

## Список використаних джерел

1. De Morais, J. L. M. V. (2022). *The role of Big Data and CRM in the competitive advantage of hospitality industry*. Journal of Hospitality Management and Research.
2. Zhong, C., Sun, M., & Yang, Y. (2023). *AI and IoT integration in Smart Hotels: Operational efficiency and customer satisfaction*. International Journal of Contemporary Hospitality Management.
3. Leiva, M. G. (2023). *Digital Transformation and the Omni-channel Customer Journey in the Hospitality Industry*. Tourism Management Perspectives.
4. Nunes, D. F. R. P. (2023). *Digital Skills and Readiness of Hospitality Employees: A Management Challenge*. Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism.
5. Кирилов Ю.Є., Грановська В.Г., Алещенко Л.О. (2020). Формування конкурентних переваг суб'єктів туристичної галузі. Економіка АПК, №5, С. 45–55. URL: <https://eapk.com.ua/en/journals/vipusk-05-2020/formuvannya-konkurentnikh-perevag-sub-yektiv-turistichnoyi-galuzi>.
6. Жосан Г.В., Крикунова В.М. (2019). Зарубіжний досвід використання економічних інструментів «зеленого» зростання. Economic innovations, Vol.21. Iss.3(72). Pp.53-61. URL: <file:///C:/Users/Svit/Downloads/662-Article%20Text-486-1-10-20190904.pdf>.

Роботу виконано під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента  
САЛІМОН О. М.

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

**ЖУКОВ А. А., 2 курс, 2м група ФТБ ДТЕУ,  
спеціальність 073 «Менеджмент»,  
освітня програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування у сфері гостинності»**

*У статті розглядається сутність та необхідність використання стратегії розвитку суб'єкта гостинності. Сформовано компоненти стратегії розвитку суб'єкта гостинності. Обґрунтовано, що стратегія розвитку суб'єкта гостинності є ключовим елементом успіху в сфері гостинності, сприяючи зростанню ефективності функціонування, підвищенню доходів і забезпеченню стійкої конкурентної переваги. Розкрито основні етапи реалізації ефективною стратегії розвитку суб'єкта гостинності. Обґрунтовано її основні переваги.*

**Ключові слова:** сфера гостинності, готель, стратегія, інновації, розвиток.

*The article examines the essence and necessity of using a hospitality entity development strategy. The components of a hospitality entity development strategy are formed. It is substantiated that a hospitality entity development strategy is a key element of success in the hospitality sector, contributing to increased operating efficiency, increased income and ensuring a sustainable competitive advantage. The main stages of implementing an effective hospitality entity development strategy are revealed. Its main advantages are substantiated.*

**Keywords:** hospitality sector, hotel, strategy, innovation, development.

Актуальність теми. Сфера гостинності є однією з ключових галузей економіки, що забезпечує не лише зайнятість і доходи, а й розвиток туризму, культури та інфраструктури



регіонів. Для суб'єктів цієї сфери – готелів, ресторанів, туристичних операторів, кейтерингових та супутніх сервісів – стратегічне планування стає основним інструментом забезпечення довгострокового зростання та стійкості. Сучасні умови (глобалізація, цифрові технології, зміни споживчих поведінкових моделей, економічна та політична нестабільність) вимагають від підприємств гостинності не лише традиційного фінансового та операційного управління, а й гнучких стратегій розвитку, орієнтованих на інновації, клієнтоцентричність і сталий розвиток.

Метою статті є визначення ключових аспектів формування стратегії розвитку суб'єкта сфери гостинності, аналіз сучасних підходів, виділення драйверів розвитку та розробка практичних рекомендацій для українських підприємств у умовах воєнного та післявоєнного періодів.

Методологія дослідження базується на системному підході, стратегічному менеджменті, SWOT- та PEST-аналізі, сценарному плануванні та емпіричному аналізі практики міжнародних та українських суб'єктів гостинності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Останні наукові публікації та аналітичні звіти останніх років свідчать про значні зміни у підходах до стратегічного розвитку підприємств гостинності. Світова практика показує, що після пандемії COVID-19 та у період глобальної невизначеності ключовим фактором успішності стає здатність адаптуватися до швидкозмінного середовища та використовувати цифрові інструменти для підвищення ефективності. Зокрема, аналітичні звіти Deloitte (2024) та дані UNWTO демонструють відновлення туристичних потоків до рівнів 2019 року, однак зі збільшеною волатильністю попиту, що змушує суб'єктів гостинності впроваджувати сценарне планування та гнучкі моделі управління доходами.

Дослідження вчених [7] підкреслюють важливість інтеграції цифрових платформ у процеси управління готельним бізнесом. Використання систем revenue management, CRM та аналітики Big Data дозволяє прогнозувати попит, оптимізувати тарифи та персоналізувати пропозиції, що суттєво підвищує конкурентоспроможність. Аналогічні висновки подають Kotler, Bowen та Makens [8], які зазначають, що цифрові технології та інновації у сфері маркетингу і сервісу є ключовими драйверами розвитку сучасних підприємств гостинності.

Крім того, у зарубіжних дослідженнях активно розглядається концепція «досвідної економіки» (Pine & Gilmore, 2019) [12], де акцент робиться на створенні унікального клієнтського досвіду. Практично це реалізується через тематичні програми, інтерактивні послуги та локальні культурні продукти, що дозволяє суб'єктам гостинності диференціюватися на конкурентному ринку та підвищувати лояльність клієнтів.

Вітчизняні наукові публікації останніх років (Козирев & Мельник, 2022 [1]; Кравченко, 2023 [2]; Босовська М. та співавтори і Охріменко А. та співавтори [6, 11]) підкреслюють особливості українського ринку гостинності. Зокрема, автори відзначають, що українські підприємства змушені поєднувати традиційні підходи з антикризовими стратегіями через воєнний та післявоєнний контексти. Серед основних практичних рішень – диверсифікація доходів (надання кейтерингових, подієвих, додаткових сервісів), гнучке ціноутворення, участь у грантових та державних програмах підтримки, а також формування регіональних кластерів для відновлення туристичного потоку.

Водночас українські дослідження наголошують на критичній ролі людського капіталу у реалізації стратегії розвитку. Дефіцит кваліфікованих кадрів, необхідність навчання та підвищення компетенцій персоналу визначають успішність впровадження інновацій та підтримки високих стандартів обслуговування. Підкреслюється, що стратегії розвитку без системної HR-політики і програм мотивації персоналу в сучасних умовах є малоефективними.

Системний огляд наукових та практичних джерел дозволяє зробити висновок, що сучасна стратегія розвитку суб'єкта гостинності повинна поєднувати декілька напрямів:



цифровізацію та аналітику, створення унікального досвіду клієнта, сталий розвиток та екологічні ініціативи, кадрову стратегію, партнерські мережі та регіональні альянси. Такий комплексний підхід забезпечує баланс між операційною ефективністю та довгостроковими інвестиціями у конкурентні переваги, що особливо актуально для українських підприємств у період трансформацій та відновлення після кризових явищ.

Виклад основного матеріалу. Стратегія розвитку – це багатовимірний план, який поєднує місію підприємства, довгострокові цілі, засоби досягнення та механізми контролю. Для суб'єкта гостинності характерні специфічні цільові орієнтири: підвищення рівня сервісу, збільшення середнього доходу на одну клієнтську одиницю (RevPAR у готелях, середній чек у ресторанах), розширення каналної мережі збуту та формування лояльної клієнтської бази. Стратегічні цілі поділяються на кількісні (фінансові показники, коефіцієнти заповнюваності) та якісні (репутація, рівень обслуговування, сталий розвиток).

Ключовим завданням стратегії розвитку є узгодження коротко-, середньо- та довгострокових планів, щоб стабілізувати поточну діяльність і одночасно вкладатися у майбутні джерела конкурентної переваги. У готельно-ресторанному сегменті це означає баланс між операційною ефективністю (оптимізація витрат, підвищення середнього чеку) та інвестиціями в бренд, інновації та людський капітал.

Далі розглянемо методологічні підходи до розробки стратегії розвитку. Процес розробки стратегії включає кілька етапів: діагностика поточного стану (аналіз фінансових показників, операційних процесів, клієнтських потоків), стратегічна діагностика зовнішнього середовища (PEST, аналіз конкурентів), формулювання місії, бачення та стратегічних цілей, вибір сценаріїв розвитку та розробка оперативного плану реалізації з KPI. Методично корисними є SWOT-аналіз для синтезу внутрішніх та зовнішніх факторів, сценарне планування для роботи з невизначеністю та карти стратегій Balanced Scorecard для забезпечення системного моніторингу.

Особливу увагу слід приділяти формуванню ціннісної пропозиції (value proposition) – у готельному бізнесі це може бути поєднання безпеки, комфорту й унікального досвіду; у ресторанному – авторська кухня, локальні продукти та сервісна атмосфера. Технологічні інструменти (CRM, BI-системи, платформи динамічного ціноутворення) виступають методичною опорою для прийняття рішень та відслідковування ефективності стратегії.

До ключових драйверів розвитку суб'єктів гостинності належать:

- Цифрові технології. Онлайн-бронювання, мобільні додатки, системи управління доходами, Big Data-аналітика – сприяють покращенню операцій і персоналізації послуг.
- Інновації у сервісі. Нові формати обслуговування (контакт-лейс, гібридні простори), досвідні продукти (experience-driven offers) і програми лояльності.
- Сталий розвиток. Енергоефективність, локальні ланцюги постачання, екологічні сертифікації підвищують цінність бренду й зменшують операційні ризики.
- Маркетингові стратегії. Фокус на digital-маркетингу, співпраця з туристичними платформами, побудова бренду регіону.
- Кадровий потенціал. Підвищення кваліфікації, мотивація персоналу та культура обслуговування – безпосередньо впливають на якість послуг і клієнтський досвід.
- Партнерські мережі. Кластери, франчайзинг, кооперація з транспортними та культурними операторами створюють синергію та масштабує пропозиції.

У контексті України додатковим драйвером стає адаптація до умов воєнного часу – розробка безпечних продуктів, гнучка операційність та участь у відновлювальних ініціативах.

Моделі та інструменти реалізації стратегії розвитку є вкрай важливими в даному контексті. Відповідно, ефективна реалізація вимагає інтеграції кількох моделей (рис. 1).

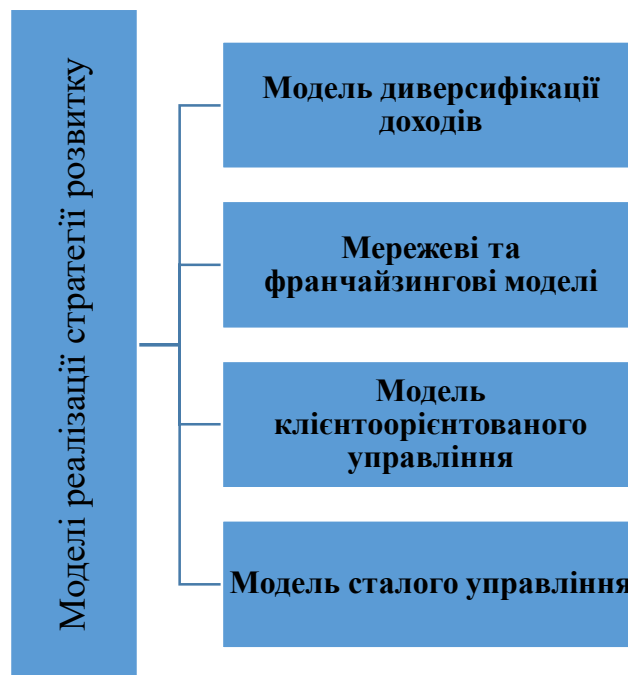


Рис. 1. Моделі реалізації стратегії розвитку суб'єктів готельного бізнесу  
 Джерело: розроблено автором

Розглянемо детальніше вказані моделі реалізації стратегії розвитку суб'єктів готельного бізнесу:

- Модель диверсифікації доходів. Додавання додаткових послуг (кейтеринг, подієвий маркетинг, coworking, SPA) для зниження циклічності доходів.
- Мережеві та франчайзингові моделі. Використовуються для експансії з мінімальними капіталовкладеннями у нові регіони.
- Модель клієнтоорієнтованого управління. Впровадження CRM і персоналізованих пропозицій, що підвищують повторні продажі.
- Модель сталого управління. Інвестиції в енергоефективність, утилізацію відходів та локальну логістику знижують витрати і відповідають очікуванням частини клієнтів.

Інструментарій включає фінансове планування (CAPEX/OPEX), проектний менеджмент для запуску ініціатив, KPI для моніторингу (заповнюваність, RevPAR, середній чек, LTV клієнта), а також сценарне тестування для виявлення ризиків.

Більш детальніше розглянемо зазначені моделі. Реалізація стратегії розвитку суб'єкта гостинності передбачає використання комплексних моделей, що дозволяють підприємству ефективно поєднувати операційну діяльність із довгостроковим зростанням. У сучасних умовах особливо важливо інтегрувати фінансові, управлінські, технологічні та кадрові аспекти для досягнення стратегічних цілей.

По-перше, модель диверсифікації доходів передбачає розширення спектру послуг, що надаються підприємством. Для готелів це може включати організацію конференцій та подій, надання послуг кейтерингу, розвиток спа- та фітнес-програм, пропозиції додаткових розважальних сервісів або оренду приміщень під бізнес-заходи. Для ресторанів – впровадження доставки та кейтерингу, розробка авторських страв і сезонних меню, організація тематичних заходів або гастрономічних турів. Диверсифікація доходів дозволяє зменшити залежність від одного джерела прибутку та підвищити стійкість бізнесу у кризових умовах.

По-друге, мережеві та франчайзингові моделі використовуються для масштабування бізнесу з мінімальними капіталовкладеннями. Франчайзинг дозволяє передавати бренд,

стандарти обслуговування та бізнес-процеси партнерам, одночасно розширюючи присутність на ринку. Мережеві моделі забезпечують централізоване управління, стандартизацію послуг і ефективний обмін досвідом між окремими підрозділами, що підвищує загальну продуктивність та впізнаваність бренду.

По-третє, модель клієнтоорієнтованого управління передбачає персоналізацію послуг, активне використання CRM-систем, систем лояльності та аналітики поведінки клієнтів. Основна мета – підвищення задоволеності клієнтів, стимулювання повторних продажів та формування довгострокових відносин із споживачами. В умовах високої конкуренції саме персоналізований досвід часто визначає переваги підприємства на ринку.

По-четверте, модель сталого управління інтегрує елементи екологічної та соціальної відповідальності. Для готелів та ресторанів це може означати впровадження енергоефективних технологій, локальних постачальників, сортування та утилізацію відходів, а також соціальні ініціативи для підтримки місцевих спільнот. Стала стратегія не лише підвищує імідж бренду, а й дозволяє знижувати операційні витрати та відповідати сучасним очікуванням клієнтів.

Ключовим аспектом усіх моделей є їхня інтеграція та взаємозв'язок. Наприклад, диверсифікація доходів може поєднуватися з клієнтоорієнтованою моделлю через пропозицію персоналізованих пакетів послуг, а мережеві та франчайзингові моделі – з принципами сталого розвитку, впроваджуючи стандарти екологічності на всіх об'єктах мережі.

Таким чином, реалізація стратегії розвитку вимагає системного підходу, де кожна модель не функціонує ізольовано, а є частиною комплексного механізму підвищення конкурентоспроможності, гнучкості та стійкості суб'єкта гостинності. Цей підхід дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати високий рівень обслуговування та формувати довгострокові переваги на ринку.

В рамках аналізу стратегій розвитку важливим є розгляд практичних кейсів адаптації та зростання (короткий огляд практик)

Міжнародна практика демонструє успіхи в поєднанні цифрової трансформації та досвіду: великі мережі використовують централізовані платформи revenue management, локальні butik-готелі – фокусуються на унікальному досвіді та партнерствах з культурними інституціями. В Україні приклади показали, що гнучка диверсифікація (переклад частини активів у кейтеринг, співпраця з гуманітарними ініціативами) допомогла зберегти операційну цілісність та репутацію. Активне застосування digital-інструментів і співпраця в межах регіональних кластерів сприяли швидшому відновленню клієнтських потоків у регіонах, де безпекова ситуація була сприятливішою.

Також в рамках стратегій розвитку варто розглядати і ризики та механізми їх пом'якшення. Основні ризики: геополітична і макроекономічна невизначеність, коливання попиту, кадровий дефіцит, технологічні збої. Механізми пом'якшення включають сценарне планування, диверсифікацію каналів доходу, формування фінансової подушки (резервний фонд), інвестування в навчання персоналу і страхування бізнес-операцій. Для українських підприємств важливим є також диверсифікація ринків (акцент на внутрішній туризм, нішеві сегменти) та участь у державних і міжнародних програмах підтримки.

Відповідно розробимо рекомендації для розробки стратегії розвитку (практичні кроки):

1. Провести комплексну діагностику (фінансову, операційну, маркетингову).
2. Визначити кількісні та якісні KPI, інтегрувати Balanced Scorecard.
3. Розробити сценарії розвитку (оптимістичний, базовий, песимістичний) та пов'язати інвестиційні рішення з ними.
4. Інвестувати у CRM, аналітику та revenue management як пріоритетні напрями.
5. Створювати партнерства на регіональному рівні для формування туристичних продуктів.

6. Впроваджувати елементи сталого розвитку й сертифікації для посилення позиціонування на ринку.

7. Розвивати HR-стратегію: навчання, мотивація, гнучкі умови праці.

Більш детально розглянемо зазначені рекомендації щодо формування та реалізації стратегії розвитку суб'єктів сфери гостинності

На основі аналізу сучасних досліджень, міжнародної практики та специфіки українського ринку можна сформулювати низку рекомендацій для ефективного планування і реалізації стратегії розвитку суб'єктів гостинності.

По-перше, необхідно провести комплексну діагностику поточного стану підприємства, що включає фінансовий аналіз, оцінку операційних процесів, якість обслуговування, рівень задоволеності клієнтів, а також маркетингову ефективність і репутацію бренду. Така діагностика дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити потенційні ризики та можливості для розвитку.

По-друге, стратегія розвитку повинна базуватися на чітко визначених ключових показниках ефективності (KPI) та системі Balanced Scorecard. Це дозволяє відстежувати реалізацію стратегічних цілей у фінансовій, операційній, маркетинговій та соціально-екологічній площинах. KPI можуть включати рівень заповнюваності готелів, середній чек ресторану, доходи на одного клієнта, повторні продажі та рівень лояльності.

По-третє, важливим елементом є сценарне планування, що передбачає підготовку оптимістичного, базового та песимістичного сценаріїв розвитку. Це дозволяє підприємствам гостинності гнучко реагувати на зміни ринкових умов, коливання попиту та зовнішні ризики, включаючи економічну нестабільність та наслідки воєнного конфлікту.

По-четверте, слід приділяти пріоритетну увагу цифровим інструментам та аналітиці. Впровадження CRM-систем, платформ управління доходами, онлайн-бронювання, мобільних додатків та аналітичних інструментів Big Data дозволяє підвищити точність прогнозування попиту, персоналізувати пропозиції, оптимізувати тарифну політику та забезпечити ефективне управління ресурсами.

По-п'яте, стратегія розвитку повинна включати формування партнерських мереж і регіональних альянсів. Співпраця з туристичними операторами, транспортними компаніями, культурними інституціями та іншими підприємствами галузі сприяє створенню комплексних туристичних продуктів, розширенню клієнтської бази та зниженню операційних ризиків. Для українських підприємств особливо актуальним є розвиток кластерів у регіонах, що дозволяє ефективніше відновлювати туристичний потік у післявоєнний період.

По-шосте, слід активно впроваджувати принципи сталого розвитку та екологічні ініціативи. Енергоефективні рішення, локальні ланцюги постачання, сортування відходів та екологічні сертифікації підвищують привабливість бренду для сучасних споживачів, зменшують витрати та сприяють формуванню позитивного іміджу підприємства.

По-сьоме, не менш важливим є інвестування в людський капітал. Програми навчання та підвищення кваліфікації, системи мотивації, корпоративна культура та гнучкі умови праці створюють умови для високого рівня обслуговування та реалізації інноваційних ініціатив. Це дозволяє залучати і утримувати кваліфікований персонал, що є ключовим фактором успішності у сфері гостинності.

Таким чином, рекомендації формують комплексний підхід до стратегічного розвитку суб'єктів гостинності, який поєднує аналітичну основу, цифровізацію, партнерські моделі, сталий розвиток та розвиток персоналу. Їх реалізація дозволяє підприємствам не лише підтримувати операційну ефективність, а й формувати довгострокові конкурентні переваги, що особливо важливо в умовах високої динаміки ринку та невизначеності зовнішнього середовища.

Висновки. Стратегія розвитку суб'єкта сфери гостинності є багаторівневим і динамічним інструментом, що поєднує операційну ефективність та інвестиції у майбутні джерела

конкурентних переваг. У сучасних умовах пріоритетами мають стати цифровізація, диверсифікація доходів, сталий розвиток та інвестиції у людський капітал. Для українських підприємств важливо поєднувати короткострокове виживання з довгостроковим плануванням, використовуючи сценарне мислення та партнерські моделі. Ретельна діагностика, чітка система КРІ і гнучкий підхід до управління є необхідними умовами успішного розвитку у мінливому середовищі.

### Список використаних джерел

1. Козирев О. І., Мельник Т. М. Сучасні стратегії розвитку підприємств індустрії гостинності. Вісник КНТЕУ. 2022. 4(18).
2. Кравченко О. О. Сучасні виклики та трансформація стратегій готельного бізнесу в умовах війни. Економіка України. 2023. 3(12).
3. Охріменко А.Г, Кулик М.В. Цифровізація як складова стратегії антикризового управління суб'єктів туристичного та готельного бізнесу України. Причорноморські економічні студії. 2024. №90. 124–130. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.90-19>
4. Охріменко А.Г, Опанасюк Н.А., Кулик М.В. Організаційно-економічний механізм функціонування суб'єктів туризму та гостинності в умовах системних криз. Бізнес-навігатор. 2024. Випуск 3 (76). 104-110. [http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2024/76\\_2024/20.pdf](http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2024/76_2024/20.pdf)
5. Портер М. Конкурентна стратегія. К.: Основи, 1998.
6. Bosovska M., Boiko M., Bovsh L., Okhrimenko A. and Vedmid N. Foresight (prevision) of development of the tourist system in Ukraine. Problems and Perspectives in Management, 2023. 21(4), 696-712. doi:10.21511/ppm.21(4).2023.52.
7. Webster C. Hotel Revenue Management: From Theory to Practice. Routledge, 2019. Deloitte. Hotel Industry Trends Report 2024.
8. Kotler P., Bowen J. T., Makens J. C. Marketing for Hospitality and Tourism. Pearson, 2017.
9. Mariani, M., Baggio, R., Fuchs, M., Höepken. W. Business intelligence and big data in hospitality and tourism: a systematic literature review. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 30 (12) (2018), pp. 3514-3554. 10.1108/ijchm-07-2017-0461
10. Nannelli, M., Capone, F., Lazzeretti, L. Artificial intelligence in hospitality and tourism. State of the art and future research avenues. European Planning Studies, 31 (7) (2023), pp. 1325-1344. 10.1080/09654313.2023.2180321
11. Okhrimenko, A., Boiko M., Bosovska M., Vedmid N., Kulyk M. Changes in the activities of hotels in Ukraine and Poland as a result of the war: the migration aspect. Problems and Perspectives in Management. 2024. 22 (4), 352-367. doi: 10.21511/ppm.22(4).2024.27
12. Pine B. J., Gilmore J. H. The Experience Economy. – Harvard Business Review Press, 2019.

Роботу виконано під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора  
ОХРИМЕНКО А. Г.

