

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу**

**імені проф. В.Ф.Доценка**

**Кафедра туристичного та готельного бізнесу**

**«До захисту в ЕК»**

Декан факультету

\_\_\_\_\_ Віта ЦИРУЛЬНІКОВА

(підпис)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_р.

**«До захисту допущено»**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Ірина МЕЛЬНИК

(підпис)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕННЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності \_\_\_\_\_ 242«Туризм» \_\_\_\_\_

освітньо-професійної програми \_«Туризм» \_\_\_\_\_

на тему: «Розробка маркетингової стратегії підприємства сфери туризму»

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи ТУ 4-11

\_\_\_\_\_ Наливайко Катерина Богданівна

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

\_\_\_\_\_ підпис

Керівник \_\_\_\_\_ Антоненко Ірина Ярославівна

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

\_\_\_\_\_ підпис

Рецензент \_\_\_\_\_ Алла ОХРИМЕНКО

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

\_\_\_\_\_ підпис

Я як здбувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав(-ла) і не одержував(-ла) недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

\_\_\_\_\_ Наливайко  
підпис прізвище здобувача(здобувачки)

м. Київ – 2025 р

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Факультет готельного-ресторанного та туристичного бізнесу імені проф.В.Ф.

Доценка

Кафедра туристичного та готельного бізнесу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 242 «Туризм»  
(код і назва)

Освітньо-професійна програма Туризм  
(назва)

ЗАТВЕДЖУЮ  
Завідувач кафедри  
туристичного та готельного  
бізнесу  
Ірина МЕЛЬНИК  
«    »      2025 року

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Наливайко Катерина Богданівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Розробка маркетингової стратегії підприємства сфери туризму»  
керівник роботи Антоненко Ірина Ярославівна, проф. кафедри ТГБ  
затверджені наказом закладу вищої освіти від «    »      2025 року №964-КС
2. Срок подання здобувачем роботи 09.06.2025р.
3. Вихідні дані до роботи наукова література, статистичні матеріали з теми дослідження. Фінансова звітність підприємства.
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)  
Розділ 1. Теоретичні аспекти маркетингової стратегії підприємства сфери гостинності  
Розділ 2. Оцінка маркетингу на основі стратегічного потенціалу в готельному підприємстві «BURSA»  
Розділ 3. Впровадження інновацій маркетингової стратегії в готельному підприємстві «BURSA»
5. Перелік графічного матеріалу рисунків 1, таблиць 9.

## 6.Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
I	Антоненко І.Я. доц. кафедри		
II	Антоненко І.Я. доц. кафедри		
III	Антоненко І.Я. доц. кафедри		

7.Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ З/П	Назва етапів виконання роботи	Термін виконання етапів роботи за планом	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	13.01.2025- 28.02.2025 рр.	
2	Оформлення і затвердження завдання на роботу	03.03.2025- 10.03.2025 рр.	
3	Вступ РОЗДІЛ1( <i>теоретичний</i> )	11.03.2025- 31.03.2025 рр.	
4	РОЗДІЛ2( <i>аналітичний</i> )	01.04.2025- 21.04.2025 рр.	
5	РОЗДІЛ3( <i>рекомендаційний</i> )	22.04.2025- 05.05.2025 рр.	
6	Висновки та пропозиції. Список використаних джерел. Додатки	06.05.2025- 23.05.2025 рр.	
7	Оформлення роботи за структурою, представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі та попередній захист у комісії	26.05.2025- 28.05.2025 рр.	
8	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	29.05.2025- 03.06.2025 рр.	
9	Представлення готової зшитої кваліфікаційної роботи на кафедрі	09.06.2025 р.	
10	Захист кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	11-13.06.2025 рр.	

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)Наливайко К.Б.  
(прізвище та ініціали)Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)Антоненко І.Я.  
(прізвище та ініціали)

**РЕЗЮМЕ**  
**на кваліфікаційну роботу**  
**Наливайко Катерини Богданівни**  
**на тему:**

**«Розробка маркетингової стратегії підприємства сфери туризму»**

Кваліфікаційна робота складається з 61 сторінок. Кількість розділів – 3, рисунків – 1, таблиць – 9.

*Об'єктом дослідження* даної роботи виступає готельне підприємство «BURSA».

*Предметом кваліфікаційної роботи* є розробка маркетингової стратегії готельного підприємства «BURSA».

*Метою кваліфікаційної роботи* полягає у дослідженні поточної маркетингової ситуації готелю, вивчення потреб цільової аудиторії та конкурентного середовища, а також розробка ефективної маркетингової стратегії для підвищення конкурентоспроможності та залучення нових клієнтів. У рамках роботи буде здійснено аналіз існуючих маркетингових комунікацій, визначено ключові фактори успіху та розроблено рекомендації щодо оптимізації маркетингових заходів готельного підприємства "BURSA ", що дозволять забезпечити його стабільне зростання та прибутковість у довгостроковій перспективі.

У I розділі розглянуто загальні теоретичні підходи до маркетингових стратегій в готельному бізнесі. Окремо буде детально описано, що таке маркетингова стратегія, основні типи стратегій, методи аналізу ринку та маркетингові інструменти, які застосовуються в готельному секторі. Цей розділ допоможе зрозуміти, як розробляються маркетингові стратегії в індустрії гостинності.

У II розділі було проведено детальний аналіз готельного підприємства «BURSA»: проведено оцінку маркетингових заходів, що вже реалізуються, аналіз поточного позиціонування на ринку, вивчено діяльність конкурентів, а також зібрано відгуки клієнтів. Буде визначено сильні та слабкі сторони готелю з точки зору маркетингу та обслуговування.

У III розділі надано глибоке дослідження цільових сегментів клієнтів, їхніх потреб і уподобань. Також буде проаналізовано конкурентне середовище готельного бізнесу, розглянуто стратегії конкурентів, проведено SWOT-аналіз для готелю «BURSA» і визначено ключові фактори, що впливають на конкурентоспроможність.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** готельне підприємство, маркетинг, стратегічний потенціал, просування послуг, діджитал технології.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ТУРИЗМУ.....	10
1.1. Сутність та особливості сучасних маркетингових стратегій підприємств.....	10
1.2. Світовий та вітчизняний досвід маркетингової діяльності підприємств гостинності.....	19
Розділ 2. ОЦІНКА МАРКЕТИНГУ НА ОСНОВІ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ГОТЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «BURSA».....	28
2.1. Організаційно-управлінська характеристика готельного підприємства «BURSA».....	28
2.2. Дослідження процесу стратегічного управління та оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища в готельному підприємстві «BURSA».....	39
Розділ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ В ГОТЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «BURSA».....	46
3.1. Діджитал технології як сучасна маркетингова стратегія в готельному підприємстві «BURSA».....	46
3.2. Розробка пропозицій щодо вдосконалення маркетингової стратегії готельного підприємства «BURSA».....	49
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59
ДОДАТКИ.....	61

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Туризм як соціально-економічне явище охоплює широке коло діяльності, спрямованої на організацію подорожей і обслуговування осіб, які тимчасово перебувають поза межами постійного місця проживання. У сучасних умовах ця галузь відіграє значну роль у розвитку національної економіки, забезпечуючи створення робочих місць, залучення інвестицій та розвиток інфраструктури. Однією з ключових складових туристичної індустрії є готельні підприємства, які виконують функцію матеріально-технічної бази для розміщення туристів.

Готельне підприємство – це один із важливих елементів індустрії туризму та гостинності, яке забезпечує комфортне тимчасове проживання для туристів і мандрівників, а також надає широкий спектр послуг для задоволення їхніх потреб під час перебування в готелі. Готелі, як бізнеси, є не лише частиною туристичної інфраструктури, а й важливими економічними агентами, що сприяють розвитку локальних економік, створенню робочих місць і забезпеченню розвитку суспільства.

Готельне господарство забезпечує не лише тимчасове проживання, а й надає комплекс супутніх послуг — харчування, трансфер, організацію дозвілля, конференц-сервіс тощо. Це перетворює готель із простого об'єкта розміщення на важливий елемент сервісної взаємодії з туристами. Рівень якості готельних послуг безпосередньо впливає на загальне враження від подорожі, ступінь задоволеності клієнтів, їхню лояльність та готовність до повторного візиту.

Крім того, готельні підприємства інтегруються з іншими учасниками туристичного ринку — туроператорами, транспортними компаніями, закладами харчування та розваг, що робить їх невід'ємним елементом туристичного

продукту. Вони формують інфраструктурне середовище, здатне задовольнити потреби туристів різних категорій і рівнів доходу.

Однією з основних характеристик готельних підприємств є їхня різноманітність. Готелі можуть значно відрізнитися за розміром, якістю послуг, цінами і специфікою. Серед основних типів готелів можна виділити економічні, середні, першокласні, а також фешенебельні готелі. Вони відрізняються за рівнем комфортності, інфраструктури, послуг та цінами на розміщення. Також важливою класифікацією є типи готелів за їхнім призначенням, такими як ділові, спортивні, курортні, сімейні або транзитні готелі. Це дозволяє кожному туристу знайти саме той тип готелю, який відповідає його потребам і фінансовим можливостям.

Підприємства готельної індустрії мають не лише забезпечити проживання, але й надати додаткові послуги, такі як харчування, організація екскурсій, трансфери, конференц-сервіси і навіть оздоровчі процедури. Чим ширший спектр послуг, тим вищий рівень готелю та його привабливість для клієнтів. Наприклад, курортні готелі можуть запропонувати не тільки комфортні номери, але й спа-послуги, лікувальні процедури, різноманітні розваги та спортивні активності.

Однак готельний бізнес є досить конкурентним. В умовах глобалізації і розвитку онлайн-бізнесу готелі змушені постійно адаптувати свої послуги та технології, аби залишатися привабливими для туристів. Все більше гостей обирають готелі через онлайн-платформи, що дає можливість порівнювати ціни, умови проживання і якість обслуговування. Це вимагає від готельного підприємства постійного удосконалення сервісу, впровадження нових технологій для покращення обслуговування та забезпечення комфортних умов для гостей.

Важливою складовою успіху готельного підприємства є управління персоналом. Кваліфіковані співробітники, які добре знають свою роботу, можуть зробити перебування гостя комфортним і незабутнім. Відповідальність за бездоганний сервіс, чистоту, організацію розваг і розв'язання будь-яких проблем

покладається на персонал готелю, і саме тому професіоналізм кожного працівника відіграє важливу роль у створенні позитивного іміджу готелю.

Як і будь-який вид бізнесу, готельний бізнес має головну мету - отримання прибутку, який повинен зростати протягом довготривалого терміну. Туристичний бізнес задовольняє потреби і бажання туристів у комплексі. Це не просто окремих готель, ресторан чи туристичний офіс. Готель чи туристичний офіс - це місце, де виробляються туристичні продукти чи послуги. Туристичний бізнес може співпрацювати більш ніж з одним готелем чи туристичним агентством.

**Метою кваліфікаційної роботи** полягає у дослідженні поточної маркетингової ситуації готелю, вивчення потреб цільової аудиторії та конкурентного середовища, а також розробка ефективної маркетингової стратегії для підвищення конкурентоспроможності та залучення нових клієнтів. У межах дослідження буде проведено аналіз поточних маркетингових комунікацій готельного підприємства "BURSA", визначено основні чинники, що впливають на його ринковий успіх, а також розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення маркетингової діяльності. Запропоновані заходи сприятимуть забезпеченню стабільного розвитку та підвищенню прибутковості підприємства в довгостроковій перспективі.

Для досягнення поставленої мети в роботі зазначені наступні завдання:

- аналіз поточної маркетингової ситуації готельного підприємства "BURSA "
- дослідження цільової аудиторії та конкурентного середовища
- розробка маркетингової стратегії для готельного підприємства

**Об'єктом дослідження** даної роботи виступає готельне підприємство «BURSA».

**Предметом кваліфікаційної роботи** є розробка маркетингової стратегії готельного підприємства «BURSA».

У першому розділі роботи буде розглянуто загальні теоретичні підходи до маркетингових стратегій в готельному бізнесі. Окремо буде детально описано, що

таке маркетингова стратегія, основні типи стратегій, методи аналізу ринку та маркетингові інструменти, які застосовуються в готельному секторі. Цей розділ допоможе зрозуміти, як розробляються маркетингові стратегії в індустрії гостинності.

У другому розділі роботи буде здійснено детальний аналіз готельного підприємства «BURSA»: проведено оцінку маркетингових заходів, що вже реалізуються, аналіз поточного позиціонування на ринку, вивчено діяльність конкурентів, а також зібрано відгуки клієнтів. Буде визначено сильні та слабкі сторони готелю з точки зору маркетингу та обслуговування.

У третьому розділі роботи буде проведено глибоке дослідження цільових сегментів клієнтів, їхніх потреб і уподобань. Також буде проаналізовано конкурентне середовище готельного бізнесу, розглянуто стратегії конкурентів, проведено SWOT-аналіз для готелю «BURSA» і визначено ключові фактори, що впливають на конкурентоспроможність.

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених проблем та завдань у моїй роботі були використані такі методи: статистичний метод, метод бальної оцінки, метод SWOT-аналізу, математичний та економічний методи, метод аналізу, метод прогнозування, метод порівняння та метод узагальнення для написання висновків роботи.

**Структура кваліфікаційної роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, пропозицій, висновку, списку використаних джерел та додатків. Основна частина роботи становить 61 сторінок. Робота налічує 1 рисунок, 9 таблиць.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ТУРИЗМУ

### 1.1. Сутність та особливості сучасних маркетингових стратегій підприємств

Маркетингова стратегія є невід'ємною складовою загальної стратегії розвитку підприємства в умовах ринкової економіки. Її значення особливо зростає у сфері туризму, яка характеризується високим рівнем конкуренції, швидкою зміною споживчих запитів, залежністю від сезонності та зовнішніх факторів (економічна ситуація, політична стабільність, пандемії тощо). У такому контексті наявність чітко визначеної маркетингової стратегії дає можливість підприємству не лише адаптуватися до змін ринку, але й діяти на випередження, формуючи стійкі конкурентні переваги.

Маркетингова стратегія визначає довгострокові напрями просування туристичного продукту, цільові сегменти споживачів, комунікаційні підходи, ціноутворення та механізми взаємодії з партнерами. Саме завдяки комплексному підходу до стратегічного маркетингового планування підприємства туристичної сфери здатні створювати й ефективно реалізовувати унікальні пропозиції для різних категорій споживачів.

Особливість туристичних послуг полягає у їх нематеріальному характері, високій ролі емоційного чинника в ухваленні рішення про купівлю та важливості довіри між споживачем і надавачем послуг. Тому маркетинг у сфері туризму має специфіку, що вимагає системного підходу до побудови довгострокових відносин із клієнтами. У цьому аспекті стратегія маркетингу не лише сприяє підвищенню рівня продажів, але й забезпечує формування лояльності та повторного попиту.

Як зазначає Герасимчук М.Є., стратегічний маркетинг у туристичній діяльності повинен ґрунтуватися на глибокому аналізі макро- та мікросередовища,

прогнозуванні ринкових тенденцій та побудові конкурентоспроможної моделі поведінки підприємства [26]. Такий підхід дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни в уподобаннях споживачів, виявляти нові можливості для розвитку та своєчасно нейтралізувати потенційні загрози.

Окрему увагу слід приділити цифровій трансформації маркетингових стратегій у туризмі. З огляду на широке використання цифрових технологій і зміну способу комунікації з аудиторією, туристичні підприємства активно впроваджують інструменти інтернет-маркетингу, соціальних мереж, систем електронного бронювання, CRM-платформ тощо. Згідно з даними Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), понад 70% туристів здійснюють вибір і бронювання послуг онлайн, що обумовлює необхідність цифрової присутності та стратегічного планування відповідних активностей [27].

Ефективна маркетингова стратегія дозволяє підприємству не лише досягати короткострокових комерційних цілей, але й закладати основи для стійкого розвитку. Вона формує репутаційний капітал, посилює бренд, забезпечує стабільний потік клієнтів і створює підґрунтя для інновацій у сфері послуг. У довгостроковій перспективі це сприяє зростанню частки ринку, збільшенню прибутковості та зміцненню позицій підприємства в регіоні чи країні.

У сучасному бізнес-середовищі маркетингові стратегії мають вирішальне значення для підтримки конкурентних переваг компаній. Їхня мета полягає не лише в привабленні споживачів, а й у формуванні унікальної цінності, яка відповідає запитам змінного ринку. Актуальні стратегії маркетингу ґрунтуються на глибокому вивченні поведінки клієнтів, використанні передових технологій і впровадженні інновацій у процес просування товарів та послуг.

Маркетингові стратегії – це одна з головних частин стратегічного управління компанією, певний план її ділової активності. Головне завдання стратегій маркетингу – підтримка та розвиток процесу виробництва і просування товарів та послуг, підвищення і поліпшення якості й асортименту виготовлених

продуктів, та інтелектуальний потенціал співробітників компанії, освоєння нового ринку або ринків. [2]

Маркетингові стратегії та вибір цільового ринку є життєво важливими компонентами сучасного бізнес середовища і, по суті, є джерелом життєвої сили для підприємств, які прагнуть процвітати в конкурентному середовищі. У сьогоdnішній глобалізованій економіці, що характеризується швидким технологічним прогресом та зміною споживчих переваг, підприємства не можуть дозволити собі заспокоюватись або узагальнювати свій підхід. Добре продумана маркетингова стратегія дозволяє бізнесу зайняти чітке позиціонування над ринком, використовуючи свої сильні боки звернення до певної аудиторії. Така орієнтація на цільовий ринок має вирішальне значення, оскільки вона гарантує, що маркетингові зусилля не будуть розпорошуватися надто широко, що може знизити їх ефективність та призвести до втрати цінних ресурсів. Більше того, розуміння та вибір правильного цільового ринку дозволяє підприємствам адаптувати свої продукти чи послуги для задоволення конкретних потреб та бажань своєї споживчої бази. Така індивідуалізація є ключовою в епоху, коли споживачі повені вибором і все частіше шукають персоналізований досвід. Резонуючи з певним сегментом ринку, підприємства можуть створити лояльних клієнтів і навіть захисників бренду, що призведе до сталого зростання та прибутковості. [1]

Маркетингова стратегія необхідна для того, щоб:

- збільшити прибуток,
- закріпитися та зміцнитися у своїй ніші,
- розширити ринки збуту,
- підвищити конкурентоспроможність.

Ретельно продумана стратегія допомагає грамотно розподілити ресурси компанії та нарощувати обсяги реалізації. У деяких ситуаціях збільшити прибуток можна шляхом збільшення виробництва, в інших доведеться відмовитися від

малоперспективних товарів та зосередитися на найуспішніших. Іноді важливо всі сили направити на просування. [3]

Маркетингова стратегія характеризується рядом ключових ознак:

- вона тісно пов'язана з генеральною метою діяльності підприємства;
- включає прогнозування і розробку заходів для досягнення довгострокових цілей;
- забезпечує досягнення стійкої конкурентної позиції підприємства на ринку, виходячи з внутрішніх можливостей і наявних ресурсів;
- у її пріоритеті стоять потреби споживачів;
- її маркетингові інструменти забезпечують миттєву реакцію на мінливість умов функціонування підприємства;
- займає провідне місце серед функціональних стратегій підприємства, оскільки сприяє налагодженню взаємовідносин підприємства із усіма учасниками ринку;
- виступає підґрунтям формування інших функціональних стратегій підприємства. [12]

Більшість науковців серед етапів формування та реалізації маркетингової стратегії виділяють:

1. Визначення мети та базових передумов створення стратегії.
2. Дослідження поточної ринкової ситуації, можливостей та загроз.
3. Визначення вихідних позицій підприємства на ринку, його сильних та слабких сторін.
4. Визначення ринкового сегменту, на якому доцільна наявність підприємства.
5. Формування варіантів стратегічної поведінки, доцільних в умовах ринку.
6. Вибір оптимального варіанту реалізації стратегії.
7. Формування плану та комплексу заходів реалізації стратегії.
8. Реалізація маркетингової стратегії.

9. Маркетинговий контроль.

10. Аналіз результатів реалізації маркетингової стратегії.

11. Коригування дій на довгострокову перспективу. [13]

Одним із ключових етапів у процесі розробки та впровадження маркетингової стратегії є визначення найбільш прийняттого її варіанту. Основна мета цього етапу полягає у виборі тієї стратегії, яка найкраще відповідатиме наявним ресурсам і потенціалу підприємства, а також сприятиме ефективному досягненню як маркетингових завдань, так і загальної цілі функціонування компанії. [14]

Слід зазначити, що цільові маркетингові стратегії мають важливе значення для ефективного розподілу ресурсів. Визначивши певний сегмент ринку та зосередившись на ньому, компанії можуть оптимізувати свої рекламні витрати, гарантуючи ефективніше використання свого маркетингового бюджету. Такий цілеспрямований підхід часто дає більш високу віддачу від інвестицій, ніж недиференційована маркетингова тактика, яка може бути схожа на створення широкої мережі і надії на краще. Відтак, вибір цільового ринку є невід'ємною частиною інновацій та розробки продукції. Коли компанія добре розуміє свою аудиторію, вона може точно впроваджувати інновації, створюючи продукти чи послуги, які не тільки відповідають поточним потребам її ринку, а й передбачають майбутні потреби. Такий далекоглядний підхід може виділити бізнес серед конкурентів, надаючи йому конкурентну перевагу. [1]

Маркетингові стратегії можна укрупнено розбити на окремі категорії, а ті, своєю чергою, — на кілька видів.

1) Глобальні стратегії маркетингу - сюди належать стратегії глобального характеру.

Диверсифікація — вибір цієї стратегії означає розширення асортименту виробленої чи реалізованої продукції, чи послуг з освоєнням нових напрямів.

Горизонтальна диверсифікація — це запуск нового продукту для споживачів, добре знайомих із компанією.

Стратегія вертикальної диверсифікації полягає в запуску нових продуктів, які входять до ланцюжка створення старого продукту. Наприклад, автоконцерн вирішить розвивати власне виробництво шин.

Латеральна диверсифікація — це відхід від стандартних для організації напрямів діяльності з метою зайняти місце в перспективній ніші з високою нормою прибутку, знизити ризики або дістати податкові послаблення.

Сегментування — поділ потенційних споживачів на групи на основі певних критеріїв та створення продуктів для окремих сегментів. Скажімо, можна виокремити групи покупців із високим, середнім та низьким прибутком та виробляти відповідний товар під запити кожної з груп. Як-от автомобілі марки Rolls-Royce орієнтовані на вузьке коло дуже багатих клієнтів.

Сегментування корисно робити за будь-якої маркетингової діяльності, навіть якщо вона не така глобальна, як створення стратегії. [3]

2) Відомий американський економіст і фахівець в галузі конкурентних стратегій Майкл Портер виокремив три базові конкурентні стратегії: лідерство з витрат, диференціювання та фокусування.

Лідерство з витрат. Компанія скорочує витрати там, де це можливо. Таким чином простіше зменшити ціну товару. У цьому зниження витрат не означає, що ви обов'язково призначите найнижчі ціни на ринку. [3]

Диференціація передбачає створення певної унікальної переваги, яка може забезпечити підприємству провідне місце на ринку. Це може виражатися у високій якості продукції чи послуг, винятковому обслуговуванні, статусі новатора, технологічних інноваціях, силі бренду або розвиненій дилерській мережі. За наявності таких характеристик варто розглядати вихід на масовий ринок.

Фокусування, своєю чергою, означає концентрацію зусиль на конкретному сегменті ринку з метою досягнення провідних позицій у вибраній ніші. Такий

підхід може охоплювати як один сегмент, так і кілька суміжних — наприклад, спеціалізований магазин, що пропонує морепродукти та продукцію на їхній основі.[20]

### 3) Стратегія зростання.

Для розвитку бізнесу можна вибрати стабілізацію, виживання чи зростання. Стратегія зростання спрямована на збільшення прибутку та завоювання сильної позиції шляхом:

1. реалізації наявних можливостей,
2. поєднання з іншими об'єктами,
3. активного просування на нові ринки.

Залежно від конкретних завдань підходи дещо різняться. [3]

### 4) Конкурентні стратегії маркетингу.

Підприємство має змогу визначити свою стратегічну позицію відносно конкурентів: стати лідером, зайняти другу позицію, діяти як нішевий учасник або обрати стратегію челенджера.

Лідерство означає прагнення випереджати конкурентів, активно розширюючи зони впливу, використовуючи агресивні маркетингові дії та впроваджуючи передові технології.

Стратегія другого номера полягає в наслідуванні лідера: такі компанії виходять на аналогічні ринки, застосовують схожі технології, а також аналізують слабкі сторони провідної компанії, намагаючись використати їх для власної переваги.

Челенджер — це компанія, яка прагне змінити правила ринку, наприклад, через коригування цінової політики з метою залучення споживачів.

Нішер обирає вузьконаправлену стратегію, зосереджуючись на окремому ринковому сегменті, що залишився поза увагою основних гравців. Завдання нішера — оцінити доцільність охоплення цього сегмента, перспективи зростання та відповідність власних ресурсів.

Також існує ще одна класифікація маркетингових стратегій: наступальна, оборонна та стратегія утримання позицій. [18]

Наступальна стратегія передбачає активну ринкову поведінку, використання інтенсивного маркетингу та прагнення розширити частку на ринку. Така стратегія застосовується в ситуаціях, коли:

1. компанія володіє недостатньою часткою ринку;
  2. з'являється новий товар із високим потенціалом;
  3. конкуренти послабили позиції, створивши можливості для зростання.
- 5) Цінові стратегії маркетингу.

Цінова маркетингова стратегія — довгостроковий план фірми в галузі ціноутворення. Вирізняють три основні стратегії.

Зняття вершків, або стратегія високих цін, передбачає встановлення спочатку високої ціни, яка часто помітно більше собівартості продукту, з поступовим її зниженням. Важлива умова: для встановлення такої стратегії компанія повинна мати конкурентні переваги. [20]

Стратегія зняття вершків застосовується в разі, якщо продукт новий, і гідних аналогів ще немає, або коли клієнти купують товар для підтримання свого статусу.

Стратегія низьких цін, або проникнення на ринок, означає встановлення спочатку заниженого цінника товару з поступовим збільшенням. Вигідніша для покупця ціна дає змогу залучити широку аудиторію.

Важливі умови для реалізації стратегії: висока цінова еластичність попиту на продукт, непривабливість низького цінника для фірм-конкурентів, можливість економії на масштабі виробництва.

Нейтральна стратегія спрямована на тих, хто погоджується на прийнятну якість за відповідну ціну. У виборі цієї стратегії роль ціни як інструмента управління ринком знижується.

Організації обирають цей шлях, якщо інші варіанти не годяться: немає ані умов для стратегії зняття вершків, ані бажання чи можливості занижувати ціну. Також стратегія застосовується, коли необхідно підтримати певний ціновий ряд. [3]

Нарешті, в епоху соціальних мереж та цифрових комунікацій управління репутацією та сприйняття бренду стають важливішими, ніж будь-коли. Стратегічний підхід до маркетингу разом із глибоким розумінням цільового ринку може допомогти компаніям ефективно орієнтуватися в сучасних умовах. Це дозволяє створювати повідомлення, які знаходять відгук у аудиторії, керувати сприйняттям бренду та вміло справлятися з будь-якими піар-кризами. Зазначимо, що важливість маркетингової стратегії та вибору цільового ринку на сучасних підприємствах неможливо переоцінити. Вони мають вирішальне значення для диференціації бізнесу на переповненому ринку, забезпечення ефективного використання ресурсів, підвищення лояльності клієнтів, стимулювання інновацій та управління репутацією бренду – все це має важливе значення для довгострокового успіху та стійкості в сьгоднішніх умовах, що швидко змінюються і постійно змінюються. діловий світ, що розвивається. [1]

Необхідно враховувати вплив соціальних медіа на туризм, що проявляється у способах, які люди досліджують перед поїздкою і можуть ділитися своїм досвідом від подорожей. Таким чином, соціальні мережі змінили спосіб прийняття рішень людьми. Люди формують свою довіру до туристичного агентства на основі відгуків інших. Обслуговування клієнтів є ще одним важливим аспектом індустрії туризму, який змінився разом із соціальними медіа. Тепер бренди та компанії можуть звертатися до своїх клієнтів безпосередньо через соціальні мережі. Коли люди незадоволені туристичною послугою, вони можуть покликати компанії відповідати за це. [11]

Соціальний обмін може бути найважливішим фактором, який вплинув на індустрію туризму. Соцмережі дають змогу особливо молодим людям поділитися

найважливішими спогадами зі своїх подорожей з широкою аудиторією. Туристичні компанії повинні знати, що це більш потужний спосіб залучення нових мандрівників, ніж проста реклама, і заохочувати людей ділитися своїм реальним досвідом в Інтернеті.

Розвиток соціальних медіа привів до розвитку двостороннього зв'язку між агентствами та клієнтами та між клієнтами та клієнтами. Щоб скористатися цим впливом соціальних медіа на туристичну індустрію, звернення до соціальних медіа є життєво важливим для туристичного агентства. Створення цікавого контенту є найважливішим кроком, який потрібно зробити, щоб залучити більше клієнтів. Оскільки індустрія туризму значно пов'язана з візуальним досвідом, візуальний матеріал є найбільш привабливим способом привернути увагу. Тому потрібно використовувати яскраві фотографії та вражаючі веселі відео.

Контент, створений користувачами, є одним із найкращих способів залучити людей до взаємодії з вашим бізнесом. Маркетинг впливу дуже допоможе зробити бізнес помітним серед інших. Указавши цільове місце розташування та аудиторію, можна зв'язатися з впливовими туристичними агентами та експертами. Завдяки впливовим людям бренд швидко досягає підписників. Цифрові маркетингові агентства можуть допомогти забезпечити уточнення кампанії, щоб рекламувати свої нові послуги. [21]

## **1.2. Світовий та вітчизняний досвід маркетингової діяльності підприємств гостинності**

Кожна країна має свої особливості, традиції та менталітет, тому компаніям, які працюють на міжнародному ринку, необхідно пристосовуватись під кожну персонально, аби не виникало неприємних ситуацій та щоб це не вплинуло на їх імідж.

Для зовнішнього ринку компанія розроблює типову рекламу. Та не завжди така реклама є ефективною, тому деякі фірми замовляють розроблення реклами у фахівців задля того, аби вони детально дослідили певну країну і створили дійсно ефективну кампанію по просуванню товару.[4]

Чимало сучасних рекламних агентств вважають, що реклама, створена у різних країнах, має однакові характеристики, а підходи до підготовки фахівців у цій сфері — універсальні. Однак на практиці це не зовсім відповідає дійсності. Дослідження численних джерел свідчить: незалежно від місця створення, кожна країна має свої унікальні способи подачі рекламної інформації споживачеві. Такі помилкові уявлення часто виникають на основі досвіду з транснаціональними рекламними кампаніями.

Враховуючи те, що розвиток реклами в різних країнах відбувається нерівномірно через нововведення, нові технології, принципи, концепції, про яку б країну не йшлося лідируючими завжди будуть високорозвинені країни. Світова реклама в Європейських країнах, а також США, постійно на високому рівні свого розвитку. Кожна країна має свою специфіку в законодавстві, менталітеті, традиціях. Абсолютно всі країни мають певні обмеження, тому інколи від великих компаній які вирішили розробити рекламу потрібне виконання та додержання всіх особливостей. Як приклад, для виробників вітчизняної продукції зарубіжна реклама – це додаткова можливість використовувати способи просування продукту, яким нема доступу на своєму ринку. Тому ця реклама публікується за сформованими правилами та з специфікою ринку.[4]

Найбільш близькою для України щодо запозичення туристичного досвіду є Польща, яка володіє також, як Україна, багатьма туристичними ресурсами всіх видів. У Польщі розташовується близько 70 тис. закладів готельного типу, які кооперують свою діяльність з ресторанами, засобами транспорту тощо. Прикладами інфраструктурних туристичних ресурсів можуть бути аквапарки, зоопарки, торгово-розважальні комплекси тощо.[5]

AccorHotels, штаб-квартира якої знаходиться у Франції, є світовим лідером у сфері гостинності з портфоліо з понад 5000 готелів по всьому світу. В останні роки компанія значно вдосконалила свій підхід до цифрового маркетингу, зосередившись на персоналізації за допомогою аналітики даних. Прагнення Accor використовувати великі дані дозволяє їй розуміти вподобання клієнтів на безпрецедентному рівні, адаптуючи маркетингові кампанії до індивідуальних потреб.

Крім того, Accor Hotels інвестувала у створення надійного мобільного додатку, який покращує враження гостей. Додаток дозволяє користувачам реєструватися заїздом та виїздом, бронювати столики в ресторанах та отримувати персоналізовані рекомендації на основі історії їхнього перебування. Такий рівень зручності відповідає потребам сучасних технічно підкованих мандрівників, позиціонуючи Accor як лідера в секторі гостинності.

Стратегія цифрового маркетингу Accor виходить за рамки прямої взаємодії з гостями; компанія також зосередилася на побудові партнерських відносин з цифровими інфлюенсерами та тревел-блогерами. Використовуючи платформи соціальних мереж, такі як Instagram та TikTok, Accor успішно охопила молодшу демографічну групу, презентуючи свої об'єкти нерухомості візуально привабливим способом. Такий маркетинг, орієнтований на інфлюенсерів, довів свою ефективність у підвищенні впізнаваності бренду та залученні нових клієнтів. [6]

Не варто також забувати про Італію, яка є особливо розвиненою країною з конкурентоспроможною індустрією туризму. Основними перевагами Італії є відмінна туристична інфраструктура, а також велика кількість природних і культурних об'єктів світового значення, міжнародних виставок та ярмарок.

Туризм є пріоритетною галуззю економіки Італії та вносить левову частку в бюджет країни і власне економіку Італії, яка входить до десятки туристичних країн світу. У 2013 р. уряд Італії створив нову рекламну кампанію під назвою

«Знову відкриваючи Італію», яка сприяє розвитку туризму в регіонах Емілія-Романія, Ломбардія та Венето. «Це нова національна та міжнародна медіа-кампанія, що проходить за підтримки «Місії оновлення іміджу Італії» відповідно до рекомендацій Міністерства у справах регіонів, туризму і спорту з метою залучення туристів. Маршрут протяжністю 2300 км по регіонах Емілія-Романья, Венето і Ломбардія, на території яких розташовані об'єкти Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО, є раєм для любителів італійської їжі. Маршрут проходить провінціями Модена, Феррара, Реджо Емілія, Болонья, Мантуя, Ровіго та дельті річки По. [6] Під час подорожі можна ознайомитися зі стародавніми традиціями, неповторними краєвидами і, перш за все, з унікальним туристичним досвідом для відвідувачів з усього світу. «Знову відкриваючи Італію» забезпечує інформацією, фотографіями та іншими матеріалами туристів, які хочуть повністю поринути в культуру та атмосферу регіону, хто зацікавлений у відкритті, а не просто у відвідуванні. Кампанія також проходить у соціальних мережах Facebook, Twitter та Pinterest, тут зібрані ідеї для подорожей та візуальні складові відвідування.

Компанія OYO Rooms, заснована в Індії, здійснила революцію в сегменті бюджетних готелів, використовуючи технології та цифровий маркетинг. Завдяки швидкому розширенню в різних країнах, OYO стала яскравим прикладом того, як цифрові стратегії можуть змінити традиційні моделі гостинності.[6]

Стратегія цифрового маркетингу OYO у сфері подорожей значною мірою спирається на підхід, заснований на даних. Компанія використовує алгоритми машинного навчання для оптимізації стратегій ціноутворення, забезпечуючи конкурентоспроможні ціни на номери на основі попиту та пропозиції. Це не лише підвищує рівень заповнюваності, але й максимізує дохід для власників нерухомості. Пропонуючи прозоре ціноутворення та зручні процеси бронювання через свій додаток та вебсайт, OYO приваблює бюджетних мандрівників, які шукають оптимальне співвідношення ціни та якості.

Соціальні мережі також відіграли вирішальну роль у маркетингових зусиллях ОУО. Компанія активно взаємодіє з клієнтами на таких платформах, як Facebook та Twitter, відповідаючи на запити, розглядаючи скарги та поширюючи контент, створений користувачами. Такий рівень залучення сприяє почуттю спільноти та формує лояльність до бренду серед гостей. [19]

Одним із важливих елементів цифрової маркетингової стратегії компанії ОУО є зосередженість на відгуках і рейтингах клієнтів. Стимулюючи гостей залишати свої враження після проживання, компанія не лише зміцнює довіру до бренду, а й демонструє відкритість у своїй діяльності. Позитивні оцінки активно висвітлюються на платформі, тоді як на негативні коментарі ОУО реагує оперативно, що свідчить про її прагнення забезпечити високу якість обслуговування.

Крім того, ОУО інвестує у впровадження інноваційних технологій, спрямованих на покращення сервісу та оптимізацію внутрішніх процесів. Такі можливості, як онлайн-реєстрація та використання цифрових ключів для доступу до номерів, стали невід'ємною частиною її сервісу, що повністю відповідає очікуванням сучасних подорожуючих, які цінують зручність та ефективність. [19]

Державна політика Чехії передбачає проведення туристичних ярмарок і виставок, семінарів, презентацій, рекламних кампаній налагодження маркетингових партнерських відносин з регіонами. Усі ці інструменти використовуються для просування національного та регіональних туристичних продуктів. Успішне втілення засад державної туристичної політики в маркетингу зовнішніх послуг є найбільш ефективним рішенням для збільшення в'їзних туристичних потоків та покращення якості в'їзного туризму. [5]

Якщо розглянути туристичний досвід Іспанії та Німеччини, то потрібно зазначити, що обидві країни – традиційні туристичні райони світового рівня, індустрія туризму яких пропонує високоякісний і різнохарактерний туристичний

продукт – від пляжно-купального відпочинку і гірськолижного туризму до паломництва й екологічних турів.

Обидві держави займаються брендингом своїх територій, адже останнім часом сформувалося чітке розуміння, що іміджем можна управляти. Деякі держави успішно проводять кампанії, спрямовані на зміну свого, у тому числі туристичного, образу в очах світової спільноти. Туристична привабливість значно збільшує можливості проведення у країні міжнародних форумів, фестивалів, конкурсів. Будь-який міжнародний захід розважальної спрямованості – Олімпіада, Євробачення, Чемпіонат з футболу – це подія. Вона є важливим шансом, який прагнуть вибороти усі країни, адже це унікальна можливість представити нові проекти, розповісти світові про власні досягнення, «презентувати» країну, користуючись увагою міжнародної преси. Сам факт вибору країни у якості приймаючої сторони підкреслює міжнародне визнання її надійності, підвищує довіру до неї і, водночас, значно збільшує кількість наступних відвідувань з метою туризму. [5]

InterContinental Hotels Group (IHG), британський готельний гігант, робить фурор у сфері цифрового маркетингу, надаючи пріоритет сталому розвитку та залученню громади. Оскільки споживачі стають більш екологічно свідомими, IHG стратегічно позиціонує себе як лідера у відповідальному туризмі, використовуючи це зобов'язання у своїх маркетингових зусиллях. [6]

Програма IHG «Green Engage» – яскравий приклад того, як сталий розвиток можна інтегрувати в цифровий маркетинг. Ця ініціатива дозволяє готелям відстежувати свої екологічні показники, впроваджуючи практики, що зменшують споживання енергії та води. За допомогою своїх маркетингових кампаній IHG ефективно доносить свої зусилля до сталого розвитку, звертаючись до екологічно свідомих мандрівників, які цінують відповідальну ділову практику. [10]

Платформи соціальних мереж стали потужним інструментом для IHG для просування своїх ініціатив у сфері сталого розвитку. Компанія часто ділиться

історіями про свої екологічні ініціативи, проекти залучення громади та партнерства з місцевими організаціями. Демонструючи ці зусилля, IHG будує міцний емоційний зв'язок зі своєю аудиторією, сприяючи лояльності до бренду серед гостей, які поділяють схожі цінності.

Крім того, IHG запровадила персоналізований маркетинг за допомогою цільових email-кампаній. Сегментуючи свою аудиторію на основі вподобань та поведінки, IHG надає персоналізований контент, який резонує з окремими гостями. Такий підхід не лише підвищує залученість, але й стимулює прямі бронювання, минаючи сторонні платформи, які часто стягують значні комісії.

IHG також інвестувала в інноваційні технології, такі як віртуальна реальність (VR) та доповнена реальність (AR), щоб покращити враження гостей. Дозволяючи потенційним гостям здійснювати віртуальні тури готелями, IHG дає уявлення про те, чого вони можуть очікувати під час свого перебування, що зрештою впливає на рішення щодо бронювання. [6]

Пандемія COVID-19, а згодом і повномасштабна війна в Україні, стали справжнім викликом для готельних підприємств. Проте навіть в умовах невизначеності та економічного спаду багато компаній зуміли адаптуватися завдяки грамотним маркетинговим стратегіям.

Під час пандемії готелі змушені були переглядати свою комунікацію з клієнтами, фокусуючись на безпеці, гігієні та дистанційних послугах. Поширеною стала практика безконтактного заселення, гнучких умов скасування бронювання, а також онлайн-консультацій. Активізувалося використання цифрових каналів просування — соцмереж, email-маркетингу, мобільних додатків. Особливу увагу приділяли збереженню лояльності постійних клієнтів і формуванню довіри до бренду.

Із початком війни готельні підприємства зіткнулися з новою хвилею викликів: закриттям кордонів, втратою іноземного туриста, порушенням логістики та загрозами безпеці. Водночас з'явилися нові потреби — розміщення

переселенців, військових, волонтерів. Готелі переорієнтовували свої стратегії: частина з них перетворилися на соціальні хаби, надаючи прихисток тим, хто цього потребував. Рекламна комунікація була змінена відповідно до етичних норм — фокус зроблено на соціальній відповідальності, підтримці громади, взаємодії з державними ініціативами. [17]

У кризовий період деякі готелі стали виконувати функції хостелів, гуртожитків, офісних приміщень або навіть логістичних центрів. Готельна інфраструктура дозволяє оперативно трансформуватися під нагальні потреби. Просування готелів змінилося: акцент робиться на безпеці, стабільності, доступності та підтримці. Маркетинг ґрунтується не на розвагах, а на турботі про людину, емоційній підтримці, соціальній місії. Частина готелів співпрацює з урядом, ООН, Червоним Хрестом та іншими міжнародними структурами, отримуючи компенсації за розміщення ВПО або надаючи свої площі під гуманітарні потреби. У відносно безпечних регіонах готелі продовжують працювати в туристичному режимі, обслуговуючи українців, які подорожують з метою відпочинку, реабілітації або бізнесу. Такі готелі часто пропонують знижки, спеціальні пакети послуг та заходи безпеки.

Підсумовуючи вищезазначене, слід зазначити, що сучасних умовах динамічного розвитку бізнес-середовища та глобалізації ринку маркетингові стратегії відіграють ключову роль у забезпеченні стабільного зростання, підвищення конкурентоспроможності та довгострокового успіху підприємств. Комплексний підхід до формування маркетингової стратегії передбачає глибокий аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, точне визначення цільової аудиторії, ефективне використання ресурсів та впровадження інноваційних рішень.

Маркетингова стратегія забезпечує чітке позиціонування компанії на ринку, адаптацію до змін у споживчих вподобаннях і технологічних тенденціях, а також формує передумови для лояльності споживачів. Визначення цільового ринку,

персоналізація маркетингових заходів та орієнтація на потреби клієнтів дозволяють підприємствам досягати високої ефективності своєї діяльності, уникати надмірного розпорошення ресурсів та концентрувати зусилля на найбільш перспективних напрямках розвитку.

Стратегічне планування, що охоплює всі етапи — від постановки цілей до контролю результатів, — є фундаментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У результаті, правильно сформована та реалізована маркетингова стратегія слугує не лише інструментом досягнення комерційного успіху, але й важелем для формування сталого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

## Розділ 2. ОЦІНКА МАРКЕТИНГУ НА ОСНОВІ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ГОТЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «BURSA»

### 2.1. Організаційно-управлінська характеристика готельного підприємства «BURSA»

Готель BURSA розташований у самому серці історичного району Києва — Подолі, за адресою вулиця Костянтинівська, 11, що неподалік від Конtrakтової площі. Це стратегічно вигідне розміщення забезпечує легкий доступ до визначних пам'яток, культурних центрів, кав'ярень, ресторанів, музеїв та галерей. Район, у якому розміщено готель, славиться автентичною архітектурою, затишною атмосферою та багатою історією, що робить його привабливим як для туристів, так і для ділових мандрівників. Близькість до станції метро «Конtrakтова площа» гарантує зручність пересування по місту, а наявність культурних закладів поруч з готелем дозволяє гостям насолоджуватись міським життям без потреби у тривалих поїздках.

*Таблиця 2.1*

#### Загальна інформація про готельне підприємство «BURSA»

Повна назва	BURSA Hotel Kyiv
Код ЄДРПОУ	44686266
Дата реєстрації	20 квітня 2022 року
Юридична адреса	вул. Костянтинівська, 11, Київ, Україна, 04071
Статутний капітал	500 000 грн
Уповноважена особа	Власенко Галина Миколаївна
Номер телефону	+380445377007
Електронна пошта	info@bursa.cc
Офіційний сайт	<a href="https://bursa.cc/">https://bursa.cc/</a>

Джерело: розроблено автором

BURSA — це готель категорії 4 зірки, що поєднує інноваційні підходи до сервісу з високими стандартами комфорту. Заклад налічує 33 дизайнерські номери, кожен з яких оформлено у власному стилі з використанням натуральних матеріалів та сучасних технологій. Додатково на території функціонує конференц-

зал площею 42 м<sup>2</sup>, який вміщує до 30 учасників і обладнаний сучасною мультимедійною технікою. Розміщення з тваринами за запитом.

У готельному ресторані Neobistro Supra подають переважно грузинські страви. Щоранку в їдальні готелю подається повний сніданок за ціною UAH 600 з людини за добу. [7]

Готель BURSA функціонує як товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), що забезпечує гнучкість у веденні господарської діяльності та оптимальну систему управління. Структура управління включає генерального директора, який відповідає за стратегічний розвиток і загальне керівництво, адміністративно-господарський відділ, службу прийому та розміщення, ресторанний департамент, маркетинговий підрозділ, а також відділ з розвитку культури й мистецтва. Важливою частиною організаційної моделі є орієнтація на крос-функціональні команди, що дозволяє ефективно координувати взаємодію між підрозділами та оперативно реагувати на потреби клієнтів.

Концепція BURSA базується на ідеї інтеграції сучасного мистецтва та архітектури в простір готельного об'єкта. Над дизайном інтер'єру працювало архітектурне бюро balbek bureau, відоме своїми проектами у стилі адаптивного переосмислення старої забудови. Приміщення готелю займають історичні будівлі, які були ретельно відреставровані з дотриманням автентичності, але з додаванням сучасного функціоналу. Особлива увага приділяється атмосфері: світлі тони, натуральні текстури, відкриті простори та елементи сучасного мистецтва формують простір, у якому комфорт поєднується з естетикою. Концепція BURSA — це не просто проживання, а культурний досвід, де гість стає частиною креативної спільноти. [7]

За тривалістю функціонування протягом року готель діє цілорічно.

BURSA позиціонує себе як бутик-готель преміального класу, і відповідно до цього формує свою цінову політику. Середня вартість проживання тут стартує від 157 євро за стандартний номер і може сягати понад 300 євро за більш просторі або

дизайнерські варіанти. Однак ціна не є лише вартістю ночівлі — вона включає атмосферу мистецтва, комфорт сучасного дизайну та індивідуальний підхід до кожного гостя.

У межах цієї стратегії ціна також варіюється залежно від типу номера, сезону, тривалості проживання та наявності додаткових сервісів. Наприклад, за пізній виїзд або сніданок у ресторані "White Noise" стягується додаткова плата, що формує гнучку модель монетизації. Проживання з дітьми або домашніми тваринами також передбачає адаптивний підхід — діти до шести років можуть залишатись безкоштовно, а розміщення тварин обговорюється індивідуально.

Кожен номер оформлений у мінімалістичному стилі Баухаус із використанням меблів лаконічного дизайну та унікального освітлення, створеного українськими дизайнерами. Гостям пропонуються зручні варіанти для сну: просторе ліжко king- або queen-size, а також два окремі односпальні ліжка, оснащені надзвичайно м'якою постільною білизною. У номері також є великі рушники, сучасний HDTV із Bluetooth-динаміком, міні-бар і практичний письмовий стіл — на випадок, якщо знадобиться працювати. У власних ванних кімнатах передбачили фен, душову кабінку і халати.

Особливості готелю:

1. Арт-галерея та кінотеатр KINO42: на території готелю, що підкреслює його культурну спрямованість
2. Індивідуальний дизайн номерів: кожен номер оформлений з урахуванням сучасних тенденцій та комфорту

Персонал готелю – кваліфікований, привітний та багатомовний. Гостинність, вміння працювати з клієнтами, індивідуальний підхід до гостей – головні цінності персоналу.

Управління готелем здійснюється за допомогою лінійно-функціональної структури, де кожен структурний підрозділ має чітко окреслені функції, а керівники відділів підпорядковуються генеральному менеджеру.

Основні підрозділи готелю:

1. адміністративно-управлінський відділ;
2. служба прийому та розміщення;
3. служба номерного фонду;
4. служба харчування (ресторані White Noise та Rooftop Bar 1818);
5. арт-простір BURSA GALLERY;
6. відділ маркетингу та продажу;
7. фінансово-економічна служба

Загальна кількість персоналу складає близько 41 осіб. Переважна більшість – це молоді, високоосвічені фахівці, які володіють іноземними мовами та мають досвід роботи у сфері гостинності. Як зазначено в таблиці 2.2. у 2024 році кількість працівників збільшилась. Зменшилось число звільнених співробітників, однак показник Кпл знизився до 4,45%, що вказує на певну нестабільність.

Таблиця 2.2

#### Аналіз кадрового потенціалу досліджуваного підприємства

Показники	2023	2024	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення (%)
Чисельність працівників	34	41	7	20,6
Звільнено	4	3	-1	-25
Прийнято	3	9	6	200
Коефіцієнт вибуття (Ков)	11,76	7,31	-4,45	-37,84
Коефіцієнт обороту кадрів по прийому (Коп)	8,82	21,95	13,13	148,87
Коефіцієнт плинності кадрів (Кпл)	11,76	7,31	-4,45	-37,84

Джерело: створено автором

Готель BURSA має butik-формат, що передбачає гнучку організаційну структуру. Основні управлінські рівні:

- Власники та керівництво – стратегічне планування, фінансовий контроль.
- Адміністрація – управління операційною діяльністю, бронювання, робота з клієнтами.
- Персонал – рецепція, клінінг, ресторанный сервіс, технічне обслуговування.
- Маркетинг та PR – просування бренду, робота з партнерами, соціальні мережі.

Ключові особи та підрозділи:

- Василь Гроголь — засновник і виконавчий директор BURSA. Його бачення та лідерство визначають стратегічний напрямок розвитку готелю.
- Крістіна Скрипка — операційна директорка (COO), приєдналася до команди у 2021 році. Вона відповідає за щоденне управління та розвиток команди.
- Марина Котова — менеджерка з операцій готелю, координує роботу готельного персоналу та забезпечує високий рівень обслуговування гостей.
- Анна Єговська — менеджерка з персоналу, відповідає за HR-процеси та розвиток команди.

Таблиця 2.3

### Структура номерного фонду

Тип номера	Кількість номерів	Кількість місць	Площа номера, м <sup>2</sup>	Питома вага в структурі, %	Вартість проживання за 1 рік, грн	Вартість проживання за 2 рік, грн
Nice Room	10	20	18	30,3%	7 130	7 230
Super Nice Room	8	16	25	24,2%	7 850	7 946
Wonderful Room	6	12	30	18,2%	8 230	8 320
Wonderful Room with Tub	5	10	35	15,2%	9 004	9 114
Attic Room	4	8	27	12,1%	9 817	9 917
Всього	33	66	135	100%	36 031	42 527

Джерело: створено автором

Кількість одиниць послуг за рік:  $33 \cdot 365 = 12\,045$

Визначимо середній тариф за номер, для цього спочатку розрахуємо вартість всіх номерів в готелі:

$$10 \cdot 7130 + 8 \cdot 7850 + 6 \cdot 8230 + 5 \cdot 9004 + 4 \cdot 9817 = 267\,768$$

Тоді для визначення середньої вартості номера розділимо цю суму вартості всіх номерів на їхню кількість:

$$267\,768 / 33 = 8\,114$$

Таким чином середня вартість номера в готелі становить 8114 грн за перший рік аналізу. Аналогічним чином розраховуємо середню вартість номера за другий рік:

$$10 \cdot 7230 + 8 \cdot 7946 + 6 \cdot 8320 + 5 \cdot 9114 + 4 \cdot 9917 = 271\,026$$

Тоді середня вартість номера за 2й рік становить  $271\,026 / 33 = 8\,214$  грн., тобто відбулося зростання середньої вартості на 100 грн. або 2,71%.

Наступним кроком в оцінці ефективності експлуатації номерного фонду готелю буде розрахунок експлуатаційної програми готелю за період 2 роки.

Експлуатаційна програма готелю – це завдання за кількістю, якістю і асортиментом продукції, що випускається, або послуг, що надаються. Для аналізу експлуатаційної програми готелю використовують, як натуральні, так і вартісні показники. У готельному господарстві натуральним показником є кількість місць-діб наданих гостям готелю. Також важливими є показники рівня заповнюваності номерного фонду та середнього тарифу на проживання, які дозволяють оцінити ефективність експлуатаційної діяльності. Крім того, якість наданих послуг і рівень задоволеності гостей є ключовими факторами, що впливають на конкурентоспроможність готелю та його репутацію на ринку.

Таблиця 2.4

## Аналіз показників експлуатаційної програми готелю

Показники	2023	2024	Абсолютне відхилення (+-)	Відносне відхилення (%)
1.Одноразова місткість, місць	33	33	0	0,00
2. Кількість місце-діб в інвентарі, м-д.	12 045	12 045	0	0,00
3. Кількість простоїв, м-д.	25	20	-5	-20
4. Кількість м-д в експлуатації, м-д.	12 020	12 025	5	0,01
5.Коефіцієнт завантаження, %	25	35	10	40
6. Кількість місце-діб наданих, м-д.	3 011	4 216	1 205	40
7. Середній тариф, грн.	8 114	8 214	100	1,23

Джерело: створено автором

Місткість номерів протягом двох років не змінилася, тому відхилення не відбулося. Так само залишився сталим показник кількістю номеро-діб в інвентарі, однак кількість простоїв у другому році роботи зменшилася на 5 номеро-діб, що становить -20% від базового показника. Відповідно кількість номеро-діб в експлуатації збільшилася на 5 одиниць, що становило 0,035% від базового показника. Заповнюваність готелю збільшилася на 33,3%, що спричинило збільшення кількості наданих номеро-діб на 1205 одиниць, що становить 40%. Таким чином ефективність експлуатації номерного фонду збільшилася на 40 %, що спричинило збільшення планового доходу від реалізації послуг розміщення на 34%. За рахунок зростання середньої вартості на 1,23% та збільшення кількості гостей ми змогли суттєво підняти нашу прибутковість. Що призвело до покращення стану готельного підприємства.

Давайте проаналізуємо фінансові показники готельного підприємства «BURSA» в період з 2023 по 2024 рік, який зображений в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Фінансові показники**

Назва рядка	На початок звітнього року 2023, тис.грн.	На кінець звітнього періоду 2024, тис. грн.	Абсолютне відхилення, тис. грн	Відносне відхилення, %
<b>Активи</b>				
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	5 480,00	5 700	220,00	4,01
Гроші та їх еквівалент	3 811,40	2601,30	-1 210,10	-31,75
Баланс	9 291,40	8301,30	-990,10	-10,66
<b>III.</b>				
Товари, роботи, послуги	5 466,29	3 582,48	-1 883,81	-34,46
Розрахунками з бюджетом	1 690,81	2 070,12	379,31	22,43
Інші поточні зобов'язання	2 134,30	2648,70	514,40	24,10
Баланс	9 291,40	8 301,3	-990,10	-10,66
<b>Звіт про фінансові результати</b>				
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	24 810,60	33 494,90	8 684,30	35,00
Інші операційні витрати	16 692,18	23 758,68	7 066,50	42,33
Разом доходи	24 810,60	33 491,90	8 681,30	35,00
Разом витрати	16 692,19	23 758,80	7 066,61	42,33
Фінансовий результат до оподаткування	8 118,41	9 736,22	1 617,81	19,93
Податок на прибуток	1 461,31	1 752,52	291,21	19,93
Чистий прибуток	6 657,10	7 983,7	1 326,6	19,93

Джерело: складено автором на основі [8]

У 2024 році підприємство продемонструвало загальне зростання фінансових результатів порівняно з попереднім періодом. Незважаючи на зменшення загального обсягу оборотних активів, що було зумовлено скороченням грошових коштів, спостерігається позитивна динаміка у сфері доходів та прибутковості.

Чистий дохід від реалізації продукції суттєво зріс, що дозволило забезпечити підвищення фінансового результату до оподаткування та чистого прибутку. Разом з тим, зросли й операційні витрати, однак приріст доходів перевищив приріст витрат, що позитивно вплинуло на загальний фінансовий стан підприємства. Також відбулося зростання податкових зобов'язань у зв'язку з підвищенням прибутку.

Перш за все, слід зазначити, що BURSA вирізняється своєю концепцією. Це не просто готель, а багатофункціональний простір із власною галереєю сучасного мистецтва, арт-баром на даху, затишним кафе та просторими номерами, що оформлені за проектом відомого архітектурного бюро Valbek Bureau. Така унікальність одразу позиціонує BURSA як готель для творчої молоді, митців, дизайнерів та гостей, які шукають щось більше, ніж класичний сервіс.

Веб-сайт готелю «BURSA» має чистий, лаконічний інтерфейс з переважанням білого простору, що підкреслює візуальні елементи та фотографії. Там можна дізнатися інформацію:

1. Про готель
2. Кімнати
3. Їжа та випивка
4. Зустрічі та івенти
5. Кіно 42
6. Арт галерею
7. Розташування
8. Пакети послуг: святкування весілля, дня народження, романтичний пакет, втеча на вихідні, подарунковий сертифікат.
9. Окрім спеціальних пакетів, BURSA Hotel Kyiv пропонує широкий спектр послуг для комфортного перебування:

10. Ресторани та бари: на території готелю працюють ресторан "White Noise" та бар на даху 1818, де можна насолодитися смачними стравами та напоями.

11. Кінотеатр KINO42: затишний артхаусний кінотеатр для поціновувачів кіно.

12. Арт-галерея: простір для виставок сучасного мистецтва.

13. Бізнес-послуги: конференц-зали та бізнес-центр для проведення ділових заходів.

Додаткові зручності: цілодобове обслуговування номерів, безкоштовний Wi-Fi, послуги консьєржа та інше.

BURSA Hotel Kyiv приваблює специфічну, але водночас різноманітну аудиторію, яка цінує не лише комфорт, а й атмосферу, стиль та культурний контекст. Основними гостями готелю є молоді мандрівники з Європи, США та України, віком здебільшого від 25 до 40 років, які обирають бутик-готелі замість традиційних мережевих варіантів. Вони шукають індивідуальний підхід, сучасний дизайн та унікальний досвід проживання. Значну частину гостей складають представники творчих професій — митці, дизайнери, фотографи, музиканти, журналісти — які часто відвідують BURSA через участь у подіях галереї, арт-резиденціях чи культурних ініціативах. Також готель приваблює підприємців, фрілансерів та працівників креативних індустрій, які поєднують роботу з відпочинком. Крім того, BURSA популярний серед київської публіки, яка відвідує ресторан SUPRA, бар на даху або артхаусний кінотеатр KINO42. Пари також обирають BURSA для романтичних вихідних, користуючись спеціальними пропозиціями, такими як "Weekend Escape". Таким чином, готель орієнтується на аудиторію, яка цінує естетику, атмосферу, культуру та новий досвід, створюючи навколо себе спільноту людей із подібними цінностями.

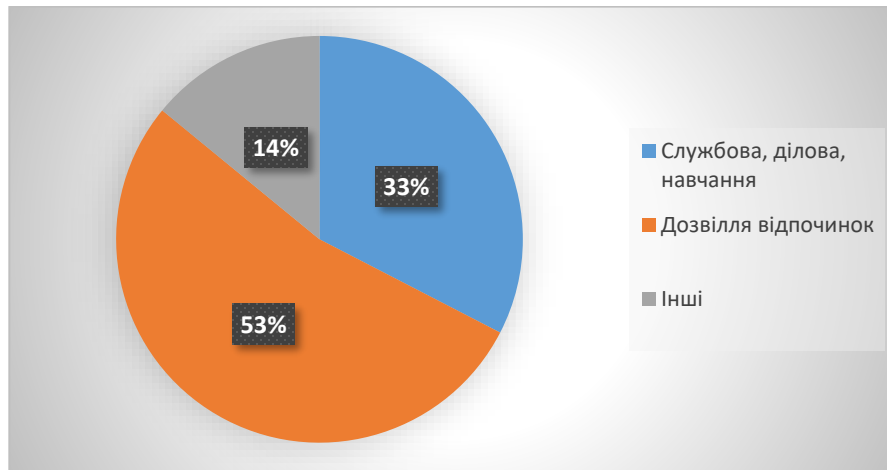


Рис. 2.1. Розподіл туристів за метою поїздки  
Джерело: створено автором

Загалом така структура дозволяє стверджувати, що готель BURSA успішно обслуговує як бізнес-аудиторію, так і туристів дозвіллевого сегменту. Подальший розвиток інструментів персоналізованого сервісу, діджитал-комунікацій та міжнародного маркетингу може сприяти зростанню кількості в'їзних туристів та підвищенню конкурентоспроможності готелю на ринку.

Проте BURSA не самотній на Подолі. Його безпосереднім конкурентом є Radisson Blu Hotel Kyiv Podil, який приваблює зовсім іншу аудиторію — ділових мандрівників, які цінують стабільність, міжнародний сервіс і конференц-зали. Якщо BURSA — це емоція, стиль і креативність, то Radisson — це раціональність і надійність. Ще одним помітним конкурентом є Number 21 by DBI — готель з подібною молодіжною атмосферою, проте менш вираженою мистецькою ідеєю. Number 21 акцентує на сучасному комфорті й стилі, але не претендує на глибину культурного простору, яку пропонує BURSA.

Цікаво порівняти BURSA також із Vozdvyzhensky Boutique Hotel, розташованим на Андріївському узвозі. Обидва готелі мають яскраво виражений дизайнерський характер, проте Vozdvyzhensky більш класичний і романтичний, орієнтований на гостей, які шукають тишу та естетику в історичному антуражі. Його клієнтура старша, менш авангардна, ніж у BURSA, але не менш заможна.

Не можна обійти увагою й 11 Mirrors Design Hotel, що хоч і розташований ближче до центру, однак також конкурує з BURSA за статусним сегментом гостей. Його дизайн — приклад витонченого мінімалізму, а сервіс — орієнтований на міжнародну аудиторію. Це більше бізнес-клас, тоді як BURSA грає у креативній лізі.

У підсумку можна сказати, що BURSA вдало сформував свою унікальну нішу серед готелів Києва: його не можна назвати найдорожчим, найбільшим чи найтрадиційнішим, але його концепція культурного хабу та стильного готелю створює сильну емоційну прив'язку до бренду. Конкуренція з готелями, які мають стабільний міжнародний стандарт, існує, однак BURSA уникає прямого протистояння, акцентуючи на автентичності, досвіді та атмосфері. Це приклад того, як готель може стати частиною міського ландшафту не тільки фізично, а й культурно.

## **2.2. Дослідження процесу стратегічного управління та оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища в готельному підприємстві «BURSA»**

BURSA — це бутик-готель з унікальним характером. Саме ця унікальність є його перевагою і водночас слабкістю. Проблема полягає в тому, що готель працює в умовах макроекономічної нестабільності, має обмежену кількість номерів, і не входить до великої міжнародної мережі. Така ситуація робить BURSA вразливим до зовнішніх потрясінь і водночас обмежує його внутрішній розвиток.

По-перше, BURSA свідомо орієнтований на вузький сегмент клієнтів — креативний клас, поціновувачів культури, туристів, які шукають досвід, а не просто проживання. Це створює вишуканий, але вузький ринок. Будь-які економічні чи політичні потрясіння (наприклад, війна чи інфляція) скорочують цю аудиторію першою.

По-друге, структура витрат BURSA залишається високою. Дизайнерські рішення, арт-галерея, події, утримання барів і ресторанів — усе це вимагає фінансових вкладень. У поєднанні з нестабільним завантаженням, це створює ризики для операційної прибутковості.

По-третє, BURSA не є частиною відомої міжнародної готельної мережі. Це обмежує його доступ до глобальних систем бронювання, корпоративних клієнтів, програм лояльності та маркетингових ресурсів.

Поєднання цих чинників призводить до низької стійкості до криз. BURSA не має масштабних резервів чи системної підтримки, тож змушений швидко реагувати на зміну ринку. Це ускладнює довгострокове планування, розвиток нових напрямків (таких як коворкінг або SPA) та масштабування бренду. У критичних умовах готель може бути змушений скорочувати персонал, мінімізувати події або знижувати якість сервісу — що прямо суперечить його іміджу.

Також варто зважати на посилення конкуренції серед київських butik-готелів. Нові гравці, які використовують гнучкіші цінові моделі або мають кращу інтеграцію з міжнародними платформами, можуть перехопити частину потенційних гостей BURSA.

Важливу роль відіграє ефективне використання маркетингових інструментів, здатних забезпечити не лише стабільний попит на послуги, а й формування унікального іміджу закладу серед цільової аудиторії. BURSA Hotel Kyiv є прикладом butik-готелю, який успішно поєднує креативні рекламні підходи, культурні ініціативи та партнерські програми з міжнародними брендами.

Одним із ключових елементів просування готелю є спеціальні пропозиції, що поєднують комфорт та приємні бонуси. Наприклад, пропозиція "Weekend Escape" мотивує гостей обрати BURSA для вікенд-відпочинку. Умови включають знижку 15% при бронюванні від двох ночей, можливість безкоштовного апгрейду номера, знижку в ресторані SUPRA, а також пізній виїзд. Така програма не лише

стимулює повторні бронювання, а й створює відчуття турботи та персонального підходу до кожного гостя.

BURSA також активно використовує культурну програму як інструмент маркетингу. Внутрішня галерея BURSA Gallery підтримує сучасне українське мистецтво та залучає як мешканців Києва, так і міжнародних туристів на виставки, арт-події та резиденції. Така стратегія допомагає створити унікальне позиціонування готелю як простору, що розвиває культуру та естетику.

Ще одним інструментом просування виступає артхаусний кінотеатр KINO42, розташований прямо на території готелю. Він приваблює відвідувачів добіркою фільмів мовою оригіналу, тематичними вечорами та обговореннями. Це створює додаткові точки дотику з потенційними гостями та формує імідж BURSA як культурного хабу.

Не менш важливою є гастрономічна складова. Ресторан SUPRA та BURSA Rooftop Bar не лише забезпечують гостей високоякісною кухнею та напоями, а й служать платформою для соціального життя, вечірок, дегустацій та нетворкінгу. Ці простори часто фігурують у соціальних мережах, де готель веде активну комунікацію з аудиторією через візуальний контент, відео, сторіс та анонси подій.

BURSA також є учасником міжнародної мережі Design Hotels™, що суттєво посилює його маркетингові позиції серед іноземних гостей, які цінують індивідуальність, архітектуру та стиль. Це партнерство не лише підвищує довіру до бренду, а й дає доступ до глобальної платформи бронювання та просування. Завдяки цьому BURSA отримує можливість залучати більше міжнародних туристів, які шукають унікальні та стильні місця для проживання. Крім того, співпраця з Design Hotels™ відкриває доступ до ексклюзивних маркетингових інструментів, що сприяють підвищенню впізнаваності готелю на світовому рівні та зміцненню його репутації як преміального дизайнерського простору.

Зробимо SWOT-аналіз, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони BURSA Hotel, а також зовнішні можливості та загрози, що впливають на розвиток

підприємства. Це допоможе глибше оцінити конкурентоспроможність готелю на ринку та визначити стратегічні напрямки його розвитку. Особливу увагу слід приділити факторам, які можуть впливати на ефективність управління, рівень задоволеності клієнтів та можливості розширення бізнесу.

Таблиця 2.6

### SWOT-аналіз готельного підприємства «BURSA»

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
Зручне розташування в історичному центрі Києва (район Поділ).	Невелика кількість номерів у порівнянні з великими готелями.
Унікальна концепція: готель поєднаний з арт-галереєю, ресторанами та культурними подіями.	Висока собівартість обслуговування дизайнерського готелю.
Стильний інтер'єр, сучасний дизайн та високий рівень сервісу.	Залежність від сезонності на готельні послуги.
Кваліфікований, багатомовний персонал.	Відсутність підтримки великої готельної мережі.
Хороша репутація та високі оцінки на онлайн-платформах (Booking, TripAdvisor).	Висока вартість проживання, що обмежує аудиторію.
Активна присутність у соціальних мережах та медіа.	
<b>Можливості:</b>	<b>Загрози:</b>
Активне розвиток внутрішнього туризму в Україні.	Економічна та політична нестабільність в Україні.
Можливість організації додаткових послуг: коворкінг, SPA, події.	Посилення конкуренції серед бутік-готелів у Києві.
Залучення міжнародних туристів через партнерства та колаборації.	Зниження купівельної спроможності населення.
Активне використання онлайн-маркетингу та таргетованої реклами.	Можливі обмеження на подорожі за зовнішніх обставин (війна, пандемії тощо).

Джерело: створено автором

SWOT-аналіз готелю BURSA на Подолі демонструє, що заклад має вагомні сильні сторони, які забезпечують його конкурентну перевагу на ринку: вигідне розташування, унікальний формат культурного простору, стильний дизайн, сервіс високого рівня та сильна присутність у медіа. Все це робить BURSA привабливим як для українських гостей, так і для міжнародних туристів, які шукають неординарний досвід проживання.

Втім, слабкі сторони готелю — обмежений номерний фонд, висока вартість обслуговування та відсутність підтримки з боку готельної мережі — вимагають ретельного менеджменту витрат і стратегічного позиціонування, щоб не втратити конкурентність у сегменті преміум-класу.

BURSA має добрі можливості для зростання: розвиток внутрішнього туризму, запровадження нових сервісів (SPA, коворкінги, події), ефективне використання digital-маркетингу та партнерства з міжнародними брендами — усе це відкриває шляхи для розширення аудиторії та зміцнення ринку.

Натомість загрози включають макроекономічні фактори: війна, політична нестабільність, коливання купівельної спроможності та зростання конкуренції серед дизайнерських готелів.

BURSA займає унікальну нішу на київському готельному ринку та має чітку, естетично виражену ідентичність. Для подальшого розвитку важливо фокусуватися на розширенні послуг, цифрових каналах просування та адаптації до економічних змін. Успішне управління ризиками та капіталізація на унікальності бренду дозволить BURSA залишатися лідером у сегменті lifestyle-готелів.

Однією з найбільш реалістичних і ефективних моделей розвитку для BURSA є формування стратегічних партнерств. Підприємство має яскраву ідентичність, яка може бути вигідно інтегрована в інші бренди, платформи або міжнародні мережі. Співпраця з туристичними агентствами, креативними брендами, галереями, авіакомпаніями чи міжнародними програмами лояльності дозволить розширити доступ до цільової аудиторії, не втрачаючи при цьому автономності.

Партнерства відкривають можливість для крос-маркетингових кампаній, проведення спільних подій, резиденцій для митців, а також впровадження програм, які забезпечують стабільні потоки гостей навіть у періоди нестабільності. Особливо цінним може бути альянс із дизайнерськими готельними платформами на кшталт Design Hotels, які вже знайомі з моделлю BURSA. Додавання нових послуг — коворкінгу, креативного простору, йога-студії, SPA-зони, студії для

подкастів або освітніх програм — дозволить BURSA залучити нову аудиторію та диверсифікувати джерела доходу. Ця модель також зменшить залежність від сезонності туристичного потоку. Локальна аудиторія стане важливою складовою бізнесу, а BURSA зміцнить статус осередку сучасної київської культури. Інтеграція готельної функції у культурну та освітню діяльність посилить зв'язок із громадою та створить постійний попит на простір.

Упровадження просунутої digital-стратегії — наступний логічний крок. Сюди входить таргетована реклама, програматик-маркетинг, SEO, контент-маркетинг англійською мовою, автоматизація CRM, чат-боти та мобільні застосунки для персоналізованого сервісу. Оцифрування готельних процесів (від онлайн-реєстрації до безконтактного обслуговування) не лише підвищить ефективність, а й покращить досвід гостей. Завдяки цьому BURSA зможе краще працювати з аналітикою, адаптувати цінову політику й залишатися конкурентним навіть без підтримки великої мережі.

Якщо BURSA прагне масштабування, то одним із напрямів може стати пошук стратегічного інвестора або запуск франшизної моделі. Створення ще одного готелю BURSA в іншому місті (наприклад, Львів, Одеса або навіть за межами України) дозволить реплікувати успішну концепцію, зберігаючи її унікальність.

Залучення венчурного чи приватного капіталу допоможе фінансувати модернізацію, запуск нових сервісів та розширення маркетингу. Альтернативний шлях — відкрити BURSA як культурну франшизу: з жорсткою дизайнерською та сервісною ліцензією, але з локальними партнерами, що забезпечить масштаб без втрати контролю над стилем.

На підставі проведеного аналізу можна стверджувати, що готель BURSA демонструє високий рівень адаптивності та здатність до інноваційного розвитку в умовах макроекономічної нестабільності та обмеженого ресурсного потенціалу. Аналіз його діяльності засвідчує наявність значного стратегічного потенціалу,

зокрема завдяки унікальній концепції, зосередженій на культурній ідентичності, якості обслуговування та інтеграції з креативною індустрією. Успішне позиціонування готелю в сегменті lifestyle і тісна співпраця з міжнародними платформами, такими як Design Hotels™, дозволяють підтримувати інтерес серед цільової аудиторії навіть у кризових умовах.

Водночас, слабкі сторони BURSA — обмежена номерна база, високі експлуатаційні витрати, відсутність інституційної підтримки — вимагають стратегічно виваженого управління, гнучкої бізнес-моделі та пошуку додаткових джерел доходу. Зовнішні виклики, пов'язані з війною, економічною турбулентністю та зростанням конкуренції на ринку butik-готелів, підсилюють необхідність диверсифікації послуг, зокрема шляхом розвитку коворкінгу, SPA, культурно-освітніх програм, а також поглиблення інтеграції з місцевою громадою.

Перспективним напрямком розвитку BURSA є розширення партнерської мережі, впровадження сучасних digital-інструментів і персоналізованого підходу до обслуговування. Така стратегія дозволить готелю зміцнити свою конкурентну позицію, знизити залежність від зовнішніх ризиків і сформувати стійку бізнес-модель, орієнтовану на довгострокове зростання.

## **Розділ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ІНОВАЦІЙ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ В ГОТЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «BURSA»**

### **3.1. Діджитал технології як сучасна маркетингова стратегія в готельному підприємстві «BURSA»**

Розглянемо головні маркетингові стратегії готельно-туристичного бізнесу для постачальників турів та заходів, які допоможуть досягти успіху в 2025 році і на наступні роки:

1. Початковим етапом у побудові ефективної маркетингової стратегії є глибоке розуміння своїх клієнтів. Необхідно зібрати демографічні дані, вивчити поведінкові моделі, мотивацію до подорожей, джерела інформації, які вони використовують при плануванні, та фактори, що викликають у них незадоволення в процесі бронювання. Варто створити мінімум три детальні клієнтські персони, які слугуватимуть основою для формування бренду, структури сайту та адаптації маркетингових повідомлень.

2. Оскільки веб-сайт є ключовим інструментом онлайн-продажів, його необхідно регулярно вдосконалювати. Оптимізація інтерфейсу, прискорення завантаження сторінок, адаптація до мобільних пристроїв та забезпечення стабільної роботи — усе це сприяє зростанню конверсій. Для перевірки технічної якості ресурсу рекомендується скористатися сервісом Google Test My Site.

3. Сучасні дослідження показують, що майже половина користувачів із США та Європи воліють планувати та здійснювати бронювання через смартфони. Це означає, що мобільна версія веб-сайту повинна не лише не поступатися функціональністю десктопній, але й бути інтуїтивно зрозумілою та швидкою у використанні.

4. Платформи соціальних медіа — один із найрезультативніших каналів комунікації з потенційними клієнтами. Слід визначити, де найбільш активна

цільова аудиторія (Instagram, Facebook, TikTok тощо), і створити індивідуальні стратегії взаємодії для кожної з них.

5. Live-відео набирає популярності серед мандрівників, які прагнуть реалістичного та емоційного контенту. Бренди, що використовують прямі ефіри для презентацій, екскурсій або інтерактивного спілкування, демонструють автентичність і знижують витрати на відеовиробництво.

6. Сформований список підписників є цінним активом, що перевершує за результативністю соціальні мережі та пошуковий трафік. Важливо впровадити на сайті функцію підписки для формування спільноти, з якою можна вести регулярну комунікацію та стимулювати повторні покупки.

7. Для задоволення сучасних очікувань споживачів, важливо забезпечити легкий та зручний процес онлайн-бронювання. Це дозволяє потенційним клієнтам оперативно реагувати на пропозиції та здійснювати покупки без посередників.

8. Враховувати «Силу відгуків». Такі сайти, як Yelp, TripAdvisor та Google Local, ідеально підходять для створення присутності та репутації в Інтернеті. Обов'язково потрібно відповідати на всі відгуки – як негативні, так і позитивні. Відгуки не лише підвищують довіру споживачів до бренду та продуктів, але й вміст, створений користувачами, загалом може допомогти підвищити рейтинг веб-сайту та коефіцієнт конверсії.

9. Ведення блогів – це хороший спосіб розповісти історії, ділитися унікальними думками про місце призначення, ділитися порадами щодо подорожей тощо. Це також хороший спосіб залучити аудиторію та прорекламувати свій досвід. Якщо немає блогу, доцільно створити його і працювати за графіком.

10. Налаштувати або оптимізувати свій запис «Google Мій бізнес». Для тих, хто знайомий з Google Мій бізнес (GMB), це безкоштовний інструмент, який дає змогу контролювати, як компанія відображається в Пошуку Google і на Картах Google. Зокрема, це дозволяє додати назву компанії, контактну інформацію, місцезнаходження, години роботи, фотографії тощо. Також можна відстежувати

відгуки клієнтів і відповідати на них. Коли люди шукають тури та заходи поблизу, вони зазвичай готові забронювати тур у той же день. Тому важливо створити й оптимізувати свою сторінку «Google Мій бізнес».

11. Зосередитися на досвіді. Ми живемо в економіці досвіду, а отже, в епоху досвіду маркетингу. Експериментальний маркетинг – це в основному маркетинг, який дозволяє клієнтам відчувати бренд, Він також відомий як маркетинг взаємодії, і дає змогу людям взаємодіяти з брендами. Бренди використовують фізичні фірмові матеріали, щоб показати клієнтам, що вони пропонують і чим вони займаються на більш особистому рівні.

12. Залучення локальних лідерів думок. Маркетинг мікроінфлюенсерів продовжує розвиватися сьогодні. Все більша кількість брендів покладається на впливових осіб з меншою та більш цільовою аудиторією (у порівнянні з людьми з більшою та ширшою аудиторією), щоб продати свої продукти чи послуги.

Для готелю BURSA, що розташований у культурному серці Києва, цифровий маркетинг — це не лише спосіб реклами, а інструмент розбудови емоційного зв'язку з гостем ще до його приїзду. У цьому есе йтиметься про те, як BURSA може використати діджитал-маркетинг як рушій розвитку, зміцнення своєї унікальності й зростання прибутковості.

BURSA вже має сильні стартові позиції: впізнаваний стиль, естетика інтер'єру, зв'язок із мистецтвом та молодого аудиторією. Проте на цьому етапі викликом є систематизація цифрових каналів і максимальне використання їхнього потенціалу. Почати варто з таргетованої реклами у соціальних мережах, таких як Instagram, TikTok і YouTube. Сьогодні ці платформи не просто розважають — вони формують смаки й рішення користувачів. Відео зі сцени з даху BURSA, фрагментів арт-вечірок або коротке інтерв'ю з митцем — усе це може миттєво привернути увагу потенційного гостя, що шукає «незвичайне» проживання в Києві. Рекламні кампанії мають бути адаптовані під різні аудиторії: українських мандрівників, європейських туристів, молодь і креативний клас.

Не менш важливим є контент-маркетинг. Власний блог BURSA може стати джерелом натхнення для мандрівників: «48 годин на Подолі», «Київ сучасний і мистецький», «Як жити в BURSA і почуватися як місцевий». Такий контент сприятиме не лише кращій індексації у Google, а й побудові унікального голосу бренду, що виходить за межі лише "готельної функції".

Email-маркетинг — ще один недооцінений ресурс. Більшість готелів не використовують його на повну. BURSA може впровадити автоматизовані розсилки: з подякою після візиту, пропозицією повторного проживання зі знижкою, анонсом майбутніх подій у барі чи арт-просторі. Це не лише стимулює повторні візити, а й формує відчуття належності до спільноти BURSA.

Особливо перспективною є стратегія UGC (user-generated content) та інфлюенсер-маркетингу. Співпраця з локальними фотографами, артистами, тревел-блогерами — природний шлях для BURSA, яка позиціонує себе не лише як готель, а як простір для творчості. Заохочення гостей ділитися своїм досвідом, оформленим через фірмові хештеги, створює автентичний маркетинг, якому довіряють більше, ніж професійній рекламі.

Всі елементи мають бути підкріплено сучасною візуальною айдендиком: сайт, адаптований для мобільних, інтерактивні елементи, короткі відео (Reels, Shorts), сучасна типографіка. Готель має виглядати в онлайні так само стильно, як і в реальності.

### **3.2. Розробка пропозицій щодо вдосконалення маркетингової стратегії готельного підприємства «BURSA»**

Готель BURSA уже має впізнаваний бренд, лояльну аудиторію та добре сформовану ідентичність як культурного хабу. Орієнтований на аудиторію з високим рівнем естетичних і технологічних очікувань, уже активно використовує

соціальні мережі, онлайн-платформи бронювання та візуальний контент для залучення клієнтів. Однак у динамічному туристичному середовищі, особливо в умовах нестабільності, критично важливо оновлювати та адаптувати маркетингову стратегію відповідно до нових викликів.

У зв'язку з цим пропоную наступні напрямки вдосконалення:

1. Впровадження сучасної CRM-системи (Customer Relationship Management) є ключовим кроком для оптимізації управління взаємодією з гостями готелю BURSA. Така система дозволяє централізовано збирати інформацію про клієнтів — їхні вподобання, історію бронювань, особливі побажання та поведінкові патерни. На основі цих даних можна сегментувати аудиторію за різними критеріями: частота відвідувань, типи послуг, географія тощо. Завдяки цьому стає можливим запуск персоналізованих email-розсилок, пропозицій спеціальних акцій та індивідуальних пакетів послуг. Крім того, автоматизована CRM-система забезпечує оперативне реагування на запити клієнтів через інтеграцію з чат-ботами, месенджерами або сервісними платформами, що значно підвищує рівень сервісу і сприяє формуванню лояльної клієнтської бази. В результаті це стимулює повторні бронювання і позитивні відгуки, що особливо важливо для сегменту преміум-класу.

2. Також в сучасних умовах мобільний додаток є незамінним інструментом для покращення взаємодії з гостями. Розробка фірмового застосунку BURSA зручна для клієнтів, адже дозволяє здійснювати онлайн-бронювання номерів, прискорювати процедуру заселення завдяки функції безконтактного чек-іну, а також замовляти додаткові послуги (SPA, ресторан, трансфер) в режимі реального часу. Інтеграція електронного ключа відкриває гостям безпечний та інноваційний спосіб доступу до номерів без необхідності фізичних карток. Окрім цього, додаток може містити персоналізовані рекомендації, ексклюзивні пропозиції та інформацію про події в готелі та місті, що створює більш глибокий емоційний зв'язок із брендом та стимулює лояльність. Мобільний додаток також може

слугувати каналом для отримання зворотного зв'язку, що сприятиме швидкому виявленню й усуненню можливих проблем.

3. Для максимального ефекту маркетингових кампаній необхідно глибоко розуміти поведінкові патерни потенційних та існуючих клієнтів. Використання інструментів аналітики, таких як Google Analytics, Hotjar, а також аналітичних модулів у соцмережах, дозволяє відстежувати дії користувачів на сайті готелю і в соціальних мережах: які сторінки вони відвідують, скільки часу проводять, які пропозиції викликають найбільший інтерес. Ці дані дають змогу коригувати структуру сайту, покращувати UX/UI дизайн, розробляти релевантний контент і оптимізувати рекламні кампанії. Наприклад, якщо аналіз покаже високу відмову на сторінці бронювання, це сигналізує про необхідність спрощення процедури. Аналітика також допомагає виявити найприбутковіші сегменти клієнтів і коригувати цінову політику, що сприяє підвищенню конверсії та зниженню маркетингових витрат.

4. Оскільки готель BURSA орієнтований не лише на внутрішніх, а й на міжнародних гостей, створення якісного англомовного контенту є одним із ключових напрямів розвитку. Регулярне публікування блогів, статей, інтерв'ю з резидентами та експертами, а також оглядів подій і культурних заходів у форматі, зрозумілому для міжнародної аудиторії, значно розширить присутність готелю в глобальному інформаційному просторі. Це підвищить органічний трафік через пошукові системи, посилить впізнаваність бренду та формуватиме позитивний імідж. Важливо також активізувати просування у міжнародних соціальних мережах, таких як Instagram, Facebook, LinkedIn, використовуючи таргетовану рекламу для залучення цільових туристів із різних країн.

5. Система цифрової лояльності дозволяє утримувати постійних клієнтів і мотивувати їх до повторних бронювань. Запровадження накопичувальної системи балів, надання персоналізованих знижок, спеціальних пропозицій і ексклюзивних бонусів стимулює гостей повертатися до готелю. Окрім цього, електронна

лояльність забезпечує глибше розуміння вподобань клієнтів, що дає змогу ще точніше адаптувати маркетингові акції і сервіси. Впровадження таких програм сприяє формуванню спільноти навколо бренду, підвищує клієнтську задоволеність і створює додаткові канали комунікації.

Для оцінки ефективності зазначених інструментів з метою їх подальшого використання необхідно здійснити аналіз обсягу витрат на рекламну діяльність за кожним видом маркетингу, що представлені в таблиці 3.1

Таблиця 3.1

### Оцінка вартості інструментів просування

Інструмент діджитал маркетингу	Вартість (грн)	Кількість місяців	Загальна вартість за рік (грн.)
Впровадження CRM-системи	40 000 (впровадження) + 3 000/міс	12	76 000
Розробка мобільного додатку	120 000 (одноразово) + 2 500/міс підтримка	12	150 000
Веб-аналітика (Google Analytics, Hotjar)	1 000/міс (платні функції Hotjar, тощо)	12	12 000
Контент-маркетинг (блоги, англ. статті)	5 000/міс	12	60 000
Діджитал маркетинг у соцмережах (Facebook, Instagram, LinkedIn)	8 000/міс	12	96 000
Програма цифрової лояльності	20 000 (розробка) + 2 000/міс підтримка	12	44 000
Загальна вартість			438 000

Джерело: створено автором

Згідно з проведеним розрахунком вартості впровадження ключових інструментів інтернет-маркетингу для готелю BURSA, найбільш витратними елементами є розробка мобільного додатку (150 000 грн на рік) та впровадження CRM-системи (76 000 грн на рік). Незважаючи на високу вартість, ці інструменти мають значний потенціал для підвищення ефективності обслуговування клієнтів, персоналізації комунікацій і стимулювання повторних бронювань.

Серед інструментів із нижчим рівнем витрат, аналітика поведінки користувачів (12 000 грн/рік) демонструє високу рентабельність, оскільки дозволяє отримати цінну інформацію для оптимізації контенту, реклами та структури сайту. Контент-маркетинг (60 000 грн/рік) і таргетинг у соціальних мережах (96 000 грн/рік) є середньобюджетними напрямками, які сприяють формуванню впізнаваності бренду та залученню нових аудиторій, особливо з міжнародних ринків.

Програма цифрової лояльності є відносно недорогим, але стратегічно важливим інструментом (44 000 грн/рік), що дозволяє утримувати постійних клієнтів і підвищити рівень задоволеності сервісом.

Отже, з огляду на співвідношення вартість / стратегічна цінність, найвигіднішими інструментами для готелю BURSA у коротко- та середньостроковій перспективі є:

- Веб-аналітика – як основа для прийняття обґрунтованих рішень.
- Програма лояльності – як засіб утримання клієнтів.
- Контент-маркетинг – як інструмент органічного просування.

У довгостроковій перспективі доцільно інвестувати в мобільний додаток і CRM-систему, оскільки вони забезпечують підвищення якості обслуговування, автоматизацію процесів і створення стабільної клієнтської бази.

Крім того, такі інструменти сприяють покращенню комунікації з клієнтами, дозволяють ефективніше відстежувати їхні вподобання та адаптувати пропозиції відповідно до їхніх потреб. Це не лише підвищує рівень лояльності, а й стимулює повторні продажі.

Відповідно до прогнозів, наведених у таблиці 3.2, за умови ефективного комплексного впровадження зазначених інструментів діджитал технології в маркетингу на початковому етапі, очікується приріст обсягів продажів на рівні 26,5%.

Таблиця 3.2

**Прогноз збільшення бронювань через діджитал технології в маркетингу  
готелю «BURSA»**

Інструмент маркетингу	Бронювання у 2023 році (од.)	Оцінка бронювань у 2024 році (од.)	Очікуване зростання у 2025 році (%)	Прогнозовані бронювання у 2025 році (од.)
Впровадження CRM-системи	135	180	+20%	216
Мобільний додаток	72	110	+15%	127
Веб-аналітика + оптимізація сайту	98	120	+25%	150
Діджитал-маркетинг (блоги, статті) <small>англ.</small>	84(Instagram) + 63 (Facebook)	170	+30%	221
Програма цифрової лояльності	55	75	+15%	86
Усього	507	655		793

Джерело: створено автором

Аналіз прогнозованих результатів використання інструментів онлайн-маркетингу для готелю BURSA демонструє позитивну динаміку зростання бронювань. Найбільший приріст очікується від впровадження CRM-системи, мобільного додатку та покращення аналітики з оптимізацією сайту. Також помітний внесок у загальний результат забезпечують контент-маркетинг і програма лояльності. У сукупності всі заходи сприяють стабільному зростанню обсягів бронювань і покращенню взаємодії з клієнтами. Такий комплексний підхід дозволяє не лише ефективно охопити різні сегменти цільової аудиторії, а й підвищити рівень персоналізації сервісу. В результаті — формується довгострокова лояльність клієнтів і зміцнюється конкурентна позиція готелю на ринку.

Таблиця 3.3

### Аналіз рентабельності використання маркетингу

Прогнозовані продажі	793 одиниць
Середня ціна номеру	8 214 грн
Прогнозований дохід готелю з часткою 25% від бронювання номерів	1 628 426 грн
Маркетингові витрати	438 000 грн
Прогнозований прибуток	1 190 426 грн
Окупність маркетингових витрат	272%

Джерело: створено автором

Оцінка рентабельності показує, що інвестиції в цифровий маркетинг є економічно доцільними, оскільки дозволяють отримати значне перевищення прибутку над понесеними витратами. Це підтверджує ефективність обраної моделі просування та її доцільність для впровадження в майбутньому.

Узагальнюючи, варто підкреслити наступне: аналіз сучасних інструментів діджитал технологій в маркетингу, здійснений на прикладі готелю BURSA, підтвердив доцільність впровадження цифрових технологій з метою підвищення ефективності комунікацій з клієнтами, зростання рівня продажів та підсилення позицій на ринку готельно-ресторанного бізнесу.

До ключових стратегічних заходів було віднесено: впровадження CRM-системи для управління взаємодією з клієнтами; розробку мобільного додатку для забезпечення зручності користування послугами готелю; активне використання веб-аналітики для оптимізації сайту і рекламних кампаній; створення англійськомовного контенту для залучення міжнародної аудиторії; запуск програми цифрової лояльності; а також використання соціальних мереж.

Оцінка витрат на маркетингову діяльність показала, що в межах річного бюджету можливо реалізувати повноцінну цифрову стратегію, яка здатна забезпечити прогнозоване зростання попиту. Прогнозована рентабельність

маркетингових інвестицій свідчить про високу ефективність обраного підходу, що забезпечує значне перевищення доходів над витратами.

Таким чином, інтеграція цифрових інструментів у маркетингову діяльність готелю BURSA є стратегічно обґрунтованим рішенням, яке дозволяє не лише оптимізувати взаємодію з клієнтами, а й досягти сталого зростання економічних показників у висококонкурентному середовищі.

## ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження маркетингової діяльності готельного підприємства BURSA було охоплено низку ключових аспектів, що дають цілісне уявлення про сучасний стан підприємства, його динаміку розвитку, особливості управління персоналом, структуру туристичних потоків та ефективність цифрових інструментів у взаємодії з клієнтами. Виявлено, що заклад має міцні позиції на ринку завдяки сучасному підходу до обслуговування клієнтів, широкому спектру послуг та активному впровадженню цифрових технологій.

BURSA Hotel Kyiv демонструє сильну ринкову позицію завдяки своїй естетичній концепції, культурному наповненню та сучасному підходу до гостинності. Водночас, для подальшого сталого розвитку необхідно враховувати наявні ризики, адаптуватися до змін середовища та активно використовувати можливості, які відкриваються завдяки партнерствам, цифровим технологіям і розширенню сервісів. Успішна реалізація цих стратегій дозволить готелю зберегти лідерство у сегменті lifestyle-готелів, зміцнити зв'язок із локальною спільнотою та масштабувати бренд як в Україні, так і за її межами.

Впровадження діджитал-інструментів, таких як CRM-система, мобільний застосунок, поведінкова аналітика та програматик-маркетинг, дозволяє BURSA ефективно керувати взаємодією з клієнтами, здійснювати персоналізовану комунікацію та знижувати витрати на залучення нових гостей. Особливу увагу заслуговує розвиток англійськомовного контенту, що сприяє підвищенню впізнаваності готелю на міжнародному рівні.

На основі проведеного аналізу було сформовано конкретні пропозиції щодо вдосконалення маркетингової стратегії, зокрема запровадження електронної програми лояльності, розвиток власного застосунку, розширення аналітичних можливостей та активізація контент-маркетингу. Усі ці заходи спрямовані на

підвищення конкурентоспроможності BURSA, зміцнення його ринкових позицій та забезпечення сталого розвитку в умовах зростаючої конкуренції на ринку готельних послуг.

Першочерговим викликом стало значне зменшення потоку туристів, особливо іноземних. Згортання міжнародних авіасполучень, загроза ракетних обстрілів та загальна невизначеність у сфері безпеки призвели до скорочення кількості бронювань, відмови від ділових поїздок та подорожей з метою відпочинку. У структурі туристичних потоків почала переважати частка внутрішніх гостей, зокрема вимушено переміщених осіб та волонтерів.

З економічної точки зору, BURSA зіштовхнувся з підвищенням операційних витрат, включаючи енергоносії, логістику, а також з коливанням цін на продукти та послуги постачальників. У поєднанні з падінням доходів це спричинило необхідність оптимізації персоналу та гнучкого перегляду бізнес-моделі. Попри це, готель продовжував діяльність, забезпечуючи мінімально необхідний рівень обслуговування та адаптуючи маркетингову стратегію до нових умов.

Крім того, BURSA активно включився у волонтерську та соціальну діяльність, надаючи тимчасове житло для евакуйованих громадян, представників благодійних фондів, журналістів і дипломатів. Цей аспект дозволив частково компенсувати падіння попиту та зберегти репутацію соціально відповідального бізнесу.

Незважаючи на всі труднощі, готель демонструє стійкість та здатність до адаптації в умовах кризи. В умовах тривалого воєнного стану BURSA зосередився на цифровізації процесів, автоматизації обслуговування та розширенні каналів прямого продажу. Такий підхід дозволив не лише утримати позиції на ринку, але й закласти підґрунтя для майбутнього відновлення після завершення активної фази війни.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: СУТЬ І ПРОЦЕС ВИБОРУ. Випуск 55. 2023. URL: <file:///C:/Users/Asus/Downloads/2927-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-2834-1-10-20231109.pdf>
2. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. С.75-80 URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2019/40-2019/12.pdf>
3. Маркетингові стратегії бізнесу | SendPulse UA. Блог про email та інтернет-маркетинг. URL: <https://sendpulse.ua/blog/what-are-the-marketing-strategies>
4. Особливості реклами в різних країнах світ. Єфісько Ю. Ю., магістрант спец. 075 "Маркетинг". URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/221ff378-4a57-412f-9ba1-165b68401c51/content>
5. Державне управління: удосконалення та розвиток. №4 2019 р. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2019/43.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4_2019/43.pdf)
6. Torossian R. The Global Landscape of Hotel Digital Marketing: Lessons from Outside the USA. Medium. URL: <https://ronntorossian.medium.com/the-global-landscape-of-hotel-digital-marketing-lessons-from-outside-the-usa-364084119147>
7. BURSA Hotel. BURSA Hotel. URL: <https://bursa.cc/>
8. ТОВ «БУРСА ГОТЕЛЬ КИЇВ». Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України. URL: <https://opendatabot.ua/c/44686266>
10. IHG Green Engage™ system. URL: <https://www.ihg.com/content/gb/en/support/green-engage>
11. Електронний архів КНУТД: Головна сторінка. URL: [https://pm.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/26864/1/2023\\_3-111-116.pdf](https://pm.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/26864/1/2023_3-111-116.pdf)

12. Маркетингова стратегія: що це таке, основні види та як її створити | Блог WEDEX. WEDEX. URL: <https://wedex.com.ua/blog/marketyngova-strategiya-shho-cze-osnovni-vydy-ta-yak-yiyi-stvoryty/>

13. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах. Випуск 13. 2017. С.502-506 URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/82.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/82.pdf)

14. Маркетингова стратегія - визначення, розробка, поради. DiNANTA - Маркетингові послуги для бізнесу. URL: <https://dinanta.com/blog/marketing-strategy-development>

15. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР : станом на 15 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр#Text>

16. Про рекламу : Закон України від 03.07.1996 № 270/96-ВР : станом на 8 трав. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-вр#Text>

17. Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України. Все о туризме: туристическая библиотека. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/danylenko-kulchycka2.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/danylenko-kulchycka2.htm)

18. Конкурентні стратегії. Stud. URL: [https://stud.com.ua/20826/marketing/konkurentni\\_strategiyi](https://stud.com.ua/20826/marketing/konkurentni_strategiyi)

19. Digitofy T. Disrupting the Hotel Industry: How OYO Rooms Took Marketing by Storm. Leading SEO Agency for Manufacturers and B2B Businesses | Digitofy. URL: <https://digitofy.com/blog/oyo-marketing-strategy/>

20. Цінові стратегії - що це, види і приклади використання. МАВР. URL: <https://mavr.ua/ua/tsenovaya-strategiya/>

21. СОЦІАЛЬНІ МЕДІА У ТУРИСТИЧНІЙ ІНДУСТРІЇ. С. 202-207. URL: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/23910685-2449-41ca-85d4-6d063e5372c5/content>

22. Скільки користувачів у Telegram у світі та наскільки він популярний у порівнянні з іншими месенджерами. Слово і Діло. URL:

<https://www.slovoidilo.ua/2024/04/30/infografika/suspilstvo/skilky%20korystuvachiv-telegram-sviti-ta-skilky-vin-populyarnyj-porivnyanni-inshymy%20mesendzheramy>

23. Офіційний вебпортал парламенту України. Законодавство України  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>

24. Кучечук Л. В., Мойсеєнко В. Ю. Особливості цифрового маркетингу компанії Booking.com як провідної інтернет-системи бронювання туристичного житла. Бізнес Інформ. 2023. Т. 10, № 549. С. 428. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-427-432>

25. Коноплицький С. Як зростає TikTok: цифри та тренди. Speka - онлайн медіа про технології та підприємництво | SPEKA.media | SPEKA.media. URL: [https://speka.media/yak-zrostaie-tiktok-statistika-naibilsoyi-platformi\\_korotkix-video-pjm5d1](https://speka.media/yak-zrostaie-tiktok-statistika-naibilsoyi-platformi_korotkix-video-pjm5d1)

26. Герасимчук М.Є. Стратегічний маркетинг: теорія і практика : навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2017. – 312 с