

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Кафедра туризму і готельного господарства

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи бакалавра

на тему: «Розвиток бренду готельної мережі
(на прикладі Optima Hotels and Resorts)»

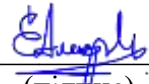
Виконала: здобувачка 4 курсу
групи ХарГРС22-1з
спеціальності
241 – Готельно-ресторанна справа
Хоружевська М. Д.
(прізвище та ініціали)

Керівник: Давидов Є.О.
(прізвище та ініціали)

Рецензент: Калєнік К.В.
(прізвище та ініціали)

Харків – 2026 р.

Керівник роботи _____


(підпис)

“10” червня 2026 року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу.

Кваліфікаційна робота розглянута. Хоружевська М. Д.
допускається до захисту даної роботи в екзаменаційній комісії.

Зав. кафедри ТіГГ

доц., канд. екон. наук Писарева І.В.
(прізвище, ініціали)

(підпис)

“12” червня 2026 року

Хоружевська М. Д.

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра туризму і готельного господарства
Освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр»
Спеціальність 241 – Готельно-ресторанна справа
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ТіГГ
доц., канд. екон. наук Писарева І.В.

(підпис)

“2” березня 2026 року

**З А В Д А Н Н Я
ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ БАКАЛАВРА**

Хоружевська Марія Денисівна

1. Тема роботи «Розвиток бренду готельної мережі (на прикладі Optima Hotels and Resorts)»
керівник роботи: Давидов Є.О., старший викладач.
затверджені наказом вищого навчального закладу від 02.03.2026 р. № 198-03.
2. Термін подання роботи здобувачем 20.06.2026 р.
3. Вихідні дані до роботи: теоретичні та методологічні джерела, наукові статті, законодавчі та нормативно-правові акти, інформаційні портали, статистичні відомості про результати діяльності господарських товариств, офіційний сайт готельної мережі та інші відкриті джерела мережі Інтернет.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
1. Теоретичні основи розвитку бренду готельної мережі
2. Діагностика стану розвитку бренду готельної мережі Optima Hotels and Resorts
3. Напрями вдосконалення та розвитку бренду готельної мережі Optima Hotels and Resorts
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультантів	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Основна частина	Давидов Є.О., ст. викладач	02.03	08.06
Нормоконтроль	Сегеда І.В. канд. екон. наук, доцент	02.03	08.06

7. Дата видачі завдання 02 березня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

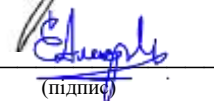
№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір і обробка первинної інформації	02.03 – 21.03	
2	Робота над теоретичним розділом	23.03 – 11.04	
3	Робота над аналітичним розділом	13.04 – 02.05	
4	Робота над проєктним розділом	04.05 – 23.05	
5	Розробка і оформлення графічного матеріалу	25.05 – 30.05	
6	Оформлення пояснювальної записки.	01.06 – 06.06	
7	Перевірка на плагіат. Передзахист	08.06 – 20.06	

Здобувач освіти


(підпис)

Хоружевська М. Д.
(прізвище, ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Давидов Є.О.
(прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ БРЕНДУ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ.....	6
1.1. Сутність та роль бренду в діяльності підприємств готельного господарства.....	6
1.2. Особливості формування та розвитку бренду готельної мережі.....	17
1.3. Сучасні інструменти та методи оцінювання бренду у сфері гостинності.....	24
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТАНУ РОЗВИТКУ БРЕНДУ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ OPTIMA HOTELS AND RESORTS.....	33
2.1. Загальна характеристика готельної мережі Optima Hotels and Resorts.....	33
2.2. Аналіз показників діяльності готельної мережі Optima Hotels and Resorts.....	42
2.3. Оцінка поточного стану бренду готельної мережі Optima Hotels and Resorts.....	55
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ БРЕНДУ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ OPTIMA HOTELS AND RESORTS.....	66
3.1. Обґрунтування напрямів розвитку бренду готельної мережі Optima Hotels and Resorts.....	66
3.2. Розробка комплексу заходів щодо розвитку бренду готельної мережі Optima Hotels and Resorts.....	74
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо розвитку бренду готельної мережі Optima Hotels and Resorts.....	80
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ.....	91

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності, що супроводжуються високим рівнем конкуренції, наслідками глобальних криз та геополітичних трансформацій, формування та розвиток сильного бренду стає критично важливим фактором виживання та успіху готельних підприємств. Для мережевих готелів бренд є не лише інструментом ідентифікації, але й ключовим нематеріальним активом, який гарантує стандартизацію якості, формує довіру споживачів та забезпечує стабільний грошовий потік. Особливої актуальності це питання набуває для національного ринку України, де лідери галузі змушені адаптувати свої бізнес-моделі та проводити масштабні ребрендинги з метою збереження лояльності аудиторії та фінансової стійкості. Яскравим прикладом такої трансформації є найбільша національна готельна мережа «Optima Hotels and Resorts», досвід якої потребує детального науково-практичного аналізу.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних засад формування та розвитку бренду готельної мережі, а також розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення бренду «Optima Hotels and Resorts» на основі діагностики його поточного стану.

Об'єкт дослідження – процес формування, розвитку та управління брендом підприємств готельного господарства. Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні аспекти розвитку бренду національної готельної мережі «Optima Hotels and Resorts».

Для досягнення поставленої мети було вирішено такі завдання:

- розкрито сутність та роль бренду в діяльності підприємств готельного господарства;
- визначено особливості формування бренду саме для готельних мереж;
- систематизовано сучасні інструменти та методи оцінювання вартості й сили бренду у сфері гостинності;

- проведено діагностику показників господарської діяльності керуючої компанії мережі «Optima Hotels and Resorts»;

- здійснено оцінку поточного стану бренду та виявлено ключові проблеми у його розвитку;

- обґрунтовано напрями та розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення бренду досліджуваної мережі, з оцінкою їхньої ефективності.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: логічного узагальнення та синтезу (для розкриття сутності бренду); системно-структурного аналізу (для вивчення архітектури мережі); фінансово-економічного аналізу (для діагностики стану підприємства); моделювання та прогнозування (для розробки заходів із розвитку бренду).

Інформаційною базою дослідження слугували праці вітчизняних та зарубіжних науковців з питань маркетингу та брендингу, аналітичні звіти, офіційна фінансова звітність ТОВ «ОПТИМА ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ» та ТОВ «АЛЬЯНС НЕЗАЛЕЖНИХ ГОТЕЛІВ УКРАЇНИ», а також внутрішні корпоративні матеріали мережі.

Практична значущість одержаних результатів. Практична цінність дослідження полягає в тому, що теоретичні висновки та методичні підходи доведено до рівня конкретних прикладних рекомендацій, які можуть бути безпосередньо впроваджені в операційну діяльність готельної мережі «Optima Hotels and Resorts». Крім того, висновки та запропоновані інструменти можуть бути використані іншими підприємствами готельного господарства України при формуванні антикризових бренд-стратегій та проведенні ребрендингу.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Повний обсяг роботи – 95 сторінок, у тому числі основного тексту – 86 сторінок. Робота містить: 22 таблиці, 12 рисунків, 3 формули, список використаних джерел (41 найменування, викладені на 5 сторінках).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ БРЕНДУ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ

1.1. Сутність та роль бренду в діяльності підприємств готельного господарства

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки та посилення конкурентної боротьби особливого значення набуває формування сильного бренду підприємства. Глобалізаційні процеси, цифровізація, діджиталізація суспільства, розвиток інформаційних технологій та зростання вимог споживачів сприяють трансформації підходів до ведення бізнесу, внаслідок чого бренд перетворюється на один із ключових нематеріальних активів підприємства. Його роль виходить за межі традиційної функції ідентифікації товарів або послуг та охоплює формування довіри споживачів, забезпечення конкурентних переваг і створення довгострокової ринкової цінності.

Особливої актуальності питання розвитку бренду набувають у сфері гостинності, яка характеризується високим рівнем конкуренції, значною залежністю від споживчих уподобань та необхідністю підтримання стабільної якості обслуговування. Підприємства готельного господарства функціонують в умовах, коли споживачі мають широкий вибір альтернативних засобів розміщення та можливість оперативно порівнювати пропозиції різних операторів ринку. За таких обставин бренд стає важливим інструментом диференціації готельного продукту та засобом формування стійких взаємовідносин із клієнтами.

Сучасний споживач під час вибору готелю орієнтується не лише на вартість послуг або місце розташування закладу, а й на його репутацію, рівень впізнаваності, відгуки інших гостей, корпоративні цінності та загальний імідж. У зв'язку з цим, бренд виступає своєрідною гарантією якості, знижує ризики прийняття споживчого рішення та формує очікування щодо рівня сервісу.

Для готельних мереж значення бренду є ще більш вагомим. Мережеві підприємства прагнуть забезпечити єдині стандарти обслуговування, сформувати впізнаваний корпоративний стиль та створити стійкі асоціації у свідомості споживачів незалежно від місця розташування окремих готельних об'єктів. У таких умовах бренд виступає не лише засобом просування послуг, а й важливим елементом стратегічного управління, що забезпечує зміцнення конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності всієї мережі.

Додаткового значення бренд набуває в умовах активного розвитку цифрових комунікацій. Сучасні онлайн-платформи бронювання, соціальні мережі та спеціалізовані туристичні ресурси створюють нові можливості для взаємодії з цільовою аудиторією, водночас посилюючи вплив репутаційних факторів на результати діяльності підприємства. У зв'язку з цим, розвиток бренду стає безперервним процесом, спрямованим на підтримання позитивного іміджу, зміцнення довіри споживачів та забезпечення довгострокового успіху на ринку готельних послуг.

Зростання ролі бренду в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств та формуванні споживчої лояльності зумовило підвищений інтерес науковців до дослідження його сутності та змістового наповнення. Незважаючи на широке використання терміну «бренд» у науковій літературі та практичній діяльності суб'єктів господарювання, на сьогодні відсутній єдиний підхід до його трактування. Це пояснюється багатогранністю даного поняття, яке розглядається з позицій маркетингу, менеджменту, психології споживчої поведінки та стратегічного управління. Таким чином, доцільним є аналіз наукових підходів до визначення сутності бренду з метою формування комплексного розуміння його ролі в діяльності підприємств готельного господарства.

Десятки науковців, зокрема Д. Аакер, В. Амбросов, А. Бад'їн, В. Бойко, А. Випперфюрт, С. Гаркавенко, Т. Геда, О. Годін, Дж. Грант, С. Девіс, С. Димитрова, П. Дойль, Н. Капферер, Ф. Котлер, Б. Карлоф, М. Марк, Б. Мельник, К. Пірсон, Л. Радкевич, Л. Райс, П. Темпорал, А. Уїллер та інші

у своїй діяльності досліджували еволюцію самого поняття, його зміст, методології та практики використання бренду суб'єктами господарювання.

Розглядаючи доступні у публічному просторі на сайтах мережі Інтернет ресурси, можна зустріти визначення, що бренд – це комплексний образ, який охоплює цінності, місію, візуальний стиль та сприйняття споживачів [1]. Стверджується, що поняття бренд виступає похідним словом від давньоскандинавського «brandr», котре має буквальне значення «ставити клеймо». Практика маркування худоби, ремісничих виробів та товарів існувала ще в античні часи та середньовіччі.

Колектив авторів у складі В. Самодай, Ю. Машиної та Г. Ковтун переконані, що з давніх часів клейма були гідні лише високоякісні товари. Товар з клеймом виділявся серед аналогічних, набуваючи індивідуальності. Відповідно, продукція з брендом завжди продавалася за вищою ціною, бренд додає родовому продукту (тобто продукту без бренду) додаткову цінність [2].

Хоча практика використання позначень для ідентифікації товарів має багатовікову історію, сучасне трактування бренду як комплексного маркетингового інструменту та нематеріального активу підприємства сформувалося у другій половині ХХ століття.

Значний внесок у розвиток сучасної теорії брендингу здійснив Девід Аакер, праці якого присвячені дослідженню бренд-капіталу, архітектури бренду та стратегічного управління брендом.

В цілому, категорія «бренд» наразі розглядається як мультидисциплінарна. Одні автори розглядають його як інструмент ідентифікації та диференціації товарів і послуг на ринку (Ф. Котлер, Д. Аакер), інші акцентують увагу на споживчому сприйнятті та системі асоціацій, що виникають у свідомості споживачів (К. Келлер, Ж.-Н. Капферер). Сучасні підходи до розуміння бренду поєднують як матеріальні елементи (назву, символіку, дизайн), так і нематеріальні складові, зокрема репутацію, емоційне сприйняття, цінності та рівень довіри споживачів. У таблиці 1.1 наведено приклади визначень досліджуваного поняття

Таблиця 1.1

Підходи до тлумачення та визначення сутності поняття «бренд»

№ з/п	Автор	Визначення
1	Ф. Котлер	Бренд – це обов’язок продавця надати покупцеві певний набір властивостей товару, переваг та послуг, а також гарантії якості
2	О. Штовба	Бренд – це цілісна сукупність товарного знаку та пов’язаних з ним стійких знань, образів і асоціацій у споживачів з цільової аудиторії, що збільшують обсяги реалізації продукції підприємства
3	С. Велешук	Бренд – це сукупність характеристик товару (його атрибутів, уявлень і знань споживачів про товар), елементів торгової марки (логотип, назва та звуковий ряд) і товарного знака (юридичний захист)
4	І. В. Лисенко, А. Т. Кучер	Бренд – це інструмент, який дозволяє споживачу визначитись у конкуренто напруженому ринковому середовищі й обрати «свій» товар серед інших за допомогою упізнавання певних переваг торгової марки
5	Ж.-Н. Капферер	Бренд – це ексклюзивна концепція, яку поділяє та бажає більшість людей, що втілена в товарах, послугах, місцях продажу і/або досвіді
6	Д. Д’Алессандро	Бренд – це більше, ніж реклама або маркетинг. Це все те, що надходить до голови людини відносно продукту, коли він бачить його логотип або чує назву
7	Л. Келлер	Бренд являє собою сукупність асоціацій у свідомості споживачів, які формують додаткову цінність товару або послуги.
8	М. Ліндстром	Бренд розглядається як сукупність емоційних, функціональних та символічних характеристик, які формують унікальне сприйняття товару або послуги споживачем.

Створення сильного та впізнаваного бренду потребує систематичної та цілеспрямованої діяльності, спрямованої на його формування, розвиток і підтримку. Саме тому поряд із поняттям «бренд» у науковій літературі широко використовується поняття «брендинг», яке характеризує процес створення та управління брендом.

Цікавою є думка С. Пархомчука стосовно еволюційних процесів розвитку поняття «брендингу» [3]. На думку автора, можна виділити 4 еволюційних етапи розвитку поняття «брендингу»:

- прото-брендинг в епоху стародавніх цивілізацій та середньовіччя;
- індустріальний брендинг (кінець XIX – початок XX ст.);
- формування брендингу як науки (1950–1980-ті рр.);
- цифрова трансформація брендингу (2000-ті – дотепер).

Перший етап брендингу пов'язаний із зародженням символічної ідентифікації товарів і послуг ще в античності. Гончарі, ковалі, ремісники позначали свої вироби відмітками, символами, гербами, щоб ідентифікувати походження продукції. У середньовіччі такі позначки набули правового статусу через цехові клейма й торгові гільдії.

Другий етап характеризується появою масового виробництва у промислову епоху виникла потреба у виокремленні продукції серед конкурентів. У цей період відбувається оформлення торгових марок, логотипів, фірмової упаковки. Зароджується концепція «фабричної репутації», а брендинг починає використовуватись як маркетинговий інструмент.

Третій етап – це період інтеграції брендингу в систему класичного маркетингу. У цей час створюються перші теоретичні моделі (позиціонування, імідж, унікальна торгова пропозиція), бренди стають об'єктом управління. З'являються авторські концепції, які вводять поняття ідентичності, архітектури та капіталу бренду. Брендинг отримує академічне визнання й входить до навчальних програм бізнес-шкіл.

Сучасний етап розвитку брендингу характеризується його виходом у цифровий простір. Бренд стає інтерактивним: споживач не лише сприймає, а й формує його через соціальні мережі, контент, відгуки. Зростає роль персонального, політичного та територіального брендингу

У науковій літературі та практиці управління підприємствами досить часто поняття «товарний знак», «торгова марка», «бренд» і «брендинг» використовуються як тотожні. Проте кожне з них має власне змістове наповнення та характеризує різні аспекти діяльності підприємства, пов'язані з ідентифікацією, позиціонуванням і просуванням товарів та послуг на ринку. Таким чином, доцільним є розмежування зазначених категорій та визначення взаємозв'язків між ними.

Поняття «товарний знак» має насамперед правовий характер і використовується для позначення зареєстрованого позначення, яке дає змогу відрізнити товари або послуги одного суб'єкта господарювання від товарів чи

послуг інших суб'єктів. Товарний знак підлягає правовій охороні та виступає об'єктом права інтелектуальної власності. Його основне призначення полягає в юридичному захисті унікального позначення від неправомірного використання конкурентами.

Близьким за змістом є поняття «торгова марка», під яким зазвичай розуміють сукупність візуальних, графічних та словесних елементів, що забезпечують впізнаваність товару, послуги або підприємства на ринку. До таких елементів належать назва, логотип, фірмові кольори, шрифти, слоган та інші засоби візуальної ідентифікації. На відміну від товарного знака, який акцентує увагу на правовому аспекті захисту, торгова марка більшою мірою характеризує маркетинговий аспект позиціонування ринкової пропозиції.

Разом із тим поняття «бренд» є значно ширшим за змістом порівняно з товарним знаком або торговою маркою. Якщо товарний знак і торгова марка являють собою переважно зовнішні атрибути ідентифікації підприємства або його продукції, то бренд охоплює сукупність асоціацій, уявлень, емоцій, цінностей і вражень, які формуються у свідомості споживачів. Таким чином, бренд виникає не лише завдяки наявності назви чи логотипа, а й у результаті тривалої взаємодії підприємства зі споживачами, формування його репутації, іміджу та рівня довіри до нього.

Як згадувалось вище по тексту, процес створення, розвитку та управління брендом визначається поняттям «брендинг». Брендінг являє собою комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на формування бажаного образу підприємства, товару або послуги у свідомості цільової аудиторії. Він охоплює розроблення візуальної ідентичності, формування унікального позиціонування, побудову комунікаційної політики, підтримання позитивної репутації та забезпечення емоційного зв'язку зі споживачами.

Отже, товарний знак, торгова марка, бренд і брендинг є взаємопов'язаними, але не тотожними поняттями. Товарний знак забезпечує правовий захист позначення, торгова марка виконує функцію ринкової ідентифікації, бренд формує унікальне сприйняття підприємства споживачами,

а брендинг виступає процесом створення та розвитку цього сприйняття. Саме ефективний брендинг забезпечує трансформацію торгової марки у сильний бренд, здатний формувати довгострокові конкурентні переваги підприємства.

Найкращим відображенням взаємозв'язку і співставлення означених категорій є запропонована І. Барковим графічна інтерпретація, що відображена на рис. 1.1 [4].



Рис. 1.1. Взаємозв'язок визначень «торгова марка» – «товарний знак» – «бренд» – «брендинг»

Окрему увагу потрібно звернути на трансформаційні процеси всередині цих суміжних категорій. Для трансформації торгової марки або товарного знаку в бренд недостатньо лише їх реєстрації чи використання в господарській діяльності. Визначальною умовою такого перетворення є формування довіри з боку споживачів та встановлення стійких взаємовідносин між підприємством і цільовою аудиторією. Бренд виникає тоді, коли зв'язок між товаром, послугою або контентом та споживачем набуває емоційного характеру, а сприйняття продукції конкретного виробника стає більш сильним і стійким порівняно з конкурентними пропозиціями.

Водночас важливою передумовою становлення бренду є досягнення високого рівня впізнаваності та суспільного визнання. Торгова марка або товарний знак набувають статусу бренду лише за умови їх широкої популярності

серед споживачів, формування позитивних асоціацій та закріплення в суспільній свідомості. Таким чином, бренд є результатом поєднання ринкової впізнаваності, позитивної репутації та емоційної прихильності споживачів до підприємства, його товарів або послуг.

Незважаючи на різноманітність підходів до трактування поняття бренду, більшість науковців сходяться на думці, що він являє собою складну багаторівневу систему взаємопов'язаних елементів, які формують його унікальність та забезпечують впізнаваність серед споживачів [5-12]. У зв'язку з цим, важливого значення набуває дослідження структури бренду, оскільки саме сукупність його складових визначає особливості позиціонування підприємства на ринку, формування емоційного зв'язку з цільовою аудиторією та створення довгострокових конкурентних переваг. У сучасній теорії брендингу одним із найбільш поширених підходів до розкриття структури бренду є концепція бренд-платформи, яка відображає систему ключових характеристик, цінностей та принципів функціонування бренду.

Спираючись на джерела [13-15], під бренд-платформою доцільно розуміти систему взаємопов'язаних елементів бренду, яка включає його місію, бачення, цінності, позиціонування, цільову аудиторію, обіцянку та ключові переваги, що в сукупності формують унікальну ідентичність бренду та визначають напрями його стратегічного розвитку.

У розвиток зазначеного підходу слід підкреслити, що бренд-платформа виступає концептуальною основою формування бренду та відображає його ключові системоутворюючі характеристики. Вона забезпечує узгодженість внутрішніх і зовнішніх елементів бренду, визначає його стратегічні орієнтири та створює підґрунтя для формування цілісного сприйняття бренду цільовою аудиторією. У межах бренд-платформи доцільно виокремлювати дві взаємопов'язані групи елементів структури: матеріальні (ідентифікаційні) та нематеріальні. На рисунку 1.2. відображено типову ієрархічну структуру бренду у його поточному сприйнятті.

До матеріальних (ідентифікаційних) елементів бренду належать його візуальні та вербальні складові, що забезпечують впізнаваність та відокремлення бренду на ринку. Зокрема, до них відносять назву бренду, логотип, фірмовий стиль, слоган та кольорову гаму, які формують первинне сприйняття бренду споживачами та слугують базовими засобами його ідентифікації.



Рис. 1.2. Складові елементи структури бренду

Нематеріальні елементи бренду, у свою чергу, відображають його змістовне та емоційне наповнення і формуються в процесі взаємодії підприємства зі споживачами. До цієї групи відносять репутацію, імідж, асоціації, цінності бренду, емоційне сприйняття, рівень довіри та лояльності споживачів. Саме нематеріальні складові визначають глибину сприйняття бренду та його конкурентні позиції на ринку, оскільки формують стійкий емоційний зв'язок між підприємством і клієнтами.

Після розгляду структури бренду доцільно звернути увагу на його функціональне призначення, оскільки саме через функції розкривається роль бренду в діяльності підприємства. У сучасних умовах господарювання бренд виконує не лише ідентифікаційну функцію, а й виступає важливим інструментом комунікації зі споживачами, формування конкурентних переваг та забезпечення довгострокового розвитку підприємства [16-17]. Особливого значення функції бренду набувають у сфері гостинності, де якість послуг значною мірою оцінюється через сприйняття та довіру споживачів.

Однією з основних є ідентифікаційна функція бренду, яка полягає у забезпеченні впізнаваності підприємства на ринку та створенні можливості для його вирізнення серед конкурентів. Завдяки наявності назви, логотипу, фірмового стилю та інших елементів ідентифікації споживачі можуть швидко розпізнавати бренд і пов'язувати його з певним рівнем якості та характеристиками послуг. Реалізація цієї функції сприяє формуванню унікального образу підприємства та зміцненню його позицій у свідомості цільової аудиторії.

Важливе значення має також диференціююча функція бренду, яка забезпечує відмінність підприємства від інших учасників ринку. В умовах високої конкуренції бренд дозволяє підкреслити унікальні характеристики послуг, особливості сервісу та переваги підприємства. Саме завдяки диференціації споживачі можуть надавати перевагу певному бренду навіть за наявності значної кількості аналогічних пропозицій.

Не менш важливою є гарантійна функція бренду. Для споживачів бренд виступає своєрідним індикатором якості та надійності послуг. Відомий і позитивно сприйнятий бренд зменшує невизначеність під час прийняття рішення про купівлю та знижує ризики, пов'язані з вибором постачальника послуг. Особливо актуальною ця функція є для підприємств готельного господарства, де споживач часто оцінює якість майбутнього обслуговування ще до фактичного отримання послуги.

Суттєву роль відіграє комунікаційна функція бренду, яка забезпечує взаємодію між підприємством і споживачами. Через бренд підприємство транслює свої цінності, місію, стандарти обслуговування та принципи діяльності. У результаті формується певне уявлення про підприємство, що сприяє встановленню довгострокових взаємовідносин із клієнтами та іншими зацікавленими сторонами.

Однією з ключових є іміджева функція бренду, яка полягає у формуванні позитивного сприйняття підприємства на ринку. Бренд сприяє створенню бажаного образу компанії, підтримує її ділову репутацію та підвищує рівень довіри з боку споживачів. Позитивний імідж дозволяє підприємству ефективніше конкурувати на ринку та зміцнювати свою ринкову позицію.

Особливе значення для підприємства має економічна функція бренду. Сильний бренд сприяє зростанню попиту на продукцію або послуги, підвищенню конкурентоспроможності та збільшенню прибутковості діяльності. Крім того, бренд створює додаткову цінність для споживачів, що дозволяє підприємству формувати більш стійкі ринкові позиції та підвищувати власну ринкову вартість.

Окремої уваги заслуговує функція формування лояльності споживачів. Саме бренд значною мірою впливає на прихильність клієнтів до підприємства та їх готовність повторно користуватися його послугами. Високий рівень лояльності забезпечує стабільність клієнтської бази, сприяє поширенню позитивних рекомендацій та формуванню довгострокових партнерських відносин між підприємством і споживачами.

Таким чином, бренд виконує комплекс взаємопов'язаних функцій, які забезпечують впізнаваність підприємства, формування його позитивного іміджу, встановлення ефективних комунікацій зі споживачами та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Для підприємств готельного господарства бренд є не лише інструментом просування послуг, а й важливим стратегічним активом, що сприяє підвищенню довіри клієнтів, зміцненню їхньої лояльності та забезпеченню сталого розвитку в умовах конкурентного середовища.

1.2. Особливості формування та розвитку бренду готельної мережі

Проведене дослідження теоретичних засад бренду дозволило встановити, що він є важливим стратегічним активом підприємства, який забезпечує його впізнаваність, формування позитивного іміджу та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Водночас особливого значення питання формування та розвитку бренду набувають у діяльності готельних мереж, функціонування яких ґрунтується на забезпеченні єдиних стандартів обслуговування, підтриманні корпоративної ідентичності та створенні цілісного споживчого досвіду незалежно від місця розташування окремих об'єктів. У сучасних умовах розвитку сфери гостинності бренд готельної мережі виступає не лише засобом ідентифікації та диференціації послуг, а й важливим інструментом формування довіри споживачів, підвищення їхньої лояльності та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

У зв'язку з цим виникає необхідність дослідження особливостей формування та розвитку бренду саме в умовах функціонування готельних мереж. Для досягнення поставленої мети доцільно розглянути сутність готельної мережі як форми організації підприємств гостинності, визначити специфіку бренду готельної мережі, охарактеризувати основні етапи його формування, а також дослідити особливості подальшого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

Розвиток сучасних готельних мереж є результатом тривалої еволюції індустрії гостинності та зростання потреб споживачів у стандартизованих послугах розміщення. Поява перших готельних ланцюгів припадає на кінець XIX – початок XX століття та пов'язана з активізацією міжнародної торгівлі, розвитком транспортної інфраструктури, збільшенням мобільності населення і зростанням обсягів ділового та туристичного туризму. За цих умов виникла потреба у створенні готельних підприємств, здатних забезпечувати однаковий рівень сервісу та комфорту для гостей незалежно від місця їх перебування.

Подальший розвиток готельних мереж був обумовлений прагненням підприємств до підвищення ефективності діяльності, зниження витрат та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Об'єднання окремих готелів у мережі сприяло запровадженню єдиних стандартів обслуговування, централізації управлінських процесів, уніфікації маркетингової діяльності та формуванню впізнаваного бренду. Саме тому готельні мережі стали однією з найбільш поширених організаційних форм функціонування підприємств гостинності у світі.

Отже, готель – це підприємство будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, що складається з шести і більше номерів та надає готельні послуги з тимчасового проживання з обов'язковим обслуговуванням. Готель є базовим елементом туристичної індустрії та індустрії гостинності.

У науковій літературі поняття «готельна мережа» або «готельний ланцюг» трактується по-різному. Дослідженню цього питання приділили такі автори як В. Азар, О. Басюк, І. Безуглий, Н. Бунтова, Т. Бурак, О. Гарбера, О. Гутник, В. Катькало, В. Руденко, І. Смаль, М. Турковський, В. Шемракова та інші. Спираючись на результати дослідження колективу авторів І. Ханіна, В. Білозубенко та С. Шаблій узагальнимо [18], що під готельною мережею доцільно розуміти організаційно-економічне об'єднання двох і більше готельних підприємств, які здійснюють діяльність на основі єдиних стандартів сервісу, централізованого або координованого управління, спільної маркетингової стратегії та корпоративного бренду. Функціонування готельної мережі спрямоване на забезпечення однакового рівня якості послуг, формування впізнаваного іміджу, оптимізацію управлінських процесів та підвищення конкурентоспроможності підприємств, що входять до її складу.

Готельні мережі як одна з найбільш поширених форм організації підприємств гостинності характеризуються низкою специфічних ознак, які відрізняють їх від незалежних готельних підприємств. Саме наявність цих ознак забезпечує ефективне функціонування мережі, підтримання єдиних стандартів якості та формування цілісного бренду на ринку готельних послуг.

Однією з ключових ознак готельних ланцюгів є функціонування під єдиним брендом або торговою маркою. Використання спільного бренду дозволяє формувати впізнаваний образ мережі, підвищувати довіру споживачів та забезпечувати однакове сприйняття послуг незалежно від місця розташування окремого готелю. Саме бренд виступає об'єднувальним елементом усіх підприємств мережі та сприяє зміцненню їх конкурентних позицій.

Важливою характеристикою готельних мереж є наявність єдиних стандартів обслуговування. Такі стандарти регламентують процес надання послуг, вимоги до персоналу, організацію роботи структурних підрозділів, оформлення приміщень та взаємодію з гостями. Уніфікація стандартів дозволяє забезпечити стабільну якість обслуговування та формувати у споживачів чіткі очікування щодо рівня сервісу.

Наступною ознакою є централізація управління або координація діяльності підприємств, що входять до складу мережі. Управлінські рішення можуть прийматися центральним офісом або спеціалізованими структурними підрозділами, які здійснюють контроль за дотриманням корпоративних стандартів, реалізацією маркетингової політики та стратегічним розвитком мережі.

Характерною особливістю готельних ланцюгів також виступає проведення єдиної маркетингової політики. Готелі мережі використовують спільні інструменти просування, рекламні кампанії, програми лояльності та канали комунікації зі споживачами. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності маркетингових заходів та забезпечує цілісність позиціонування бренду на ринку.

Суттєвою перевагою готельних мереж є можливість централізованого використання ресурсів. Це проявляється у функціонуванні єдиних систем бронювання, спільних закупівлях товарів і послуг, уніфікації інформаційних технологій та використанні єдиних підходів до управління персоналом. Завдяки цьому досягається оптимізація витрат і підвищення ефективності діяльності мережі в цілому.

Крім того, важливою ознакою готельних ланцюгів є наявність корпоративної культури та спільних цінностей, які поділяються всіма працівниками мережі. Корпоративна культура формує єдині підходи до обслуговування гостей, сприяє підтриманню стандартів якості та забезпечує цілісність бренду в усіх готельних об'єктах.

Узагальнюючи викладене, на рис. 1.3 згруповано та відображено основні ознаки (критерії) та елементи, що характеризують готельні мережі.

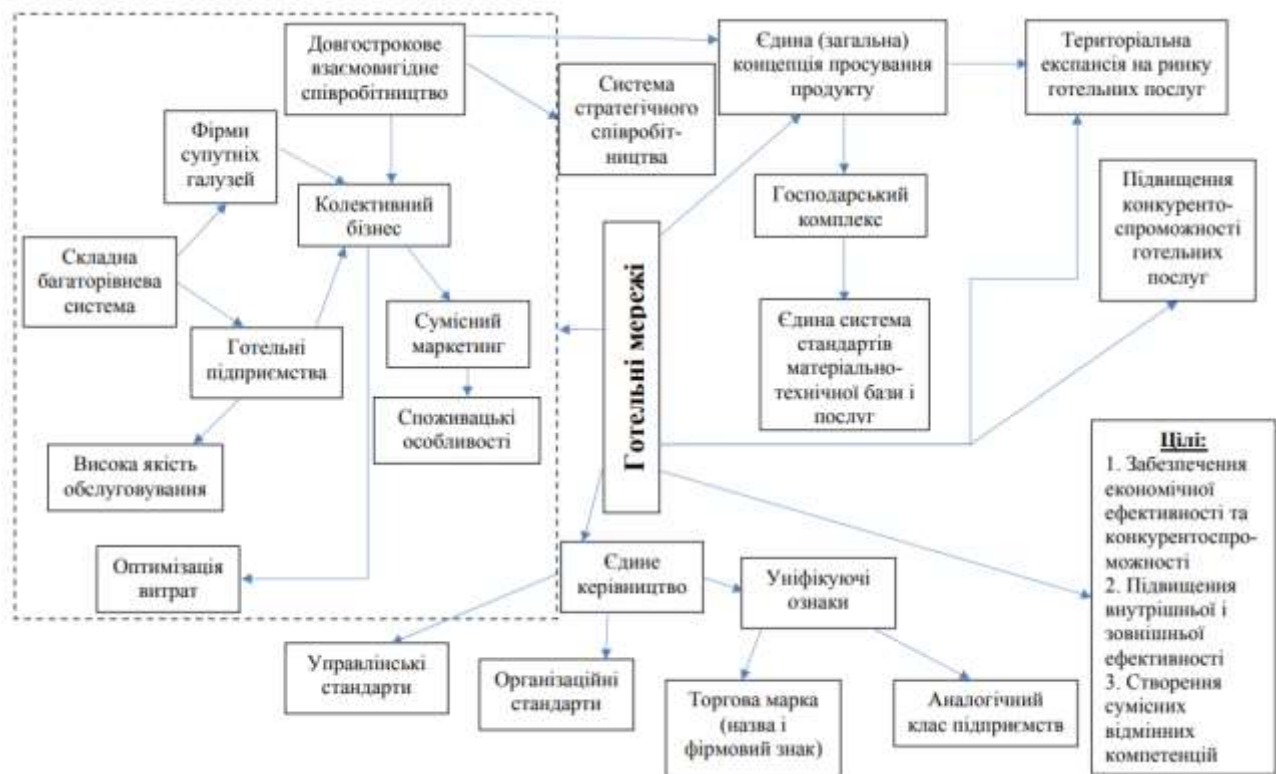


Рис. 1.3. Ознаки та елементи, що характеризують готельні мережі

Поширення готельних мереж у світовій практиці свідчить про високу ефективність даної форми організації бізнесу. Станом на сьогодні значна частина номерного фонду світової індустрії гостинності належить саме мережевим готельним підприємствам, які здійснюють діяльність під відомими міжнародними брендами та забезпечують високий рівень стандартизації послуг. Розвиток готельних ланцюгів сприяв посиленню ролі бренду як одного з ключових чинників конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності.

У таблицях 1.2 та 1.3 наведено статистичні дані стану міжнародного ринку готельних ланцюгів щодо кількості готелів, ринкової капіталізації, кількості співробітників.

Таблиця 1.2

Найбільші готельні мережі світу за кількістю готельних об'єктів
станом на 1 січня 2026 р.

№ з/п	Готельна мережа	Країна реєстрації	Кількість готелів, од.
1	Jin Jiang International	Китай	11 959
2	Wyndham Hotels & Resorts	США	9 280
3	Marriott International	США	8 484
4	H World Group Limited	Китай	8 176
5	Huazhu Hotels Group	Китай	7 830
6	Choice Hotels International	США	7 500
7	Hilton Worldwide	США	7 165
8	InterContinental Hotels Group (IHG)	Велика Британія	6 164
9	BTG Hotels Group	Китай	5 916
10	Accor Group	Франція	5 300

Дані таблиці свідчать, що сучасний світовий ринок готельних послуг характеризується високим рівнем концентрації та домінуванням великих мережевих операторів. Лідером за кількістю готельних об'єктів є Jin Jiang International, до складу якої входить майже 12 тис. готелів. Водночас вагомі позиції займають такі міжнародні мережі, як Wyndham Hotels & Resorts, Marriott International та Hilton Worldwide. Аналіз структури найбільших готельних мереж світу дозволяє зробити висновок, що основою їхнього успішного функціонування виступає не лише масштаб діяльності, а й наявність сильного бренду, який забезпечує впізнаваність, довіру споживачів та стандартизацію якості послуг у всіх готельних об'єктах мережі.

Дані таблиці 1.3 свідчать, що сучасний світовий ринок готельних послуг характеризується високим рівнем концентрації капіталу та домінуванням транснаціональних готельних і гібридних холдингів. Лідируючі позиції за ринковою капіталізацією займають Marriott International та Hilton Worldwide, які одночасно є найбільшими роботодавцями галузі, що підтверджує їх масштабність та ефективність глобальних бізнес-моделей.

Таблиця 1.3

Найбільші готельні мережі світу за ринковою капіталізацією
станом на 1 травня 2026 р.

№ з/п	Готельна мережа	Країна реєстрації	Ринкова капіталізація, млрд. дол.	Кількість співробітників, осіб
1	Marriott International	США	\$101.99	~418,000
2	Hilton Worldwide	США	\$76.86	~181,000
3	Las Vegas Sands	США	\$33.52	~38,000
4	InterContinental Hotels Group	Велика Британія	\$24.05	~10,000
5	Oriental Land	Японія	\$23.43	~5,000
6	Hyatt Hotels	США	\$18.01	~52,000
7	Galaxy Entertainment Group	Гонконг	\$17.43	~20,000
8	Host Hotels & Resorts	США	\$16.79	~200
9	H World Group Limited	Китай	\$13.75	~140,000
10	Accor	Франція	\$12.31	~25,000

Водночас у структурі провідних компаній присутні як класичні готельні мережі (Accor, InterContinental Hotels Group, Hyatt Hotels), так і диверсифіковані оператори курортно-розважального типу (Las Vegas Sands, Galaxy Entertainment Group), що свідчить про змішаний характер сучасної індустрії гостинності, де готельний бізнес інтегрується з розважальним та інвестиційно-нерухомим сектором.

Особливістю бренду готельної мережі є його здатність об'єднувати всі підприємства мережі в єдину систему, забезпечуючи спільне позиціонування, корпоративну культуру та стандарти обслуговування. Для споживача бренд стає орієнтиром під час вибору готелю, формуючи певні очікування щодо рівня комфорту, якості сервісу, безпеки та додаткових послуг. Відповідно, будь-які зміни у сприйнятті бренду одного об'єкта можуть впливати на репутацію всієї мережі, що зумовлює необхідність підтримання єдиних стандартів функціонування всіх готелів.

Формування бренду готельної мережі являє собою складний та довготривалий процес, спрямований на створення унікального образу підприємства у свідомості цільової аудиторії. Основною метою цього процесу є забезпечення впізнаваності мережі, формування позитивної репутації,

підвищення рівня довіри споживачів та створення стійких конкурентних переваг на ринку.

У науковій літературі процес формування бренду зазвичай розглядається як послідовність взаємопов'язаних етапів. Першочерговим етапом є дослідження ринку та визначення цільової аудиторії, що дозволяє встановити потреби та очікування потенційних споживачів. Наступним етапом виступає розроблення бренд-платформи, яка включає місію, бачення, цінності, позиціонування та ключові переваги бренду. Саме бренд-платформа визначає стратегічні орієнтири розвитку готельної мережі та забезпечує цілісність її сприйняття на ринку.

Важливим етапом є створення системи візуальної ідентифікації бренду, до якої належать назва, логотип, фірмовий стиль, кольорова гама та інші елементи корпоративної символіки. Одночасно з цим здійснюється впровадження стандартів обслуговування та корпоративної культури, які забезпечують відповідність фактичного рівня сервісу обіцянкам бренду.

Завершальним етапом формування бренду виступає реалізація комунікаційної політики, спрямованої на просування бренду та формування його позитивного іміджу серед цільових аудиторій. Для готельних мереж особливого значення набувають цифрові канали комунікації, офіційні вебсайти, соціальні мережі, онлайн-платформи бронювання та програми лояльності, які забезпечують постійну взаємодію зі споживачами та сприяють зміцненню позицій бренду на ринку.

Таким чином, бренд готельної мережі є складною багатокomпонентною системою, яка поєднує матеріальні та нематеріальні елементи, що формують цілісне сприйняття мережі споживачами. На відміну від брендів підприємств інших сфер діяльності, бренд готельної мережі значною мірою ґрунтується на якості обслуговування, стандартизації сервісних процесів, корпоративній культурі та позитивному досвіді гостей. Саме тому він виступає не лише засобом ринкової ідентифікації, а й важливим чинником формування довіри та лояльності клієнтів.

1.3. Сучасні інструменти та методи оцінювання бренду у сфері гостинності

Необхідність оцінювання бренду обумовлена потребою у визначенні його ринкових позицій, рівня сприйняття споживачами, ступеня лояльності клієнтів та ефективності маркетингових комунікацій. Результати такого оцінювання дозволяють своєчасно виявляти сильні та слабкі сторони бренду, коригувати стратегію його розвитку та підвищувати ефективність діяльності підприємства в цілому. Для готельних мереж значення оцінювання бренду є особливо важливим, оскільки від рівня його розвитку залежить не лише привабливість окремих готельних об'єктів, але й репутація мережі загалом.

Разом із тим, оцінювання бренду у сфері гостинності має низку особливостей, зумовлених специфікою готельних послуг та характером взаємодії між підприємством і споживачем. Це обумовлює необхідність використання комплексу різноманітних підходів та методів дослідження, які дозволяють всебічно оцінити стан бренду та визначити перспективи його подальшого розвитку.

Оцінювання бренду належить до найбільш складних напрямів маркетингових досліджень, що обумовлено його нематеріальною природою та багатогранністю проявів. На відміну від матеріальних активів підприємства, які можуть бути безпосередньо виміряні за допомогою фінансових або виробничих показників, бренд являє собою сукупність уявлень, асоціацій, емоцій та вражень, які формуються у свідомості споживачів у процесі взаємодії з підприємством. Саме тому бренд розглядається як один із найцінніших нематеріальних активів компанії, що здатний забезпечувати додаткову ринкову вартість, формувати конкурентні переваги та впливати на результати господарської діяльності.

Особливого значення бренд набуває у сфері гостинності, де споживач фактично оцінює не матеріальний продукт, а комплекс послуг та вражень, отриманих під час перебування в готелі. У таких умовах сприйняття бренду

формується не лише під впливом маркетингових комунікацій, але й на основі особистого досвіду клієнта, рівня обслуговування, професіоналізму персоналу, комфортності проживання та відповідності отриманих послуг попереднім очікуванням. Відповідно, оцінювання бренду у сфері гостинності потребує врахування значно ширшого кола чинників порівняно з підприємствами, що здійснюють виробництво матеріальної продукції.

Складність оцінювання бренду готельного підприємства також обумовлена специфічними характеристиками послуг. Зокрема, готельні послуги характеризуються невідчутністю, неможливістю зберігання, невіддільністю від процесу надання та мінливістю якості. Це означає, що рівень задоволеності клієнтів і сприйняття бренду можуть суттєво відрізнятися залежно від конкретних умов обслуговування, професійної підготовки персоналу або навіть індивідуальних очікувань споживача. У результаті бренд формується не лише підприємством, а й безпосередньо клієнтами через їхній досвід взаємодії з готелем.

Важливою особливістю оцінювання бренду у сфері гостинності є значний вплив споживчого досвіду на формування його репутації. Кожен контакт гостя з підприємством, від пошуку інформації та бронювання номера до завершення перебування в готелі, впливає на загальне сприйняття бренду. Позитивний досвід сприяє формуванню довіри, лояльності та готовності до повторного користування послугами, тоді як негативні враження можуть суттєво погіршити репутацію бренду та знизити рівень його конкурентоспроможності.

Сучасний розвиток цифрових технологій додатково ускладнює процес оцінювання бренду підприємств гостинності. Значна частина споживачів приймає рішення про вибір готелю на основі інформації, розміщеної в мережі Інтернет, відгуків інших користувачів та рейтингів на спеціалізованих онлайн-платформах. У зв'язку з цим важливими індикаторами розвитку бренду стають не лише традиційні маркетингові показники, але й рівень цифрової присутності підприємства, активність у соціальних мережах, оцінки на туристичних ресурсах та загальна онлайн-репутація бренду.

Зважаючи на складність та багатогранність категорії бренду, у науковій літературі та інформаційних джерелах [19-23] відсутній єдиний універсальний підхід до його оцінювання. Різноманітність цілей дослідження, особливостей ринку та специфіки діяльності підприємств зумовила формування декількох наукових підходів до оцінювання бренду, кожен з яких акцентує увагу на окремих аспектах його функціонування. Найбільш поширеними серед них є:

- фінансовий;
- маркетинговий;
- споживчий.

Фінансовий підхід ґрунтується на розгляді бренду як важливого нематеріального активу підприємства, який має певну економічну вартість та здатний генерувати додаткові доходи. У межах даного підходу основна увага приділяється визначенню вартості бренду, його внеску у формування прибутку підприємства, ринкової капіталізації та інвестиційної привабливості. Прихильники фінансового підходу виходять з того, що сильний бренд створює додану вартість для підприємства та забезпечує йому можливість отримувати економічні переваги порівняно з конкурентами. Основною перевагою такого підходу є можливість кількісного вимірювання результатів бренд-менеджменту, однак він не завжди дозволяє врахувати емоційні та поведінкові аспекти сприйняття бренду споживачами.

Маркетинговий підхід розглядає бренд як інструмент формування конкурентних переваг та ринкових позицій підприємства. У цьому випадку оцінювання здійснюється через показники впізнаваності бренду, рівня його популярності, сили асоціацій, ефективності маркетингових комунікацій та ступеня диференціації від конкурентів. Основна мета такого підходу полягає у визначенні місця бренду на ринку та його здатності впливати на поведінку споживачів. Особливої актуальності маркетинговий підхід набуває для підприємств сфери гостинності, де бренд виступає одним із ключових факторів вибору готелю.

Споживчий підхід базується на дослідженні ставлення клієнтів до бренду та оцінці його сприйняття цільовою аудиторією. У межах даного підходу аналізуються рівень задоволеності споживачів, їхня довіра до бренду, лояльність, готовність до повторного користування послугами та рекомендації бренду іншим особам. Основою споживчого підходу є твердження про те, що справжня цінність бренду формується саме у свідомості клієнтів, а тому ефективність бренду визначається не лише його фінансовими показниками, але й рівнем прихильності споживачів. Для підприємств готельного господарства цей підхід має особливе значення, оскільки якість сприйняття бренду безпосередньо впливає на рівень завантаженості номерного фонду, частоту повторних відвідувань та формування позитивної репутації.

Практична реалізація розглянутих підходів до оцінювання бренду здійснюється за допомогою різноманітних методів дослідження, які умовно поділяються на кількісні та якісні. Такий поділ обумовлений особливостями інформації, що отримується в процесі оцінювання, а також цілями дослідження бренду. Кількісні методи спрямовані на отримання числових показників, які дозволяють виміряти рівень розвитку бренду, його ринкові позиції та ефективність взаємодії зі споживачами. Якісні методи, у свою чергу, орієнтовані на виявлення особливостей сприйняття бренду цільовою аудиторією, дослідження асоціацій, емоцій, мотивів поведінки та інших характеристик, які складно виразити у кількісній формі.

Одним з прикладів кількісного методу оцінки бренду готельного підприємства є розробка В. Кузяк та А. Прудіуса з Національного університету «Львівська політехніка». Автори, спираючись на бачення Американської маркетингової асоціації [23, с. 475-476], наголошують, що бренд формується у триєдиному вимірі і відповідно, пропонують трьохфакторну модель оцінки вартості бренду базуючись на наступних елементах: пропозиція бренду, відношення споживачів та фінансовий результат.

На рис. 1.4. представлено візуалізацію такої моделі оцінки бренду, де перетином є вартість бренду, яка власне виступає об'єктом оцінювання.



Рис. 1.4. Трьохфакторна модель оцінки вартості бренд

У центрі запропонованої трьохфакторної моделі лежить формула:

$$VB = NP \times K_{bs} \times LF, \quad (1.1)$$

де VB – вартість бренду підприємства;

NP – чистий прибуток підприємства за звітний період;

K_{bs} – коефіцієнт сили бренду;

LF – фактор лояльності споживачів.

Запропонована математична модель дає змогу виміряти вартість бренду у кількісному вираженні. Суть підходу полягає у комбінуванні базового фінансового результату (чистого прибутку) з двома якісними параметрами, що піддаються вимірюванню: потужністю бренду та споживчою прихильністю.

Розглянемо архітектуру цієї моделі. Річний обсяг чистого прибутку слугує фундаментом для розрахунків. Цей індикатор демонструє загальну економічну ефективність та комерційну життєздатність компанії. Проте сам по собі він не дає розуміння, яка саме частка доходу була згенерована безпосередньо завдяки силі бренду. Щоб виокремити цей вплив, до формули інтегруються спеціальні коригуючі множники.

Коефіцієнт потужності бренду акумулює в собі п'ять ключових характеристик: рівень обізнаності аудиторії, репутаційний фон, унікальність на ринку (диференціацію), релевантність цінностям покупців та вдалість неймінгу. Кожен із цих критеріїв оцінюється за шкалою від 0,1 до 0,4 бала.

Відповідно, якщо компанія має чудову репутацію, високу впізнаваність, влучну назву та позиціонування, що ідеально резонує зі споживачем, вона набере максимально можливі 2,0 бали. Натомість маловідомі торгові марки з нечітким позиціонуванням та слабкою диференціацією отримають нижню межу оцінки – 0,5 бала.

Показник лояльності відображає ступінь поведінкової та емоційної прив'язаності аудиторії до компанії. За базове значення береться одиниця, а допустимий коридор коливань становить від 0,8 до 1,2. Оцінка формується на основі двох метрик: частки утримання клієнтів (постійних покупців) та індексу лояльності (NPS). Високі результати за кожним із цих критеріїв додають до базової одиниці по 0,1 бала. Якщо ж обидва показники є низькими, від бази віднімається по 0,1 бала за кожен. Такий механізм забезпечує максимально точне відображення фактичної довіри та підтримки бізнесу з боку покупців.

Одним із сучасних кількісних методів оцінювання бренду є визначення його вартості (Brand Value). Даний підхід базується на розгляді бренду як самостійного нематеріального активу, здатного генерувати додаткові економічні вигоди для підприємства. Основною метою такого оцінювання є встановлення грошового еквівалента бренду та визначення його внеску у формування ринкової вартості компанії.

Широке практичне застосування зазначений підхід отримав у діяльності міжнародної консалтингової компанії Brand Finance, яка щорічно публікує рейтинг найцінніших готельних брендів світу «Hotels 50» [24]. Методика оцінювання ґрунтується на комплексному аналізі фінансових показників діяльності компанії, прогнозованих доходів, ролі бренду у прийнятті споживчих рішень та рівня його ринкової сили. Результатом розрахунків виступає вартість бренду, виражена у грошовому еквіваленті.

Brand Strength Index (BSI) – це ключовий показник, який використовує консалтингова компанія Brand Finance для оцінки сили бренду порівняно з конкурентами. Шкала BSI має дві складові: числову та літерну (яка схожа на кредитні рейтинги) (табл. 1.4):

- числова шкала: від 0 до 100 балів;
- літерна шкала: на основі набраних балів бренду присвоюється відповідний рейтинг, від найвищого AAA+ до найнижчого D (бренд, що зазнає краху).

Для розрахунку індексу Brand Finance використовує концепцію «Brand Strength Scorecard» (Збалансованої системи показників сили бренду). Оцінка базується на трьох основних блоках (стовпах), які відображають життєвий цикл взаємодії з брендом.

Блок 1. Інвестиції в бренд (Brand Investment) ~25 % оцінки. Цей блок вимірює те, що компанія вкладає у свій бренд, щоб забезпечити його майбутнє зростання:

- маркетингові витрати (бюджети на рекламу, спонсорство, промо);
- продукт та інновації (інвестиції в дослідження та розробки);
- співробітники та корпоративна культура.

Блок 2. Сприйняття бренду (Brand Equity/Perceptions) ~50 % оцінки. Це найвагоміша частина. Вона вимірює, що думають і відчують стейкхолдери (клієнти, інвестори, співробітники) в результаті інвестицій. Дані зазвичай збираються через масштабне власне опитування Global Brand Equity Monitor:

- обізнаність (awareness): чи знають споживачі бренд;
- розгляд (consideration): чи розглядають вони його при покупці;
- репутація та довіра: оцінка якості, надійності, соціальної відповідальності;
- лояльність та рекомендації: наприклад, показник NPS (net promoter score).

Блок 3. Комерційні результати (Brand Performance) ~25% оцінки. Цей блок показує, як сприйняття бренду конвертується у фінансові показники:

- цінова премія (price premium): чи готові люди платити більше саме за цей бренд.
- частка ринку (market share): обсяг продажів порівняно з конкурентами.
- темпи зростання: динаміка виручки та прибутковості маржі.

Таблиця 1.4

Шкала оцінювання сили бренду за моделлю консалтингової компанії Brand Finance

№ з/п	Рейтинг	Характеристика сили бренду
1	AAA+	Надзвичайно сильний бренд
2	AAA	Дуже сильний бренд
3	AAA–	Сильний бренд
4	AA+	Висока сила бренду
5	AA	Стабільно сильний бренд
6	AA–	Вище середнього
7	A+	Добрий рівень сили бренду
8	A	Середній рівень сили бренду
9	A–	Прийнятний рівень сили бренду

Рейтинг вартості, що відображений на рис. 1.4, демонструє тотальну монополію великих американських та британських корпорацій. Більшість брендів у першій десятці належать лише кільком материнським компаніям-гігантам: Hilton Worldwide (Hilton, Hampton, DoubleTree), Marriott International (Marriott, Sheraton, Courtyard) та IHG (Holiday Inn, Intercontinental). Єдиним винятком, що розбавляє західну монополію в десятці, є азійська мережа Shangri-La.

Однак, зведення оцінки вартості готельного бренду виключно до фінансового підходу є методологічним редукаціонізмом. Хоча показники прибутковості, рентабельності (ROI) та грошових потоків залишаються фундаментальними для розуміння економічної ефективності підприємства, їх ізольоване використання для оцінки бренду в індустрії гостинності є некоректним з низки причин.

Ключовим продуктом готельної мережі є не фізичний номерний фонд, а сервіс, емоції та клієнтський досвід. Фінансовий підхід не містить інструментарію для вимірювання таких критично важливих нематеріальних активів, як репутація, рівень довіри, впізнаваність та емоційна прив'язаність.

Rank 2025	Rank 2024	Logo	Name	Country	Brand Value 2025	Brand Value 2024	Brand Rating 2025	Brand Rating 2024
1	1		Hilton Hotels & Resorts		€13,509M	€10,793M	AAA	AAA
2	2		Hyatt		€7,137M	€5,627M	AA	AAA-
3	4		Marriott		€3,380M	€2,933M	AAA+	AAA
4	3		Hampton Inn		€2,792M	€3,883M	AA+	AAA
5	7		Shangri-La		€1,351M	€1,826M	AAA-	AAA
6	6		Double Tree		€1,164M	€1,985M	AA	AAA
7	9		Sheraton		€1,126M	€1,068M	AA	AAA-
8	5		Holiday Inn		€1,120M	€2,674M	AA+	AAA-
9	14		Intercontinental		€1,117M	€848M	AA-	AA+
10	13		Courtyard		€1,095M	€898M	AA-	AAA-

Рис. 1.4. Рейтинг найдорожчих готельних брендів світу за 2025 рік

Без інтеграції маркетингового підходу неможливо оцінити ефективність позиціонування бренду, його диференціацію від конкурентів та якість комунікаційної стратегії. Фінансові показники не дають відповіді на питання, чи готові споживачі платити «цінову премію» (price premium) виключно за ім'я готелю.

У періоди криз (як-от пандемія COVID-19) фінансові показники готелів можуть демонструвати катастрофічне падіння або навіть збитковість. Якщо спиратися лише на них, вартість бренду наблизатиметься до нуля. Проте саме споживчий підхід (високий рівень лояльності, сформоване ядро постійних клієнтів) пояснює, чому сильні бренди зберігають свою цінність навіть за відсутності поточного прибутку і швидко відновлюються після криз.

Справжня цінність готельного бренду формується на перетині економічної вигоди, ринкової сили та клієнтської відданості. Саме тому об'єктивна оцінка вимагає синергетичного застосування трьох базових підходів: маркетингового (для вимірювання позиції на ринку та сили комунікацій), споживчого (для оцінки лояльності, задоволеності та емоційного зв'язку) і фінансового (для конвертації попередніх двох факторів у грошовий еквівалент).

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СТАНУ РОЗВИТКУ БРЕНДУ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ OPTIMA HOTELS AND RESORTS

2.1. Загальна характеристика готельної мережі Optima Hotels and Resorts

«Optima Hotels & Resorts» виступає провідною національною готельною мережею, яка функціонує та юридично зареєстрована в Україні. У контексті історичного розвитку та корпоративної реструктуризації зазначене підприємство є правонаступником мережі «Reikartz Hotels & Resorts». За своєю організаційно-управлінською моделлю «Optima» діє як керуюча компанія, що передбачає застосування контрактного менеджменту, відповідно до якого заклади готельного господарства не є власністю компанії, а перебувають під її безпосереднім операційним управлінням.

Історія формування мережі розпочалася у 2008 році, коли бельгійський архітектор Франсуа Рейкарц спільно з групою інвесторів відкрив перший готельний об'єкт в українських Карпатах. Протягом 2008–2020 років компанія демонструвала високу динаміку масштабування бізнесу, розширивши свій портфель до понад 40 готелів на території України, що дозволило їй набути статусу найбільшого готельного оператора в країні.

Міжнародна експансія бренду активізувалася у 2020 році через залучення турецьких акціонерів до спільного бізнесу з метою виходу на ринок Казахстану. У 2021 році було введено в експлуатацію перший готель в місті Алмати, а протягом 2022 року географію присутності розширено шляхом відкриття понад 10 об'єктів у Казахстані, Грузії та Узбекистані. Наприкінці 2022 року відбувся розподіл активів, у результаті якого турецькі партнери повністю викупили готельний бізнес у країнах Центральної Азії та Грузії, продовживши оперування

під брендом «Reikartz» на умовах франчайзингу та ініціювавши вихід на ринок Туреччини.

До 2020 року в структуризації «Reikartz Hotel Group» функціонував диверсифікований портфель, що об'єднував п'ять основних готельних брендів: «Reikartz Hotels», «VITAPARK», «Optima Hotel», «RAZIOTEL» та «Reikartz Collection Hotel». Після завершення реструктуризації та перерозподілу сфер впливу українська національна мережа консолідувала свої активи та продовжила операційну діяльність на внутрішньому ринку під назвою одного із субланцюгів – «Optima Hotels & Resorts».

У процесі стратегічного та операційного оперування компанія «Optima Hotels and Resorts» диференціює свою діяльність за 12 ключовими напрямками, що забезпечують комплексну ефективність та конкурентоспроможність бізнесу [25]:

1. Операційне управління. Передбачає адаптацію готельних об'єктів під єдині стандарти якості «Optima» шляхом упровадження прогресивних технологій у діяльність усіх структурних підрозділів (служби прийому та розміщення, господарської та інженерної служб, ресторанного сервісу, відділу закупівель і безпеки). Обов'язковим елементом є систематичний контроль у формі внутрішнього аудиту з боку керуючої компанії та використання спеціалізованого програмного забезпечення (системи SERVIO HMS та сучасних рішень типу PMS) для комплексної автоматизації процесів бронювання, розрахунків, управління персоналом і формування аналітичної статистики.

2. Продажі та бронювання. Напрямок орієнтований на максимізацію доходності від реалізації послуг (застосування концепції yield management). Процес реалізується через використання власної консолідованої бази лояльних корпоративних клієнтів, активне залучення нових сегментів (орієнтація на MICE-туризм: бізнес-тренінгів, семінарів, конференцій, корпоративних та міських заходів), інтеграцію в глобальні дистриб'юторські системи (GDS) для виходу на міжнародний ринок, розвиток інструментів онлайн-бронювання

на корпоративних веб-ресурсах, проактивне управління тарифо-утворенням та функціонування фірмової програми лояльності «Optima Club».

3. Маркетингова стратегія, PR та реклама. Спрямовані на просування впізнаваного національного бренду та позиціонування об'єктів як готелів європейського рівня категорій 3 та 4 зірки. Включає проведення масштабних рекламних та комунікаційних кампаній загальнодержавного рівня для підвищення лояльності цільової аудиторії.

4. Організація роботи служби прийому, розміщення та housekeeping. Базується на уніфікації та стандартизації процесів обслуговування гостей із використанням єдиної системи автоматизації. Завдяки масштабам мережі досягається мінімізація закупівельних цін на витратні матеріали та комплектацію. Обов'язковими є регулярне навчання і стажування лінійного персоналу на базі провідних об'єктів оператора, а також моніторинг операційної діяльності портъє з боку служби безпеки.

5. Ресторанне господарство (F&B). Охоплює впровадження єдиних регламентів ресторанного сервісу, мінімізацію витрат на закупівлю сировини і товарів за рахунок централізованих мережевих контрактів, безперервне навчання та підвищення кваліфікації кадрів, а також інтеграцію єдиної інформаційної системи обліку для проведення регулярних інвентаризацій.

6. Кадровий менеджмент (HR). Системна організація процесів рекрутингу, навчання та адаптації лінійного й управлінського персоналу. Включає проведення професійних тренінгів та міжготельних стажувань з метою впровадження корпоративних стандартів бренду, підвищення ефективності управління номерним фондом, а також розробку і реалізацію внутрішніх програм мотивації співробітників.

7. Будівництво та девелопмент. Включає технічний супровід та консалтинг на етапах проектування, будівництва або реконструкції об'єктів нерухомості, а також здійснення комплексного управління цими стадіями для забезпечення відповідності архітектурно-планувальних рішень вимогам мережі.

8. Матеріально-технічне забезпечення та комплектація. Забезпечує повний супровід оснащення готельних об'єктів меблями, обладнанням та текстилем з отриманням ексклюзивних комерційних умов від генеральних постачальників, що дозволяє значно мінімізувати капітальні витрати.

9. Інформаційні технології (ІТ-служба). Забезпечує проєктування, підтримку та розвиток цифровізованого середовища мережі, безперебійну роботу інформаційних систем, мережевої інфраструктури та автоматизацію поточних бізнес-процесів.

10. Фінансово-економічна діяльність та бухгалтерський облік. Спрямовані на консолідацію фінансової звітності, податкове планування, бюджетування, аудит витрат та оптимізацію грошових потоків у межах усієї готельної мережі.

11. Безпека. Охоплює комплексні заходи із забезпечення фізичної та технічної безпеки готельних об'єктів, захисту персоналу і гостей, а також підтримання високого рівня інформаційної та кібербезпеки корпоративних даних.

12. Контрольно-ревізійне управління. Передбачає здійснення постійного внутрішнього моніторингу та ревізій, перевірку відповідності фінансово-господарських операцій регламентам компанії та оперативний аудит дотримання фінансової дисципліни.

Сучасний портфель компанії сформований на засадах мультибрендингової стратегії, що дозволяє ефективно охоплювати різні ринкові ніші та цільові сегменти споживачів. Актуальна структура мережі консолідує такі готельні бренди, як «Optima Hotels & Resorts», «Optima Collection Hotel», «Vita Park» та «Raziotel».

Важливим елементом стратегічного розвитку та розширення ринкової присутності «Optima Hotels & Resorts» є партнерство з маркетинговою мережею «UA Hotel Alliance». Зазначений альянс консолідує незалежні (немережеві) заклади готельного господарства, позиціонування яких здійснюється в межах двох спеціалізованих брендів: «Alliance City», що об'єднує готелі урбаністичного типу, розташовані в центральних ділових та історичних районах міст, та

«Alliance Resorts», який орієнтований на рекреаційний сегмент і охоплює об'єкти для відпочинку в курортних зонах (морських, гірських) або у заміській місцевості. Систематизовану характеристику основних напрямів діяльності, а також структурних брендів компанії узагальнено й наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Бренди та суббренди мережі «Optima Hotels & Resorts»

№ з/п	Назва суббренду	Логотип	Короткий опис спрямування діяльності
1	2	3	4
1	Campus by Optima		Новий та сучасний простір, що пропонує комфортні та зручні номери та зону коворкінг для гостей, що подорожують та працюють віддалено.
2	Optima Hotel		Оптимальний готель для кожного мандрівника. Готелі під брендом Optima Hotel запропонують гостям із різним бюджетом найбільш оптимальний варіант за співвідношенням ціна/якість.
3	Optima Collection Hotel		Об'єднує готелі рівня 4 зірки, розташовані у великих містах і привабливих курортах України. Кожен готель мережі вирізняється високим рівнем комфорту і сервісу, відповідністю європейським стандартам обслуговування, а також теплим і уважним ставленням до гостей.
4	VitaPark		Це мережа велнес-курортів, розташованих у найкрасивіших й екологічно чистих куточках України. Готелі пропонують активний відпочинок для всієї родини та оздоровчі процедури на основі кращих природних матеріалів.

Продовж. табл. 2.1

1	2	3	4
5	Raziotel		Мережа економ-готелів «3 зірки» для бізнес-аудиторії. Слоган нової мережі – «Раціональний готель від Optima» – максимально точно відображає її концепцію, оскільки кожен гість Raziotel керується принципом: «Я плачу лише за те, що мені дійсно потрібно».
6	Optima Travel Ukraine		Туроператор мережі Optima Hotel Group для комфортних подорожей по Україні. Пропонуємо відкрити для Вас унікальну країну: відвідування цікавих туристичних місць і забезпечення повного комфорту протягом усього туру. Екскурсії, майстер-класи, квести та походи в гори відкриють нові горизонти прекрасної України.
7	Optima MICE		Надає комплексні послуги на ринку конференц-сервісу в Україні. Організація бізнес-заходи, дозвілля, харчування, надання обладнання, трансферу. Індивідуальний підхід до події і персональний конференц-менеджер 24/7.
8	UA Hotel Alliance		Маркетингова мережа, що об'єднує немережеві готелі в різних містах України. До асоціації входять як бюджетні готелі рівня від 2 зірок, так і готелі вищого цінового сегмента – 4 і 5 зірок. Мета створення бренду - розширення можливостей та створення нових пропозицій, для максимального задоволення всього спектру запитів гостей, за допомогою комплексної пропозиції включаючи спеціальні знижки.
9	Alliance City		Об'єднує міські готелі, які ідеально підходять для індивідуальних відряджень або сімейних туристичних подорожей. Готелі в першу чергу орієнтовані на гостей бізнес-сегменту, для яких пріоритетом є комфорт, раціональна ціна і розташування в центральних частинах міста, або поруч з бізнес-центрами. У готелів Alliance City завжди комфортна транспортна розв'язка, для швидкого пересування по місту.

Продовж. табл. 2.1

1	2	3	4
10	Alliance Resorts		Готелі для спокійного відпочинку на морі, в горах або за містом. Бренд Alliance Resorts об'єднує готелі, що орієнтовані як на індивідуальних мандрівників, так і на корпоративних клієнтів, оскільки кожне місце ідеально підходить для ділових зустрічей та масштабних корпоративних заходів.

Отже, як бачимо з даних табл. 2.1, бізнес компанії широко диверсифікований. Для кожної ринкової ніші передбачено свій суббренд. На рис. 2.1 наведено повний перелік готелів мережі.

Бізнес готелі:

- ✓ Optima Collection River Park
- ✓ Optima Collection Bergaloss Plane
- ✓ Optima Collection Галерея Полтава
- ✓ Optima Collection Дніпро
- ✓ Optima Collection Житомир
- ✓ Optima Collection Кам'янець-Подільський
- ✓ Optima Collection Кам'янське
- ✓ Optima Collection Медіаль Львів
- ✓ Optima Collection Мураї Львів
- ✓ Optima Collection Поділ Плаза
- ✓ Optima Collection Троїцька
- ✓ Optima Collection Харків
- ✓ Optima Collection Хмельницький
- ✓ Optima Collection Чернівці
- ✓ Optima Collection Чернігів
- ✓ Optima Вінниця
- ✓ Optima Дворец Львів
- ✓ Optima Делюкс Кривий Ріг
- ✓ Optima Запоріжжя
- ✓ Optima Кременчук
- ✓ Optima Кропивницький
- ✓ Optima Миколаїв
- ✓ Optima Одеса
- ✓ Optima Рівне
- ✓ Optima Суми
- ✓ Optima Черкаси
- ✓ Raziotel Київ (аул. Ямська)
- ✓ Raziotel Кривий Ріг

Курортні готелі:

- ✓ Optima Почаїв
- ✓ VitaPark Борофен
- ✓ VitaPark Карпати
- ✓ VitaPark Полена
- ✓ VitaPark Сонячний Прованс
- ✓ VitaPark Старий Дуб

Сателітні готелі:

*Карта також діє в Сателітні готелі Хмельницький.

Готелі виключення:

- ✓ Alliance City Everest Полтава
- ✓ Alliance City Інтурист Запоріжжя
- ✓ Alliance City Авансон Полес
- ✓ Alliance City Апарта Готель BeRest inn
- ✓ Alliance City Буткі Готель Каліфорнія
- ✓ Alliance City Готель «VATRA»
- ✓ Alliance City Готель «Гайка»
- ✓ Alliance City Готель Буковина
- ✓ Alliance City Готель Турист Київ
- ✓ Alliance City Готель Україна
- ✓ Alliance City Камелот Тернопіль
- ✓ Alliance City Камелот Ужгород
- ✓ Alliance City Карпати Хуст
- ✓ Alliance City Кулібасський Харків
- ✓ Alliance City Ломо Готель
- ✓ Alliance City Парк-Готель Голоscopic
- ✓ Alliance City Прага
- ✓ Alliance City Славутич
- ✓ Alliance City Турист Чернівці
- ✓ Alliance City Рівні Полтава
- ✓ Alliance Resorts Atlantic Garden Resort Одеса
- ✓ Alliance Resorts Етно-Бізнес комплекс «Унгварський»
- ✓ Alliance Resorts Оздоровчий комплекс «Гайка»
- ✓ Optima Collection Minimar Чорноморськ
- ✓ Optima Collection Ніжин
- ✓ Optima Collection Парк Готель Івано-Франківськ
- ✓ Raziotel Київ (м. Бориспільська)

Рис. 2.1. Перелік готелів мережі «Optima Hotels & Resorts»

Географічна архітектура мережі «Optima Hotels & Resorts» характеризується загальнонаціональним охопленням, а її об'єкти представлені практично в кожній адміністративній області України (рис. 2.2). Водночас сучасна просторова структура функціонування закладів зазнала суттєвих трансформацій під впливом безпекових чинників та наслідків воєнних дій.

Наразі операційна діяльність компанії повністю обмежена в регіонах, які є тимчасово окупованими або перебувають безпосередньо в зонах активних бойових дій. Зокрема, з об'єктивних безпекових причин на даний момент не функціонує готельний об'єкт у м. Херсон. Окрім цього, через виникнення критичних ризиків для персоналу та гостей, а також через необхідність ліквідації наслідків руйнувань, спричинених обстрілами, тимчасово призупинено експлуатацію та заморожено операційні процеси готелів у містах Запоріжжя та Кривий Ріг.

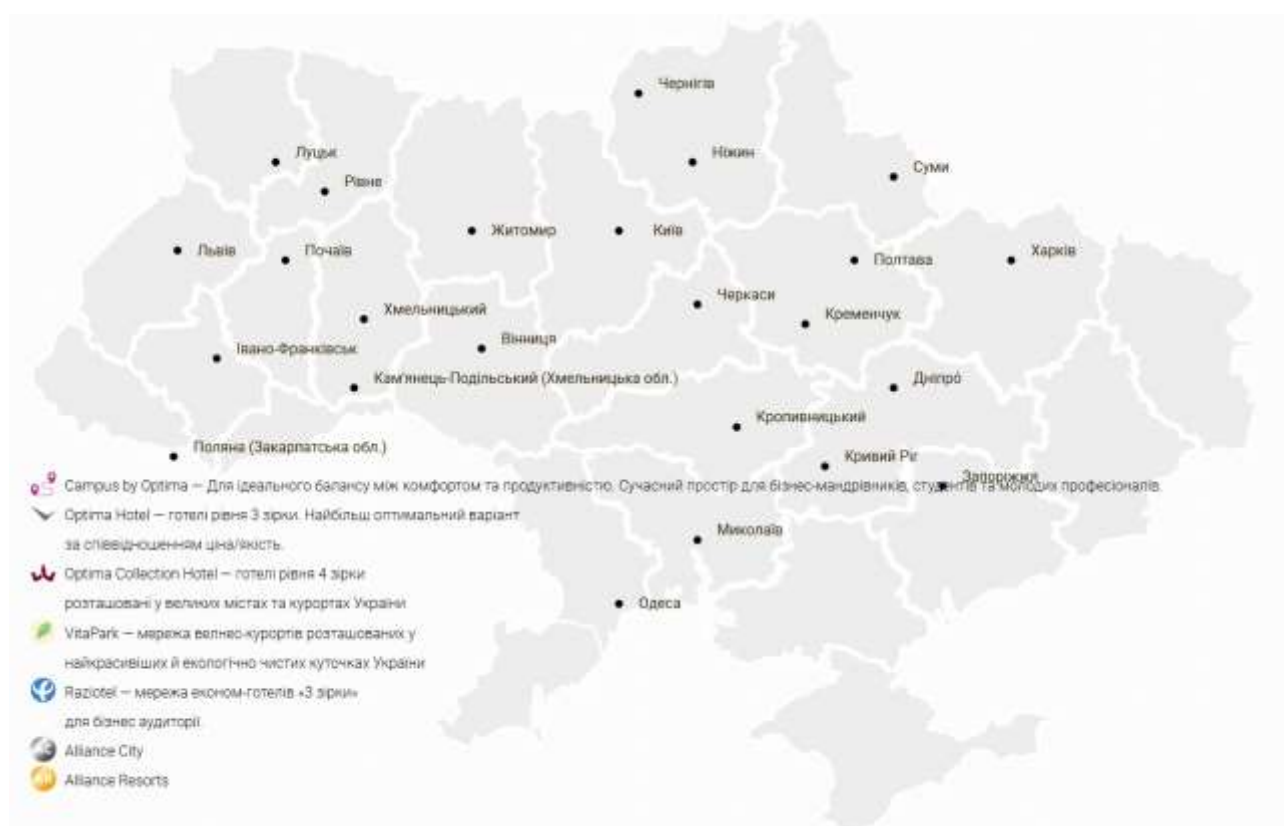


Рис. 2.2. Географія поширеності готельної мережі «Optima Hotels & Resorts» на території України

З метою диференціації клієнтського досвіду та стимулювання повторних візитів, керуючою компанією «Optima» було розроблено та впроваджено три спеціалізовані програми лояльності, адаптовані під запити різних категорій споживачів: «Optima Club», «Optima Priority Guest» та «Optima Corporate Guest». Кожен із цих маркетингових інструментів передбачає надання особливих

привілеїв та максимізацію комерційної вигоди. При цьому програми ефективно враховують специфіку вимог як індивідуальних туристів, котрі орієнтовані на якісний відпочинок та оптимізацію витрат, так і корпоративних партнерів, для яких ключове значення мають пріоритетність обслуговування, швидкість оформлення операцій та загальна зручність у використанні мережевих сервісів.

Стратегічне маркетингове позиціонування готельної мережі підпорядковане глобальній місії – закріпленню за компанією статусу найгостиннішого оператора на ринку гостинності України. Досягнення цього цільового орієнтиру забезпечується шляхом інтеграції в повсякденну операційну діяльність базових корпоративних цінностей, які формують основу організаційної культури бренду. До таких фундаментальних принципів належать: відповідальність, чесність, ініціативність, командний дух та ввічливість. Глибинний зміст, що закладається у філософію зазначених ціннісних орієнтирів та регламентує стандарти поведінки персоналу, систематизовано й відображено в табл. 2.2 (сформовано на основі аналізу промоційних та маркетингових матеріалів компанії).

Таблиця 2.2

Принципи готельної мережі «Optima Hotels & Resorts»

№ з/п	Принцип	Змістовна характеристика принципу діяльності
1	2	3
1	Відповідальність	Optima hotels & resorts – це молода та динамічна компанія, яка стрімко розвивається. Фундаментальна складова корпоративної культури компанії. Менеджмент заохочує автономність персоналу в прийнятті рішень та готовність відповідати за їхні результати (зокрема, конструктивне сприйняття помилок як досвіду). Кожен працівник несе персональну відповідальність за забезпечення високої якості сервісу для кожного гостя, що регламентується комплаєнс-політикою мережі та загальноприйнятими етико-моральними нормами.
2	Чесність	Обов’язковий імператив взаємодії як із гостями, так і всередині колективу «Optima». Базується на принципах порядності, правдивості та безкомпромісної ділової етики. Оскільки професійна репутація виступає одним із ключових нематеріальних активів у сфері гостинності, компанія вимагає неухильного дотримання принципу чесності на всіх рівнях прийняття рішень та виконання поточних операційних завдань..

Продовж. табл. 2.2

1	2	3
3	Ініціативність	Команда орієнтована на проактивне випередження очікувань споживачів та безперервне вдосконалення сервісних процесів. Корпоративні стандарти базуються на принципах кастомізації обслуговування, турботи про клієнта та створення виняткового сервісного досвіду. Компанія високо оцінює професійну проактивність персоналу, заохочуючи виконання завдань на випередження запитів гостей, що виходять за межі формальних посадових інструкцій.
4	Командний дух	Передбачає функціонування колективу як цілісного, згуртованого механізму, де загальний синергетичний результат є пріоритетним над індивідуальними інтересами. Організаційна культура мережі стимулює тісну крос-функціональну взаємодію всіх підрозділів, взаємовиручку та готовність співробітників оперативно перерозподіляти поточне навантаження чи брати на себе завдання колег задля досягнення спільного успіху.
5	Ввічливість	Імперативна складова філософії гостинності, яка розглядається як вияв глибокої поваги до особистості, а не лише як формальна професійна норма. Передбачає неухильне дотримання тактовності, делікатності та стриманості у вербальних і невербальних комунікаціях (міміка, жестикуляція). Корпоративні стандарти вимагають застосування технік активного слухання, превентивного нівелювання конфліктних ситуацій та інтеграції доброзичливої манери поведінки як обов'язкового регламенту щоденного сервісу.

Таким чином, аналіз загальної характеристики свідчить про високий рівень розвитку готельної мережі «Optima Hotels & Resorts». Широке географічне охоплення, диверсифікація напрямів діяльності та чітка внутрішня політика компанії виступають її головними перевагами. У своїй сукупності ці чинники забезпечують стабільну роботу оператора на вітчизняному ринку гостинності та дозволяють утримувати міцну конкурентну позицію.

2.2. Аналіз показників діяльності готельної мережі Optima Hotels and Resorts

Мережа «Optima Hotels & Resorts» налічує 61 готель в Україні. Це робить її найбільшою національною мережею готелів у країні [26]. Як зазначалось у попередньому підрозділі, «Optima Hotels & Resorts» є управляючою компанією, тому з точки зору аналізу основних показників діяльності буде використано

показники саме керуючої компанії. Особливість цієї готельної мережі, зокрема, полягає у тому, що весь операційний, адміністративний та керуючий персонал офіційно зареєстрований саме за керуючою компанією, яка відправляє своїх співробітників на той чи інший об'єкт готельної мережі.

Господарська діяльність зареєстрована на ТОВ «ОПТИМА ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ», код ЄДРПОУ 35850930. Компанію зареєстровано у 2008 році під іменем ТОВ «РЕЙКАРЦ ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ» [27]. З цього можна стверджувати, що компанія не змінила свою операційну модель з часів заснування бізнесу. Статутний капітал підприємства становить лише 60 910 гривень.

Основним видом економічної діяльності зареєстровано 55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування, однак серед додаткових – перелік на 56 видів діяльності. Серед нетипових для готелю видів суміжної діяльності можна відзначити:

- 46.77 Оптова торгівля відходами та брухтом;
- 49.42 Надання послуг перевезення речей (переїзду);
- 14.12 Виробництво робочого одягу;
- 47.26 Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах;
- 73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації.

Також нетиповими для готельного бізнесу є:

- 85.32 Професійно-технічна освіта;
- 85.59 Інші види освіти, н.в.і.у.;
- 86.10 Діяльність лікарняних закладів;
- 86.21 Загальна медична практика.

Щодо освітніх послуг, пояснення цьому можна знайти у наявності власного навчального центру, що зареєстрований як суб'єкт освітньої діяльності. Медичну практику можна пояснити наявністю суббренду мережі Vita Park.

Розглядаючи корпоративну структуру компанії (рис. 2.3), можна відзначити прямі зв'язки з двома товариствами з обмеженою відповідальністю та опосередковані зв'язки також з двома товариствами. Досліджуючи профілі діяльності, бачимо що прямі зв'язки пов'язані з готельною та інформаційними діяльностями, опосередковані – стосуються подорожей та виробництва меблів. Можна припустити, що таким чином готельна мережа самостійно покриває свої потреби у супутній діяльності (12 напрямів, зазначених у попередньому відділі.

В контексті дослідження діяльності готельної мережі також розглянуто результати господарської діяльності ТОВ «АЛЬЯНС НЕЗАЛЕЖНИХ ГОТЕЛІВ УКРАЇНИ» [28]. Компанія була заснована у 2015 році і фактично відноситься до суббренду UA Hotel Alliance (відповідно до оферти).

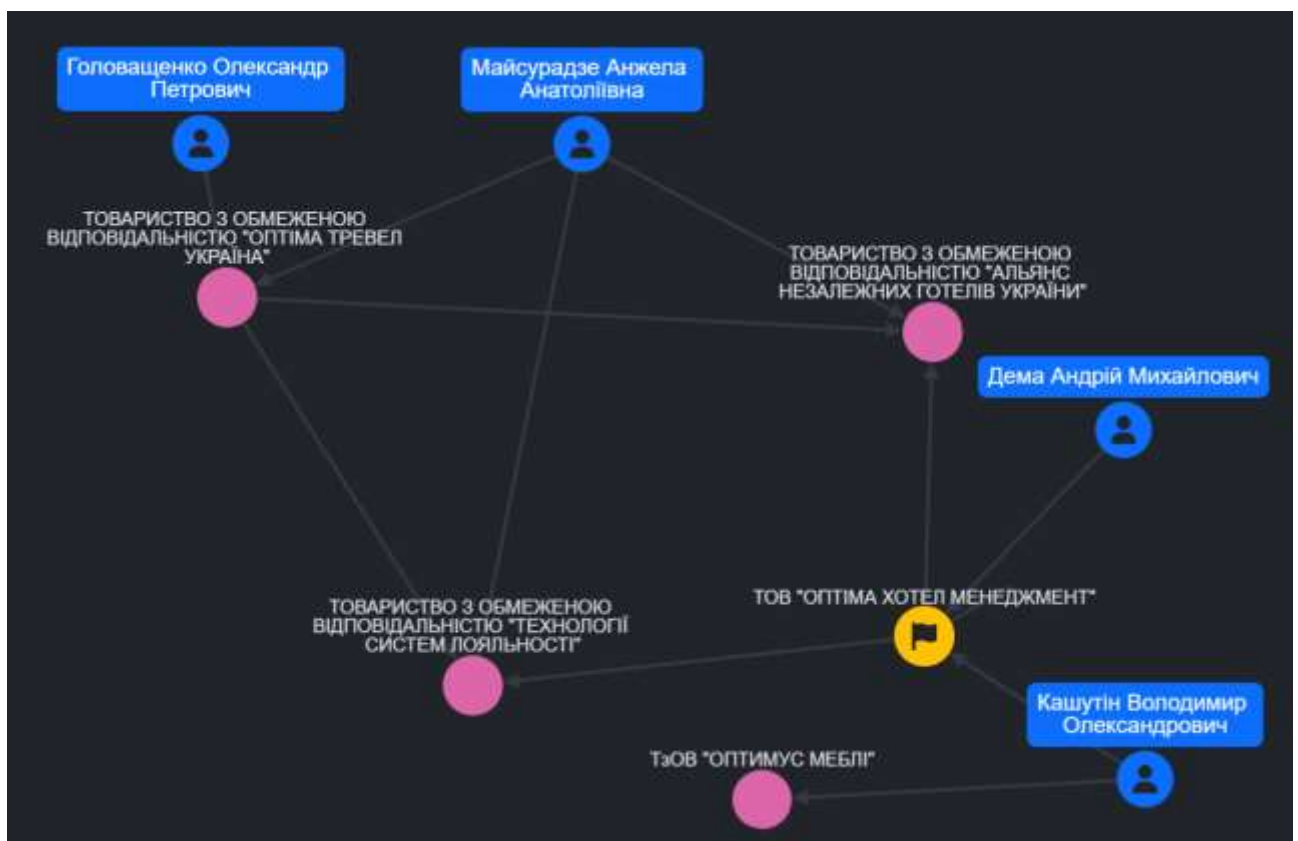


Рис. 2.3. Корпоративна структура ТОВ «ОПТИМА ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ»,

Отже, перейдемо до фінансових показників діяльності двох товариств – юридичних осіб, безпосередньо пов'язаних з господарською діяльністю мереж

Optima Hotels & Resorts. У таблицях 2.3 та 2.4 наведено звітну інформацію за 4 основними показниками – доходи, чистий прибуток, активи та зобов’язання.

Таблиця 2.3

Фінансові показники діяльності ТОВ «ОПТИМА ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ»

Показник	Звітні періоди				
	2021	2022	2023	2024	2025
Дохід	381 360 000 ₴	316 554 000 ₴	445 864 000 ₴	520 670 000 ₴	809 360 000 ₴
Чистий прибуток	-7 752 000 ₴	-8 731 000 ₴	7 057 000 ₴	-505 000 ₴	-40 098 000 ₴
Активи	141 587 000 ₴	189 650 000 ₴	216 690 000 ₴	266 954 000 ₴	283 850 000 ₴
Зобов’язання	290 318 000 ₴	357 453 000 ₴	391 153 000 ₴	460 070 000 ₴	569 464 000 ₴

Протягом досліджуваного звітного періоду за останні 5 років ТОВ «ОПТИМА ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ» демонструє загальну позитивну тенденцію до зростання за ключовими показниками операційної діяльності, зокрема доходу та активів, однак зберігається суттєва нестабільність у сфері прибутковості та фінансової стійкості.

Дохід підприємства зростав упродовж більшої частини аналізованого періоду, що свідчить про поступове нарощення обсягів реалізації продукції або послуг. У 2021 році обсяг доходу становив 381,36 млн грн. Протягом наступного року відбулося помірне зниження: у 2022 році – до 316,55 млн грн (–17,0 %), що зумовлено зовнішніми макроекономічними та геополітичними факторами воєнного стану. Водночас у 2023 році дохід зріс до 445,86 млн грн, у 2024 році – до 520,67 млн грн, а у 2025 році досяг 809,36 млн грн, що становить загальне зростання на 112,2 % у порівнянні з базовим роком. Така динаміка засвідчує стабільне й масштабне розширення господарської діяльності підприємства.

Чистий прибуток, навпаки, характеризується глибокою нестабільністю. Протягом чотирьох з п’яти років (2021, 2022, 2024 та 2025) підприємство працювало зі збитками, що свідчить про високу витратність операційної діяльності або суттєвий вплив кризових чинників на фінансовий результат. Збитки у 2021 та 2022 роках становили 7,75 млн грн та 8,73 млн грн відповідно.

У 2023 році спостерігався позитивний зсув: прибуток склав 7,06 млн грн, що свідчило про тимчасове покращення структури доходів і витрат. Проте вже у 2024 році підприємство знову зазнало збитків у розмірі 0,51 млн грн, які у 2025 році стрімко зросли до 40,10 млн грн. Така ситуація свідчить про відсутність стабільності прибутковості та потребу в оптимізації витратної частини й удосконаленні фінансового управління.

Активи підприємства демонстрували щорічне зростання, що підтверджує тенденцію до постійної капіталізації бізнесу. У 2021 році обсяг активів становив 141,59 млн грн, а у 2025 році – 283,85 млн грн. Таким чином, загальний приріст за п'ятирічний період склав понад 100 %. Це зумовлено як збільшенням операційної інфраструктури, так і залученням додаткових інвестиційних ресурсів.

Зобов'язання підприємства також демонструють тенденцію до сталого зростання протягом усього періоду. У 2021 році зобов'язання становили 290,32 млн грн, а у 2025 році – вже 569,46 млн грн, що є зростанням на 96,2 %. Хоча темпи зростання зобов'язань дещо поступаються темпам зростання доходу, порівняльний аналіз обсягів активів і зобов'язань виявляє стабільне перевищення боргових зобов'язань над активами підприємства протягом усього періоду. Так, у 2025 році співвідношення зобов'язань до активів становить 1:2,01, що свідчить про високий рівень фінансової залежності підприємства та серйозні потенційні ризики у разі подальшої нестабільності ринкових умов чи обмеження джерел фінансування.

Таблиця 2.4

**Фінансові показники діяльності ТОВ «АЛЬЯНС НЕЗАЛЕЖНИХ
ГОТЕЛІВ УКРАЇНИ»**

Показник	Звітні періоди				
	2021	2022	2023	2024	2025
Дохід	1 779 800 ₴	602 500 ₴	3 414 700 ₴	3 384 900 ₴	3 274 300 ₴
Чистий прибуток	-612 700 ₴	-1 122 100 ₴	216 800 ₴	-524 700 ₴	-3 335 300 ₴
Активи	2 057 900 ₴	11 330 600 ₴	15 441 800 ₴	10 764 400 ₴	6 396 700 ₴
Зобов'язання	1 592 900 ₴	11 972 600 ₴	15 867 100 ₴	11 714 400 ₴	10 682 600 ₴

Упродовж досліджуваного періоду (2021–2025 рр.) фінансові показники ТОВ «АЛЬЯНС НЕЗАЛЕЖНИХ ГОТЕЛІВ УКРАЇНИ» зазнали значних коливань, що свідчить про загальну нестабільність функціонування підприємства на тлі деструктивних змін зовнішнього середовища та організаційно-операційних особливостей його внутрішньої структури.

Показник доходу протягом аналізованого періоду розвивався вкрай нерівномірно. У 2021 році дохід підприємства становив 1,78 млн грн. У 2022 році зафіксовано різке скорочення обсягів реалізації послуг на понад 66,1 % – до 602,5 тис. грн, що безпосередньо пов'язано з впливом воєнних дій, падінням купівельної спроможності та тимчасовою зупинкою діяльності окремих об'єктів. Однак уже у 2023 році відбулося стрімке зростання доходу до 3,41 млн грн (майже в 5,7 разів порівняно з попереднім роком), що вказує на відновлення операційних процесів. У 2024 та 2025 роках спостерігалось помірне зниження показника – відповідно до 3,38 млн грн та 3,27 млн грн. Попри цей спадний тренд наприкінці періоду, фінальний результат 2025 року залишається на 84,0 % вищим порівняно з базовим 2021 роком, що свідчить про відносну стабілізацію масштабів господарської діяльності компанії.

Чистий прибуток підприємства характеризується глибокою нестабільністю, оскільки протягом чотирьох з п'яти аналізованих років оператор працював зі збитками. У 2021 році чистий збиток становив 612,7 тис. грн, а у 2022 році він поглибився до 1,12 млн грн, підтверджуючи високу вразливість фінансового стану в умовах падіння доходів. У 2023 році спостерігалось єдине позитивне зрушення за весь період – підприємство вийшло на чистий прибуток у розмірі 216,8 тис. грн, що було зумовлено нарощенням витрат та оптимізацією витрат. Проте вже у 2024 році компанія знову зафіксувала збитковість на рівні 524,7 тис. грн, а у 2025 році чистий збиток стрімко зріс до критичної позначки 3,34 млн грн. Така динаміка вказує на відсутність стабільної моделі прибутковості та високу залежність від зовнішніх чинників.

Активи підприємства демонстрували тенденцію до зростання у 2021–2023 роках із наступним суттєвим скороченням. У 2021 році обсяг активів становив

2,06 млн грн. У 2022 році відбувся різкий стрибок до 11,33 млн грн, а у 2023 році досягнуто пікового значення у 15,44 млн грн, що свідчить про капіталізацію, надходження інвестицій або переоцінку майнової бази. Проте у 2024 та 2025 роках відбулося послідовне зменшення активів — до 10,76 млн грн та 6,40 млн грн відповідно. Таким чином, попри загальний приріст за п'ять років на 210,8 % порівняно з початковим роком, динаміка останніх років сигналізує про часткове вилучення ресурсів або зниження ринкової вартості необоротних засобів.

Динаміка зобов'язань підприємства практично дублює тренд його активів, що підтверджує залежність балансу від позикових коштів. У 2021 році обсяг зобов'язань становив 1,59 млн грн, а у 2022–2023 роках відбулося їх стрімке збільшення з 11,97 млн грн до 15,87 млн грн, що вказує на інтенсивне залучення зовнішнього фінансування та кредитних ресурсів для покриття збитків. У 2024 та 2025 роках зобов'язання частково скоротилися до 11,71 млн грн та 10,68 млн грн відповідно. Водночас порівняльний аналіз структури балансу виявляє хронічне перевищення боргових зобов'язань над активами підприємства (починаючи з 2022 року). Зокрема, у 2025 році співвідношення зобов'язань до активів становить 1,67:1, що свідчить про критичний рівень фінансової залежності, втрату фінансової автономності та високі ризики для подальшого існування компанії в разі погіршення ринкової кон'юнктури.

Наступним логічним етапом дослідження є комплексна діагностика фінансового стану підприємств, що дозволяє визначити рівень їхньої ринкової стійкості, автономності та загальної ефективності управління капіталом. Для проведення аналізу було сформовано систему фінансових індикаторів, яка включає такі ключові параметри: частку основних засобів в активах підприємства, коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності, коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів, а також показники поточної платоспроможності та рентабельності послуг. Згруповані та систематизовані за досліджувані звітні періоди аналітичні дані за цими метриками наведено в таблиці 2.5. Для ТОВ «АЛЬЯНС НЕЗАЛЕЖНИХ ГОТЕЛІВ УКРАЇНИ» зазначені дані відсутні.

Таблиця 2.5

Показники фінансового стану ТОВ «ОПТИМА ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ»

Група	Показник	Значення
Показники оцінки стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства	3.77 %
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	0.44
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	-0.99
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	-1.99
	Поточна платоспроможність	-551 429 ₪
Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції	22.18 %

Діагностика головних фінансових індикаторів підприємства дає змогу всебічно оцінити його поточний стан, стабільність функціонування та ідентифікувати ключові загрози для його господарської діяльності.

Згідно з розрахунками, наведеними в табл. 2.5, питома вага основних засобів у загальній структурі активів становить лише 3,77%. Таке низьке значення свідчить про слабку матеріально-технічну базу компанії, брак довгострокових капіталовкладень у виробничу інфраструктуру або ж про широке використання орендованого майна. Для суб'єктів господарювання, які спеціалізуються на консалтингу та управлінні, подібна структура є прийнятною, хоча вона й обмежує потенціал капіталізації бізнесу.

Коефіцієнт поточної ліквідності зафіксовано на рівні 0,44, що суттєво менше за загальноприйнятий нормативний орієнтир (1,0–2,0). Це означає, що наявні оборотні кошти компанії спроможні покрити лише 44% її невідкладних зобов'язань. Такий глибокий дефіцит ліквідних ресурсів створює постійні ризики для платоспроможності підприємства в короткостроковому періоді.

Критичний брак фінансової стабільності та автономності яскраво ілюструють три наступні метрики:

1. Коефіцієнт фінансової залежності має аномальне від'ємне значення (–0,99). У класичному фінансовому аналізі такий результат вказує на від'ємний розмір власного капіталу підприємства через хронічне перевищення суми боргів над вартістю всіх активів.

2. Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів на рівні $-1,99$ також підтверджує руйнування власного капіталу. За такої структури залучення нових зовнішніх інвестицій стає майже неможливим, а довгострокова життєздатність компанії опиняється під загрозою.

3. Поточна платоспроможність (чистий оборотний капітал) демонструє дефіцит у розмірі $-551\,429$ грн. Негативний показник чистого робочого капіталу є прямим свідченням фінансової кризи та високої вразливості компанії до будь-яких ринкових коливань.

Водночас рентабельність продукції (надаваних послуг) перебуває на досить високому рівні й становить $22,18\%$. Це підтверджує спроможність компанії генерувати операційний прибуток, підтримувати ефективне ціноутворення та контролювати собівартість (кожна гривня витрат приносить понад 22 копійки маржі).

Проте цей позитивний результат повністю нівелюється підсумковими збитками компанії. Подібний дисонанс найчастіше виникає через нерівномірні обсяги реалізації протягом року, значні разові нерегулярні витрати або ж надмірне фінансово-адміністративне навантаження, яке поглинає весь операційний заробіток.

Узагальнюючи вищевикладене, підприємство перебуває у зоні високого ризику через від'ємний власний капітал та критично низьку ліквідність, що вимагає негайної реструктуризації балансу. Незважаючи на внутрішню рентабельність послуг, загальна фінансова модель потребує оптимізації постійних витрат та пошуку нових джерел ліквідності для покриття дефіциту обігових коштів. Стратегічним завданням на майбутнє є відновлення позитивного балансу власного капіталу та стабілізація платоспроможності.

Заключним етапом аналізу діяльності проведемо оцінку кадрової політики закладу. В контексті дослідження кар'єрного зростання і професійної підготовки плінність кадрів може надати змогу зробити висновки щодо поточного стану управління кадрами. У таблиці 2.6 наведено динаміку плінності кадрів за останні п'ять років для двох товариств, що розглядаються.

Таблиця 2.6

Динаміка плинності кадрів готельної мережі «Optima Hotels & Resorts»

Суб'єкт господарювання	Звітні періоди				
	2021	2022	2023	2024	2025
ТОВ «ОПТИМА ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ»	1 071	951	916	923	1 011
ТОВ «АЛЬЯНС НЕЗАЛЕЖНИХ ГОТЕЛІВ УКРАЇНИ»	12	15	15	15	14

Аналіз динаміки чисельності персоналу ТОВ «ОПТИМА ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ» протягом 2021–2025 років свідчить про первісну оптимізацію штату з подальшим упевненим відновленням кадрового потенціалу компанії.

У 2022 році кадровий склад підприємства зменшився на 120 осіб (–11,2 % порівняно з базовим роком), а у 2023 році скоротився ще на 35 осіб (–3,7 % відносно попереднього року). Таке спадне трендування у перші роки аналізованого періоду було зумовлене деструктивним впливом макроекономічних чинників та початком воєнного стану, що змусило менеджмент реструктуризувати бізнес-процеси та жорстко оптимізувати витрати. Проте, починаючи з 2024 року, намітилася тенденція до кадрової стабілізації: штат зріс на 7 осіб (+0,8 %), а у 2025 році продемонстрував стрімке розширення — на 88 співробітників (+9,5 % порівняно з 2024 роком), досягши позначки у 1 011 осіб. Цей позитивний зсув наприкінці періоду безпосередньо пов'язаний із масштабуванням діяльності мережі та адаптацією операційної моделі до нових умов ринку.

Натомість ТОВ «АЛЬЯНС НЕЗАЛЕЖНИХ ГОТЕЛІВ УКРАЇНИ» демонструє специфічну кадрову модель, притаманну винятково маломасштабним управлінським структурам.

Після розширення штату на 3 особи у 2022 році (+25,0 % порівняно з базовими 12 працівниками у 2021 році), чисельність персоналу залишалася

абсолютно незмінною протягом 2023–2024 років, утримуючись на рівні 15 осіб. У фінальному 2025 році зафіксовано мінімальне скорочення кадрового складу на 1 особу (–6,7 %), унаслідок чого підсумковий показник становив 14 працівників. Така стабільність і мікроформат штату підтверджують, що підприємство функціонує переважно як координаційний або керівний центр, де плинність кадрів зведена до мінімуму, а ефективність діяльності залежить не від кількісного наповнення, а від індивідуального професійного рівня кожного фахівця..

Дослідження природи кадрового руху потребує детального аналізу безпосередньої структури плинності персоналу. Залежно від чинника, що виступає тригером розірвання трудових відносин, у практиці HR-менеджменту виокремлюють дві основні форми цього процесу [29]:

Добровільна плинність. Характеризує випадки, коли рішення про звільнення приймається працівником самостійно. Найчастіше це зумовлено отриманням більш вигідної пропозиції (оферу) від компаній-конкурентів, відсутністю перспектив кар'єрного зростання або незадоволеністю чинними умовами праці й системою мотивації.

Недобровільна (вимушена) плинність. Передбачає розірвання трудового договору за безпосередньої ініціативи роботодавця. Такі управлінські заходи є наслідком незадовільної продуктивності співробітника, систематичного невиконання посадових обов'язків, порушення корпоративної етики або проявів деструктивної поведінки в колективі.

Для оцінки плинності кадрів обрано три показника:

- рівень плинності кадрів;
- коефіцієнт плинності кадрів;
- коефіцієнт стабільності кадрів.

Рівень плинності кадрів на підприємстві оцінюється за допомогою коефіцієнта плинності кадрів і коефіцієнта стабільності кадрів як інтегральний показник, що має визначатися за формулою:

$$P_{п.к.} = 1 - K_{п.к.} \times K_{с.к.}, \quad (2.1)$$

де $P_{п.к.}$ – рівень плинності кадрів;

$K_{п.к.}$ – коефіцієнт плинності кадрів;

$K_{с.к.}$ – коефіцієнт стабільності кадрів.

Для розрахунку коефіцієнту плинності кадрів ($K_{п.к.}$) використовуємо формулу:

$$K_{п.к.} = \chi_{зв} / \chi_{ср}, \quad (2.2)$$

де $\chi_{зв}$ – число працівників підприємства, вибувших з підприємства за ознаками плинності кадрів, осіб;

$\chi_{ср}$ – середньорічна кількість працівників підприємства, осіб.

Коефіцієнт стабільності кадрів розраховується за формулою:

$$K_{с.к.} = 1 - (\chi_{зв} / \chi_{ср}), \quad (2.3)$$

Результати розрахунків за трьома формулами наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка рівня плинності кадрів ($P_{п.к.}$) «Optima Hotels & Resorts»

Суб'єкт господарювання	Період		
	2023	2024	2025
ТОВ «ОПТИМА ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ»	96,39 %	100 %	98,15 %
ТОВ «АЛЬЯНС НЕЗАЛЕЖНИХ ГОТЕЛІВ УКРАЇНИ»	100 %	100 %	93,58 %

У ТОВ «ОПТИМА ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ» протягом досліджуваного періоду (2023–2025 рр.) фіксується стійка тенденція до оптимізації кадрового руху та зміцнення структури трудового колективу. У 2023 році інтегральний рівень плинності кадрів становив 96,39 %, що свідчило про наявність незначних

коливань у штаті. У 2024 році цей індикатор досяг свого максимуму – 100,00 %, сигналізуючи про абсолютну кадрову стабільність і повну відсутність вибуття працівників за ознаками плинності протягом року. У 2025 році показник зазнав мінімального коригування, утримавшись на надвисокому рівні – 98,15 %, що підтверджує ефективність внутрішньої соціальної політики та успішне закріплення фахівців на робочих місцях навіть в умовах розширення штату.

Натомість ТОВ «АЛЬЯНС НЕЗАЛЕЖНИХ ГОТЕЛІВ УКРАЇНИ» упродовж 2023–2024 років демонструвало абсолютну стабільність інтегрального показника на рівні 100,00 %, що вказувало на повну відсутність відтоку персоналу. Однак у 2025 році зафіксовано зниження рівня плинності до 93,58 % через вибуття окремого співробітника (скорочення штату з 15 до 14 осіб). З огляду на мікроформат цього підприємства, збереження високого відсотка кадрової постійності зумовлене специфікою його функціонування як управлінської структури з чітким розподілом функцій, високим рівнем автономії фахівців та фіксованою структурою менеджменту.

Комплексний аналіз динаміки чисельності персоналу, ключових фінансових результатів та структурних характеристик діяльності обох готельних операторів виявив кардинальні розбіжності в масштабах їхнього бізнесу, фінансовій стійкості та стратегіях ринкової адаптації:

ТОВ «ОПТИМА ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ» чітко позиціонує себе як масштабний ринковий гравець, який активно нарощує обсяги операційного доходу й кадрового потенціалу, проте стикається із серйозними викликами у вигляді глибокої підсумкової збитковості та значного тягара фінансових зобов'язань. Це вимагає негайного впровадження комплексного підходу до оптимізації витрат і реструктуризації капіталу.

ТОВ «АЛЬЯНС НЕЗАЛЕЖНИХ ГОТЕЛІВ УКРАЇНИ» оперує в межах обмеженої, локальної моделі зі сталою чисельністю персоналу, але демонструє явні ознаки фінансової кризи. Стрімке скорочення майнової бази (активів) наприкінці періоду, критична збитковість і хронічний дефіцит платоспроможності створюють суттєві ризики для його подальшого існування.

Загалом отримані результати дозволяють констатувати, що в умовах перманентної макроекономічної нестабільності та агресивного конкурентного середовища індустрії гостинності саме системна оптимізація фінансових потоків та раціональне управління людським капіталом є безальтернативними чинниками забезпечення виживання, стабільності та довгострокового розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства.

2.3. Оцінка поточного стану бренду готельної мережі Optima Hotels and Resorts

З метою визначення поточного стану бренду готельної мережі «Optima Hotels & Resorts» доцільним є застосування комплексного підходу до його оцінювання, який поєднує аналіз елементів бренду, дослідження цифрової присутності, оцінювання онлайн-репутації та визначення сили бренду на ринку готельних послуг. Такий підхід дозволяє всебічно охарактеризувати рівень розвитку бренду, виявити його сильні та слабкі сторони, а також сформувати інформаційну основу для розробки заходів щодо подальшого вдосконалення бренд-менеджменту в готельній мережі.

Першим етапом оцінювання поточного стану бренду готельної мережі «Optima Hotels & Resorts» є аналіз його основних елементів, які забезпечують ідентифікацію бренду на ринку та формують його сприйняття цільовою аудиторією. До таких елементів належать назва бренду, логотип, фірмовий стиль, архітектура бренду, позиціонування та система цінностей, що транслиуються споживачам через маркетингові комунікації.

Назва «Optima Hotels & Resorts» є лаконічною та легкою для сприйняття. Використання слова «Optima» походить від латинського *optimus* – «найкращий», «оптимальний», що дозволяє сформувати у споживачів асоціацію з оптимальним співвідношенням якості та вартості послуг. Водночас використання міжнародного формату назви англійською мовою сприяє її зрозумілості як для українських, так і для іноземних гостей.

Важливим елементом бренду є його візуальна ідентифікація. Логотип мережі (наведено на рис. 2.4) виконаний у стриманому корпоративному стилі та характеризується високим рівнем впізнаваності. Основу кольорової гами становить поєднання темно-синього та жовтого кольорів, що забезпечує візуальну виразність бренду та сприяє його ідентифікації серед конкурентів. Використання єдиного стилістичного оформлення на офіційному вебсайті, у рекламних матеріалах та соціальних мережах свідчить про послідовність бренд-комунікацій та підтримання цілісного корпоративного образу.

Окремої уваги заслуговує смислове наповнення логотипу «Optima Hotels & Resorts». Центральним елементом його композиції виступає стилізована літера «t», верхня частина якої виконана у формі графічного символу «галочки» (check mark). У сучасних маркетингових комунікаціях даний символ традиційно асоціюється з правильним рішенням, підтвердженням вибору, якістю та надійністю. Використання такого елемента в логотипі дозволяє формувати у споживачів підсвідомі асоціації з оптимальним вибором готельних послуг та відповідністю очікувань клієнтів.



Рис. 2.4. Логотип мережі «Optima Hotels & Resorts»

Враховуючи походження назви бренду від слова «optima», що означає «найкращий» або «оптимальний», графічне рішення логотипу підсилює ключову ідею позиціонування мережі. Поєднання назви бренду із символом підтвердження створює цілісний комунікаційний образ, який транслює споживачам повідомлення про раціональний вибір, гарантовану якість сервісу та надійність готельної мережі. Таким чином, логотип виконує не лише

ідентифікаційну, а й комунікаційну функцію, сприяючи формуванню позитивного сприйняття бренду та підвищенню його впізнаваності.

Суттєвою перевагою бренду «Optima Hotels & Resorts» є наявність чітко сформованої бренд-архітектури. Під зонтичним брендом функціонують декілька окремих суббрендів, орієнтованих на різні сегменти споживачів: Optima, Optima Collection, Raziotel, VitaPark, Campus, Alliance City та Alliance Resorts. Така структура дозволяє охоплювати різні цільові аудиторії – від бізнес-мандрівників до клієнтів рекреаційного та оздоровчого туризму, зберігаючи при цьому єдину корпоративну ідентичність мережі.

Аналіз позиціонування бренду свідчить, що діяльність мережі орієнтована на надання якісних послуг розміщення для широкого кола споживачів із різними потребами та рівнем доходів. Зокрема, суббренд Optima позиціонується як оптимальний вибір за співвідношенням ціни та якості, тоді як Optima Collection орієнтований на гостей, які очікують підвищеного рівня комфорту та сервісу. Така диференціація дозволяє мережі ефективно працювати одночасно в декількох ринкових сегментах та посилює конкурентоспроможність бренду.

Важливою складовою сучасного бренду є його цифрова присутність, яка забезпечує комунікацію зі споживачами, підтримує впізнаваність бренду та сприяє формуванню лояльності клієнтів. Для підприємств сфери гостинності цифрові канали комунікації набувають особливого значення, оскільки саме через них потенційні гості отримують інформацію про готельні послуги, здійснюють бронювання, знайомляться з відгуками інших користувачів та формують первинне уявлення про бренд.

Цифрова присутність бренду «Optima Hotels & Resorts» представлена офіційним вебсайтом, сторінками у соціальних мережах Facebook та Instagram, а також додатковими цифровими сервісами для комунікації з клієнтами. Офіційний сайт виконує функції основного інформаційного та комерційного ресурсу мережі, забезпечуючи можливість пошуку готелів, бронювання номерів, ознайомлення зі спеціальними пропозиціями, новинами та програмами лояльності. Важливою перевагою ресурсу є наявність єдиної системи

представлення всіх брендів мережі, що забезпечує цілісність корпоративних комунікацій.

Аналіз офіційного вебсайту свідчить про високий рівень його функціональності та відповідність сучасним вимогам цифрового маркетингу. Сайт має адаптивний дизайн, зручну навігацію, систему онлайн-бронювання та багатомовний інтерфейс, що сприяє ефективній взаємодії як з українськими, так і з іноземними споживачами. Окрім інформації про готелі мережі, користувачам доступні спеціальні пропозиції, новини компанії, контакти та додаткові сервіси, зокрема Telegram-бот для учасників програми лояльності.

Значну роль у цифрових комунікаціях бренду відіграють соціальні мережі Facebook та Instagram. Аналіз змісту публікацій свідчить, що основними напрямками комунікації є інформування про спеціальні пропозиції та акції, висвітлення переваг окремих готельних об'єктів, популяризація туристичних напрямків, інформування про нові послуги та підтримання постійного контакту з аудиторією. Такий підхід дозволяє не лише просувати послуги мережі, а й формувати емоційний зв'язок між брендом та його цільовою аудиторією.

Окремої уваги заслуговує Tone of Voice бренду, під яким розуміється стиль і характер комунікації бренду зі споживачами. Проведений аналіз дозволяє охарактеризувати Tone of Voice мережі як професійний, доброзичливий та клієнтоорієнтований. У комунікаціях переважає ввічливий і відкритий стиль спілкування, спрямований на створення атмосфери гостинності, комфорту та турботи про гостей. Повідомлення бренду мають позитивне емоційне забарвлення та акцентують увагу на відпочинку, комфорті, нових враженнях і перевагах перебування в готелях мережі.

Водночас комунікаційна політика бренду характеризується достатнім рівнем послідовності. Єдині візуальні елементи, корпоративні кольори, фірмовий стиль та подібна стилістика повідомлень використовуються на вебсайті та в соціальних мережах, що сприяє формуванню цілісного образу бренду та підвищує його впізнаваність серед споживачів.

Аналіз маркетингової діяльності просування бренду «Optima Hotels & Resorts» свідчить про використання комплексу інструментів стимулювання збуту, серед яких особливе місце займають сезонні акції, спеціальні пропозиції, програми лояльності та партнерські проєкти. Важливою особливістю є поєднання цінових стимулів із заходами, спрямованими на формування довгострокової прихильності до бренду.

У контексті дослідження маркетингової стратегії готельної мережі «Optima Hotels & Resorts» окремої уваги заслуговує аналіз прикладного інструментарію стимулювання збуту (sales promotion) та управління дохідністю (revenue management), представленого на офіційному вебпорталі оператора. Емпіричний аналіз структури та змісту актуальних акційних пропозицій компанії (відображено на рис. 2.5) дозволяє ідентифікувати системне використання класичних маркетингових детермінант, спрямованих на оптимізацію завантаження номерного фонду та максимізацію середнього чеку (AOV). Всі рекламні категоризовані за цільовим напрямом:

- сімейний відпочинок;
- краса і відновлення;
- діти;
- оздоровлення.

Нижче наведено теоретико-прикладне обґрунтування ключових інструментів, що інтегровані в операційну діяльність мережі.

1. Тимчасова детермінація та штучне обмеження терміну дії (Urgency Triggers). Управління часовими рамками акційних пропозицій виступає базовим тригером інтенсифікації споживчого попиту. Впровадження дедлайнів дозволяє скоротити період прийняття рішення про покупку готельного продукту та мінімізувати ризик перемикання потенційного гостя на пропозиції конкурентів. У маркетинговій практиці «Optima Hotels & Resorts» цей інструмент реалізовано у двох вимірах:

– календарно-сезонні обмеження: програми на кшталт «Раннього бронювання» мають чітко окреслене часове вікно дії, що дозволяє готелю

акумулювати грошові кошти у періоди низького сезону та гарантувати базове завантаження на пікові періоди.

– тарифи вихідного дня (Weekend Rates): штучне обмеження спеціальної ціни рамками кінця тижня (п'ятниця – неділя) є класичним елементом концепції Yield Management. Цей крок спрямований на диверсифікацію потоків: компенсацію спаду корпоративного (бізнес) туризму у вихідні дні шляхом залучення сегменту індивідуальних мандрівників (вікенд-туристів).

2. Просторова селекція та обмеження за географічною ознакою (Geographical Localization). Зважаючи на багатобрендову структуру мережі («Optima», «Optima Collection», «Raziotel», «Vita Park»), маркетингова політика компанії уникає уніфікації акцій для всіх об'єктів одночасно. Застосовується гнучкий підхід локалізації:

– регіонально-курортне таргетування: пакетні пропозиції, орієнтовані на тривале проживання або SPA-рекреацію, жорстко обмежені об'єктами у курортних зонах (наприклад, Карпати, Трускавець).

– урбаністичні девелоперські програми: спеціальні преференції для ділового туризму (MICE-сегмент, конференц-сервіс) локалізовані винятково в адміністративних та промислових центрах. Такий підхід запобігає неефективному розпорошенню маркетингового бюджету та забезпечує цільове покриття проблемних зон завантаження конкретного регіонального готелю.

3. Пакетування готельних послуг (Product Bundling). Для збереження стратегічної цінності бренду та уникнення девальвації базових тарифів, менеджмент мережі застосовує концепцію продуктових пакетів замість прямого зниження ціни (discounting). Комбінування основної послуги (проживання) з додатковими (харчування, SPA, конференц-сервіс, пізній виїзд) створює для споживача ефект підвищеної корисності.

Економічний зміст бандлінгу проявляється у наступному: впровадження комплексного пакету розмиває чисту вартість проживання, ускладнюючи для клієнта пряме порівняння цін із конкурентами. При цьому для готелю собівартість надання додаткових опцій (наприклад, доступ до басейну у вільні

години або компліментарний пізній виїзд) є мінімальною, тоді як суб'єктивно сприймана цінність (perceived value) для гостя зростає в рази.

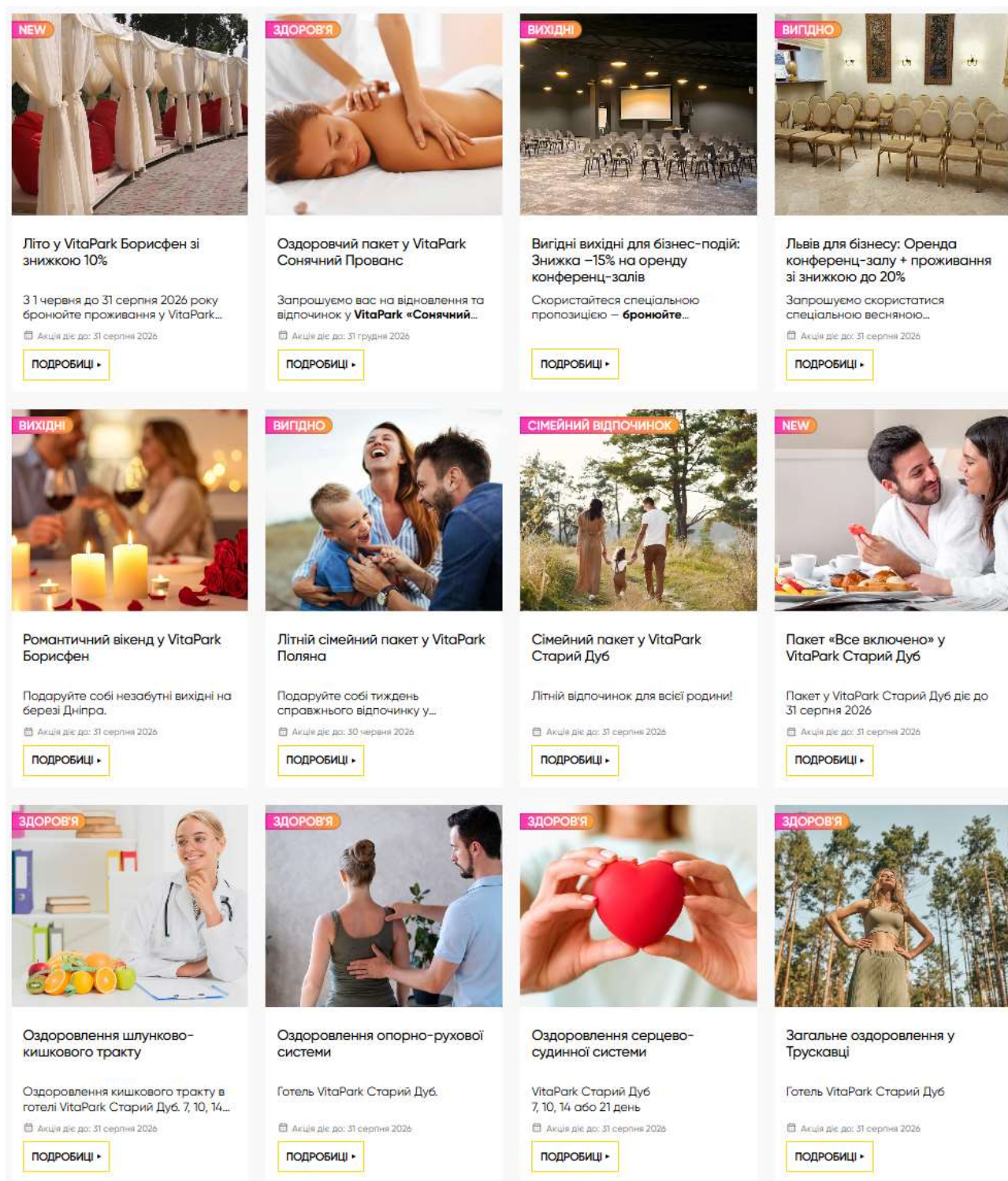


Рис. 2.5. Каталог спеціальних пропозицій, представлений на сайті

«Optima Hotels & Resorts»

4. Таргетована сегментація споживчого ринку. Аналіз акційного контенту свідчить про відсутність масового, недиференційованого підходу. Кожна пропозиція розроблена під чітко визначений профіль споживача:

- корпоративний сегмент (B2B): пропозиції довгострокових відряджень зі спеціальними фіксованими тарифами та оптимізованими умовами ануляції.

- сімейний сегмент (B2C): програми лояльності лояльного сімейного відпочинку, що передбачають безкоштовне розміщення дітей визначеної вікової категорії, що мінімізує загальні витрати домогосподарства на поїздку.

- нішевий та соціально-орієнтований маркетинг: спеціальні постійні програми для військовослужбовців та ветеранів. Окрім реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), з погляду маркетингу це забезпечує формування високого рівня бренд-адвокації (лояльності) серед специфічного та вагомого ринкового сегменту.

5. Стимулювання каналу прямих продажів (Retention & Disintermediation). Окреме місце посідають закриті пропозиції, доступні винятково для учасників внутрішньої програми лояльності («Optima Club»). Цей інструмент спрямований на системне зниження вартості залучення клієнта (CAC) та реалізацію стратегії десинтеграції (виключення посередників). Надаючи додаткові преференції зареєстрованим користувачам, готель стимулює бронювання через власний цифровий інструментарій, нівелюючи необхідність виплати високих комісійних винагород (зазвичай 15–20 %) глобальним системам онлайн-бронювання (OTA, зокрема Booking.com).

Таким чином, архітектоніка акційних пропозицій «Optima Hotels & Resorts» повністю підпорядкована засадам сучасного Revenue Management. Використання штучних обмежень (часових, просторових, сегментних) виступає в ролі ефективних ринкових фільтрів, які дозволяють готелю утримувати максимальний тариф для платоспроможного попиту в пікові періоди та паралельно заповнювати вільні потужності в періоди спаду за рахунок гнучкого пакетування послуг.

Окремим вектором діджитал-стратегії просування готельного продукту (зокрема, у мережі Instagram) є активна інтеграція інструментів стратегічного ко-брендингу та крос-маркетингових альянсів. Менеджмент «Optima Hotels & Resorts» систематично впроваджує масштабні колаборації та програми спільних дисконтів із провідними національними операторами критичної інфраструктури та сервісів – АТ «Укрзалізниця», оператором паливного ринку ПАТ «Укрнафта» та цифровим сервісом замовлення поїздок «OnTaxi» (рис. 2.6).

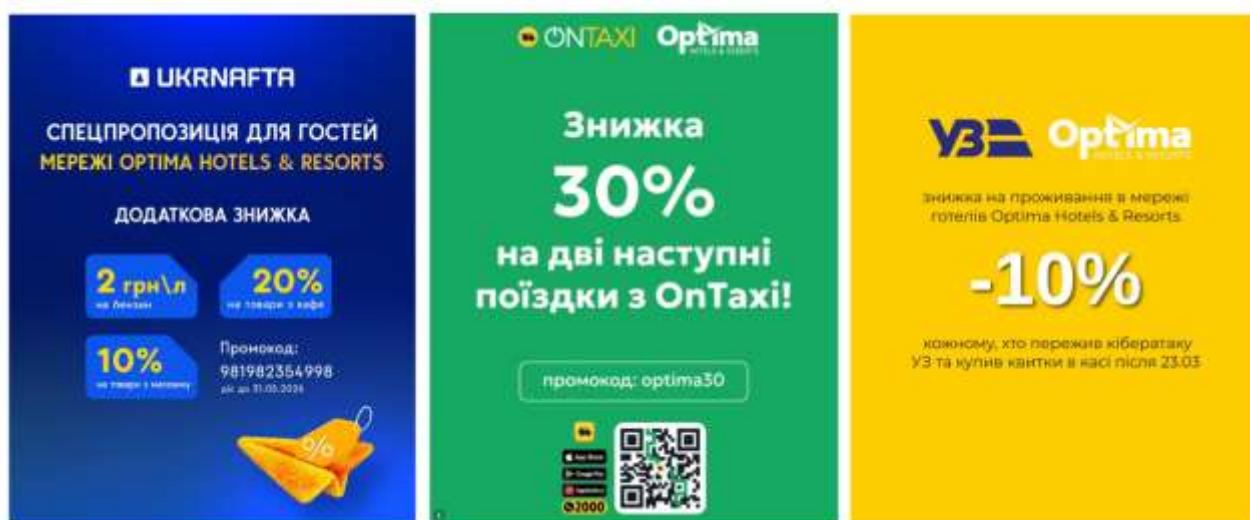


Рис. 2.6. Приклади колаборацій з іншими брендами, представлені у соціальних мережах «Optima Hotels & Resorts»

З погляду сучасної маркетингової теорії, формування таких тандемів дозволяє бренду ефективно інтегруватися у карту подорожі клієнта (Customer Journey Map) на всіх її етапах: від міжрегіональної логістики та заправки власного авто до внутрішньоміського переміщення й безпосереднього розселення. Завдяки взаємній дифузії лояльних баз користувачів компанія досягає потужного синергетичного ефекту, що виражається у мінімізації витрат на залучення нових клієнтів (CAC), капіталізації репутаційного капіталу за рахунок асоціації з іншими національними брендами-лідерами, а також підвищенні бар'єрів для перемикання споживача на готелі-конкуренти завдяки створенню доданої цінності, яка виходить далеко за межі стандартної послуги.

Проведений аналіз цифрової присутності бренду дозволяє зробити висновок, що готельна мережа використовує широкий спектр сучасних інструментів бренд-менеджменту та маркетингових комунікацій. Бренд представлений через офіційний вебсайт, сторінки у соціальних мережах Facebook та Instagram, програми лояльності, спеціальні акційні пропозиції, партнерські програми та інші інструменти взаємодії зі споживачами. Важливою перевагою є наявність єдиного корпоративного стилю, послідовного позиціонування бренду та сформованої системи комунікацій із цільовою аудиторією.

Разом із тим результати дослідження свідчать про наявність окремих проблемних аспектів розвитку бренду. Зокрема, аналіз активності в соціальних мережах показав відносно низьку частоту публікацій, яка в середньому становить близько двох дописів на місяць. За сучасних умов цифрового маркетингу така інтенсивність комунікацій є недостатньою для підтримання високого рівня залученості аудиторії та систематичного зміцнення впізнаваності бренду. Крім того, кількість підписників офіційної сторінки бренду в Instagram залишається порівняно невисокою та становить близько 6 тис. користувачів, що не повною мірою відповідає масштабам діяльності готельної мережі та її представленості на національному ринку готельних послуг.

Слід також відзначити, що основний акцент у цифрових комунікаціях бренду зосереджений переважно на інформуванні про акційні пропозиції, спеціальні умови проживання та партнерські програми. Водночас потенціал соціальних мереж для формування емоційної прив'язаності до бренду, розвитку спільноти навколо нього та залучення користувацького контенту використовується не повною мірою. За таких умов існує необхідність посилення комунікаційної активності бренду, розширення форматів контенту та впровадження додаткових інструментів цифрового маркетингу.

Отже, бренд «Optima Hotels & Resorts» характеризується достатньо високим рівнем сформованості та наявністю основних елементів сучасного бренд-менеджменту. Разом із тим результати проведеного аналізу свідчать про

наявність значного потенціалу для подальшого розвитку бренду, насамперед у напрямі вдосконалення цифрових комунікацій, підвищення активності в соціальних мережах, розширення взаємодії зі споживачами та зміцнення позицій бренду в інформаційному просторі. Виявлені проблеми та можливості розвитку формують підґрунтя для розробки комплексу заходів щодо удосконалення бренду готельної мережі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ БРЕНДУ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ OPTIMA HOTELS AND RESORTS

3.1. Обґрунтування напрямів розвитку бренду готельної мережі Optima Hotels and Resorts

Ефективний розвиток бренду підприємства повинен ґрунтуватися на результатах комплексного аналізу його поточного стану, ринкових позицій та особливостей взаємодії з цільовою аудиторією. Проведене у попередньому розділі дослідження дозволило встановити, що готельна мережа володіє сформованим брендом із чіткою архітектурою, впізнаваною візуальною ідентифікацією, розвиненою системою програм лояльності та сформованою цифровою присутністю. Водночас сучасні умови розвитку індустрії гостинності характеризуються високою конкуренцією, активною цифровізацією маркетингових комунікацій та зростанням ролі соціальних мереж у процесі формування споживчих переваг. У зв'язку з цим виникає необхідність визначення ключових проблем та резервів розвитку бренду, що дозволить обґрунтувати перспективні напрями його вдосконалення та підвищення конкурентоспроможності на ринку готельних послуг.

Результати проведеного у другому розділі дослідження свідчать, що бренд «Optima Hotels & Resorts» займає помітне місце на ринку готельних послуг України та характеризується наявністю основних елементів сучасного бренд-менеджменту. Мережа володіє сформованою бренд-архітектурою, впізнаваним логотипом і фірмовим стилем, використовує програми лояльності, реалізує маркетингові акції та підтримує комунікацію зі споживачами через цифрові канали. Разом із тим проведений аналіз дозволив виявити низку аспектів, які потребують удосконалення з метою підвищення ефективності розвитку бренду та зміцнення його конкурентних позицій.

Для визначення пріоритетних напрямів розвитку бренду доцільно систематизувати виявлені проблеми та потенційні резерви зростання. Такий підхід дозволить не лише оцінити поточний стан бренд-менеджменту, але й сформувати обґрунтовану основу для розробки комплексу практичних заходів щодо його вдосконалення. У таблиці 3.1 відображено основні проблеми та резерви розвитку бренду.

Таблиця 3.1

Основні проблеми та резерви розвитку бренду «Optima Hotels & Resorts»

№ з/п	Досліджуваний аспект	Поточний стан	Резерв розвитку
1	Публікаційна активність у соціальних мережах	У середньому близько 2 дописів на місяць	Збільшення регулярності публікацій та урізноманітнення контенту
2	Аудиторія Instagram, Facebook	Близько 6,2 тис. підписників	Розширення охоплення та залучення нових підписників
3	Контентна стратегія	Переважання інформаційного та рекламного контенту	Збільшення частки емоційного, відео- та користувацького контенту
4	Кобрендингові проекти	Наявні окремі партнерські активності	Формування системної програми партнерств
5	Залучення споживачів до комунікації	Обмежене використання UGC-контенту	Створення бренд-спільноти навколо мережі
6	Цифровий бренд-менеджмент	Використовуються базові інструменти просування	Впровадження окремої функції управління цифровим контентом

Аналіз наведених даних дозволяє зробити висновок, що основні резерви розвитку бренду «Optima Hotels & Resorts» зосереджені не стільки у вдосконаленні його ідентифікаційних характеристик, скільки у підвищенні ефективності цифрових комунікацій та розширенні взаємодії зі споживачами. Незважаючи на сформовану систему бренд-менеджменту, потенціал соціальних мереж, контент-маркетингу та партнерських проєктів використовується не повною мірою. У зв'язку з цим доцільними векторами розвитку бренду є посилення цифрової присутності, впровадження сучасної контент-стратегії та розширення кобрендингової діяльності, що дозволить підвищити впізнаваність бренду, рівень залученості аудиторії та ефективність маркетингових комунікацій.

Важливо враховувати, що бренд готельного підприємства формується не лише через маркетингові комунікації компанії, але й через досвід взаємодії споживачів із послугами. Саме тому оцінювання соціальної думки та аналіз відгуків клієнтів є важливим джерелом інформації для визначення перспективних напрямів розвитку бренду. Бренд існує виключно у свідомості споживачів.

Для комплексного розуміння рівня задоволеності споживачів та позиціонування бренду в цифровому середовищі сформовано вибірку з 15 готелів мережі різної цінової категорії (брендів Optima, Optima Collection, Raziotel, Vita Park) у різних регіонах України.

Нижче наведено узагальнену таблицю рейтингів (табл. 3.2), що базується на середніх показниках оцінювання користувачів на трьох провідних платформах: Google Maps, Booking.com та TripAdvisor [30-32]. Для забезпечення методологічної єдності та можливості коректного порівняльного аналізу, усі показники онлайн-репутації було зведено до єдиної 5-бальної шкали. Оцінки з платформи Booking.com (які оригінально формуються за 10-бальною шкалою) були адаптовані шляхом ділення на коефіцієнт 2, з математичним округленням до десятих часток.

Таблиця 3.2

Узагальнений рейтинг готелів мережі «Optima Hotels & Resorts»

№ з/п	Назва готелю	Місто (Локація)	Платформа			Інтегральний показник
			Google Maps	Booking.com	TripAdvisor	
1	2	3	4	5	6	7
1	Optima Collection Dworzec	Львів	4,6	4,4	4,5	4,5
2	Optima Collection	Кам'янець-Подільський	4,7	4,5	4,5	4,6
3	Optima	Одеса	4,5	4,3	4,0	4,3
4	Optima	Дніпро	4,4	4,2	4,0	4,2
5	Optima	Черкаси	4,6	4,4	4,5	4,5
6	Optima	Рівне	4,5	4,3	4,5	4,4
7	Optima	Вінниця	4,6	4,4	4,5	4,5
8	Optima Collection	Харків	4,5	4,3	4,0	4,3

Продовж. табл. 3.2

1	2	3	4	5	6	7
9	Optima	Суми	4,5	4,3	4,0	4,3
10	Raziotel Yamska	Київ	4,6	4,4	4,5	4,5
11	Vita Park Borysfen	Київ	4,2	3,9	4,0	4,0
12	Vita Park Карпати	Воловець	4,7	4,5	4,5	4,6
13	Optima	Житомир	4,5	4,3	4,0	4,3
14	Optima	Запоріжжя	4,4	4,2	4,0	4,2
15	Optima	Кропивницький	4,5	4,3	4,0	4,3

Агреговані дані свідчать про стабільно високий рівень онлайн-репутації мережі «Optima Hotels & Resorts». Абсолютна більшість досліджуваних готелів утримує оцінку в Google Maps на рівні 4,4–4,7 балів, що є індикатором високої лояльності локальних та міжнародних гостей. На платформі Booking.com середній бал варіюється в межах 8,3–9,0 (категорія «Дуже добре» та «Чудово»).

Найвищі показники задоволеності традиційно демонструють об'єкти рекреаційного типу (Vita Park Карпати) та готелі сегменту Collection у туристичних центрах (Кам'янець-Подільський, Львів). Деяке зниження оцінок (наприклад, Vita Park Borysfen) зазвичай корелює з необхідністю реновації номерного фонду або специфікою локації. Загалом, подібна однорідність рейтингів на різних майданчиках підтверджує ефективність впровадження єдиних корпоративних стандартів обслуговування незалежно від географічного розташування об'єкта.

Уніфікація шкал дозволяє чітко побачити консолідовану картину сприйняття бренду. Інтегральний показник по вибірці з 15 об'єктів становить 4,36 бала з 5,0 можливих.

Такі результати свідчать про те, що клієнтський досвід є гомогенним на різних майданчиках. Варто зауважити, що оцінки користувачів на платформі Booking.com після приведення до 5-бальної шкали зазвичай виявляються дещо нижчими порівняно з Google Maps. Це пояснюється специфікою аудиторії Booking.com: вона складається винятково з верифікованих гостей, які вже сплатили за проживання, а отже, висуюють більш жорсткі та прагматичні

вимоги до співвідношення «ціна/якість». Водночас стабільно високий рівень інтегрального показника підтверджує стійкість репутаційного капіталу мережі «Optima Hotels & Resorts».

Однак агреговані числові оцінки є лише «маркерами стану» – вони фіксують загальний рівень задоволеності, але не дають змоги ідентифікувати конкретні причини таких оцінок, виявити приховані «болі» клієнтів або ж неочевидні конкурентні переваги окремих об'єктів.

З огляду на це, для глибокого розуміння природи споживчого досвіду та максимально обґрунтованого визначення напрямів подальшого розвитку бренду, вбачалось за необхідне вийти за межі математичної статистики і провести змістовий аналіз відгуків клієнтів. Дослідження реальних текстових коментарів дозволило виокремити ключові тригери лояльності, систематизувати типові скарги та виявити ті операційні розриви між очікуваннями гостей і фактичним рівнем сервісу, усунення яких і має лягти в основу стратегії посилення бренду мережі.

Для проведення змістового (контент-) аналізу було сформовано репрезентативну вибірку з 500 актуальних текстових відгуків (за період 2024–2025 рр.), залишених гостями аналізованих 15 готелів мережі «Optima Hotels & Resorts» на платформах Booking.com, Google Maps та TripAdvisor.

У процесі дослідження відгуки були розподілені на дві макро-категорії (позитивні та негативні детермінанти споживчого досвіду). Для кожної категорії виокремлено ключові тематичні блоки (аспекти) та розраховано частоту їх згадування (питому вагу у загальній кількості коментарів відповідної тональності). Результати контент-аналізу систематизовано у таблиці 3.3.

Змістовий аналіз соціальної думки дозволяє чітко констатувати, що «ядром» бренду, яке генерує найбільшу лояльність споживачів, є високі стандарти харчування (зокрема, славнозвісні сніданки за системою «шведський стіл») та якісний клієнтський сервіс (навчений, емпатичний персонал). Завдяки жорстким корпоративним стандартам, мережі вдається підтримувати очікуваний рівень чистоти та гастрономії незалежно від того, в якому місті знаходиться

готель. Саме ця передбачуваність послуги є головним драйвером повторних візитів корпоративних та індивідуальних туристів.

Таблиця 3.3

Узагальнений рейтинг готелів мережі «Optima Hotels & Resorts»

Категорія	Ключовий аспект (Критерій)	Частота згадування	Типові маркери у відгуках (тези споживачів)
Позитивні фактори	Гастрономія	38 %	«Різноманітна шведська лінія», «дуже смачна кава», «високі стандарти харчування», «великий вибір страв».
	Сервіс та Персонал	27 %	«Привітні адміністратори», «швидке поселення (check-in)», «готовність допомогти», «професійний підхід».
	Локація та Логістика	18 %	«Зручне розташування», «близькість до центру / вокзалу», «зручна транспортна розв'язка».
	Чистота та Гігієна	12 %	«Білосніжна постіль», «якісне щоденне прибирання», «охайні номери».
	Додаткові переваги (Pet-friendly)	5 %	«Можливість проживання з тваринами», «лояльне ставлення до улюбленців».
Негативні фактори	Шумоізоляція	42 %	«Чути розмови сусідів», «тонкі стіни», «шум з коридору заважає спати».
	Амортизація матеріального фонду	24 %	«Втомлений ремонт», «зношені меблі», «сантехніка потребує оновлення / ремонту».
	Якість Wi-Fi з'єднання	16 %	«Слабкий сигнал у номері», «швидкості не вистачає для роботи (Zoom)», «постійні обриви зв'язку».
	Інфраструктурні обмеження (Паркінг)	10 %	«Тісний паркінг», «не вистачило місця для авто», «складний заїзд».
	Мікроклімат (Кондиціонування / Опалення)	8 %	«Гумно працює кондиціонер», «спекотно/холодно в номері», «застаріла система вентиляції».

Водночас контент-аналіз виявив системні операційні розриви, які стримують розвиток бренду та формують його вразливі місця. Абсолютним антілідером серед скарг є низький рівень звукоізоляції (42 % від усього негативу). Це пов'язано з тим, що значна частина об'єктів мережі – це реконструйовані будівлі старого фонду, де архітектурно складно забезпечити сучасні акустичні стандарти. На другому місці (24 %) перебуває проблема «втомленого» номерного фонду. Споживачі все частіше помічають зношеність

меблів та сантехніки, особливо в об'єктах, що були відкриті понад 7–10 років тому (наприклад, окремі номери у Дніпрі, Києві чи Одесі).

Отже, соціальне сприйняття бренду транслює чіткий сигнал керівництву: маркетингові комунікації та бездоганний сервіс на рецепції вже не здатні повністю компенсувати фізичне старіння інфраструктури. Для подальшого успішного розвитку бренду мережі «Optima Hotels & Resorts» необхідно зокрема фокусувати зусилля на якісну реновацію діючих об'єктів, інвестиції в IT-інфраструктуру (покращення покриття Wi-Fi) та модернізацію інженерних систем (звукоізоляція, мікроклімат). Оскільки бренд існує виключно у свідомості споживача, виявлені операційні розриви безпосередньо впливають на його ринкову вартість та рівень лояльності аудиторії.

Результати дослідження онлайн-репутації бренду та аналізу відгуків споживачів дозволили виявити як сильні сторони бренду, так і напрями, що потребують подальшого вдосконалення. Разом із тим ефективний розвиток бренду передбачає не лише виявлення проблем, але й формування обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на їх усунення. У зв'язку з цим доцільно розглянути послідовність процесу обґрунтування заходів щодо розвитку бренду готельної мережі, що відображена на рис. 3.1.

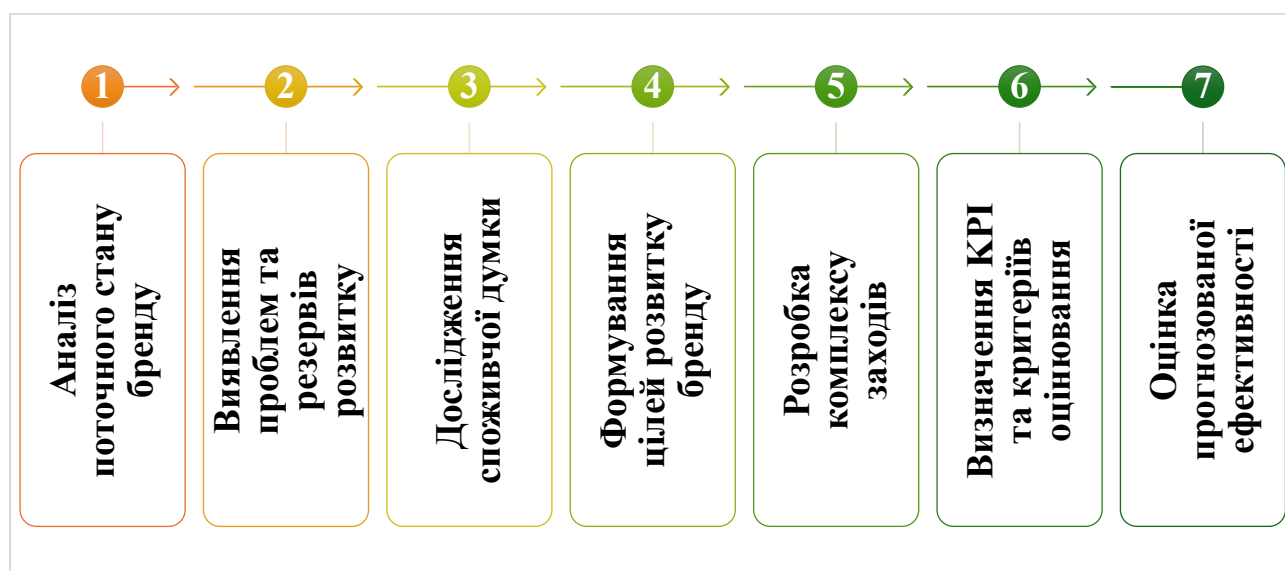


Рис. 3.1. Алгоритм обґрунтування напрямів розвитку бренду готельної мережі

Узагальнюючи наведений алгоритм, слід зазначити, що процес розвитку бренду повинен базуватися на результатах комплексної діагностики його поточного стану та враховувати потреби цільової аудиторії. Саме поєднання внутрішнього аналізу діяльності підприємства із зовнішньою оцінкою споживачів дозволяє формувати обґрунтовані управлінські рішення та визначати найбільш перспективні напрями розвитку бренду.

З урахуванням виявлених проблем та сучасних тенденцій розвитку індустрії гостинності подальший розвиток бренду мережі доцільно здійснювати за такими основними напрямками:

1. Посилення цифрової присутності бренду шляхом активізації діяльності в соціальних мережах, збільшення регулярності публікацій, розширення аудиторії підписників та впровадження сучасних цифрових інструментів комунікації зі споживачами.

2. Удосконалення контент-маркетингу бренду через збільшення частки емоційного контенту, відеоматеріалів, історій гостей, інтерактивних форматів взаємодії та користувацького контенту, що сприятиме формуванню більш тісного емоційного зв'язку між брендом та споживачами.

3. Розвиток кобрендингових та партнерських проєктів, спрямованих на розширення аудиторії бренду, підвищення його впізнаваності та формування додаткової цінності для споживачів шляхом співпраці з туристичними, транспортними, фінансовими та іншими організаціями.

4. Удосконалення системи управління цифровими комунікаціями, що передбачає впровадження відповідального фахівця за створення та координацію контенту, моніторинг ефективності комунікаційної діяльності та забезпечення послідовного розвитку бренду в цифровому середовищі.

Запропоновані напрями розвитку взаємопов'язані між собою та спрямовані на підвищення впізнаваності бренду, зміцнення його конкурентних позицій на ринку готельних послуг, збільшення рівня залученості споживачів та формування стійких довгострокових відносин із цільовою аудиторією.

3.2. Розробка комплексу заходів щодо розвитку бренду готельної мережі Optima Hotels and Resorts

За сучасних умов розвитку індустрії гостинності ефективність бренду значною мірою визначається не лише якістю наданих послуг, але й здатністю підприємства підтримувати постійний комунікаційний зв'язок зі споживачами, формувати позитивний інформаційний простір навколо бренду та забезпечувати його присутність у цифровому середовищі. У зв'язку з цим виникає необхідність розробки комплексу заходів, спрямованих на підвищення впізнаваності бренду, зміцнення його конкурентних позицій та посилення лояльності цільової аудиторії.

З огляду на результати проведеної діагностики, доцільним є формування експериментального проєкту розвитку бренду готельної мережі «Optima Hotels & Resorts» на 2027 рік, який включає чотири взаємопов'язані напрями та передбачає системне вдосконалення цифрових комунікацій, контент-маркетингу, партнерських взаємодій та управління бренд-присутністю у цифровому середовищі. Реалізація такого підходу дозволяє забезпечити цілісність управлінських рішень та їх узгодженість із виявленими проблемами й резервами розвитку бренду.

У межах розробки комплексу заходів щодо розвитку бренду готельної мережі доцільним є застосування підходів стратегічного планування, які дозволяють забезпечити системність, послідовність та вимірюваність управлінських рішень. Стратегічне планування розвитку бренду передбачає формування цілей, визначення інструментів їх досягнення, встановлення критеріїв оцінювання результативності та прогнозування очікуваних результатів.

Ключовим етапом стратегічного планування є постановка цілей розвитку бренду, які повинні відповідати виявленим проблемам і резервам, і водночас узгоджуватися із загальною стратегією підприємства. У випадку досліджуваної готельної мережі такими цілями виступають:

- підвищення впізнаваності бренду;
- розширення цифрової аудиторії;
- посилення залученості споживачів;
- зміцнення конкурентних позицій на ринку готельних послуг.

Наступним етапом є визначення критеріїв оцінювання ефективності реалізації стратегічних заходів, які дозволяють здійснювати кількісну та якісну оцінку досягнення поставлених цілей. Використання саме кількісних метрик дозволяє отримати дані, необхідні до розрахунку вартості бренду (див. формулу 1.1)

Не менш важливим елементом стратегічного планування є також визначення бажаних результатів розвитку бренду, які формуються на основі поточного стану бренду та прогнозованих можливостей його зростання. Зазначені результати мають бути конкретизовані у вигляді вимірюваних показників, що дозволяє забезпечити контроль ефективності реалізації запропонованих заходів та коригування управлінських рішень у процесі їх впровадження.

Пропонується використовувати систему оцінювання KPI як інструмент досягнення поставлених цілей. KPI (Key Performance Indicators) – це кількісні показники, які дозволяють оцінити, наскільки ефективно виконуються завдання й досягаються цілі. Вони базуються на даних, а не припущеннях, і допомагають уникнути розмитого оцінювання [33-35].

Отже, першим напрямом розвитку бренду готельної мережі пропонується визначити посилення його цифрової присутності, що обумовлено виявленою недостатньою активністю комунікацій у соціальних мережах та обмеженим використанням сучасних цифрових форматів взаємодії зі споживачами.

Метою даного напрямку є підвищення ефективності цифрових комунікацій бренду шляхом систематизації контентної діяльності, збільшення частоти взаємодії з аудиторією та розширення охоплення потенційних і наявних клієнтів. Основні заходи в межах реалізації цього напрямку та очікувані результати їх впровадження представлені та узагальнені у вигляді таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Заходи та очікувані результати посилення цифрової присутності бренду

№ з/п	Поточний стан / проблема	Пропонований захід	Очікуваний результат
1	Контент публікується нерегулярно	Впровадження системного контент-плану для соціальних мереж	Забезпечення стабільної та прогнозованої комунікації з аудиторією
2	У середньому 2 пости на місяць	Збільшення частоти публікацій до 12–15 постів на місяць	Підвищення видимості бренду в інформаційному просторі
3	Обмежене використання відеоформатів	Використання відеоконтенту (Reels, Stories, короткі огляди)	Зростання рівня залученості аудиторії
4	Візуальна подача не є повністю уніфікованою	Формування єдиного візуального стилю комунікацій	Посилення впізнаваності бренду
5	Низький рівень залучення користувачів	Активізація інтерактивної взаємодії з аудиторією	Зростання engagement rate та лояльності

Очікувані результати реалізації запропонованих заходів полягають у підвищенні рівня цифрової присутності бренду, збільшенні охоплення цільової аудиторії, зростанні кількості активних взаємодій користувачів із контентом та формуванні більш стійкого емоційного зв'язку між брендом і споживачами.

Другим напрямом розвитку бренду пропонується визначити розвиток контент-маркетингу, що зумовлено необхідністю підвищення емоційної залученості споживачів та формування більш цілісного інформаційного образу бренду в цифровому середовищі. Результати проведеного аналізу засвідчили, що наявна контентна політика характеризується недостатньою системністю, обмеженим використанням різноманітних форматів подачі інформації та недостатнім залученням користувацького контенту, що знижує потенціал формування стійких асоціацій із брендом.

Метою даного напрямку є формування структурованої системи контент-маркетингу, спрямованої на підвищення впізнаваності бренду, формування емоційного зв'язку зі споживачами та посилення їх лояльності через різні типи контенту. Основні заходи в межах реалізації цього напрямку та очікувані результати їх впровадження наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Заходи та очікувані результати розвитку контент-маркетингу бренду

№ з/п	Поточний стан / проблема	Пропонований захід	Очікуваний результат
1	Відсутність чіткої структури контенту	Розробка контент-матриці бренду (інформаційний, іміджевий, розважальний контент)	Систематизація комунікацій та збалансований контент-потік
2	Домінування інформаційних та акційних повідомлень	Збільшення частки емоційного та іміджевого контенту	Формування емоційного зв'язку зі споживачами
3	Обмежене використання користувацького контенту	Активне використання UGC (контент гостей)	Підвищення довіри до бренду та соціального доказу
4	Низька представленість відеоформатів	Створення відеоконтенту про готелі та сервіс	Підвищення залученості та часу взаємодії з контентом
5	Персонал бренду майже не представлений у комунікаціях	Формування контенту про персонал та «історії сервісу»	Посилення людяності та довіри до бренду

Очікувані результати реалізації запропонованих заходів полягають у підвищенні якості та структурованості контентної політики бренду, зростанні рівня залученості цільової аудиторії, формуванні більш глибоких емоційних асоціацій із готельною мережею та підвищенні загального рівня довіри до бренду.

Третім напрямом розвитку бренду пропонується визначити розширення кобрендингових та партнерських проєктів, що обумовлено необхідністю посилення конкурентних позицій бренду, диверсифікації каналів залучення клієнтів та формування додаткової цінності для споживачів через інтегровані пропозиції з партнерами. У сучасній індустрії гостинності партнерські взаємодії виступають одним із ключових інструментів розширення аудиторії та підвищення рівня лояльності клієнтів за рахунок синергії між різними сферами послуг.

Метою даного напрямку є розширення системи зовнішніх партнерств бренду, підвищення його впізнаваності на суміжних ринках та формування комплексних пропозицій для споживачів шляхом інтеграції готельних послуг із транспортними, туристичними, фінансовими та сервісними компаніями.

Основні заходи в межах реалізації цього напрямку та очікувані результати їх впровадження наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Заходи та очікувані результати розвитку кобрендингових та
партнерських проєктів

№ з/п	Поточний стан / проблема	Пропонований захід	Очікуваний результат
1	Партнерські програми мають обмежений характер	Розвиток партнерства з туроператорами	Збільшення туристичного потоку та бронювань
2	Відсутність інтегрованих бонусних програм	Співпраця з платіжними системами (Visa/Mastercard)	Формування додаткових стимулів для лояльних клієнтів
3	Епізодична присутність у подієвому маркетингу	Участь у подієвих та фестивальних партнерствах	Підвищення впізнаваності бренду
4	Недостатня системність B2B-сегмента	Розвиток корпоративних програм співпраці	Збільшення частки корпоративних клієнтів

Очікувані результати реалізації запропонованих заходів полягають у розширенні каналів залучення клієнтів, підвищенні впізнаваності бренду на суміжних ринках, формуванні додаткової цінності для споживачів, а також у зміцненні довгострокових партнерських відносин, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності готельної мережі.

Четвертим напрямом розвитку бренду пропонується визначити впровадження системи управління цифровою присутністю та контент-координації, що зумовлено необхідністю забезпечення цілісності комунікацій бренду, підвищення ефективності цифрового маркетингу та систематизації процесів взаємодії зі споживачами у соціальних мережах. Проведений аналіз засвідчив, що існуюча цифрова активність бренду має фрагментарний характер, що обмежує можливості формування єдиної комунікаційної стратегії та знижує потенціал довгострокового впливу на цільову аудиторію.

Метою даного напрямку є забезпечення системного підходу до управління цифровою присутністю бренду шляхом впровадження відповідального фахівця, який координуватиме контентну політику, забезпечуватиме регулярність

комунікацій, здійснюватиме моніторинг ефективності цифрових каналів та підтримуватиме узгодженість бренд-комунікацій у всіх онлайн-ресурсах.

У межах реалізації даного напрямку передбачається запровадження посади контент-креатора (або digital content manager), до функціональних обов'язків якого відноситься формування та реалізація контент-плану, ведення офіційних сторінок бренду у соціальних мережах, створення та адаптація контенту під різні цифрові платформи, організація взаємодії з аудиторією, моніторинг ключових показників ефективності цифрових комунікацій, а також координація реалізації партнерських і кобрендингових активностей у цифровому середовищі. Впровадження такої посади дозволить забезпечити централізоване управління контентом та підвищити узгодженість усіх комунікаційних повідомлень бренду.

Очікуваними результатами реалізації даного напрямку є підвищення ефективності управління цифровими каналами комунікації, забезпечення регулярності та системності контентної активності, зростання рівня залученості аудиторії, а також формування єдиного та впізнаваного цифрового образу бренду.

З метою забезпечення поетапної та системної реалізації запропонованого комплексу заходів розвитку бренду доцільно сформувати календарний план їх впровадження на 2027 рік. Це дозволяє узгодити всі напрями між собою, забезпечити послідовність виконання завдань та здійснювати контроль за їх реалізацією. Календарний план відображено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Календарний план реалізації заходів розвитку бренду

Напрямок	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
Розробка контент-плану та запуск системи цифрових комунікацій	●			
Активізація соціальних мереж та збільшення контент-активності	●	●	●	●
Впровадження нової контент-матриці бренду	●			
Розвиток UGC та відеоконтенту	●	●	●	●
Запуск партнерських та кобрендингових програм		●	●	●
Формування та запуск посади контент-креатора	●			
Моніторинг KPI та коригування стратегії		●		●

Реалізація запропонованого календарного плану забезпечує поетапне впровадження заходів розвитку бренду «Optima Hotels & Resorts», дозволяє синхронізувати роботу за всіма стратегічними напрямками та здійснювати контроль досягнення встановлених цілей. Поєднання цифрових, контентних, партнерських та організаційних заходів формує цілісну систему управління брендом, спрямовану на підвищення його впізнаваності, конкурентоспроможності та рівня взаємодії зі споживачами.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо розвитку бренду готельної мережі Optima Hotels and Resorts

Для оцінювання ефективності запропонованих заходів щодо розвитку бренду досліджуваної готельної мережі доцільно використовувати систему ключових показників ефективності (KPI). Застосування KPI дозволяє саме кількісно оцінити результати реалізації проєкту та визначити ступінь досягнення поставлених цілей.

Оскільки запропоновані заходи спрямовані на розвиток цифрових комунікацій, контент-маркетингу, партнерських проєктів та управління брендом у цифровому середовищі, система KPI охоплюватиме показники, що характеризують активність аудиторії, масштаби охоплення бренду, ефективність контентної політики та розвиток партнерських взаємодій. Використання таких показників забезпечує можливість порівняння поточного та прогнозованого стану бренду, а також дозволяє оцінити результативність запропонованих заходів у межах реалізації проєкту розвитку бренду на 2027 рік.

У таблиці 3.7 відображено ключові KPI для запропонованої стратегії розвитку бренду. Основним напрямом розвитку цифрової присутності є формування у свідомості споживачів образу готельного бренду наближеного, домашнього, доступного, сімейного. Оскільки самопозиціонування мережі спрямоване на першість на ринку готельних послуг, відповідно, готельний продукт має бути максимально доступний до широкого кола потенційних гостей.

Таблиця 3.7

Ключові показники ефективності реалізації проєкту розвитку бренду

Група показників	KPI	Поточне значення	Цільове значення
Соціальні мережі	Кількість підписників Instagram	6 165 осіб	75 000 осіб
	Частота публікацій	2 публікації на місяць	10–12 публікацій на місяць
Контент-маркетинг	Частка відеоконтенту	близько 10 %	50 %
	Частка емоційного та іміджевого контенту	близько 10 %	30 %
	Кількість UGC-публікацій	поодинокі випадки	не менше 15 на місяць
Партнерські проєкти	Кількість активних партнерських програм	3	8

Представлені в таблиці показники ефективності не є самостійною метою реалізації проєкту розвитку бренду. Вони виступають інструментами досягнення більш важливого стратегічного результату – посилення присутності бренду «Optima Hotels & Resorts» у свідомості споживачів та формування стійких позитивних асоціацій із мережею.

Запропоноване збільшення кількості публікацій, розвиток відеоконтенту, залучення користувачів до створення контенту та розширення партнерських проєктів спрямовані на збільшення кількості точок контакту між брендом і потенційними клієнтами. Чим частіше споживач взаємодіє з брендом у цифровому середовищі, тим вищою стає ймовірність того, що під час вибору місця проживання він надасть перевагу саме знайомому бренду.

У маркетинговій практиці такий ефект часто пов'язують із формуванням позитивного інформаційного поля навколо бренду та виникненням так званого гало-ефекту, за якого загальне позитивне сприйняття бренду поширюється на окремі його продукти та послуги. У результаті потенційний споживач сприймає готельну мережу як перевірений та надійний варіант, навіть якщо раніше безпосередньо не користувався її послугами.

Для забезпечення реалізації запропонованої стратегії розвитку бренду впроваджується посада цифрового контент-креатора (Digital Content Creator), основним завданням якого стане формування та підтримка системної присутності бренду у цифровому середовищі. Необхідність введення такої посади обумовлена тим, що більшість запропонованих заходів пов'язана саме зі створенням, плануванням та поширенням контенту, взаємодією з аудиторією та координацією цифрових комунікацій бренду.

На сьогодні управління цифровими комунікаціями вимагає не лише періодичного розміщення інформаційних повідомлень, а й постійної роботи із формування позитивного іміджу бренду, підтримки інтересу аудиторії, створення відеоконтенту, залучення користувачів до взаємодії та моніторингу ефективності маркетингових активностей. Саме тому реалізація запропонованої програми розвитку бренду потребує закріплення відповідного функціоналу за окремим фахівцем.

До основних функціональних обов'язків нової посади відносимуться:

- розробка та реалізація щомісячного контент-плану для соціальних мереж бренду;
- підготовка текстового, графічного та відеоконтенту для цифрових каналів комунікації;
- ведення офіційних сторінок бренду у соціальних мережах;
- організація роботи з користувацьким контентом (UGC);
- взаємодія з підписниками та модерацію коментарів;
- координація спільних маркетингових активностей із партнерами бренду;
- моніторинг ключових показників ефективності цифрових комунікацій;
- підготовка аналітичних звітів щодо результативності реалізації контентної стратегії.

Запровадження зазначеної посади дозволить централізувати процес управління цифровими комунікаціями, забезпечити регулярність контентної активності та створити організаційні умови для досягнення встановлених показників ефективності розвитку бренду.

У таблиці 3.8 наведено базові розрахунки щодо утримання такої посади у штаті готелю. Враховуючи статус експериментального для проєкту, пропонується стартовий оклад у розмірі 35 тисяч гривень.

Таблиця 3.8

Розрахунок витрат на утримання посади цифрового контент-креатора

№ з/п	Показник	Місячні витрати, грн	Річні витрати, грн
1	Посадовий оклад	35 000	420 000
2	ПДФО (18%)	6 300	75 600
3	Військовий збір (5%)	1 750	21 000
4	Заробітна плата «на руки»	26 950	323 400
5	ЄСВ (22%)	7 700	92 400
6	Загальні витрати роботодавця на оплату праці	42 700	512 400

Як свідчать результати розрахунків, річні витрати на утримання цифрового контент-креатора становитимуть 512,4 тисяч грн. Враховуючи масштаби діяльності готельної мережі, а також стратегічне значення цифрових комунікацій у сучасних умовах розвитку індустрії гостинності, зазначені витрати є економічно обґрунтованими. Фактично йдеться не лише про витрати на персонал, а про інвестиції у розвиток бренду, підвищення його впізнаваності та зміцнення конкурентних позицій мережі на ринку готельних послуг.

Річні витрати на утримання такого фахівця є співставними з витратами на проведення однієї масштабної рекламної кампанії, проте забезпечують постійну та системну присутність бренду в цифровому середовищі протягом усього року.

Реалізація запропонованих заходів розвитку бренду потребує формування відповідного маркетингового бюджету, спрямованого на забезпечення системного просування бренду в цифровому середовищі. Основним інструментом комунікаційної підтримки визначено таргетовану рекламу в екосистемі Meta (Facebook та Instagram), що дозволяє забезпечити охоплення цільової аудиторії, підвищення рівня впізнаваності бренду та стимулювання залученості користувачів. У таблиці 3.9 відображені місячні та річні витрати на маркетинговий бюджет реалізації запропонованої стратегії на календарний рік.

Таблиця 3.9

Маркетинговий бюджет просування бренду «Optima Hotels & Resorts»

№ з/п	Стаття витрат	Місячні витрати, грн	Річні витрати, грн
1	Таргетована реклама Meta (Facebook, Instagram)	30 000	360 000
2	Просування публікацій (boosting)	включено	включено
3	Ремаркетинг аудиторій	включено	включено
4	Разом	30 000	360 000

Запропонований маркетинговий бюджет у розмірі 360 тисяч гривень на рік забезпечує реалізацію системної цифрової присутності бренду у соціальних мережах. Основна частина витрат спрямовується на таргетовану рекламу в екосистемі Meta, що дозволяє здійснювати точне охоплення цільових сегментів аудиторії з урахуванням їх інтересів, поведінкових характеристик та географії. Застосування інструментів платного просування, включаючи boost-публікації та ремаркетинг, забезпечує багаторазову взаємодію потенційних клієнтів із брендом, що є критично важливим у сфері готельних послуг, де рішення про вибір готелю часто приймається на основі попереднього інформаційного контакту.

Таким чином, сформований маркетинговий бюджет є економічно обґрунтованим, відповідає масштабам діяльності готельної мережі та забезпечує досягнення визначених КРІ щодо розвитку бренду в цифровому середовищі.

Для оцінювання очікуваної ефективності запропонованих заходів розвитку бренду готельної мережі застосовано сценарний підхід. Його використання зумовлене тим, що результати реалізації маркетингових і брендингових стратегій залежать від сукупності зовнішніх та внутрішніх факторів, зокрема динаміки ринку готельних послуг, рівня конкуренції, ефективності рекламних кампаній, а також ступеня сприйняття бренду цільовою аудиторією. У зв'язку з цим точне прогнозування є ускладненим, а отже, більш обґрунтованим є формування декількох можливих варіантів розвитку подій.

У межах даного дослідження виділено три сценарії реалізації запропонованих заходів: песимістичний, базовий та оптимістичний.

Песимістичний сценарій передбачає часткову реалізацію запропонованих заходів або зниження їх ефективності внаслідок впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, що забезпечує рівень рентабельності інвестицій на рівні 2 %. Базовий сценарій відображає найбільш імовірний варіант розвитку подій за умови повної та системної реалізації комплексу заходів розвитку бренду, що забезпечує очікувану рентабельність у розмірі 7 %. Оптимістичний сценарій ґрунтується на максимально ефективному впровадженні маркетингової стратегії, високій результативності цифрових комунікацій та сприятливій ринковій кон'юктурі, що дозволяє прогнозувати досягнення рентабельності на рівні 12 %. Прогнозовані результати відображені у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Сценарний прогноз ключових показників ефективності розвитку бренду

№ з/п	Показник	Песимістичний сценарій	Базовий сценарій	Оптимістичний сценарій
1	Кількість підписників Instagram	15 000	45 000	75 000
2	Частота публікацій	6–8 / міс.	10–12 / міс.	12–15 / міс.
3	Частка відеоконтенту	30 %	40 %	50 %
4	UGC-публікації	5 / міс.	10 / міс.	15+ / міс.
5	Кількість партнерських проєктів	5	8	10
6	Загальний рівень цифрової залученості	помірний ріст	стабільний ріст	високий ріст

Усі запропоновані заходи розвитку бренду готельної мережі спрямовані на досягнення ключової бізнес-цілі – збільшення обсягів продажів готельних послуг через посилення впізнаваності бренду, підвищення рівня довіри споживачів та формування стійких асоціацій із оптимальним вибором у сфері гостинності. Реалізація системи цифрових комунікацій, контент-маркетингу та таргетованого просування створює передумови для розширення клієнтської бази та збільшення кількості прямих бронювань.

Наступним етапом оцінювання ефективності запропонованих заходів є визначення прогнозних фінансових результатів їх реалізації за кожним зі сценаріїв розвитку. Такий підхід дозволяє послідовно оцінити як рівень

економічної віддачі від інвестицій у розвиток бренду, так і загальний фінансовий ефект від впровадження маркетингових заходів у діяльність готельної мережі.

Розрахунки здійснюються на основі встановленого обсягу витрат на реалізацію проєкту та заданих рівнів рентабельності для кожного сценарію. На першому етапі визначається очікуваний рівень чистого прибутку, який формується залежно від ефективності реалізації запропонованих заходів. На другому етапі, на основі отриманого значення прибутку, визначається загальний фінансовий результат проєкту, що дозволяє комплексно оцінити його економічну доцільність. Розрахунки проведено за формулами 3.1 та 3.2, а їх результати відображені у таблиці 3.11.

Для розрахунку рентабельності використано формулу:

$$ROI = \frac{NP}{TE} \times 100\% \quad (3.1)$$

де ROI – рентабельність інвестицій, %

NP – чистий прибуток, грн;

TE – загальні витрати на реалізацію проєкту, грн.

Оскільки значення рентабельності використовуються як прогнозовані, то за формулою здійснювався пошук саме чистого прибутку.

Для розрахунку обсягів доходів від реалізації стратегії використано базову формулу:

$$R = NP + TE, \quad (3.2)$$

де R – доходи мережі, грн;

Загальні витрати на реалізації проєкту становлять 872,4 тисячі гривень, що включає у себе витрати на оплату праці за новою посадою та маркетинговий бюджет для просування засобами Meta.

Таблиця 3.11

Фінансові результати реалізації проєкту розвитку
бренду «Optima Hotels & Resorts»

Сценарій	Рентабельність	Чистий прибуток, грн	Доходи, грн
Песимістичний	2%	17 448	889 848
Базовий	7%	61 068	933 468
Оптимістичний	12%	104 688	977 088

Отримані результати свідчать, що реалізація запропонованих заходів розвитку бренду готельної мережі «Optima Hotels & Resorts» забезпечує позитивний фінансовий ефект за всіма розглянутими сценаріями, що підтверджує економічну доцільність та практичну ефективність впровадження запропонованого проєкту розвитку бренду.

Разом з тим, важливо зазначити, що запропоновані заходи спрямовані не лише на досягнення прямого економічного результату, але й на якісне посилення бренду як нематеріального активу підприємства, зокрема через підвищення його впізнаваності, формування позитивного іміджу та зміцнення позицій у свідомості цільової аудиторії. Таким чином, проєкт забезпечує комплексний ефект, що поєднує фінансову результативність із довгостроковим розвитком бренду.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі вирішено актуальне науково-практичне завдання, яке полягає в комплексному дослідженні теоретико-методичних засад формування та розвитку бренду підприємств готельного господарства, а також у розробці прикладних заходів щодо вдосконалення бренд-стратегії національної готельної мережі «Optima Hotels and Resorts».

За результатами проведеного дослідження сформовано такі висновки:

1. Щодо теоретичних засад брендингу в готельній індустрії. Доведено, що у сфері гостинності бренд виступає не просто елементом візуальної ідентифікації, а складною багатокомпонентною системою, яка формує цілісне сприйняття послуг у свідомості споживача. Для мережевих готелів бренд виконує критично важливу функцію – він є беззаперечною гарантією дотримання єдиних корпоративних стандартів якості обслуговування незалежно від географічного розташування об'єкта. Встановлено, що об'єктивна діагностика сили та ефективності готельного бренду вимагає комплексного підходу: вона не може обмежуватися виключно фінансовими показниками, а потребує синергетичного поєднання маркетингового, споживчого та фінансового аналізів для адекватного відображення вартості цього нематеріального активу.

2. Щодо архітектури бренду та ринкових позицій досліджуваного підприємства. Об'єктом практичного дослідження виступила «Optima Hotels & Resorts» – найбільша національна готельна мережа України, яка налічує 61 готель. Досліджено, що мережа успішно функціонує за бізнес-моделлю керуючої компанії. Внаслідок масштабної корпоративної реструктуризації було здійснено комплексний ребрендинг: компанія консолідувала свої активи під єдиним парасольковим брендом «Optima». Для ефективного охоплення різних цільових аудиторій та сегментів ринку портфель компанії було диверсифіковано за допомогою низки суббрендів, серед яких виокремлено: «Optima Hotel»,

«VitaPark», «Raziotel» та «UA Hotel Alliance». Крім того, виявлено, що операційна діяльність керуючої компанії оптимізована за 12 ключовими напрямками, що дозволяє забезпечувати повністю замкнений та комплексний цикл обслуговування готельних об'єктів.

3. Щодо результатів фінансово-господарської діагностики підприємства. На основі аналізу офіційної фінансової звітності ТОВ «ОПТИМА ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ» та ТОВ «АЛЬЯНС НЕЗАЛЕЖНИХ ГОТЕЛІВ УКРАЇНИ» за період 2021–2025 років виявлено глибокі структурні суперечності в операційній та фінансовій моделі мережі. З одного боку, підприємство демонструє високу здатність генерувати грошовий потік: спостерігається стабільне нарощення доходів, які у 2025 році досягли позначки у 809,36 млн грн. З іншого боку, незважаючи на значні доходи, підприємство перебуває у стані хронічної збитковості – чистий збиток за підсумками 2025 року склав 40,10 млн грн. Детальний аналіз показників ліквідності та фінансової стійкості засвідчив наявність критичної залежності компанії від позикового капіталу. Зафіксовано від'ємне значення власного капіталу (коефіцієнт фінансової залежності становить -0,99) та гострий дефіцит обігових коштів. Це свідчить про серйозні загрози для поточної платоспроможності компанії та неефективність управління витратами поза межами прямої операційної діяльності.

4. З огляду на виявлені результати діагностики підприємства, було розроблено практичні рекомендації щодо подальшого розвитку та вдосконалення бренду «Optima». Основним вектором запропонованих заходів визначено посилення цифрової присутності готельної мережі. Для чіткого моніторингу результативності та контролю за реалізацією цих ініціатив у роботі встановлені відповідні ключові показники ефективності (KPI). Крім того, з метою прогнозування очікуваних результатів, мінімізації ризиків та оцінки майбутнього фінансово-економічного стану компанії, було прораховано три сценарії перебігу подій, що відображають можливі варіанти розвитку ситуації після впровадження розроблених рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Брендинг – що таке бренд, з чого складається, як створити – GoIT Global. URL: <https://goit.global/ua/articles/brendynh-shcho-take-brend-z-choho-skladaietsia-iaak-stvoryty/> (дата звернення: 01.06.2026)
2. Самодай В.П., Машина Ю.П., Ковтун Г.І. Методичні засади створення бренду. *Економіка та суспільство*, №28, 2023 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-3>
3. Пархомчук С. С. Історико-еволюційний аналіз становлення брендингу як науково-прикладного напрямку в системі формування маркетингових стратегій. *Актуальні Питання Економічних Наук*, №11 (2025). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15484003>
4. Барков І. Бренд – інструмент маркетингового управління іміджем компанії. *Економіка та суспільство*, №71. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-29>
5. What Is a Brand and What Is It Actually Not? Clarifying Executive Misconceptions. URL: <https://www.business-powerhouse.com/what-brand-is-actually-not-clarifying-executive-misconceptions> (дата звернення: 01.06.2026)
6. Ярмач В.Ю. Поняття бренду та його співвідношення з поняттям торговельної марки. *Проблеми законності*. 2018. Вип. 141. С. 214-222. DOI: <https://doi.org/10.21564/2414-990x.141.131961>
7. Пащенко О. П. Теоретичні та практичні аспекти бренд-менеджменту підприємств ресторанного господарства. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск №1(18) 2020. С. 126–131.
8. Буняк Н. М. Особливості бренд-орієнтованого управління сучасним підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 43. С. 125–130.
9. Карачина Н. П., Дихніч Д. П., Самофалова М. О. Термінологічний взаємозв'язок категорій в системі брендингу. *Сталий розвиток економіки*. № 2 (49), 2024. С. 325–330.

10. Струтинська І.В. Бренд-менеджмент: теорія і практика : навч. посібник. Тернопіль: Прінт-офіс, 2015. 204 с.
11. Малтиз В. В., Вовченко В. Д., Дмитро М. Панфьоров Д. М. ДНК та піраміда бренду як складові маркетингових інструментів впливу на поведінку споживачів. *Актуальні проблеми економіки*. № 10 (268), 2023. С. 31–38
12. Данько Н. І., Риндич А. С. Розробка туристичного бренду міста Харкова. Міжнародні відносини. Еко-міка. Країнознавство. Туризм. №9. 2019. С. 179–189.
13. Платформа бренду: що це таке, основні складові бренд-платформи – етапи створення. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/brend-platforma> (дата звернення: 01.06.2026)
14. Балашов К. А., Орленко О. М. Формування бренд-платформи як складової інтелектуального капіталу жіночої футбольної команди. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Збірник наукових праць №5-6* (318-319). 2024. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-5-6-318-319-136-148>
15. Чемерис Г., Мисник А. Розробка бренд-платформи з залученням гейміфікації. *Актуальні питання гуманітарних наук*. Вип. 82, том 2, 2024. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4863/82-2-12>
16. Васильченко О.В. Класифікація та функції бренду в цифровому маркетинговому середовищі. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. №11. (293). с. 279-288. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-293-279-288>
17. Березюк В. О. Принципи, функції та технології реалізації брендингу в парадигмі маркетингового управління. *Актуальні Питання Економічних Наук*, №12. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15857844>
18. Ханін І.Г., Білозубенко В.С. Шаблій С.Є. Міжнародні готельні мережі: сутність, ознаки, перспективи розвитку в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. № 11 (221), 2019. С. 43-51. URL: <https://eco-science.net/issue/n221-2019/>

19. Зборовська О.М., Зборовський Р.В. Класифікація методичних підходів до оцінки бренда. *Причорноморські економічні студії*. № 34. 2018. С. 57-64. URL: https://bses.in.ua/journals/2018/34_2018/13.pdf
20. <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/722285c3-c304-4a97-90d9-70bfd4b107a7/content>
21. Калач Г. М. Моделі оцінки бренду в умовах цифровізації бізнесу. *Підприємництво і торгівля*, (2020). № (27). С. 26-30. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2020-27-04>
22. Аналіз бренду від А до Я: покрокова інструкція та ключові метрики. URL: <https://youscan.io/ua/blog/analiz-brendu/> (дата звернення: 01.06.2026)
23. Прудіус А., Кузяк В. Методика оцінки вартості бренду підприємства у секторі малого та середнього бізнесу (МСБ). *Grail of Science*, (2026). № (63), С. 470–478. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.06.03.2026.052>
24. Hotels 2025 | Reports | Brandirect URL: <https://brandirectory.com/reports/hotels/2025> (дата звернення: 01.06.2026)
25. Керуюча компанія – Optima Hotels and Resorts. URL: <https://optimahotels.com.ua/uk/management-company/> (дата звернення: 01.06.2026)
- 26.. В Україні планують побудувати 45 готелів до 2026 року | Онлайн-видання Економічна правда. URL: <https://epravda.com.ua/news/2024/10/3/720099/> (дата звернення: 01.06.2026)
27. ТОВ ОПТИМА ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/35850930> (дата звернення: 01.06.2026)
28. ТОВ «АЛЬЯНС НЕЗАЛЕЖНИХ ГОТЕЛІВ УКРАЇНИ». Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/39748629> (дата звернення: 01.06.2026)
29. Коефіцієнт плинності кадрів: як правильно розрахувати та запобігти зростанню? – HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/koeficziyent-plynnosti-kadriv/> (дата звернення: 01.06.2026)
30. Google Maps. URL: <https://www.google.com/maps> (дата звернення: 01.06.2026)

31. Booking.com | Official site | The best hotels, flights, car rentals & accommodations. URL: <https://www.booking.com/> (дата звернення: 01.06.2026)
32. Tripadvisor: Over a billion reviews & contributions for Hotels, Attractions, Restaurants, and more. URL: <https://www.tripadvisor.com/> (дата звернення: 01.06.2026)
33. Шалева О.І. Система КРІ як сучасний інструмент управління бізнес-процесами готельних підприємств. *Економіка та суспільство*, №65. (2024) DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-147>
34. Бовш Л., Вerezомська І., Джгуташвілі Н. Використання штучного інтелекту у брендингу суб'єкта гостинності. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2025. Том 8. №1. С. 10–28. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.8.1.2025.334820>
35. Що таке КРІ: як вимірювати результативність і що для цього потрібно? – HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/shho-take-kpi-klyuchovi-pokazniki-efektivnosti/> (дата звернення: 01.06.2026)
36. Кулик М. В. Інформаційне забезпечення та цифрова трансформація в ревеню менеджменті. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. № 29 (2024). С. 133-136. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.29.2024.308825>
37. Журило В.В., Чепурний С.Е., Сойма С.С. Вплив брендингу на рішення споживачів: аналіз важливих аспектів та тенденцій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-150>
38. Македон В. В., Байлова О. О. Планування і організація впровадження цифрових технологій в діяльність промислових підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2023. Випуск 47. С. 16-26. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-47-3>
39. Чичун В. А. Особливості управління брендинговими підприємствами в умовах євроінтеграції. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2020. Вип. 1-2 (77-78). С. 301-314. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2020-1.77-2.78.26>

40. Лихолат С., Задоріжна І. М. Вплив бренду на поведінку споживачів в умовах Covid-19. *Економіка та суспільство*. 2021. №(26). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-8>

41. Любчук В. Бренд-менеджмент як вид управлінської діяльності. *Соціологічні студії*. 2020. № 1(16). С. 57–63. DOI: <https://doi.org/10.29038/2306-3971-2020-01-57-63>.