майна під час перебування в готелі;
- захист майна готелю від крадіжок, вандалізму та інших протиправних дій;
- запобігання терористичним актам, нападам, саботажу та іншим загрозам будівлі готелю й усіх його об'єктів;
- підтримання громадського порядку та забезпечення належної поведінки у всіх зонах готелю;
- забезпечення спокою та конфіденційності для гостей під час їхнього перебування;
- гарантування сумлінності та чесності всього персоналу;
- можливість надання послуг із підвищеного рівня безпеки для високопоставлених осіб, що потребують особливих заходів охорони.

Інженерна служба відповідає за належний технічний стан будівлі готелю та всього його інженерного обладнання. Її завдання включають забезпечення безперебійного функціонування санітарно-технічного обладнання, електротехнічних систем, ліфтів, телекомунікаційних мереж, а також виконання ремонтних і будівельних робіт. Крім того, інженерна служба здійснює заходи з благоустрою прилеглої до готелю території [44].

Ефективність управління внутрішнім середовищем ТОВ «Готель «Львів» визначається на основі оцінки ефективності його складових, а саме структури та динаміки активів готелю, тому в на рис. 2.2. зображено всю структуру активів. Дані для аналізу були використані з додатка А.

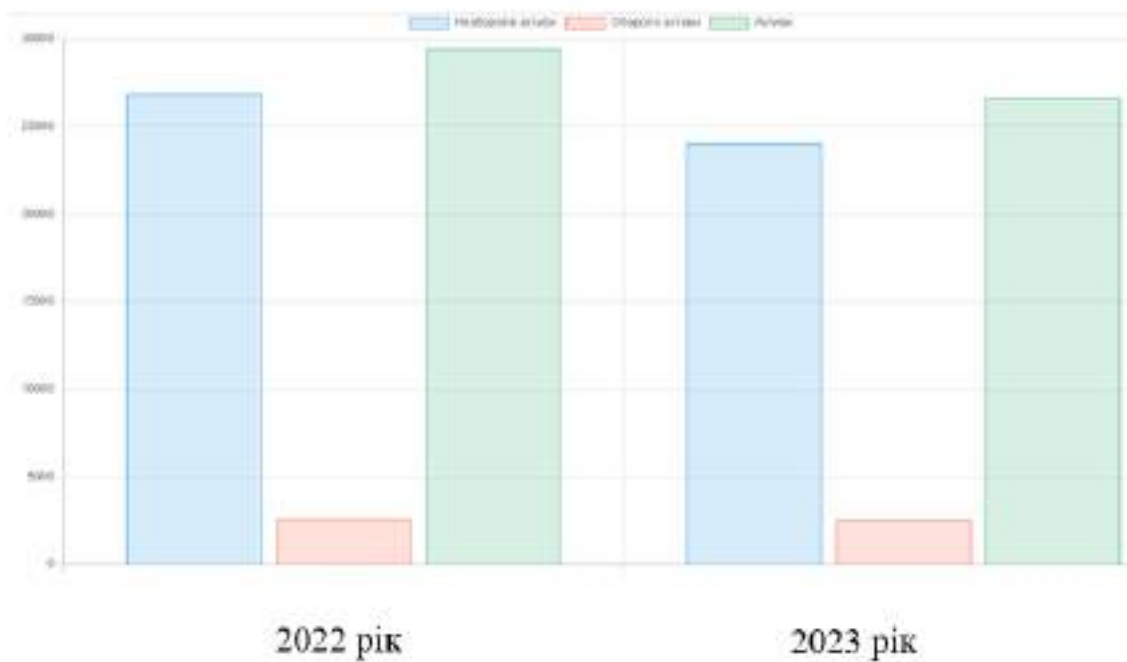


Рисунок 2.2 - Структура та динаміка активів
ТОВ «Готель «Львів» за 2022-2023 р.

Аналіз рисунка показує, що активи ТОВ «Готель «Львів» за 2022-2023 р. мають тенденцію до зменшення, що свідчить про послаблення господарського потенціалу. Це підтверджується зниженням суми активів на 9,8%. Скорочення балансу відбулося через зменшення як оборотних (-2,1%), так і необоротних активів (-10,5%), що вказує на зменшення обсягу майна, доступного підприємству.

Також зменшується сума джерел фінансування для залучення активів, зумовлена скороченням власного капіталу (-9,1%) і короткострокових зобов'язань (-38,3%), що відображено в табл. 2.1.

Зменшення суми власного капіталу свідчить про погіршення фінансового стану власників компанії. Водночас скорочення загальної суми зобов'язань сприяє підвищенню фінансової незалежності від зовнішніх джерел фінансування, хоча це може обмежувати можливість повного використання потенціалу підприємства.

Таблиця 2.1 Горизонтальний аналіз пасивів (джерел фінансування активів)
ТОВ «Готель «Львів» у 2021-2023 рр., тис. грн.

Показник	2021	2022	2023	Абс.приріст, +/-	Відн. приріст, %
Зареєстрований (пайовий капітал)	21733	21733	21733	0	0
Додатковий капітал	1581	1581	1581	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	793	-2248	-4105	-1857	45,2
Баланс	24388	28080	26855	-1225	-4,6

В табл.2.2. наведені показники стійкості та платоспроможності підприємства.

Таблиця 2.2 Показники стійкості та платоспроможності ТОВ «Готель «Львів» у 2022-2023 рр., частка одиниці

Показник	2022	2023	Абс.приріст, +/-	Відн. приріст, %
Фінансова автономія	0,98	0,99	-0,01	0,7
Поточна ліквідність	59,8	41,2	-18,6	45

З таблиці видно, що збільшується фінансова незалежність готелю, в наслідок підвищення коефіцієнта фінансової автономії. На кінець 2023 року підприємство здатне самостійно фінансувати 98,5% своїх активів.

Про ефективність функціонування підприємства можна дізнатися також зі звіту про фінансові результати у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 Фінансові результати діяльності ТОВ «Готель «Львів» за 2021 - 2023 рр.

Стаття	Сума, тис. грн.			Абсолют- ні відхилен- ня, 2022/2023	Темпи приросту, % 2023
	2021 рік	2022 рік	2023 рік		
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	12890	19868	20241	373	1,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	7499	190	236	46	19,5
Доходи	15928	23081	23884	803	3,4
Інші операційні доходи	48	3189	3643	454	12,5
Інші витрати	8902	24341	25190	849	3,4
Витрати	16449	24536	25701	1165	4,5
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток	-521	-1455	-1817	-362	19,9
Чистий фінансовий результат: прибуток	-524	-1455	-1857	-402	21,6

З таблиці 2.3. можна зробити висновок, що відбувається збільшення чистого доходу від реалізації товарів та послуг на 1,8, що мало вказувати на конкурентоспроможність послуг в сучасних умовах. Сума чистого прибутку компанії становить має від'ємне значення протягом досліджуваного періоду, і нажаль зростає, все це наслідок зростання витрат.

Для оцінки привабливості готелю, у випадку інвестування, варто порівняти рентабельність власного капіталу з рентабельністю альтернативних варіантів інвестування, доступних власникам, що показано на рис.2.3.

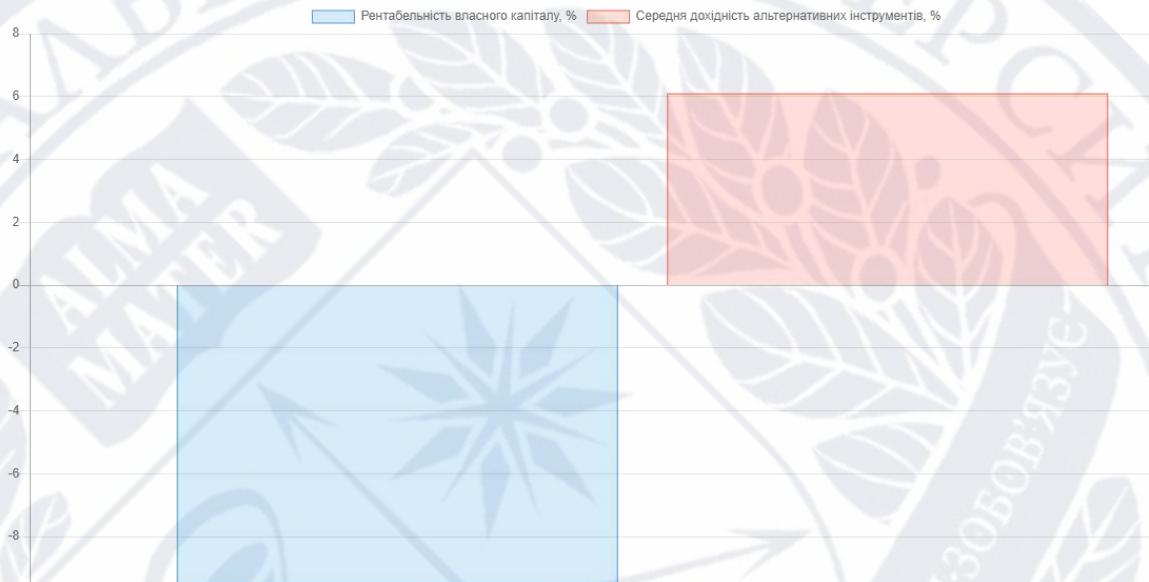


Рисунок 2.3 - Порівняння рентабельності власного капіталу ТОВ «Готель «Львів» з дохідністю у 2023 р., %

Для спрощення розрахунків використовуються дані що наведені в [1], а також НаБУ про середню дохідність депозитів за 2023 рік.

Таким чином, якщо дохідність від альтернативного інструменту перевищує рентабельність власного капіталу, це вказує що готель недоотримав прибуток, який міг би бути отриманий у разі продажу частки готелю.

На рис.2.4 показано динаміку показників рентабельності продажів.

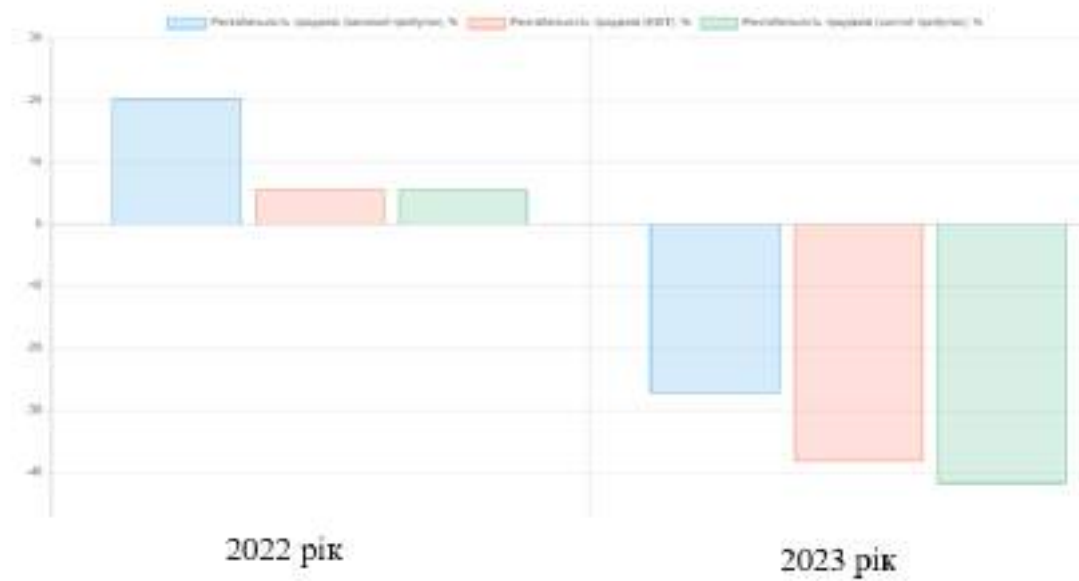


Рисунок 2.4 - Показники рентабельності продажів ТОВ «Готель «Львів» у 2022-2023 рр., %

У 2023 році показники рентабельності мають від'ємні значення, це означає, що керівникам готелю треба звернути увагу вказує на пошук можливостей скорочення витрат при наданні послуг гостинності, або підвищення доходної частини.

2.2 Аналіз маркетингової діяльності готелю

Для виявлення факторів, що впливають на результативність діяльності підприємства проведемо аналіз його маркетингової складової.

Маркетингова діяльність та комерційна робота по закупкам товарів в ТОВ «Готель «Львів» складається з наступних етапів [33]:

- 1) вивчення попиту і ринку збуту товарів;
- 2) виявлення і вивчення джерел надходження і постачальників товарів;
- 3) організації раціональних господарських зв'язків з постачальниками, включаючи розробку і подання їм заявок і замовлень на

товари;

- 4) укладати договори про поставки товарів;
- 5) веденні обліку і контролю виконання зобов'язань постачальниками та інших контрагентів.

Важливу роль в діяльності ТОВ «Готель «Львів» відіграють ділові відносини з виробниками продуктів харчування, від яких, в першу чергу, залежить якість продукції, що поставляється. ТОВ «Готель «Львів» працює на довгостроковій основі, як з основними українськими виробниками продуктів харчування.

Дослідимо показники, які показують на рейтинг постачальників для ТОВ «Готель «Львів», зокрема, це репутація та імідж; відповідність продукції стандартам якості; дотримання дедлайнів та графіків поставки; цінова політика на продукцію або послуги; умови поставки та форми розрахунків з постачальниками, наприклад, поставки за графіком, непередбачувана поставка, упакування продукції, надання транспортних та страхових послуг, валюта розрахунків, а також взаємовідносини з постачальниками.

Вибір і пошук постачальників компанії ТОВ «Готель «Львів» відбувається за допомогою реклами, відвідувань заводів-виготовлювачів компетентними представниками компанії, на основі рекламних проспектів, надісланих постачальниками. Рівень спеціалізації даних постачальників дуже високий, як і гарантія якості, яка підтверджується наявністю сертифікатів якості.

Маркетингова діяльність готелю представлена кваліфікованими фахівцями, в основному з багаторічним досвідом роботи в фірмі.

Сучасне технічне оснащення офісу, передовий рівень апаратно-програмних засобів і мережевий комплекс автоматизації готельної діяльності забезпечують оперативну й ефективну реалізацію всіх етапів надання послуг. Це сприяє розширенню асортименту послуг, покращенню їх формування на основі проведених маркетингових досліджень ринку.

Власний Інтернет-сайт [45] виступає основним інструментом роботи з потенційними клієнтами. Відділ комп'ютерних технологій активно займається розробкою та програмуванням інтернет-проектів.

Маркетингові дослідження ринку проводяться самостійно відділом маркетингу, що дозволяє готелю оцінювати свої можливості на ринку та виявляти проблеми, які виникають у процесі діяльності.

У структурі компанії функціонує відділ маркетингу та збуту, основні напрями роботи якого включають:

- аналіз конкурентів;
- участь у професійних виставках і ділових зустрічах;
- співпрацю з національними готельними організаціями, консульськими службами та торговими представництвами інших держав;
- організацію презентацій;
- спонсорську підтримку подій та організацій;
- проведення рекламної діяльності.

Служба маркетингу орієнтована на потреби споживачів, відстежує їхні запити, аналізує діяльність конкурентів, визначаючи їхні сильні та слабкі сторони. Виходячи з цього, формуються напрями вдосконалення маркетингової діяльності. Завдання маркетингової служби – доводити отриману інформацію до всіх співробітників, сприяючи швидкому ухваленню рішень щодо напрямів діяльності, асортименту та цінової політики готелю.

Проведемо аналіз продуктової політики ТОВ «Готель «Львів». Номерний фонд складає 260 номерів різних категорій. Пропонуються наступні номери [45].

Номер «Люкс» - вишуканий двокімнатний номер, виконаний у класичному стилі та світлих тонах, з просторою зоною відпочинку та комфортною робочою зоною, у номері може бути ванна або душ, з вікон номерів відкривається вид на історичний центр Львова та перлину міста – Оперний театр. Номер обладнаний двоспальним ліжком, письмовим столом з кріслом, телевізором, холодильником, кондиціонером, ванними аксесуарами,

безкоштовним WI-FI. Розрахований на 1-3 людини, 34 м², рис.2.5.



Рисунок 2.5 – Фото номера «Люкс»

Номер «Напівлюкс» відрізняється меншими розмірами та оздобленням.

Номер «Суперіор» відрізняється розміром, розрахований на 1-2 людини, вікна номерів цієї категорії здебільшого виходять у внутрішній дворик готелю.

Номери «Комфорт», «Стандарт», «Економ» розраховані на 1-2 людини, є меншими за розмірами та мають зручне але просте оздоблення, рис.2.6.

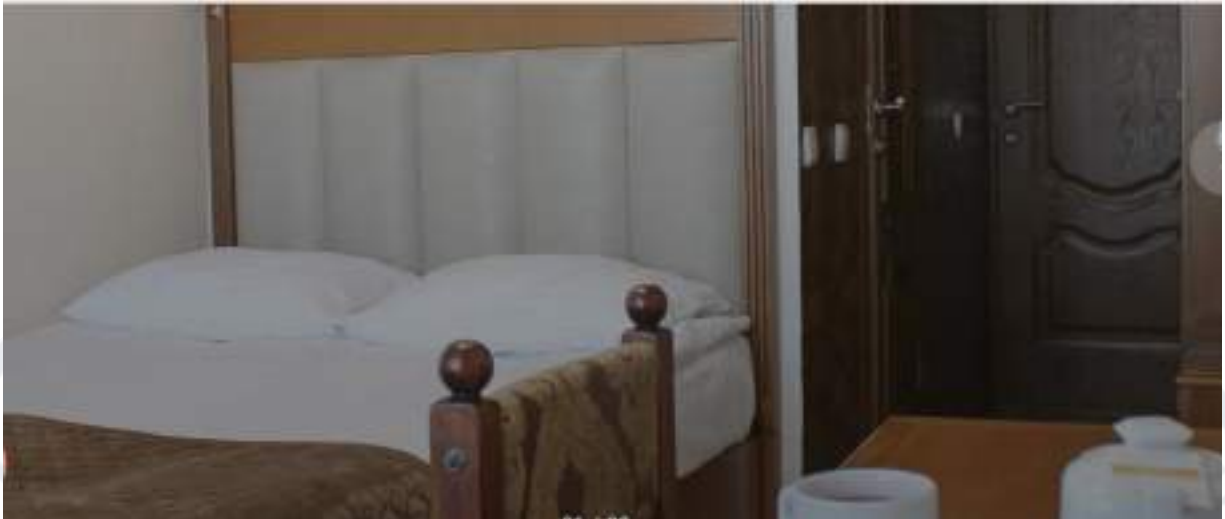


Рисунок 2.6 – Фото номера «Стандарт»

Додаткові сервісні послуги – це найефективніший спосіб збільшити продажі готелю, покращити якість обслуговування та підняти імідж. При цьому не обов’язково організовувати все самостійно – часто цілком достатньо здати в оренду місце на території готелю, вибравши підходящу компанію-партнера, або просто домовитися про взаємне співробітництво [28].

Отже, Готель «Львів» крім номерів пропонує: кафе, бар, ресторан, доставка їжі в номер, спортзал, басейн, сауна, організація екскурсій, організація майстер-класів, оренда банкетного залу для проведення різноманітних свят, весільних свят, корпоративів, оренда залу для тренінгів і конференцій, оренда офісного обладнання, послуги таксі, трансфер (перевезення клієнтів з або у встановлене місце), доставка багажу, догляд за дітьми (поки батьки відпочивають або зайняті), в тому числі розваги для дітей.

Ресторан розрахований на 300 гостей, має 4 зали, відкриту терасу, рис.2.7.



Рисунок 2.7 – Фото ресторану

Конференц-сервіс складається з великого залу, «Дзеркального», «Червоного», середній та малих залів, які обладнанні фліпчатрами, мікрофонами, аудіосистемами, проекторами та екранами, вміщують 250, 110, 150, 70, 20 осіб відповідно, рис.2.8.



Рисунок 2.8 – Фото великої конференц зали

Щодо цінової політики, то особливість туристичного бізнесу - сезонність. Саме тому в ТОВ «Готель «Львів» тарифи відображають коливання попиту на послуги в різний період часу. У період високого сезону ціни максимально високі, а в період низького знижуються. Це допомагає забезпечити заповнюваність номерного фонду і використовувати ресурси готелю найефективніше. Тарифи готелю бувають «відкриті», тобто ті, які поміщаються на стійку ресепшен, вони доступні будь-якому клієнту, який звернувся в готель і «закриті», це тарифи, розроблені спеціально для роботи з

тур-фірмами, організаціями та постійними клієнтами. Споживач, вибираючи між готелями, що пропонують однаковий набір послуг, закономірно вибере готель з більш привабливими цінами. Тому маркетинговий відділ ТОВ «Готель «Львів» відслідковує ринкові зміни цін і вчасно реагує на ці зміни.

На даний момент, номери в Економ варіанти коштують від 1000 до 1430 грн за ніч на одну особу, Стандарт - 1740 грн, Комфорт – від 1300 до 1960 грн, Суперіор – 2400 грн, Напівлюкс – 2850 грн, Люкс – від 3100 грн. Оренда конференц залу становить від 4000 до 15000 за добу [45].

Меню ресторану з цінами (одна розкладка) наведено на рис. 2.9 .

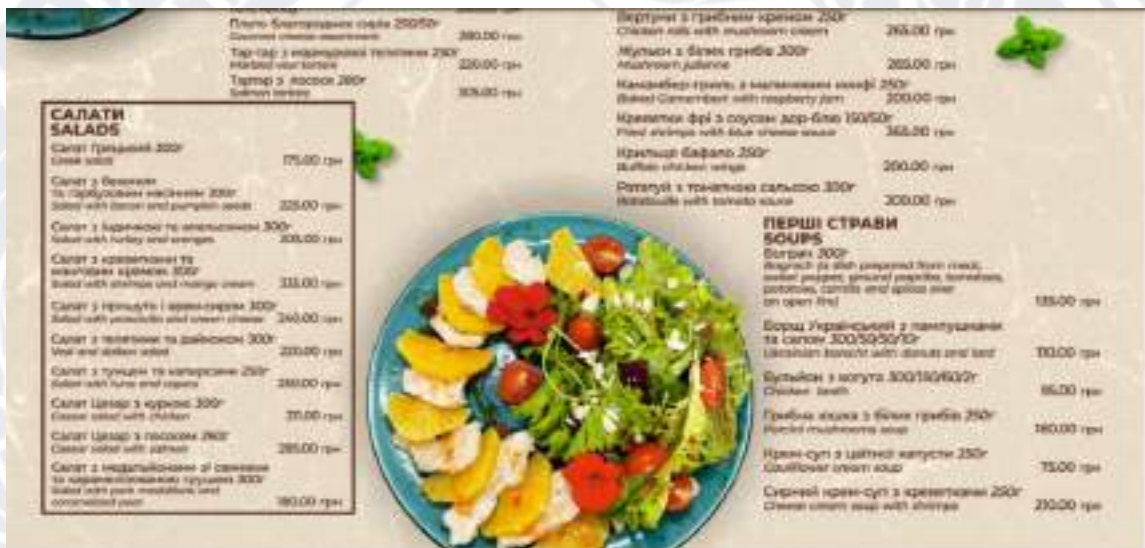


Рисунок 2.8 – Ціни в ресторані ТОВ «Готель «Львів»

Щодо комунікаційної політики ТОВ «Готель «Львів», основні інструменти і форми виражені в наступному [29]:

- специфіка готелю полягає в більшій увазі до якості обслуговування клієнтів, створенню необхідної атмосфери, яка відповідає бажанням гостей;
- продукт готелю швидше пристосовується під вимоги ринку і регулярно оновлюється, слідкуючи за сучасними тенденціями;
- в рекламній роботі маркетинговий відділ готелю керується принципом, задоволення потреб та запитів гостей, що і створює конкурентну перевагу на перспективу;
- рекламна політика готелю вимагає постійної роботи на перспективу,

співпраці всіх відділів готелю та їх підрозділів.

На сайті, рис.2.9, наведена інформація про «Готель «Львів», наведено фото та ціна номерів, додаткові послуги, що надаються. Також є можливість дистанційно обрати та забронювати номери.

Крім того, для публікації новин та подій, що відбуваються в готелі, гостям краще користуватися соцмережами, зокрема, Fecesbook, Instagram.



Рисунок 2.9 Зовнішній вигляд сайту «Готель «Львів»

Логотип компанії показано на рис.2.10.



Рисунок 2.10 - Логотип ТОВ «Готель «Львів»

Щодо збутової політики розподілу послуг охоплює різні види збутової діяльності: прямий продаж, агентські продажі, корпоративні продажі. Всі ці види забезпечують готелям швидкість роботи з тур-агентствами та іншими стейкхолдерами. Зв'язки з закладами бронювання допомагають готелю продавати всі номери, які є в наявності, а наявність спеццентрів і баз даних сприяє використанню мінімуму комп'ютерного обладнання та програмного забезпечення, що відповідно призводить до зниження витрат на підтримку і обслуговування інформаційних систем [31].

В табл. 2.5 наведено SWOT-аналіз ТОВ «Готель «Львів». Проведений SWOT - аналіз показує, що досліджувана організація має сильні сторони, зокрема: кваліфікований та ініціативний персонал, гарна репутація, гнучка цінова політика і багато інших плюсів, які направлені на реалізацію таких можливостей, як: підвищення зірковості готелю, залученню та задоволенню нових та існуючих гостей, розширенню асортименту надаваних послуг гостинності тощо.

Таблиця 2.5 SWOT-аналіз ТОВ «Готель «Львів»

<u>Сильні сторони</u>	<u>Слабкі сторони</u>
Вдале розташування готелю (центр міста Львів). Завантаження номерного фонду протягом всього року. Широкий асортимент послуг для гостей готелю та диференціація номерного фонду. Гнучкі ціни на послуги та достатність фінансових коштів для розвитку готелю. Хороша репутація готелю серед гостей та інших зацікавлених осіб. Переважає більшість кваліфікованого персоналу, який прагне до розвитку.	Окремі випадки низької кваліфікації категорій обслуговуючого персоналу, незадовільна мотивація персоналу. Недостатньо сильна програма лояльності клієнтів.
<u>Загрози</u>	<u>Можливості</u>
Перехід клієнтів до конкурентів через середнього рівня сервісу (відсутності навчання обслуговуючого персоналу). Недостатня кількість залучення гостей внаслідок слабкої рекламної політики. Необхідність діагностики потреб клієнтів внаслідок їх змін та ставлення до рівня якості Зменшення кількості клієнтів, через незадоволення якості послуг, що надаються. Перехід до конкурентів висококваліфікованого персоналу через незадоволення роботою. Військові дії на території Львівщини	Залучення нових гостей за рахунок удосконалення комунікацій. Підвищення кваліфікації персоналу через навчання і як наслідок задоволені клієнти Зміна позиціонування номерного фонду для збільшення люксових. Підвищення зірковості готелю до п'ятого рівня. Заохочення постійних та стимулювання нових гостей гнучкою ціновою політикою.

Отже, за результатами дослідження можна зазначити, що для готелю, кожна раціонально реалізована можливість здатна забезпечити йому значну вигоду та сприяти його вдосконаленню й розвитку. Слід працювати над

слабкими сторонами, особливо над підвищенням мотивації персоналу, через недостатній її рівень. Особливо враховуючи, що більшість львів'ян можуть знайти собі високооплачувану роботу за кордоном, де потребують покоївок, спеціалістів з обслуговування номерів тощо.

2.3 Дослідження системи управління маркетингом в організації

Система управління маркетингом у готелі включає комплекс заходів для залучення клієнтів, підтримки їхньої лояльності та підвищення ефективності продажів. Це охоплює стратегічне планування, аналіз ринку, розвиток маркетингових кампаній, управління комунікаціями з клієнтами та оцінку ефективності. Дослідження проведемо за напрямками [32]:

1. Аналіз ринку і цільової аудиторії. Маркетологи готелю аналізують ринок, щоб вивчити потреби та очікування потенційних клієнтів, виявити основні ринкові тренди, рівень конкуренції, а також сегментувати аудиторію (туристи, корпоративні клієнти, молодь тощо).

Для кожної з категорій властиві свої очікування та переваги до списку та рівня якості послуг, сервісу, зручності, безпеки, способів бронювання та оплати, інтер'єру приміщень, персоналу та рівня цін. Але неможливо створити готель «для всіх», тому для успішного бізнесу потрібне правильне позиціонування свого об'єкту на ринку готельних послуг.

Визначення своєї цільової аудиторії сприяє вибору найбільш перспективного та конкурентоспроможного варіанта з погляду продажу та завоювання ринку, а також найбільш ефективних інструментів маркетингу.

Щоб правильно визначити цільову аудиторію готелю, слід врахувати [29]:

- 1) місце розташування готелю. Це найважливіший чинник, який до того ж неможливо змінити. Розташування в курортній зоні, біля моря або відомих визначних пам'яток прямо вказує, що найбільш ймовірні потенційні клієнти готелю – це туристи та відпочиваючі. Якщо ж готель розташовується у

великому місті, індустріальній зоні або недалеко від великих транспортних вузлів – варто звернути увагу на ділових мандрівників. Заміським будинкам та котеджам є сенс пропонувати послуги сім'ям з дітьми та просто любителям тихого спокійного відпочинку на природі. Для точки біля великих трас найоптимальніший варіант – це скромні мотелі, для ночівлі та сніданку. Досліджуваний готель знаходиться в центрі міста Львів і це його конкурентна перевага;

2) матеріальні можливості та обмеження. Так, багато послуг або сервісу можна додати і пізніше, але деякі речі в принципі неможливо буде реалізувати для цієї точки;

3) плани на майбутнє. Найскладніший момент, тому що потрібно врахувати і реальні свої можливості зараз, і перспективи на майбутнє. Наприклад, якщо у готелю вже складеться імідж недорогий і доступний, йому практично неможливо буде його змінити на престижний без масштабної ребрендингової кампанії. Тому краще відразу зрозуміти, на що варто «замахнутися», та продумати послідовність плавного розвитку без зміни цільової аудиторії готелю. Готель «Львів» обслуговує споживачів з середніми доходами, головним є створення для них привабливої атмосфери для відпочинку.

4) найближчі конкуренти. Необхідно проаналізувати, які типи готелів вже є довкола. У готелю Львів є велика кількість конкурентів, що показано на рис.2.7, а саме:

- готель «Таурус» розташований у Львові, за 5 хвилин ходьби від собору Святого Юра;

- готель «Джем на Гнатюка» розташований у центрі Львова. До послуг гостей номери з кондиціонером, спільний лаунж, безкоштовний Wi-Fi і ресторан;

- готель «Цісар» розташований у самому серці Львова, лише за 15 хвилин пішки від площі Ринок. До послуг гостей тераса з панорамним видом на місто, ресторан і безкоштовна приватна автостоянка;

- готель «Етюд» знаходиться за 10 хвилин ходьби від площі Ринок і лише за 500 метрів від ботанічного саду. Поруч із готелем, на відстані 100 метрів, розташована трамвайна зупинка «Вулиця Зелена»;

- готель «Plazma» розміщений у самому центрі історичного Львова, який є частиною об'єктів Світової спадщини ЮНЕСКО. Відстань до площі Ринок складає всього 300 метрів, рис.2.11.

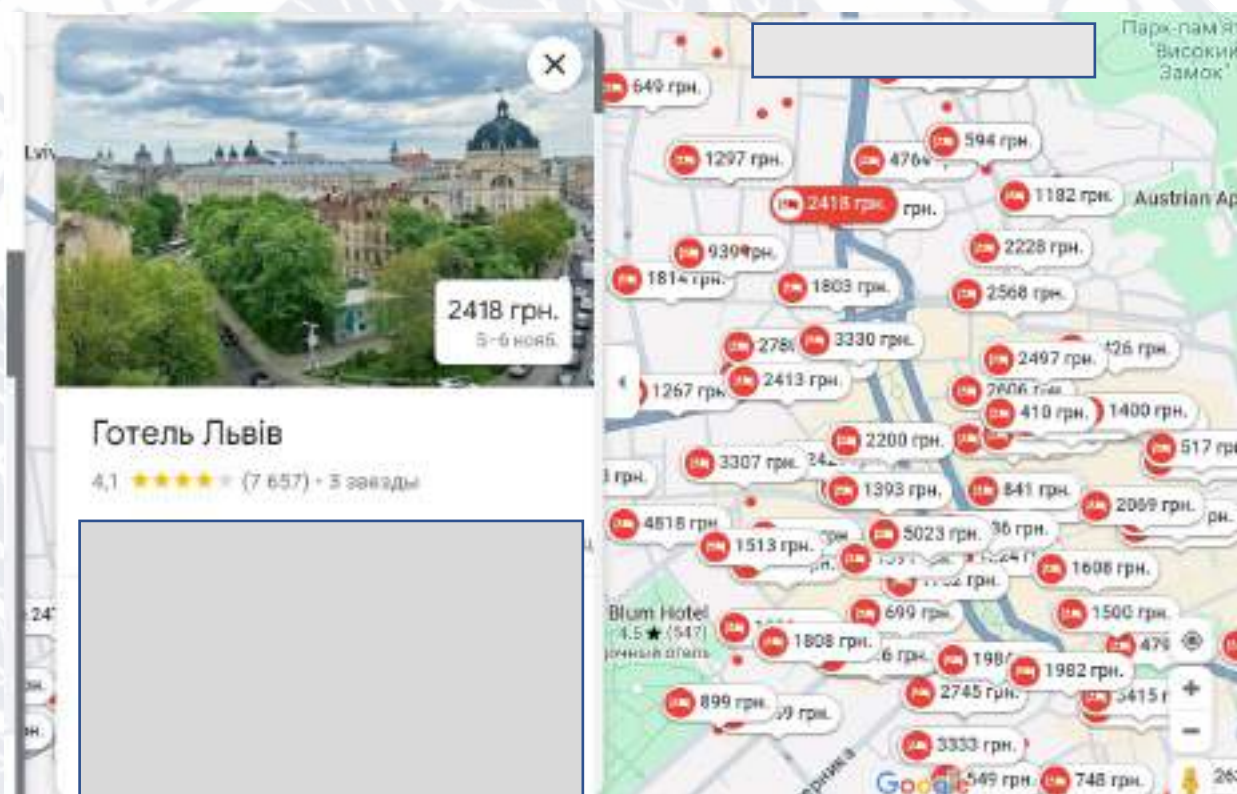


Рисунок 2.11 – Пропозиції готелів в центрі міста Львів

Якщо роздивитися мапу готелів, що розташовані в центральній частині Львова, можна побачити різні пропозиції. Ті, що коштують в середньому до 800 грн, то це хостели, які мають вищу ціну – повноцінні готелі різного рівня. Для порівняння, середня вартість номерів готелю «Львів» складає 2418 грн.

Чим точніше визначений сегмент, тим успішнішими будуть рекламні кампанії та «потрапляння в точку» при обслуговуванні. З іншого боку, занадто велике звуження цільової аудиторії може призвести до того, що такого типу клієнтів просто не вистачатиме для заповнення існуючого номерного фонду готелю, навіть якщо всі вони користуватимуться виключно вашими

послугами. Саме баланс у цьому питанні між точністю та кількістю є ключем до успіху. Також можливо, варто диференціювати послуги готелю в залежності від сезону чи інших параметрів, або зробити кілька різних категорій номерів з різними умовами, та пропонувати різні варіанти різним сегментам цільової аудиторії [20].

Для того, щоб розглянути і проаналізувати процес сегментування на прикладі ТОВ «Готель «Львів» міста Львів, необхідно розглянути дані за 2023 рік. Таким чином, можна почати зі служби розміщення. Сегмент «Служба прийому і розміщення» означає, що заявочних листів на бронювання, які були прийняті співробітниками даної служби, відображають потоки потенційних клієнтів, які проходять через даний відділ. Далі, «контакти» охоплюються відділом продажів і іншими відділами, і, нарешті, «спец. пакети» - це всілякі спеціальні пропозиції, які пов'язані зі святковими подіями, такими як: Новорічні свята, Пасхальні свята, Дні народження, весілля. Останнім часом з'явилася ще одна категорія клієнтів: тимчасово переміщені особи, які переїхали з регіонів, що знаходяться під окупацією, і мають можливість проживати в готелях, але даних для аналізу поки що не наводяться.

На ресепшн в готелі «Львів» є програма, яка фіксує статистику цільової аудиторії. Ми підсумували роботу всіх подібних відділів, відділом маркетингу і визначили основний сегмент споживачів послуг готелю «Львів» (рис. 2.12.)



Рисунок 2.12 - Сегментування доходів готелю від продажу номерів за 2023 р

Щоб збільшити обсяги продажів ТОВ «Готель «Львів» у 2023 році було здійснено такі стратегічні методи: була проведена рекламна кампанія з метою детального опису пропонованих номерів і послуг готелю, для зручності клієнтів, було скорочено час, потрібний для реєстраційних заходів. В даному випадку завданнями служб прийому і розміщення були ліквідація або пом'якшення різноманітних дратівливих чинників. Крім того, була вдосконалена робота відділу продажів і відділу бронювання. Тепер заявки на бронювання номерів готелю групами надходить прямо з авіакомпаній, з якими договірний відділ уклав контракти про приймання пасажирів (при наявності гарантійних листів і ваучера для кожного) в разі припинення або анулювання рейсу.

Варто згадати і про те, що номери готелю, які мають невелику вартість, за умови тривалого в них проживання, почали з 2018 року користуватися величезним попитом, і тепер адміністрація готелю намагається підвищити цей сегмент для збільшення відсотка завантаження готелю. Фахівці маркетингового відділу регулярно ведуть «статистику національностей». Вище ми вже згадували дослідження про те, наскільки важлива така статистика для українського ринку, що має свої національні і погодні умови й особливості.

2. Формування маркетингової стратегії. Стратегія маркетингу базується на аналізі ринку та визначенні унікальних характеристик готелю, які дозволяють виділитися серед конкурентів. Як зазначалося, цільовою аудиторією готелю «Львів» є жінки, що проживають в Україні, подорожують або з чоловіком (до 2022 року), або з дітьми чи подругами (в 2023 році), їх вік від 41 до 60 років, працюють в офісі. Вони приїхали як туристи, обирають номер «Стандарт» вже не вперше, цінують якість обслуговування та задоволені нею, також для них важлива також вартість послуг.

Основна помилка при позиціонуванні готелю «Львів», те що вони намагаються створити мультиконцептуальний продукт, відповідний «для всіх випадків життя»: і для ділового клієнта, і для відпочиваючих, і для молоді, і

для сімейних пар з дітьми. Ці споживчі групи мають різні поведінкові характеристики, пред'являють різні вимоги до продукту, часто взаємовиключні один від одного, що робить неможливим їх сполучуваність в одному продукті.

3. Просування та рекламні кампанії. Готель застосовує різні інструменти для просування, зокрема:

- онлайн-платформи для бронювання (Booking.com);
- соціальні мережі та сайт (використання контент-маркетингу, публікацій, рекламних оголошень).

4. Аналіз задоволеності гостей готелю. Оцінка задоволеності гостей готелю є важливою складовою для розуміння їхнього досвіду та підвищення якості обслуговування. Ось основні методи, які використовують співробітники готелю для вимірювання задоволеності клієнтів [19]:

- анкетування після перебування. Анкети надсилаються гостям електронною поштою після їхнього виїзду. Вони дозволяють отримати детальну інформацію про досвід гостей та зібрати дані для подальшого аналізу. Іноді гості заповнюють паперові анкети. Вони часто розташовані на рецепції або надаються при виїзді. Скорочені анкети на планшетах у місцях загального користування (наприклад, в холі) можуть забезпечити швидкий відгук;

- метод Net Promoter Score (NPS). Гості відповідають на одне запитання: «З якою ймовірністю ви порекомендуєте наш готель друзям або колегам?» За шкалою від 0 до 10. Це простий і зручний метод, що дозволяє швидко оцінити загальний рівень задоволеності;

- опитування під час перебування (In-Stay Surveys). Дозволяє виявити проблеми ще під час перебування гостя в готелі. Наприклад, через мобільні сповіщення або короткі анкети в додатку готелю гості можуть повідомити про незадоволення, що дає змогу оперативно відреагувати на скарги;

- моніторинг відгуків на онлайн-платформах. Соціальні мережі та платформи для відгуків надають цінну інформацію про досвід гостей. Аналіз

відгуків дозволяє виявити основні сильні та слабкі сторони обслуговування. Рейтинги та коментарі допомагають зрозуміти рівень задоволеності гостей і підвищити позицію готелю на популярних платформах.

- інтерв'ю та спілкування з гостями. Особисті розмови з гостями при виїзді чи під час перебування допомагають виявити їхні враження від послуг. Менеджери можуть особисто запитати гостей про їхній досвід і запропонувати виправлення у випадку негативних відгуків;

- таємний гість (Mystery Guest). Запрошення «таємного гостя» для проведення оцінки послуг. Такий гість перевіряє різні аспекти сервісу за заздалегідь визначеними критеріями, що дозволяє отримати об'єктивну оцінку роботи персоналу і якості обслуговування;

- аналіз частоти повернення гостей (Guest Retention Rate). Високий відсоток повторних бронювань та повернення гостей є індикатором високої задоволеності. Це дозволяє оцінити рівень лояльності клієнтів до готелю;

- оцінка показників обслуговування (Service Performance Metrics). Включає показники часу очікування, швидкості вирішення запитів, частоти повторних звернень. Аналіз цих даних дозволяє оцінити ефективність персоналу та покращити швидкість обслуговування.

Ці методи дозволяють отримати об'єктивне уявлення про досвід гостей і допомагають визначити аспекти обслуговування, які можна вдосконалити для підвищення рівня задоволеності та лояльності клієнтів [20].

З метою з'ясування думки гостей переваг готелю «Львів», було проведено анкетування серед гостей за анкетною, поданою у додатку Б.

Результати анкетування занесено в табл. 2.6. Останнім часом з'явилася ще одна категорія клієнтів: тимчасово переміщені особи, які переїхали з регіонів, що знаходяться під окупацією, і мають можливість проживати в готелях, але даних для аналізу поки що не наводяться.

Таблиця 2.6 Структура відповідей гостей про частоту відвідування готелю «Львів».

Як часто Ви зупиняєтесь у готелі «Львів»?	Я тут вперше		Буваю 1 раз на рік		Буваю більше одного разу на рік	
	32%		21%		47%	
Для Вас найбільш значущим фактором при виборі готелю є (допускається більше 1 відповіді)	Вартість послуг	Якість послуг	Індивідуальні особливості	Наявність комплексу послуг	Рівень обслуговування	
	82%	81%	29%	77%	85%	
Чи влаштовує Вас якість обслуговування в готелі «Львів»?	Влаштовує повністю		Влаштовує частково		Не влаштовує взагалі	
	66%		24%		10%	
Ваш вік?	20-19 років	30-39 років	40-50 років	51-60 років	більше 61 року	
	15%	32 %	22 %	37%	4%	
Мета приїзду до міста Львів?	туризм		відрадження		весілля, інші свята	
	59%		28%		13%	
Який номер Ви обираєте переважно?	«Люкс»	«Напівлюкс»	«Суперіор»	«Комфорт»	«Стандарт»	«Економ»
	3%	2%	5%	7%	71%	12%
Професія	Директор (керівник власного бізнесу)	Офісний службовець	Робочий	Студент	Пенсіонер	Безробітний
	12%	45%	17%	2%	11%	13%
Стать	жінки			чоловіки		
	67 %			33 %		
Країна проживання	Україна			Закордоном		
	99%			1%		

Стосовно побажань клієнтів, щодо покращення послуг готелю, то вони висловили різні думки, які узагальнено в 4 напрямки, табл.2.7.

Таблиця 2.7 Структура відповідей гостей про напрямки поліпшення діяльності підприємства

Кількість відповідей	Підвищення культури обслуговування	Змінити інтер'єр	Покращити матеріальну базу	Підвищити інформування
	31%	27	14%	62%

Таким чином, система управління маркетингом у готелі охоплює різні інструменти і канали для досягнення стратегічних цілей. Здійснення дослідження діяльності готелю «Львів» дозволяє: визначити, які послуги та зручності є найбільш важливими для різних категорій гостей, таких як бізнес-туристи, сімейні мандрівники або туристичні групи; допомагає виявити сильні та слабкі сторони готелю, а також розробити унікальні пропозиції, що виділять його на ринку; визначити найбільш ефективні канали комунікації з цільовою аудиторією та розробити кампанії, які максимально привернуть увагу клієнтів; виявити сезонні та регіональні тенденції, що допомагає адаптувати послуги готелю до змін у попиті; встановлювати конкурентоспроможні ціни, враховуючи фінансові можливості цільової аудиторії та поточну ситуацію на ринку; отримати зворотний зв'язок від гостей, що є основою для покращення якості послуг і формування лояльності клієнтів; ефективніше розподіляти ресурси, пропонувати популярні послуги та вдосконалювати процеси обслуговування.

Це допомагає покращити конкурентоспроможність та забезпечити ефективне залучення і утримання клієнтів.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ В ТОВ «ГОТЕЛЬ «ЛЬВІВ»

3.1 Удосконалення системи управління маркетингом готелю в сучасних умовах

Із 24 лютого 2022 року в Україні було запроваджено військовий стан, який триває вже майже 3 роки. Військовий стан — це спеціальний правовий режим, який запроваджується на території України або в окремих її регіонах у разі збройної агресії, загрози нападу чи небезпеки для державної незалежності та територіальної цілісності України. За даними проекту HotelMatrix, які публікує «Економічна правда», заповнюваність у Львові 2022 року становила 54% - на 6% вища за 2021 рік [15]. У 2023 році така ситуація продовжувалася. Однак військовий конфлікт усе ж негативно впливає на готельний бізнес в Україні. Обстріли та повітряна тривога змушують керівництво приймати рішення щодо забезпечення безпеки перебування гостей у готелі. Довелося облаштовувати укриття, що потребує додаткових витрат. Одночасно потрібно було забезпечити звичний рівень сервісу, гарантувати безпеку гостям, підтримувати співробітників і їхні родини, а також займатися волонтерством: надавати укриття, приймати переселенців, надавати гуманітарну допомогу тощо. Нерідко це доводиться робити з меншою кількістю персоналу, адже багато співробітників перемістилися у безпечніші місця, емігрували за кордон, або долучилися до лав ЗСУ чи ТрО. Попри це, готелі у Львові продовжують працювати, застосовуючи особливі заходи з урахуванням ситуації [12].

Розробка планів на випадок надзвичайних ситуацій є важливою складовою забезпечення безпеки в умовах можливих воєнних конфліктів. Важливо створити та щороку оновлювати плани, які враховують потенційні

ризиків й викликів, що можуть виникнути під час війни. Ці плани мають включати [22]:

- процедури евакуації: чіткі інструкції та маршрути для безпечного виведення персоналу та гостей у разі небезпеки;
- заходи безпеки: регулярний аудит безпеки та вдосконалення систем контролю доступу й моніторингу приміщень для захисту всіх присутніх;
- кризовий комунікаційний план: ефективні засоби зв'язку з гостями, персоналом та місцевими органами влади для оперативного інформування про зміни в режимі роботи й інші важливі питання;
- навчання персоналу: проведення тренувань з надання першої медичної допомоги та евакуації для підготовки співробітників до дій у надзвичайних ситуаціях;
- співпраця з громадою: налагодження партнерства з місцевими громадами та гуманітарними організаціями для надання допомоги та підтримки під час криз;
- управління ресурсами: резервування та ефективне використання ресурсів, зокрема, електроенергії, води та харчування, для забезпечення стійкості в умовах війни.

Ці елементи дозволяють краще підготуватися до можливих загроз і забезпечити безпеку гостей та персоналу. Такі кроки сприяють максимальному захисту здоров'я та благополуччя всіх у разі виникнення надзвичайних обставин.

Як вже зазначалося, існує безліч типів мандрівників, серед яких є поціновувачі комфортного відпочинку, корпоративні клієнти, сім'ї та групи. За дослідженнями за 2022-23 роки, найбільш вразливою категорією в контексті подорожей стали бізнес-туристи, оскільки роботодавці суттєво скоротили витрати на відрядження. Проте топ-менеджери та бізнесмени першої ланки не зменшують кількість своїх поїздок - відряджень. Дослідження показало, прогнозується загальне зростання витрат на бізнес-подорожі на 7% [19]. Отже, важливо знати, як залучити клієнтів до готелю.

Залучення бізнес-мандрівників може значно підвищити рівень заповнюваності готелю, навіть в такий непростий час. Більшість подорожуючих по справам фірми обирають готелі, які забезпечують комфортні умови для проведення корпоративних переговорів і ділових зустрічей. Завдяки постійному наданню таких послуг на високому рівні готелі не лише підвищують свою привабливість, але й сприяють збільшенню заповнюваності. Це також створює можливість запропонувати вишукане меню та послуги гостинності, що відповідають вимогам і стилю бізнес-мандрівників. Крім того, це допомагає залучати нових гостей і збільшувати кількість постійних відвідувачів готелю. Пропонуються різні способи залучення бізнес-сегменту гостей у готель «Львів», а також загальні рекомендації:

1) «Спеціальні тарифи та антистресовий пакет». Частина роботи бізнесменів пов'язана з відрядженнями, тому цілком зрозуміло, що вони прагнуть отримати позитивні емоції під час свого перебування в готелі. Іноді підприємці змушені продовжувати свій Aufenthalt через незаплановані зустрічі або особисті обставини. Напружений робочий графік, насичений діловими зустрічами, подорожами та стресовими ситуаціями, викликають відчуття втоми. Така цільова аудиторія – гості, часто вибирають корпоративні тарифи, які передбачають можливості для розваг та відпочинку. У закордонних великих готелях впроваджуються антистресові пакети, що можуть включати: користування послугами SPA, басейном, масажем, фітнесом, лабораторні послуги тощо. Такий підхід дозволяє трансформувати відрядження на подорож з релаксом.

2) Стратегія «Бути на видноті». Наразі, інтернет став невід'ємною частиною життя, соціальні мережі набули великої популярності не лише серед любителів комфортного відпочинку, але й серед бізнес-мандрівників. Вони використовують соцмережі для зв'язку з експертами, відстеження бізнес-тенденцій і моніторингу дій конкурентів. Таким чином, інформацію про готелі вони шукають на таких платформах, як YouTube, Facebook, Instagram, LinkedIn

та інших. Тому важливо спілкуватися з ними на тих ресурсах, де вони перебувають.

Продакт плейсмент для готелю «Львів» може стати ефективною маркетинговою стратегією, яка збільшить впізнаваність бренду та залучить нових гостей. Використання цього методу у фільмах, серіалах, відео-роліках чи блогах допоможе готелю створити позитивний імідж, показуючи його унікальні риси та привертаючи увагу до переваг проживання саме в ньому.

Ідеї застосування продакт плейсменту для готелю:

- фільми та серіали. Готель може виступити партнером для зйомок кінопроектів, що знімаються у Львові. Наприклад, розміщення сцен у стильному холі, ресторані чи конференц-залі готелю може продемонструвати його унікальну атмосферу. Важливо, щоб сцени підкреслювали зручність розташування готелю, комфорт його номерів і сучасний сервіс, адже це привертає увагу потенційних гостей, які побачать готель у фільмі чи серіалі.;

- блогери та інфлюенсери. Запрошення популярних блогерів із різних сфер (тревел, фуд, лайфстайл, бізнес) може допомогти готелю «Львів» створити органічний продакт плейсмент. Блогери можуть проживати в готелі та ділитися своїми враженнями з аудиторією. Вони показують інтер'єри номерів, сервіс, види з вікон і розповідають про досвід, що підвищує довіру до бренду. В додатку В наведено сценарій фільму під назвою «Вікенд у Львові», де блогери працюють над проектом відпочивають у готель «Львів»;

- телешоу або реаліті-шоу. Телепрограми про подорожі, кулінарію чи навіть ділові реаліті-шоу можуть ефективно інтегрувати готель "Львів" як місце для перебування або зустрічей. Наприклад, учасники телешоу можуть проводити час у ресторані готелю, у конференц-залі або навіть насолоджуватися SPA-послугами. Це підкреслює високий рівень обслуговування та атмосферу готелю для широкої аудиторії;

- корпоративні відео та бізнес-контент. Участь готелю у зйомках для бізнес-аудиторії, як-от конференції, воркшопи або ділові зустрічі, створює позитивний імідж для бізнес-сегменту гостей. Компанії можуть обирати

готель «Львів» для проведення корпоративних заходів, що також буде помітно у промо-матеріалах та відео, присвячених цим подіям;

- соціальні мережі та короткі відео (TikTok, Instagram). Готель «Львів» може знімати короткі відео для соцмереж, де продемонстровано унікальні аспекти проживання — смачні сніданки, стильні інтер'єри, тераси з видом на місто. Запрошені блогери чи впливові особи можуть також знімати огляди, що поширюються в соціальних мережах. Завдяки цьому готель залишиться у полі зору широкої аудиторії молодих мандрівників, які планують подорожі через рекомендації у соцмережах;

- відео про місцеву культуру та події. Готель може співпрацювати з авторами відеоконтенту, що висвітлює культурні події Львова, як-от фестивалі, виставки або міські свята. Якщо готель «Львів» стане партнером таких подій, це дозволить створити контент, де гості, які приїжджають на подію, проживатимуть саме в цьому готелі. Це підсилить його позицію як готелю, що підтримує культурне життя міста;

Завдяки продакт плейсменту готель «Львів» зможе сформувати міцний зв'язок із потенційними гостями, показуючи атмосферу закладу та його переваги у привабливому форматі.

3) Використовувати прямий маркетинг. Корпоративні клієнти зазвичай активно користуються електронною поштою, що робить її важливим інструментом для взаємодії з цією категорією мандрівників. Варто надсилати гостям повідомлення до їхнього прибуття в готель, під час перебування та після від'їзду. Це дозволяє ефективно взаємодіяти з клієнтами, інформуючи їх про основні та додаткові послуги готелю, а також про поточні акції. Окрім цього, важливо надавати інформацію про ділові форуми та виставки, які проходять у регіоні, і рекомендувати місця для відпочинку після напруженого робочого дня. Зазвичай підприємці подорожують з метою справ, тому лист, надісланий перед їх прибуттям, ознайомить їх із послугами, що сприятимуть продуктивності та ефективності їхньої роботи.

4) Надання трансферу. Дослідження показують, що понад 50% туристів

позитивно ставляться до сервісу з трансферу. Найпершою та найактуальнішою послугою для гостей є доставка з аеропорту чи залізничного вокзалу до готелю. Очікування таксі або поїздка в громадському транспорті можуть стати джерелом розчарування для ділових туристів. Іноземні фахівці в індустрії гостинності навіть створили спеціальний термін для опису поєднання бізнесу та дозвілля — Bleisure (Business + Leisure). Важливо скористатися можливістю справити на корпоративних клієнтів позитивне враження, запропонувавши їм зручний і безпроблемний трансфер з аеропорту. Такий підхід стане найкращим способом сформувати дружню взаємодію між персоналом та гостями готелю.

5) Швидкий check-in і check-out. Для ділових мандрівників час є ключовим ресурсом, тому вони надають перевагу готелям, де всі процедури виконуються швидко та без ускладнень. Одним із головних факторів, що приваблюють бізнес-туристів, є оптимізація процесів реєстрації та виїзду. Мінімізація паперової роботи під час поселення та виселення дозволяє уникнути затримок і заощадити час. Особливо популярними сьогодні, зокрема серед мандрівників-міленіалів, є готельні термінали самообслуговування та онлайн-платформи для реєстрації.

6) Запровадження програм лояльності. Слабкою стороною даного готелю є незадовільна програма лояльності, тому її слід удосконалити. Програми дозволить зміцнити репутацію готелю серед клієнтів, підвищити вартість бренду, збільшити кількість нових та повторних звернень за послугами гостинності.

Крім того, удосконалення системи управління маркетингом готелю в сучасних умовах є важливим завданням для підвищення його конкурентоспроможності та адаптації до ринку, що постійно змінюється. Наступні ключові аспекти можуть допомогти в цьому процесі:

- використання цифрових технологій: удосконалення CRM-системи для ефективного управління взаємовідносинами з клієнтами, використання маркетингових автоматизованих платформ для оптимізації email-розсилок і персоналізації комунікацій;

- активне ведення соціальних мереж та контент-маркетинг - активна присутність у соціальних мережах для залучення нових клієнтів та взаємодії з існуючими, створення якісного контенту (блоги, відео, відгуки) для підвищення впізнаваності бренду та залучення цільової аудиторії.

- застосування програм лояльності. Розробка програм лояльності дозволить заохотити повторні візити клієнтів, а також заслуговує на увагу нагородження постійних клієнтів безкоштовними послугами або знижками;

- моніторинг поточних подій і адаптація пропозицій у відповідь на зміну ринкової ситуації (наприклад, вплив пандемії або військових конфліктів), впровадження системи управління ризиками для ефективного реагування на надзвичайні ситуації;

- покращення обслуговування клієнтів передбачає навчання персоналу для підвищення рівня обслуговування, використання зворотного зв'язку від клієнтів для постійного вдосконалення сервісу;

- соціальна та екологічна відповідальність – новий напрямок для готелей. Впровадження сталих практик у функціонуванні готелю, що може залучити екологічно свідомих мандрівників.

Впровадження цих стратегій дозволить готелям ефективніше адаптуватися до сучасних умов, підвищити задоволеність клієнтів і забезпечити стійке зростання бізнесу.

3.2 Автоматизація системи управління маркетингом готелю

З поширенням автоматизації та зростаючим попитом на персоналізацію даних клієнтів, впровадження CRM- і PMS-систем стало звичайною практикою в багатьох галузях, включно зі сферою гостинності. Готельєри та топ-менеджери активно цікавляться доступними сервісами для управління даними, їх функціоналом і впливом на прибутковість підприємств [13].

У готелі «Львів» встановлено PMS-систему, яка виконує функції первинного обліку та операційної діяльності. До її завдань входять бронювання, заселення, розрахунок гостей, робота з фіскальним обладнанням, кодування карт-ключів, друк анкет, підтвердження бронювання, виселення, а також збір статистики. Окремий блок системи відповідає за хаускіпінг: формування завдань для прибирання, контроль їх виконання, а також моніторинг статусів ремонтів у номерах.

Однак для підвищення ефективності комерційної діяльності необхідно чіткіше оптимізувати бізнес-процеси, відстежувати етапи укладання угод і налаштовувати додаткові правила для їх виконання. В цьому разі рекомендується запровадити CRM для готелю, за допомогою якої автоматизують більшу частину рутинних операцій, підвищать швидкість та якість обслуговування клієнтів, аналізують завантаження номерного фонду. Програма допомагає забезпечити еталонний сервіс та спростити управління готелем. Призначення CRM для готелів - упорядкування бізнес-процесів, зміцнення взаємин з гостями та підвищення продажів.

Впровадження системи дозволить:

- автоматизувати типові повсякденні завдання. Завдяки CRM відправлення повідомлень, підготовка анкет, рахунків, актів здійснюється автоматично та займає мінімум часу;
- підвищити якість послуг. Чим менше робочих годин персонал витрачає на однотипні службові завдання, тим більше залишається на спілкування та пошук індивідуального підходу до кожного гостя;
- створити єдиний центр керування для різних каналів комунікації. Всі заявки, що надходять від клієнтів через месенджери, пошту або по телефону, обробляються в одному вікні без перемикання каналів;
- зібрати детальну базу клієнтів. Інформація про нових та постійних клієнтів, терміни перебування, купівлю додаткових послуг дозволяє оцінити, що саме приносить готелю найбільший дохід, та грамотно вибудувати маркетингову стратегію;

- оптимізувати збирання аналітики. Відділи продажів та маркетингу отримують розгорнуту інформацію про поточний стан справ та можуть планувати напрями роботи;
- проконтролювати роботу працівників. Керівництво готелю будь-якої миті отримує актуальну інформацію про клієнтів та стадії завдання з обслуговування.

Використання CRM у діяльності готелів також дозволяє вибирати найбільш ефективні рекламні канали, що забезпечує підвищення впізнаваності готелю та зростання обсягу замовлень.

За допомогою CRM-системи можна вирішити різноманітні завдання:

- створити єдину базу, де буде зібрано та структуровано всі дані про клієнтів;
- вести облік витрат та прибутку в єдиній системі;
- управляти номерним фондом готелю (адміністратори завжди точно знають завантаження), підвищити якість прийому, розміщення та обслуговування клієнтів;
- координувати роботу персоналу та постачальників;
- оптимізувати процеси бронювання та оплати, надавши клієнтам можливість самостійно обирати найбільш зручний спосіб;
- об'єднати різні канали зв'язку (телефонію, месенджери, електронну пошту, соціальні мережі, онлайн-форму на сайті) в єдину систему, щоб прискорити обробку заявок та оперативно відповідати клієнтам з одного вікна.

Впровадження CRM дозволить покращити обслуговування гостей на всіх етапах перебування в готелі, від бронювання номера до виїзду, а також полегшить роботу з корпоративними клієнтами, включаючи оренду конференц-залів, організацію фуршетів, екскурсій. Наприклад, до готелю звернувся клієнт, щоб дізнатися вартість номера, і паралельно цікавився бронюванням на літо. За місяць до початку сезону система може проаналізувати список гостей, які запитували про літні дати, але не завершили

бронювання. Якщо бронювання відсутнє, система за заздалегідь налаштованим алгоритмом надсилає гостю спеціальну пропозицію.

Загалом PMS- і CRM-системи значно полегшують роботу готельєрів, допомагаючи економити час, скорочувати витрати та підвищувати прибутковість. Вони дозволяють зосередитися на взаємодії з гостями. Наприклад, якщо гість повертається в готель, але обирає інший номер, адміністратору або менеджеру не потрібно заново вносити дані — вони вже збережені в системі. Це звільняє час для додаткової уваги до гостя, а також мінімізує рутину для клієнта: йому не доведеться відповідати на ті самі питання, заповнювати анкети чи підписувати документи.

Аналітика системи також дозволяє відстежувати, як часто гість зупиняється в готелі, які послуги йому подобаються, і навіть які додаткові послуги він замовляв. Наприклад, можна відправити клієнту промокод на улюблену страву чи сертифікат на майбутнє бронювання, витративши мінімум часу й ресурсів.

CRM-система накопичує й аналізує дані про кожного гостя. Наприклад, якщо гість вже відвідував готель «Львів» і виїхав, адміністратор може доповнити його профіль деталями: чи він замовляв прання, прасування, чи йому потрібно було замінити подушку, або навіть особисті уподобання, як-от налаштування рівня вологості в номері для астматика. У майбутньому це дозволяє створити персоналізований сервіс: улюблені напої в барі, спеціальне меню подушок чи інші дрібниці, які створюють комфорт для клієнта.

Крім персоналізації сервісу, CRM може використовуватись і на етапі проектування готелю. Наприклад, завдяки зібраним даним можна створити розширене меню подушок: ортопедичні, антиалергенні, для вагітних чи з м'ятною ароматизацією. Такий підхід дозволяє не лише задовольнити клієнтів, а й формувати конкурентні переваги.

Варто зазначити, що CRM-системи приносять користь не лише гостям. Вони активно використовуються всередині компанії, забезпечуючи ефективну комунікацію між різними відділами та об'єктами гостинності, що підвищує

загальну продуктивність роботи. Для впровадження CRM-системи в готелі насамперед слід виділити пріоритетні завдання, на вирішення яких впроваджується CRM. Наступний етап включає аудит бізнес-процесів, оцінку якості програмного забезпечення готелю та кількості майбутніх користувачів системи. Після цього необхідно вибрати оптимальну за ціною та змістом CRM. Далі програму встановлюють, тестують та налаштовують.

При виборі CRM для готелю необхідно врахувати чотири критерії [53]:

- призначення системи (продаж, обслуговування клієнтів, маркетинг);
- характеристики (простота інтерфейсу, налаштування безпеки, можливість зміни набору опцій);
- перелік завдань, вирішення яких розрахована система (обробка вхідних заявок, ведення історії взаємодій із клієнтом, звітність тощо);
- спеціалізація (універсальна чи під конкретну сферу) та тип (коробкова чи хмарна).

Для оцінки ефективності CRM-системи використовується низка метрик. Основні з них:

- кількість успішно закритих угод (заброньованих номерів, повторних заїздів та ін.);
- обсяг продажу додаткових послуг (хімчистки, оренди конференц-залу, послуг СПА);
- тривалість циклу угоди (за який час після першого відвідування сайту клієнта забронював номер);
- вартість залучення клієнта;
- NPS, або індекс споживчої лояльності (наскільки гість готовий до повторних візитів до готелю);
- коефіцієнт відтоку клієнтів (скільки відвідувачів обирають під час наступного відрядження до міста конкурентів).

Ефективність використання CRM визначається з урахуванням того, навіщо її впроваджували. Наприклад, якщо основною метою було підвищення

якості обслуговування клієнтів, насамперед потрібно оцінити їх рівень лояльності та коефіцієнт їхнього відтоку.

Для готелю «Львів» можна запропонувати SERVIO CRM – українського виробництва, яка допомагає готелю залишатися на крок попереду у конкурентній боротьбі сучасного ринку [46]. CRM, що інтегрована безпосередньо в PMS, буде адаптована під специфічні потреби готельного підприємства, незалежно від його розміру - невеликий готель чи мережа готелів з великим загальним номерним фондом (рис.3.1, 3.2,3.3).

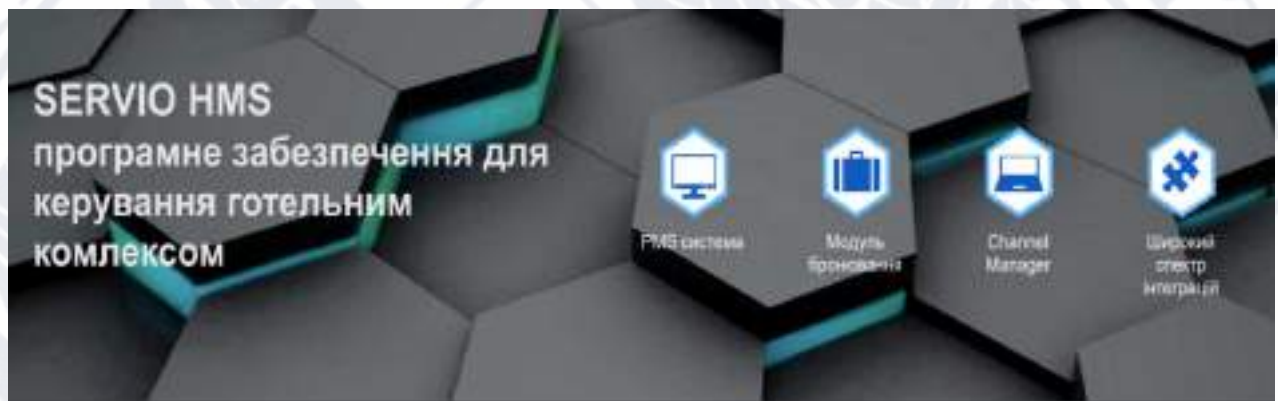


Рисунок 3.1 - SERVIO HMS програмне забезпечення для керування готельним комплексом

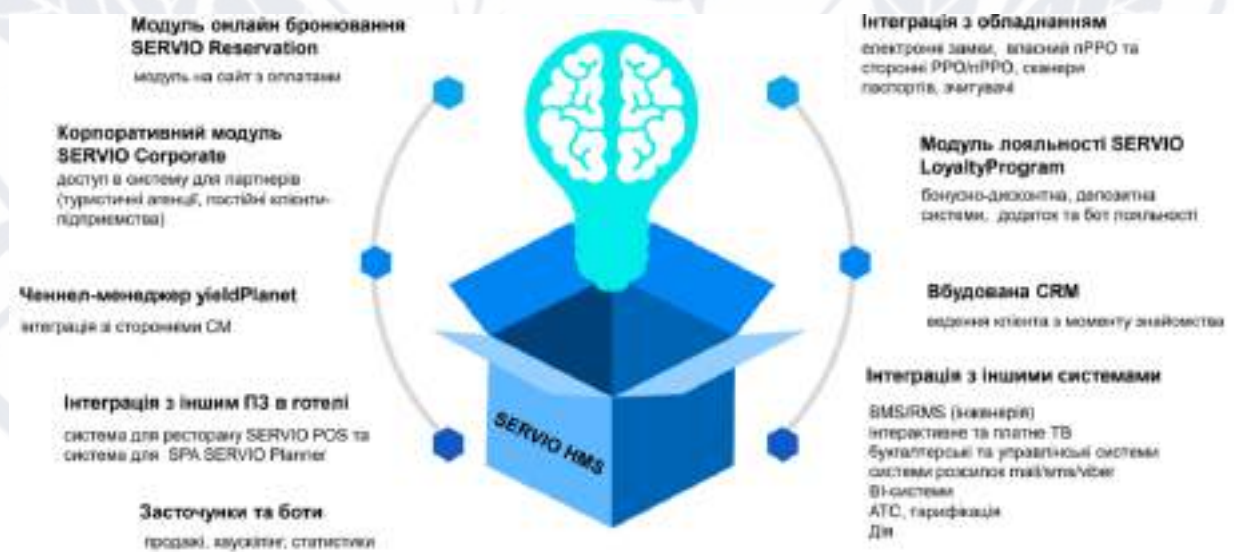


Рисунок 3.2 - SERVIO HMS – додаткові модулі та інтеграції

Синхронізація даних з каналами продажів – booking.com, expedia, hotels24 та інші.



Максимальне охоплення клієнтів, збільшення продажів

Центральний елотмент

Більше 400 доступних до розміщення каналів

Гнучке налаштування політики продажів

Мульти-бронювання

Захист від овербукінгу

Рисунок 3.3 -Інтеграція з GDS системами

Для поліпшення сервісу в готелі, перетворення тих, хто заїхав вперше в постійних клієнтів пропонується використовувати мобільний додаток для готелю. Мобільні сервіси на Android і IOS дадуть готелю кілька серйозних переваг перед конкурентами [28].

Мобільний додаток виконує кілька важливих функцій, що сприяють розвитку готелю «Львів»:

- він є маркетинговим інструментом. Додаток на смартфоні стає каналом взаємодії готелю з клієнтами, не лише з поточними, а й з потенційними. Через повідомлення можна інформувати про спеціальні пропозиції, додаткові послуги, цікаві події в місті, а також анонсувати вечірні шоу-програми та інші розваги для гостей. Завдяки мобільному додатку також можна збирати відгуки та працювати з запереченнями клієнтів;

- здійснює комунікація з гостями. Через додаток користувачі можуть зв'язуватися не лише з адміністрацією готелю, а й отримувати інформацію про партнерів: туристичні агентства, ресторани, гідів та інші послуги. Це дозволяє зменшити навантаження на персонал рецепції;

- він є сервісним інструментом. Через додаток гості можуть забронювати номер, замовити напої та їжу, організувати трансфер або таксі, а також скористатися численними іншими послугами. Список функцій додатка значно

розширює можливості для комфорту гостей. Все залежить від побажань замовника і бюджету.

Подивимося на ситуацію з боку туриста. Чим йому може бути корисним і цікавим додаток?

Мобільний додаток може виконувати кілька корисних функцій для розвитку готелю «Львів»: наприклад, «Віртуальний тур». Гості можуть ознайомитися з номерами, територією готелю та околицями, що дозволяє їм краще уявити майбутній відпочинок. В додатку також можна переглядати відгуки інших гостей, що допомагає підвищити довіру до готелю та залучити нових клієнтів. Якщо гість вже перебуває в готелі, він може за допомогою додатка включити кондиціонер у номері за 30 хвилин до повернення з прогулянки, замовити їжу та напої в номер, забронювати трансфер та інші послуги. Гості можуть також залишити відгук і поділитися ним через соціальні мережі. Крім того, в додатку може бути інтегрована програма лояльності, що дозволяє клієнтам заощаджувати на бронюванні.

Популярні мобільні додатки для готелів та ресторанів:

- HotelinPocket – платформа для створення мобільних додатків для готелів. Клієнти можуть керувати контентом, додавати інформацію про свій готель та використовувати різні функціональні модулі, зокрема бронювання, лояльність, онлайн-чат і спеціальні пропозиції;
- Noteza – додаток для безконтактного обслуговування гостей, що дозволяє користуватися всіма сервісами готелю без необхідності звертатися до рецепції. Керівництво готелю може відстежувати швидкість виконання запитів гостей;
- Booking.com – популярний додаток для бронювання готелів, який надає миттєве підтвердження та реєстрацію без роздрукованих документів і офлайн-карт;
- Hotels.com – додаток для бронювання готелів з нижчими цінами, порівняно з Booking.com, і з можливістю бронювання в останню хвилину;
- Jowi – програма для автоматизації обслуговування у ресторанах і барах

готелів, що дозволяє персоналу синхронізувати замовлення і обслуговування гостей через інтернет-панель;

- Jowi Waiter – додаток для офіціантів, що дозволяє додавати замовлення зі смартфона, прискорюючи обслуговування в ресторані.

- Resti – електронна система обслуговування клієнтів з QR-кодом, що дає можливість гостям переглядати меню, замовляти страви, оплачувати рахунки через мобільний телефон і залишати відгуки.

Ці додатки допомагають підвищити ефективність обслуговування, покращити взаємодію з гостями та знизити навантаження на персонал. Але пропонується розробити власний додаток. Етапи розробки mobile app для готелів:

1)Обговорення ідеї та створення концепції. Спочатку необхідно зрозуміти, що має вийти в результаті, як відбудуватися від конкурентів, як зробити додаток простим, зрозумілим та задовольнити всі потреби ринку.

2)Аналітика. Вивчаються конкуренти, цільова аудиторія, потреби та формується план. Визначається стек технологій для розробки, методи реалізації проекту.

3)Прототип. Створюється прототип, за допомогою якого стане зрозуміло, як виглядатиме програма в результаті, як вона відображатиметься клієнтам і які функції реалізуються для бізнесу.

4)Дизайн та програмування. Після затвердження прототипу дизайнер малює всі елементи, а програмісти створюють робочі модулі, роблячи додаток діючим. Це найважливіший та найвідповідальніший етап.

5)Тестування та реліз. Після розробки проводиться тестування, спостерігають за тим, щоб програма працювала безвідмовно. Далі вивантажується додаток на платформу, запускається. Це також потребує навчання співробітників готелю.

Впровадження додатку дозволить повністю автоматизувати процес управління готелем.

Для завантаження додатку буде створено сторінку на сайті готелю

«Львів», яка міститиме наступну інформацію.

«Дорогі гості!

Ми раді повідомити Вам, що вже доступний для завантаження власний додаток готелю:

LvivHotel – на App Store

LvivHotel – на Google Play

Завантаживши додаток, Ви зможете мати карту постійного гостя у себе в смартфоні, накопичувати бали, отримувати подарунки, завжди бути в курсі всіх акцій та подій нашого готелю» (рис.3.4,3.5)



Рисунок 3.4 – Мобільний додаток – картка лояльності готелю

Крім того, готель міг би надавати гостям можливість проживання в готелі за спеціальним тарифом «Вихідний день»

Це тур-пакет з набором мінімальних послуг, які може запропонувати

практично готель «Львів». Продаватися він повинен за нижчими цінами, ніж звичайні пропозиції, що теоретично повинно викликати інтерес у споживачів, робити його затребуваним.

Час його дії, природно, розраховане на два вихідних. Тур-пакет вихідного дня дозволяє готелю вирішувати проблему із заповнюваністю в період «низького» сезону, так як є найбільш затребуваною приватними клієнтами в цей період. Ця ж програма відпочинку може пропонуватися і вже проживають гостям готелю в період днів, не зайнятих основною програмою перебування. У стандартний набір вихідного дня можуть увійти такі послуги: проживання; харчування; розважальна або культурна програма; заняття спортом.



Рисунок 3.5 – Вигляд сторінки для завантаження мобільного додатку

Додатково до цього набору необхідно додати спеціальну пропозицію - щось особливе, те, що буде відрізняти його пакет від пропозицій інших готелів. І тут будь-яка деталь повинна привертати увагу споживачів, виділяти його серед інших існуючих пакетів, наприклад, це може бути організація

пікніка на березі річки або в мальовничому куточку лісу.

Ціна пакету вихідного дня залежить від рівня послуг, що буде надавати готель. Це може бути елітний відпочинок для забезпечених людей або пакет послуг за прийнятною ціною для людини з середнім достатком. Розглянемо один з варіантів пакета вихідного дня. Пакети вихідного дня існують в багатьох готелях, і затребувані вони двома основними категоріями споживачів: туристами та бізнесменами. Ділові люди, як правило, у вихідні не працюють. Вони можуть повернутися додому або просто виїхати в інше місто. В результаті, якась частина номерного фонду готелю на вихідні звільняється і пакет створюється для того, щоб залучити додаткових гостей.

Крім цього, можна зробити спеціальні пропозиції тим же діловим туристам, щоб вони залишилися на вихідні у готелі, і, нехай, за нижчою ціною, але все-таки продати номер.

Акцент робиться саме на проживання в готелі. Основне - це готельні послуги, харчування, трансфер, послуги гіда - все це входить в пакет. Навряд чи людина, у якого є квартира у Львові, буде знімати номер в готелі «Львів», хоча готель завжди відчиняється і для городян. Враховуються і спеціальні побажання гостей. Це може бути щось таке, щоб приємно здивувало людини в номері: корзина з фруктами, квіти, шампанське. Можуть бути передбачені спеціальні умови для молодят, може бути романтичний варіант пакету. У консьєржа можна купити квиток на концерт або замовити автомобіль, завжди відкриті ресторан і бар. В пакети вихідного дня можна включити відвідування архітектурних пам'яток, музеїв, прогулянки по мальовничим природним ландшафтам.

Для успішної реалізації пакетів вихідного дня необхідно зайнятися пошуком надійних продавців даних пропозицій. Такими можуть стати тур-фірми Львова та інших міст, які обслуговують корпоративних клієнтів.

3.3 Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Запропоновані заходи збільшать трафік гостей готелю, як мінімум на 40%, що допоможе підтримувати стабільний прибуток в умовах жорсткої конкуренції, бути лідером на ринку та правильно поділяти гостей на сегменти та орієнтуватися в їхніх потребах.

Оцінка вартості впровадження SERVIO CRM у готелі залежить від багатьох факторів, таких як розмір готелю, його місцезнаходження, обсяг функціоналу, необхідного для налаштування, та технічна інфраструктура [46]. Нижче надано орієнтовну розбивку витрат на кожен етап:

1. Аналіз потреб готелю. Вартість даного етапу: від \$500. Це включає аудит поточних процесів і визначення цілей CRM-системи. Цей етап потребує консультацій з експертами, які оцінюють потреби готелю та визначають можливості SERVIO CRM для підтримки бізнес-процесів.

2. Планування впровадження. Вартість: від \$500. Що включає розробку детального плану впровадження, включаючи часові рамки, розподіл відповідальних осіб та координацію між відділами. Тут також можуть знадобитися послуги проєктного менеджера або консультанта з впровадження для належної організації процесу.

3. Налаштування системи під потреби готелю. Вартість: близько \$2000, що включає адаптацію CRM-системи до вимог готелю, налаштування функцій для підтримки різних сегментів клієнтів і автоматизації процесів. Сюди можуть входити витрати на розробку користувацьких рішень для конкретних бізнес-процесів.

4. Інтеграція з іншими системами. Вартість: від \$2000, що включає об'єднання SERVIO CRM з іншими операційними системами готелю, такими як PMS, POS та система бронювання.

5. Навчання персоналу. Вартість: від \$500. Що включає навчальні тренінги для співробітників усіх відділів, які будуть використовувати CRM. Можуть знадобитися як очні, так і онлайн-сесії, а також індивідуальні тренінги

для менеджерів, які відповідатимуть за роботу із системою.

6. Запуск системи та тестування. Що включає тестовий запуск для ідентифікації можливих недоліків, виправлення помилок і фінальне налаштування системи. Це також включає контрольні випробування системи для забезпечення її коректного функціонування.

7. Моніторинг та оптимізація (протягом перших кількох місяців). Це передбачає регулярний моніторинг ефективності системи, збір зворотного зв'язку та внесення корективів у налаштування. Для цього етапу може знадобитися підтримка команди розробників або CRM-консультантів.

Додаткові витрати: підписка на програмне забезпечення або ліцензійні платежі (приблизно \$50–\$200 на користувача щомісяця залежно від обраного плану), технічна підтримка.

Загалом, запровадження SERVIO CRM у готелі може коштувати від \$4500, залежно від рівня налаштування, інтеграції та специфічних вимог готелю.

На сайті компанії SERVIO можна замовити персональний розрахунок автоматизації, а проте можливо коробкове рішення інтерфейсу SERVIO HMS з CRM і його вартість складає 11400 грн [46].

Такий підхід допоможе створити надійну систему взаємодії з клієнтами, яка збільшить ефективність маркетингу, підвищить рівень обслуговування гостей і сприятиме підвищенню лояльності та повторних бронювань.

Для реалізації проекту щодо впровадження мобільного додатку потрібно розрахувати його вартість. Вартість розробки мобільного додатка залежить від кількох факторів: завдань, які він має виконувати; операційної системи (iOS, Android, крос-платформа); складності функціоналу; масштабу проекту (реалізація «під ключ» чи розробка окремих розділів); складу команди та країни розробки [51].

Приблизна вартість розробки мобільного додатка виглядає наступним чином:

- реєстрація. Це може бути обов'язкова або за бажанням реєстрація з ручним введенням даних або через акаунти в соцмережах, з підтвердженням через SMS або e-mail. Вартість розробки для iOS: \$720;

- підбір функціоналу каталогу. Якщо додаток містить великий асортимент послуг, необхідний складний функціонал для полегшення навігації користувачів, включаючи фільтри, сортування, форму розширеного пошуку, структуру картки товару. Вартість розробки: \$2020;

- наповнення послуги. Сторінка кожної послуги повинна мати текстовий опис, галерею, таблицю характеристик, ціну, відгуки та можливість замовлення. Вартість розробки: \$440;

- наповнення акцій та новин. Для залучення та утримання уваги користувачів можна додати функцію сповіщень про акції та новини через push-сповіщення або у самому додатку. Вартість розробки: \$1385;

- оформлення замовлення. Для додатків з великим асортиментом послуг потрібен функціонал для додавання товарів у кошик, онлайн оплати, збереження історії покупок та відстежування статусу замовлення. Вартість розробки: \$2160;

- створення онлайн-чату і форми зворотного зв'язку. Для швидкого реагування на запити користувачів в додатку може бути реалізовано онлайн-чат або форма зворотного зв'язку. Вартість розробки: \$1510.

Ці фактори разом визначають загальну вартість створення мобільного додатка для вашого готелю чи бізнесу.

Загальна вартість розробки додатка для IOS 8235\$. Орієнтовний термін розробки 12 тижнів. Загальна вартість розробки додатка для Android 7480\$.

Загальні розрахунок вартості автоматизації системи управління маркетингом в ТОВ «Готель «Львів» показано в табл.3.1.

Таблиця 3.1 Розрахунок вартості автоматизації системи управління маркетингом в ТОВ «Готель «Львів»

№	Заходи автоматизації	Вартість, \$
1.	Впровадження SERVIO CRM	7500
	Аналіз потреб готелю	500
	Планування впровадження	500
	Налаштування системи під потреби готелю	2000
	Інтеграція з іншими системами	2000
	Навчання персоналу, запуск системи та тестування	500
	Інші витрати	1000
2.	Впровадження мобільного додатку	8235
	Реєстрація	720
	Функціонал каталогу	2020
	Послуги	440
	Акції та новини	1385
	Оформлення замовлення	2160
	Онлайн-чат, форма	1510
	Загалом:	15735

Аналіз прибутків ТОВ «Готель «Львів» показав збільшення чистого прибутку. Можна спрогнозувати, що за 2024 рік готель має мати ще більші прибутки, враховуючи збільшення кількості гостей, які переїхали після 24 лютого 2022 року. Тому, автоматизація системи управління не лише маркетингом, але й всієї діяльності за створить додаткові конкурентні переваги для готелю «Львів», розвантажить та підвищить продуктивність як керуючого, так і обслуговуючого персоналу.

Таким чином, маркетинг є інтегрованою частиною системи управління, яка забезпечує адаптивність організації до змін ринкового середовища та створює можливості для довгострокового успіху.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній (магістерській) роботі розглянуто формування системи управління організацією на основі маркетингу. Визначено, що система управління організацією – це комплекс, що забезпечує керування внутрішніми та зовнішніми чинниками (такими як клієнти, партнери, ресурси, обладнання, продукти, технології, персонал) з метою досягнення стратегічних цілей у довгостроковій перспективі. Маркетинг відіграє ключову роль у системі управління організацією, оскільки він забезпечує орієнтацію всієї діяльності на потреби та бажання споживачів, що є основою для досягнення конкурентних переваг і стійкого розвитку. Основні аспекти ролі маркетингу в управлінні організацією включають: фокус на клієнті, маркетинг допомагає організації зрозуміти та задовольнити потреби клієнтів, що підвищує їхню лояльність та сприяє зростанню продажів, що досягається через проведення маркетингових досліджень, аналіз ринкових тенденцій та вивчення поведінки споживачів; стратегічне планування, маркетинг забезпечує основу для розробки стратегії організації, допомагаючи визначити цільові ринки, позиціонування продуктів або послуг та основні напрями розвитку, завдяки маркетинговій стратегії, компанія може ефективніше розподіляти ресурси та обирати оптимальні шляхи досягнення поставлених цілей; створення цінності для споживачів, так маркетинг відіграє важливу роль у розробці продуктів і послуг, їхній ціновій політиці, а також у каналах поширення та методах комунікації з клієнтами, це допомагає створити привабливу пропозицію, що приносить цінність споживачам і відповідає їхнім очікуванням; комунікація з ринком, так завдяки маркетингу організація може ефективно спілкуватися зі споживачами, формувати позитивний імідж та впливати на їхні рішення.

В роботі проаналізовано маркетингову діяльність ТОВ «Готель Львів», який являє собою сучасний готельно-ресторанний комплекс, розташований в центрі Львова. Основними клієнтами готелю в 2023 році є жінки (від 41 до 60 років) та діти. Вони приїхали як туристи, обирають номер «Стандарт» вже не

вперше, цінують якість обслуговування та задоволені нею, також для них важлива також вартість послуг. Готель має різні номери з різною ціновою категорією. Застосовуються реклама в соцмережах, на сайті, в туристичних довідниках. Система управління закладом базується на PMS-системі первинного обліку, яка забезпечує такі функції: бронювання, заселення, розрахунок гостей, взаємодія з фіскальним обладнанням, кодування карт-ключів, друк анкет, підтвердження бронювання, організація процесу виселення та збір статистичних даних.

Для удосконалення системи управління маркетингом в ТОВ «Готель Львів» пропонується залучати бізнес-мандрівників, що може підвищити заповнюваність готелю за допомогою: встановлення спеціальних тарифів та антистресового пакету; реалізації стратегії «Бути на видноті»; використання прямого маркетингу; надання трансферу; швидкого check-in і check-out; програми лояльності.

Удосконалення системи управління маркетингом готелю в сучасних умовах є можливе за рахунок: використання цифрових технологій, зокрема впровадження CRM-системи для ефективного управління взаємовідносинами з клієнтами та мобільного додатку, використання маркетингових автоматизованих платформ для оптимізації email-розсилок і персоналізації комунікацій, що буде коштувати готелю близько 8000 дол.; активного ведення соціальних мереж та контент-маркетингу; застосування програм лояльності; моніторингу поточних подій і адаптація пропозицій у відповідь на зміну ринкової ситуації; покращення обслуговування клієнтів; запровадження соціальної та екологічної відповідальності тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринків України. Сегментація ринку. URL: <https://korfor.com.ua/sehmentatsiia-rynku/> (дата звернення: 10.10.2024).
2. Ангелко І. В., Бондаренко В. М., Коваль О. Д. Роль маркетингу в розвитку сфери послуг в Україні. *Регіональна економіка*. 2022. №1. С. 72-77. URL: https://re.gov.ua/re202201/re202201_072_AnhelkoIV,BondarenkoVM,KovalOD.pdf (дата звернення: 10.10.2024).
3. Бабух І. Б. Теоретичні підходи до аналізу комерційної діяльності та управління нею. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Ужгород. 2016. Вип. 10. Ч. 1. С. 23-26
4. Балабан П. Ю. Комерційна діяльність: підручник. Харків: Світ Книг. 2015. 452 с.
5. Барна М. Ю., Гліненко Л. К., Дайновський Ю. А. Маркетингові дослідження у сфері готельно-ресторанного і туристичного бізнесу: проблеми і недоліки. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. (1). С. 5-17. URL: <https://doi.org/10.36477/tourismhospcee-1-1> (дата звернення: 10.10.2024).
6. Безугла Л.С., Ільченко Т.В., Юрченко Н.І. Маркетингові дослідження : навч. посіб. Дніпро: Видавець Біла К.О. 2019. 300 с
7. Бондаренко Г. А. Менеджмент готелів і ресторанів. 2016. 150 с.
8. Басюк Д. І., Мельник Д. О. Комплексний підхід до оцінки якості послуг готельних підприємств. *Економіка та держава*. 2019. № 3. С. 30–33.
9. Важливість оцінки задоволеності гостей у готельному бізнесі: методи та інструменти. URL: <https://hotel-solution.com.ua/news/the-importance-of-measuring-guest-satisfaction-in-the-hotel-business-methods-and-tools> (дата звернення: 10.10.2024).

10. Вайншейг А. Бездоганий сервіс. Щоб кожен клієнт відчував себе королем. 2015. 152 с.
11. Волков Ю. Ф. Технологія готельного обслуговування. 2015. 210 с.
12. Готельний бізнес в Україні в умовах війни: чому в готелях зростає кількість гостей. URL: <https://visitukraine.today/uk/blog/2150/the-hotel-business-in-ukraine-in-war-conditions-why-the-number-of-guests-is-growing-in-hotels> (дата звернення: 10.10.2024).
13. Гросул В., Балацька Н. Digital-маркетинг як дієвий інструмент антикризового розвитку підприємства ресторанного бізнесу в період пандемії та її рецесії. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 11. С. 7–12. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.20> (дата звернення: 10.10.2024).
14. Єгупова І. Індустрія гостинності: поняття, склад та місце у сфері послуг. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-50> (дата звернення: 10.10.2024).
15. Економічна правда. Кількість гостей у п'ятизіркових готелях зростає попри війну. Чому? <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/06/13/701093/> (дата звернення: 10.10.2024).
16. Іванова Л., Вовчанська О. Сучасний досвід маркетингу вражень в індустрії гостинності. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. № 65. URL: http://bses.in.ua/journals/2021/65_2021/11.pdf (дата звернення: 10.10.2024).
17. Кашук К. М., Мосійчук І. В., Саух І. В. Сучасні технології управління в готельно-ресторанному бізнесі: практики та інновації. *Бізнес Інформ*. 2023. № 6. С. 93–99. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-6-93-99> (дата звернення: 10.10.2024).
18. Кізима В. Л., Бортнік Н. В. Маркетингове дослідження ринку туристичних і готельних послуг України. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2016. Вип. 17. Ч. 2. С. 37–40.

19. Клієнти готелів: хто ваша цільова аудиторія? URL: <https://wiki.otelms.com/uk/post/hotel-customers/> (дата звернення: 10.10.2024).
20. Кожушко С. П., Захарова С. Г. Маркетингові дослідження та методи збору маркетингової інформації в сучасному готельному підприємстві. *Держава та регіони*. 2020. № 4 (115). С. 81–84.
21. Комплексна стратегія розвитку Львова 2012-2025 рр. URL: [https://www8.city-adm.lviv.ua/inteam/uhvaly.nsf/0/23349f49bc91ba52c225793400489747/\\$FILE/%D0%A1%D0%B5%D1%81%D1%96%D1%8F2.pdf](https://www8.city-adm.lviv.ua/inteam/uhvaly.nsf/0/23349f49bc91ba52c225793400489747/$FILE/%D0%A1%D0%B5%D1%81%D1%96%D1%8F2.pdf) (дата звернення: 10.10.2024).
22. Кохан М., Бірюкова Ю. Стратегічний потенціал готельно-ресторанного бізнесу України у часи невизначеності та швидких змін. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-34> (дата звернення: 10.10.2024).
23. Крисько Ж. Сутність та види комерційної діяльності підприємства. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. 2013. Вип.18. С.75-83. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/23869/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf> (дата звернення: 10.10.2024).
24. Лабунець В. О., Ступчук С. М. Індикатори оцінки рівня ефективності комерційної діяльності підприємств. *Економічні студії*. 2018. № 1 С.46-49. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/533416> (дата звернення: 10.10.2024).
25. Лисюк Т., Терещук О., Пасічник М. Інноваційні технології у готельно-ресторанному господарстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-11> (дата звернення: 10.10.2024).
26. Лістрова О. С. Інструменти інноваційного маркетингу готельного господарства. *Економічний вісник*. 2020. №2. С. 105-114. URL:

https://ev.nmu.org.ua/docs/2020/2/EV20202_105-114.pdf (дата звернення: 10.10.2024).

27. Маркетинг : навч. посіб. Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин; за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с.

28. Маркетинг готелю: «Завжди пам'ятайте, що людина має смартфон» URL: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/marketing-otelya-vsegda-pomnite-chto-u-cheloveka-est-smartfon/> (дата звернення: 10.10.2024).

29. Маркетинг та просування готельних послуг: стратегії залучення та утримання клієнтів. URL: <https://hotel-solution.com.ua/news/marketing-and-promotion-of-hotel-services> (дата звернення: 10.10.2024).

30. Методологія RUP: шлях до успішного управління проектами. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F-rup-%D1%88%D0%BB%D1%8F%D1%85-%D0%B4%D0%BE-%D1%83%D1%81%D0%BF%D1%96%D1%88%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE-%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F-igor-tarataiko-zvbse> (дата звернення: 10.10.2024).

31. Моголова А. Ю., Бодашко В. О. Особливості маркетингу у готельно-ресторанному бізнесі. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Випуск 17. С.72-75. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_17/2/20.pdf (дата звернення: 10.10.2024).

32. Москвак Я. Є. Управління маркетинговою діяльністю підприємства готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. №1. С. 137-141. URL: <http://surl.li/dwwue> (дата звернення: 10.10.2024).

33. Нестеренко С. А., Бочарова Н. О., Ярчук А. В. Сучасні аспекти менеджменту й адміністрування в готельно-ресторанному бізнесі. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2021. №

1 (43). С. 82–87. DOI: <https://doi.org/10.31388/2519-884x-2021-43-82-87> (дата звернення: 10.10.2024).

34. Нещадим Л., Тимчук С. Автоматизація бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності як чинник підвищення економічної ефективності. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1166> (дата звернення: 10.10.2024).

35. Орлик О.В. Інноваційні технології в діяльності підприємств готельного бізнесу. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream.pdf> (дата звернення: 10.10.2024).

36. Павлов К. В., Лялюк А. М., Павлова О. М. Маркетинг: теорія і практика: підручник. Луцьк : СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф» 2022. 408 с.

37. Погасій С. О., Краснокутська Ю. В., Нікітіна І. В. Аналіз основних трендів розвитку ринку готельних послуг. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2019. № 23. С.180–191.

38. Подзігун С. М. Формування маркетингових комунікацій у готельно-ресторанному бізнесі. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/podzigun.htm (дата звернення: 10.10.2024).

39. Причепа І., Лесько О., Горенко Р. До питання комерційної діяльності: поняття, фактори впливу, особливості управління за сучасних умов. *Економіка та суспільство* 2022. № 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1106> (дата звернення: 10.10.2024).

40. Рега М.Г. Управління маркетинговою діяльністю підприємства готельно-ресторанного бізнесу. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2014. Випуск 1(1). С.111-114. URL: <http://dspace-msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/2770/1/1-4-1-2014-23.pdf> (дата звернення: 10.10.2024).

41. Рябова Т. А., Рябов І. Б. Особливості маркетингу у сфері послуг. *Приазовський економічний вісник*. 2018. №3. С.78-81. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/17.pdf (дата звернення: 10.10.2024).
42. Саблук О. Суть і принципи комерційного підприємництва і комерційної діяльності. *Науковий вісник МНУ імені В.О. Сухомлинського*. 2018. №1. С.74-79. URL: <http://mdu.edu.ua/wp-content/uploads/Econom-visnyk-10-13.pdf> (дата звернення: 10.10.2024).
43. Савицька Н. Л. Інновації у формуванні клієнтського досвіду в торгівлі та готельно-ресторанному господарстві. *Потенціал сталого розвитку в умовах регіональних та глобальних викликів : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т, 2022. С. 109–110. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/906> (дата звернення: 10.10.2024).
44. Савицька Н. Л., Чміль Г. Л., Джгуташвілі Н. М. Клієнт-орієнтоване управління в готельно-ресторанному бізнесі : монографія. Харків : Видавець Іванченко І.С. 2021. 209 с. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/905> (дата звернення: 10.10.2024).
45. Сайт. Готель «Львів». URL: <https://hotel-lviv.com.ua/> (дата звернення: 10.10.2024).
46. Сайт. SERVIO. URL: <https://expertsolution.com.ua/uk/%D1%96ntegrovana-crm-sistema-v-servio-hms> (дата звернення: 10.10.2024).
47. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів. Львівський національний університет імені Івана Франка. 2020. 347 с.
48. Скроцька Я.М. Особливості сегментування ринку для підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2016. №2. С.43-46. URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2016/39_2016/08.pdf (дата звернення: 10.10.2024).
49. Сорокіна А. В. Організація обслуговування в готелях і туристичних комплексах. 2017. 351 с.

50. Цвілий С. М., Кукліна Т.С., Зайцева В.М. Маркетинг в готельно-ресторанному господарстві : навчальний посібник. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. 260 с.

51. Ціна розробки мобільних додатків. URL: <https://kitapp.pro/uk/cina/> (дата звернення: 10.10.2024).

52. Черницька А.М., Розкриття і характеристика підходів до визначення системи управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2012. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1638#:~:text=%D0%92%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BD%D1%86%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B2%D0%B2%D0%B0%D0%B6%D0%B0%D1%94%2C%20%D1%89%D0%BE%20%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F,%D0%B4%D0%BE%D1%81%D1%8F%D0%B3%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%86%D1%96%D0%BB%D0%B5%D0%B9%20%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97%20%5B3%5D> (дата звернення: 10.10.2024).

53. Шикіна О. В., Нечева Н. В., Тіщенко І. В. Застосування digital маркетингу у готельному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3283/3207/> (дата звернення: 10.10.2024).

54. Шмалій Л. В., Юрченко А. В. Аналіз та оцінка стану системи управління організації. *Публічно-управлінські та цифрові практики*. 2021. №4. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2021.041115> (дата звернення: 10.10.2024).

55. Як залучати гостей в готель? URL: <https://finom.com.ua/2018/08/12/yak-zaluchiti-gostey-v-gotel/> (дата звернення: 10.10.2024).

56. Як залучити гостей у готель: 7 перевірених способів. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/kak-privlech-klientov-v-gostinicu-7-proverennyh-sposobov/> (дата звернення: 10.10.2024).

57. Як організувати комплексну систему продажів в готелі без російської автоматизованої системи управління. URL: [https://ribashotelsgroup.ua/blog/kak-organizovaty-kompleksnuyu-sistemu-prodazh-v-otele-bez-rossiyskoy-avtomatizirovannoy-sistemi-upravleniya/#:~:text=PMS\(property%20management%20system\)%20%E2%80%93,%D0%BE%D0%B1%D1%94%D0%B4%D0%BD%D1%83%D1%94%20%D0%B4%D0%B5%D0%BA%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%BA%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B2%20%D0%B7%D0%B1%D1%83%D1%82%D1%83](https://ribashotelsgroup.ua/blog/kak-organizovaty-kompleksnuyu-sistemu-prodazh-v-otele-bez-rossiyskoy-avtomatizirovannoy-sistemi-upravleniya/#:~:text=PMS(property%20management%20system)%20%E2%80%93,%D0%BE%D0%B1%D1%94%D0%B4%D0%BD%D1%83%D1%94%20%D0%B4%D0%B5%D0%BA%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%BA%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B2%20%D0%B7%D0%B1%D1%83%D1%82%D1%83) (дата звернення: 10.10.2024).

ДОДАТОК А
БУХГАЛТЕРСЬКА ЗВІТНІСТЬ ТОВ «ГОТЕЛЬ «ЛЬВІВ»
За 2023 рік

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	20 241.50	19 868.40
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	236.30	190.10
Інші операційні доходи	2120	3 643.10	3 189.30
Інші операційні витрати	2180	25 190.60	24 341.60
Інші доходи	2240		23.30
Інші витрати	2270	274.50	4.60
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	23 884.60	23 081.00
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	25 701.40	24 536.30
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-1 816.80	-1 455.30
Податок на прибуток	2300	40.40	0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-1 857.20	-1 455.30

За 2022 рік

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	19 868.40	12 890.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	190.10	7 499.00
Інші операційні доходи	2120	3 189.30	3 038.00
Інші операційні витрати	2180	24 341.60	48.00
Інші доходи	2240	23.30	0.00
Інші витрати	2270	4.60	8 902.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	23 081.00	15 928.00
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	24 536.30	16 449.00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-1 455.30	-521.00
Податок на прибуток	2300		3.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-1 455.30	-524.00

ДОДАТОК Б

АНКЕТА ДЛЯ ГОСТЕЙ ГОТЕЛЮ «ЛЬВІВ»

Шановний гість готелю «Львів». Будемо дуже вдячні, якщо Ви приділити кілька хвилин та оціните Ваше перебування у нас. Це дозволить нам краще зрозуміти Ваші побажання та створити найкращу атмосферу відпочинку в місті Лева.

1. Як часто Ви зупиняєтеся в нашому готелі?

- ☐ Я тут вперше
- ☐ Буваю 1 раз на рік
- ☐ Буваю більше одного разу на рік

2. Для Вас найбільш значущим фактором при виборі готелю є (допускається більше 1 відповіді)?

- ☐ Вартість послуг
- ☐ Якість послуг
- ☐ Індивідуальні особливості
- ☐ Наявність комплексу послуг
- ☐ Рівень обслуговування

3. Чи влаштовує Вас якість обслуговування в готелі «Львів»?

- ☐ Влаштовує повністю
- ☐ Влаштовує частково
- ☐ Не влаштовує взагалі

2023

2022

4. Чи своєчасно Вам надавали послуги?

- ☐ так
- ☐ ні
- ☐ переважно вчасно

5. Ваш вік?

- ☐ 20-30 років
- ☐ 31-40 років
- ☐ 41-50 років
- ☐ 51-60 років
- ☐ більше 61 року

6. Мета приїзду до міста Львів?

- ☐ туризм;
- ☐ відрядження;
- ☐ інший варіант _____

7. Який номер Ви обираєте переважно?

- ☐ «Люкс»
- ☐ «Напівлюкс»
- ☐ «Суперіор»
- ☐ «Комфорт»
- ☐ «Стандарт»
- ☐ «Економ»

8. Ваша професія?

- ☐ Директор / керівник власного бізнесу
- ☐ Офісний службовець
- ☐ Робочий
- ☐ Студент
- ☐ Пенсіонер
- ☐ Безробітний

9. Ваша стать?

- ☐ Жіноча
- ☐ Чоловіча

10. Ви проживаєте ..?

- ☐ В Україні
- ☐ За кордоном

11. Чи порекомендуєте Ви наш готель друзям?

- ☐ Так
- ☐ Ні

12. Побажання для готелю, щоб ми стали кращими

ДОДАТОК В

СЦЕНАРІЙ ДО ФІЛЬМУ «ВІКЕНД У ЛЬВОВІ»

Жанр: Комедія, пригоди.

Логлайн: Група відомих блогерів з різних сфер приїжджає у Львів, щоб відзняти контент для своїх каналів у новому концептуальному готелі. Але замість рутинного вікенду на них чекають пригоди, несподівані виклики і рішення, що змінюють їхнє життя.

Сцена 1: Прибуття до Львова. Ранок, залізничний вокзал Львова. Сонце тільки сходить. Група блогерів виходить з поїзда. Їх четверо: Аня (фешн-блогерка), Данило (тревел-блогер), Олег (техно-оглядач) і Юля (фуд-блогерка). Вони вперше бачаться наживо і дещо ніяково вітаються.

Аня: (посміхається) Окей, народ, готові підкорити Львів?

Олег: (знімаючи на камеру) Готовий, але треба кави. Хто знає найкраще місце?

Юля: О, залиште це мені. Я тут усе про найкращі кав'ярні дізналася! Пішли!

Сцена 2: Реєстрація в готелі «Львів». Готель у центрі міста вражає своїм сучасним дизайном з нотками львівської автентики. Біля стійки реєстрації їх зустрічає адміністратор — пані Оксана, енергійна й трохи ексцентрична жінка середніх років.

Оксана: Вітаю у готелі «Львів»! Ви наші блогери? Ми так довго чекали на вас!

Данило: Дякуємо за запрошення! Тут і справді дуже атмосферно!

Адміністратор проводить їх у готельний лаунж із панорамними вікнами, де гості можуть насолоджуватися видом на місто. Вона пояснює, що їх запросили для рекламної кампанії нового проєкту готелю — «Львівські історії в сучасному форматі».

Сцена 3: Нічна екскурсія містом. Наступної ночі блогери вирушають на екскурсію старовинними частинами Львова. Гід — молодий львів'янин Тарас із гарним почуттям гумору та незвичними історіями про місто.

Тарас: Тут кожна бруківка бачила більше, ніж будь-хто з нас. Місцеві легенди, привиди, кохання, зради... Тут все ще живуть старі історії.

Тарас веде їх у закинутий підвал під однією зі старих кав'ярень. Там, серед павутиння й напівзруйнованих стін, вони знаходять стару шкатулку, всередині якої — листи львівських закоханих, які загинули під час війни. Ця знахідка вражає блогерів, особливо Юлю, яка вирішує розповісти цю історію у своєму блозі.

Сцена 4: Конфлікти і роздуми. На третій день починаються труднощі: у них зникає частина відео через несправність апаратури Олега. Аня та Данило сваряться через розподіл часу для зйомок у різних місцях, адже обоє хочуть створити «найкращий контент». Юля втомилася від нескінченних суперечок і хоче залишитися наодинці. Вночі Юля вирішує погуляти самотійно і відправляється у парк біля готелю, де зустрічає пані Оксану, яка прогулюється із собачкою. Оксана помічає її сум і запрошує на чай.

Оксана: Дитинко, у вас прекрасна компанія, але не забувайте, що справжня магія Львова не тільки в його пам'ятках, а в людях, яких ви тут зустрічаєте.

Ці слова змушують Юлю переглянути своє ставлення до решти групи.

Сцена 5: Об'єднання і новий план. Юля розповідає своїм друзям про розмову з Оксаною. Вони вирішують створити спільний відеопроєкт про Львів, де кожен поділиться своїм унікальним поглядом на місто. Данило зосередиться на вуличних музикантах та фестивалях, Аня — на модних бутиках і львівському стилі, Олег — на технічних новинках і сучасних локаціях, а Юля розповість історії львівських закоханих.

Сцена 6: Великий фінал — презентація проєкту. Остання ніч у готелі. Вони влаштовують невеликий перегляд свого відеопроєкту у готельному лаунжі, запросивши працівників готелю та нових знайомих. Усі зібралися

перед екраном, щоб подивитися, як блогери змогли передати атмосферу Львова. На відео — місцеві кав'ярні, вузькі вулиці, розповіді старожилів, вид на місто з високого пагорба. Кожен блогер розкриває свою частинку Львова, а їхні голоси звучать на тлі музики міста. Відвідувачі аплодують, адміністраторка Оксана захоплено вигукує, а блогери обіймаються, відчуючи, що створили щось важливе не лише для своїх підписників, але і для міста.

Сцена 7: Прощання і новий погляд на Львів. Наступного ранку блогери прощаються на вокзалі. Кожен із них забрав із собою частинку Львова, обіцяючи повернутися.

Данило: (дивлячись на інших) Львів змінив нас більше, ніж будь-яке інше місце.

Аня: І навіть більше, ніж просто гарні фотки. Це був наш маленький емоційний вибух.

Юля: Ну, народ, будемо триматися на зв'язку?

Всі погоджуються, обіцяючи продовжити співпрацю на спільних проєктах і не забувати цей неймовірний досвід. Поїзд рушає, а на екрані з'являється вид на місто, залите сонцем.