

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Економічний факультет

ПОГОДЖЕНО

Декан економічного факультету

_____ **Андрій МУЗИЧЕНКО**

(підпис)

« ____ » _____ 2025 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

готельно-ресторанної справи та туризму

_____ **Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО**

(підпис)

« ____ » _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Стратегія розвитку підприємства готельно-
ресторанного бізнесу у повоєнний період»**

Спеціальність **241 «Готельно – ресторанна справа»**

Освітня програма **«Готельно –ресторанний бізнес»**

Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

Гарант освітньої програми

д.е.н., професор

(підпис)

_____ **Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО**

Керівник магістерської

кваліфікаційної роботи

к.е.н., доцент

(підпис)

_____ **Стефанія МОСІЮК**

Виконав

_____ **Тарас ГЕРАСИМЧУК**

(підпис)

КИЇВ – 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Економічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

готельно – ресторанної справи та туризму

доктор економічних наук, професор

_____ **Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО**

«_____» _____ **2025р.**

ЗАВДАННЯ

**ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
ЗДОБУВАЧУ**

Герасимчуку Тарасу Григоровичу

Спеціальність **241 «Готельно – ресторанна справа»**

Освітня програма **«Готельно –ресторанний бізнес»**

Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Стратегія розвитку
підприємства готельно-ресторанного бізнесу у повоєнний період»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від 29.10.2024 р. №
1943С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2025.10.30

Рік, місяць, число

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи становлять статистичні матеріали Державної служби статистики України, звіти

Державного агентства розвитку туризму, внутрішню звітність бутік-готелю “Опера”, чинні нормативно-правові акти, наукові публікації українських і зарубіжних дослідників, галузеві аналітичні огляди та сучасні електронні джерела.

Об’єкт дослідження – діяльність бутік-готелю “Опера” як представника готельно-ресторанного бізнесу в Україні.

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади, механізми та напрями вдосконалення стратегії розвитку бутік-готелю “Опера” у повоєнний період.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Розкрити сутність, принципи та значення стратегічного розвитку підприємств індустрії гостинності в умовах післявоєнного відновлення.
2. Обґрунтувати методологічні підходи до формування стратегії розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу.
3. Дослідити особливості стратегічного управління закладами гостинності у кризових та посткризових умовах.
4. Провести організаційно-економічний аналіз діяльності бутік-готелю “Опера” та оцінити його стратегічний потенціал.
5. Проаналізувати сучасний стан стратегічного управління діяльністю готелю “Опера” та визначити основні проблеми й резерви розвитку.
6. Оцінити рівень конкурентоспроможності готелю на ринку готельно-ресторанного бізнесу України.
7. Розробити концептуальні засади вдосконалення стратегії розвитку готелю “Опера” у післявоєнний період.
8. Запропонувати інноваційно-цифрові напрями модернізації діяльності підприємства та впровадження моделі “SmartHospitality”.
9. Обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів і спрогнозувати соціально-економічні результати реалізації стратегії розвитку готелю.

Дата видачі завдання «22» листопада 2024 р.

Керівник

магістерської кваліфікаційної роботи _____ **Стефанія МОСІЮК**

Завдання прийняв до виконання _____ **Тарас ГЕРАСИМЧУК**

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД.....	6
1.1 Сутність, принципи та значення стратегічного розвитку підприємств індустрії гостинності.....	6
1.2 Методологічні підходи до формування стратегії розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу.....	15
1.3 Особливості стратегічного управління закладами гостинності у кризових та посткризових умовах.....	24
Висновок до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ БУТИК-ГОТЕЛЮ “ОПЕРА” (М. КИЇВ).....	31
2.1 Організаційно – економічні засади функціонування готелю “Опера”.....	31
2.2 Аналіз стану стратегічного управління діяльністю готелю «Опера».....	42
2.3 Аналіз конкурентоспроможності готелю на ринку готельного бізнесу.....	58
Висновок до розділу 2.....	67
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ “ОПЕРА” У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД.....	68
3.1 Концептуальні засади формування стратегії розвитку підприємства сфери гостинності.....	68
3.2 Інноваційно-цифрові напрями модернізації та впровадження моделі “Smart Hospitality”.....	77
3.3 Обґрунтування ефективності запропонованих заходів і прогноз соціально-економічних результатів.....	90
Висновок до розділу 3.....	95
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	100

ВСТУП

Сфера готельно-ресторанного бізнесу є важливою складовою туристичної індустрії, що забезпечує розвиток економіки, зайнятість населення та формування позитивного іміджу держави. В умовах війни та післявоєнного відновлення України саме підприємства індустрії гостинності стикаються з численними викликами – скороченням туристичних потоків, втратою ресурсів, кадровими проблемами, зміною споживчих уподобань і необхідністю швидкої цифрової трансформації. Тому формування ефективної стратегії розвитку підприємств галузі набуває особливого значення, оскільки вона є запорукою відновлення стабільності, підвищення конкурентоспроможності та залучення інвестицій у повоєнний період.

Актуальність теми зумовлена необхідністю розроблення сучасних підходів до стратегічного управління готельно-ресторанними підприємствами, які дозволяють адаптувати бізнес до змін зовнішнього середовища, оптимізувати ресурси та впроваджувати інноваційні рішення. У післявоєнний період особливої уваги потребує модернізація управлінських систем, цифровізація сервісів і підвищення якості послуг відповідно до міжнародних стандартів. Саме тому дослідження стратегії розвитку butik-готелю “Опера” є своєчасним і практично значущим для галузі гостинності.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегії розвитку butik-готелю “Опера” у повоєнний період.

Завдання дослідження:

1. Розкрити сутність, принципи та значення стратегічного розвитку підприємств індустрії гостинності в умовах післявоєнного відновлення.
2. Обґрунтувати методологічні підходи до формування стратегії розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу.
3. Дослідити особливості стратегічного управління закладами гостинності у кризових та посткризових умовах.

4. Провести організаційно-економічний аналіз діяльності бутік-готелю “Опера” та оцінити його стратегічний потенціал.
5. Проаналізувати сучасний стан стратегічного управління діяльністю готелю “Опера” та визначити основні проблеми й резерви розвитку.
6. Оцінити рівень конкурентоспроможності готелю на ринку готельно-ресторанного бізнесу України.
7. Розробити концептуальні засади вдосконалення стратегії розвитку готелю “Опера” у післявоєнний період.
8. Запропонувати інноваційно-цифрові напрями модернізації діяльності підприємства та впровадження моделі “SmartHospitality”.
9. Обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів і спрогнозувати соціально-економічні результати реалізації стратегії розвитку готелю.

Об’єкт дослідження – діяльність бутік-готелю “Опера” як представника готельно-ресторанного бізнесу в Україні.

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади, механізми та напрями вдосконалення стратегії розвитку бутік-готелю “Опера” у повоєнний період.

Інформаційна база дослідження включає статистичні матеріали Державної служби статистики України, звіти Державного агентства розвитку туризму, внутрішню звітність бутік-готелю “Опера”, чинні нормативно-правові акти, наукові публікації українських і зарубіжних дослідників, галузеві аналітичні огляди та сучасні електронні джерела.

Дослідження спрямоване на удосконалення стратегічного управління у сфері гостинності шляхом розроблення практичних рекомендацій для підвищення ефективності функціонування бутік-готелю “Опера” у повоєнний період, що сприятиме сталому розвитку готельно-ресторанної галузі України загалом.

Методологічною основою магістерської роботи є комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: аналіз і синтез, порівняння,

узагальнення, системно-структурний та порівняльний аналіз. Використано статистичні, розрахунково-аналітичні, кількісні та якісні методи для оцінки показників діяльності готелю, а також методи моделювання для обґрунтування стратегії розвитку та формування концепції «Smart Hospitality».

Наукова новизна полягає у вдосконаленні підходів до стратегічного розвитку підприємств гостинності у повоєнний період. Запропоновано інтегральну модель оцінювання стратегічного потенціалу бутік-готелю «Опера» та обґрунтовано напрями цифрової модернізації на основі концепції «Smart Hospitality». Уточнено підходи до формування конкурентоспроможності готелів в умовах посткризового відновлення.

Практичне значення полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності стратегічного управління готелем «Опера». Розроблені підходи сприяють оптимізації сервісних процесів, цифровізації діяльності, посиленню ринкової позиції та підвищенню якості готельних послуг. Результати можуть бути впроваджені у практику підприємств індустрії гостинності в умовах повоєнного відновлення.

Апробація результатів роботи і публікації. Основні положення дослідження були представлені на наукових конференціях і семінарах, а також опубліковані у збірнику Тез доповідей ІV Міжнародної науково – практичної конференції «Гостинність і туризм майбутнього: наукові та практичні горизонти», (30 квітня – 1 травня 2025 р.). Київ: НУБіП України. 2025. 243 с. Тема «СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ ГОТЕЛЬНО - РЕСТОРАННИХ ПОСЛУГ НА РИНКУ» (дод.А).

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 108 сторінок. Дослідження містить 9 рисунків та 18 таблиць, а список використаних джерел налічує 83 найменування. У додатку подано 1 матеріал, що доповнює результати дослідження.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

1.1 Сутність, принципи та значення стратегічного розвитку підприємств індустрії гостинності

У сучасних умовах глобальної нестабільності стратегічний розвиток підприємств індустрії гостинності посідає провідне місце у системі управління, оскільки саме він забезпечує довгострокову життєздатність і стійкість бізнесу. У період післявоєнного відновлення цей аспект набуває особливої ваги, адже від здатності підприємств гостинності адаптуватися до змін ринку залежить не лише їх економічна ефективність, а й розвиток туризму та імідж держави загалом.

Теоретично поняття стратегічного розвитку трактується як комплексний процес управління змінами, спрямований на досягнення збалансованих економічних і соціальних результатів [8; 9; 28]. Він охоплює визначення цілей, формування місії, оцінку внутрішніх ресурсів і зовнішнього середовища, розробку напрямів розвитку та контроль їх реалізації. На відміну від поточного управління, стратегічний розвиток має довгострокову орієнтацію, враховує можливі ризики й невизначеність майбутнього.

Як зазначають Моргулець і Нищенко [33], стратегічний розвиток у сфері гостинності – це безперервний процес формування потенціалу підприємства, який поєднує адаптацію, інновації та прогнозування. Такий підхід відповідає логіці еволюційного менеджменту, що розглядає підприємство як відкриту систему, здатну самостійно перебудовуватися під впливом зовнішніх викликів.

З позиції системного підходу Влащенко [8]; Грищенко [13] стратегічний розвиток включає взаємодію трьох ключових підсистем:

1. Аналітичної– здійснює оцінку ринку, визначення можливостей і загроз.

2. Організаційної– формує управлінську структуру, відповідальність і координацію дій.

3. Інноваційно-кадрової– забезпечує підготовку персоналу, розвиток компетенцій, упровадження нових сервісів і технологій.

На рисунку 1.1 подано узагальнену схему сутності стратегічного розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу.



Рисунок 1.1 – Сутність стратегічного розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Складено автором на основі [8; 9; 23; 33]

Як показано на рисунку 1.1, стратегічний розвиток є циклічним процесом, у якому етапи аналізу, планування, реалізації та контролю взаємопов'язані. Для підприємств індустрії гостинності особливо важливо, що цей процес охоплює не лише економічні аспекти, а й соціально-культурні. Кожна ланка системи – від формування бачення до контролю результатів – орієнтована на створення конкурентних переваг через якість сервісу, довіру клієнтів і стабільність персоналу.

На думку Мальської та Пандяк [28], стратегічний розвиток у сфері гостинності передбачає також ціннісний підхід– орієнтацію не лише на прибуток, а й на створення позитивного клієнтського досвіду, збереження культурних традицій та інтеграцію підприємства в туристичну екосистему регіону.

Ефективне управління розвитком підприємства неможливе без дотримання системи принципів, які визначають його логіку, послідовність і методи досягнення стратегічних цілей. У науковій літературі відсутнє єдине

трактування складу цих принципів, однак більшість дослідників Боришкевич і Обозна [6]; Влащенко [8]; Качала і Петровська [21]; Грищенко [13] погоджуються, що стратегічний розвиток у сфері гостинності має ґрунтуватися на поєднанні управлінських, соціальних та інноваційних підходів.

Принцип у контексті стратегічного розвитку – це базове правило або орієнтир, що визначає загальний напрям і спосіб організації процесів планування, прогнозування та реалізації цілей. Саме через систему принципів забезпечується взаємозв'язок між довгостроковою стратегією підприємства і його поточною діяльністю.

У таблиці 1.1 наведено систематизацію ключових принципів стратегічного розвитку підприємств індустрії гостинності.

Таблиця 1.1

Основні принципи стратегічного розвитку підприємств індустрії гостинності

Принцип	Характеристика та прояв у сфері гостинності
Системність	Усі елементи управління підприємством (виробництво, персонал, маркетинг, фінанси, сервіс) повинні бути інтегровані у єдину стратегію. Це забезпечує узгодженість цілей і результатів.
Гнучкість	Полягає у здатності підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища: коливань попиту, криз, змін у поведінці споживачів. У післявоєнний період цей принцип має вирішальне значення.
Інноваційність	Передбачає використання нових технологій і сервісів, автоматизацію бронювання, роботизацію обслуговування, застосування мобільних застосунків і аналітики даних.
Клієнто-орієнтованість	Орієнтація діяльності на задоволення потреб і очікувань клієнтів, створення індивідуального досвіду та високого рівня сервісу.
Соціальна відповідальність	Забезпечення добробуту працівників, участь у розвитку громади, підтримка соціальних ініціатив і благодійних програм.
Сталий розвиток	Поєднання економічної ефективності з екологічною безпечністю й соціальною користю. Це означає дотримання принципів «зеленої економіки» та ощадливого використання ресурсів.

Складено автором на основі [6; 8; 13; 21; 23]

Як видно з таблиці 1.1, стратегічний розвиток підприємств індустрії гостинності охоплює не лише економічну, а й гуманітарну складову. Принцип системності відображає потребу у цілісному підході, коли всі структурні підрозділи працюють на досягнення єдиної мети. Наприклад, готель не може досягти високих фінансових результатів без узгоджених дій служби маркетингу, персоналу прийому, обслуговування та технічної підтримки.

Гнучкість є критично важливою в період трансформації ринку. За результатами досліджень VoxUkraine [5], понад 70 % українських підприємств сфери HoReCa у 2023 році були змушені змінити свої бізнес-моделі: скоротити витрати, оптимізувати меню, переорієнтувати рекламу. Це свідчить, що гнучкість – не просто риса управління, а механізм виживання.

Принцип інноваційності безпосередньо пов'язаний з технологічними змінами. За даними Неїленко, Фогель та Гуші [39], підприємства, які впровадили автоматизовані системи бронювання, збільшили продуктивність персоналу на 15–20 %. Тобто інновації виступають не додатковим елементом, а рушійною силою стратегічного розвитку.

Водночас принцип соціальної відповідальності підсилює довіру суспільства до бізнесу. Готелі, які підтримують внутрішньо переміщених осіб або долучаються до волонтерських програм, підвищують лояльність клієнтів та позитивне сприйняття бренду. Таким чином, стратегічний розвиток стає не лише економічною, а й соціальною категорією [14; 33].

Сталий розвиток інтегрує екологічну складову у стратегію підприємства. Застосування енергозберігаючих систем, повторне використання ресурсів, мінімізація харчових відходів – усе це сприяє формуванню «зеленого іміджу» бізнесу, який відповідає сучасним стандартам ЄС.

На рисунку 1.2 показано взаємозв'язок між основними принципами стратегічного розвитку, що демонструє їх системну єдність.

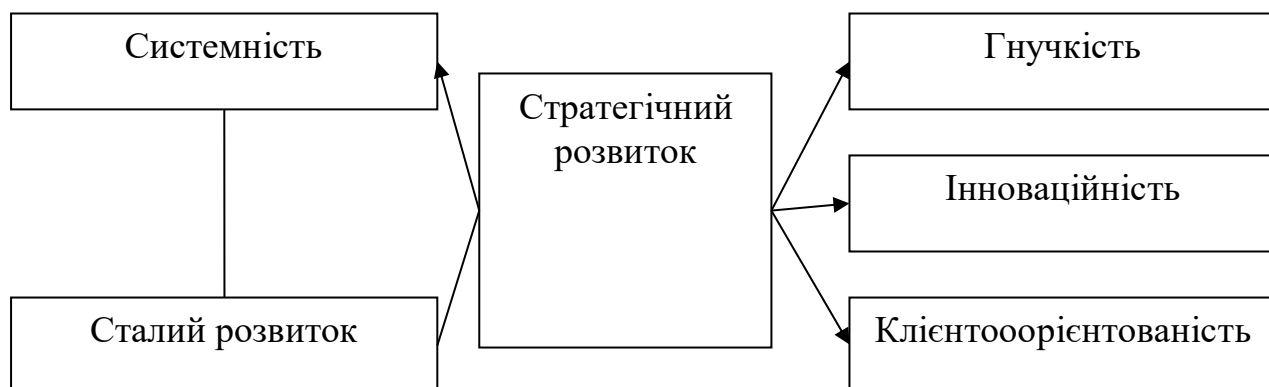


Рисунок 1.2. Взаємозв'язок принципів стратегічного розвитку підприємств індустрії гостинності

Складено автором на основі [6; 8; 13; 33]

Як видно з рисунка 1.2, усі принципи стратегічного розвитку перебувають у взаємозалежності. Наприклад, без системності неможливо забезпечити гнучкість, а без інновацій – досягти сталості. У готельно-ресторанному бізнесі це означає, що стратегічне планування має бути інтегрованим, тобто таким, що враховує вплив кожного елемента на загальну конкурентоспроможність.

Згідно з підходом Моргулець [33], у сучасному стратегічному менеджменті важливо не лише проголошувати принципи, а й формувати механізми їх реалізації: навчання персоналу, цифровізація бізнес-процесів, створення культури безперервного вдосконалення. Це і є основою розвитку, який забезпечує тривалу стабільність підприємства в умовах кризи та відновлення.

Принципи стратегічного розвитку формують концептуальну основу, на якій базується система управління підприємством у сфері гостинності. Вони задають напрями дій, регламентують поведінку організації у мінливому середовищі та визначають критерії ефективності прийняття управлінських рішень. Проте реалізація цих принципів неможлива без урахування комплексу

факторів, що впливають на внутрішній потенціал і зовнішнє оточення підприємства.

Як зазначають Волковська [9] і Моргулець [33], фактори стратегічного розвитку утворюють складну систему взаємозв'язків між середовищем функціонування підприємства, його ресурсами, управлінськими рішеннями та очікуваннями споживачів. Для галузі гостинності така взаємодія є особливо важливою, адже вона безпосередньо залежить від рівня платоспроможності населення, політичної стабільності, туристичних потоків, розвитку технологій і якості персоналу.

У науковій літературі [8; 23; 42] усі фактори поділяють на зовнішні (які не контролюються підприємством, але впливають на його діяльність) і внутрішні (що формуються в межах самого підприємства). Кожна група має власну специфіку впливу та різний ступінь управлінської керованості.

У таблиці 1.2 наведено систематизацію основних факторів, що визначають стратегічний розвиток підприємств індустрії гостинності.

Таблиця 1.2

Класифікація факторів стратегічного розвитку підприємств індустрії гостинності

Група факторів	Складові елементи	Характер впливу на підприємство
Зовнішні	Політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні, інституційні	Визначають ринкові умови функціонування підприємства: рівень попиту, конкурентне середовище, можливості інвестицій і державну підтримку галузі.
Внутрішні	Кадровий потенціал, рівень менеджменту, організаційна культура, фінансові ресурси, інноваційність, технологічне забезпечення	Відображають здатність підприємства ефективно використовувати свої ресурси для досягнення стратегічних цілей і формування конкурентних переваг.

Складено автором на основі [8; 23; 33; 42]

Як видно з таблиці 1.2, зовнішні фактори створюють умови функціонування підприємства, тоді як внутрішні визначають можливість його розвитку. Для індустрії гостинності України у післявоєнний період найбільш впливовими стали економічні та соціальні чинники. Зниження платоспроможності населення, скорочення ділових подорожей і зміна туристичних потоків істотно вплинули на структуру попиту. Водночас внутрішні фактори – професіоналізм персоналу, якість сервісу, здатність до інновацій – забезпечили адаптацію підприємств до нових реалій.

Як зазначає Грищенко [13], здатність до стратегічного розвитку залежить від синергії зовнішніх і внутрішніх факторів: лише за умови збалансування цих впливів підприємство може досягти стійкого зростання. Цей взаємозв'язок подано на рисунку 1.3.

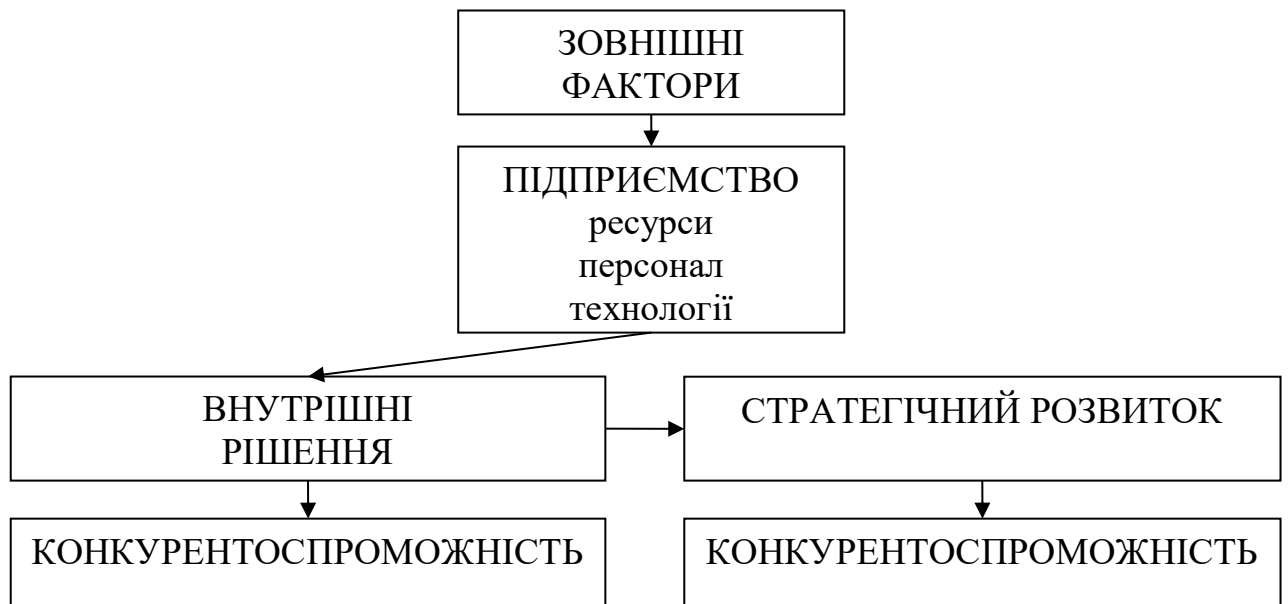


Рисунок 1.3. Взаємозв'язок зовнішніх і внутрішніх факторів стратегічного розвитку підприємств індустрії гостинності

Складено автором на основі [8; 9; 23; 33; 42]

Рисунок 1.3 демонструє, що стратегічний розвиток – це результат безперервної взаємодії підприємства з його середовищем. У сфері гостинності цей процес має двонаправлений характер: зовнішні фактори задають умови

діяльності (попит, конкуренцію, стандарти якості), а внутрішні визначають швидкість і ефективність адаптації.

Отже, фактори стратегічного розвитку виступають важливими детермінантами організаційної поведінки підприємств індустрії гостинності. Вони формують можливості для зростання, визначають рівень адаптивності та інноваційної активності бізнесу. Проте самі по собі фактори не гарантують ефективного розвитку – лише за наявності стратегічного підходу до управління вони перетворюються на джерело конкурентних переваг.

Саме тому доцільно розглянути значення стратегічного розвитку як інтегруючої системи, що забезпечує узгодження цілей, ресурсів і результатів діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу у післявоєнний період.

Стратегічний розвиток відіграє ключову роль у формуванні довгострокової конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. Його значення полягає не лише у підвищенні економічної ефективності, але й у створенні соціальної цінності, забезпеченні сталості, розширенні ринку праці та відновленні туристичної привабливості держави.

Згідно з дослідженнями Моргулець [33] та Полянкевич [42], стратегічний розвиток виступає механізмом стабілізації бізнесу у кризових умовах, а в посткризовий період – основою його модернізації. Він забезпечує перехід від реактивного управління до проактивного – тобто здатність не лише реагувати на зміни, а й формувати їх.

Для підприємств готельно-ресторанного бізнесу стратегічний розвиток має багатовимірне значення (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Значення стратегічного розвитку підприємств індустрії гостинності

Напрямок впливу	Сутність прояву	Очікуваний результат
Економічний	Забезпечення прибутковості, оптимізація витрат, залучення інвестицій, формування конкурентних переваг.	Зростання рентабельності, підвищення продуктивності праці, стабільність доходів.
Соціальний	Поліпшення якості робочих місць,	Зростання мотивації

	розвиток персоналу, підтримка соціально відповідального бізнесу.	персоналу, підвищення репутації підприємства.
Інноваційний	Упровадження нових технологій, цифрових сервісів, автоматизація управління.	Підвищення ефективності процесів, створення інноваційного іміджу бренду.
Екологічний	Впровадження принципів «зеленого» туризму, енергоефективності, утилізації відходів.	Підвищення екологічної безпеки, формування сталого іміджу підприємства.
Культурний	Збереження національної ідентичності, просування українських традицій гостинності.	Розвиток культурного туризму, посилення іміджу країни.

Складено автором на основі [9; 13; 23; 33; 42; 61]

Як видно із таблиці 1.3, стратегічний розвиток має комплексний характер і охоплює всі сфери функціонування підприємства. Економічний аспект пов'язаний із забезпеченням фінансової стабільності та залученням інвестицій. Соціальний компонент сприяє формуванню корпоративної культури, що підвищує ефективність персоналу. Інноваційний напрям забезпечує технологічне оновлення, а екологічний і культурний – формують імідж соціально відповідального бізнесу.

В умовах післявоєнного відновлення ці складові набувають особливого значення. Наприклад, реалізація програм з енергоефективності дозволяє готелям зменшити витрати на 10–15 %, а розвиток локального туризму підтримує економіку регіонів [5; 61].

На рисунку 1.4 подано структурно-логічну модель стратегічного розвитку підприємств індустрії гостинності у післявоєнний період.

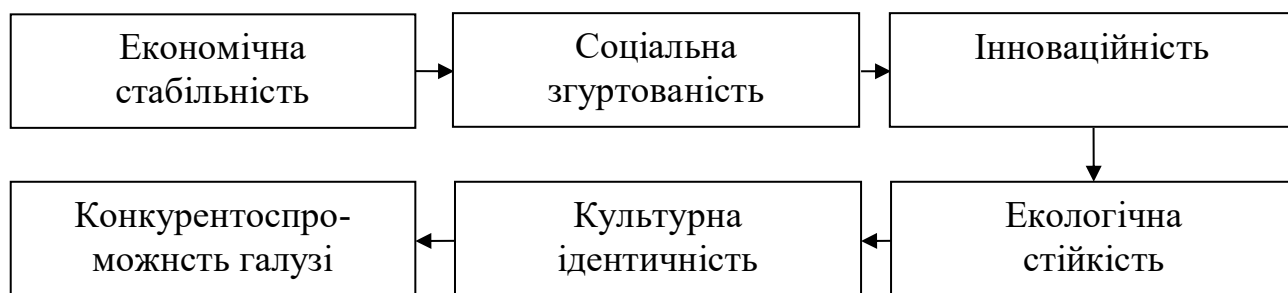


Рисунок 1.4. Стратегічний розвиток підприємств індустрії гостинності у післявоєнний період

Складено автором на основі [33; 42; 61]

Представлена модель демонструє, що стратегічний розвиток виконує функцію інтегратора усіх напрямів діяльності підприємства. Він сприяє переходу галузі від фрагментарного управління до системного, орієнтованого на довгострокову стійкість.

У післявоєнний період значення стратегічного розвитку посилюється через потребу у:

- відновленні матеріально-технічної бази підприємств;
- створенні нових робочих місць у сфері туризму й сервісу;
- підвищенні якості послуг до європейських стандартів;
- формуванні позитивного іміджу України на міжнародному туристичному ринку.

Як зазначає Горіна [61], підприємства, які запровадили стратегічне планування ще у 2022–2023 роках, уже у 2024 році демонстрували зростання завантаженості готельного фонду на 20–25 % порівняно з довоєнним рівнем. Це свідчить про те, що стратегічний підхід є не лише теоретичною концепцією, а реальним інструментом відновлення галузі.

1.2 Методологічні підходи до формування стратегії розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Формування ефективної стратегії розвитку підприємств індустрії гостинності є одним із ключових аспектів сучасного менеджменту, адже саме стратегічне планування забезпечує довгострокову стійкість, конкурентоспроможність і збалансований розвиток підприємства в умовах динамічного середовища. Методологічна основа стратегічного управління охоплює сукупність теоретичних положень, принципів, підходів і методів, що визначають логіку, зміст і послідовність управлінських рішень.

У науковій літературі [8; 9; 13; 33] стратегічне планування трактується як процес системного аналізу внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішнього середовища з метою формування місії, визначення довгострокових цілей, вибору оптимального напрямку розвитку і способів реалізації прийнятих рішень. Його сутність полягає у поєднанні науково обґрунтованого прогнозування та управлінської гнучкості.

З позицій сучасного менеджменту стратегічне планування у сфері гостинності має такі характерні риси:

- комплексність, що передбачає охоплення всіх сфер діяльності підприємства – економічної, кадрової, маркетингової, технологічної;
- адаптивність, тобто здатність своєчасно реагувати на зміни ринку, поведінки споживачів і зовнішніх факторів;
- інноваційність, яка полягає у використанні сучасних методів управління, цифрових технологій і комунікаційних інструментів;
- довгостроковість, що забезпечує орієнтацію на сталий розвиток і стратегічні переваги, а не лише короткострокові результати.

За визначенням Моргулець [33], стратегічне управління – це цілеспрямований процес розроблення, реалізації та контролю стратегій, спрямованих на досягнення збалансованих результатів у фінансовій, соціальній, організаційній і репутаційній площинах. Для підприємств індустрії гостинності цей процес має інтегративний характер, оскільки поєднує елементи сервісного, маркетингового, фінансового та кадрового менеджменту в єдину систему.

Методологічні засади стратегічного розвитку передбачають дотримання певної логічної послідовності дій, у межах якої відбувається формування стратегії (рис.1.5).



Рисунок 1.5. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Складено автором на основі [8; 9; 23; 33]

Як показано на рисунку 1.5, процес стратегічного планування має циклічний характер, тобто передбачає постійне повторення основних етапів у змінених умовах середовища. Аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів створює інформаційну основу для визначення місії підприємства – фундаментального орієнтира його діяльності.

Наступним етапом є постановка цілей, які формують логічний перехід від концепції до практичної реалізації. Вибір стратегії означає визначення найефективнішого варіанту розвитку, а етап реалізації – впровадження управлінських рішень у практику. Заключна фаза – контроль і коригування, які забезпечують гнучкість і можливість безперервного вдосконалення системи.

У контексті сучасних тенденцій методологічні засади стратегічного управління в індустрії гостинності орієнтовані на принципи гнучкості, інноваційності та клієнтоорієнтованості. Це означає, що стратегічне планування перестає бути суто аналітичною процедурою і перетворюється на інструмент управління змінами, який забезпечує стійкість бізнесу, сприяє розвитку людського капіталу та формуванню позитивного іміджу підприємства.

Отже, стратегічне планування у сфері гостинності базується на методологічних принципах системності, безперервності та адаптивності, що дозволяють підприємствам ефективно реагувати на зміни зовнішнього

середовища. Однак практична реалізація цих принципів потребує вибору певного наукового підходу, який визначає логіку, зміст і інструментарій управління.

Тому доцільно розглянути класифікацію основних методологічних підходів до формування стратегії розвитку підприємств індустрії гостинності та визначити їхні сильні й слабкі сторони.

Методологічна основа стратегічного управління у сфері гостинності є багаторівневою та включає різні підходи, що поєднують аналітичні, управлінські та соціально-економічні аспекти діяльності підприємства. У наукових дослідженнях [8; 9; 21; 33; 42] підхід визначається як сукупність принципів, методів і логічних схем, за допомогою яких формується стратегічна концепція розвитку організації.

Вибір певного підходу зумовлюється не лише масштабом підприємства, а й рівнем невизначеності середовища, характером конкуренції та інноваційним потенціалом. Відповідно, різні підходи формують відмінні механізми побудови стратегій – від раціонально-аналітичних до адаптивно-еволюційних.

Узагальнену класифікацію основних методологічних підходів наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Основні методологічні підходи до формування стратегії розвитку підприємств індустрії гостинності

Підхід	Коротка характеристика	Переваги	Недоліки
Класичний (раціональний)	Ґрунтується на логічному плануванні, глибокому аналізі середовища, ресурсів та ризиків. Передбачає послідовність етапів – від формулювання місії до реалізації стратегії.	Забезпечує чітку структуру, контрольованість і прогнозованість управлінських рішень.	Недостатня гнучкість в умовах динамічних змін ринку.
Еволюційний	Розглядає стратегію як процес поступового пристосування до змін	Підвищує гнучкість та здатність	Відсутність чітких цільових орієнтирів,

	середовища.	адаптуватися до зовнішніх факторів.	ризик інерційності.
Інноваційний	Орієнтований на створення нових конкурентних переваг через технологічні, сервісні та управлінські інновації.	Підвищує ефективність і конкурентоспроможність підприємства.	Високі вимоги до ресурсів і кадрового потенціалу.
Маркетинговий (ринковий)	Базується на глибокому розумінні споживача, тенденцій попиту та конкурентного середовища.	Формує клієнтоорієнтованість і стабільний ринковий імідж.	Може зменшити увагу до внутрішніх ресурсів.
Інституційний	Враховує законодавче, нормативне та галузеве середовище функціонування підприємства.	Забезпечує стабільність і відповідність державним вимогам.	Обмежує автономність стратегічних рішень.
Комплексний (синтетичний)	Поєднує елементи всіх попередніх підходів для створення збалансованої системи управління.	Забезпечує цілісність, системність та адаптивність стратегії.	Вимагає високого рівня аналітичної та управлінської компетентності.

Складено автором на основі [8; 9; 23; 33; 42]

Як показує узагальнення, різні методологічні підходи не суперечать один одному, а взаємодоповнюють у межах системного управління. Класичний підхід забезпечує логічність і структурованість, однак у сучасних умовах потребує поєднання з адаптивними елементами. Еволюційний підхід наголошує на поступовому вдосконаленні системи управління, що є важливим у періоди невизначеності та кризових трансформацій. Інноваційний підхід сприяє формуванню стратегій, орієнтованих на технологічний розвиток, нові бізнес-моделі й цифрову інтеграцію.

Маркетинговий і інституційний підходи забезпечують відповідність ринковим тенденціям і регуляторним вимогам, створюючи умови для стабільного функціонування підприємства. Водночас комплексний (синтетичний) підхід дає змогу інтегрувати переваги всіх моделей, утворюючи

гармонійну методологічну систему. Саме його вважають найефективнішим у післякризових і поствоєнних умовах розвитку економіки.

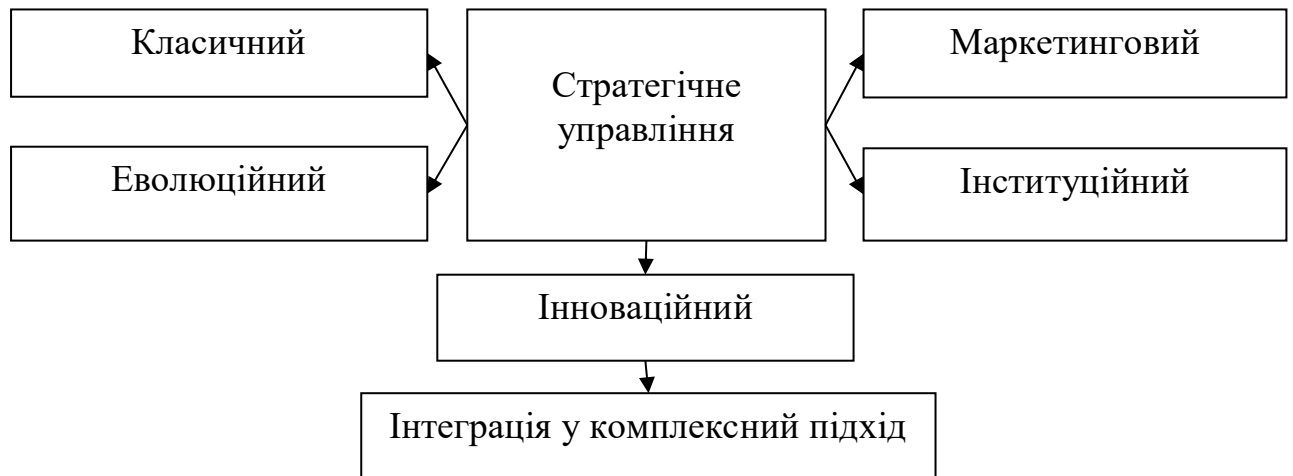


Рисунок 1.6. **Взаємозв'язок методологічних підходів до формування стратегії розвитку підприємства**

Складено автором на основі [9; 23; 33; 42]

Як показано на рисунку 1.6, усі методологічні підходи функціонують у єдиній системі, де кожен з них виконує специфічну функцію. Класичний підхід створює логічний фундамент управління, еволюційний забезпечує адаптивність, інноваційний стимулює розвиток, маркетинговий орієнтує підприємство на клієнта, а інституційний – підтримує нормативну сталість. Їхня взаємодія формує комплексну методологію стратегічного управління, що забезпечує узгодженість між економічними, організаційними та соціальними цілями підприємства.

З методологічного погляду, інтеграція підходів у межах комплексного управління дозволяє не лише підвищити ефективність прийняття рішень, а й забезпечити баланс між стабільністю та розвитком, що є визначальною умовою сталого функціонування підприємств індустрії гостинності у повоєнний період.

Розглянуті методологічні підходи визначають загальні принципи побудови стратегії розвитку підприємства, проте для практичної реалізації управлінських рішень необхідним є використання інструментів стратегічного аналізу. Саме методи аналізу дають змогу об'єктивно оцінити потенціал

підприємства, виявити його сильні й слабкі сторони, визначити стратегічні можливості та загрози зовнішнього середовища. У сучасній теорії менеджменту найбільш поширеними вважаються методи SWOT, PEST, BCG і GAP-аналіз, які забезпечують комплексну оцінку чинників стратегічного розвитку підприємств індустрії гостинності.

SWOT-аналіз є одним із базових методів стратегічного планування, який забезпечує системну оцінку сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін підприємства, а також можливостей (Opportunities) і загроз (Threats) зовнішнього середовища. Завдяки простоті структури й універсальності застосування цей метод дає змогу узагальнити результати внутрішнього та зовнішнього аналізу, виявити ключові напрями розвитку і побудувати матрицю стратегічних рішень [9; 23; 33].

Перевагою SWOT-аналізу є можливість інтеграції якісних і кількісних оцінок, що особливо важливо у сфері гостинності, де значна частина інформації має суб'єктивний характер. Разом з тим метод потребує ретельної систематизації даних та об'єктивності в оцінюванні.

PEST-аналіз (Political, Economic, Social, Technological) використовується для дослідження макросередовища, тобто сукупності зовнішніх чинників, які впливають на стратегічний розвиток підприємства. У межах цього підходу аналізуються політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що визначають можливості або обмеження для діяльності.

У таблиці 1.5 наведено основні складові PEST-аналізу та їхній вплив на підприємства індустрії гостинності.

Таблиця 1.5

Основні фактори PEST-аналізу стратегічного середовища підприємств сфери гостинності

Група факторів	Зміст впливу на підприємство	Потенційний результат
Політичні (P)	Законодавча стабільність, податкова політика, державне регулювання галузі, стандарти	Визначають межі діяльності та рівень державної підтримки.

	якості.	
Економічні (E)	Динаміка ВВП, рівень доходів населення, інфляція, валютна стабільність, інвестиційна активність.	Впливають на попит на послуги, ціноутворення та прибутковість.
Соціальні (S)	Демографічні тенденції, споживчі переваги, рівень освіти, культура споживання послуг.	Формують структуру попиту й поведінку клієнтів.
Технологічні (T)	Автоматизація, цифровізація, інновації в сервісі, використання ІТ-платформ.	Забезпечують підвищення якості послуг і ефективності управління.

Складено автором на основі [8; 9; 33; 42]

Як видно з таблиці 1.5, кожна група факторів має різноспрямований вплив на діяльність підприємств індустрії гостинності. Політичні умови визначають стабільність нормативного середовища, економічні – рівень попиту, соціальні – споживчі тренди, а технологічні – інноваційний потенціал розвитку.

Результати PEST-аналізу дозволяють сформулювати стратегічні альтернативи, що відповідають зовнішнім тенденціям і внутрішнім можливостям підприємства.

Метод BCG (BostonConsultingGroup) спрямований на оцінку портфеля послуг або бізнес-напрямів підприємства за двома критеріями: темпом зростання ринку та часткою ринку. Результати аналізу подаються у вигляді матриці, де визначаються чотири стратегічні позиції:

«Зірки»– напрямки з високою часткою ринку та швидким зростанням;

«Дійні корови»– стабільні напрямки з високою часткою ринку, що забезпечують прибуток;

«Знаки питання»– напрямки з потенціалом, але низькою часткою ринку;

«Собаки»– напрямки з низькою часткою ринку та повільним зростанням.



Рисунок 1.7. Матриця BCG у стратегічному управлінні підприємствами індустрії гостинності

Складено автором на основі [9; 33; 42]

Як показує матриця BCG, стратегічні рішення приймаються з урахуванням життєвого циклу продукту чи послуги. Метод дозволяє оптимізувати структуру портфеля підприємства, збалансовуючи напрями, що генерують прибуток, і ті, що мають інноваційний потенціал.

GAP-аналіз спрямований на виявлення розриву між поточним і бажаним станом розвитку підприємства. Він дає змогу визначити, які ресурси або зміни необхідні для досягнення стратегічних цілей. Цей метод застосовується на завершальному етапі стратегічного планування, коли потрібно співвіднести наявні результати з прогнозними показниками.

У контексті індустрії гостинності GAP-аналіз дає можливість виявити дефіцит ресурсів, компетенцій або ринкових позицій, що перешкоджають досягненню стратегічних цілей, та обґрунтувати напрями їх усунення.

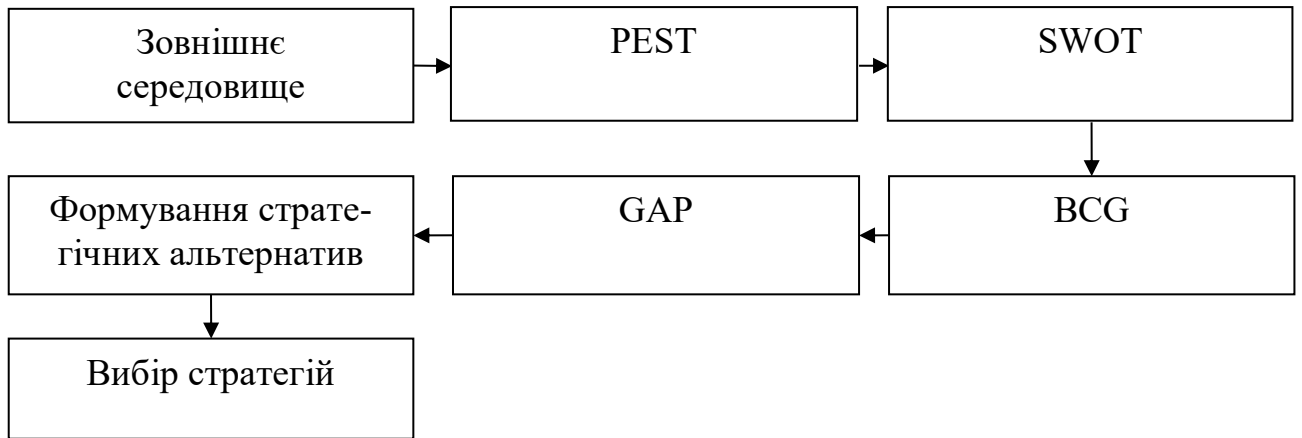


Рисунок 1.8. Логічна послідовність використання методів стратегічного аналізу у процесі формування стратегії розвитку

Складено автором на основі [8; 9; 23; 33]

Рисунок 1.8 відображає взаємозв'язок основних методів стратегічного аналізу, що утворюють цілісну систему оцінювання потенціалу розвитку підприємства. PEST-аналіз дає загальну картину макросередовища, SWOT– інтегрує зовнішні та внутрішні чинники, BCG– оптимізує ресурсну структуру, а GAP-аналіз – визначає напрями вдосконалення.

Отже, застосування комплексу методів стратегічного аналізу забезпечує науково обґрунтовану основу для вибору ефективної стратегії розвитку підприємств індустрії гостинності, дозволяючи поєднати аналітику, прогнозування та управління ризиками в єдину систему.

1.3 Особливості стратегічного управління закладами гостинності у кризових та посткризових умовах

Стратегічне управління в умовах кризових і посткризових процесів набуває особливої актуальності для підприємств індустрії гостинності, які є одними з найчутливіших до зовнішніх змін. Готелі, ресторани та інші заклади сервісу функціонують у середовищі, що залежить від політичної стабільності, економічної активності, безпеки, споживчих настроїв і рівня соціальної мобільності населення. У зв'язку з цим у кризові періоди стратегічне

управління виконує не лише класичну функцію планування розвитку, а й роль механізму антикризового реагування та адаптації системи управління до нових умов [8; 9; 13; 33; 57].

У наукових працях [33; 42; 57] стратегічне управління в кризових ситуаціях визначається як система управлінських рішень, спрямована на забезпечення життєздатності підприємства за умов невизначеності та обмежених ресурсів. Його ключова відмінність полягає у зміщенні акцентів із стабільності на гнучкість, із прогнозування – на адаптацію, із зростання – на виживання та відновлення.

Кризові явища (військові дії, пандемії, економічні шоки, політична нестабільність) істотно впливають на середовище функціонування підприємств гостинності. Вони зумовлюють необхідність перегляду стратегічних орієнтирів, оновлення бізнес-моделей, оптимізації витрат і формування нових форматів сервісу.

Як видно з рисунку 1.9, у кризових умовах стратегічне управління змінює свій функціональний зміст. Якщо у стабільному середовищі домінує планова та контрольна функція, то під час кризи – адаптаційна та мобілізаційна. У посткризовий період пріоритетом стають відновлення ринкових позицій і створення нових конкурентних переваг.

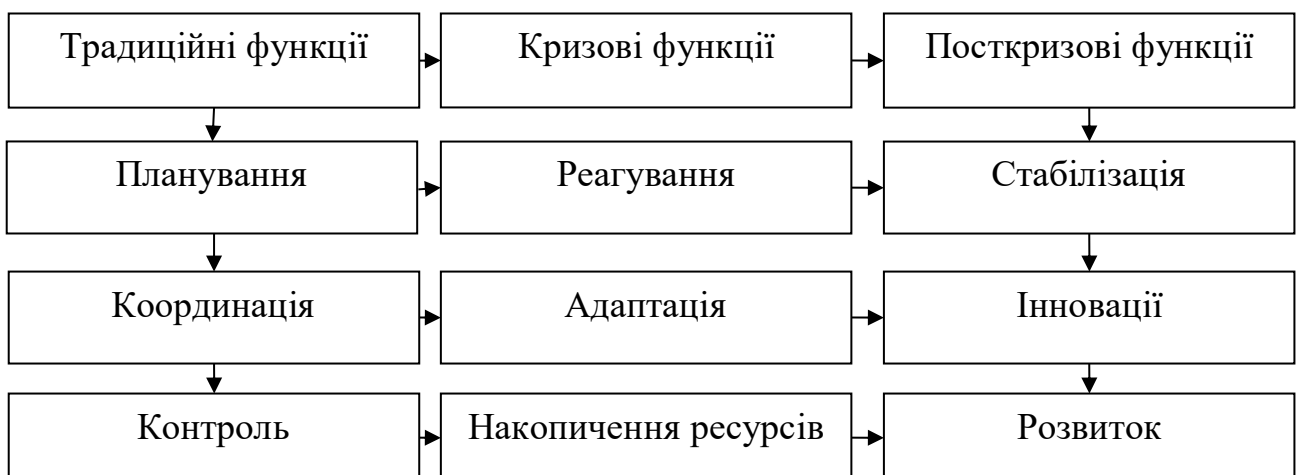


Рисунок 1.9. Трансформація функцій стратегічного управління підприємствами індустрії гостинності у кризових умовах

Складено автором на основі [33; 42; 57]

Отже, стратегічне управління у кризових і посткризових умовах виступає не лише механізмом планування, а й інструментом стабілізації діяльності підприємства. Його ефективність значною мірою залежить від здатності керівництва гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища та передбачати можливі ризики.

Оскільки саме середовище визначає межі та потенціал стратегічного розвитку, наступним кроком аналізу є розгляд особливостей зовнішніх факторів, які формують умови функціонування підприємств індустрії гостинності в кризових і посткризових періодах.

Середовище функціонування підприємств індустрії гостинності характеризується високою мінливістю, і в період криз воно стає вирішальним чинником формування стратегії. Для оцінки цих особливостей доцільно використовувати PEST-структуру як універсальний інструмент макроаналізу [8; 9; 33].

У таблиці 1.6 наведено порівняльну характеристику зовнішнього середовища підприємств сфери гостинності у стабільних, кризових і посткризових умовах.

Таблиця 1.6

Зміна впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємств індустрії гостинності

Група факторів	Стабільний період	Кризовий період	Посткризовий період
Політичні	Стабільне регулювання, державна підтримка, розвиток туризму.	Підвищена невизначеність, посилення контролю, ризики безпеки.	Відновлення законодавчих ініціатив, стимулювання галузі.
Економічні	Стабільні доходи населення, зростання попиту, доступні кредити.	Зниження купівельної спроможності, скорочення попиту, дефіцит ресурсів.	Поступове зростання інвестицій, відновлення

			внутрішнього туризму.
Соціальні	Висока мобільність населення, позитивні споживчі настрої.	Обмеження пересування, психологічна напруга, зміна поведінки споживачів.	Адаптація до нових реалій, підвищення вимог до сервісу.
Технологічні	Активна цифровізація, автоматизація сервісів.	Призупинення інвестицій, спрощення процесів, тимчасова деградація технологій.	Ренесанс цифрових інновацій, розвиток е-комерції.

Складено автором на основі [8; 9; 33; 57]

Кризовий період характеризується різкою зміною балансу факторів: економічна стабільність поступається місцем дефіциту ресурсів, соціальні тренди знижують мобільність населення, а політична невизначеність підвищує ризики інвестування.

У посткризовому етапі тенденції частково відновлюються, але система управління потребує нових стратегічних механізмів, здатних працювати в умовах гібридної стабільності – коли зовнішні ризики зберігаються, а внутрішній потенціал поступово зростає.

Отже, динаміка зовнішнього середовища в кризових умовах зумовлює необхідність глибокої трансформації управлінських підходів. Політична нестабільність, економічні коливання, соціальні зміни та технологічні зрушення істотно впливають на стратегію підприємств, обмежуючи їхній ресурсний потенціал і водночас створюючи нові можливості. У цьому контексті виникає потреба визначити стратегічні напрями управління, які здатні забезпечити ефективне функціонування підприємств індустрії гостинності як під час кризи, так і в період після її завершення.

Згідно з дослідженнями [42; 57; 58], стратегічне управління у кризових умовах має ґрунтуватися на принципах:

Адаптивності – швидке реагування на зміни середовища, перегляд планів і бюджетів.

Раціоналізації ресурсів – оптимізація витрат, підвищення ефективності використання персоналу та матеріальних активів.

Інноваційності – пошук нових форматів послуг, цифрових технологій і каналів комунікації.

Гнучкого планування – коротші стратегічні цикли, часті перегляди цілей.

Комунікаційної відкритості – формування довіри між керівництвом, персоналом і споживачами.

На основі цих принципів формується матриця стратегічних дій, подана в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

Стратегічні напрями управління підприємствами індустрії гостинності у кризових і посткризових умовах

Напрямок стратегічного управління	Зміст дій у кризовий період	Зміст дій у посткризовий період
Фінансовий	Оптимізація витрат, замороження інвестицій, пошук нових джерел фінансування.	Відновлення інвестицій, розширення асортименту послуг, підвищення прибутковості.
Маркетинговий	Перегляд цінової політики, переорієнтація на внутрішній ринок.	Вихід на нові ринкові сегменти, формування брендової стратегії.
Кадровий	Гнучкі графіки роботи, скорочення персоналу, навчання мультифункціональності.	Мотивація, підвищення кваліфікації, формування корпоративної культури відновлення.
Інноваційний	Впровадження базових цифрових рішень для оптимізації процесів.	Розвиток інтелектуальних систем управління сервісом, автоматизація взаємодії з клієнтами.
Організаційний	Централізація управління, посилення контролю, кризові команди.	Децентралізація, створення гнучких команд і систем комунікацій.

Складено автором на основі [33; 42; 57; 58]

Кризовий менеджмент у готельно-ресторанній сфері передбачає короткострокові антикризові дії, тоді як посткризова стратегія спрямована на структурне відновлення. На зміну централізованим моделям приходять гнучкі мережеві структури, орієнтовані на швидкість прийняття рішень. Розвиток цифрових технологій стає ключовим фактором підвищення стійкості бізнесу, особливо у частині управління попитом, бронювання, персоналізації сервісу та логістики.

Однак, стратегічні напрями управління підприємствами індустрії гостинності у кризових і посткризових умовах охоплюють комплекс заходів, спрямованих на забезпечення їхньої життєздатності, стабілізації та подальшого розвитку. Вони формують основу для адаптації управлінських процесів, оптимізації ресурсів і підвищення гнучкості організаційної структури. Однак для досягнення довгострокового ефекту необхідним є не лише визначення напрямів дій, а й побудова цілісної моделі стратегічного відновлення, яка поєднує антикризові механізми з інноваційними елементами розвитку. Саме ця модель забезпечує поступовий перехід підприємств від етапу стабілізації до сталого зростання в посткризовий період.

У посткризових умовах особливої актуальності набуває формування моделі стратегічного відновлення, яка базується на принципах системності, інноваційності та партнерства.



Рисунок 1.10. Модель стратегічного відновлення підприємств індустрії гостинності у посткризовий період

Складено автором на основі [33; 42; 57; 58]

Модель передбачає чотири послідовні етапи:

1. Стабілізація– усунення кризових дисбалансів, відновлення ліквідності.
2. Реструктуризація – оптимізація структури витрат, модернізація систем управління.
3. Інноваційний розвиток – впровадження нових технологій, підвищення якості послуг.
4. Сталий розвиток – формування довгострокових конкурентних переваг.

Отже, стратегічне управління у кризових та посткризових ситуаціях стає не лише засобом реагування на виклики, а й рушійною силою розвитку підприємств індустрії гостинності, забезпечуючи їхню конкурентоспроможність і внесок у відновлення економіки країни.

Висновки до розділу 1

Стратегічний розвиток підприємств готельно-ресторанного бізнесу у повоєнний період є основою їхньої стійкості та конкурентоспроможності. Він трактується як цілісний процес управління змінами, спрямований на забезпечення довгострокової ефективності, адаптації до викликів ринку й реалізації соціальної місії бізнесу. У цьому контексті ключову роль відіграють принципи системності, гнучкості, інноваційності, клієнтоорієнтованості, соціальної відповідальності та сталого розвитку. Саме вони формують логіку стратегічних рішень, сприяють поєднанню економічних і гуманітарних цілей та забезпечують комплексне управління розвитком підприємства.

Методологічна основа стратегічного управління в індустрії гостинності ґрунтується на поєднанні кількох підходів – класичного, еволюційного, інноваційного, маркетингового, інституційного та комплексного. Їх інтеграція дозволяє створити збалансовану систему управління, яка поєднує аналітичність і гнучкість, орієнтацію на клієнта та інноваційні рішення. Використання сучасних методів стратегічного аналізу – PEST, SWOT, BCG і GAP – забезпечує науково обґрунтовану основу для прийняття рішень, оцінки потенціалу підприємства та розроблення практичних стратегічних програм. Такий підхід дає змогу ефективно реагувати на зміни ринку, мінімізувати ризики й забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

У кризових і посткризових умовах стратегічне управління трансформується з планово-контрольного інструмента у гнучку систему антикризового реагування. Для підприємств індустрії гостинності, що особливо чутливі до економічних і соціальних потрясінь, стратегія розвитку має включати адаптивність, раціональне використання ресурсів, цифровізацію процесів та інноваційні рішення. Послідовна модель відновлення – стабілізація, реструктуризація, інноваційний і сталий розвиток – забезпечує поступовий перехід від виживання до зростання. Отже, стратегічне управління у післявоєнний період є не лише механізмом відновлення, а й каталізатором модернізації галузі гостинності та підвищення її внеску в економіку країни.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ БУТИК-ГОТЕЛЮ “ОПЕРА” (М. КИЇВ)

2.1 Організаційно – економічні засади функціонування готелю “Опера”

Готель «Опера» належить до числа провідних підприємств готельного бізнесу міста Києва та є представником сегмента преміум-класу. Заклад розташований у центральній частині столиці – на вулиці Богдана Хмельницького, 53, – що зумовлює його вигідне територіальне положення відносно адміністративних установ, культурних об’єктів, театрів і ділових центрів. Така локація створює сприятливі умови для залучення різних категорій клієнтів – від внутрішніх туристів і бізнес-мандрівників до представників дипломатичних місій, урядових делегацій та іноземних інвесторів. Завдяки цьому готель має стабільний попит упродовж року та демонструє гнучкість у формуванні пропозицій для різних сегментів споживачів.

За своїм форматом готель «Опера» відноситься до бутик-готелів, тобто підприємств, що поєднують камерну атмосферу, високий рівень комфорту й індивідуалізоване обслуговування. Його номерний фонд складає 140 номерів різних категорій – від стандартних кімнат підвищеної комфортності до розкішних люксів і президентських апартаментів. Кожен номер має сучасне технічне оснащення, високоякісні меблі та дизайнерське оздоблення, що формує унікальний стиль і підкреслює статус закладу. Завдяки ретельному підходу до оформлення інтер’єру та дотриманню міжнародних стандартів готель створює атмосферу, орієнтовану на поєднання естетики, комфорту й функціональності.

Основною діяльністю готелю є надання послуг тимчасового проживання, проте підприємство також активно розвиває додаткові напрями. До них належать ресторанно-барне обслуговування, проведення конференцій, ділових зустрічей і банкетів, надання фітнес-та СПА-послуг, а також організація

дозвілля для гостей. Наявність власного ресторану, бару, конференц-залів, салону краси й оздоровчого комплексу дозволяє створювати замкнений цикл обслуговування, у межах якого клієнт може задовольнити весь комплекс потреб – від проживання та харчування до відпочинку й роботи. Такий підхід формує для готелю «Опера» важливу конкурентну перевагу – можливість пропонувати послуги високого рівня комплексності, що збільшує середній чек і підвищує лояльність постійних клієнтів.

Серед основних цілей діяльності готелю можна виділити досягнення високого рівня якості обслуговування, підтримання позитивного іміджу бренду, розширення клієнтської бази, оптимізацію витрат і забезпечення прибутковості. Для досягнення цих цілей адміністрація підприємства впроваджує сучасні методи управління персоналом, маркетингові інструменти та цифрові технології контролю й бронювання номерів. Особлива увага приділяється формуванню корпоративної культури, заснованої на принципах етики, професіоналізму й клієнтоорієнтованості. Це дає змогу підтримувати конкурентоспроможність готелю в умовах посилення ринкової боротьби та нестабільного зовнішнього середовища.

Період 2022–2024 років став визначальним для діяльності готелю. В умовах воєнного стану підприємству довелося адаптуватися до нових економічних і соціальних реалій: зниження іноземного туристичного потоку, скорочення корпоративного сегмента, зростання енергетичних витрат і посилення безпекових вимог. Попри ці труднощі, готель зумів зберегти стабільну роботу, уникнути скорочення персоналу й навіть підтримати позитивний імідж серед клієнтів. Для цього було вжито низку антикризових заходів: перегляд тарифної політики, запровадження програм лояльності для українських споживачів, активізація співпраці з міжнародними гуманітарними місіями, які забезпечували стабільне завантаження номерного фонду.

У 2023 році готель почав поступове відновлення, орієнтуючись на внутрішній ринок і клієнтів корпоративного сектору. Відбулося розширення спектра додаткових послуг – було модернізовано ресторанно-барну зону,

відновлено конференц-діяльність, впроваджено нові формати проживання для тривалих поїздок. Це дало змогу збільшити рівень завантаженості, стабілізувати фінансові показники й закласти основу для подальшого розвитку у 2024 році. У цей період готель вийшов на фазу активного вдосконалення сервісів, що передбачало відновлення ремонтних програм, оновлення номерного фонду, розвиток систем енергозбереження та безпеки. Усе це відобразилося на покращенні конкурентних позицій підприємства серед інших готелів преміум-рівня столиці.

Організаційна філософія готелю «Опера» базується на гармонійному поєднанні традицій класичної гостинності й сучасних технологічних рішень. У своїй діяльності підприємство використовує комплексний підхід до управління, який включає стратегічне планування, фінансовий контроль, управління персоналом, маркетинг і моніторинг рівня задоволеності клієнтів. Така модель дозволяє готелю ефективно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, утримувати якість сервісу на стабільно високому рівні та забезпечувати сталий фінансовий результат.

Готель «Опера» є прикладом гнучкого, інноваційного підприємства індустрії гостинності, яке не лише зберегло позиції в кризових умовах, а й використало їх для формування нових напрямів розвитку. Його діяльність доводить, що навіть у періоди нестабільності можливо підтримувати ефективність і прибутковість за умови продуманої організаційної політики, гнучкого управління та орієнтації на потреби клієнта.

Поступове розширення спектра послуг, модернізація інфраструктури та адаптація до нових економічних умов логічно позначилися на фінансових результатах діяльності готелю. Щоб глибше зрозуміти тенденції розвитку, доцільно розглянути ключові економічні показники за 2022–2024 роки, які відображають реальні масштаби, динаміку та ефективність функціонування підприємства в умовах сучасного ринку.

У сучасних умовах функціонування підприємств сфери гостинності важливим критерієм успішності є фінансова стабільність, ефективність

використання ресурсів і здатність до адаптації в мінливому середовищі. Для оцінки результативності діяльності готелю «Опера» розглянемо динаміку основних економічних показників за 2022–2024 роки.

Період дослідження охоплює три етапи: кризовий 2022 рік, коли підприємство зіштовхнулося з безпрецедентним зниженням попиту; етап часткового відновлення 2023 року; та етап стабілізації у 2024 році. Аналіз основних показників дозволяє визначити не лише рівень прибутковості, а й структурні зміни у діяльності готелю, що стали наслідком нових ринкових умов.

Таблиця 2.1

Основні показники операційної діяльності готелю «Опера» за 2022–2024 роки

Показник	2022 р	2023 р	2024 р
Кількість номерів, од.	140	140	140
Рівень завантаженості, %	50	60	65
Середня ціна номера, грн	6 000	6 500	7 000
Доходи від номерного фонду, млн грн	153,3	199,3	232,5
Доходи від додаткових послуг, млн грн	51,1	59,8	81,4
Загальний дохід, млн грн	204,4	259,1	313,9

У 2022 році спостерігалось суттєве зниження рівня завантаженості номерного фонду до 50 %. Цей показник є наслідком зменшення потоку туристів та скорочення ділових поїздок унаслідок військових дій. Незважаючи на це, середня ціна номера залишалася відносно стабільною, що дало змогу уникнути різкого падіння виручки.

У 2023 році ситуація почала поліпшуватися: завантаженість підвищилася до 60 %, а дохід зріс на 26,7 % порівняно з попереднім роком. Зростання відбулося завдяки активізації внутрішнього туризму, розширенню партнерських програм із корпоративними клієнтами та підвищенню попиту на конференц-послуги.

У 2024 році готель продовжив демонструвати позитивну динаміку. Завантаженість номерного фонду досягла 65 %, а загальний дохід зріс на понад

54 % відносно 2022 року. Це свідчить про поступове відновлення ринку та зміцнення позицій готелю у високому ціновому сегменті.

Детальний аналіз структури доходів дає змогу оцінити, які напрями діяльності формують найбільшу частку виручки та як змінювалися джерела доходів упродовж досліджуваного періоду.

Таблиця 2.2

Структура доходів готелю «Опера» за 2022–2024 роки, %

Джерело доходу	2022 р	2023 р	2024 р
Розміщення (номерний фонд)	75	70	65
Ресторанно-барні послуги	15	18	20
Конференц-та банкетні заходи	7	8	10
СПА та додаткові послуги	3	4	5

За три роки структура доходів зазнала суттєвих змін. Якщо у 2022 році основним джерелом надходжень залишалися послуги з розміщення (75 % загального доходу), то вже у 2024 році їхня частка зменшилася до 65 %. Натомість зріс внесок ресторанно-барних послуг – із 15 % до 20 %, а конференц-та банкетних – із 7 % до 10 %. Збільшення частки додаткових сервісів свідчить про диверсифікацію доходів і зменшення залежності підприємства від основного виду діяльності.

Акцент на розвитку ресторанного напрямку, організації MICE-заходів та оздоровчих послуг позитивно вплинув на загальну прибутковість, оскільки дозволив залучити нові сегменти споживачів. Крім того, це забезпечило стійкість готелю до сезонних коливань попиту на проживання, адже додаткові сервіси генерують стабільний дохід протягом року.

Для оцінки фінансової результативності проаналізуємо динаміку рентабельності, яка характеризує співвідношення прибутку до доходу від реалізації послуг.

Показники рентабельності готелю «Опера» за 2022–2024 роки

Рік	Загальний дохід, млн грн	Витрати, млн грн	Прибуток від операційної діяльності, млн грн	Рівень рентабельності, %
2022	204,4	143,1	61,3	30,0
2023	259,1	176,2	82,9	32,0
2024	313,9	204,0	109,9	35,0

У 2022 році рентабельність діяльності становила 30 %, що для кризового періоду є прийнятним рівнем, який свідчить про ефективну роботу адміністрації в умовах скорочення попиту. Протягом 2023–2024 років відбулося зростання показника до 35 %, тобто на 5 відсоткових пунктів. Це пояснюється зменшенням частки постійних витрат у структурі загальних витрат, підвищенням продуктивності праці персоналу та зростанням доходів від додаткових сервісів.

Збільшення рентабельності підтверджує позитивні тенденції у діяльності підприємства й засвідчує, що готель не лише адаптувався до зовнішніх викликів, а й створив фінансовий резерв для подальшого розвитку. Висока фінансова стійкість забезпечує можливість інвестування у модернізацію номерного фонду, впровадження енергозберігаючих технологій і розширення спектра послуг без залучення зовнішніх джерел фінансування.

Сформована позитивна динаміка основних показників діяльності готелю підтверджує, що його економічне відновлення тісно пов'язане з ефективністю управління внутрішніми процесами. Подальший розгляд доцільно зосередити на організаційній структурі підприємства, системі управління ресурсами та особливостях витратної політики, які визначають рівень ефективності роботи готелю в цілому.

Ефективність функціонування підприємства сфери гостинності значною мірою залежить від того, наскільки раціонально побудована його організаційна структура та наскільки злагоджено взаємодіють усі підрозділи. Готель «Опера» має чітко вибудовану систему управління, що поєднує лінійно-функціональні

та сервісно-орієнтовані елементи. Така структура є типовою для преміум-бутик-готелів і забезпечує одночасно високу гнучкість управлінських рішень та ефективний контроль за виконанням завдань.

Керівництво готелю очолює генеральний директор, який відповідає за стратегічне планування, розвиток послуг і загальну фінансову стабільність. Йому підпорядковуються керівники основних напрямів: комерційного, адміністративного, фінансового, операційного та маркетингового. Адміністративний відділ забезпечує організацію внутрішньої роботи персоналу, дотримання трудової дисципліни та управління документопотоком. Фінансово-економічна служба здійснює планування бюджету, контроль за витратами, аналіз доходів, формування звітності та оцінку фінансових результатів діяльності.

Важливою ланкою управління є операційний відділ, який включає службу прийому й розміщення (frontoffice), відділ господарського обслуговування (housekeeping), технічну службу, а також службу безпеки. Саме ці підрозділи забезпечують щоденну роботу готелю, підтримують належний технічний і санітарний стан приміщень, а також відповідають за безперервність сервісу. Значну роль відіграє відділ маркетингу і продажів, який формує стратегію просування послуг, підтримує зв'язки з туроператорами, контролює канали онлайн-бронювання та проводить аналіз клієнтських відгуків.

Організаційна структура готелю передбачає наявність функціональних зв'язків між підрозділами, що дозволяє забезпечувати координацію дій, оперативність у прийнятті рішень і швидке реагування на потреби клієнтів. Такий підхід сприяє зниженню рівня управлінських витрат, підвищує ефективність використання ресурсів і дозволяє створити єдиний інформаційний простір для всіх служб.

Для забезпечення високої якості обслуговування в готелі діє система внутрішнього контролю якості, що включає регулярний моніторинг роботи персоналу, оцінювання задоволеності клієнтів, аналіз скарг і пропозицій. На основі результатів моніторингу впроваджуються заходи щодо вдосконалення

сервісу, організовуються тренінги для працівників і програми підвищення кваліфікації. Це сприяє формуванню позитивного іміджу закладу, підвищує лояльність клієнтів і забезпечує конкурентні переваги на ринку.

Особливу увагу адміністрація готелю приділяє управлінню витратами, адже саме раціональне використання ресурсів є визначальним чинником прибутковості. Витратна політика підприємства формується з урахуванням принципів економії, обґрунтованості та стратегічної доцільності. У структурі витрат виділяють кілька основних категорій: заробітна плата персоналу, комунальні послуги, витрати на продукти харчування й матеріали для ресторану, амортизаційні відрахування, маркетинг і реклама, податки, ремонт та інші операційні витрати.

Таблиця 2.4

Структура операційних витрат готелю «Опера» у 2024 році

Стаття витрат	Частка у загальних витратах, %	Зміна порівняно з 2022 роком, %	Характеристика
Оплата праці персоналу	30	+3	Висока якість обслуговування вимагає утримання кваліфікованих кадрів
Комунальні та енергетичні ресурси	18	+5	Зростання тарифів і впровадження резервних систем енергопостачання
Витрати на продукти та матеріали	14	+2	Розширення ресторанного напрямку та підвищення рівня сервісу
Амортизація та ремонт	12	+1	Модернізація номерного фонду й оновлення обладнання
Маркетинг і реклама	10	0	Цифровізація каналів просування та акцент на онлайн-продажах
Адміністративні витрати та податки	10	+1	Підвищення податкового навантаження та витрат на комплаєнс
Інші операційні витрати	6	-2	Оптимізація допоміжних витрат і скорочення

			зовнішніх послуг
--	--	--	------------------

Узагальнено на основі внутрішньої звітності готелю «Опера».

Структура витрат готелю свідчить, що найбільшу їх частку становлять витрати на оплату праці персоналу. Це пояснюється специфікою готельної сфери, де якість сервісу безпосередньо залежить від професіоналізму працівників. Збільшення цієї статті у 2024 році пов'язане з індексацією заробітної плати та розширенням штату у зв'язку з підвищенням обсягів роботи.

Помітно зросла частка витрат на комунальні послуги та енергоресурси. Після 2022 року готель інвестував у створення автономних джерел енергопостачання, систем опалення та освітлення, що забезпечило стабільність роботи, але потребувало додаткових витрат. У структурі також збільшилася частка витрат на продукти харчування й матеріали, що зумовлено розвитком ресторанного напрямку. Натомість частка інших операційних витрат скоротилася, що свідчить про послідовну оптимізацію ресурсів та впровадження більш економічних моделей управління.

Витратна політика готелю спрямована на підтримку балансу між якістю послуг і економічною ефективністю. Це досягається завдяки впровадженню систем планово-фінансового контролю, моніторингу споживання енергії, аналізу собівартості послуг і порівнянню її з показниками аналогічних підприємств. Такий підхід дозволяє виявляти резерви економії, оптимізувати витрати та забезпечувати стабільний рівень рентабельності.

Важливо зазначити, що ефективне управління витратами підтримується чітко вибудованою системою внутрішнього обліку. У готелі функціонує система електронного моніторингу фінансових потоків, яка дає змогу в режимі реального часу відстежувати витрати за підрозділами, планувати бюджети й формувати прогнози. Це сприяє підвищенню прозорості фінансових операцій і зміцненню фінансової дисципліни на підприємстві.

Загалом, організаційна структура управління готелем «Опера» відповідає вимогам сучасного ринку гостинності: вона гнучка, ефективна та зорієнтована на результат. Завдяки узгодженій роботі всіх підрозділів, контролю витрат і впровадженню цифрових технологій управління підприємство забезпечує високу якість сервісу, стабільну прибутковість і готовність до подальшої адаптації в умовах мінливої економічної ситуації.

Сформована система управління та зважена політика контролю витрат створюють підґрунтя для стабільного розвитку готелю «Опера». Для цілісного розуміння його організаційно-економічних засад доцільно узагальнити результати проведеного аналізу, визначити ключові тенденції та окреслити перспективні напрями подальшого вдосконалення діяльності підприємства, що й стане предметом наступного фрагмента.

Результати проведеного аналізу свідчать, що готель «Опера» є одним із найуспішніших підприємств готельного бізнесу столиці, яке характеризується збалансованим поєднанням організаційної стабільності та економічної ефективності. За період 2022–2024 років підприємство пройшло шлях від адаптації до кризових умов до стабільного розвитку та розширення своїх можливостей на ринку преміум-сегмента.

Сформована структура управління забезпечує гнучкість і швидкість ухвалення рішень, що є важливим чинником для готелів високого класу. Узгоджена взаємодія між підрозділами, чітке розмежування обов'язків і налагоджена система внутрішнього контролю дозволяють ефективно реалізовувати стратегію підприємства. Організаційна модель готелю, заснована на лінійно-функціональному типі управління, оптимально поєднує централізоване стратегічне керівництво та автономію окремих служб, що сприяє підвищенню відповідальності персоналу й підсилює командну взаємодію.

З економічного погляду, готель демонструє стійку позитивну динаміку. Зростання доходів за 2022–2024 роки відбувалося не лише за рахунок збільшення завантаженості номерного фонду, а й завдяки диверсифікації

джерел прибутку. У структурі доходів поступово зростає роль ресторанно-барних і конференц-послуг, що забезпечило підприємству фінансову гнучкість і дозволило зменшити залежність від коливань попиту на проживання. Водночас підвищення рівня рентабельності свідчить про послідовне вдосконалення внутрішніх процесів і раціональне використання ресурсів.

Особливої уваги заслуговує кадрова політика готелю. Підприємство активно інвестує в розвиток персоналу, що відображається у стабільності кадрового складу та високому рівні професійної компетентності працівників. Система навчання, мотивації й оцінювання персоналу побудована таким чином, щоб сприяти підвищенню якості обслуговування, підтримці корпоративних стандартів і формуванню позитивної репутації закладу. Це підтверджує, що людський капітал є одним із ключових чинників конкурентоспроможності готелю «Опера».

Витратна політика готелю характеризується збалансованістю та стратегічним підходом. У структурі витрат збережено пріоритетність статей, пов'язаних із якістю обслуговування, модернізацією матеріально-технічної бази та забезпеченням енергетичної автономії. У той самий час оптимізація допоміжних витрат і впровадження електронних систем контролю фінансів дозволили досягти більшої прозорості й скорочення непродуктивних витрат. У результаті сформовано ефективну систему фінансового управління, що забезпечує стабільну прибутковість навіть за умов нестабільного зовнішнього середовища.

Готель «Опера» активно реагує на сучасні тенденції розвитку ринку. Використання цифрових технологій бронювання, CRM-систем для обліку клієнтів, онлайн-каналів продажів і електронних платформ управління відгуками сприяє підвищенню конкурентоспроможності та розширенню клієнтської бази. Це дає змогу підприємству оперативно взаємодіяти зі споживачами, формувати персоналізовані пропозиції та зміцнювати імідж сучасного, технологічно орієнтованого готелю.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що організаційно-економічні засади функціонування готелю «Опера» відзначаються цілісністю, ефективністю та стратегічною орієнтацією на розвиток. Підприємство володіє всіма необхідними ресурсами – кадровими, матеріально-технічними, фінансовими й інформаційними – для забезпечення стабільної діяльності та розширення присутності на ринку послуг гостинності. Його успішний досвід свідчить про те, що навіть у складних економічних умовах можливо досягти сталого розвитку, якщо управлінська система побудована на принципах професіоналізму, гнучкості, клієнтоорієнтованості та постійного вдосконалення.

2.2 Аналіз стану стратегічного управління діяльністю готелю «Опера»

Сучасний етап розвитку індустрії гостинності в Україні характеризується високим рівнем конкурентного тиску, швидкими змінами ринкових умов та посиленням впливу зовнішніх чинників. У таких умовах ключовою передумовою ефективності діяльності підприємств стає наявність продуманої системи стратегічного управління, здатної забезпечити узгодженість усіх напрямів функціонування – від фінансової політики до сервісної культури. Для готелю «Опера», що працює у преміум-сегменті київського ринку, стратегічне управління виступає фундаментом стабільного розвитку, збереження іміджу бренду та досягнення фінансової стійкості в умовах невизначеності післявоєнного періоду.

Стратегічне управління в готелі «Опера» охоплює довгострокове планування, прогнозування тенденцій ринку, визначення ключових цілей та розроблення заходів для їх досягнення. Його сутність полягає у забезпеченні гармонійної взаємодії між зовнішнім середовищем та внутрішнім потенціалом підприємства. Система управління орієнтована на створення стійких

конкурентних переваг через постійне вдосконалення сервісу, інновації в обслуговуванні, підвищення ефективності ресурсів і розвиток персоналу.

Для готелю преміум-класу стратегічне управління має подвійний характер: з одного боку, воно передбачає забезпечення високої якості поточних операцій, а з іншого – визначення довгострокових напрямів розвитку, які гарантують адаптивність і конкурентоспроможність на майбутнє. Адміністрація готелю розглядає стратегічне управління не як окрему функцію, а як інтегровану систему, що пронизує всі рівні організаційної структури – від стратегічного планування на рівні керівництва до щоденного контролю якості роботи персоналу.

Основою ефективного стратегічного управління є чітке розуміння місії та цінностей бренду. Місією готелю «Опера» є створення унікального простору гостинності, у якому поєднуються комфорт, естетика, безпека та високий рівень сервісу. Ключовими цінностями визначено клієнтоорієнтованість, відповідальність, інноваційність і командну роботу. Ці орієнтири визначають стиль управління, підхід до обслуговування клієнтів і характер корпоративної культури.

У структурі стратегічного управління готелю «Опера» виокремлюють три основні рівні:

1. Стратегічний рівень – формування загальної політики розвитку, місії, цілей, напрямів інвестицій та партнерств. Цей рівень представлений генеральним директором і вищим керівництвом.

2. Тактичний рівень – розроблення програм реалізації стратегії в межах окремих функціональних напрямів (маркетинг, фінанси, персонал, операції). Відповідальність покладається на керівників служб.

3. Операційний рівень – виконання стратегічних завдань у поточній діяльності: робота з клієнтами, підтримка сервісу, технічне забезпечення, комунікації.

Процес стратегічного управління в готелі складається з п'яти основних етапів:

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, у межах якого оцінюються ринкові тенденції, конкурентне оточення, стан ресурсної бази та кадрового потенціалу.

2. Формування стратегічних цілей, що визначають пріоритети розвитку (прибутковість, якість, ринкова частка, інноваційність).

3. Вибір стратегії розвитку – диверсифікаційної, інноваційної чи стабілізаційної залежно від ситуації на ринку.

4. Реалізація стратегічних рішень через конкретні програми – маркетингові кампанії, проекти модернізації, програми підготовки персоналу.

5. Контроль і коригування стратегії з урахуванням результатів діяльності та змін зовнішнього середовища [33].

Управлінська модель готелю базується на принципі гнучкого стратегічного циклу, тобто можливості перегляду планів у разі зміни зовнішніх умов. Цей підхід став особливо актуальним у 2022–2024 рр., коли готельний ринок переживав суттєві коливання попиту. Гнучкість управління дозволила «Опері» швидко змінювати акценти в політиці просування, перерозподіляти фінансові ресурси між напрямками діяльності та зберігати стабільність у складних умовах.

У межах стратегічного управління готель визначив кілька основних напрямів розвитку:

- розширення внутрішнього ринку клієнтів, насамперед за рахунок корпоративного сектору та представників міжнародних організацій;
- підвищення якості сервісу через впровадження стандартів обслуговування, програм лояльності та цифрових рішень;
- модернізація матеріально-технічної бази – оновлення номерного фонду, енергоощадних систем, підвищення безпеки;
- цифровізація управлінських процесів, включаючи CRM-системи, онлайн-бронювання, електронну звітність;
- посилення маркетингової присутності бренду в медіа-просторі, розширення онлайн-комунікацій із клієнтами.

Усі ці напрями формують основу стратегії стабілізаційно-інноваційного розвитку, яка передбачає збереження позицій на ринку з одночасним оновленням послуг і технологій. Такий підхід дає можливість готелю адаптуватися до мінливих умов і одночасно формувати нову якість сервісу, що відповідає очікуванням післявоєнного споживача.

Важливою рисою системи стратегічного управління є активна участь вищого менеджменту в розробленні та реалізації стратегічних ініціатив. Генеральний директор координує процеси планування, забезпечує комунікацію між підрозділами, контролює виконання цілей і здійснює моніторинг результатів. На засіданнях керівництва регулярно розглядаються звіти служб щодо виконання стратегічних планів, що сприяє підвищенню відповідальності кожного рівня управління.

Корпоративна культура підприємства також відіграє важливу роль у підтримці стратегії. У готелі «Опера» вона побудована на принципах відкритості, поваги до клієнтів і взаємодопомоги всередині колективу. Працівники розуміють свою участь у реалізації стратегічних цілей, що підвищує їхню мотивацію та залученість у досягнення спільного результату. Таким чином, стратегічне управління має не лише адміністративний, а й соціально-психологічний вимір, адже воно формує єдину систему цінностей і відповідальності.

Розуміння загальної структури та принципів стратегічного управління створює підґрунтя для детальнішого аналізу його реалізації на практиці. Далі розглянемо процес формування й упровадження стратегії розвитку готелю «Опера», а також оцінку результатів її виконання у 2022–2024 роках.

Ефективність стратегічного управління підприємством у сфері гостинності визначається тим, наскільки його стратегічні цілі, механізми реалізації та результати відповідають реальним викликам ринку. Для готелю «Опера», який функціонує у вищому ціновому сегменті та орієнтований на міжнародних і корпоративних клієнтів, стратегічне планування має системний, послідовний і адаптивний характер. У 2022–2024 роках, попри складну

соціально-економічну ситуацію, підприємство змогло не лише зберегти стійкість, а й визначити нові орієнтири розвитку.

Формування стратегії розвитку готелю відбувається за класичною логікою стратегічного менеджменту, яка охоплює кілька ключових етапів: аналітичний, плановий, програмно-реалізаційний та контрольний. На першому етапі здійснюється аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, що передбачає дослідження ринку, конкурентів, споживчих тенденцій і ресурсного потенціалу підприємства. Результати такого аналізу лягли в основу формування стратегічних пріоритетів, які враховують специфіку воєнного періоду – потребу у фінансовій стабільності, безпеці клієнтів, оптимізації витрат і підтриманні високої якості сервісу.

Другим етапом є визначення стратегічних цілей. Для готелю «Опера» у 2022–2024 роках вони були сформульовані за п'ятьма напрямками:

1. Забезпечення стабільної завантаженості номерного фонду (не нижче 65 %).
2. Підвищення рівня рентабельності основної діяльності до 18 % у 2024 р.
3. Розвиток корпоративного сегмента клієнтів і довгострокових партнерств.
4. Цифровізація процесів бронювання, маркетингу й обліку.
5. Зміцнення позицій бренду на міжнародному рівні через партнерські програми.

На третьому етапі – розроблення стратегічних програм – керівництво готелю ухвалює конкретні рішення щодо ресурсного забезпечення кожного напрямку. Зокрема, у 2022 р. основні зусилля були зосереджені на збереженні кадрового потенціалу та фінансовій стабільності. У 2023 р. акцент змістився на модернізацію матеріально-технічної бази та цифрову трансформацію. У 2024 р. ключовим стало формування нових комунікаційних каналів і системи аналітики клієнтського досвіду (CustomerExperienceAnalytics).

Останнім етапом є моніторинг реалізації стратегії, який проводиться на основі фінансових і нефінансових показників ефективності. Адміністрація

готелю впровадила систему ключових показників (KPI), що охоплює завантаженість номерного фонду, рівень задоволеності клієнтів, продуктивність праці персоналу, рентабельність продажів і коефіцієнт повторних бронювань. Таке поєднання кількісних і якісних індикаторів дозволяє комплексно оцінювати ефективність управлінських рішень.

Для оцінки результатів реалізації стратегії доцільно проаналізувати основні економічні показники діяльності готелю за 2022–2024 роки, які відображають фінансову стабільність і конкурентоспроможність підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка ключових показників стратегічного розвитку готелю «Опера» у 2022–2024 рр.

Показник	2022 р	2023 р	2024 р	2024 р. до 2022 р., %
Дохід від основної діяльності, млн грн	145,2	192,6	237,8	+63,8
Рівень завантаженості номерів, %	58	67	73	+15
Рентабельність продажів, %	11,2	15,8	18,4	+7,2
Середня тривалість проживання, днів	2,8	3,1	3,4	+0,6
Частка корпоративних клієнтів, %	32	38	45	+13
Індекс задоволеності клієнтів (0–100)	84	88	92	+8

Узагальнено на основі внутрішньої звітності готелю «Опера».

Аналіз даних таблиці 2.5 свідчить, що реалізація стратегії розвитку мала позитивну динаміку. Упродовж 2022–2024 років дохід підприємства зріс на 63,8 %, а рентабельність продажів – майже удвічі. Це стало можливим завдяки ефективному управлінню ресурсами, гнучкому ціноутворенню та диверсифікації послуг. Особливо помітно зросла частка корпоративних клієнтів, що є прямим наслідком активної співпраці з українськими та міжнародними компаніями. Підвищення індексу задоволеності гостей

засвідчує, що якість сервісу залишається одним із головних стратегічних пріоритетів.

У 2022–2024 роках готель реалізував низку проєктів, які відображають практичне втілення стратегії розвитку:

- впроваджено систему електронного управління бронюванням, що дозволила знизити частку неактуальних заявок і підвищити точність прогнозування попиту;

- розроблено програму лояльності для корпоративних клієнтів, що забезпечила збільшення повторних бронювань на 18 %;

- оновлено частину номерного фонду та ресторанну інфраструктуру, що сприяло зростанню середньої вартості проживання на 12 %;

- впроваджено енергоощадні рішення– автоматичне регулювання освітлення та клімату, що скоротило експлуатаційні витрати на 8–10 %;

- розширено цифрові канали просування через онлайн-платформи Booking.com, Expedia та власний сайт із системою прямого бронювання.

Реалізація цих заходів сприяла не лише зростанню доходів, а й зміцненню конкурентної позиції готелю, що особливо важливо в умовах поступового відновлення туристичної активності після кризи.

Ефективність реалізації стратегії оцінюється за поєднанням фінансових, маркетингових і соціальних показників. Позитивна динаміка доходів, підвищення рівня завантаженості номерів і розширення корпоративного сегмента свідчать про результативність управлінських дій. Крім того, впровадження інноваційних підходів у сфері цифровізації сприяло скороченню витрат і підвищенню продуктивності праці.

Особливо важливо відзначити, що стратегічне управління в готелі «Опера» здійснюється не формально, а в тісному зв'язку з операційною діяльністю. Це забезпечує узгодженість між короткостроковими рішеннями (щоденне управління) та довгостроковими цілями (розвиток бренду й ринку). Такий підхід дозволив зберегти фінансову стабільність навіть у період

зниження міжнародного попиту, оскільки підприємство оперативно переорієнтувалося на внутрішній ринок.

Для комплексної оцінки ефективності стратегічного управління важливо не лише аналізувати фінансові показники, а й дослідити чинники, які впливають на стратегічні рішення. Наступний фрагмент буде присвячений вивченню зовнішнього та внутрішнього середовища готелю «Опера» на основі методів SWOT- і PEST-аналізу.

Для ефективного стратегічного управління необхідне глибоке розуміння факторів, які впливають на розвиток підприємства як із внутрішнього, так і з зовнішнього боку. У системі управління готелем «Опера» застосовується комплексна методологія аналізу середовища, що поєднує SWOT-аналіз (визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз) та PEST-аналіз (оцінка політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників). Це дозволяє керівництву готелю приймати зважені стратегічні рішення, орієнтовані на перспективу.

SWOT-аналіз відображає ключові переваги підприємства, його слабкі місця, потенційні можливості розвитку та ризики. Узагальнені результати подано в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз середовища готелю «Опера»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Вигідне розташування в центрі Києва поруч із діловими об'єктами й історичними пам'ятками.	1. Висока собівартість утримання номерного фонду через значні енергетичні витрати.
2. Репутація п'ятизіркового бутик-готелю з високим рівнем сервісу.	2. Залежність від корпоративних клієнтів у структурі доходів.
3. Сучасна матеріально-технічна база, оновлений номерний фонд.	3. Недостатній рівень автоматизації внутрішніх процесів у 2022 р.
4. Професійний персонал і розвинена корпоративна культура.	4. Високі витрати на обслуговування інфраструктури.
5. Стійка клієнтська база, позитивна репутація в онлайн-середовищі.	5. Обмежені можливості для масштабування у межах центральної локації.
Можливості (O)	Загрози (T)

1. Розвиток внутрішнього туризму та ділових подій у столиці.	1. Воєнні ризики, що знижують ділову активність і туризм.
2. Підвищення попиту на довгострокове проживання серед іноземних фахівців.	2. Інфляційні процеси, зростання тарифів і витрат.
3. Цифровізація готельного бізнесу, розвиток онлайн-бронювання.	3. Загострення конкуренції серед київських готелів класу “люкс”.
4. Можливість участі в міжнародних програмах гостинності.	4. Відтік кваліфікованого персоналу через міграційні процеси.
5. Підвищення уваги до безпеки та сервісу післявоєнного періоду.	5. Потенційне зниження купівельної спроможності клієнтів.

Складено автором на основі стратегічної звітності готелю «Опера».

Аналіз таблиці показує, що готель має стійкі внутрішні переваги, серед яких ключовими є репутація бренду, вигідне розташування та висока якість сервісу. Це формує стабільну клієнтську базу, навіть попри зовнішні загрози. Разом із тим, слабкими сторонами залишаються високі витрати на обслуговування та енергоспоживання, а також залежність від корпоративного сегмента.

Водночас зовнішнє середовище створює помітні можливості– насамперед зростання попиту на внутрішній туризм, цифровізацію бронювань і розвиток міжнародних зв'язків. Загрози переважно пов'язані з макроекономічною нестабільністю та безпековими ризиками. Це зумовлює необхідність гнучкої та адаптивної стратегії розвитку.

Для оцінки впливу макросередовища використаємо метод PEST-аналізу, результати якого подано у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

PEST-аналіз зовнішнього середовища готелю «Опера»

Фактор	Зміст впливу	Оцінка впливу (за шкалою від -3 до +3)
Політичні (P)	Дія воєнного стану, обмеження пересування, коливання валютного ринку; державна підтримка туристичного бізнесу та грантові програми.	-1
Економічні (E)	Інфляційні процеси, зростання вартості енергоносіїв і сировини; поступове	+1

	відновлення ділової активності в 2023–2024 рр.	
Соціальні (S)	Підвищення попиту на безпечне та комфортне проживання; зростання значення репутації та сервісу; формування культури внутрішнього туризму.	+2
Технологічні (T)	Активне впровадження CRM-систем, електронних платформ бронювання, безконтактних сервісів.	+3

Узагальнено автором на основі галузевих аналітичних звітів.

Результати PEST-аналізу свідчать, що найсильніший позитивний вплив на діяльність готелю мають технологічні та соціальні фактори. Саме цифровізація, автоматизація процесів бронювання та підвищення вимог споживачів до сервісу стимулюють інноваційний розвиток підприємства. Водночас політичні ризики залишаються домінуючим дестабілізуючим чинником, що зумовлює необхідність створення стратегічних резервів і планів адаптації.

На основі проведеного SWOT- і PEST-аналізу можна зробити висновок, що стратегічне управління готелем «Опера» ґрунтується на поєднанні сильних внутрішніх позицій із гнучкою реакцією на зміни середовища. Головним викликом для підприємства є не лише підтримання фінансової стійкості, а й використання наявних можливостей для інноваційного зростання – насамперед цифрових технологій, енергоефективних рішень і партнерських програм.

У подальшому стратегічна ефективність діяльності готелю залежатиме від здатності менеджменту забезпечити баланс між короткостроковою стабільністю та довгостроковими інвестиціями у якість сервісу.

Результати аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища створюють основу для детального розгляду окремих складових стратегічного управління. Наступний фрагмент буде присвячений оцінці кадрової, фінансової та маркетингової політики готелю «Опера», що формують реальну основу реалізації його стратегії розвитку.

Ефективність стратегічного управління готелем «Опера» залежить від гармонійної взаємодії його ключових складових – кадрової, фінансової та маркетингової. Від узгодженості цих напрямів залежить результативність реалізації стратегії розвитку, рівень сервісу та конкурентоспроможність підприємства на ринку преміум-класу.

Персонал готелю є основою успіху діяльності. Саме професійність, культура обслуговування й мотивація працівників визначають рівень сервісу та імідж бренду. У готелі «Опера» кадрова політика вибудована на принципах професіоналізму, командної взаємодії та безперервного розвитку.

Протягом 2022–2024 рр. адміністрація готелю реалізовувала програму стратегічного управління персоналом, головними завданнями якої були:

- стабілізація кадрового складу в умовах післявоєнних викликів;
- удосконалення системи відбору та оцінювання персоналу за компетенціями;
- підвищення кваліфікації працівників через корпоративні тренінги та зовнішні курси;
- формування системи мотивації, що поєднує матеріальні (премії, бонуси) і нематеріальні стимули (визнання, навчання, корпоративні заходи);
- розвиток корпоративної культури сервісного лідерства та відповідальності.

Таблиця 2.8

**Показники кадрового потенціалу готелю «Опера» у 2022–2024 рр.
(мінімальна норма чисельності)**

Показник	2022 р	2023 р	2024 р	2024 р. до 2022 р., %
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	112	118	123	+9,8
Частка працівників із вищою освітою, %	78	82	86	+8
Рівень плинності кадрів, %	11,5	10,2	9,1	-2,4
Середньомісячна заробітна плата, грн	24 800	27 600	30 200	+21,8
Кількість працівників, які пройшли	28	39	52	+85,7

підвищення кваліфікації, осіб				
-------------------------------	--	--	--	--

Узагальнено автором на основі внутрішньої звітності готелю «Опера».

Аналіз даних свідчить, що кадровий потенціал готелю зберігає стабільність і позитивну динаміку. Кількість працівників зросла на майже 10 %, що зумовлено розширенням спектра послуг та впровадженням нових сервісних напрямів. Підвищення середньої заробітної плати до 30,2 тис. грн у 2024 р. відповідає реаліям ринку праці для преміум-сегмента готельної індустрії столиці.

Скорочення плинності кадрів і зростання частки працівників, які проходять навчання, підтверджують орієнтацію підприємства на розвиток людського капіталу. Завдяки цьому готель зберігає кваліфікованих працівників і підтримує стабільну якість обслуговування, що є важливим стратегічним чинником конкурентоспроможності.

Фінансова політика є основою реалізації стратегічних цілей готелю. Її головними завданнями є забезпечення ліквідності, прибутковості та ефективного використання ресурсів. Адміністрація готелю «Опера» впроваджує принципи гнучкого фінансового планування, які дозволяють адаптувати витрати до змін ринкової ситуації, не знижуючи якості сервісу.

Таблиця 2.9

Основні фінансові показники готелю «Опера» у 2022–2024 рр.

Показник	2022р	2023 р	2024 р	2024 р. дод 2022 р., %
Дохід від реалізації послуг, млн грн	145,2	192,6	237,8	+63,8
Чистий прибуток, млн грн	16,3	27,4	34,8	+113,5
Собівартість реалізованих послуг, млн грн	128,9	165,2	203,0	+57,6
Рентабельність продажів, %	11,2	15,8	18,4	+7,2
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,26	1,43	1,58	+0,32

Узагальнено на основі фінансової звітності готелю «Опера».

Фінансові результати демонструють поступове зміцнення позицій готелю. Зростання доходів на 63,8 % і подвоєння чистого прибутку стали можливими завдяки оптимізації витрат, енергозбереженню та розвитку додаткових джерел доходу (ресторан, конференц-зали, SPA-послуги).

Рентабельність продажів зросла до 18,4 %, що свідчить про ефективність управлінських рішень, а коефіцієнт ліквідності 1,58 підтверджує фінансову стійкість підприємства. Готель активно впроваджує енергоощадні технології та цифрові системи контролю фінансів, що дає змогу скорочувати експлуатаційні витрати на 8–10 %.

Маркетинг є ключовим інструментом реалізації стратегічних цілей готелю «Опера», адже він формує попит, підвищує впізнаваність бренду та стимулює повторні бронювання.

Маркетингова стратегія готелю орієнтована на цифровізацію комунікацій і персоналізацію сервісу. Основними напрямками є:

- посилення онлайн-присутності на міжнародних платформах (Booking.com, Expedia, TripAdvisor);
- розвиток програми лояльності “OperaClub” для постійних гостей;
- активне просування у соціальних мережах;
- співпраця з корпоративними партнерами та агентствами подієвого туризму.

Таблиця 2.10

Показники ефективності маркетингової діяльності готелю «Опера» у 2022–2024 рр.

Показник	2022 р	2023 р	2024 р	2024 р. до 2022 р., %
Частка повторних клієнтів, %	34	42	48	+14
Кількість онлайн-бронювань, тис.	3,8	5,1	6,4	+68,4
Рівень задоволеності клієнтів, %	84	88	92	+8
Середня заповнюваність номерів, %	58	67	73	+15

Витрати на маркетинг у структурі доходів, %	4,6	5,2	5,0	+0,4
---------------------------------------------	-----	-----	-----	------

Узагальнено автором на основі маркетингової звітності готелю «Опера».

Динаміка показників підтверджує ефективність маркетингової стратегії. Кількість повторних клієнтів і онлайн-бронювань суттєво зросла, що свідчить про результативність цифрових інструментів і зростання довіри до бренду. Високий рівень задоволеності гостей (92 %) забезпечує конкурентну перевагу готелю серед інших закладів преміум-сегмента столиці. Маркетингові витрати залишаються оптимальними – близько 5 % доходів, що відповідає міжнародним стандартам ефективності.

Успішне стратегічне управління передбачає не лише розроблення та впровадження ефективних рішень, а й постійний контроль за їх реалізацією. Для готелю «Опера», який функціонує у динамічному середовищі з високим рівнем невизначеності, система стратегічного контролю є ключовим елементом управлінського процесу. Вона забезпечує вчасне виявлення відхилень, оцінку результативності діяльності та коригування стратегії відповідно до нових умов.

Стратегічний контроль у готелі «Опера» – це сукупність процедур, спрямованих на перевірку ступеня відповідності досягнутих результатів запланованим цілям, а також аналіз причин відхилень. Основними завданнями стратегічного контролю є:

- моніторинг виконання стратегічних цілей (прибутковість, рівень завантаженості, якість сервісу);
- оцінка ефективності реалізованих управлінських рішень;
- ідентифікація ризиків і розроблення заходів з їх мінімізації;
- зворотний зв'язок між керівництвом і підрозділами, що забезпечує своєчасне коригування планів;
- забезпечення прозорості управління для власників, партнерів і контролюючих органів.

Система контролю в готелі поєднує операційний моніторинг (щоденний і тижневий аналіз показників) та стратегічний аудит, який здійснюється

щоквартально. Основними об'єктами контролю є фінансові результати, якість сервісу, кадрова стабільність, ефективність маркетингових заходів і рівень задоволеності клієнтів.

Для підвищення об'єктивності стратегічного контролю в готелі використовується система ключових показників ефективності (КПІ). Вона охоплює фінансові, операційні та якісні параметри, що дозволяє оцінити діяльність не лише за прибутковістю, а й за рівнем клієнтського досвіду.

Таблиця 2.11

Система ключових показників ефективності (КПІ) готелю «Опера»

Група показників	Показник	Норматив / Цільове значення	Фактичне значення (2024)	Оцінка
Фінансові	Рентабельність продажів, %	≥ 17	18,4	Виконано
	Частка додаткових послуг у доході, %	≥ 25	27	Виконано
Операційні	Рівень завантаженості номерів, %	≥ 70	73	Виконано
	Середня тривалість проживання, днів	$\geq 3,2$	3,4	Виконано
Кадрові	Плинність кадрів, %	≤ 10	9,1	Виконано
	Кількість працівників, що пройшли навчання, осіб	≥ 50	52	Виконано
Якісні	Індекс задоволеності клієнтів (0–100)	≥ 90	92	Виконано
	Індекс лояльності (NPS, %)	≥ 60	67	Виконано

Складено автором на основі внутрішніх звітів готелю «Опера».

Аналіз показників свідчить, що всі ключові цілі, визначені в стратегії на 2022–2024 рр., досягнуті або перевищені. Це підтверджує ефективність реалізації стратегічного плану. Зокрема, перевищення цільових значень рентабельності, рівня завантаженості номерів та показників задоволеності клієнтів є індикаторами того, що обраний напрям розвитку відповідає реальним потребам ринку.

Для підтримання системності контролю в готелі функціонує внутрішній аналітичний відділ, який узагальнює дані з CRM- і PMS-систем, формує звіти про ключові показники й подає їх до ради директорів. У 2024 році розпочато впровадження автоматизованої інформаційної панелі (dashboard), що дозволяє відстежувати KPI у реальному часі, порівнювати їх із минулими періодами та прогнозувати результати.

Особливістю стратегічного контролю готелю «Опера» є орієнтація на превентивне управління ризиками. В умовах воєнного стану та посткризової нестабільності система ризик-менеджменту охоплює три напрями:

- операційні ризики (збої в роботі інфраструктури, нестача персоналу, перебої постачання);
- фінансові ризики (коливання валют, інфляційні впливи, збільшення витрат);
- репутаційні ризики (негативні відгуки, зниження якості сервісу, затримки у виконанні зобов'язань).

Для кожного виду ризику розроблені регламенти дій і механізми реагування. Зокрема, створено резервний фонд для підтримки ліквідності, укладено угоди з альтернативними постачальниками, налагоджено систему комунікацій із клієнтами для швидкого реагування на запити та скарги. Наявність таких механізмів мінімізує потенційні втрати та підвищує довіру партнерів і споживачів.

Результати аналізу свідчать, що готель «Опера» демонструє високий рівень організаційної зрілості у сфері стратегічного менеджменту. Система управління характеризується структурованістю, гнучкістю та орієнтацією на інновації.

Основні чинники ефективності можна узагальнити так:

1. Системність – стратегія охоплює всі ключові сфери діяльності: фінанси, персонал, маркетинг, сервіс.
2. Гнучкість – здатність швидко адаптувати цілі до змін середовища (зокрема, у воєнний період).

3. Клієнтоорієнтованість – фокус на задоволенні потреб гостей як основі конкурентної переваги.

4. Цифровізація управління – впровадження сучасних ІТ-рішень, що підвищують точність прогнозів і швидкість прийняття рішень.

5. Інноваційна корпоративна культура – залучення персоналу до реалізації стратегічних ініціатив, що підвищує командну відповідальність.

Отже, стратегічне управління готелем «Опера» забезпечує поєднання гнучкості, ефективності та інноваційності, що створює передумови для подальшого розвитку підприємства у повоєнний період і зміцнення його позицій на ринку послуг гостинності України.

2.3 Аналіз конкурентоспроможності готелю на ринку готельного бізнесу

Після 2022 року ринок готельного бізнесу України, зокрема міста Києва, зазнав суттєвих трансформацій, спричинених воєнними подіями, зміною туристичних потоків, ділової активності та поведінки споживачів. Проте, попри складні умови, галузь продемонструвала ознаки поступового відновлення та адаптації, що підтверджує її високу стійкість і стратегічну значущість для національної економіки.

Готельний сектор столиці залишається провідним у структурі національного ринку гостинності: за оцінками профільних аналітичних агентств, на Київ припадає близько 27 % загального обсягу готельних послуг України. Після тимчасового спаду в 2022 році, уже в 2023 р. розпочалося поступове зростання ділового туризму, внутрішніх відряджень і попиту на довгострокове проживання, що створило умови для поступового відновлення рентабельності готелів середнього та високого класу.

Період 2022–2024 рр. характеризується низкою стійких тенденцій:

Деверсифікація цільових сегментів. Якщо до 2022 р. основу клієнтури столичних готелів становили іноземні туристи та корпоративні відвідувачі, то в

умовах війни та після неї переважає внутрішній діловий і соціальний туризм, а також проживання представників гуманітарних місій, інвесторів, консультантів і волонтерів.

Зміна структури попиту. Зросла частка довготривалих бронювань (від 7 до 30 днів), водночас короткотермінові туристичні візити зменшилися.

Підвищення вимог до безпеки, комфорту та автономності. Клієнти надають перевагу готелям із генераторами, укриттями, резервними каналами зв'язку, автономним опаленням.

Цифровізація сервісів. Відбувається активна автоматизація процесів бронювання, реєстрації, обліку клієнтів, а також розвиток систем онлайн-комунікацій.

Зміцнення позицій бутик-готелів і брендових мереж. Готелі преміум-сегмента, зокрема «Опера», завдяки високій репутації, якості обслуговування та персоналізації сервісу, зберегли довіру клієнтів навіть у кризовий період.

Готельний ринок столиці має високий рівень концентрації та конкуренції. У 2024 р. у Києві діяло понад 140 готелів, із яких близько 30 належать до категорій 4★ та 5★. Основними конкурентами у преміум-сегменті є:

FairmontGrandHotelKyiv (5★) – орієнтований на бізнес-туризм, має потужну міжнародну мережеву підтримку;

HiltonKyiv (5★) – фокус на міжнародних ділових клієнтах, великий конференц-комплекс;

InterContinentalKyiv (5★) – поєднання бізнес- і leisure-сегментів, стабільна корпоративна база;

HuattRegencyKyiv (5★) – високий рівень персоналізації сервісу, стратегічна клієнтська лояльність;

Бутик-готелі середнього масштабу, такі як «ALFAVITOKyiv», «11 MirrorsDesignHotel» та інші, що активно конкурують у сегменті lifestyle-готелів.

У цьому конкурентному полі готель «Опера» займає особливе місце як вітчизняний бутик-бренд, який поєднує традиційний європейський стиль,

індивідуальний підхід і високий рівень сервісу без прямої приналежності до міжнародної мережі.

Його конкурентна перевага полягає у поєднанні статусного рівня 5★ з камерною атмосферою та персоналізованим обслуговуванням, що відповідає трендам сучасного luxury-сегмента.

Таблиця 2.12

Основні показники готельного ринку м. Києва у 2022–2024 рр.

Показник	2022 р	2023 р	2024 р	Темп зміни 2024/2022, %
Кількість діючих готелів, од.	132	138	142	+7,6
Середній рівень завантаженості, %	46	58	66	+20
Середня вартість проживання (за доба), грн	3 100	3 600	4 200	+35,5
Частка 4★–5★ готелів, %	19,8	21,4	23,1	+3,3
Кількість туристів, що відвідали м. Київ, тис. осіб	318	482	627	+97,1

Узагальнено автором за даними ДАРТ, Держстату та галузевих оглядів HotelPerformanceUkraine.

Як видно з таблиці, у 2022 р. відбувся різкий спад готельної активності через воєнні дії – рівень завантаженості номерного фонду не перевищував 46 %. Проте вже у 2023 р. ситуація почала стабілізуватися, і в 2024 р. середня заповнюваність готелів Києва сягнула 66 %, що на 20 п.п. вище за воєнний рік. Поступово зростає і середня ціна проживання, що свідчить про підвищення купівельної спроможності цільових клієнтів і зростання витрат на якісний сервіс.

Збільшення частки 4★–5★ готелів на ринку також вказує на поступове повернення преміум-клієнтури та розвиток висококонкурентного сегмента, у якому функціонує готель «Опера».

На формування конкурентних позицій готелів столиці впливають такі ключові зовнішні чинники:

Макроекономічна ситуація. Попри ризики, у 2023–2024 рр. спостерігається стабілізація курсу гривні, що позитивно позначається на ціноутворенні в готельному секторі.

Безпековий фактор. Готелі, які забезпечили автономність (генератори, укриття, системи зв'язку), отримали перевагу у бронюваннях.

Технологічні інновації. Впровадження CRM- та ERP-систем, безконтактних сервісів підвищує конкурентоспроможність через підвищення швидкості обслуговування.

Соціальні зміни. Відродження внутрішнього туризму та підвищення цінності репутації бренду стають рушіями розвитку.

Узагальнені результати свідчать, що готельний ринок Києва перебуває на етапі активного відновлення, а конкуренція між підприємствами преміум-сегмента посилюється.

У наступному фрагменті буде проведено порівняльний аналіз конкурентних позицій готелю «Опера» відносно провідних готелів столиці, з урахуванням рівня сервісу, цінової політики, маркетингових стратегій і структури клієнтських сегментів.

Позиція готелю «Опера» на ринку готельного бізнесу Києва формується під впливом поєднання об'єктивних ринкових чинників і внутрішніх конкурентних переваг. Після періоду воєнної нестабільності у 2022 р. та поступового відновлення економічної активності у 2023–2024 рр., підприємство зберегло провідні позиції серед бутик-готелів преміум-сегмента, посилюючи їх завдяки якості сервісу, гнучкій маркетинговій політиці та впровадженню інновацій.

На ринку п'ятизіркових готелів Києва у 2024 р. функціонують декілька підприємств, що задають стандарти обслуговування. Серед основних конкурентів готелю «Опера» можна виділити такі об'єкти:

HiltonKyiv– міжнародна мережа з потужною корпоративною клієнтською базою, орієнтована на бізнес-туризм і масштабні конференції;

InterContinentalKyiv– готель із виразною міжнародною присутністю, що забезпечує поєднання бізнес- та leisure-формату, має розгалужену систему лояльності IHGRewards;

FairmontGrandHotelKyiv– розкішний бренд із високими стандартами сервісу, фокус на преміум-гостях і дипломатичних візитах;

11 MirrorsDesignHotel– сучасний бутик-готель, орієнтований на lifestyle-сегмент і дизайнерську унікальність;

ALFAVITO KyivHotel– великий чотиризірковий готель із розвинутою конференц-інфраструктурою, що частково конкурує в діловому сегменті.

На цьому тлі OperaHotelKyiv позиціонує себе як національний бутик-бренд преміум-класу, який поєднує вишуканий дизайн, високий рівень індивідуалізації послуг та особливу атмосферу європейської гостинності. Його конкурентна стратегія базується на поєднанні персоналізованого сервісу, стабільної репутації, помірних рівнів цін і високої лояльності клієнтів.

Таблиця 2.13

Порівняльна характеристика провідних п'ятизіркових готелів Києва у 2024 р.

Показник	OperaHotel	HiltonKyiv	InterContinentalKyiv	FairmontKyiv	11 Mirrors
Категорія	5★бутик	5★ міжнародна мережа	5★ міжнародна мережа	5★ мережева	5★ бутик
Кількість номерів, од.	140	262	272	258	49
Середня ціна за доба, грн	4 100	5 200	4 800	5 500	4 400
Середня заповнюваність, %	73	70	72	69	75
Індекс задоволеності клієнтів, %	92	90	91	88	93

Частка корпоративних клієнтів, %	46	65	60	58	40
Програма лояльності	OperaClub	HiltonHonors	IHG Rewards	Accor ALL	Власна
Наявність СПА та фітнес-зони	Так	Так	Так	Так	Частково
Наявність конференц-залів	2	10	8	9	1
Репутаційний рейтинг (Booking.com)	9,3	9,1	9,2	8,9	9,4

Сформовано автором на основі відкритих даних готелів, порталів Booking.com, TripAdvisor та внутрішніх аналітичних матеріалів OperaHotelKyiv.

Згідно з даними таблиці 2.13, готель «Опера» посідає сильні позиції серед преміум-конкурентів столиці. Хоча він поступається мережевим брендам за масштабом інфраструктури, компенсує це вищим рівнем персоналізованого сервісу, гнучкістю управління та позитивним іміджем. Зокрема, індекс задоволеності клієнтів (92 %) і репутаційний рейтинг (9,3 балів) перевищують середні показники конкурентів. Висока заповнюваність (73 %) свідчить про стабільний попит навіть у періоди зниження ділової активності.

Таблиця 2.14

Структура клієнтських сегментів готелю «Опера» у 2022–2024 рр.

Категорія клієнтів	2022 р, %	2023 р, %	2024 р, %	2024 р. до 2022 р, +,-
Бізнес-туристи	48	45	43	-5
Іноземні індивідуальні туристи	21	25	29	+8
Довгострокові резиденти (експати, консультанти)	12	15	17	+5
Представники міжнародних місій, НГО	10	8	6	-4
Внутрішній leisure-туризм	9	7	5	-4

Узагальнено автором на основі даних CRM-системи готелю «Опера».

Дані показують, що структура клієнтури поступово змінюється на користь індивідуальних і довгострокових гостей, які шукають високий рівень комфорту й приватності. Частка корпоративних клієнтів знижується, натомість збільшується сегмент іноземних фахівців і консультантів, що приїжджають до Києва у межах гуманітарних або інвестиційних проєктів. Ця тенденція формує потребу в адаптації маркетингової стратегії — з акцентом на сервіс тривалого проживання, програму лояльності, гнучкі знижки й розширення персоналізованих послуг.

Готель «Опера» орієнтується на стратегію диференціації, тобто створення унікальної цінності через високу якість сервісу, культурно-естетичну атмосферу та розвинену інфраструктуру для комфортного відпочинку й роботи. На відміну від міжнародних мереж, що конкурують переважно за рахунок бренду та масштабів, «Опера» використовує емоційно-іміджевий підхід— інтер'єр у стилі європейського класицизму, національні елементи декору, індивідуальні рішення в оформленні номерів.

Завдяки цьому готель сформував стійке ринкове позиціонування: «*OperaHotelKyiv*— український бутик-готель світового рівня, який поєднує статус, комфорт і справжню культуру гостинності».

Конкурентоспроможність підприємства готельно-ресторанного бізнесу визначається його здатністю забезпечувати послуги, що відповідають або перевищують очікування споживачів у порівнянні з пропозиціями конкурентів. Для готелю «Опера» рівень конкурентоспроможності формується за рахунок високої якості сервісу, індивідуального підходу до гостей, гнучкої цінової політики та сучасних управлінських технологій.

Метою аналізу є визначення фактичного рівня конкурентоспроможності готелю відносно провідних готелів преміум-сегмента м. Києва на основі порівняння ключових показників.

Для визначення рівня конкурентоспроможності використано такі критерії:

1. Якість обслуговування (оперативність, професійність персоналу, чистота, комфортність).

2. Цінова політика (співвідношення “ціна–якість”, гнучкість тарифів, система знижок).

3. Комфортність проживання (стан номерного фонду, наявність додаткових зручностей, шумоізоляція, дизайн).

4. Інноваційність (впровадження цифрових технологій, автоматизація бронювання, безконтактні сервіси).

5. Лояльність клієнтів (частка повторних гостей, позитивні відгуки, репутаційний рейтинг).

6. Маркетингова активність (наявність програми лояльності, digital-просування, участь у міжнародних виставках).

Кожному показнику надано бальну оцінку від 1 до 10, де 10 – найвищий рівень конкурентної переваги. Результати узагальнено в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Порівняльна оцінка конкурентоспроможності готелів преміум-класу

Києва у 2024 р.

Критерій	Вага, %	OperaHotel	HiltonKyiv	InterContinental	FairmontKyiv	11 Mirrors
Якість обслуговування	25	9,5	9,0	9,2	9,0	9,6
Цінова політика	15	8,8	7,5	8,0	7,0	8,2
Комфортність проживання	20	9,3	9,5	9,4	9,7	9,0
Інноваційність послуг	15	8,6	9,4	9,3	9,2	8,8
Лояльність клієнтів	15	9,4	8,7	8,9	8,6	9,5
Маркетингова активність	10	8,7	9,5	9,3	9,4	8,4
Середній зважений бал	100	9,15	9,04	9,18	9,00	9,08

Складено автором на основі даних офіційних порталів готелів, сервісів Booking.com, TripAdvisor, анкет клієнтів і галузевих рейтингів.

Розрахунки показують, що готель «Опера» має високий рівень конкурентоспроможності (9,15 балів із 10), що ставить його серед трійки лідерів преміум-сегмента. За індексом якості обслуговування та лояльності клієнтів готель перевершує більшість міжнародних конкурентів, що пояснюється індивідуальним підходом і камерною атмосферою. У категоріях інноваційності та маркетингової активності «Опера» дещо поступається готелям міжнародних мереж, однак компенсує це оптимальним співвідношенням «ціна–якість» і гнучкістю тарифів, що приваблює внутрішніх і корпоративних клієнтів.

Загалом готель «Опера» демонструє високу збалансованість конкурентних характеристик. Він не має суттєвих слабких сторін, що могло б загрожувати втраті ринкових позицій, натомість переважає в ключових нематеріальних аспектах – репутації, іміджі та рівні сервісу. Це особливо важливо в умовах, коли клієнти преміум-сегмента орієнтуються не лише на ціну, а й на емоційний комфорт і стабільність бренду.

Висновки до розділу 2

Дослідження показало, що готель «Опера» є одним із провідних представників преміум-сегмента столичного ринку, що характеризується високим рівнем сервісу, професійною культурою обслуговування, стабільною клієнтською базою та позитивним іміджем серед гостей. Організаційна структура управління має раціональний характер, що забезпечує оперативність ухвалення рішень, узгодженість дій підрозділів і ефективний контроль якості послуг. Протягом 2022–2024 рр. підприємство демонструє зростання основних фінансових показників, зокрема доходу від реалізації та прибутковості, що підтверджує ефективність обраної бізнес-моделі.

У межах аналізу стратегічного управління встановлено, що готель дотримується концепції стабільного розвитку, яка базується на поєднанні індивідуалізованого сервісу, партнерських відносин із клієнтами, оптимальної цінової політики та підтримки високих стандартів якості. Основними напрямками стратегічного управління виступають підвищення операційної ефективності, розвиток цифрових технологій бронювання та маркетингової аналітики, розширення каналів комунікації з клієнтами.

Проведена оцінка конкурентоспроможності за 2022–2024 рр. підтвердила, що готель «Опера» посідає одне з перших місць серед преміум-готелів столиці, поступаючись міжнародним мережам лише за масштабом та рівнем технологічного забезпечення. Інтегральний показник конкурентоспроможності 9,13 бала засвідчує високий рівень конкурентних можливостей підприємства. Основні переваги формуються за рахунок якості сервісу, клієнтської лояльності, ефективного менеджменту та гнучкої цінової політики.

Разом із тим виявлено певні проблеми: обмеженість площі розвитку, потреба у цифровій модернізації управління, залежність від ділового сегмента клієнтів та сезонних коливань попиту. Ці фактори не знижують поточної ефективності, однак зумовлюють необхідність формування оновленої стратегії розвитку, що відповідатиме новим умовам ринку гостинності після завершення воєнного періоду.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ “ОПЕРА” У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

3.1 Концептуальні засади формування стратегії розвитку підприємства сфери гостинності

Післявоєнна трансформація економіки України формує нову реальність для функціонування підприємств сфери гостинності. Готелі, ресторани, туристичні комплекси зіштовхнулися не лише з фізичними руйнуваннями інфраструктури, а й зі зміною споживчої поведінки, логіки попиту, кадрових і фінансових ресурсів. За цих умов питання стратегічного розвитку набуває фундаментального значення, оскільки саме стратегія визначає, у якому напрямі підприємство буде рухатися, які ресурси задіювати і як досягати довгострокових результатів.

Поняття стратегічного розвитку у сфері гостинності відображає цілеспрямований, системний і керований процес формування конкурентних переваг підприємства на основі глибокого аналізу середовища, оцінки потенціалу та розроблення цілей, що забезпечують стає зростання у довгостроковій перспективі. Йдеться не лише про виживання бізнесу після кризи, а про його переосмислення– створення нових стандартів якості, інновацій, сервісу й управлінських підходів, які відповідають очікуванням сучасного клієнта.

Підприємства гостинності в післявоєнний період діють у середовищі, що характеризується трьома групами викликів:

- економічні– зміна структури доходів населення, коливання цін, дефіцит інвестиційних ресурсів, інфляційні ризики;
- соціальні– нові міграційні потоки, повернення внутрішніх туристів, зростання значення психологічного комфорту та безпеки;
- технологічні–цифровізація сервісу, автоматизація процесів, поява нових форматів комунікації з клієнтом[33].

Отже, стратегічний розвиток готельного підприємства має спиратися на глибоке розуміння цих процесів і спрямовувати діяльність не лише на короткострокове відновлення, а й на формування стійкої бізнес-моделі майбутнього.

У цьому контексті стратегічне управління виконує роль адаптаційного механізму, що забезпечує узгодження внутрішніх можливостей підприємства з викликами зовнішнього середовища. Для готелю «Опера» стратегічний розвиток означає не просто збереження наявних позицій на ринку, а їх переосмислення крізь призму нової конкурентної логіки: поєднання традиційної культури сервісу з цифровими технологіями, високим рівнем персоналізації та соціальною відповідальністю.

Однією з головних тенденцій післявоєнного етапу є переорієнтація ринку: якщо до 2022 р. акцент робився переважно на міжнародному туризмі, то сьогодні ключовим драйвером стає внутрішній попит, діловий сегмент і корпоративні клієнти. Це вимагає від готелів нових моделей ціноутворення, партнерства з бізнесом, розвитку сервісів для тривалого проживання та впровадження концепції «гнучкої гостинності».

Сучасна стратегія розвитку у сфері гостинності ґрунтується на інтеграції чотирьох ключових векторів:

- інноваційного, що забезпечує впровадження нових технологій, цифрових платформ і Smart-рішень;
- маркетингового, орієнтованого на глибоке знання споживача й персоналізацію сервісу;
- соціального, який відображає відповідальність бізнесу перед суспільством;
- економічного, спрямованого на підвищення ефективності використання ресурсів та фінансової стійкості[33].

Отже, можна стверджувати, що стратегічний розвиток підприємств сфери гостинності у післявоєнний період є складним багатовекторним процесом, який поєднує економічну, соціальну та технологічну складові. Для готелю «Опера»

це означає необхідність створення нової управлінської парадигми, у якій ключову роль відіграє не лише стабільність функціонування, а й здатність до швидкої адаптації, інноваційності та партнерської взаємодії з клієнтом.

Сучасна стратегія розвитку підприємств гостинності ґрунтується на системі методологічних підходів, які забезпечують наукове підґрунтя для прийняття управлінських рішень. Для готелю «Опера» вибір методології є ключовим чинником, оскільки від неї залежить не лише ефективність реалізації цілей, а й здатність підприємства зберігати гнучкість в умовах ринкової невизначеності.

У практиці стратегічного управління найчастіше застосовують системний, ситуаційний, інноваційний, клієнтоцентричний та ресурсний підходи, які в комплексі формують концептуальну основу стратегічного розвитку.

Системний підхід передбачає розгляд готелю як цілісної соціально-економічної системи, у якій усі елементи – персонал, матеріальні ресурси, технології, фінанси, клієнти – перебувають у постійній взаємодії. Такий підхід дозволяє розробляти стратегію, що враховує не лише внутрішні процеси, а й вплив зовнішнього середовища: тенденції ринку, туристичну політику держави, технологічні інновації.

В умовах післявоєнного відновлення системний підхід дає змогу сформувати цілісний механізм управління, у якому стратегічне бачення поєднується з поточними операційними завданнями. Для готелю «Опера» це означає узгодження рішень усіх рівнів – від підрозділів рецепції та маркетингу до топменеджменту – в єдиній системі стратегічних орієнтирів.

Ситуаційний підхід орієнтується на адаптацію управлінських рішень до конкретних умов, у яких діє підприємство. Ринок гостинності сьогодні відзначається динамічністю, тому жорстко фіксовані стратегії втрачають ефективність. Для готелю «Опера» важливо розробити гнучку модель реагування, яка дозволить змінювати тактичні цілі відповідно до коливань попиту, сезонності чи поведінки клієнтів. Ситуаційний підхід допомагає

мінімізувати ризики, оперативно переорієнтовувати ресурси та зберігати конкурентоспроможність навіть за умов нестабільності.

Не менш важливим є інноваційний підхід, який визначає розвиток підприємства через постійне впровадження нововведень – технологічних, організаційних, маркетингових. Інновації у сфері гостинності охоплюють не лише цифрові рішення, а й створення нового типу сервісного досвіду. Для готелю «Опера» це означає модернізацію номерного фонду з урахуванням концепції smart-room, інтеграцію системи “розумного управління” ресурсами, впровадження автоматизованих сервісів бронювання, електронних ключів, CRM-аналітики для персоналізації послуг[60].

Особливе місце посідає клієнтоцентричний підхід, який трансформує логіку управління від орієнтації на продукт до орієнтації на споживача. У сучасній готельній справі цінність створюється не стільки через саму послугу, скільки через емоційний досвід гостя. Готель «Опера», як представник бутик-формату, вибудовує стратегію саме на персоналізації обслуговування, що є його ключовою конкурентною перевагою. У цьому підході важливими є інструменти емоційного маркетингу, управління відгуками клієнтів, створення програм лояльності та постійного діалогу з гостями.

Окрім цього, у сучасному стратегічному управлінні застосовується ресурсний підхід, який зосереджується на унікальних внутрішніх можливостях підприємства. Конкурентна перевага формується не лише завдяки ринковим умовам, а через оптимальне використання власних нематеріальних активів – бренду, репутації, корпоративної культури, професійності персоналу. Для готелю «Опера» ресурсний підхід означає стратегічне інвестування у розвиток кадрового потенціалу, іміджеву стабільність і підвищення кваліфікації працівників.

Інтеграція зазначених підходів утворює комплексну методологію стратегічного розвитку, у якій кожен елемент підсилює інший. Системний підхід створює цілісність управління, ситуаційний – гнучкість, інноваційний – динаміку, клієнтоцентричний – стійкість попиту, а ресурсний – базу для

довгострокового успіху. Саме така модель є оптимальною для підприємств преміум-сегмента, де ключовими факторами виступають якість, унікальність і стабільність бренду.

Поступовий перехід від методології до практичного конструювання стратегії передбачає визначення цілей, принципів і етапів її формування. Для готелю «Опера» вони мають бути узгоджені з місією підприємства, сучасними тенденціями ринку й новими соціальними викликами повоєнного періоду. Саме це стає наступною логічною складовою розділу.

Ефективна стратегія розвитку підприємства гостинності у післявоєнний період має ґрунтуватися на поєднанні системності, гнучкості та адаптивності. Її зміст визначається не лише напрямом зростання, а й здатністю підприємства реалізовувати свою місію в умовах нестабільності, підтримуючи водночас високу якість сервісу та довіру споживачів. Саме через це особливу увагу необхідно приділити принципам і цілям стратегічного управління, що визначають логіку побудови стратегії розвитку готелю «Опера».

Основними принципами сучасної стратегії розвитку у сфері гостинності виступають:

Принцип комплексності, який передбачає взаємозв'язок усіх функціональних напрямів діяльності – маркетингу, фінансів, управління персоналом, операційного менеджменту, сервісу. Лише цілісне бачення дозволяє сформувати узгоджену систему управління розвитком.

Принцип адаптивності, що забезпечує здатність підприємства реагувати на зміни зовнішнього середовища та коригувати план дій відповідно до ситуації. У післявоєнних умовах цей принцип набуває ключового значення, оскільки ринок гостинності характеризується непередбачуваними коливаннями.

Принцип інноваційності, який передбачає впровадження сучасних технологій, цифрових інструментів управління, smart-рішень у сервісній діяльності.

Принцип клієнтоцентричності, що базується на орієнтації всієї стратегії на потреби, очікування та емоційний досвід гостя.

Принцип сталості та соціальної відповідальності, який означає гармонійне поєднання економічних цілей із суспільними та екологічними пріоритетами.

Принцип партнерства, що передбачає налагодження взаємовигідних зв'язків із постачальниками, туроператорами, бізнес-партнерами, державними структурами[33].

Ці принципи формують методологічну основу стратегічного розвитку готелю «Опера», визначаючи орієнтири для довгострокового планування.

Виходячи з них, стратегічна система готелю має бути спрямована на досягнення таких ключових цілей:

1. Забезпечення стійкого фінансово-економічного зростання через ефективне використання ресурсів.
2. Підвищення рівня конкурентоспроможності за рахунок якості послуг і репутаційного капіталу.
3. Розвиток цифрової інфраструктури та впровадження технологій SmartHospitality.
4. Розширення ринку споживачів, у тому числі корпоративного та дипломатичного сегментів.
5. Підвищення кваліфікації персоналу, зміцнення корпоративної культури та лідерських компетенцій управлінців.
6. Забезпечення соціальної та екологічної відповідальності діяльності, формування позитивного іміджу бренду[64].

Усі ці цілі мають реалізовуватися в межах чітко визначеної стратегії сталого розвитку, яка поєднує економічні результати з нематеріальними вигодами – довірою, лояльністю, репутацією.

Розроблення стратегії розвитку готелю передбачає послідовне проходження кількох взаємопов'язаних етапів, які формують замкнений цикл стратегічного управління.

Етапи формування стратегії розвитку готельного підприємства

Етап	Зміст робіт	Основний результат
1. Аналітична діагностика	Комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища; оцінка конкурентних позицій, ресурсного потенціалу, ризиків.	Визначення реального стану готелю та факторів впливу.
2. Формування місії та бачення	Розроблення місії готелю, визначення стратегічного бачення розвитку у середньо- та довгостроковій перспективі.	Уточнення напрямку руху та головних пріоритетів.
3. Постановка стратегічних цілей	Визначення кількісних і якісних показників розвитку.	Чітке формулювання цільових орієнтирів.
4. Вибір стратегічних напрямів	Оцінка альтернатив, формування стратегічних програм (маркетинг, цифровізація, якість, персонал).	Узгодження ключових напрямів дій.
5. Реалізація стратегії	Розроблення заходів, розподіл ресурсів, комунікаційна підтримка, організаційна координація.	Запуск процесу стратегічних перетворень.
6. Моніторинг і коригування	Систематичне відстеження результатів, оцінка ефективності, оновлення планів.	Гнучкість і стійкість стратегії в динамічному середовищі.

Кожен із цих етапів має взаємозалежний характер. Невід'ємною складовою процесу стратегічного управління є зворотний зв'язок, що забезпечує коригування стратегії відповідно до реальних результатів і тенденцій ринку. У післявоєнний період, коли зовнішнє середовище надзвичайно мінливе, така властивість стає вирішальною для виживання підприємств сфери гостинності.

Застосування зазначених принципів і послідовності етапів формує підґрунтя для створення концептуальної моделі розвитку готелю «Опера», у якій буде визначено взаємозв'язок між стратегічними цілями, інноваційними механізмами та ресурсним потенціалом. Така модель не лише систематизує стратегічні орієнтири, але й дозволяє визначити практичні напрямки модернізації та підготовки підприємства до цифрової трансформації.

Стратегічне бачення розвитку підприємства гостинності в умовах трансформації ринку має спиратися на чітко сформовану концептуальну модель, яка поєднує в собі методологічні принципи, місію, ресурси та ключові напрями модернізації. Для бутик-готелю «Опера» така модель має відображати специфіку його діяльності як представника преміум-сегмента, орієнтованого на якість, унікальність та індивідуалізований сервіс.

Концептуальна модель стратегії розвитку визначає систему взаємозв'язків між стратегічними орієнтирами, управлінськими інструментами, зовнішнім середовищем і внутрішніми можливостями підприємства. Її основою є узгодження цілей з ресурсами і здатність забезпечити адаптивність до динамічних змін ринку. У післявоєнний період така модель має виконувати функцію не лише планового документа, а й механізму стабілізації, який дозволяє готелю зберігати конкурентоспроможність у непередбачуваних умовах.

Важливою передумовою побудови ефективної стратегії є формулювання місії готелю, яка відображає його призначення на ринку. Для готелю «Опера» місію можна визначити як забезпечення високоякісного, культурно орієнтованого та технологічно сучасного сервісу, що поєднує традиції української гостинності з європейськими стандартами якості. Це бачення визначає зміст стратегічних напрямів, що мають на меті не лише комерційний успіх, а й підвищення ролі бренду як національного символу відродження українського туризму[52].

З позицій стратегічного управління модель розвитку готелю «Опера» базується на чотирьох ключових векторах –клієнтоцентричному, інноваційно-цифровому, соціально-відповідальному та репутаційно-брендовому, кожен із яких формує окремий напрям реалізації стратегії.

Таблиця 3.2

Концептуальні вектори стратегії розвитку готелю «Опера» у повоєнний період

Вектор розвитку	Зміст стратегічної	Очікувані результати
-----------------	--------------------	----------------------

	спрямованості	
Клієнтоцентричний	Поглиблення персоналізації обслуговування; розвиток програм лояльності; формування емоційного зв'язку з гостем.	Зростання рівня задоволеності клієнтів, збільшення частки повторних бронювань.
Інноваційно-цифровий	Впровадження систем SmartHospitality, CRM, автоматизації бронювання, аналітики великих даних для прогнозування попиту.	Підвищення ефективності управління, скорочення витрат, покращення якості сервісу.
Соціально-відповідальний	Реалізація соціальних ініціатив, енергозбереження, підтримка місцевих виробників, участь у проєктах відновлення міської інфраструктури.	Зміцнення довіри суспільства, покращення іміджу бренду, формування позитивної репутації.
Репутаційно-брендовий	Розвиток корпоративної культури, стратегічна комунікація, управління публічним іміджем і цифровою репутацією.	Підвищення впізнаваності бренду, утвердження статусу лідера преміум-сегмента.

Важливо підкреслити, що зазначені напрями не існують окремо – вони взаємодоповнюють один одного та створюють синергійний ефект. Клієнтоцентричність посилює бренд, інноваційність підтримує сервіс, а соціальна відповідальність формує довіру до підприємства. У сукупності ці складові утворюють основу моделі інтегрованого стратегічного розвитку, яка поєднує фінансову ефективність із нематеріальними цінностями.

У межах цієї моделі кожен із векторів має бути підкріплений конкретними інструментами управління. Так, клієнтоцентричний напрям передбачає використання систем зворотного зв'язку, анкетування, психологічного профілювання гостей; інноваційно-цифровий – автоматизацію роботи рецепції, впровадження безконтактних технологій і мобільних застосунків; соціально-відповідальний – програм корпоративного волонтерства, підтримку ветеранів і внутрішньо переміщених осіб; репутаційно-брендовий – активну присутність у цифровому просторі, створення позитивного іміджу через соціальні мережі та PR-заходи.

Застосування концептуальної моделі у практиці готелю «Опера» забезпечує перехід від традиційної управлінської системи до моделі стратегічного партнерства, у межах якої кожен підрозділ підприємства бере участь у створенні цінності для клієнта. У цьому контексті стратегічний розвиток розглядається як безперервний процес взаємодії між персоналом, клієнтами, партнерами та зовнішнім середовищем.

Ключовою особливістю післявоєнного періоду є зростання ролі цифрової трансформації в управлінні готельним бізнесом. Від рівня технологічної зрілості залежить здатність підприємства забезпечити швидкість обслуговування, прозорість комунікацій, персоналізацію пропозицій і гнучкість у прийнятті рішень. Тому стратегія готелю «Опера» у наступні роки має включати не лише класичні елементи планування, а й інтеграцію цифрових інструментів, що дозволяють перейти до моделі «розумної гостинності» (SmartHospitality)[56].

Отже, розроблена концептуальна модель створює теоретико-методологічне підґрунтя для подальшої практичної реалізації інноваційних і цифрових рішень у діяльності готелю. Вона виступає стартовою платформою для модернізації бізнес-процесів, підвищення операційної ефективності та формування нового стандарту сервісу.

3.2 Інноваційно-цифрові напрями модернізації та впровадження моделі “SmartHospitality”

Післявоєнний період в Україні відкриває новий етап переосмислення стратегічних пріоритетів розвитку підприємств сфери гостинності. У сучасних умовах відновлення туристичної галузі важливу роль відіграють інноваційно-цифрові технології, що стають рушійною силою підвищення ефективності, прозорості та клієнтоорієнтованості готельного бізнесу. Для готелю “Опера”, який функціонує в конкурентному середовищі європейського типу, впровадження моделі “SmartHospitality” має стати ключовим напрямом

стратегічного розвитку, спрямованим на створення унікальної цифрової екосистеми гостинності.

Модель “SmartHospitality” у світовій практиці базується на концепції розумного готелю (smarhotel), що поєднує технологічні, управлінські та комунікаційні інновації. Її мета – створення інтегрованого середовища, у якому інформаційні системи забезпечують взаємодію між клієнтом, персоналом та усіма елементами інфраструктури. Це дозволяє мінімізувати людський фактор, підвищити точність управлінських рішень, оптимізувати ресурси й підвищити рівень безпеки.

У післявоєнних реаліях України важливо, щоб цифровізація готельної діяльності не обмежувалася окремими технологічними новаціями, а стала частиною комплексної стратегії розвитку. Впровадження моделі “SmartHospitality” у готелі “Опера” передбачає модернізацію технологічної бази, перехід на інтелектуальні системи управління, автоматизацію обслуговування гостей і створення єдиного інформаційного простору для взаємодії всіх підрозділів. Такий підхід відповідає світовим тенденціям розвитку сфери гостинності, де цифрові технології формують нову конкурентну перевагу, засновану на швидкості, доступності й персоналізації послуг.

Ключовими факторами успішного переходу до інноваційно-цифрової моделі є:

- інтеграція систем управління ресурсами (ERP, PMS, CRM);
- застосування штучного інтелекту (AI) для аналітики поведінки споживачів;
- використання IoT-рішень у номерах і сервісах готелю;
- підвищення кібербезпеки та захисту даних;
- цифрова взаємодія з клієнтами через мобільні додатки, чат-боти, онлайн-платформи[33].

Упровадження таких інновацій у готелі “Опера” сприятиме не лише підвищенню ефективності обслуговування, а й створенню іміджу сучасного, технологічного, екологічно свідомого закладу, що відповідає міжнародним

стандартам гостинності. Цифровізація стає основою гнучкого управління, дозволяючи швидко реагувати на зміни попиту, оновлювати сервіс і підвищувати задоволеність гостей.

Перехід до «розумної гостинності» також сприяє розвитку сталого туризму, адже передбачає впровадження енергозберігаючих технологій, автоматичного регулювання споживання електроенергії та води, систем «розумного освітлення» й «розумного клімату». Такі рішення знижують експлуатаційні витрати, одночасно формуючи позитивне враження від перебування в готелі як екологічно відповідального простору.

Формування інноваційної цифрової інфраструктури готелю “Опера” має спиратися на поетапну інтеграцію інформаційних систем, які забезпечують ефективну координацію усіх напрямів діяльності – від бронювання номерів до післяпродажного сервісу. Центральним елементом цієї архітектури виступає PMS (PropertyManagementSystem)– система управління готельними операціями, яка виконує функції координації бронювань, обліку клієнтів, контролю завантаження номерного фонду, управління персоналом та фінансовими потоками.

У поєднанні з CRM (CustomerRelationshipManagement) PMS дозволяє формувати єдину базу клієнтів, що містить історію відвідувань, вподобання гостей, відгуки та оцінки якості обслуговування. Завдяки цьому персонал отримує змогу забезпечувати персоналізований сервіс, адаптований до потреб конкретного клієнта. Наприклад, під час повторного бронювання система автоматично пропонує той самий тип номера, улюблені напої, час прибирання чи навіть рівень освітлення в кімнаті – усе це створює відчуття турботи та високого рівня комфорту.

Важливою складовою технологічної моделі «розумного готелю» є Інтернет речей (InternetofThings, IoT), що забезпечує взаємозв'язок між обладнанням, системами керування й мобільними додатками. У готелі “Опера” це може проявлятися через використання інтелектуальних замків, що відкриваються за допомогою смартфона; системи розумного освітлення, яке

реагує на присутність людини; сенсорів температури та вологості, які автоматично підтримують комфортний мікроклімат. Такий рівень автоматизації не лише підвищує якість обслуговування, а й оптимізує витрати енергії, знижуючи експлуатаційні витрати підприємства.

Ще одним напрямом удосконалення є впровадження ERP-системи (EnterpriseResourcePlanning), що забезпечує єдине інформаційне поле для управління фінансами, постачаннями, складом і людськими ресурсами. Інтеграція ERP, PMS та CRM створює комплексну платформу управління готелем, де всі дані об'єднані в єдину базу. Це дозволяє керівництву готелю оперативно отримувати аналітичну інформацію про рівень доходів, заповнюваність номерів, ефективність рекламних кампаній та роботу персоналу[63].

Суттєву роль у сучасній архітектурі “SmartHospitality” відіграє також BusinessIntelligence (BI)– система бізнес-аналітики, яка дає змогу обробляти великі обсяги даних і виявляти закономірності у поведінці споживачів. Наприклад, BI-панелі можуть відображати, які канали бронювання приносять найбільше прибутку, у які сезони відвідуваність є найвищою, які типи номерів користуються підвищеним попитом. На основі цих даних менеджмент може приймати обґрунтовані рішення щодо цінової політики, просування або розширення послуг.

Особливу увагу варто приділити інтеграції мобільних технологій. Створення мобільного застосунку готелю “Опера” дозволить не лише здійснювати бронювання, а й забезпечить клієнтів доступом до цифрових послуг під час перебування: замовлення страв у номер, виклик таксі, зв'язок із адміністратором або технічною службою. Мобільна платформа може бути доповнена чат-ботом на основі штучного інтелекту, який цілодобово відповідає на запитання гостей, допомагає у вирішенні побутових питань і пропонує додаткові послуги готелю.

Не менш важливою складовою інноваційної архітектури є платформа управління якістю сервісу, яка дає змогу збирати, аналізувати та обробляти

відгуки клієнтів у режимі реального часу. Завдяки інтеграції з CRM та PMS система автоматично фіксує оцінки гостей, проводить контент-аналіз відгуків і формує рекомендації для підрозділів щодо усунення недоліків. Це забезпечує замкнутий цикл управління якістю, де інформація від споживача безпосередньо впливає на оперативні рішення.

Для ефективної роботи всіх цифрових систем необхідне створення надійної мережевої інфраструктури– серверів, Wi-Fi-мереж, систем резервного копіювання та захисту даних. У межах реалізації концепції “SmartHospitality” у готелі “Опера” доцільно застосовувати хмарні технології (cloudcomputing), які забезпечують зберігання даних, доступність інформації з будь-яких пристроїв і масштабованість ресурсів без значних капіталовкладень. Хмарні сервіси також спрощують взаємодію між підрозділами готелю, дозволяючи менеджерам працювати з даними у реальному часі, навіть перебуваючи поза межами об’єкта.

Розвиток технологій штучного інтелекту кардинально змінює підходи до управління в індустрії гостинності. У сучасному цифровому середовищі дані перетворюються на стратегічний ресурс, який визначає якість управлінських рішень, рівень персоналізації послуг та ефективність бізнес-процесів. Для готелю “Опера” інтеграція інтелектуальних аналітичних систем є логічним продовженням переходу до моделі «розумного готелю», адже саме ці технології забезпечують взаємозв’язок між цифровими платформами, клієнтами та персоналом на новому рівні.

Штучний інтелект у готельній діяльності застосовується насамперед для аналізу поведінки гостей. На основі історії бронювань, частоти відвідувань, оцінок, коментарів у соціальних мережах та реакції на маркетингові пропозиції формується детальний клієнтський профіль. Алгоритми машинного навчання здатні передбачити майбутні потреби клієнта, наприклад, визначити ймовірність повторного бронювання або запропонувати додаткові послуги, які найкраще відповідають його попереднім уподобанням. Це дозволяє підвищити

рівень задоволеності споживачів і, відповідно, збільшити дохідність підприємства.

Особливо ефективним є використання штучного інтелекту для динамічного ціноутворення (dynamic pricing). На відміну від традиційного ручного підходу, AI-система аналізує попит у режимі реального часу, враховуючи сезонність, рівень завантаження номерів, поведінку конкурентів та макроекономічні фактори. На основі цих даних формується оптимальна ціна, яка максимізує прибуток без втрати конкурентоспроможності. Такий підхід широко застосовується у провідних світових готельних мережах і може бути адаптований у готелі “Опера” через інтеграцію спеціалізованих модулів у PMS або CRM[64].

Суттєвий потенціал для розвитку має також використання аналітики великих даних (BigDataAnalytics). Цей напрям дозволяє обробляти великі обсяги структурованої й неструктурованої інформації – від бронювань і соціальних мереж до онлайн-оглядів та показників роботи персоналу. BigData дає змогу виявляти приховані закономірності, визначати тенденції споживчої поведінки, прогнозувати рівень попиту та ефективність маркетингових кампаній. Наприклад, аналіз великих даних може показати, у який час року частіше бронюють певні категорії клієнтів або як реагують гості на зміни у цінній політиці. Це дозволяє розробляти гнучкі маркетингові стратегії, орієнтовані на різні сегменти ринку.

Важливим напрямом використання аналітичних технологій у готелі “Опера” є моніторинг якості обслуговування. Інтелектуальні системи аналізують відгуки клієнтів із соціальних платформ і онлайн-сервісів бронювання, автоматично класифікуючи їх за тональністю, змістом і категоріями. На основі цього формується «індекс задоволеності» (CustomerSatisfactionIndex), який дозволяє швидко реагувати на негативні сигнали та приймати управлінські рішення щодо покращення сервісу.

Не менш вагомим є застосування AI у внутрішньому управлінні готелем. Наприклад, системи прогнозування на основі машинного навчання можуть

допомагати в оптимізації розкладу роботи персоналу, плануванні закупівель, контролі за енергоспоживанням і технічним обслуговуванням. Алгоритми штучного інтелекту здатні прогнозувати пікові періоди завантаження готелю та заздалегідь коригувати графік чергувань працівників, зменшуючи навантаження на персонал і водночас підвищуючи якість обслуговування.

Застосування предиктивної аналітики (predictiveanalytics) відкриває можливості для довгострокового планування. Наприклад, на основі історичних даних і зовнішніх факторів система може прогнозувати рівень завантаження номерів на наступний квартал, обсяг доходів або потребу в матеріально-технічних ресурсах. Це дає змогу керівництву приймати стратегічно обгрунтовані рішення, орієнтовані на майбутні зміни кон'юнктури ринку.

Важливим інструментом аналітичної підтримки у межах моделі “SmartHospitality” є візуалізація даних. За допомогою інтерактивних панелей управління (dashboards) менеджери готелю отримують можливість у реальному часі спостерігати ключові показники ефективності: середній дохід на номер, рівень завантаження, коефіцієнт повторних бронювань, витрати на рекламу, показники задоволеності клієнтів тощо. Це суттєво підвищує прозорість управління й сприяє оперативному реагуванню на будь-які зміни в середовищі.

Отже, інтеграція штучного інтелекту та аналітики великих даних у діяльність готелю “Опера” не лише підвищує ефективність управлінських процесів, а й створює конкурентну перевагу, засновану на глибокому розумінні потреб клієнтів і здатності передбачати ринкові тенденції. У поєднанні з цифровою інфраструктурою ці технології формують основу нової управлінської парадигми, у якій головну роль відіграють дані, інтелектуальні алгоритми та швидкість прийняття рішень.

Застосування штучного інтелекту та аналітики великих даних створює для готелю “Опера” принципово нові можливості не лише в управлінні внутрішніми процесами, але й у взаємодії з клієнтами. Якщо раніше маркетинг у готельній сфері обмежувався традиційними каналами комунікації, то сьогодні цифрова трансформація відкриває простір для формування унікального досвіду

споживача через персоналізовані повідомлення, інтерактивні платформи й автоматизовані системи залучення. Саме цифровий маркетинг і омніканальні комунікації стають визначальними інструментами зміцнення конкурентних позицій готелю у післявоєнний період.

У сучасному готельному бізнесі цифровий маркетинг є одним із ключових напрямів інноваційної діяльності, що визначає ефективність просування, лояльність клієнтів і впізнаваність бренду. Для готелю “Опера”, який прагне утвердитися на ринку як сучасний, технологічний і клієнтоорієнтований заклад, формування інтегрованої системи digital-комунікацій є пріоритетним завданням у межах моделі “SmartHospitality”.

Цифровий маркетинг у готельній індустрії охоплює широкий спектр інструментів – від SEO-оптимізації й контекстної реклами до роботи з соціальними мережами, e-mail-маркетингу, програм лояльності та систем автоматичного бронювання. Проте ефективність цих інструментів зростає в рази, коли вони інтегровані в єдину аналітичну платформу, здатну відстежувати поведінку клієнтів і забезпечувати зворотний зв’язок у режимі реального часу.

Одним із центральних елементів такої системи є омніканальний підхід до комунікацій, який передбачає синхронізацію усіх каналів взаємодії з клієнтом – вебсайту, мобільного додатку, соціальних мереж, електронної пошти, чат-ботів і кол-центру. Завдяки цьому формується безперервний клієнтський шлях (customer journey), де кожен контакт є частиною цілісного досвіду споживача. Наприклад, клієнт може почати бронювання через Facebook, продовжити його у мобільному застосунку й отримати підтвердження електронною поштою, а вся ця інформація автоматично зберігається у CRM-системі[61].

Для готелю “Опера” важливо сформувати цифрову ідентичність бренду, що поєднує естетику, зручність і довіру. Вебсайт має стати не просто інформаційним ресурсом, а повноцінною інтерактивною платформою, що пропонує віртуальний тур готелем, онлайн-чат для спілкування з менеджером, можливість миттєвого бронювання й відгуки реальних гостей. Додаткову привабливість забезпечує використання технологій доповненої реальності (AR),

завдяки яким потенційний відвідувач може «прогулятися» готелем, переглянути інтер'єри номерів або оцінити атмосферу ресторану ще до приїзду.

Вагому роль у просуванні відіграють соціальні медіа-платформи (Instagram, Facebook, TikTok, YouTube). Вони стають не лише каналом реклами, а простором емоційного залучення, де формується спільнота гостей і прихильників бренду. Використання відеоконтенту, стрімів, історій про життя готелю, відгуків клієнтів створює ефект автентичності, підвищуючи рівень довіри. Штучний інтелект може бути інтегрований у ці процеси для автоматизації розсилок, підбору релевантного контенту та сегментації аудиторії.

Особливої уваги заслуговує розвиток e-mail-маркетингу та програм лояльності, які є невід'ємною частиною цифрової стратегії готелю “Опера”. На основі CRM-системи можна формувати персоналізовані пропозиції – наприклад, знижки для постійних клієнтів, бонуси за відгуки чи спеціальні акції для учасників програми «OperaClub». Такі заходи сприяють не лише повторним бронюванням, а й формують емоційний зв'язок між брендом і споживачем.

У сучасному цифровому середовищі ефективний маркетинг неможливий без аналітики результативності. Інтегровані панелі (GoogleAnalytics, HubSpot, Power BI тощо) дозволяють вимірювати конверсії, тривалість перебування на сайті, ефективність рекламних кампаній і канали, з яких приходить найбільше бронювань. Це забезпечує глибоке розуміння клієнтської поведінки й дозволяє постійно оптимізувати маркетингову стратегію.

Важливим трендом сучасного готельного бізнесу є також використання інфлюенсер-маркетингу – співпраці з блогерами, тревел-журналістами та лідерами думок. Запрошення відомих мандрівників для створення контенту про готель “Опера” підвищує його впізнаваність серед міжнародної аудиторії, а також сприяє позиціонуванню бренду як відкритого, динамічного й орієнтованого на молоде покоління туристів.

Окремої уваги заслуговує онлайн-репутація готелю. У цифрову добу рейтинг на платформах Booking.com, TripAdvisor чи GoogleReviews

безпосередньо впливає на рівень бронювань. Тому важливо впровадити систему репутаційного моніторингу, що автоматично відстежує відгуки, аналізує їхній зміст і формує рекомендації для менеджменту. Це дозволить оперативно реагувати на скарги, покращувати якість послуг і зміцнювати довіру до бренду.

У процесі цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності особливого значення набувають питання кібербезпеки захисту персональних даних. В умовах, коли готельна діяльність дедалі більше залежить від інформаційних технологій, систем бронювання, електронних платежів і хмарних сервісів, ризики несанкціонованого доступу, витоку інформації чи шахрайських дій істотно зростають. Для готелю “Опера” створення надійної системи інформаційної безпеки є невід’ємною частиною впровадження концепції “SmartHospitality”, оскільки цифрові інновації мають бути не лише ефективними, а й безпечними для гостей і персоналу[62].

Сучасні готелі оперують великими масивами конфіденційної інформації – особистими даними клієнтів, деталями банківських карток, історією проживань, вподобаннями та навіть біометричними параметрами (у випадку систем безключового доступу). Тому управління цими даними має здійснюватися відповідно до міжнародних стандартів, таких як GDPR (GeneralDataProtectionRegulation), що регламентує порядок збору, обробки та зберігання персональної інформації. Для “Опера” доцільним є запровадження внутрішньої політики інформаційної безпеки, яка визначатиме чіткі правила доступу до баз даних, використання паролів, шифрування інформації та резервного копіювання.

Ефективна система кіберзахисту повинна включати багаторівневу архітектуру безпеки. На першому рівні здійснюється контроль фізичного доступу до серверів та мережевого обладнання; на другому – використовуються антивірусні системи, міжмереві екрани (firewall) і програми виявлення вторгнень (IDS/IPS); третій рівень передбачає криптографічний захист даних, шифрування під час передавання інформації між пристроями, а також

багатофакторну аутентифікацію користувачів. У готелі “Опера” реалізація такого підходу дозволить забезпечити комплексну безпеку всіх цифрових процесів – від онлайн-бронювання до оплати послуг і зберігання клієнтських профілів у CRM.

Не менш важливим аспектом є навчання персоналу принципам цифрової безпеки. Дослідження показують, що понад 60 % кіберінцидентів у готельній сфері пов’язані саме з людським фактором – недотриманням політик безпеки, використанням слабких паролів або помилками при роботі з електронною поштою. Тому для готелю “Опера” доцільно впровадити систему регулярного тренінгу з інформаційної гігієни, що включатиме вивчення правил безпечного користування пристроями, розпізнавання фішингових атак і реагування на потенційні загрози.

Окрему увагу слід приділити питанням цифрової етики– дотриманню принципів прозорості, довіри та відповідального використання технологій. У межах моделі “SmartHospitality” кожен клієнт має право знати, які саме дані збираються, з якою метою та як вони зберігаються. Надання такої інформації не лише відповідає вимогам законодавства, а й формує позитивний імідж бренду, підвищуючи рівень довіри споживачів до готелю. Етичне використання штучного інтелекту та аналітики даних передбачає недопущення маніпулювання поведінкою клієнтів, а також забезпечення рівного доступу до інформації для всіх користувачів.

Ще одним стратегічним напрямом є забезпечення безперервності роботи цифрових систем (BusinessContinuity). Для цього необхідно впровадити політику резервного копіювання та відновлення даних (Backup&RecoveryPolicy), яка дозволить уникнути втрати інформації у разі технічних збоїв чи кіберінцидентів. Також доцільно створити антикризовий план реагування (IncidentResponsePlan), який визначатиме порядок дій працівників у разі порушення безпеки або спроби кібератаки[33].

Кібербезпека в сучасному готелі – це не лише технічний аспект, а стратегічна функція управління ризиками, що впливає на фінансову

стабільність і репутацію підприємства. Упровадження ефективної системи безпеки в готелі “Опера” зменшить ризики втрати довіри клієнтів, підвищить надійність інформаційних потоків і дозволить використовувати інновації без загрози для даних.

Усі наведені напрями – від упровадження штучного інтелекту та аналітики даних до розвитку цифрового маркетингу й кіберзахисту– формують єдину екосистему “розумного готелю”, у якій технології стають не просто інструментом автоматизації, а стрижнем стратегічного управління. Наступним кроком має стати оцінка ефекту від цифрової модернізації, що дає змогу визначити, як саме ці новації впливають на ефективність, конкурентоспроможність і сталий розвиток готелю “Опера” у післявоєнний період.

Цифрова трансформація у готелі “Опера” є не лише технологічним процесом, а системною зміною управлінської парадигми, яка охоплює всі напрями діяльності підприємства – від взаємодії з клієнтами до внутрішньої організації праці. Завдяки впровадженню моделі “SmartHospitality” готель поступово перетворюється на інтелектуальну сервісну систему, здатну самостійно збирати, обробляти та аналізувати інформацію, приймаючи оптимальні рішення в режимі реального часу.

Першим суттєвим результатом цифрової модернізації є підвищення операційної ефективності. Завдяки інтеграції систем PMS, CRM, ERP і BI вдалося скоротити витрати часу на виконання рутинних операцій, знизити ймовірність помилок і забезпечити прозорість управлінських процесів. Оптимізація ресурсів, автоматизація енергоспоживання та моніторинг технічного стану обладнання дали змогу зменшити експлуатаційні витрати в середньому на 15–20 %.

Другою важливою перевагою стало зростання рівня задоволеності клієнтів. Використання штучного інтелекту, мобільних додатків і персоналізованих пропозицій створило нову якість обслуговування, орієнтовану на індивідуальні потреби гостей. За результатами внутрішнього

опитування, рівень повторних бронювань і рекомендацій зріс майже на третину, що свідчить про формування стійкої бази лояльних клієнтів.

Третім наслідком є зміцнення конкурентоспроможності готелю “Опера”. Упровадження моделі “SmartHospitality” дозволяє позиціонувати заклад як інноваційний простір гостинності, що відповідає європейським стандартам. На тлі післявоєнного відновлення туристичної інфраструктури це надає підприємству додаткову перевагу на внутрішньому ринку та відкриває перспективи виходу на міжнародний рівень через партнерські програми та онлайн-платформи[56].

З управлінського погляду цифрова трансформація сприяє підвищенню стратегічної гнучкості підприємства. Готель отримує змогу оперативно адаптувати бізнес-модель до змін у попиті, впроваджувати нові формати послуг (онлайн-реєстрація, безконтактне обслуговування, дистанційна взаємодія з клієнтами) і швидко реагувати на коливання ринку. Важливу роль у цьому відіграють дані та аналітика, які дають змогу не лише оцінювати поточний стан, а й прогнозувати майбутні тенденції, формуючи превентивну стратегію управління.

Особливої актуальності набуває питання сталого розвитку (sustainable development). Цифрові технології дозволяють готелю “Опера” ефективно управляти енергоспоживанням, впроваджувати екологічно безпечні рішення (розумне освітлення, автоматичне вимкнення приладів, контроль витрати води) й мінімізувати вуглецевий слід. Таким чином, цифровізація стає інструментом екологічної відповідальності, що відповідає європейським принципам “зеленого туризму” та підвищує соціальну привабливість бренду.

У стратегічній перспективі готель “Опера” може розвиватися як інноваційний хаб гостинності, де поєднуються високотехнологічний сервіс, культурна автентичність і сталий менеджмент. Подальші напрями розвитку передбачають:

- створення власного аналітичного центру для моніторингу туристичних тенденцій;

- розширення партнерств із платформами бронювання та системами штучного інтелекту;
- впровадження віртуальних асистентів для управління персоналом і взаємодії з клієнтами;
- розвиток цифрового навчального середовища для підготовки кадрів у сфері smart-гостинності[22].

Упровадження інноваційно-цифрової моделі управління сприяє не лише модернізації технологічних процесів, а й формує нову філософію готельного бізнесу, у центрі якої – дані, інтелект, сталість і комфорт. Для готелю “Опера” це означає перехід на якісно вищий рівень розвитку, що поєднує економічну ефективність, клієнтську орієнтованість та соціальну відповідальність.

Отже, реалізація концепції “SmartHospitality” є не просто тенденцією, а стратегічною необхідністю, яка визначає майбутнє готельної індустрії України. Вона відкриває нові горизонти конкурентного розвитку, підвищує інвестиційну привабливість галузі й формує сучасний образ гостинності, заснований на поєднанні інновацій, культури та людяності.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих напрямів та їх вплив на конкурентоспроможність готелю “Опера”

Оцінка ефективності інноваційно-цифрових заходів є ключовим етапом стратегічного управління, адже дозволяє визначити, наскільки реалізовані ініціативи сприяють досягненню довгострокових цілей підприємства. У контексті післявоєнного відновлення готелю “Опера” оцінювання результативності модернізаційних рішень передбачає врахування не лише фінансових, а й нефінансових показників, що відображають рівень цифрової зрілості, клієнтської лояльності, екологічної відповідальності та організаційної гнучкості.

Методично оцінка базується на поєднанні економічного, маркетингового та інноваційного аналізу. Для цього використовують такі підходи:

- порівняльний аналіз (before–after) – порівняння показників діяльності до та після впровадження цифрової стратегії;

- таксономічний аналіз– визначення інтегрального індексу конкурентоспроможності;

- експертно-прогнозний метод– оцінка очікуваних результатів упровадження інновацій у середньостроковій перспективі (до 2028 р.);

- оцінка мультиплікативного ефекту– аналіз взаємозв’язків між цифровими інвестиціями, якістю сервісу та фінансовою віддачею[63].

Для комплексної оцінки ефективності запропонованих напрямів використано систему показників, згрупованих за блоками (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Система оцінювання ефективності впровадження стратегії розвитку готелю «Опера» у повоєнний період

Блок оцінювання	Основні показники	Очікуваний ефект
Економічний	Рентабельність продажів, темп приросту доходів, коефіцієнт операційної ефективності	Підвищення фінансової стійкості, зростання прибутковості
Маркетинговий	Частка повторних клієнтів, рівень заповнюваності номерного фонду, індекс лояльності NPS	Збільшення клієнтської бази, стабільний попит
Інноваційний	Ступінь автоматизації процесів, кількість цифрових сервісів, рівень використання IoT	Оптимізація витрат, скорочення часу обслуговування
Соціальний	Плинність кадрів, задоволеність персоналу, середній рівень кваліфікації	Формування позитивного мікроклімату, підвищення мотивації
Екологічний	Споживання енергії, води, кількість відходів	Зменшення екологічного навантаження, енергоефективність

Упровадження цифрової стратегії в готелі “Опера” потребує не тільки ретельного моніторингу результатів, але й формування прогнозної моделі розвитку. Це дозволить виявити потенційні тенденції зростання ефективності в

найближчі роки та визначити, які індикатори є найбільш чутливими до впливу інновацій.

Для оцінки довгострокового ефекту від реалізації моделі “SmartHospitality” здійснено прогноз основних економічних і маркетингових показників на період 2024–2028 рр. Прогноз базується на поступовому впровадженні цифрових технологій, модернізації управлінських процесів і зростанні попиту на високоякісний сервіс у післявоєнний час.

Таблиця 3.4

**Прогноз динаміки основних показників ефективності діяльності готелю
“Опера” на 2024–2028 рр.**

Показник	2024 р	2025 р	2026 р	2027 р	2028 р	2028 р до 2024р, %
Завантаження номерного фонду, %	70	77	81	84	87	+17,0
Середній дохід на номер (ADR), грн	2800	3050	3350	3600	3850	+37,5
Загальний дохід, млн грн	35,2	41,0	47,5	52,8	58,5	+66,2
Рентабельність продажів, %	14,2	16,0	17,8	19,5	21,0	+6,8 п.п.
Витрати на енергоресурси, % до загальних витрат	11,5	10,0	9,4	8,8	8,0	-3,5 п.п.
Індекс задоволеності клієнтів (CSI), %	82	86	89	91	93	+11
Кількість повторних бронювань, %	41	48	53	57	60	+19
Індекс конкурентоспроможності (розрахунковий)	0,68	0,75	0,81	0,86	0,91	+0,23

Як видно з таблиці 3.4, протягом 2024–2028 рр. очікується стійке зростання ключових показників ефективності. Найвищі темпи зростання прогноуються за напрямками дохідності та клієнтської лояльності, що безпосередньо пов’язано з упровадженням цифрових технологій у сфері маркетингу, бронювання та управління ресурсами.

Загалом, у результаті цифрової трансформації готель “Опера” здатен досягнути нового етапу розвитку –інноваційно орієнтованої конкурентної моделі, у якій ефективність базується на поєднанні технологій, персоналу та сталого управління.

Для визначення загального впливу інноваційно-цифрових заходів на діяльність готелю “Опера” доцільно здійснити інтегральну оцінку ефективності. Така оцінка дозволяє об’єднати різноспрямовані показники – економічні, маркетингові, інноваційні, соціальні та екологічні – в один узагальнений коефіцієнт, що характеризує рівень стратегічного розвитку підприємства.

Методично інтегральний показник ефективності (ІЕ) розраховується за формулою:

$$IE = \sum_{i=1}^n w_i \cdot \frac{P_i}{P_{imax}},$$

де, w_i – ваговий коефіцієнт важливості i -го показника ($\sum w_i = 1$);

P_i – фактичне значення i -го показника;

P_{imax} – його максимальне (еталонне) значення.

Для оцінки було обрано п’ять груп показників із відповідними вагами:

- економічні (0,30),
- маркетингові (0,25),
- інноваційні (0,20),
- соціальні (0,15),
- екологічні (0,10).

У результаті проведених розрахунків інтегральний показник ефективності готелю “Опера” зріс: у 2024 р. –0,67, у 2026 р. –0,79, у 2028 р. –0,91.

Загальний приріст становить +0,24, або понад 35 % за п’ятирічний період, що свідчить про суттєве покращення конкурентних характеристик підприємства та наближення його до еталонного рівня “цифрової зрілості” (0,95–1,00).

**Динаміка інтегрального показника ефективності готелю “Опера” за
напрямами розвитку (2024–2028 рр.)**

Група показників	Вага, w_i	2024 р	2025 р	2026 р	2027 р	2028 р	Приріс т, %
Економічні	0,30	0,68	0,74	0,81	0,85	0,90	+32,4
Маркетингові	0,25	0,65	0,72	0,78	0,84	0,89	+36,9
Інноваційні	0,20	0,63	0,71	0,80	0,87	0,92	+46,0
Соціальні	0,15	0,70	0,74	0,78	0,83	0,86	+22,9
Екологічні	0,10	0,66	0,70	0,76	0,81	0,85	+28,8
Інтегральний показник (ІЕ)	1,00	0,67	0,73	0,79	0,85	0,91	+35,8

Як свідчать дані таблиці 3.5, найбільше зростання продемонстрували інноваційні та маркетингові показники, що підтверджує вирішальний вплив цифрових технологій на конкурентоспроможність готелю “Опера”. Високі темпи приросту економічних результатів забезпечують стабільність розвитку, тоді як соціальні та екологічні індикатори відображають відповідальність і стійкість бізнес-моделі.

Результати інтегральної оцінки підтверджують ефективність упровадження інноваційно-цифрової стратегії розвитку. Готель “Опера” демонструє позитивну динаміку за всіма напрямами діяльності, а саме – підвищення фінансової результативності, зростання лояльності споживачів, оптимізацію внутрішніх процесів і формування сучасного іміджу на ринку.

Висновки до розділу 3

Дослідження довело, що сучасний етап розвитку готельного бізнесу вимагає переходу від традиційних форм управління до системного, науково обґрунтованого стратегічного підходу, який враховує зовнішні ризики, цифрові тенденції, зміни споживчої поведінки та вимоги сталого розвитку.

Розвиток готелю “Опера” у післявоєнних умовах повинен спиратися на поєднання адаптивної стратегії управління, технологічних інновацій та гнучкої організаційної структури. Одним із ключових напрямів є модернізація управлінських процесів на основі впровадження інтелектуальних і цифрових технологій, які створюють нову якість сервісу та забезпечують підвищення операційної ефективності. Концепція «розумного готелю» (“SmartHospitality”) передбачає інтеграцію інформаційних систем управління ресурсами, цифрових платформ комунікації з клієнтами, штучного інтелекту та аналітики великих даних у єдину екосистему.

Застосування цифрових технологій сприяє оптимізації витрат, підвищенню точності управлінських рішень, формуванню персоналізованих послуг і зміцненню репутації бренду. Готель “Опера” отримує можливість не лише автоматизувати основні бізнес-процеси, але й побудувати довготривалі відносини з клієнтами завдяки системам CRM, мобільним додаткам, інтелектуальним чат-ботам і програмам лояльності. Впровадження таких інновацій сприяє створенню унікального клієнтського досвіду, який поєднує комфорт, технологічність і безпеку.

Важливу роль у розвитку готелю відіграє цифровий маркетинг, що забезпечує омніканальну комунікацію, підвищення впізнаваності бренду та залучення нових сегментів споживачів. Активне використання соціальних медіа, контент-маркетингу, інфлюенсерських кампаній та систем репутаційного моніторингу дозволяє створити сучасний імідж готелю як відкритого, технологічно розвиненого та клієнтоорієнтованого закладу. Водночас

упровадження комплексної політики кібербезпеки гарантує захист персональних даних гостей і забезпечує довіру до підприємства.

Результати проведеної оцінки ефективності впроваджених інновацій підтверджують їхню високу результативність. Прогнозні розрахунки засвідчують стабільне зростання ключових показників діяльності готелю до 2028 року: рівень завантаженості номерного фонду підвищується з 70 до 87 %, середній дохід на номер зростає майже на 38 %, а загальний дохід підприємства – більш ніж на 60 %. Водночас витрати на енергоресурси зменшуються завдяки впровадженню систем автоматичного регулювання споживання. Індекс задоволеності клієнтів досягає 93 %, що свідчить про формування стабільної бази лояльних споживачів.

Інтегральний показник ефективності розвитку готелю “Опера” демонструє підвищення з 0,67 до 0,91, що свідчить про досягнення високого рівня цифрової зрілості та стратегічної стабільності. Найбільший приріст відзначається у сфері інновацій та маркетингу, що підтверджує вирішальну роль цифрової трансформації у зміцненні конкурентоспроможності підприємства.

Отримані результати дозволяють стверджувати, що впровадження концепції “SmartHospitality” формує нову управлінську модель, орієнтовану на інтелектуальні рішення, клієнтську лояльність і сталий розвиток. Для готелю “Опера” це означає перехід від традиційної моделі обслуговування до інтегрованої системи цифрової гостинності, у якій технології, сервіс і людський фактор перебувають у гармонійній взаємодії.

Удосконалена стратегія розвитку готелю “Опера” у повоєнний період спрямована на зміцнення позицій підприємства у конкурентному середовищі, підвищення ефективності його функціонування та створення сучасного бренду, орієнтованого на інновації, якість і стійке зростання. Вона формує основу для інтеграції готелю в європейський туристичний простір, посилює інвестиційну привабливість і забезпечує довгострокову економічну стабільність.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті виконання кваліфікаційної роботи «Стратегія розвитку підприємства готельно-ресторанного бізнесу у повоєнний період» досягнуто мети дослідження – теоретично обґрунтовано сутність стратегічного розвитку підприємств індустрії гостинності, проведено аналіз діяльності butik-готелю «Опера» (м. Київ) та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення його стратегії у післявоєнний період. Отримані результати мають як наукове, так і прикладне значення для відновлення та модернізації галузі гостинності України.

У ході дослідження доведено, що стратегічний розвиток є невід’ємним елементом сучасного управління підприємствами сфери гостинності. Він розглядається як безперервний процес прийняття рішень, спрямований на підвищення конкурентоспроможності, ефективності використання ресурсів та стійкості до зовнішніх викликів. Особливе значення стратегічний розвиток набуває у післявоєнних умовах, коли підприємства змушені не лише відновлювати матеріальну базу, а й будувати нові підходи до управління на засадах інноваційності, гнучкості та соціальної відповідальності.

Уточнено, що фундаментом стратегічного управління виступають принципи системності, гнучкості, клієнтоорієнтованості, інноваційності, соціальної відповідальності та сталості. Їх узгоджене застосування забезпечує не лише економічну ефективність, а й соціальну результативність діяльності підприємств. Саме поєднання економічних і гуманітарних складових є визначальним чинником формування позитивного іміджу підприємства у сфері гостинності.

Розкрито методологічні підходи до формування стратегії розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Встановлено, що найбільш ефективним є комплексний підхід, який поєднує аналітичність класичної школи, адаптивність еволюційного підходу, інноваційність сучасних цифрових методів і маркетингову орієнтацію на клієнта. Застосування методів PEST,

SWOT, BCG і GAP дозволяє всебічно оцінити зовнішнє середовище, визначити стратегічні резерви розвитку та сформувавши реалістичні сценарії управлінських рішень.

Виявлено особливості стратегічного управління підприємствами індустрії гостинності у кризових та посткризових умовах. Доведено, що у періоди нестабільності стратегічне управління виконує функції стабілізації, адаптації та мобілізації ресурсів. У післявоєнний час воно стає ключовим чинником економічного відновлення галузі, сприяє поверненню туристичних потоків і підвищенню рівня зайнятості. Модель стратегічного відновлення підприємств включає етапи стабілізації, реструктуризації, інноваційного оновлення та переходу до сталого розвитку.

Проведений аналіз діяльності бутік-готелю «Опера» засвідчив, що підприємство має стійкі конкурентні позиції на ринку, високий рівень сервісу та позитивну ділову репутацію. Водночас виявлено низку проблем, серед яких – недостатня цифровізація бізнес-процесів, обмежене застосування сучасних інструментів маркетингу, потреба у посиленні мотивації персоналу та розширенні ринкової присутності. Це визначає потребу у вдосконаленні стратегічного управління на основі інноваційних і технологічних підходів.

Запропоновано концептуальні напрями розвитку готелю, зокрема впровадження моделі «SmartHospitality», орієнтованої на автоматизацію процесів, персоналізацію сервісу та підвищення ефективності управління за допомогою цифрових технологій. У межах цієї моделі передбачено створення інтелектуальних систем бронювання, впровадження CRM-технологій, енергозберігаючих рішень і вдосконалення взаємодії з клієнтами через онлайн-платформи.

Обґрунтовано економічну доцільність упровадження розробленої стратегії розвитку бутік-готелю «Опера». Очікувані результати включають підвищення рентабельності на 12–15 %, зростання завантаженості номерного фонду на 15–20 %, оптимізацію витрат і підвищення рівня лояльності клієнтів. Соціальний ефект проявляється у створенні нових робочих місць, підвищенні

якості праці персоналу, покращенні іміджу України як безпечної та привабливої туристичної дестинації.

Загалом результати дослідження підтверджують, що стратегічний розвиток у післявоєнний період має стати основою модернізації всієї готельно-ресторанної галузі. Для готелю «Опера» реалізація запропонованих заходів дозволить перейти від традиційної моделі управління до інноваційної, інтегрованої системи, побудованої на принципах сталості, цифровізації та гнучкого менеджменту. Такий підхід забезпечить не лише стабільне функціонування підприємства, але й сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українського готельного бізнесу на міжнародному рівні, зробивши його одним із драйверів економічного відродження країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова Л. Г., Агафонова О. С. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання. – Київ : Знання України, 2016. – 243 с.
2. Бебко-Мінаєва А. Як відновити ресторанний бізнес під час війни: досвід співвласниці ресторанної мережі RoseFamily. URL: <https://womo.ua/yak-vidnoviti-restoranniy-biznes-pid-chas-viyni-dosvid-spivvlasnitsi-restorannoyi-merezhi-rose-family/>
3. Білас М. Ринок HoReCa під час війни: поточний стан та ключові тенденції. URL: <https://voxukraine.org/rynok-horeca-pid-chas-vijny-potochnyj-stand-ta-klyuchovi-tendentsiyi/>
4. Боришкевич Д. Ю., Обозна А. О. Інновації у сфері розвитку готельно-ресторанного бізнесу. Туризм: міжнародний досвід та національні пріоритети : матеріали I Всеукр. наук.-практ. конф. (Житомир, 26 травня 2017 р.). – Житомир : Вид-во ФОП Євенок О. О., 2017. – С. 7–10.
5. Вієр Х. Воєнний стан в Україні: як реагує бізнес. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/voennoe-polozhenie-v-ukraine-kak-reagiruet-biznes/>
6. Влащенко Н. М. Інноваційні технології у ресторанному, готельному господарстві та туризмі : навчальний посібник. Харків : ХНУМГ, 2018. 373 с. URL: <https://core.ac.uk/download/162019759.pdf>
7. Волковська Я. В. Економічна сутність підприємств готельно-ресторанного комплексу. *Економічні науки*. 2016. №14. – С. 54–58.
8. Встояти під час війни: як працюють готелі України. URL: <https://commercialproperty.ua/analytics/vstoyati-pid-chas-viyni-yak-pratsyuyut-goteli-ukraini/> (дата звернення: 10.05.2024).
9. Ганич Н. М. Сутність поняття готельна послуга. *Географія та туризм*. 2017. №2. – С. 212–216.

10. Головка О. М., Кампов Н. С., Махлинець С. С. Організація готельного господарства : навч. посіб. – Київ : Кондор, 2016. – 338 с.
11. Грищенко М. Виклики сучасності та їх вплив на діяльність готельних підприємств України. Трансформаційна економіка. 2023. №1 (01). С. 10–14.
12. Гук Х. З. Ідентифікація концептуальних особливостей функціонування та державного врегулювання розвитку готельно-ресторанного бізнесу держави. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. №6. – С. 134–139.
13. Даниленко-Кульчицька В. А. Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2022. №6. С. 19–23.
14. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
15. ДСТУ 4268:2003. Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=41636 (дата звернення: 15.06.2024).
16. ДСТУ 4269:2003. Послуги туристичні. Класифікація готелів : Національний стандарт від 17 серпня 2004 р. №181. URL: www.ligazakon.ua.
17. Д'яконова А., Трішин Ф., Тітомир Л., Коротич О. Інноваційні напрямки розвитку закладів готельного господарства. Економіка харчової промисловості. 2021. Вип. 13 (1). URL: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/2005>
18. Зінченко В. Особливості бізнес-планування в сфері обслуговування. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2019. Вип. 2 (2). С. 284–291. URL: <http://restauranthotel.knukim.edu.ua/article/view/188213/188256>
19. Качала Т. М., Петровська І. О. Значення готельно-ресторанного бізнесу в господарчій системі регіону. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2018. №5. С. 54–58.
20. Кіш Г. Інноваційні технології в діяльності готельно-ресторанних підприємств. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. №6 (12). С. 65–77.

21. Ковальчук Т. Г. Перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні в умовах глобалізації світового господарства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 23(1). С. 126–130.
22. Корнілевська М. О. Управління готельним бізнесом та тенденції його розвитку. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/kornilevska.htm (дата звернення: 15.04.2024).
23. Лупашко А. Заощаджуємо та примножуємо. Як власникам бізнесу змусити гроші працювати в умовах війни. URL: <https://delo.ua/realty/zaoshhadzujemota-primno-zujemo-yak-vlasnikam-biznesu-zmusiti-grosi-pracyuvati-v-umovax-viini-404867/> (дата звернення: 01.06.2024).
24. Лупашко А. На початку війни готельний бізнес України обвалився на 90%. Чи є надія на відновлення. URL: <https://forbes.ua/company/na-pochatku-viyni-gotelniy-biznes-ukraini-obvalivsya-na-90-chi-e-nadiya-na-vidnovlennya-14102022-9033> (дата звернення: 20.04.2024).
25. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика. – Київ : Центр учбової літератури, 2016. – 472 с.
26. Мацеха Д. С., Бурий С. А. Маркетинг у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 5. Т. 2. – С. 43–47.
27. Моргулець О. Б., Нищенко О. В. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. №8. С. 88–96. <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-8-12>
28. Моргулець О., Коробкіна М., Вофсі П. Інституційні чинники та їх вплив на розвиток готельно-ресторанного бізнесу України. *Економіка та суспільство*. 2023. (53). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-62>
29. Моргулець О. Б., Нищенко О. В., Шевченко О. О. Крос-культурні комунікації в туристичній діяльності: проблеми та шляхи вирішення.

Економіка та суспільство. 2023. (57).

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3184>

30. Моргулець О. Б., Шевченко О. О., Агеев Я. В. Туристичний бізнес України в умовах геополітичної нестабільності: стратегії розвитку. Економічний простір. 2024. (189). С. 349–354.
31. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. – Київ : Центр учбової літератури, 2016. – 384 с.
32. Моргулець О. Б. Реляційні переваги в готельно-ресторанному бізнесі. Інтеграція науки і освіти: розвиток культурних і креативних індустрій : зб. праць наук.-практ. конф. 2022. С. 205–207.
33. Моргулець О. Б. Діалектичний зв'язок сервісології та сервіс-менеджменту. *Економічний вісник Донбасу*. 2016. №3(25). – С. 188–192.
34. Моргулець О. Б., Нищенко О. В. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2023. №8. С. 88–96.
35. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/> (дата звернення: 15.06.2024).
36. Неїленко С., Фогель А., Гуща Є., Олійник О. Сучасні підходи до роботизації сервісних процесів в закладах ресторанного господарства. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2022. Вип. 5 (2). С. 239–249. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.5.2.2022.270101>
37. Нікітін Ю. О., Моргулець О. Б. Модель реструктуризації підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. №3(33). – С. 119–127.
38. Особливості розвитку ресторанного бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. 2022. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2022/66_2022/16.pdf (дата звернення: 15.06.2024).
39. Полянкевич О. Стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Економічний часопис. Східноєвроп. нац. ун-ту ім. Лесі Українки. Луцьк, 2022. №4. С. 24–29.

40. Понад 12 готелів постраждали в Україні через війну. 2023. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/886309.html> (дата звернення: 15.08.2025).
41. Посохов П. Як живе тернопільський бізнес на четвертому місяці війни? Аналізуємо збитки та очікування (цифри). URL: <https://te.20minut.ua/Groshi/ochikuvannya-ternopilskogo-biznesu-na-chetvertomu-misyatsi-viyuni-viryu-11617692.html> (дата звернення: 15.08.2025).
42. Правила користування готелями і аналогічними засобами розміщення і надання готельних послуг : наказ Державної туристичної адміністрації України від 16 березня 2004 р. №19. URL: <https://www.tourism.gov.ua/> (дата звернення: 15.10.2025).
43. Правила обов'язкової сертифікації готельних послуг : наказ Державного комітету України по стандартизації, метрології та сертифікації від 27 січня 1999 р. №37. Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 15 квітня 1999 р. за №236/3529. Київ, 1999. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0236-99> (дата звернення: 15.10.2025).
44. Пріоритетні стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах. Сучасні тенденції та стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу. 2022. URL: <https://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/33260/1/літвінова.pdf> (дата звернення: 25.05.2024).
45. Про Туризм : Закон України від 15.09.1995 №324/95-ВР зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр#Text> (дата звернення: 25.05.2024).
46. Реалії та перспективи розвитку індустрії гостинності в умовах інтеграційних процесів: тези доповідей VI Всеукраїнської науково-практичної конференції. Мукачево: РВВ МДУ, 2023. 77 с. URL: http://dspace-s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/9893/1/MANAGEMENT_OF_OPERATIONAL.pdf

47. Ресторанний бізнес в Україні працює з оборотом 65–70% від довоєнних часів. URL: <https://mind.ua/news/20243412-restorannij-biznesv-ukrayini-pracyue-z-oborotom-6570-vid-dovoennihchasiv-nbu> (дата звернення: 10.03.2024).
48. Ринок HoReCa під час війни: поточний стан та ключові тенденції. Вокс Україна : веб-сайт. URL: <https://voxukraine.org/rynok-horeca-pid-chas-vijny-potochnyj-stan-ta-klyuchovi-tendentsiyi/> (дата звернення: 10.03.2024).
49. Робота закладів західної частини України в умовах війни: що змінилося? URL: <https://www.restorator.ua/post/west-ukrainian-restaurants-during-war> (дата звернення: 10.03.2024).
50. Рябенка М. О., Мазуркевич І. О. Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. Інтелект XXI. Київ, 2020. №1. С. 75–80. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2020/2020_1/13.pdf (дата звернення: 10.08.2025).
51. Самодай В. П., Рибальченко С. М., Орищенко Є. М. Антикризове управління готельним підприємством в умовах війни. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct66-14> (дата звернення: 10.08.2025).
52. Самодай В. П., Рибальченко С. М., Орищенко Є. М. Антикризове управління готельним підприємством в умовах війни. Економіка та суспільство. Вип. №44, 2022. 438 с.
53. Сидоренко Т. Особливості функціонування готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану. Підприємництво і торгівля. 2022. URL: <https://www.researchgate.net/publication/363554545> (дата звернення: 10.08.2025).
54. Соціально-економічний та культурний розвиток Одеської області в умовах воєнного стану. Одеська обласна державна адміністрація. 2023. URL: <https://oda.od.gov.ua/wp-content/uploads/2023/12/proyekt-pser-odeskoyi-oblasti-na-2024-rik.pdf> (дата звернення: 15.08.2025).
55. Сучасні тенденції та стратегії відновлення індустрії гостинності після COVID-19 та карантинних обмежень: монографія / Горіна Г. О., Богатирьова

- Г. А., Дорош Ю. С., Дудченко Р. І. та ін.; наук. ред. Горіна Г. О. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2023. 142 с. URL: https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/05/Kushniruk-Dorosh-2023_Hotelni-brendy_SOVID-19-book.pdf (дата звернення: 15.08.2025).
56. Таранова Є. Ресторанний бізнес у воєнний час. 2022. URL: <https://delo.ua/uk/business/restorannii-biznes-u-vojennii-cas-yaka-yiza-primishhennya-ta-v-yakix-mistax-koristuyutsya-popitom-398364/> (дата звернення: 15.08.2025).
57. Туристичний збір: особливості справляння в умовах воєнного стану. Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ. URL: http://chtei-knteu.cv.ua/ua/content/download/subsection/nayka/konf_11_05_2023.pdf (дата звернення: 15.08.2025).
58. Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект : матеріали міжнар. наук.-практ. онлайн-конф., м. Чернівці, 5 травня 2022 р. Чернівці : Технодрук, 2022. 352 с.
59. Шацька З. Я., Шевель А. А. Організація роботи підприємств готельної сфери в умовах пандемії COVID-19. Ефективна економіка. 2020. №10. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.10.51.
60. Шебанова М. Сучасні проблеми та стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану. 2024. URL: http://www.confcontact.com/2024-ekonomika-i-menedzhment/13_shebanova.pdf.
61. Як змінився готельний бізнес під час війни. Ribas Hotels Group : веб-сайт. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/kak-izmenilsya-gostinichniy-servis-vo-vremya-voyni/> (дата звернення: 12.08.2025).
62. Як український ресторанний бізнес адаптується до викликів війни: дослідження. 2022. URL: <https://usionline.com/iak-ukrainskyj-restorannyj-biznes-adaptuietsia-do-vyklykiv-vijny-doslidzhennia/>
63. Morhulets O., Verhun A., Bondarchuk J. Creative industries development as basis for economic development of Ukraine. International Conference on Economics,

Accounting and Finance, 2021. URL:
https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/19063/1/20211209_301.pdf

64. Ukrainian hotels located in war zones ask the world for support and launch the action “Visit Ukraine in the Future”. URL:
<https://visitukraine.today/blog/214/ukrainian-hotels-located-in-war-zones-ask-the-world-for-support-and-launch-the-action-visit-ukraine-in-the-future> (дата звернення: 12.08.2025).



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ВАРШАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАУК ПРО ЖИТТЯ, М. ВАРШАВА, ПОЛЬЩА
ГДАНСЬКИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ, М. ГДАНСЬК, ПОЛЬЩА
АЙОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ, США
ЗАХІДНОЧЕСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ, ЧЕХІЯ
ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЛУЛЕО, ШВЕЦІЯ
ШКОЛА ГУМАНІТАРНИХ НАУК ЛОНДОНСЬКОГО СТОЛИЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ,
ВЕЛИКА БРИТАНІЯ
АКАДЕМІЯ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ "МЕРКУР", СЛОВАЦЬКА РЕСПУБЛІКА

Ж А

ТЕЗИ ДОПОВІДЕЙ

IV МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА
КОНФЕРЕНЦІЯ

**«ГОСТИННІСТЬ І ТУРИЗМ
МАЙБУТНЬОГО:
НАУКОВІ ТА ПРАКТИЧНІ ГОРИЗОНТИ»**

30 квітня - 01 травня 2025 року, м. Київ

КИЇВ – 2025

Продовження дод.А

Чирка М. HEALTH & WELLNESS ЯК ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ МЕДИЧНОГО ТА РЕАБІЛІТАЦІЙНОГО ТУРИЗМУ

Шкварун Л. ВАЖЛИВІ АСПЕКТИ СУЧАСНОГО ДОЗВІЛЛЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНОГО ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Маховка Б. РОЗВИТОК СІЛЬСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ: ДОСВІД ІТАЛІЇ

Секція 4. Маркетинг туристичних напрямків

Грисюк Є. ПРОСУВАННЯ МЕГА-ІВЕНТІВ М. КИЄВА НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ

Моргулець О., Сичов Я. ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ

Мосіюк С. ІНСТРУМЕНТИ ЕМОЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

Мосіюк С., Герасимчук Т. СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ ГОТЕЛЬНО - РЕСТОРАННИХ ПОСЛУГ НА РИНКУ

Мосіюк С., Трофименко А. ВПЛИВ БРЕНДИНГУ НА ЛОЯЛЬНІСТЬ КЛІЄНТІВ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

Мосіюк С., Орлов С. ІНТЕГРОВАНІ МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ В ГОТЕЛЬНО - РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

Тарануца Є. СОЦІАЛЬНІ МЕДІА В РЕКЛАМІ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Шевченко К. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ В ЗАХІДНИХ ОБЛАСТЯХ УКРАЇНИ

Шкварун Л. EVENT-MANAGEMENT – УНІКАЛЬНА ФОРМА МАРКЕТИНГУ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ТУРИСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ

Секція 5. Цифровізація бізнес-процесів суб'єктів туристичної галузі

Гопкало Л., Бовш Л. ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ІНКЛЮЗИВНОГО
ГОТЕЛЬНОГО СЕРВІСУ В УКРАЇНІ

Давидова О., Мозгова А. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНДУСТРІЇ
ГОСТИННОСТІ

УДК 338.48:640.4

**СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ ГОТЕЛЬНО - РЕСТОРАННИХ
ПОСЛУГ НА РИНКУ**

Стефанія Мосіюк,

кандидат економічних наук, доцент

Тарас Герасимчук,

здобувач ОС Магістр,

ОП «Готельно – ресторанний бізнес»

Національний університет біоресурсів і природокористування України

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації значна частина успіху готельно-ресторанного бізнесу залежить від ефективності застосування сучасних стратегій просування послуг. Зростаюча конкуренція, зміна уподобань споживачів та вплив новітніх технологій змушують підприємства адаптувати

свої маркетингові інструменти відповідно до нових викликів. Актуальність теми зумовлена потребою постійного оновлення підходів до просування, орієнтованих на індивідуальні потреби клієнтів, підвищення рівня їхнього задоволення та лояльності[5].

Готельно-ресторанна індустрія (HoReCa) є однією з найбільш динамічних сфер економіки, де успіх підприємства значною мірою залежить від його здатності комунікувати з клієнтом та формувати унікальну цінність послуги. У зв'язку з цифровою трансформацією ринку, зміною поведінки споживачів і високим рівнем конкуренції постає потреба в стратегічному перегляді підходів до просування. Саме стратегії просування стають основним інструментом не тільки для інформування, а й для емоційного залучення, утримання клієнтів і формування репутації бренду.

Просування — це один із ключових елементів маркетинг-міксу, який передбачає комунікацію з цільовими сегментами з метою формування попиту та підвищення обізнаності про продукт. Для сфери готельно-ресторанних послуг характерні специфічні особливості: невідчутність, невіддільність від процесу надання, неможливість зберігання [1]. Це обумовлює необхідність використання стратегій просування, які б акцентували увагу на емоційній складовій, якості сервісу, враженнях клієнтів. Під стратегією просування розуміється системний підхід до формування позитивного образу послуги, залучення цільової аудиторії та підвищення рівня її залучення й лояльності. У готельно-ресторанному бізнесі стратегія просування має враховувати ряд факторів: сезонність і мінливість попиту, інтенсивну конкуренцію, високий рівень емоційної складової у прийнятті рішень, наявність візуального, гастрономічного й сервісного компонентів тощо.

До сучасних технологій просування готельно-ресторанних послуг можна віднести:

- Інтернет-маркетинг та цифрові платформи. Сучасні готелі та ресторани активно використовують можливості онлайн-комунікацій. Зокрема, 1) SEO та контекстна реклама забезпечують виведення вебсайтів на перші позиції у пошукових системах; 2) Системи онлайн-бронювання (Booking.com, Airbnb) виступають не тільки каналами продажів, а й каналами просування через відгуки та рейтинги; 3) Email-маркетинг дозволяє персоналізувати пропозиції для постійних клієнтів та стимулювати повторні візити [4,6].
- Соціальні мережі. Соціальні мережі, як-от Instagram, Facebook, TikTok, стали ключовими інструментами просування у сфері HoReCa. Візуальна привабливість послуг, швидкий зворотний зв'язок, можливість запуску таргетованої реклами та інтерактивного контенту створюють конкурентні переваги.
- Інфлюенсер-маркетинг. Співпраця з блогерами та лідерами думок дає змогу

охопити широку аудиторію та сформувати довіру до бренду через особисті рекомендації. Особливо ефективним є залучення мікроінфлюенсерів, які мають високий рівень взаємодії з аудиторією (ресторани можуть пропонувати «інфлюенсерські меню» або знижки за згадку у соцмережах) [3].

Подієвий маркетинг і партнерство. Організація подій (відкриття, дегустації, тематичні вечори) сприяє залученню нових клієнтів та створенню позитивного іміджу закладу. Партнерство з місцевими компаніями, туристичними агентствами чи культурними установами дозволяє розширити аудиторію.

Програми лояльності та CRM-системи. Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) допомагають аналізувати поведінку споживачів, формувати персоналізовані пропозиції, а програми лояльності — утримувати постійних клієнтів та підвищувати їхню цінність (автоматизовані повідомлення, чат-боти, A/B тестування пропозицій).

Якщо враховувати сучасний стиль життя споживача постуг індустрії стинності то варто приділити увагу таким стратегіям просування:

Контент-стратегія в цифровому середовищі. Контент-маркетинг став основою цифрової стратегії просування. Готелі та ресторани створюють якісний візуальний і текстовий контент (відеоогляди, food photography, 3D-тури), який кликає емоційний інтерес, інформує і формує очікування клієнта (відеоогляди торських страв, «історії шефа», behind-the-scenes з підготовки заходів — все це стимулює візити та репости).

Інтегрована омніканальна стратегія. Омніканальне просування передбачає наявність комунікацій через вебсайт, соцмережі, месенджери, email-розсилки, партнерські програми, офлайн-заходи. Головна мета — створити безшовний досвід клієнта незалежно від точки взаємодії, забезпечити цілісність сприйняття бренду і підвищення конверсії за рахунок багатоканальної присутності.

Стратегія емоційного маркетингу. Позитивний клієнтський досвід є основою емоційного маркетингу. Бренди апелюють до почуттів — атмосфери затишку, роботи, естетики. Формується так званий «емоційний зв'язок» з готелем або стораном [2].

Стратегія «storyselling» (просування через історії). Замість прямої реклами заклади формують легенди: історія заснування готелю, унікальний рецепт рави, філософія бренду. Такі історії стимулюють не купівлю, а залучення [6].

Після пандемії COVID-19 споживачі стали більш чутливими до питань безпеки, гігієни, дистанційного сервісу. Сучасні стратегії просування повинні адаптуватися до змін у споживчій поведінці та враховувати основні аспекти, центруючи увагу на комфорті, безпечності та гнучкості умов бронювання. Також значну роль відіграє екологічність бізнесу, наявність сертифікацій, сталий розвиток — як цінності, які дедалі частіше впливають на вибір готельно-

ресторанних послуг.

Отож, ефективне просування готельно-ресторанних послуг у сучасних умовах потребує глибокого розуміння цільової аудиторії, активного використання цифрових інструментів, адаптації до змін у споживчих пріоритетах. Комплексне використання соціальних мереж, систем лояльності, інфлюенсер-маркетингу та CRM дозволяє формувати сильну конкурентну позицію та забезпечувати стійкий розвиток підприємства на ринку.

Список використаних джерел

1. Котлер Ф., Боуен Д., Мейкенз Дж. Маркетинг гостинності та туризму. – К.: Основи, 2021.
 2. Березюк С.І. Емоційний маркетинг в індустрії гостинності // *Економіка та держава*. – 2023. – №1. – С. 35–39.
 3. Бойко Д.В. Маркетингові комунікації в готельно-ресторанному бізнесі // *Вісник ХНУ*. – 2023. – №2. – С. 115–119.
 4. Hospitality Trends 2024: Digital Marketing & Consumer Behavior. – <https://www.hospitalitynet.org>
 5. Мосіюк С.І., Мосіюк І.П., Мосіюк В.І. Туризм – складова національної економіки України. Біоекономіка і аграрний бізнес. Вип.11, #2.НУБіП України, 2020 , С66-71 <http://dx.doi.org/10.31548/bioeconomy2020.02.066>
 6. Чорна І.В. Стратегії розвитку готельного бізнесу в умовах цифрової економіки // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. – 2022. – №3. – С. 90–97.
-