Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування

Урсакі Ілля Романович

УДК **005.3**

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Формування стратегії розвитку готельного бізнесу з урахуванням сучасних тенденцій туристичного ринку

Менеджмент та адміністрування
(назва освітньої програми)

073 – Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

Урсакі І.Р.
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник Кінаш І.П., д.е.н., проф.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
проф. І.П. Кінаш
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

_____.
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Івано-Франківськ – 2025

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут Економіки та менеджменту
Кафедра Менеджменту та адміністрування
Освітній рівень другий (магістерський) рівень вищої освіти
Спеціальність 073 – Менеджмент

Затверджую
Завідувач кафедри
_____ Кінаш І.П.
“___”_____2025 р.

З А В Д А Н Н Я
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Урсакі Іллі Романовичу
(прізвище, ім’я, по батькові)

1. Тема роботи Формування стратегії розвитку готельного бізнесу з урахуванням сучасних тенденцій туристичного ринку

керівник роботи д.е.н., проф. Кінаш І.П. _____
(прізвище, ім’я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом закладу вищої освіти від « » грудня 2025 р.
2. Строк подання студентом роботи 23.12.2025
3. Вихідні дані до роботи:
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Робота присвячена дослідженню особливостей формування та реалізації стратегії розвитку готельного бізнесу в умовах трансформації туристичного ринку.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень) Слайд 1 Тема магістерської роботи; Слайд 2 – Мета, об’єкт, предмет, завдання роботи; Слайд 3 – . Сутність та особливості готельного бізнесу; Слайд 4 – Фактори формування стратегії; Слайд 5- Логопит та історія створення готелю.Слайд 6 - -Основні показники зовнішнього середовища; Слайд 7 – SWOT аналіз; Слайд 8 – Пробеми стратегії готелю «Хвоя» ; Слайд 9 – Показники ефективності. Слайд 10 – Економічне обґрунтування запропонованих заходів.

7. Дата видачі завдання 02.12.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вступ	15/12/2025	виконано
2	Теоретичні основи формування стратегії розвитку готельного бізнесу	1/11/2025	виконано
3	Діагностика стратегічного розвитку ТОВ «ТР-ТУР» та чинників, що визначають необхідність його удосконалення	21/11/2025	виконано
4	Напрями вдосконалення стратегії розвитку готелю «хвоя»	10/12/2025	виконано
5	Висновки	15/12/2025	виконано

Студент _____ Урсакі І.Р.
Особистий підпис Розшифрування підпису

Керівник роботи _____ ____Кінаш І.П.
Особистий підпис Розшифрування підпису

РЕФЕРАТ

У магістерській роботі досліджено процес формування стратегії розвитку готельного підприємства в умовах трансформації туристичного ринку та зростання конкурентного тиску. Обґрунтовано роль стратегічного управління як ключового інструменту забезпечення сталого розвитку готельного бізнесу, підвищення його конкурентоспроможності та адаптації до сучасних тенденцій туризму. Особливу увагу приділено аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища діяльності готельного підприємства, оцінці поточної стратегії розвитку та розробці практичних рекомендацій щодо її вдосконалення на прикладі готелю «Хвоя», розташованого в курортній зоні Буковеля.

Об'єктом дослідження є готельний бізнес ТОВ «ТР-ТУР».

Предметом дослідження є процеси формування та реалізації стратегії розвитку готельного бізнесу з урахуванням сучасних тенденцій туризму.

Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо формування та вдосконалення стратегії розвитку готелю «Хвоя» в умовах змін туристичного середовища.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішено такі завдання:
– розкрити сутність і особливості готельного бізнесу як складової туристичної індустрії;
– узагальнити теоретичні підходи до формування стратегії розвитку готельних підприємств;
– проаналізувати сучасні глобальні та регіональні тенденції розвитку туристичного ринку;
– надати загальну характеристику діяльності готелю «Хвоя»;
– здійснити аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
– оцінити поточну стратегію розвитку готелю та результати його діяльності;

– розробити стратегічні напрями та практичні пропозиції щодо вдосконалення розвитку готелю;
– здійснити економічну оцінку ефективності запропонованих заходів.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих стратегічних рекомендацій у діяльності готелю «Хвоя» з метою підвищення його конкурентоспроможності, привабливості для споживачів та ефективності використання ресурсів. Результати роботи можуть бути використані в управлінській практиці готельних підприємств.

Ключові слова: готельний бізнес, стратегія розвитку, туристичний ринок, конкурентоспроможність, готель, внутрішній та зовнішній аналіз, ефективність.

ABSTRACT

The master's thesis is devoted to the study of the formation of a hotel development strategy taking into account modern trends in the tourism market. In the context of increasing competition, changing consumer behavior, post-pandemic recovery, and the impact of martial law on tourism processes in Ukraine, the development of effective strategic approaches for hotel enterprises becomes especially relevant. Particular attention is paid to the role of client-centeredness, service quality, and experiential value in ensuring sustainable development of hotel businesses.

The object of the research is the hotel enterprise operating in the tourism market.

The subject of the research is the process of forming and improving the development strategy of a hotel enterprise under contemporary tourism market trends.

The purpose of the thesis is to analyze the current state of the hotel enterprise "Hvoya" located in Bukovel and to develop strategic recommendations aimed at improving its competitiveness and sustainable development in the tourism market.

To achieve this purpose, the following objectives were set:

– to analyze theoretical approaches to defining the hotel business and development strategies;

– to identify global and regional trends in tourism development and their impact on hotel enterprises;

– to assess the external and internal environment of the hotel using analytical tools;

– to analyze the current development strategy of the hotel "Hvoya";

– to identify key strategic problems and development constraints;

– to develop practical recommendations for improving the hotel's development

strategy;

– to evaluate the economic efficiency of the proposed measures.

The research methodology is based on general scientific and special methods, including analysis and synthesis, comparison, system and structural approaches, SWOT analysis, PEST analysis, and economic calculations used to assess the effectiveness of strategic measures.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of using the developed recommendations to improve the strategic management of hotel enterprises, enhance their competitiveness, expand the range of services, and strengthen market positioning under conditions of high competition in tourist destinations.

Keywords: hotel business, development strategy, tourism market, competitiveness, client-centered approach, hotel services.

ВСТУП.....8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ
1.1. Сутність та особливості готельного бізнесу як складової туристичної індустрії.....10
1.2. Поняття стратегії розвитку підприємства та її значення для готельної сфери.....19
1.3. Сучасні тенденції туристичного ринку та їх вплив на розвиток готельних підприємств 24
Висновки до 1 розділу 33
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ТР-ТУР» ТА ЧИННИКІВ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ НЕОБХІДНІСТЬ ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ
2.1. Загальна характеристика діяльності бізнесу на прикладі готелю «Хвоя» 36
2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища готелю 42
2.3. Оцінка поточної стратегії розвитку готелю та результатів його діяльності 56
Висновки до 2 розділу 62
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ «ХВОЯ»
3.1. Формування стратегічних цілей розвитку готелю з урахуванням сучасних тенденцій туристичного ринку.....65
3.2. Розробка пропозицій щодо вдосконалення стратегії розвитку готелю 69
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....73
Висновки до 3 розділу 76
ВИСНОВОК 78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....82

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку туристичного ринку готельний бізнес відіграє важливу роль у формуванні соціально-економічного потенціалу регіонів, розвитку внутрішнього та в'їзного туризму, а також у створенні позитивного іміджу туристичних дестинацій. Зростання конкуренції між готельними підприємствами, зміна споживчих пріоритетів туристів, цифровізація сервісів, підвищення вимог до якості обслуговування та безпекові виклики зумовлюють необхідність формування ефективних стратегій розвитку готельного бізнесу

Особливої актуальності питання стратегічного розвитку готельних підприємств набуває в умовах трансформації туристичного ринку України, пов'язаних із пандемією COVID-19 та повномасштабною війною. Обмеження виїзду громадян за кордон, зростання ролі внутрішнього туризму, переорієнтація туристичних потоків на безпечні регіони та підвищений попит на рекреаційний, wellness- та сімейний відпочинок формують нові виклики й можливості для готельного бізнесу. У цих умовах особливої уваги потребує стратегічне планування розвитку готелів у курортних регіонах, зокрема в гірськолижному курорті Буковель.

Готель «Хвоя» як сучасне готельне підприємство, що функціонує у висококонкурентному середовищі туристичного ринку Буковелю, змушений постійно адаптувати свою діяльність до змін зовнішнього середовища, удосконалювати сервісну пропозицію, розвивати матеріально-технічну базу та впроваджувати клієнтоорієнтовані підходи. Це обумовлює доцільність наукового дослідження процесу формування стратегії розвитку готельного бізнесу з урахуванням сучасних тенденцій туристичного ринку.

Метою магістерської роботи є формування стратегічних напрямів розвитку готельного бізнесу на прикладі готелю «Хвоя» з урахуванням сучасних тенденцій туристичного ринку та обґрунтування ефективності

запропонованих заходів.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається вирішення таких завдань:

- дослідити теоретичні засади функціонування та розвитку готельного бізнесу;
- проаналізувати сучасні тенденції розвитку туристичного ринку та їх вплив на готельні підприємства;
- надати загальну характеристику готелю «Хвоя» та оцінити його зовнішнє і внутрішнє середовище;
- проаналізувати поточну стратегію розвитку готелю та виявити проблемні аспекти;
- сформувати стратегічні цілі розвитку готелю з урахуванням клієнтоцентричності та туристичних трендів;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення стратегії розвитку готелю;
- оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є готельний бізнес ТОВ «ТР-ТУР».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування стратегії розвитку одного з готельних підприємств - “Хвоя”.

Методологічною основою дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: аналіз і синтез, індукція та дедукція, системний і структурний підходи, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, економічні та розрахунково-аналітичні методи, а також методи порівняння та узагальнення.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих стратегічних рекомендацій у діяльності готелю «Хвоя» з метою підвищення його конкурентоспроможності, привабливості для туристів та забезпечення сталого розвитку в умовах змінного туристичного середовища.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність та особливості готельного бізнесу як складової туристичної індустрії

У науковій літературі готельний бізнес розглядається як важлива складова туристичної індустрії та індустрії гостинності, що забезпечує функціонування процесу тимчасового розміщення туристів і формування комплексного туристичного продукту. Дослідники підкреслюють, що готельний бізнес не обмежується лише наданням місця проживання, а включає широкий спектр сервісних, організаційних та управлінських процесів, спрямованих на задоволення потреб споживачів та створення позитивного туристичного досвіду.

Українські науковці визначають готельний бізнес як підприємницьку діяльність у сфері туризму, що ґрунтується на наданні готельних послуг та орієнтована на отримання економічного результату за умови дотримання стандартів якості обслуговування. Так, М. П. Мальська та В. В. Худо трактують готельний бізнес як форму господарської діяльності, спрямовану на забезпечення проживання туристів та надання супутніх послуг, які формують споживчу цінність туристичного продукту. Подібної позиції дотримується В. Ф. Кифяк, який наголошує на тісному зв’язку готельного бізнесу з іншими елементами туристичної інфраструктури та його ролі у забезпеченні конкурентоспроможності туристичних дестинацій.

У працях західних дослідників готельний бізнес найчастіше розглядається крізь призму індустрії гостинності та клієнтоорієнтованого підходу. Зокрема, Ф. Котлер у своїх дослідженнях зазначає, що готельний бізнес є частиною сервісної економіки, у якій ключову роль відіграє створення цінності для споживача через якість сервісу, емоційний досвід та

індивідуалізацію послуг. На думку Дж. Уокера, готельний бізнес являє собою систему взаємопов'язаних процесів з управління засобами розміщення, персоналом та сервісом, спрямованих на досягнення високого рівня задоволеності клієнтів і сталого розвитку підприємства.

Сучасні наукові підходи розширюють трактування готельного бізнесу, включаючи до нього аспекти стратегічного управління, брендингу, інновацій та сталого розвитку. Так, Б. Ланді та К. Хейес розглядають готельний бізнес як динамічну систему, що функціонує в умовах мінливого туристичного попиту та потребує постійної адаптації до змін ринку, технологічних інновацій і поведінкових моделей споживачів.

Таким чином, узагальнення наукових підходів дозволяє зробити висновок, що готельний бізнес слід розглядати як комплексну підприємницьку діяльність у сфері туризму та гостинності, орієнтовану не лише на надання послуг проживання, а й на формування цілісного туристичного досвіду, що забезпечує конкурентні переваги готельних підприємств на сучасному туристичному ринку.

У наукових дослідженнях готельний бізнес розглядається як багатофункціональна складова туристичної індустрії, що виконує низку взаємопов'язаних функцій, які визначають його роль у розвитку туризму.

До основних функцій готельного бізнесу належать[8]:

1) Функція тимчасового розміщення туристів, що полягає у забезпеченні туристів житловими умовами на період подорожі відповідно до встановлених стандартів комфорту та безпеки.
2) Сервісна функція, яка передбачає надання комплексу додаткових послуг, зокрема послуг харчування, побутового, рекреаційного, оздоровчого та ділового характеру.

Таблиця 1.1 - Підходи до визначення поняття «готельний бізнес» у науковій літературі

Автор	Визначення
Мальська М. П., Худо В. В.	Готельний бізнес – це підприємницька діяльність у сфері туризму, спрямована на надання послуг розміщення та супутніх сервісів з метою задоволення потреб туристів.[5]
Кифяк В. Ф.	Готельний бізнес є складовою туристичної інфраструктури, що забезпечує функціонування засобів розміщення та розвиток туристичних дестинацій.[9]
Котлер Філіп	Готельний бізнес є частиною індустрії гостинності, орієнтованою на створення споживчої цінності через якісний сервіс і клієнтський досвід.[1]
Вокер Джеймс Р.	Готельний бізнес – це система управління засобами розміщення та сервісними процесами, спрямована на досягнення високого рівня задоволеності клієнтів.
Хейз Девід, Найнмаєр Джек	Готельний бізнес розглядається як комплексна сервісна діяльність, що поєднує операційне та стратегічне управління готельним підприємством.

3) Функція формування туристичного продукту, що полягає в інтеграції послуг проживання з іншими складовими туристичного обслуговування та створенні цілісного туристичного досвіду.

4) Економічна функція, яка проявляється у створенні робочих місць, залученні інвестицій, формуванні доходів підприємств та збільшенні податкових надходжень до бюджету.

5) Соціальна функція, що полягає у забезпеченні зайнятості населення, розвитку професійних навичок персоналу та підвищенні рівня сервісної культури в регіоні.

6) Іміджева функція, яка полягає у формуванні позитивного сприйняття туристичної дестинації та підвищенні її привабливості на туристичному ринку.

7) Регіонорозвивальна функція, що сприяє комплексному розвитку туристичних регіонів через стимулювання суміжних галузей економіки.

Таблиця 1.2 Функції готельного бізнесу та їх значення для розвитку туризму

Функція	Зміст функції	Значення для розвитку туризму
Розміщення	Забезпечення тимчасового проживання туристів	Формування базових умов для туристичних поїздок
Сервісна	Надання додаткових готельних послуг	Підвищення якості туристичного обслуговування
Формування туристичного продукту	Інтеграція готельних та туристичних послуг	Створення комплексного туристичного досвіду
Економічна	Створення доходів і робочих місць	Соціально-економічний розвиток регіонів
Соціальна	Підвищення зайнятості та сервісної культури	Розвиток людського капіталу
Іміджева	Формування позитивного образу дестинації	Підвищення туристичної привабливості
Регіональна	Стимулювання суміжних галузей	Комплексний розвиток туристичних територій

Готельний бізнес є одним із ключових чинників економічного розвитку туристично привабливих регіонів, оскільки його функціонування безпосередньо впливає на рівень зайнятості населення, обсяги інвестицій, розвиток інфраструктури та формування доходної частини місцевих бюджетів. Розвиток готельних підприємств створює мультиплікативний ефект, залучаючи до економічної діяльності суміжні галузі та стимулюючи комплексний розвиток територій.

Основним економічним ефектом діяльності готельного бізнесу є створення робочих місць. Готельні підприємства формують попит на працю як у самому готелі, так і в суміжних сферах — транспорті, громадському харчуванні, торгівлі, сфері дозвілля та обслуговування. Це сприяє зниженню рівня безробіття та підвищенню доходів місцевого населення, особливо у курортних і гірських регіонах.

Важливим аспектом впливу готельного бізнесу є залучення інвестицій у регіональну економіку. Будівництво та модернізація готельної інфраструктури потребують значних капіталовкладень, що стимулює розвиток будівельної галузі, інженерної інфраструктури та сфери послуг. Інвестиційна активність у готельному секторі сприяє підвищенню загальної інвестиційної привабливості регіону.

Готельний бізнес також впливає на формування доходів місцевих бюджетів через сплату податків, туристичних зборів та інших обов'язкових платежів. Зростання туристичних потоків, зумовлене розвитком готельної інфраструктури, сприяє збільшенню бюджетних надходжень, які можуть бути спрямовані на розвиток соціальної та транспортної інфраструктури регіону.

Крім того, готельний бізнес відіграє важливу роль у розвитку регіональної інфраструктури. Поява та розширення готельних підприємств стимулює покращення транспортного сполучення, розвиток комунальних мереж, благоустрій територій і підвищення якості міського середовища. Це позитивно впливає не лише на туристів, а й на місцеве населення.

Таким чином, готельний бізнес виступає потужним інструментом економічного розвитку регіонів, забезпечуючи зростання зайнятості, залучення інвестицій, збільшення бюджетних надходжень та розвиток інфраструктури. Його ефективне функціонування є передумовою сталого соціально-економічного розвитку туристичних територій і підвищення їх конкурентоспроможності.

Готельні підприємства відіграють важливу соціально-культурну роль у розвитку туристичних регіонів, оскільки їх діяльність виходить за межі суто економічних функцій і впливає на формування соціального середовища, культурної ідентичності та міжкультурної взаємодії. Через надання послуг гостинності готелі виступають простором контакту між місцевим населенням і туристами, сприяючи поширенню культурних цінностей та традицій регіону[10].

Одним із ключових аспектів соціально-культурної ролі готельних підприємств є збереження та популяризація місцевої культури. Використання елементів регіональної архітектури, інтер'єрних рішень, традиційної кухні, локальних ремесел і культурних символів у готельному сервісі сприяє формуванню автентичного туристичного досвіду та підвищує інтерес до культурної спадщини регіону.

Готельні підприємства також виконують соціальну функцію, забезпечуючи зайнятість населення та створюючи умови для професійного розвитку працівників. Через систему навчання персоналу, підвищення кваліфікації та формування сервісної культури готелі сприяють розвитку людського капіталу та поширенню стандартів якісного обслуговування в регіоні.

Важливою складовою соціально-культурного впливу готельного бізнесу є сприяння міжкультурному діалогу. Готелі є місцем взаємодії представників різних національностей, культур і соціальних груп, що сприяє обміну досвідом, толерантності та взаєморозумінню. Це особливо актуально для туристичних дестинацій міжнародного значення.

Крім того, готельні підприємства можуть виконувати роль культурних та суспільних осередків, організовуючи події, виставки, фестивалі, ділові та культурні заходи. Така діяльність сприяє активізації культурного життя регіону, підвищенню його туристичної привабливості та формуванню позитивного іміджу дестинації.

Таким чином, соціально-культурна роль готельних підприємств полягає у збереженні культурної спадщини, розвитку людського капіталу, формуванні міжкультурної комунікації та створенні соціально значущого середовища.

Таблиця 1.3 - Класифікація готельних підприємств

Ознака класифікації	Види готельних підприємств	Характеристика
За категорією комфорту	Однозіркові, двозіркові, тризіркові, чотиризіркові, п’ятизіркові	Класифікація за рівнем матеріально-технічного оснащення, спектром послуг і стандартами обслуговування
За місцем розташування	Міські, курортні, приміські, придорожні	Визначається географічним положенням і цільовим призначенням
За типом туристичного попиту	Ділові, курортно-рекреаційні, сімейні, транзитні	Орієнтація на певні сегменти споживачів
За формою власності	Приватні, комунальні, державні	Визначається формою володіння майном
За формою управління	Самостійні, мережеві, франчайзингові	Характеризує модель управління та рівень централізації
За тривалістю проживання	Короткострокового, довгострокового проживання	Орієнтація на різну тривалість перебування гостей
За рівнем спеціалізації	Загального призначення, спеціалізовані	Спеціалізація на окремих видах послуг (SPA, wellness, конференц-сервіс)
За сезонністю роботи	Цілорічні, сезонні	Функціонування протягом року або в окремі туристичні сезони
За ціновим сегментом	Економ, середній, преміум	Орієнтація на платоспроможність цільової аудиторії

Розвиток готельного бізнесу визначається сукупністю зовнішніх і внутрішніх факторів, які формують умови функціонування готельних підприємств, впливають на рівень попиту, конкурентоспроможність та стратегічні напрями розвитку. До основних факторів, що визначають динаміку розвитку готельного бізнесу, належать економічні, соціально-демографічні, політичні та безпекові, технологічні та інноваційні, а також природно-географічні фактори.

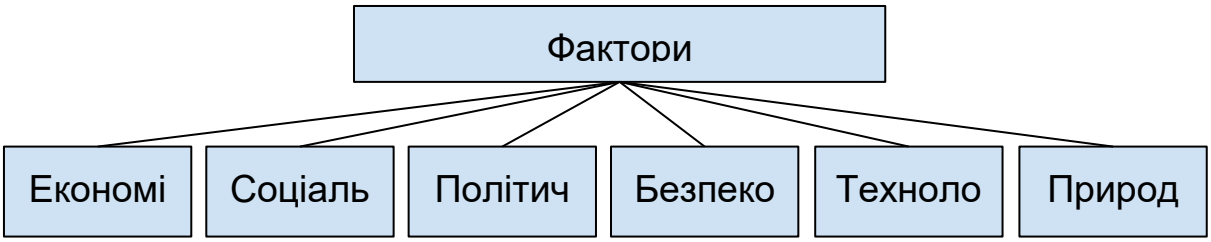


Рисунок 1.1 - Фактори, що визначають динаміку розвитку готельного бізнесу

Економічні фактори. Економічні умови є визначальними для розвитку готельного бізнесу, оскільки вони безпосередньо впливають на платоспроможний попит туристів, інвестиційну активність та фінансову стійкість готельних підприємств. До основних економічних факторів належать рівень доходів населення, темпи економічного зростання, інфляційні процеси, валютні коливання, рівень безробіття та доступність фінансових ресурсів. Зміни в економічному середовищі впливають на туристичну активність, структуру попиту та цінову політику готелів, що зумовлює необхідність адаптації стратегій розвитку.

Соціальні та демографічні фактори. Соціально-демографічні фактори визначають особливості туристичного попиту та поведінку споживачів готельних послуг. До них належать чисельність і структура населення, рівень урбанізації, вікова структура, міграційні процеси, рівень освіти та зміни способу життя. Зростання мобільності населення,

поширення короткострокових подорожей, збільшення частки активних туристів та підвищення вимог до якості сервісу зумовлюють трансформацію готельних продуктів і необхідність орієнтації на клієнтоцентричні підходи.

Політичні та безпекові фактори. Політична стабільність і рівень безпеки є ключовими умовами розвитку готельного бізнесу, оскільки безпосередньо впливають на туристичні потоки та інвестиційну привабливість регіонів. Політичні рішення, державна політика у сфері туризму, візові режими, регуляторне середовище та безпекова ситуація формують загальні умови діяльності готельних підприємств. Погіршення безпекової ситуації або політична нестабільність можуть призводити до скорочення попиту, тоді як стабільність і підтримка туризму з боку держави сприяють розвитку готельної інфраструктури.

Технологічні та інноваційні фактори. Рівень розвитку технологій і впровадження інновацій суттєво впливають на конкурентоспроможність готельного бізнесу. Використання цифрових технологій, систем онлайн-бронювання, CRM-систем, автоматизації процесів обслуговування та цифрового маркетингу змінює способи взаємодії з клієнтами та підвищує ефективність управління. Інновації у сфері сервісу, енергоефективності та управління персоналом сприяють оптимізації витрат і підвищенню якості готельних послуг.

Природно-географічні фактори. Природно-географічні умови визначають туристичну привабливість регіонів і специфіку функціонування готельних підприємств. Кліматичні умови, ландшафтні особливості, наявність природних ресурсів і рекреаційних зон впливають на сезонність попиту та спеціалізацію готелів. У курортних регіонах природно-географічні фактори формують основу туристичного продукту та зумовлюють необхідність адаптації готельного бізнесу до сезонних коливань і екологічних вимог.

Отже, готельний бізнес як складова туристичної індустрії характеризується багатофункціональністю, високою залежністю від зовнішнього середовища та тісним взаємозв'язком із соціально-економічними процесами регіонального розвитку. Аналіз наукових підходів до визначення сутності готельного бізнесу, його функцій, соціально-економічної ролі та класифікації готельних підприємств свідчить про складність і динамічність даного виду діяльності.

Встановлено, що розвиток готельного бізнесу формується під впливом сукупності економічних, соціально-демографічних, політичних, технологічних і природно-географічних факторів, які визначають умови функціонування готельних підприємств та рівень їх конкурентоспроможності. У таких умовах ефективна діяльність готелів потребує системного підходу до управління та обґрунтованого вибору стратегічних напрямів розвитку.

З огляду на це, особливої актуальності набуває дослідження теоретичних засад формування стратегії розвитку готельних підприємств та визначення її ролі у забезпеченні адаптації до змін сучасного туристичного ринку, що зумовлює необхідність подальшого розгляду питань стратегічного управління в готельному бізнесі.

1.2. Поняття стратегії розвитку підприємства та її значення для готельної сфери

У сучасній економічній науці стратегія розвитку підприємства розглядається як ключовий інструмент стратегічного управління, що визначає довгострокові напрями діяльності та забезпечує адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища.

Стратегія розвитку підприємства — це науково обґрунтована система довгострокових управлінських рішень і дій, спрямованих на визначення

цілей розвитку підприємства, формування та ефективне використання його ресурсного потенціалу, забезпечення конкурентних переваг і адаптацію до змін зовнішнього середовища з метою досягнення стійкого функціонування та зростання у перспективі.[12]

Запропоноване визначення відображає комплексний характер стратегії розвитку та підкреслює її орієнтацію на досягнення довгострокових результатів. Стратегія розвитку не обмежується формуванням окремих управлінських рішень, а виступає цілісною системою, що поєднує стратегічне бачення, цілі, ресурси та механізми реалізації.

Важливою ознакою стратегії розвитку є її довгострокова спрямованість, що відрізняє стратегічні рішення від оперативних і тактичних. Вона формує загальні орієнтири розвитку підприємства та слугує основою для прийняття управлінських рішень у всіх функціональних сферах діяльності.

Таким чином, стратегія розвитку підприємства є основою ефективного стратегічного управління та передумовою забезпечення стабільного функціонування й конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

У науковій літературі стратегії розвитку підприємств класифікуються за різними ознаками залежно від цілей діяльності, темпів зростання, умов зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства. Класифікація стратегій розвитку дозволяє систематизувати можливі напрями стратегічного вибору та обґрунтувати доцільність застосування тієї чи іншої стратегії з урахуванням специфіки діяльності підприємства.

Найбільш поширеним є поділ стратегій розвитку за характером змін у діяльності підприємства, який охоплює стратегії зростання, стабілізації, скорочення та диверсифікації. Кожна з цих стратегій має власні цілі, інструменти реалізації та наслідки для розвитку підприємства.

Таблиця 1.4 - Класифікація стратегій розвитку підприємств [12]

Вид стратегії	Характеристика	Мета реалізації
Стратегія зростання	Передбачає розширення масштабів діяльності підприємства, збільшення обсягів продажу, вихід на нові ринки або розширення асортименту продукції чи послуг	Забезпечення довгострокового розвитку та підвищення ринкової частки
Стратегія стабілізації	Орієнтована на збереження досягнутих позицій та підтримання стабільного рівня діяльності в умовах відносної ринкової рівноваги	Закріплення конкурентних позицій і мінімізація ризиків
Стратегія скорочення	Передбачає зменшення масштабів діяльності, оптимізацію витрат, реструктуризацію або вихід із окремих сегментів ринку	Відновлення фінансової стійкості та подолання кризових явищ
Стратегія диверсифікації	Полягає у розширенні діяльності за рахунок освоєння нових видів продукції, послуг або ринків	Зниження залежності від одного виду діяльності та підвищення стійкості
Інноваційна стратегія	Орієнтована на впровадження нових технологій, продуктів або управлінських рішень	Формування довгострокових конкурентних переваг
Конкурентна стратегія	Спрямована на досягнення переваг над конкурентами за рахунок витрат, диференціації або фокусування	Підвищення конкурентоспроможності підприємства

Застосування тієї чи іншої стратегії розвитку залежить від етапу життєвого циклу підприємства, стану зовнішнього середовища та наявного ресурсного потенціалу. У практиці управління підприємствами можливе поєднання кількох стратегій, що дозволяє гнучко реагувати на зміни ринкової кон’юнктури та забезпечувати збалансований розвиток.

Формування стратегії розвитку в готельному бізнесі має низку специфічних особливостей, зумовлених характером готельних послуг,

високою залежністю від зовнішнього середовища та поведінки споживачів. На відміну від виробничих підприємств, готелі функціонують у сфері послуг, де ключову роль відіграють нематеріальні чинники, зокрема якість сервісу, рівень обслуговування та емоційний досвід клієнтів.

Однією з основних особливостей формування стратегії розвитку готельних підприємств є вплив сезонності туристичного попиту. Коливання попиту залежно від пори року, кліматичних умов і туристичних потоків зумовлюють необхідність гнучкого стратегічного планування, диверсифікації послуг та пошуку інструментів згладжування сезонних спадів. Стратегія розвитку готелю повинна враховувати ці особливості та передбачати заходи щодо оптимізації завантаженості номерного фонду протягом року.

Важливою специфікою готельного бізнесу є висока залежність від людського фактора. Якість роботи персоналу безпосередньо впливає на рівень задоволеності гостей і формування репутації готелю. У зв’язку з цим стратегія розвитку повинна включати заходи з управління персоналом, підвищення кваліфікації, мотивації та формування корпоративної культури, орієнтованої на клієнта.

Формування стратегії розвитку готельного підприємства також значною мірою визначається локацією та туристичною привабливістю регіону. Географічне розташування, наявність природних і культурних ресурсів, транспортна доступність та інфраструктура впливають на вибір цільових сегментів ринку та спеціалізацію готелю. Стратегічні рішення повинні відповідати потенціалу туристичної дестинації та її позиціонуванню на ринку.

Окремою особливістю є роль іміджу та бренду готелю у формуванні стратегії розвитку. Репутація, відгуки споживачів, рівень впізнаваності бренду та якість комунікацій із клієнтами мають суттєвий вплив на конкурентоспроможність готельного підприємства. У сучасних умовах

стратегія розвитку готелю повинна передбачати активне управління брендом, використання цифрових каналів комунікації та формування довгострокових відносин із клієнтами.

Таким чином, формування стратегії розвитку в готельному бізнесі є складним і багатофакторним процесом, що потребує врахування сезонності, людського фактора, локаційних особливостей та іміджевих характеристик. Ефективна стратегія розвитку готельного підприємства повинна забезпечувати баланс між економічною ефективністю, якістю сервісу та здатністю адаптуватися до змін сучасного туристичного ринку.

В умовах посилення конкуренції на туристичному ринку стратегічне управління набуває ключового значення для забезпечення конкурентоспроможності готельних підприємств. Саме стратегічне управління дозволяє готелям формувати довгострокові конкурентні переваги, ефективно використовувати ресурсний потенціал та своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Стратегічне управління в готельному бізнесі передбачає системний аналіз внутрішніх можливостей підприємства та факторів зовнішнього середовища з метою визначення оптимальних напрямів розвитку. Завдяки стратегічному підходу готельні підприємства можуть не лише реагувати на зміни попиту, але й прогнозувати тенденції туристичного ринку, формувати унікальні пропозиції та забезпечувати стабільну ринкову позицію.

Важливим аспектом стратегічного управління є формування та підтримка конкурентних переваг. У готельному бізнесі такими перевагами можуть виступати якість сервісу, унікальність концепції, вигідне розташування, рівень технологічного забезпечення, імідж та репутація. Стратегічне управління дозволяє інтегрувати ці елементи в єдину систему та забезпечити їх узгоджене функціонування.

Стратегічне управління також сприяє підвищенню адаптивності готельних підприємств до змін ринкової кон’юнктури. Застосування

стратегічного підходу дає можливість своєчасно коригувати напрями діяльності, оптимізувати витрати, впроваджувати інноваційні рішення та мінімізувати ризики, пов’язані з сезонністю, змінами споживчих уподобань і конкурентного середовища.

Крім того, стратегічне управління відіграє важливу роль у забезпеченні сталого розвитку готельних підприємств. Орієнтація на довгострокові цілі, поєднання економічних, соціальних і екологічних аспектів діяльності дозволяє готелям формувати стабільні позиції на ринку та підвищувати рівень довіри з боку споживачів і партнерів.

Отже, стратегічне управління є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності готельних підприємств, оскільки воно дозволяє ефективно поєднувати стратегічне бачення, ресурси та управлінські рішення з метою досягнення стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

1.3. Сучасні тенденції туристичного ринку та їх вплив на розвиток готельного бізнесу

Сучасний розвиток туристичної галузі характеризується динамічним відновленням і структурними трансформаціями, зумовленими економічними, соціальними та геополітичними чинниками. За даними Всесвітньої туристичної організації ООН (UN Tourism), у 2023–2024 роках міжнародний туризм практично досяг доковідних показників: кількість міжнародних туристичних прибуттів у світі перевищила 1,3 млрд осіб, що становить близько 95–99 % рівня 2019 року. Це свідчить про високий рівень стійкості туристичної галузі та її здатність адаптуватися до кризових умов.[9]

Глобальною тенденцією розвитку туризму є нерівномірність відновлення між регіонами світу. Найшвидші темпи зростання

демонструють Європа та Близький Схід, де у 2024 році туристичні потоки в окремих країнах перевищили допандемічні показники. Водночас країни Азійсько-Тихоокеанського регіону відновлюються повільніше через відкладений ефект пандемії та поступове відкриття міжнародних ринків. Така регіональна асиметрія формує нові туристичні маршрути та змінює конкурентне середовище на глобальному ринку туристичних послуг.

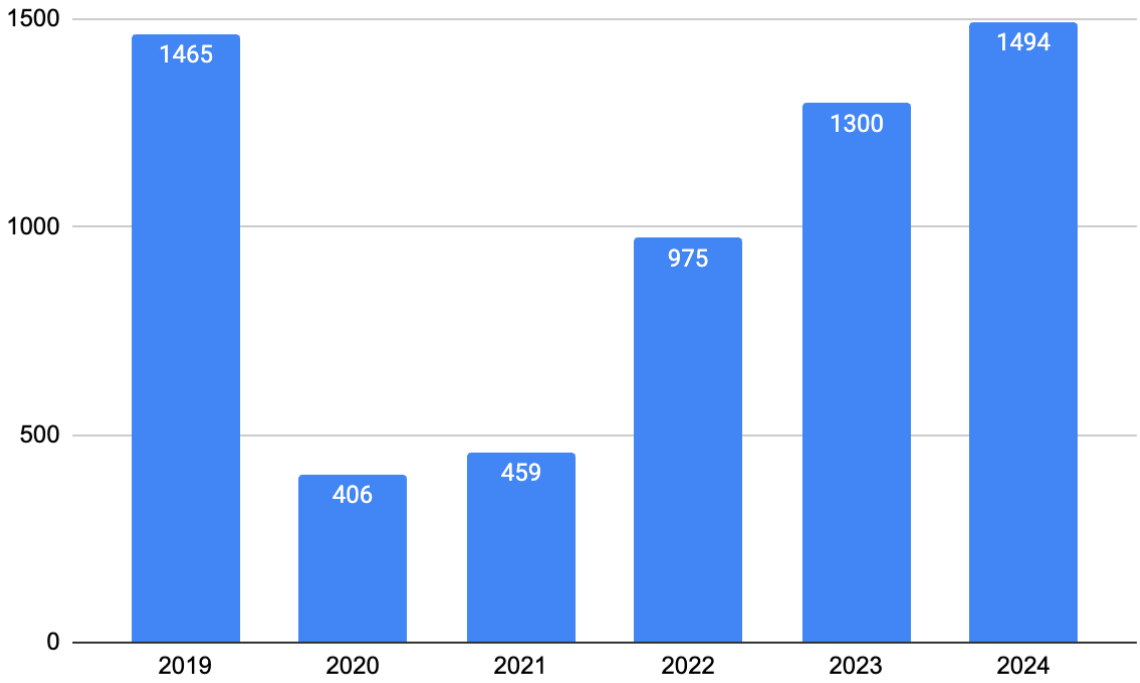


Рисунок 1.2 - Динаміка всесвітнього туризму, млн.осіб

Джерело:23

Важливою глобальною тенденцією є зростання економічного значення туризму. За оцінками Всесвітньої ради з питань подорожей і туризму (WTTC), у 2024 році внесок туризму у світовий валовий внутрішній продукт перевищив 9 % світового ВВП, а в окремих країнах туристично орієнтованих регіонів цей показник перевищує 10–12 %. Туризм залишається одним із найбільших роботодавців у світі, забезпечуючи зайнятість понад 300 млн осіб, що зумовлює його стратегічне значення для національних і регіональних економік.[23]

На регіональному рівні спостерігається посилення ролі внутрішнього та регіонального туризму. Після пандемії значна частка туристичних поїздок формується в межах однієї країни або сусідніх регіонів, що пов’язано зі змінами у споживчій поведінці, прагненням до безпеки та скороченням тривалих далеких подорожей. Для європейських країн це означає зростання значення короткотермінових поїздок, вікенд-туризму та курортного відпочинку в межах регіону.

Суттєвою тенденцією сучасного туристичного ринку є трансформація попиту у бік якісних і диференційованих туристичних продуктів. Туристи дедалі більше орієнтуються не лише на вартість подорожі, а й на її зміст, комфорт, безпеку та унікальність досвіду. Це зумовлює зростання попиту на курортні, екологічні, оздоровчі та культурно-орієнтовані напрямки, що особливо актуально для регіонів із вираженим природно-рекреаційним потенціалом.

Водночас розвиток туризму відбувається в умовах підвищеної турбулентності, спричиненої геополітичними ризиками, економічною нестабільністю та безпековими викликами. Це посилює роль гнучких стратегій розвитку туристичних підприємств і зумовлює необхідність диверсифікації туристичних ринків, продуктів і каналів залучення споживачів.

Таким чином, сучасні тенденції розвитку туристичного ринку безпосередньо впливають на діяльність готельних підприємств, зумовлюючи необхідність перегляду підходів до формування готельного продукту, управління сервісом та розробки стратегій розвитку з урахуванням змін споживчого попиту та умов ринку.

Таблиця 1.5 - Ключові тенденції розвитку туристичного ринку та їх вплив на готельні підприємства

Ключова тенденція туристичного ринку	Характеристика тенденції	Вплив на діяльність готельних підприємств
Відновлення туризму до допандемічного рівня (2019 р.)	Поступове відновлення міжнародних та внутрішніх туристичних потоків після пандемії COVID-19	Зростання попиту на готельні послуги, необхідність масштабування операцій та підвищення якості сервісу
Посилення ролі внутрішнього та регіонального туризму	Збільшення кількості подорожей у межах країни або сусідніх регіонів	Переорієнтація готелів на внутрішнього туриста, адаптація продуктів до короткотермінових поїздок
Скорочення тривалості подорожей	Переважання коротких поїздок та вікенд-туризму	Формування спеціальних пакетів на 2–3 дні, гнучке ціноутворення
Орієнтація туристів на якість та досвід	Зростання попиту на комфорт, автентичність та емоційний досвід	Необхідність диференціації готельного продукту, розвиток концепції та бренду
Зростання попиту на оздоровчий та рекреаційний туризм	Підвищений інтерес до wellness, SPA, відновлення здоров’я	Розширення спектра оздоровчих послуг, інвестиції в рекреаційну інфраструктуру
Цифровізація туристичного ринку	Активне використання онлайн-бронювання, цифрових каналів комунікації	Розвиток прямих каналів продажу, впровадження CRM та цифрового маркетингу
Підвищення вимог до безпеки та стабільності	Вплив геополітичних та безпекових факторів на туристичні потоки	Посилення уваги до стандартів безпеки, гнучке стратегічне планування
Орієнтація на сталий розвиток	Зростання екологічної та соціальної свідомості туристів	Впровадження принципів сталого розвитку, екологічних практик та локальної ідентичності

Таким чином, сучасні тенденції розвитку туристичного ринку безпосередньо впливають на діяльність готельних підприємств,

зумовлюючи необхідність перегляду підходів до формування готельного продукту, управління сервісом та розробки стратегій розвитку з урахуванням змін споживчого попиту та умов ринку.

Сучасні тенденції розвитку туристичного ринку тісно пов'язані з трансформацією моделей споживчої поведінки туристів. Як зазначає М. В. Алдошина, споживання туристичних послуг належить до складної або невпевненої споживчої поведінки, що зумовлено високим рівнем ризику, значною вартістю туристичного продукту та необхідністю ретельної підготовки до прийняття рішення

На сучасному етапі прийняття рішень туристами характеризується подовженою стадією передкупівельного пошуку, яка може тривати від одного до трьох місяців залежно від типу подорожі. Така особливість підкреслює зростання ролі інформаційного забезпечення, цифрових каналів комунікації та контенту у формуванні туристичного попиту

Згідно з результатами досліджень, туристи активно взаємодіють з онлайн-платформами, системами бронювання, соціальними мережами та відгуками інших споживачів, що істотно впливає на вибір готелю та дестинації.

Таким чином, глобальні та регіональні тенденції розвитку туризму супроводжуються ускладненням процесу споживчого вибору, зростанням ролі інформаційного пошуку та підвищенням значення післякупівельної оцінки. Це безпосередньо впливає на діяльність готельних підприємств і зумовлює необхідність орієнтації стратегій розвитку на клієнтоцентричність, цифрову присутність та управління туристичним досвідом.

У сучасних наукових дослідженнях споживчої поведінки в туризмі важливе місце займає мотиваційний підхід, відповідно до якого вибір туристичного продукту визначається домінуючими потребами та мотивами туристів. Модель поведінки за мотиваційними групами ґрунтується на

припущенні, що різні категорії туристів мають відмінні очікування щодо змісту подорожі, рівня сервісу та характеристик засобів розміщення. Це зумовлює необхідність диференціації туристичних і готельних продуктів відповідно до мотиваційних особливостей споживачів.

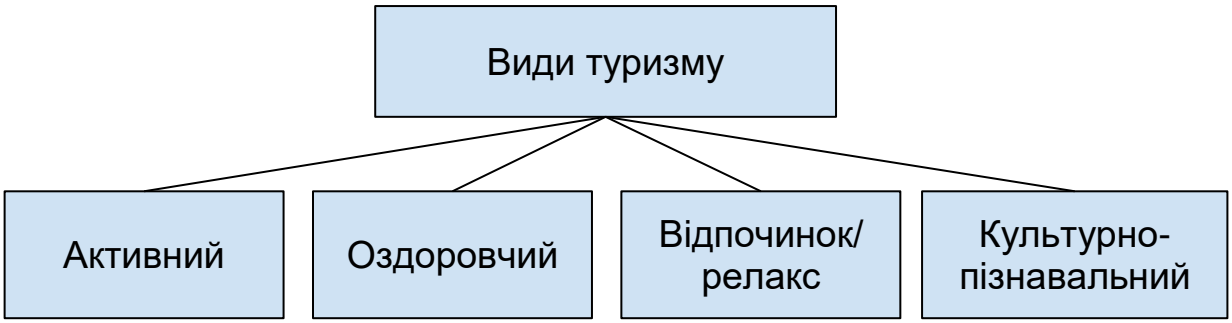


Рисунок 1.3 - Модель поведінка туристів за мотиваційними групами

Однією з найбільш поширених мотиваційних груп є туристи, орієнтовані на відпочинок і релакс. Для цієї категорії ключовими є комфортні умови проживання, спокійна атмосфера, якісний сервіс та можливість відновлення фізичного і психологічного стану. Такі туристи, як правило, віддають перевагу курортним готелям, заміським комплексам або об’єктам розміщення, розташованим у природному середовищі. При виборі готелю вони орієнтуються на рівень комфорту, приватність, тишу та загальне відчуття безпеки.

Іншою важливою мотиваційною групою є туристи, орієнтовані на активний туризм. Для них подорож є способом отримання нових вражень, фізичної активності та взаємодії з природним або урбаністичним середовищем. Поведінка таких туристів характеризується більшою мобільністю, коротшою тривалістю перебування та меншою залежністю від рівня розкоші готелю. Основними критеріями вибору засобу розміщення для цієї групи є зручне розташування, доступність до туристичних

маршрутів, інфраструктури для активного відпочинку та функціональність сервісу.

Значну частку туристичного попиту формують туристи з культурно-пізнавальною мотивацією, для яких подорож є способом ознайомлення з історією, культурою та традиціями дестинації. Для цієї групи важливими є автентичність, локальний контекст і можливість занурення в культурне середовище. При виборі готелю такі туристи звертають увагу на його концепцію, зв'язок із місцевою культурою, архітектурні та дизайнерські рішення, а також доступність культурних об'єктів і заходів.

Окрему мотиваційну групу становлять туристи, орієнтовані на wellness та оздоровчий туризм. Їхня поведінка визначається прагненням до покращення фізичного стану, відновлення здоров'я та підтримання балансу між роботою і відпочинком. Для таких туристів ключовими є наявність оздоровчої інфраструктури, SPA-послуг, програм релаксації, здорового харчування та екологічного середовища. Вибір готелю цією групою споживачів значною мірою ґрунтується на спеціалізації закладу та його репутації у сфері оздоровчого сервісу.

Таким чином, модель поведінки туристів за мотиваційними групами демонструє різноманітність споживчих очікувань і критеріїв вибору готельних послуг. Урахування мотиваційних відмінностей туристів є необхідною умовою формування ефективних стратегій розвитку готельних підприємств, оскільки дозволяє адаптувати готельний продукт, сервіс і позиціонування до потреб конкретних сегментів ринку.

У сучасних умовах розвитку туристичного ринку дедалі більшого значення набувають тенденції сталого розвитку та екологізації готельного бізнесу. Посилення уваги до екологічних, соціальних та етичних аспектів діяльності туристичних підприємств зумовлене як глобальними викликами, так і змінами у споживчих пріоритетах туристів. У цих умовах готельні

підприємства все частіше розглядають сталий розвиток як один із стратегічних напрямів своєї діяльності.

Сталий розвиток готельного бізнесу передбачає збалансоване поєднання економічних цілей із соціальною відповідальністю та дбайливим ставленням до навколишнього середовища. У практиці готельних підприємств це проявляється у раціональному використанні природних ресурсів, зменшенні негативного впливу на довкілля, впровадженні енергоефективних технологій та екологічно орієнтованих управлінських рішень. Такі підходи сприяють не лише збереженню природно-рекреаційного потенціалу туристичних регіонів, а й формуванню позитивного іміджу готелів.

Важливим чинником розвитку сталих практик у готельному бізнесі є зростання екологічної свідомості туристів. Сучасні споживачі дедалі частіше враховують екологічні та соціальні аспекти діяльності готелів при виборі місця проживання. Для них значення мають використання локальних ресурсів, підтримка місцевих громад, автентичність сервісу та відповідальне ставлення до природного середовища. Це стимулює готельні підприємства адаптувати свої послуги до нових очікувань туристів.

Екологізація готельного бізнесу також пов’язана з підвищенням вимог до якості туристичного досвіду. Готелі, орієнтовані на сталий розвиток, формують у гостей відчуття гармонії з природою, безпеки та комфорту, що особливо актуально для курортних і рекреаційних дестинацій. У таких умовах екологічні практики стають складовою конкурентних переваг готельних підприємств.

Крім того, впровадження принципів сталого розвитку дозволяє готельним підприємствам підвищувати ефективність управління ресурсами, оптимізувати витрати та забезпечувати довгострокову стабільність діяльності. Це робить екологізацію не лише соціально відповідальним, а й економічно доцільним напрямом розвитку готельного бізнесу.

Отже, тенденції сталого розвитку та екологізації формують нові вимоги до діяльності готельних підприємств і мають враховуватися при розробці стратегій їх розвитку. Орієнтація на принципи сталого туризму сприяє підвищенню конкурентоспроможності готелів, збереженню туристичного потенціалу регіонів та формуванню довгострокових відносин зі споживачами.

Отже, сучасний туристичний ринок характеризується динамічними змінами, зумовленими відновленням туристичних потоків після пандемії COVID-19, трансформацією споживчої поведінки туристів, зростанням ролі мотиваційних чинників вибору туристичного продукту та посиленням уваги до принципів сталого розвитку. Зазначені тенденції формують нові умови функціонування готельних підприємств і зумовлюють необхідність адаптації їх діяльності до змін попиту, очікувань споживачів і конкурентного середовища.

Аналіз глобальних і регіональних тенденцій розвитку туризму свідчить про посилення ролі внутрішнього та регіонального туризму, зростання значення якості туристичного досвіду, індивідуалізації сервісу та автентичності готельного продукту. Водночас зміни у споживчій поведінці туристів, зокрема орієнтація на емоційні враження, безпеку та екологічну відповідальність, підвищують вимоги до рівня сервісу й стратегічного управління готельними підприємствами.

У таких умовах формування стратегії розвитку готельного бізнесу має ґрунтуватися на комплексному врахуванні сучасних тенденцій туристичного ринку, мотиваційних особливостей споживачів і принципів сталого розвитку. Це створює передумови для підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств та забезпечення їх стабільного функціонування у довгостроковій перспективі, що зумовлює доцільність подальшого дослідження практичних аспектів стратегічного розвитку на прикладі конкретного готельного підприємства.

Висновки до 1 розділу

У першому розділі магістерської роботи було розглянуто теоретико-методичні засади формування стратегії розвитку готельного бізнесу в умовах трансформації туристичного ринку. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити, що готельний бізнес є складною соціально-економічною системою, яка поєднує виробництво, сервіс, управління та маркетинг і відіграє важливу роль у розвитку регіональної економіки та туристичної інфраструктури.

Проаналізовано сутність та значення готельного бізнесу, його соціально-культурну роль, а також класифікацію готельних підприємств і фактори, що впливають на їх розвиток. Встановлено, що на сучасному етапі ключовими чинниками розвитку є зростання внутрішнього туризму, зміна мотивацій туристів, посилення конкуренції, цифровізація сервісу та підвищення ролі wellness- і SPA-напрямів у структурі туристичного продукту.

Окрему увагу приділено поняттю стратегії розвитку готельного підприємства та визначено, що вона повинна базуватися на узгодженні внутрішнього потенціалу з тенденціями зовнішнього середовища та орієнтації на клієнтоцентричність і формування унікального досвіду споживача. Розгляд глобальних і регіональних тенденцій розвитку туризму підтвердив необхідність переходу готелів від стандартних моделей обслуговування до комплексних, диференційованих стратегій розвитку.

Таким чином, перший розділ сформував теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу діяльності конкретного готельного підприємства та обґрунтування стратегічних рішень, що будуть запропоновані у наступних розділах роботи.

РОЗДІЛ 2 Діагностика стратегічного розвитку ТОВ «ТР-ТУР» та чинників, що визначають необхідність його удосконалення

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ТР-ТУР» на прикладі готелю «Хвоя»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ТР-ТУР» є суб'єктом господарювання у сфері туризму та готельного бізнесу, основним видом діяльності якого є надання послуг тимчасового розміщення та супутніх сервісних послуг. Підприємство здійснює свою діяльність на базі готелю «Хвоя», розташованого у туристично привабливому регіоні — курортній зоні Буковель, що є одним із провідних центрів гірськолижного та рекреаційного туризму в Україні.

Готель «Хвоя» функціонує як курортний засіб розміщення, орієнтований на обслуговування туристів, які відвідують регіон з метою відпочинку, рекреації, активного та оздоровчого туризму. Локація готелю в межах гірського туристичного кластера визначає специфіку його діяльності, сезонність попиту та цільову аудиторію споживачів готельних послуг. Основними клієнтами готелю є внутрішні туристи, а також відвідувачі, які обирають регіон для короткотермінового та середньотермінового відпочинку.



Рисунок 2.1 - Логотип готелю "Хвоя"

Основним видом діяльності готелю «Хвоя» є надання послуг з тимчасового проживання, що доповнюються супутніми сервісами, спрямованими на забезпечення комфорту та якісного туристичного досвіду гостей. До таких послуг належать організація проживання, обслуговування гостей, а також інші сервісні елементи, характерні для готелів курортного типу. Діяльність підприємства спрямована на створення сприятливих умов для відпочинку, відновлення та перебування туристів у регіоні.

Організаційно-правова форма ТОВ «ТР-ТУР» забезпечує можливість здійснення господарської діяльності на комерційних засадах із метою отримання прибутку та розвитку матеріально-технічної бази підприємства. Управління готелем здійснюється відповідно до принципів підприємницької діяльності у сфері послуг, з урахуванням специфіки туристичного ринку та вимог до якості готельного сервісу.

Діяльність готелю «Хвоя» характеризується залежністю від сезонних коливань туристичного попиту, що є типовим для курортних готелів гірського регіону. Найвищий рівень завантаженості припадає на періоди активного туристичного сезону, тоді як у міжсезоння підприємство стикається з необхідністю оптимізації операційної діяльності та пошуку додаткових напрямів залучення клієнтів. Це зумовлює потребу у стратегічному підході до управління та розвитку готелю.

Діяльність готелю «Хвоя» (ТОВ «ТР-ТУР») є багатопрофільною та охоплює кілька взаємопов’язаних напрямів, що формують комплексний туристичний продукт. Основним видом діяльності є надання готельних послуг, які забезпечують тимчасове проживання туристів та становлять базу функціонування підприємства. Саме цей напрям формує основну частку доходів та визначає позиціонування готелю на туристичному ринку.

Таблиця 2.1 - Основні напрями діяльності готелю «Хвоя» (ТОВ «ТР-ТУР»)[30]

Напрям діяльності	Характеристика напряму	Основні послуги	Роль у формуванні доходів та туристичного продукту
Готельні послуги	Основний напрям діяльності, пов'язаний із наданням послуг тимчасового розміщення туристів у курортному регіоні	Проживання у номерах різних категорій, сервісне обслуговування гостей, інформаційний супровід	Формує базову частину доходів підприємства та є основою туристичного продукту готелю
Ресторанне господарство	Допоміжний, але стратегічно важливий напрям, спрямований на забезпечення харчування гостей	Сніданки, обіди та вечері, локальна кухня, організація харчування для гостей готелю	Підвищує привабливість готелю, збільшує середній чек та рівень задоволеності клієнтів
SPA та оздоровчі послуги	Додатковий напрям діяльності, орієнтований на рекреацію та відновлення	SPA-процедури, зони релаксу, оздоровчі програми	Формує конкурентні переваги, приваблює туристів із wellness-мотивацією, сприяє зменшенню сезонності

Важливим складником діяльності готелю є ресторанне господарство, яке виконує не лише функцію харчування гостей, а й сприяє підвищенню рівня сервісу та формуванню позитивного туристичного досвіду. Наявність ресторанного напряму дозволяє готелю пропонувати комплексні послуги проживання та харчування, що є особливо актуальним для курортних засобів розміщення.

Окрему роль у структурі діяльності готелю «Хвоя» відіграє SPA та оздоровчий напрям, який відповідає сучасним тенденціям розвитку туристичного ринку та зростанню попиту на рекреаційні й wellness-послуги. Запровадження оздоровчих сервісів сприяє підвищенню

конкурентоспроможності готелю, розширенню цільової аудиторії та зменшенню негативного впливу сезонності.

Номерний фонд готелю «Хвоя» характеризується високим рівнем диференціації та орієнтацією на різні сегменти туристичного попиту. Представлені типи номерів і апартаментів дозволяють забезпечувати комфортне розміщення як індивідуальних туристів і пар, так і сімей та груп відвідувачів чисельністю до семи осіб. Цінова диференціація номерного фонду створює можливості для гнучкої цінової політики та формування комплексного туристичного продукту.

Таблиця 2.3 - Категорії номерів у готелі «Хвоя» (HVOYA Hotel & SPA)

Тип номеру	Максимальна кількість гостей	Характеристика номера	Ціна від, грн/доба
STUDIO	2	Однокімнатний номер компактної площі з двоспальним ліжком, базовий рівень комфорту	6 030
SUPERIOR STUDIO	3	Однокімнатний номер збільшеної площі з можливістю додаткового розміщення	6 030
SUPERIOR STUDIO with Mountain view	3	Покращений студіо з видом на гори, додаткове спальне місце	6 980
PREMIUM STUDIO with Mountain view	4	Просторий студіо з видом на гори, підходить для сімейного розміщення	7 680
SUITE	5	Двокімнатний номер з окремою спальнею та зоною відпочинку	8 320
SUPERIOR SUITE with Mountain view	5	Двокімнатний номер підвищеного комфорту з панорамним видом на гори	9 060
THREE ROOM SUITE	7	Трикімнатний номер з двома спальнями та вітальнею	12 950

Тип номеру	Максимал кількість гостей	Характеристика номера	Ціна від, грн/доба
STANDART Apartment	4	Однокімнатний апартамент з функціональним плануванням	6 260
SUPERIOR Apartment	4	Апартамент підвищеного комфорту з розкладними спальними місцями	5 810
SUPERIOR Apartment with Mountain view	4	Апартамент з видом на гори, орієнтований на сімейне проживання	7 000
PREMIUM Apartment	4	Просторий апартамент з покращеним оснащенням	7 670
DELUXE Apartment	4	Апартамент із розширеним переліком зручностей	6 870
TYPE 1 Apartment	5	Двокімнатний апартамент з окремою спальнею та зоною відпочинку	8 450
TYPE 1 with Mountain view	7	Двокімнатний апартамент з видом на гори, можливість групового розміщення	14 870
TYPE 2 Apartment	7	Трикімнатний апартамент з двома спальнями	12 100
TYPE 3 Apartment	5	Двокімнатний апартамент з компактним плануванням	7 560
TYPE 3 with Mountain view	5	Двокімнатний апартамент з видом на гори	9 380
TYPE 4 with Mountain view	5	Апартамент з видом на гори та підвищеним рівнем комфорту	8 440
TYPE 5 Apartment	6	Трикімнатний апартамент, орієнтований на сімейне та групове проживання	13 520

Готель «Хвоя» пропонує гостям комплекс SPA-послуг, що спрямовані на відновлення фізичного та емоційного стану, релаксацію та загальне зміцнення здоров’я. SPA-комплекс розташований на першому поверсі апарт-готелю та інтегрований у загальний сервісний пакет закладу, що дозволяє поєднувати відпочинок із оздоровчими практиками.

Основні складові SPA-комплексу включають:

− Басейн та гідромасажний басейн — просторі водні зони для плавання, релаксації та відновлення після фізичного навантаження, які сприяють зняттю м’язового напруження та загальному розслабленню.

− Сауни різного типу — фіно-скандинавська сауна, карпатська сауна з ефірними маслами та хамам (турецька парна), що забезпечують оздоровче впливання на організм через термо- та паротерапію.

− Соляна кімната — терапевтичне середовище з гіпоалергенними мінералами, яке сприяє полегшенню дихання, релаксу та відновленню шкіри.

− Джакузі — зона гідромасажу для зняття м’язового напруження та загального розслаблення тіла після активного дня в горах.

− Релакс-зони — простори для відпочинку між процедурами, що підтримують загальну атмосферу спокою і гармонії.

− Масажні процедури — професійні техніки масажу для зняття стресу, поліпшення кровообігу, тонізації тіла та загального відновлення.

Організаційна структура управління готелю «Хвоя» сформована з урахуванням багатопрофільного характеру діяльності підприємства, що поєднує готельні, ресторанні та оздоровчі послуги. Така структура дозволяє забезпечити ефективне функціонування всіх напрямів діяльності шляхом чіткого розподілу управлінських повноважень, відповідальності та функцій між посадовими особами різних рівнів.

Таблиця 2.3 – Організаційна структура готелю Хвоя

Вищий рівень управління	Директор готелю	Усі керівники підрозділів	Загальне управління діяльністю готелю, формування стратегії розвитку, фінансовий контроль, прийняття ключових управлінських рішень
Середній рівень управління	Операційний менеджер (керуючий готелем)	Адміністратори, служби сервісу	Координація щоденної операційної діяльності, контроль якості сервісу
	Керівник служби прийому та розміщення (Front Office Manager)	Адміністратори рецепції	Організація бронювання, поселення та виїзду гостей, робота з відгуками
	Менеджер ресторану	Офіціанти, бармени, хостес	Організація ресторанного обслуговування, контроль якості харчування
	Шеф-кухар	Кухарі, кухонний персонал	Формування меню, контроль технології приготування страв
	SPA-менеджер	Масажисти, адміністратор SPA	Управління SPA-комплексом, формування оздоровчих програм
	Керівник господарської служби (Housekeeping Manager)	Покоївки, технічний персонал	Утримання номерного фонду, чистота, технічний стан приміщень
Функціональні підрозділи	Фінансовий менеджер / бухгалтер	Бухгалтерія (за потреби – аутсорсинг)	Фінансовий облік, звітність, контроль витрат
	Менеджер з маркетингу та продажів	SMM-спеціаліст, менеджер бронювань	Просування готелю, ціноутворення, робота з каналами продажів
Виконавчий рівень	Обслуговуючий персонал	Рецепція, ресторан, SPA, господарська служба	Безпосереднє надання готельних, ресторанних та оздоровчих послуг

Центральне місце в системі управління займає директор готелю, який здійснює стратегічне керівництво підприємством, визначає пріоритетні напрями розвитку та несе відповідальність за досягнення фінансових і операційних результатів. Директор координує діяльність керівників структурних підрозділів, забезпечує узгодженість управлінських рішень та формує загальну політику розвитку готелю.

Для забезпечення ефективного щоденного функціонування підприємства значну роль відіграє операційний менеджер (керуючий готелем), який відповідає за організацію поточних бізнес-процесів, контроль якості сервісу та дотримання стандартів обслуговування. Наявність цієї посади дозволяє розмежувати стратегічні та операційні функції управління, що є важливим для курортних готелів із високою інтенсивністю сервісних процесів.

Служба прийому та розміщення очолюється керівником, який організовує процеси бронювання, поселення та виселення гостей, а також відповідає за комунікацію з клієнтами й управління клієнтським досвідом. Саме цей підрозділ є ключовою ланкою у взаємодії готелю з туристами та значною мірою формує перше враження про якість сервісу.

Ресторанний напрям представлений менеджером ресторану та шеф-кухарем, які спільно забезпечують організацію харчування гостей, контроль якості страв і дотримання стандартів обслуговування. Розподіл управлінських функцій між цими посадами дозволяє поєднати управлінські та виробничі аспекти ресторанної діяльності, що сприяє підвищенню ефективності цього напряму.

Управління SPA-комплексом здійснюється SPA-менеджером, який відповідає за планування та надання оздоровчих послуг, координацію роботи персоналу та розвиток SPA-продукту готелю. Діяльність цього підрозділу спрямована на формування додаткової цінності туристичного продукту та підвищення конкурентоспроможності готелю.

Господарська служба під керівництвом відповідального менеджера забезпечує належний технічний та санітарний стан номерного фонду і загальних приміщень. Її ефективна робота є необхідною умовою підтримання якості готельного сервісу та безпеки перебування гостей.

Функціональні підрозділи з фінансів і маркетингу забезпечують інформаційно-аналітичну та економічну підтримку управлінських рішень. Фінансовий менеджер або бухгалтер здійснює облік, контроль витрат і фінансову звітність, тоді як менеджер з маркетингу та продажів відповідає за формування попиту, просування послуг готелю та управління каналами збуту.

Таким чином, організаційна структура управління готелю «Хвоя» характеризується чіткою ієрархією посад, спеціалізацією управлінських функцій та орієнтацією на якісний сервіс. Вона створює передумови для ефективного управління ресурсами підприємства та реалізації стратегії розвитку готельного бізнесу в умовах сучасного туристичного ринку.

2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища готелю «Хвоя»

Зовнішнє середовище діяльності готелю «Хвоя» формується під впливом сукупності політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників, які визначають умови розвитку туристичного ринку та готельного бізнесу в Україні. Для систематизації впливу зазначених факторів доцільно застосувати PEST-аналіз, адаптований до специфіки курортного готелю в регіоні Буковеля.

Політико-правові фактори в сучасних умовах є одним із ключових чинників впливу на розвиток туристичного ринку в Україні. Запровадження воєнного стану та обмеження виїзду за кордон для чоловіків призовного віку призвели до істотної трансформації туристичних потоків. Значна

частина споживачів туристичних послуг була вимушена переорієнтуватися на внутрішній туризм, що створило додаткові можливості для розвитку курортних готелів, розташованих у безпечніших регіонах країни, зокрема в Карпатському регіоні.

Таблиця 2.5 - PEST-аналіз зовнішнього середовища готелю «Хвоя»

Група факторів	Характеристика факторів	Вплив на діяльність готелю
P (Political / політико-правові)	Воєнний стан в Україні; обмеження виїзду за кордон для чоловіків призовного віку; підвищена увага до безпеки	Зростання внутрішнього туризму; збільшення попиту на відпочинок у межах країни; необхідність гнучкого планування діяльності
E (Economic / економічні)	Економічна нестабільність; зниження купівельної спроможності населення; зростання витрат	Підвищення цінової чутливості туристів; потреба в гнучкій ціновій політиці та оптимізації витрат
S (Social / соціальні)	Зміна мотивації туристів; зростання потреби у відновленні, релаксації та оздоровленні; популярність сімейного та короткотривалого відпочинку	Підвищений попит на курортні готелі зі SPA; орієнтація на комфорт, безпеку та емоційний досвід
T (Technological / технологічні)	Активне використання онлайн-бронювання; цифрові платформи продажів; інформаційна відкритість	Розширення каналів залучення клієнтів; необхідність підтримки конкурентної онлайн-присутності

Економічні фактори формують фінансові можливості споживачів і визначають рівень попиту на готельні послуги. В умовах економічної нестабільності туристи стають більш чутливими до вартості проживання та співвідношення «ціна–якість». Це зумовлює необхідність для готелю «Хвоя» застосовувати диференційовану цінову політику, пропонувати комплексні послуги та адаптувати пропозиції до різних сегментів клієнтів.

Соціальні фактори відображають зміни у поведінці та потребах туристів. Під впливом тривалого психологічного навантаження,

пов’язаного з війною, зростає попит на відпочинок, спрямований на відновлення фізичного та емоційного стану. Це підсилює значення курортних готелів із розвиненою оздоровчою інфраструктурою та природним оточенням, що є характерним для готелю «Хвоя».

Технологічні фактори визначають сучасні формати взаємодії готелів із клієнтами. Онлайн-бронювання, цифрові платформи та інформаційна доступність стали стандартом туристичного ринку. Для готелю «Хвоя» це створює умови для залучення клієнтів через цифрові канали та підвищення ефективності процесів бронювання й обслуговування.

Узагальнюючи результати PEST-аналізу, можна зробити висновок, що зовнішнє середовище діяльності готелю «Хвоя» характеризується підвищеною динамічністю та нестабільністю. Водночас поєднання політико-правових і соціальних чинників формує сприятливі умови для розвитку внутрішнього туризму в регіоні Буковель, що створює передумови для подальшого стратегічного розвитку готелю.

Курорт Буковель є одним із найбільш розвинених туристичних центрів України, що поєднує можливості для зимового, літнього та міжсезонного відпочинку. Його туристична привабливість зумовлена вигідним географічним розташуванням, розвиненою інфраструктурою, природно-рекреаційним потенціалом Карпатського регіону та різноманіттям туристичних продуктів. Буковель функціонує як цілорічний курорт, орієнтований на різні категорії туристів — від поціновувачів активного відпочинку до клієнтів, зацікавлених у релаксації та оздоровленні.

Важливою особливістю туристичного ринку Буковеля є виражена сезонність попиту, що безпосередньо впливає на діяльність готельних підприємств. Найвищий рівень туристичної активності припадає на зимовий сезон, коли курорт приваблює відвідувачів гірськолижною інфраструктурою. У літній період попит формується за рахунок активного туризму, сімейного відпочинку та рекреаційних програм. Міжсезоння

характеризується зниженням туристичних потоків, що створює додаткові виклики для готельного бізнесу.

Курорт Буковель є одним із найбільш розвинених туристичних центрів України, що поєднує можливості для зимового, літнього та міжсезонного відпочинку. Його туристична привабливість зумовлена вигідним географічним розташуванням, розвиненою інфраструктурою, природно-рекреаційним потенціалом Карпатського регіону та різноманіттям туристичних продуктів. Буковель функціонує як цілорічний курорт, орієнтований на різні категорії туристів — від поціновувачів активного відпочинку до клієнтів, зацікавлених у релаксації та оздоровленні.

Важливою особливістю туристичного ринку Буковеля є виражена сезонність попиту, що безпосередньо впливає на діяльність готельних підприємств. Найвищий рівень туристичної активності припадає на зимовий сезон, коли курорт приваблює відвідувачів гірськолижною інфраструктурою. У літній період попит формується за рахунок активного туризму, сімейного відпочинку та рекреаційних програм. Міжсезоння характеризується зниженням туристичних потоків, що створює додаткові виклики для готельного бізнесу.

Сезонність туристичного попиту в Буковелі зумовлює необхідність застосування гнучких управлінських рішень з боку готельних підприємств. Для курортних готелів особливого значення набуває диверсифікація послуг, розвиток оздоровчих та SPA-програм, а також орієнтація на короткотермінові заїзди у міжсезонний період. Це дозволяє частково зменшити негативний вплив сезонних коливань та забезпечити більш рівномірне завантаження номерного фонду протягом року.

За даними офіційних та аналітичних джерел, курорт Буковель щороку приймає близько 2,0–2,5 млн туристів, що свідчить про його значну привабливість як напрямку внутрішнього та міжнародного туризму. У 2024 році кількість відвідувачів перевищила 2,5 млн, що на ~10 % більше

порівняно з 2023 роком, підкреслюючи позитивну динаміку розвитку туристичного потоку на курорті навіть в умовах соціально-економічної нестабільності.

Таблиця 2.6 - Сезонність туристичного попиту на курорті Буковель та її вплив на діяльність готелю "Хвоя"

Період	Характеристика туристичного попиту	Вплив на діяльність готелів
Зимовий сезон (грудень–березень)	Масовий потік туристів, орієнтація на гірськолижний відпочинок	Високе завантаження номерного фонду, зростання цін, максимальні доходи
Літній сезон (червень–серпень)	Активний та сімейний туризм, рекреація, оздоровлення	Стабільне завантаження, зростання ролі SPA та додаткових послуг
Міжсезоння (весна, осінь)	Зниження туристичної активності, короткотермінові поїздки	Необхідність стимулювання попиту, спеціальні пропозиції та пакети

Середній термін перебування гостей у Буковелі також зріс: під час зимових свят у 2025 році він становив 4,3 ночі, порівняно з 3,2 ночі у попередньому році. Це свідчить про збільшення глибини споживання туристичного продукту і «якісний» попит.

Таким чином, туристична привабливість Буковеля у поєднанні з цілорічним характером курорту створює сприятливі умови для розвитку готельного бізнесу.

Для оцінки конкурентного середовища готелю «Хвоя» доцільно здійснити порівняльний аналіз із готелями аналогічного рівня, які функціонують у межах курорту Буковель та орієнтовані на схожі сегменти туристів. До таких конкурентів належать Tavel Hotel & Spa та Fomich Hotel, які, як і готель «Хвоя», пропонують комплексні послуги проживання та відпочинку.

Таблиця 2.7 - Порівняльна характеристика готелів курорту Буковель

Критерій порівняння	Готель «Хвоя»	Tavel Hotel & Spa	Fomich Hotel
Орієнтація готелю	Курортний готель з акцентом на SPA та релакс	Курортний SPA-готель	Готель з розвиненою ресторанною концепцією
Ціна стандартного номера на 2 осіб, грн/доба (від)	5 000–6 000	5 400 - 6 400	3 800 - 4 500
Наявність SPA-комплексу	Так	Так	Так
Ресторан / харчування	Так	Так	Так
Близькість до центру Буковеля	Центральне розташування	Дуже близько 100–300 м	1,2–2,5 км від центру
Близькість до підйомників	Прямий вихід на трасу	Дуже близько	Середня
Трансфер для гостей	Так	Так	Так
Програми лояльності	Обмежені	Наявні	Обмежені
Цільові сегменти клієнтів	Пари, сім’ї, wellness-туристи	SPA-туристи, пари	Гастрономічні туристи, пари
Середня оцінка на Booking.com	9,0	9,6	9,1

Аналіз, наведений у таблиці 2.7, свідчить, що готель «Хвоя» функціонує в умовах високої конкуренції, характерної для курорту

Буковель. Окрім розглянутих готелів аналогічного рівня, у межах курорту представлена значна кількість інших засобів розміщення середнього та вище середнього цінового сегмента, які пропонують подібний набір послуг, зокрема проживання, ресторанне обслуговування та SPA-інфраструктуру. Це формує насичене конкурентне середовище та підвищує вимоги до якості готельного продукту.

В умовах такої конкуренції стандартні елементи сервісу перестають бути вирішальною перевагою, оскільки більшість готелів курорту пропонують схожий рівень комфорту та інфраструктури. У зв’язку з цим конкурентоспроможність готелю дедалі більше залежить від здатності диференціювати туристичний продукт, формувати унікальну ціннісну пропозицію та забезпечувати позитивний клієнтський досвід.

Отже, діяльність готелю «Хвоя» в умовах високої насиченості ринку потребує постійного вдосконалення послуг, управлінських підходів і сервісних рішень. Для залучення та утримання туристів недостатньо лише відповідати загальноринковим стандартам — необхідно пропонувати нові формати відпочинку, унікальні елементи сервісу та індивідуалізовані пропозиції, які спонукатимуть туристів обирати саме цей готель серед численних альтернатив.

Зазначені обставини підтверджують доцільність подальшого аналізу внутрішнього середовища готелю «Хвоя» та розробки стратегічних напрямів його розвитку, спрямованих на посилення конкурентних переваг і формування стійких позицій на туристичному ринку курорту Буковель.

Проведений аналіз зовнішнього середовища функціонування готелю «Хвоя» свідчить про високий рівень динамічності та конкурентної напруженості туристичного ринку курорту Буковель. Воєнний стан і зумовлене ним зростання внутрішнього туризму, виражена сезонність туристичного попиту, а також наявність значної кількості готелів

аналогічного рівня, що пропонують подібний спектр послуг, формують складні умови для ведення готельного бізнесу.

У зв’язку з цим доцільним є подальший аналіз внутрішнього середовища готелю «Хвоя», який дозволить оцінити ресурсний потенціал підприємства, рівень забезпеченості персоналом, організацію управлінських і сервісних процесів, а також визначити внутрішні передумови для формування та реалізації стратегії розвитку в умовах сучасного туристичного ринку.

Таблиця 2.8 - Чисельність персоналу готелю «Хвоя» за підрозділами (з урахуванням змінності та резерву)

Підрозділ	Посади	Кількість працівників, осіб
Управління та адміністрація	Директор, операційний менеджер, адміністративний персонал	3
Служба прийому та розміщення	Керівник служби, адміністратори (3 зміни), нічні адміністратори	12
Господарська служба	Керівник служби, старші покоївки, покоївки номерів і загальних зон, персонал прибирання ресторану та SPA, технічний персонал	36
Ресторанний підрозділ	Менеджер ресторану, шеф-кухар, су-шефи, кухарі, помічники кухні, офіціанти, бармени, посудомийники	44
SPA-підрозділ	SPA-менеджер, адміністратори, масажисти, технічний персонал	16
Маркетинг, продажі та фінанси	Менеджер з маркетингу і продажів, менеджер бронювання, бухгалтерія	15

Дослідження вікової структури персоналу є важливим елементом аналізу внутрішнього середовища готельного підприємства, оскільки вона безпосередньо впливає на ефективність організації праці, якість сервісу та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Для підприємств готельного бізнесу, що функціонують у курортних регіонах і працюють у багатозмінному режимі, віковий склад персоналу визначає рівень мобільності, комунікабельності та готовності працівників до інтенсивного сервісного навантаження.

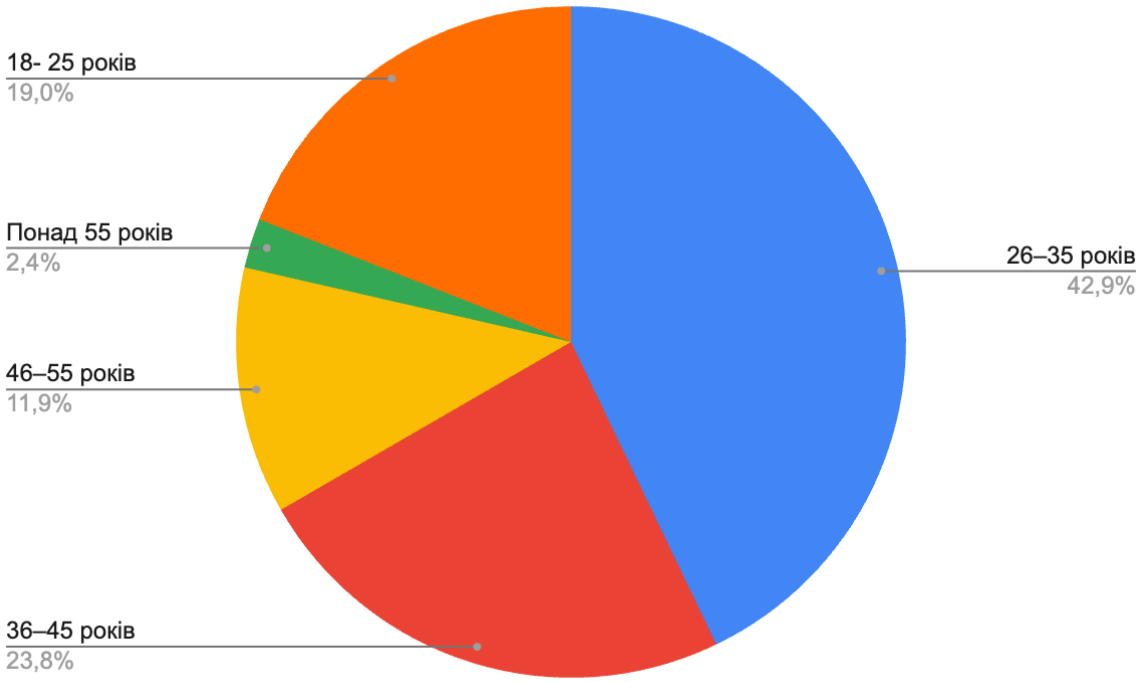


Рисунок 2.2 - Вікова структура працівників готелю “Хвоя”

Аналіз вікової структури дозволяє оцінити баланс між молодими працівниками, які характеризуються високою адаптивністю та орієнтацією на клієнта, та досвідченими фахівцями, що забезпечують стабільність управлінських і операційних процесів. Крім того, вікова структура персоналу впливає на потребу в навчанні, професійному розвитку та формуванні кадрового резерву, що є важливими складовими стратегічного управління персоналом.

Таким чином, дослідження вікової структури персоналу готелю «Хвоя» є доцільним з точки зору формування обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності використання трудових ресурсів, забезпечення високого рівня сервісу та реалізацію стратегії розвитку підприємства в умовах конкурентного туристичного ринку.

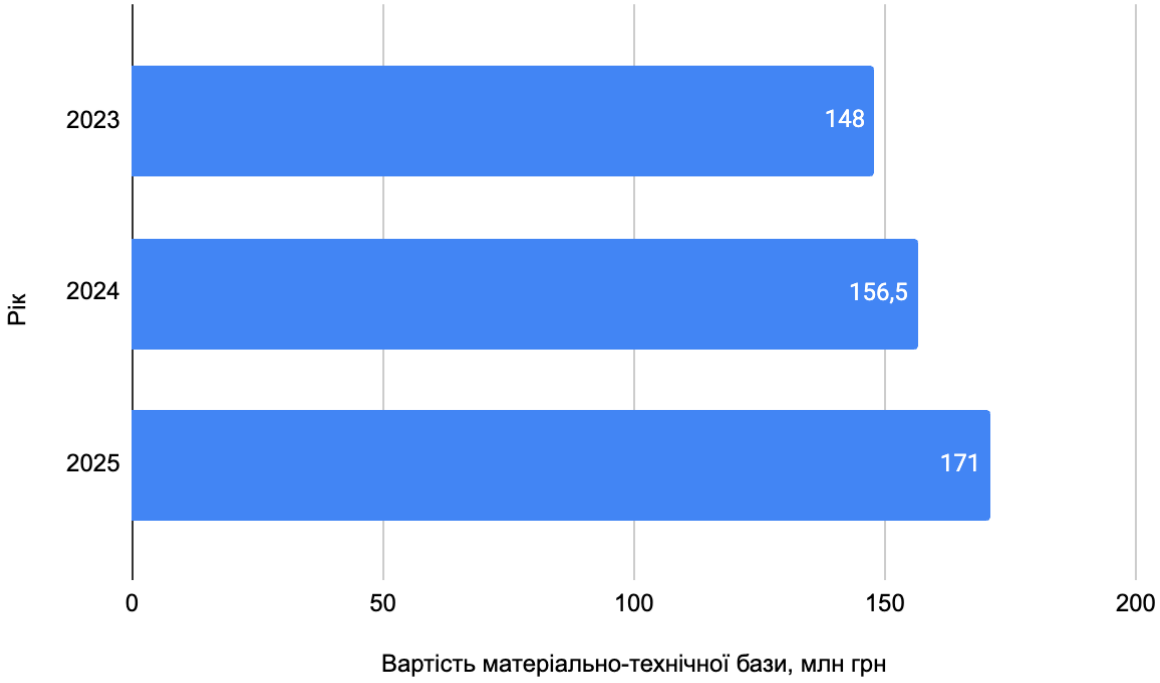


Рисунок 2.3 - Вартість МТБ 2023-2025 р.р., млн. Грн

Аналіз динаміки вартості матеріально-технічної бази готелю «Хвоя» свідчить про стійку позитивну тенденцію її зростання протягом 2023–2025 років. У 2024 році приріст вартості МТБ був зумовлений оновленням окремих елементів номерного фонду та модернізацією ресторанного обладнання, що відповідало потребам забезпечення стабільного рівня сервісу та підтримання конкурентних позицій на ринку.

Найбільш суттєве зростання вартості матеріально-технічної бази зафіксовано у 2025 році, що пов’язано з розширенням SPA-комплексу

готелю. Збільшення інвестицій у оздоровчу інфраструктуру було зумовлене зростанням попиту на wellness-туризм та прагненням підприємства посилити власну конкурентну перевагу в умовах високої насиченості готельного ринку курорту Буковель.

Розширення SPA-комплексу спрямоване на підвищення туристичної привабливості готелю «Хвоя», збільшення середньої тривалості перебування гостей та формування додаткової цінності туристичного продукту. Таким чином, інвестиції в матеріально-технічну базу розглядаються не лише як витрати на утримання інфраструктури, а як стратегічний інструмент розвитку, орієнтований на довгострокове підвищення конкурентоспроможності готелю.

Таблиця 2.12 - Фінансові результати готелю «Хвоя» у 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025
Кількість номерів, од.	95	95	95
Середня ціна номера, грн/доба	5 200	6 500	7 500
Середньорічне завантаження, %	55	60	68
Реалізовано номеро-днів, од.	19 071	20 805	23 582
Дохід від проживання, млн грн	99,2	135,2	176,9
Дохід від додаткових послуг (SPA, ресторан), млн грн	28,0	38,0	55,0
Загальний дохід, млн грн	127,2	173,2	231,9

Зміна середньої вартості проживання у 2024–2025 роках істотно вплинула на фінансові результати готелю «Хвоя». Підвищення ціни номера у 2024 році до 6 500 грн зумовлене зростанням попиту на курортні готелі Буковеля, інфляційними процесами та підвищенням собівартості готельних

послуг. У 2025 році середня ціна проживання зросла до 7 500 грн, що пов’язано з посиленням позиціонування готелю у середньо-високому ціновому сегменті та підвищенням споживчої цінності туристичного продукту.

Зростання доходів від додаткових послуг у 2025 році пояснюється розширенням SPA-комплексу, що сприяло збільшенню середнього чека гостя, тривалості перебування та частки внутрішнього споживання послуг у межах готелю. У результаті частка доходів від SPA та ресторанних послуг у загальній структурі доходів зросла, що свідчить про ефективну диверсифікацію джерел формування доходу.

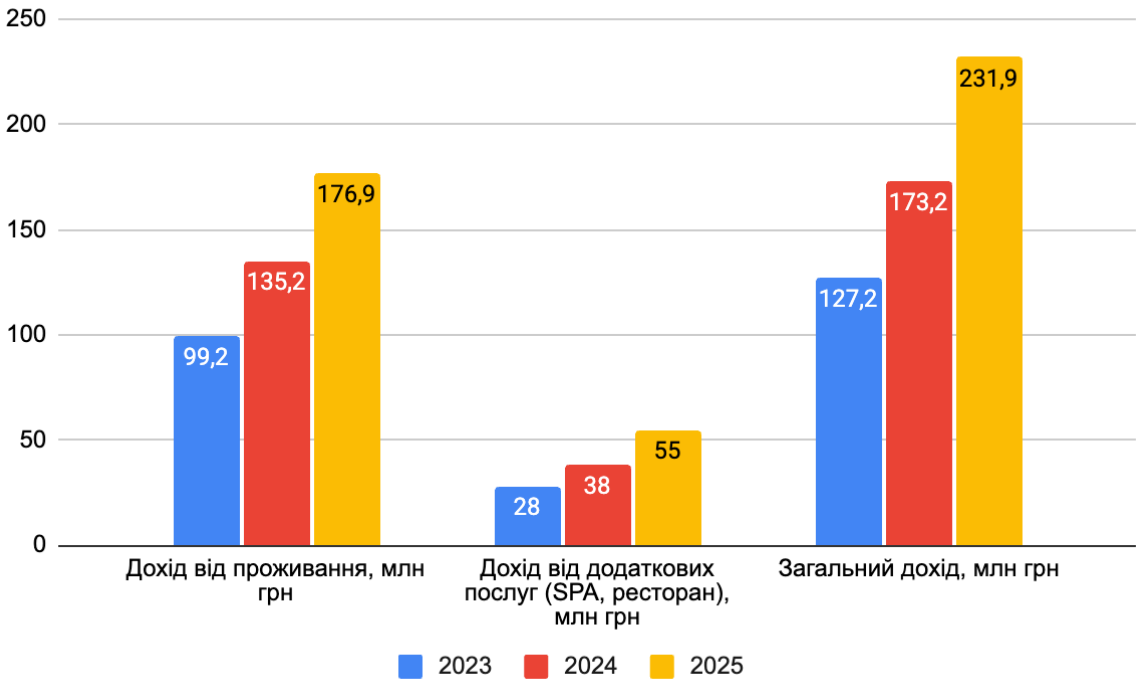


Рисунок 2.4 - Динаміка показників за 2023-2025 р.р., млн.грн

Проведений аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища готелю «Хвоя» дозволив виявити ключові чинники, що впливають на його діяльність у сучасних умовах функціонування туристичного ринку. Оцінка макроекономічних і галузевих факторів, рівня конкуренції, матеріально-

технічної бази, кадрового потенціалу та фінансових результатів створює цілісне уявлення про поточний стан підприємства та умови його розвитку.

З метою узагальнення отриманих результатів і систематизації впливу виявлених чинників доцільно застосувати SWOT-аналіз як інструмент стратегічної діагностики. Використання SWOT-аналізу дозволяє визначити сильні та слабкі сторони готелю «Хвоя», а також можливості та загрози зовнішнього середовища, що є необхідною передумовою для формування обґрунтованої стратегії розвитку підприємства.

Таблиця 2.13 - SWOT-аналіз готелю «Хвоя» -Сильні та слабкі сторони

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Розвинений SPA-комплекс як ключова конкурентна перевага	Висока залежність від сезонності туристичного попиту
Сучасна матеріально-технічна база та її системне оновлення	Високі витрати на утримання персоналу та інфраструктури
Різноманітний номерний фонд і апартаментний формат	Обмежена диференціація сервісних пропозицій у міжсезоння
Високий рівень сервісу, підтверджений оцінками гостей	Недостатньо розвинені програми лояльності
Значний кадровий потенціал і багатозмінна організація праці	Високе навантаження на персонал у пікові періоди
Стабільне зростання доходів від проживання та SPA-послуг	Залежність від внутрішнього туристичного ринку

Результати SWOT-аналізу свідчать, що готель «Хвоя» має значний внутрішній потенціал розвитку, сформований сучасною матеріально-технічною базою, розвиненою SPA-інфраструктурою та високим рівнем сервісу. Сильні сторони підприємства дозволяють ефективно використовувати можливості зовнішнього середовища, зокрема зростання

внутрішнього туризму та підвищений попит на оздоровчі формати відпочинку.

Таблиця 2.13 - SWOT-аналіз готелю «Хвоя» - Можливості та загрози

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зростання внутрішнього туризму в умовах обмежень міжнародних подорожей	Посилення конкуренції серед готелів аналогічного рівня
Підвищення попиту на wellness- та SPA-відпочинок	Зниження платоспроможності споживачів
Розширення SPA-програм і wellness-пакетів	Інфляційне зростання витрат
Розвиток міжсезонних туристичних продуктів	Економічна нестабільність
Впровадження програм лояльності та персоналізованого сервісу	Кадрові ризики та плинність персоналу

Водночас наявність сезонності попиту, високе операційне навантаження та обмежена диференціація сервісних пропозицій у міжсезоння створюють внутрішні виклики, що потребують стратегічного реагування. Загрози з боку конкурентного середовища та макроекономічної нестабільності підсилюють необхідність формування чіткої стратегії розвитку, орієнтованої на інноваційні рішення, підвищення лояльності клієнтів та оптимізацію внутрішніх процесів.

Таким чином, результати SWOT-аналізу є аналітичною основою для розробки стратегічних пропозицій щодо розвитку готелю «Хвоя», які будуть сформульовані у третьому розділі магістерської роботи.

2.3. Оцінка поточної стратегії розвитку готелю та результатів його діяльності

Поточна стратегія розвитку готелю «Хвоя» сформована з урахуванням особливостей функціонування курортного готельного підприємства в умовах високої конкуренції та динамічних змін туристичного ринку. Основний стратегічний акцент зроблено на підвищення споживчої цінності готельного продукту шляхом розвитку інфраструктури, розширення спектра послуг і орієнтації на сучасні туристичні тренди, зокрема wellness- та SPA-відпочинок.

За своїм змістом поточну стратегію розвитку готелю «Хвоя» доцільно охарактеризувати як стратегію диференціації, що реалізується через формування унікальної пропозиції для гостей. Ключовим елементом цієї стратегії є розвиток SPA-комплексу та створення умов для комплексного відпочинку, який поєднує проживання, оздоровлення та рекреацію. Саме SPA-напрям став одним із основних факторів підвищення привабливості готелю та його позиціонування на туристичному ринку курорту Буковель.

Важливим складником поточної стратегії є інвестиційна орієнтація на оновлення матеріально-технічної бази, що підтверджується зростанням її вартості упродовж 2023–2025 років. Інвестиції спрямовуються не лише на підтримання існуючої інфраструктури, а й на її розширення та модернізацію, що дозволяє готелю відповідати зростаючим вимогам туристів і підвищувати якість сервісу.

Крім того, поточна стратегія розвитку готелю «Хвоя» передбачає цінове позиціонування у середньо-високому сегменті, що супроводжується поступовим зростанням середньої вартості проживання. Такий підхід ґрунтується на поєднанні підвищення якості послуг із формуванням додаткової цінності для гостей, зокрема за рахунок розширення SPA-послуг і покращення загального клієнтського досвіду.

Разом із тим реалізація поточної стратегії має переважно адаптивний характер, оскільки значною мірою реагує на зміни зовнішнього середовища — зростання внутрішнього туризму, зміну споживчих уподобань і посилення конкуренції. Це свідчить про потребу у подальшому переході від переважно реактивних управлінських рішень до більш системного та довгострокового стратегічного планування, що буде розглянуто у наступному розділі роботи.

Канали продажу та маркетингова діяльність є важливими складовими поточної стратегії розвитку готелю «Хвоя», оскільки саме вони визначають рівень завантаженості номерного фонду, структуру попиту та фінансові результати підприємства. Для курортного готелю, що функціонує в умовах високої конкуренції, ефективність каналів продажу має безпосередній вплив на стійкість позицій на туристичному ринку.

Основними каналами продажу готелю «Хвоя» є прямі та непрямі канали. До прямих каналів належать офіційний сайт готелю, телефонні та електронні бронювання, а також повторні звернення постійних клієнтів. Ці канали дозволяють підприємству зменшувати комісійні витрати, формувати персоналізовані пропозиції та підтримувати прямий контакт із гостями. Водночас їх ефективність значною мірою залежить від рівня впізнаваності бренду та активності маркетингових комунікацій.

До непрямих каналів продажу належать онлайн-платформи бронювання (OTA), туристичні агрегатори та посередники. Використання таких каналів забезпечує ширше охоплення цільової аудиторії, особливо серед туристів, які планують поїздку самостійно. Разом з тим залежність від посередників супроводжується додатковими витратами у вигляді комісій, що знижує маржинальність продажів.

Маркетингова діяльність готелю «Хвоя» зосереджена на формуванні позитивного іміджу, інформуванні потенційних клієнтів про послуги готелю та стимулюванні попиту в умовах сезонних коливань. Основними

інструментами маркетингової діяльності є онлайн-присутність, робота з відгуками гостей, використання акційних пропозицій і сезонних пакетів, а також просування SPA-послуг як ключової конкурентної переваги.

Водночас аналіз маркетингової діяльності свідчить про переважання тактичних інструментів просування над стратегічними. Програми лояльності мають обмежений характер, а маркетингові комунікації здебільшого орієнтовані на короткострокове стимулювання попиту, а не на формування довгострокових відносин із клієнтами. Це знижує потенціал повторних продажів та стримує зростання частки прямих каналів бронювання.

Отже, поточна система каналів продажу готелю «Хвоя» забезпечує стабільний потік клієнтів, проте потребує подальшого вдосконалення з точки зору підвищення ефективності прямих каналів, оптимізації співпраці з онлайн-посередниками та розвитку стратегічного маркетингу. Виявлені особливості та обмеження доцільно врахувати при формуванні пропозицій щодо вдосконалення стратегії розвитку готелю в наступному розділі роботи.

Імідж і репутація готельного підприємства є важливими нематеріальними активами, які суттєво впливають на вибір споживачів, рівень довіри до бренду та конкурентоспроможність на туристичному ринку. Для курортних готелів, що функціонують у висококонкурентному середовищі, репутація формується передусім на основі досвіду гостей, якості сервісу та сприйняття готельного продукту в онлайн-просторі.

Оцінка іміджу готелю «Хвоя» здійснюється на основі аналізу відгуків гостей на онлайн-платформах бронювання та загального позиціонування готелю на ринку курортних послуг Буковеля. Переважна більшість відгуків має позитивний характер і стосується таких аспектів, як комфорт номерів, якість SPA-послуг, чистота, привітність персоналу та відповідність рівня

сервісу очікуванням гостей. Високі оцінки гостей свідчать про сформований позитивний імідж готелю та стабільний рівень задоволеності клієнтів.

Враховуючи дослідження можемо сформувати узагальнюючу таблицю

Таблиця - 2.3. Оцінка поточної стратегії розвитку готелю «Хвоя»

Елемент стратегії	Зміст та характеристика	Оцінка ефективності
Тип стратегії	Стратегія зростання з елементами диференціації	Загалом ефективна
Стратегічна орієнтація	Орієнтація на wellness-відпочинок, SPA-туризм та курортний формат	Відповідає ринковим тенденціям
Цільові сегменти клієнтів	Сім'ї, пари, wellness-туристи, внутрішні туристи	Сегменти визначені коректно
Цінова стратегія	Середньо-високий ціновий сегмент, зростання середньої ціни номера	Дозволяє збільшувати дохід
Продуктова стратегія	Комплексний туристичний продукт (проживання + SPA + харчування)	Формує додану цінність
Інвестиційна стратегія	Інвестиції у матеріально-технічну базу, розширення SPA	Підсилює конкурентні переваги
Маркетингова стратегія	Онлайн-просування, платформи бронювання, акцент на сервісі	Потребує систематизації
Стратегія роботи з клієнтами	Орієнтація на якість обслуговування та відгуки гостей	Ефективна, але без формалізованих програм лояльності
Конкурентна стратегія	Конкуренція за рахунок якості, SPA та інфраструктури	Частково реалізована
Стратегічні обмеження	Висока сезонність, конкуренція, витратність утримання	Потребують управлінських рішень

Поточна стратегія розвитку готелю «Хвоя» має чітко виражену орієнтацію на зростання та диференціацію туристичного продукту за рахунок розвитку SPA-інфраструктури, підвищення якості сервісу та формування комплексної пропозиції для гостей. Така стратегія відповідає сучасним тенденціям розвитку туристичного ринку та зростаючому попиту на wellness-відпочинок.

Водночас така стратегія має низку обмежень, які знижують ефективність використання наявного потенціалу та стримують подальший розвиток готелю в умовах високої конкуренції курорту Буковель.

Позиціонування готелю «Хвоя» ґрунтується на концепції курортного відпочинку з акцентом на wellness та релаксацію. Наявність розвиненого SPA-комплексу, сучасної матеріально-технічної бази та природного оточення формує сприйняття готелю як місця для відновлення фізичного та емоційного стану. Таке позиціонування відповідає сучасним тенденціям туристичного попиту та сприяє формуванню лояльної аудиторії гостей.

Водночас аналіз репутації дозволяє виявити напрями для її подальшого посилення. До них належать систематизація роботи з відгуками, активніше використання позитивного клієнтського досвіду в маркетингових комунікаціях, а також розвиток емоційної складової бренду готелю. Це дасть змогу не лише підтримувати позитивний імідж, а й зміцнювати довгострокову репутацію готелю «Хвоя» як надійного та привабливого курортного об’єкта.

1. Відсутність формалізованої довгострокової стратегії розвитку

Поточна діяльність готелю орієнтована переважно на операційні завдання та короткострокові управлінські рішення. Стратегічні цілі розвитку, напрями інвестування та пріоритети позиціонування не оформлені у вигляді єдиного стратегічного документа, що ускладнює системне планування розвитку підприємства.

2. Недостатньо чітке стратегічне позиціонування

Незважаючи на наявність розвиненого SPA-комплексу та якісної матеріально-технічної бази, готель не має чітко зафіксованого стратегічного позиціонування (wellness-готель, сімейний курорт, premium-релакс тощо). Це призводить до розмитості ціннісної пропозиції та знижує ефективність маркетингових комунікацій.

3. Залежність від сезонності туристичного попиту

Поточна стратегія не містить достатньо інструментів для згладжування сезонних коливань попиту. Основні доходи формуються у пікові періоди, тоді як міжсезоння характеризується зниженням завантаженості номерного фонду, що негативно впливає на фінансову стабільність підприємства.

4. Недостатній розвиток програм лояльності та утримання клієнтів

У стратегії розвитку обмежено використовується потенціал повторних відвідувань. Програми лояльності мають фрагментарний характер і не інтегровані в єдину систему управління клієнтськими відносинами, що знижує можливості формування стабільної клієнтської бази.

5. Обмежена диференціація туристичного продукту

Поточна стратегія орієнтована переважно на базовий набір послуг (проживання, SPA, ресторан), які є характерними для більшості готелів курорту Буковель. Недостатньо розвинені унікальні пропозиції, що могли б чітко відрізняти готель «Хвоя» від конкурентів.

6. Недостатня інтеграція маркетингової діяльності зі стратегічними цілями

Маркетингова діяльність спрямована головним чином на залучення нових клієнтів через онлайн-канали продажу, проте вона не завжди узгоджена з довгостроковими цілями розвитку готелю, такими як формування іміджу, підвищення впізнаваності бренду та розвиток нових цільових сегментів.

7. Високе операційне навантаження на персонал у пікові періоди

Зростання попиту у високий сезон створює підвищене навантаження на персонал, що може негативно впливати на стабільність якості сервісу. Поточна стратегія недостатньо враховує кадрові ризики та потребу в довгостроковому плануванні розвитку персоналу.

Виявлені проблеми поточної стратегії розвитку готелю «Хвоя» свідчать про необхідність її вдосконалення з урахуванням сучасних тенденцій туристичного ринку, змін у споживчій поведінці туристів та посилення конкуренції на курорті Буковель. Це обумовлює доцільність розробки комплексу стратегічних пропозицій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності готелю, розширення його ціннісної пропозиції та формування стійких ринкових позицій.

У зв’язку з цим у наступному розділі магістерської роботи буде запропоновано напрями вдосконалення стратегії розвитку готелю «Хвоя», що ґрунтуються на результатах проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Висновки до 2 розділу

У другому розділі магістерської роботи було здійснено комплексне дослідження діяльності готелю «Хвоя» в контексті формування та реалізації стратегії розвитку з урахуванням сучасних тенденцій туристичного ринку. Аналіз охопив оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства, характеристику ресурсного потенціалу, фінансових результатів, кадрового забезпечення, а також конкурентного середовища курорту Буковель.

У ході дослідження зовнішнього середовища встановлено, що розвиток готельного бізнесу в регіоні відбувається під впливом складних макроекономічних, соціальних і безпекових факторів. Водночас обмеження виїзду громадян за кордон та зростання внутрішнього туризму створюють

додаткові можливості для готелів курортного типу. Буковель залишається одним із найбільш привабливих туристичних центрів України з чітко вираженою сезонністю попиту, що визначає специфіку стратегічного управління готельними підприємствами регіону.

Порівняльний аналіз конкурентів показав, що готель «Хвоя» функціонує в умовах високої конкуренції з боку інших готелів аналогічного рівня, які пропонують схожий набір послуг, зокрема проживання, харчування та SPA-сервіси. Це зумовлює необхідність постійного вдосконалення готельного продукту, підвищення якості сервісу та пошуку нових конкурентних переваг, орієнтованих на потреби сучасного туриста.

Дослідження внутрішнього середовища готелю «Хвоя» дозволило встановити наявність розвиненої матеріально-технічної бази, яка характеризується позитивною динамікою зростання вартості протягом 2023–2025 років. Особливу роль у формуванні привабливості готелю відіграє розширений SPA-комплекс, що відповідає сучасним тенденціям розвитку wellness- та релакс-туризму. Аналіз кадрового потенціалу засвідчив значну чисельність персоналу та складну багаторівневу організаційну структуру, що забезпечує функціонування готелю в умовах багатозмінного режиму роботи.

Фінансовий аналіз, проведений на основі розрахункових припущень, підтвердив позитивну динаміку доходів готелю «Хвоя», зумовлену зростанням середньої вартості проживання, підвищенням рівня завантаженості номерного фонду та збільшенням доходів від додаткових послуг. Це свідчить про достатній рівень фінансової стійкості підприємства та наявність ресурсів для реалізації стратегічних ініціатив розвитку.

Результати SWOT-аналізу показали, що готель «Хвоя» має значний внутрішній потенціал розвитку, сформований сучасною інфраструктурою, якісним сервісом та зростаючим попитом на оздоровчі послуги. Водночас було виявлено низку проблем, зокрема високу залежність від сезонності,

обмежену диференціацію пропозицій у міжсезоння та потребу в удосконаленні стратегічного маркетингового підходу.

Таким чином, проведений у другому розділі аналіз дозволив сформувати цілісне уявлення про поточний стан готелю «Хвоя», виявити ключові проблеми та резерви розвитку. Отримані результати слугували аналітичною основою для розробки стратегічних цілей і практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегії розвитку готелю, які обґрунтовано та деталізовано у третьому розділі магістерської роботи.

РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ «ХВОЯ» З УРАХУВАННЯМ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ ТУРИСТИЧНОГО РИНКУ

3.1. Формування стратегічних цілей розвитку готелю з урахуванням сучасних тенденцій туристичного ринку

Формування стратегічних цілей розвитку готелю є ключовим етапом стратегічного управління, оскільки саме цілі визначають напрям подальшого розвитку підприємства, пріоритети використання ресурсів та очікувані результати діяльності. Для готелю «Хвоя» процес визначення стратегічних цілей має ґрунтуватися на результатах аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, а також на врахуванні сучасних тенденцій туристичного ринку.

З огляду на результати SWOT-аналізу, ключовим стратегічним пріоритетом розвитку готелю «Хвоя» є посилення конкурентної диференціації шляхом розвитку унікальної ціннісної пропозиції. В умовах, коли більшість готелів курорту пропонують схожий набір базових послуг, вирішального значення набуває не лише наявність інфраструктури, а її якісне наповнення, сервісна концепція та здатність створювати цілісний туристичний досвід.

Другим стратегічним пріоритетом є розвиток wellness- та SPA-напряму як ядра готельного продукту. Розширення SPA-комплексу та інвестиції в оздоровчу інфраструктуру створюють передумови для формування стабільного попиту не лише у пікові сезони, а й у міжсезонний період. Це дозволяє зменшити негативний вплив сезонності та підвищити середню тривалість перебування гостей.

Важливим стратегічним пріоритетом розвитку готелю є забезпечення фінансової стійкості та зростання доходів за рахунок диверсифікації джерел

прибутку. Зростання частки доходів від додаткових послуг (SPA, ресторан, спеціальні програми) сприяє підвищенню середнього чека гостя та зменшенню залежності підприємства виключно від доходів від проживання.

Окрему увагу в системі стратегічних пріоритетів доцільно приділити розвитку кадрового потенціалу та ефективності управління персоналом. Значна чисельність працівників, багатозмінний режим роботи та високі вимоги до якості сервісу зумовлюють необхідність формування стабільної команди, розвитку управлінських компетенцій та зниження ризиків плинності кадрів.

Таблиця 3.1 - Стратегічні пріоритети розвитку готелю «Хвоя»

Стратегічний пріоритет	Зміст пріоритету	Очікуваний результат
Посилення wellness- та SPA-напряму	Подальший розвиток SPA-комплексу, розширення оздоровчих програм і пакетів	Зростання привабливості готелю та середнього чека
Підвищення якості клієнтського сервісу	Стандартизація сервісу, навчання персоналу, фокус на досвід гостя	Зростання задоволеності та лояльності клієнтів
Диференціація туристичного продукту	Формування унікальних пакетних пропозицій для різних сегментів	Посилення конкурентних переваг
Зменшення впливу сезонності	Розвиток міжсезонних програм, спеціальних пропозицій	Стабілізація завантаженості номерного фонду
Посилення маркетингової присутності	Активна робота з онлайн-каналами, позиціонування бренду	Зростання впізнаваності готелю
Забезпечення фінансової стійкості	Оптимізація витрат, диверсифікація доходів	Підвищення рентабельності діяльності

Таким чином, стратегічні пріоритети розвитку готелю «Хвоя» формуються навколо посилення його ключових конкурентних переваг,

насамперед wellness-орієнтації, якості сервісу та клієнтського досвіду. Реалізація зазначених пріоритетів створює основу для досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства та забезпечення його стійких позицій на туристичному ринку.

Формування стратегічних цілей розвитку готелю «Хвоя» має здійснюватися з урахуванням ключових тенденцій сучасного туристичного ринку, які визначають зміну поведінки споживачів, структуру попиту та конкурентні умови функціонування готельних підприємств. У сучасних умовах стратегія розвитку готелю не може бути ізольованою від ринкових процесів, оскільки саме відповідність актуальним тенденціям забезпечує її життєздатність і ефективність.

Однією з провідних тенденцій туристичного ринку є зростання внутрішнього туризму, що зумовлено обмеженнями міжнародної мобільності та підвищеною увагою туристів до безпечних напрямків відпочинку. У зв’язку з цим стратегічні цілі готелю «Хвоя» мають бути орієнтовані на поглиблення роботи з внутрішнім ринком, адаптацію сервісу до очікувань українських туристів та формування привабливих ціннісних пропозицій для різних сегментів внутрішнього попиту.

Важливою тенденцією є зростання попиту на wellness- та оздоровчий туризм, що безпосередньо узгоджується з наявністю та розвитком SPA-комплексу готелю. У цьому контексті стратегічні цілі розвитку повинні передбачати не лише фізичне розширення оздоровчої інфраструктури, але й інтеграцію SPA-послуг у загальну концепцію готельного продукту, формування комплексних пакетів відпочинку та позиціонування готелю як простору для відновлення фізичного й емоційного стану гостей.

Сучасний туристичний ринок також характеризується підвищенням вимог до якості сервісу та індивідуалізації обслуговування. У зв’язку з цим стратегічні цілі готелю «Хвоя» мають бути узгоджені з тенденцією персоналізації туристичного продукту, розвитку клієнтського сервісу та

створення позитивного досвіду перебування. Це передбачає орієнтацію не лише на кількісні показники діяльності, але й на якісні характеристики взаємодії з клієнтами.

Крім того, актуальною тенденцією є посилення ролі нематеріальних чинників конкурентоспроможності, таких як імідж, репутація та емоційна складова бренду готелю. У цьому контексті стратегічні цілі розвитку мають бути спрямовані на формування цілісного позиціонування готелю «Хвоя», що поєднує природне оточення, комфорт, сервіс та оздоровчі можливості в єдину концепцію туристичного досвіду.

Отже, узгодження стратегічних цілей розвитку готелю «Хвоя» з сучасними тенденціями туристичного ринку створює передумови для підвищення його адаптивності, зміцнення конкурентних позицій та забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах розвитку туристичного ринку ключовим чинником конкурентоспроможності готельних підприємств стає не лише якість матеріально-технічної бази чи широта спектра послуг, а передусім клієнтський досвід (customer experience). Клієнтоцентричність як стратегічний підхід передбачає фокусування управлінських рішень на потребах, очікуваннях та емоційних враженнях гостей на всіх етапах взаємодії з готелем — від моменту вибору та бронювання до завершення перебування і формування післявізитної лояльності.

Для готелю «Хвоя» орієнтація на клієнтоцентричність є особливо актуальною з огляду на високу конкуренцію на курортному ринку Буковеля та зростання кількості готелів, які пропонують подібний набір базових послуг. У таких умовах саме унікальний досвід перебування, персоналізований сервіс та емоційна складова відпочинку стають вирішальними чинниками вибору готелю туристами.

Клієнтоцентричний підхід у стратегії розвитку готелю «Хвоя» передбачає системне врахування індивідуальних потреб різних сегментів

гостей, зокрема wellness-туристів, сімей з дітьми, пар та гостей, орієнтованих на відновлення фізичного й емоційного стану. Важливим елементом такого підходу є формування цілісного сервісного ланцюга, у межах якого всі підрозділи готелю — рецепція, господарська служба, ресторан, SPA та служби підтримки — діють узгоджено з метою забезпечення позитивного клієнтського досвіду.

Особливу роль у формуванні клієнтського досвіду відіграють нематеріальні чинники, зокрема атмосфера готелю, рівень комунікації персоналу з гостями, оперативність реагування на запити та здатність персоналу створювати відчуття турботи й індивідуального підходу. У контексті реалізації стратегії розвитку це зумовлює необхідність інвестування не лише в інфраструктуру, а й у розвиток персоналу, корпоративну культуру та сервісні стандарти.

Таким чином, орієнтація на клієнтоцентричність і досвід споживача має стати одним із ключових напрямів стратегічного розвитку готелю «Хвоя». Реалізація цього підходу створює передумови для підвищення рівня задоволеності гостей, формування стійкої лояльності, зростання повторних візитів і, як наслідок, забезпечення довгострокової конкурентоспроможності готелю в умовах сучасного туристичного ринку.

3.2. Розробка пропозицій щодо вдосконалення стратегії розвитку готелю

Результати аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінки поточної стратегії розвитку, фінансових показників, матеріально-технічної бази, кадрового потенціалу та SWOT-аналізу дозволили виявити низку проблем і обмежень, які стримують подальший розвиток готелю та зниження його конкурентних ризиків. У зв’язку з цим виникає необхідність формування системи стратегічних пропозицій, спрямованих на

вдосконалення стратегії розвитку готелю з урахуванням сучасних тенденцій туристичного ринку та очікувань споживачів.

Таблиця 3.1 - Пропозиції щодо вдосконалення стратегії розвитку готелю

Виявлена проблема	Стратегічна рекомендація	Очікуваний результат
Висока сезонність попиту	Розробка міжсезонних wellness-, SPA- та релакс-пакетів	Зростання завантаженості номерного фонду в міжсезоння
Високий рівень конкуренції серед готелів аналогічного рівня	Формування унікальної ціннісної пропозиції (акцент на SPA та досвід гостя)	Підвищення диференціації та впізнаваності готелю
Обмежена кількість програм лояльності	Запровадження багаторівневої програми лояльності для постійних гостей	Зростання повторних візитів та лояльності клієнтів
Високе навантаження на персонал у пікові періоди	Оптимізація графіків роботи та впровадження мотиваційних механізмів	Підвищення якості сервісу та зниження плинності кадрів
Недостатня персоналізація сервісу	Впровадження клієнтоорієнтованого підходу та індивідуальних сервісних рішень	Покращення клієнтського досвіду та репутації
Обмежене використання маркетингових інструментів	Активізація цифрового маркетингу та роботи з онлайн-каналами продажу	Зростання обсягу бронювань і впізнаваності бренду
Зростання витрат на утримання інфраструктури	Підвищення енергоефективності та оптимізація операційних процесів	Зниження собівартості послуг і підвищення рентабельності

Систематизація проблем поточної стратегії розвитку готелю «Хвоя» та відповідних рекомендацій, подана у таблиці, дозволяє визначити ключові напрями стратегічних змін, спрямованих на підвищення

конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного туристичного ринку. Запропоновані заходи охоплюють як продуктові, так і управлінські та маркетингові аспекти діяльності готелю, що відповідає комплексному підходу до формування стратегії розвитку.

Для більш ґрунтовного обґрунтування доцільності впровадження кожної із запропонованих рекомендацій та оцінки їх впливу на розвиток готелю «Хвоя» доцільно розглянути зазначені заходи більш детально. Подальше розкриття стратегічних пропозицій здійснюється за окремими напрямами з урахуванням їх практичної значущості, орієнтації на клієнтоцентричність та відповідності сучасним тенденціям туристичного ринку.

Розробка міжсезонних wellness-, SPA- та релакс-пакетів

Одним із ключових напрямів удосконалення стратегії розвитку готелю «Хвоя» є формування спеціалізованих міжсезонних wellness- та SPA-пакетів, орієнтованих на зниження негативного впливу сезонності туристичного попиту. Запропоновані пакетні пропозиції можуть включати формати SPA-weekend, wellness-детокс, програми відновлення після стресу, а також комплексні релакс-програми для короткотермінового перебування. Поєднання проживання, SPA-процедур, харчування та додаткових сервісів дозволить підвищити споживчу цінність туристичного продукту, збільшити тривалість перебування гостей і стимулювати попит у періоди низького завантаження номерного фонду.

Посилення клієнтоцентричності та персоналізації сервісу

З огляду на високий рівень конкуренції на курорті Буковель, стратегія розвитку готелю «Хвоя» має бути орієнтована на поглиблення клієнтоцентричного підходу. Це передбачає персоналізацію сервісу з урахуванням потреб різних сегментів клієнтів, зокрема сімей, пар та wellness-туристів. Запровадження індивідуальних програм перебування, гнучкого вибору SPA-послуг і персоналізованих рекомендацій дозволить

сформувати позитивний клієнтський досвід та підвищити рівень задоволеності гостей. Такий підхід сприятиме формуванню емоційної прив'язаності клієнтів до готелю та підвищенню ймовірності повторних візитів.

Розвиток програм лояльності та утримання постійних клієнтів

Виявлені в процесі аналізу обмеження у сфері програм лояльності зумовлюють необхідність їх подальшого розвитку. Доцільним є впровадження системи заохочень для постійних гостей, що може включати накопичувальні бонуси, спеціальні пропозиції для повторних візитів, знижки на SPA-послуги та персональні привілеї. Розвиток програм лояльності сприятиме не лише утриманню клієнтів, але й стабілізації попиту, особливо в міжсезонний період, що є важливим чинником фінансової стійкості готелю.

Удосконалення маркетингової стратегії та каналів продажу

Для підвищення ефективності реалізації туристичного продукту готелю «Хвоя» доцільно посилити маркетингову складову стратегії розвитку. Особливу увагу слід приділити просуванню пакетних пропозицій через онлайн-канали продажу, соціальні мережі та спеціалізовані туристичні платформи. Акцент на унікальності SPA-програм, атмосфері релаксації та емоційному відновленні дозволить сформувати чітке позиціонування готелю на ринку та підвищити його впізнаваність серед цільової аудиторії.

Підвищення ефективності використання матеріально-технічної бази

З урахуванням здійснених інвестицій у розширення SPA-комплексу доцільно забезпечити його максимальне завантаження шляхом інтеграції SPA-послуг у всі ключові туристичні пропозиції готелю. Це дозволить підвищити дохід від додаткових послуг, збільшити середній чек гостя та покращити загальні фінансові результати діяльності підприємства.

Ефективне використання матеріально-технічної бази має стати одним із стратегічних пріоритетів розвитку готелю

Запропоновані стратегічні заходи спрямовані на подолання виявлених проблем у діяльності готелю «Хвоя», зокрема сезонності попиту, високої конкуренції та потреби в диференціації туристичного продукту. Реалізація зазначених рекомендацій створює передумови для підвищення конкурентоспроможності готелю, формування стійкої клієнтської бази та забезпечення його довгострокового розвитку в умовах сучасного туристичного ринку.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів розвитку готелю

Реалізація запропонованих у попередньому підрозділі стратегічних заходів розвитку готелю «Хвоя» потребує оцінки їх економічної та управлінської доцільності. Оцінка ефективності дозволяє визначити, наскільки впровадження рекомендацій сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності та стійкості на туристичному ринку Буковеля.

Реалізація запропонованих стратегічних заходів розвитку готелю «Хвоя» потребує залучення фінансових ресурсів, пов’язаних із модернізацією сервісних продуктів, маркетинговою активністю, розвитком клієнтоорієнтованих програм та вдосконаленням управлінських процесів. Для оцінки економічної доцільності запропонованих заходів доцільно здійснити розрахунок планових витрат, необхідних для їх впровадження.

Найбільшу частку витрат становлять інвестиції у розширення та оновлення SPA-напрямку, що обумовлено необхідністю підтримання конкурентоспроможності готелю в сегменті wellness-туризму та формування унікальної споживчої цінності. Значні ресурси також спрямовуються на розвиток програм лояльності та цифрового маркетингу,

що дозволяє підвищити повторюваність візитів, середній чек і впізнаваність бренду готелю.

Таблиця 3.4 - Розрахунок витрат на реалізацію стратегічних заходів розвитку готелю «Хвоя»

Захід	Одноразові витрати, тис. грн	Щорічні витрати, тис. грн	Зміст витрат
Розробка міжсезонних wellness- та SPA-пакетів	750	420	Маркетинг, дизайн пакетів, навчання персоналу, реклама
Розширення та оновлення SPA-послуг	6 800	1 100	Закупівля обладнання, оновлення зон релаксу, техобслуговування
Впровадження програм лояльності	450	300	CRM, бонусні програми, адміністрування
Посилення digital-маркетингу та онлайн-просування	520	480	Контент, таргетинг, SEO, робота з репутацією
Підвищення кваліфікації персоналу	380	260	Тренінги сервісу, SPA, клієнтський досвід
Разом	8 900	2 560	

Витрати на підвищення клієнтоорієнтованості сервісу та формування іміджу мають стратегічний характер і спрямовані на довгострокове зміцнення позицій готелю «Хвоя» на туристичному ринку Буковеля. У сукупності запропоновані витрати формують інвестиційний бюджет розвитку, орієнтований не лише на короткострокове зростання доходів, а й на підвищення лояльності гостей і стійкості бізнесу.

Для оцінювання ефективності доцільно використати порівняльно-аналітичний підхід, який передбачає зіставлення ключових показників

діяльності готелю до та після впровадження стратегічних заходів. Основну увагу зосереджено на показниках завантаженості номерного фонду, доходів, середнього чека та рівня лояльності клієнтів, оскільки саме вони найбільш повно відображають результативність розвитку готельного бізнесу.

Очікувані ефекти:

- зростання середньорічного завантаження лише на +4 %;
- зростання середнього чека на +6 %;

Таблиця 3.5 - Оцінка додаткового доходу від реалізації заходів

Показник	Значення
Додаткові реалізовані номеро-дні, од./рік	1 400
Середній дохід з одного номеро-дня, грн	7 500
Додатковий дохід від проживання, млн грн	10,5
Додатковий дохід від SPA та ресторану, млн грн	4,2
Загальний додатковий дохід, млн грн	14,7
Додаткові щорічні витрати, млн грн	2,56
Чистий додатковий ефект, млн грн	12,14

Розрахуємо термін окупності запропонованих заходів

Термін окупності (PP) = Загальні інвестиції / Чистий річний ефект

PP = 8,9 / 12,14 = 0,73 року

Коригування з урахуванням ризиків. Застосовуємо коефіцієнт ризику 0,6.

PP = 8,9 / 12,14 x 0,6 = 1,22 року

Таким чином, проведені розрахунки свідчать, що запропоновані заходи зі вдосконалення стратегії розвитку готелю «Хвоя» є економічно доцільними та фінансово обґрунтованими. Навіть з урахуванням підвищених витрат на реалізацію та застосування коефіцієнта ризику, термін окупності інвестицій становить 1,22 року, що є прийнятним показником для підприємств готельного бізнесу в умовах високої сезонності та нестабільного зовнішнього середовища.

Отриманий результат підтверджує, що інвестиції у розвиток SPA-напрямку, формування міжсезонних wellness-пропозицій, удосконалення маркетингової діяльності та підвищення клієнтоорієнтованості здатні забезпечити стійке зростання доходів і посилення конкурентних позицій готелю. Реалізація запропонованих заходів сприятиме не лише зростанню фінансових показників, а й формуванню довгострокових конкурентних переваг, підвищенню привабливості готельного продукту та зміцненню позиціонування готелю «Хвоя» на туристичному ринку курорту Буковель.

Висновки до 3 розділу

У третьому розділі магістерської роботи було обґрунтовано та розроблено комплекс стратегічних заходів, спрямованих на вдосконалення стратегії розвитку готелю «Хвоя» з урахуванням сучасних тенденцій туристичного ринку. На основі результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, а також виявлених проблем і обмежень поточної стратегії, сформовано систему цілей і практичних рекомендацій, орієнтованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У межах підрозділу 3.1 визначено стратегічні пріоритети розвитку готелю, узгоджені з ключовими тенденціями сучасного туризму, зокрема зростанням попиту на внутрішній туризм, wellness- і SPA-відпочинок,

клієнтоцентричні сервісні моделі та орієнтацію на формування позитивного споживчого досвіду. Особливу увагу приділено необхідності зміщення фокусу зі стандартного готельного обслуговування на створення комплексного туристичного продукту, що поєднує проживання, оздоровлення, релакс та емоційну цінність для гостя.

У підрозділі 3.2 розроблено практичні пропозиції щодо вдосконалення стратегії розвитку готелю «Хвоя», які охоплюють формування міжсезонних wellness- та SPA-пакетів, розвиток програм лояльності, посилення клієнтоорієнтованості сервісу, активізацію цифрових каналів маркетингу та покращення управління споживчим досвідом. Запропоновані заходи спрямовані на зменшення сезонності попиту, підвищення середнього чека, зростання лояльності клієнтів і формування стійких конкурентних переваг на ринку курортних готельних послуг.

У підрозділі 3.3 здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів шляхом розрахунку терміну їх окупності. Результати розрахунків свідчать, що навіть з урахуванням ризиків реалізації стратегічних рішень запропоновані інвестиції мають прийнятний термін окупності, що підтверджує економічну доцільність їх впровадження. Застосування коригувального коефіцієнта ризику дозволило отримати більш реалістичну оцінку ефективності заходів та підвищило обґрунтованість зроблених висновків.

Таким чином, розроблена стратегія розвитку готелю «Хвоя» є комплексною, економічно обґрунтованою та адаптованою до сучасних умов функціонування туристичного ринку. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню фінансової стійкості підприємства, посиленню його ринкових позицій, зростанню туристичної привабливості та формуванню довгострокових конкурентних переваг.

ВИСНОВОК

У магістерській роботі здійснено комплексне дослідження процесу формування стратегії розвитку готельного бізнесу з урахуванням сучасних тенденцій туристичного ринку на прикладі готелю «Хвоя», що функціонує в туристичному регіоні Буковель. Актуальність обраної теми зумовлена трансформацією туристичного попиту, зростанням ролі внутрішнього туризму в умовах воєнного стану, підвищенням конкуренції між готельними підприємствами та необхідністю адаптації стратегій розвитку до нових соціально-економічних реалій.

У першому розділі роботи узагальнено теоретико-методичні підходи до визначення сутності готельного бізнесу, стратегічного розвитку підприємств сфери гостинності та факторів, що впливають на їх функціонування. Встановлено, що готельний бізнес відіграє важливу роль у соціально-економічному розвитку регіонів, формуванні туристичної привабливості територій та створенні мультиплікативного ефекту для суміжних галузей. Проаналізовано сучасні глобальні та регіональні тенденції розвитку туризму, серед яких зростання попиту на внутрішні подорожі, орієнтація на wellness-напрям, персоналізацію сервісу, клієнтоцентричність та формування унікального туристичного досвіду.

Другий розділ присвячено аналізу діяльності готелю «Хвоя» та оцінці його зовнішнього і внутрішнього середовища. Проведено PEST-аналіз, який засвідчив суттєвий вплив політико-безпекових факторів, зокрема воєнного стану та обмежень виїзду за кордон для чоловіків, що сприяло зростанню внутрішнього туризму. Проаналізовано туристичну привабливість Буковелю, сезонність попиту та конкурентне середовище, що характеризується високою концентрацією готелів аналогічної категорії. Дослідження внутрішнього середовища дозволило оцінити кадровий потенціал, матеріально-технічну базу, фінансові результати та поточну

стратегію розвитку готелю. SWOT-аналіз виявив сильні сторони підприємства, зокрема вигідне розташування, розвинену SPA-інфраструктуру та стабільний попит, а також проблемні аспекти, пов’язані з сезонністю, обмеженою диференціацією пропозиції та потребою у посиленні маркетингових інструментів.

У третьому розділі сформульовано стратегічні цілі розвитку готелю «Хвоя» з урахуванням сучасних тенденцій туристичного ринку. Запропоновано комплекс практичних заходів, спрямованих на вдосконалення стратегії розвитку, зокрема розробку міжсезонних wellness- та SPA-пакетів, розширення спектра сервісів, підвищення клієнтоцентричності, активізацію цифрового маркетингу та формування унікального емоційного досвіду для гостей. Проведено оцінку ефективності запропонованих заходів, яка підтвердила їх економічну доцільність та реалістичність впровадження. Розрахунок витрат і терміну окупності засвідчив, що реалізація рекомендацій може забезпечити зростання доходів, підвищення завантаженості номерного фонду та зміцнення конкурентних позицій готелю в середньостроковій перспективі.

Отже, результати проведеного дослідження підтверджують, що формування стратегії розвитку готельного підприємства в сучасних умовах має базуватися на глибокому аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища, врахуванні поведінкових змін туристів і орієнтації на створення комплексного клієнтського досвіду. Запропоновані в роботі рекомендації можуть бути використані в практичній діяльності готелю «Хвоя» та слугувати основою для подальшого стратегічного розвитку підприємств готельного бізнесу в курортних регіонах України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Котлер Ф. Маркетинг гостинності та туризму : підручник. Київ : Кондор, 2018. 496 с.
2. Портер М. Е. Конкурентна стратегія : методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ : Основи, 2019. 390 с.
3. Ансофф І. Стратегічне управління : класичні підходи. Харків : Інжек, 2017. 344 с.
4. Балабанова Л. В. Маркетинг у сфері туризму і готельного господарства : навч. посіб. Київ : Знання, 2020. 312 с.
5. Мальська М. П., Худо В. В. Туристичний бізнес: теорія та практика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 368 с.
6. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 472 с.
7. Бойко М. Г., Босовська М. В. Стратегічне управління підприємствами туризму та гостинності : монографія. Київ : КНТЕУ, 2020. 416 с.
8. Дядечко Л. П. Економіка туристичного бізнесу : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 420 с.
9. Кифяк В. Ф. Організація туристичної діяльності в Україні : навч. посіб. Чернівці : Книги–ХХІ, 2019. 344 с.
10. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : КНТЕУ, 2018. 463 с.
11. Шандор Ф. Ф., Кравців В. С. Туристичні дестинації: управління розвитком : монографія. Львів : ІРД НАН України, 2020. 360 с.
12. Воронкова В. Г., Сосновська О. О. Стратегічне управління організаціями : навч. посіб. Київ : Кондор, 2019. 392 с.
13. ДСТУ 4269:2003. Послуги туристичні. Класифікація готелів. [Чинний від 2004-07-01]. Вид. офіц. Київ : Держспоживстандарт України, 2004. 18 с.

14. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги. [Чинний від 2016-07-01]. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 29 с.
15. Закон України «Про туризм» від 15.09.1995 № 324/95-ВР (зі змінами).
16. Закон України «Про курорти» від 05.10.2000 № 2026-III.
17. Кабінет Міністрів України. Стратегія розвитку туризму та курортів до 2030 року. Київ, 2021.
18. Петришин О., Серьогіна С. Стратегічне управління розвитком сфери послуг. Право України. 2020. № 6. С. 85–92.
19. Кравців В. С., Стецько Н. В. Туристична привабливість регіонів України. Регіональна економіка. 2019. № 2. С. 45–53.
20. Бондаренко Є. Ю. Управління якістю сервісу в готельному бізнесі. Економіка та держава. 2021. № 4. С. 67–72.
21. Гоблик-Маркович Н. М. Конкурентні переваги готельних підприємств у туристичних дестинаціях. Бізнес Інформ. 2022. № 8. С. 112–118.
22. UNWTO. International Tourism Highlights, 2023 Edition. Madrid : UNWTO, 2023. 24 p.
23. OECD. Tourism Trends and Policies 2022. Paris : OECD Publishing, 2022. 330 p.
24. Buhalis D. Tourism Management and Digital Transformation. London : Routledge, 2020. 280 p.
25. Pine B. J., Gilmore J. H. The Experience Economy. Boston : Harvard Business School Press, 2019. 352 p.
26. Booking.com. Travel Predictions 2024. URL: https://www.booking.com (дата звернення: 12.12.2025).
27. UNWTO. Tourism and COVID-19 Recovery Report. URL: https://www.unwto.org (дата звернення: 10.12.2025).
28. Державне агентство розвитку туризму України. Аналітичні звіти. URL: https://www.tourism.gov.ua (дата звернення: 14.12.2025).

29. Офіційний сайт курорту Буковель. Туристична інфраструктура та сезонність. URL: https://bukovel.com (дата звернення: 15.12.2025).
30. Офіційний сайт готелю «Хвоя». Послуги та концепція розвитку. URL: https://hotelhvoya.com (дата звернення: 16.12.2025).

Бібліографічна довідка

Урсакі Ілля Романович

Тема магістерської роботи: Формування стратегії розвитку готельного бізнесу з урахуванням сучасних тенденцій туристичного ринку

Обсяг пояснювальної записки 84 аркушів.

Кількість рисунків - 6 рисунків.

Кількість таблиць – 18 таблиць.

Графічний матеріал (слайди, плакати) -

Слайд 1 – Тема магістерської роботи;

Слайд 2 – Мета, об’єкт, предмет, завдання роботи;

Слайд 3 – . Сутність та особливості готельного бізнесу;

Слайд 4 – Фактори формування стратегії;

Слайд 5- Логопит та історія створення готелю

Слайд 6 - -Основні показники зовнішнього середовища;

Слайд 7 – SWOT аналіз;

Слайд 8 – Пробеми стратегії готелю «Хвоя» ;

Слайд 9 – Показники ефективності

Слайд 10 – Економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Додатки 0 шт. стор.

„____”_____2025 р.