

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ
Факультет культури і креативних індустрій
Кафедра туризму та готельно-ресторанного бізнесу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО ЗАЛУЧЕННЯ
ТА УТРИМАННЯ СПОЖИВАЧІВ У ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

Виконав: студент групи МгГР-24

спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа

Освітньої програми «Готельно-ресторанний
бізнес»

Даніїл СЕМИКОПЕНКО

Науковий керівник: д.н.держ.упр., професор

Олена АХМЕДОВА

Київ 2025

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ
Факультет культури і креативних індустрій
Кафедра туризму та готельно-ресторанного бізнесу
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа
Освітня програма Готельно-ресторанний бізнес

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри ТГРБ

_____ Олена СУЩЕНКО

« ____ » _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

_____ Семикопенко Данііл Юрійович _____

1. Тема кваліфікаційної роботи «Формування інноваційних підходів до залучення та утримання споживачів у готельному бізнесі»

Науковий керівник роботи Ахмедова Олена Олегівна, д.н.держ.упр., професор. Затверджено наказом КНУТД від «__» вересня 2025 р. № __

2. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: науково-методичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів, нормативно-правові документи, офіційні звіти та публікації міжнародних організацій, органів державної влади, статистичних бюро, державні та галузеві стандарти, звітність підприємства.

3. Зміст кваліфікаційної роботи: 1. Теоретичні засади інноваційних підходів до залучення та утримання споживачів у готельному бізнесі; 2. Аналіз діяльності готелю «Royal Hotel De Paris» та його системи взаємодії зі споживачами; 3. Шляхи впровадження інноваційних підходів до залучення та утримання споживачів у готелі «Royal Hotel De Paris».

4. Дата видачі завдання 10 вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапу кваліфікаційної роботи	Орієнтовний термін виконання	Примітка про виконання
1	Вступ	До 20.09.2025	
2	Розділ 1. Теоретичні засади інноваційних підходів до залучення та утримання споживачів у готельному бізнесі	До 30.09.2025	
3	Розділ 2. Аналіз діяльності готелю «Royal Hotel De Paris» та його системи взаємодії зі споживачами	До 15.10.2025	
4	Розділ 3. Шляхи впровадження інноваційних підходів до залучення та утримання споживачів у готелі «Royal Hotel De Paris»	До 24.10.2025	
5	Висновки	До 03.11.2025	
6	Оформлення (чистовий варіант)	До 06.11.2025	
7	Подача кваліфікаційної роботи науковому керівнику для відгуку (за 14 днів до захисту)	До 10.11.2025	
8	Подача кваліфікаційної роботи для рецензування (за 12 днів до захисту)	До 11.11.2025	
9	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність ознак плагіату (за 10 днів до захисту)	До 12.11.2025	Коефіцієнт подібності ____ % Коефіцієнт цитування ____ %
10	Подання кваліфікаційної роботи завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	До 14.11.2025	

З завданням ознайомлений:

Студент

(підпис)

Даніїл
СЕМІКОПЕНКО

Науковий керівник

(підпис)

Олена АХМЕДОВА

АНОТАЦІЯ

Семикопенко Д.Ю. Формування інноваційних підходів до залучення та утримання споживачів у готельному бізнесі. Рукопис.

Кваліфікаційна робота другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 241 Готельно-ресторанна справа. Київський національний університет технологій та дизайну. Київ, 2025 рік.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних і практичних аспектів формування інноваційних підходів до залучення та утримання споживачів у готельному бізнесі. На основі досліджень, проведених на базі готелю «Royal Hotel De Paris» (м. Київ), проаналізовано сучасні тенденції поведінки споживачів у сфері гостинності, оцінено ефективність маркетингової діяльності та каналів комунікації з клієнтами. Визначено основні проблеми у формуванні лояльності гостей та запропоновано комплекс інноваційних рішень: впровадження цифрових інструментів персоналізованої взаємодії з клієнтами, використання сервісних інновацій і технологій smart-room, а також розроблено концепцію клієнтоорієнтованої стратегії розвитку готелю. Економічно обґрунтовано впровадження запропонованих заходів.

Ключові слова: управління готелем, інновації, споживач, лояльність клієнтів, цифрові технології, клієнтоорієнтований підхід, сервісні інновації.

ABSTRACT

Semykopenko D.Yu. Formation of Innovative Approaches to Attracting and Retaining Consumers in the Hotel Business. Manuscript.

Qualification thesis of the second (Master's) level of higher education, specialty 241 Hotel and Restaurant Business. Kyiv National University of Technologies and Design. Kyiv, 2025.

The qualification thesis studies theoretical and practical aspects of forming innovative approaches to attracting and retaining consumers in the hotel business. Based on research conducted at the «Royal Hotel De Paris» (Kyiv), we analyze current trends in consumer behavior in the hospitality industry and the effectiveness of the hotel's marketing activities and communication channels with clients. We identify the main challenges in building guest loyalty, and we propose a set of innovative solutions, including the implementation of digital tools for personalized customer interaction, the use of service innovations and smart-room technologies, and the development of a customer-oriented strategy for hotel development, and substantiate the economic feasibility of the proposed measures.

Keywords: hotel management, innovation, consumer, customer loyalty, digital technologies, customer-oriented approach, service innovations.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО ЗАЛУЧЕННЯ ТА УТРИМАННЯ СПОЖИВАЧІВ У ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ	9
1.1. Сутність та специфіка споживчої поведінки у сфері гостинності...	9
1.2. Теоретичні підходи до формування лояльності клієнтів у готельному бізнесі.....	17
1.3. Інновації як інструмент підвищення конкурентоспроможності та залучення споживачів	26
Висновки до розділу 1.....	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «ROYAL HOTEL DE PARIS» ТА ЙОГО СИСТЕМИ ВЗАЄМОДІЇ ЗІ СПОЖИВАЧАМИ.....	37
2.1. Організаційно-економічна характеристика готелю «Royal Hotel De Paris»	37
2.2. Аналіз маркетингової діяльності та позиціонування готелю «Royal Hotel De Paris» на ринку	45
2.3. Оцінка ефективності існуючих каналів залучення споживачів готелю «Royal Hotel De Paris»	55
Висновки до розділу 2.....	65
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО ЗАЛУЧЕННЯ ТА УТРИМАННЯ СПОЖИВАЧІВ У ГОТЕЛІ «ROYAL HOTEL DE PARIS»	66
3.1. Розробка концептуальної моделі інноваційної клієнтоорієнтованої стратегії готелю «Royal Hotel De Paris»	66
3.2. Впровадження цифрових інструментів для персоналізованої взаємодії з клієнтами	74
3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів..	84
Висновки до розділу 3.....	91
ВИСНОВКИ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	95
ДОДАТКИ.....	102

ВСТУП

Сучасний готельний бізнес функціонує в умовах зростаючої конкуренції, динамічних змін споживчих очікувань і швидкого впровадження цифрових технологій. Глобальні тенденції у сфері гостинності засвідчують, що традиційні методи залучення клієнтів поступово втрачають ефективність, а вирішального значення набувають інноваційні підходи, орієнтовані на формування унікального клієнтського досвіду. В умовах цифровізації та персоналізації сервісу саме здатність готелю впроваджувати нові технологічні та комунікаційні рішення стає запорукою підвищення лояльності гостей і стабільності прибутків.

Особливої актуальності набуває пошук інноваційних стратегій утримання споживачів, адже збереження постійного клієнта є економічно вигіднішим, ніж залучення нового. Використання інтерактивних платформ, CRM-систем, аналітики даних, еко- та смарт-технологій створює можливості для побудови довгострокових взаємин зі споживачами, підвищення рівня сервісу й емоційного зв'язку з брендом. Враховуючи зростання вимог клієнтів до якості, індивідуалізації та соціальної відповідальності готельних послуг, дослідження механізмів формування інноваційних підходів до залучення й утримання споживачів має важливе теоретичне та практичне значення.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних підходи до залучення і утримання споживачів у готельному бізнесі, спрямовані на підвищення рівня лояльності клієнтів та конкурентоспроможності готелю.

Для досягнення цієї мети були поставлені такі завдання:

- з'ясувати сутність та специфіку споживчої поведінки у сфері гостинності;
- проаналізувати теоретичні підходи до формування лояльності клієнтів у готельному бізнесі;

- дослідити інновації як інструмент підвищення конкурентоспроможності та залучення споживачів;
- охарактеризувати організаційно-економічну систему готелю «Royal Hotel De Paris»;
- проаналізувати маркетингову діяльність та позиціонування готелю «Royal Hotel De Paris» на ринку;
- оцінити ефективність існуючих каналів залучення споживачів готелю «Royal Hotel De Paris»;
- розробити концептуальну модель інноваційної клієнтоорієнтованої стратегії готелю «Royal Hotel De Paris»;
- розробити рекомендації щодо впровадження цифрових інструментів для персоналізованої взаємодії з клієнтами;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес залучення та утримання споживачів у діяльності підприємств готельного бізнесу.

Предметом дослідження є теоретико-практичні засади формування інноваційних підходів залучення і утримання споживачів у готелі «Royal Hotel De Paris».

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та виконання завдань у роботі було застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що забезпечили обґрунтованість отриманих результатів і висновків. Зокрема: теоретичні методи – аналізу, синтезу, узагальнення, порівняння та систематизації використано для з'ясування сутності та специфіки споживчої поведінки у сфері гостинності, а також для дослідження теоретичних підходів до формування лояльності клієнтів і вивчення ролі інновацій у підвищенні конкурентоспроможності готельного бізнесу; емпіричні методи – спостереження, анкетування та опитування працівників і клієнтів готелю «Royal Hotel De Paris» застосовано для оцінки рівня задоволеності споживачів, ефективності існуючих каналів залучення та

механізмів утримання клієнтів; економіко-аналітичні методи – SWOT- та SPACE-аналіз, маркетинговий і конкурентний аналіз використано для характеристики організаційно-економічної системи готелю, дослідження його ринкового позиціонування та оцінки економічних результатів діяльності; методи структурно-логічного моделювання застосовано для розробки концептуальної моделі інноваційної клієнтоорієнтованої стратегії готелю та визначення напрямів удосконалення його маркетингових комунікацій.

Інформаційну базу дослідження склали нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність у сфері туризму та готельного господарства; наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених із питань управління готельним бізнесом, споживчої поведінки, маркетингу послуг, інноваційного менеджменту, цифрових технологій у сфері гостинності та формування клієнтської лояльності; результати анкетування та опитування клієнтів готелю «Royal Hotel De Paris», а також вторинні дані, зібрані із внутрішньої звітності готелю (фінансові показники, дані бронювань, результати маркетингових кампаній, статистика відгуків). Допоміжними джерелами інформації слугували офіційні дані Державної служби статистики України, аналітичні звіти Всесвітньої туристичної організації (WTO), Європейської асоціації готелів і ресторанів (HOTREC), профільні маркетингові дослідження компаній Statista, Euromonitor International, Booking.com, TripAdvisor тощо.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку з 58 використаних джерел. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи – 106 сторінки друкованого тексту. Основний зміст роботи викладено на 95 сторінках. Робота містить 19 таблиць, 3 рисунки та 2 додатки.

Апробація. Результати кваліфікаційної роботи були опубліковані у фаховій науковій статті «Інноваційні підходи до залучення та утримання клієнтів у готельному бізнесі». Науковий вісник Одеського національного економічного університету, 2025.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО ЗАЛУЧЕННЯ ТА УТРИМАННЯ СПОЖИВАЧІВ У ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Сутність та специфіка споживчої поведінки у сфері гостинності

Споживча поведінка у сфері гостинності – це комплексний багатофакторний феномен, який охоплює послідовність етапів взаємодії клієнта з послугою: від формування потреби й пошуку інформації до оцінки альтернатив, прийняття рішення про бронювання, безпосереднього досвіду споживання та постпокупних реакцій, що виявляються у рівні задоволення, лояльності й готовності до повторного відвідування чи рекомендацій. На відміну від споживчої поведінки у товарних ринках, у сфері гостинності вирішальне значення мають нематеріальні, емоційно забарвлені компоненти – очікування, почуття комфорту, персоналізована увага персоналу, а також загальна атмосфера закладу. Невіддільність послуги від процесу її надання зумовлює високу суб'єктивність сприйняття якості, що залежить не лише від матеріальної бази, а й від контексту взаємодії, рівня сервісної культури, технологічного середовища та психологічного комфорту гостя [26].

Ключовими детермінантами поведінки споживача в готельно-туристичній сфері виступають: індивідуальні (психологічні) фактори – мотиви, сприйняття ризику, очікування якості; соціокультурні фактори – вплив сім'ї, референс-груп і культурних норм; ситуативні фактори – мета поїздки, бюджет, сезонність; технологічні фактори – наявність онлайн-платформ, відгуків і мобільних сервісів, що змінюють інформаційний пошук і оцінювання альтернатив [32].

Поведінка споживача у сфері гостинності формується під впливом комплексу взаємопов'язаних детермінант, серед яких домінують індивідуально-психологічні, соціокультурні, ситуативні та технологічні фактори. Індивідуальні чинники відображають внутрішню мотиваційну й

когнітивну динаміку споживача. Мотиваційна структура визначає потребу у відпочинку, комфорті чи престижному визнанні, тоді як рівень сприйняття ризику впливає на готовність обирати нові або недостатньо відомі заклади розміщення. Очікування якості, що ґрунтуються на попередньому досвіді й сформованих стандартах задоволення, стають головним критерієм оцінювання послуги та детермінують ступінь лояльності клієнта після отримання сервісу.

Водночас споживча поведінка не може бути повністю зрозумілою без урахування соціокультурного контексту, у межах якого вона реалізується. Вплив сімейного оточення, референс-груп і культурних норм задає межі прийнятної поведінки, стиль відпочинку та рівень очікуваного сервісу. Саме соціальне середовище формує сприйняття престижності певного типу готелів чи туристичних послуг, тоді як культурні відмінності визначають специфіку очікувань щодо гостинності, комфорту й етичних норм обслуговування. У багатокультурному середовищі готельні підприємства змушені адаптувати свій сервіс до культурних патернів різних сегментів споживачів, забезпечуючи релевантність і автентичність клієнтського досвіду [47].

Не менш значущими є ситуативні фактори, що безпосередньо впливають на контекст прийняття рішення про споживання. До них належать мета поїздки, бюджетні обмеження, тривалість перебування та сезонність. Наприклад, для ділових мандрівників пріоритетними стають функціональність, швидкість обслуговування та розташування об'єкта, тоді як рекреаційні туристи орієнтуються на емоційність вражень, рівень розваг і атмосферність. Зміна сезону впливає не лише на цінову політику, а й на очікування споживача щодо доступності послуг і якості сервісу, зумовлюючи динамічність споживчих пріоритетів.

В умовах цифрової трансформації галузі вагомого значення набувають технологічні чинники. Онлайн-платформи бронювання, агрегатори відгуків та мобільні сервіси створюють нове інформаційне середовище, у якому споживач отримує змогу порівнювати альтернативи, мінімізувати невизначеність і контролювати якість прийнятого рішення. Відгуки інших користувачів

виконують роль соціального підтвердження, підсилюючи довіру до бренду або, навпаки, знижуючи ймовірність бронювання. Цифровізація стимулює розвиток персоналізованих сервісів, у яких алгоритми рекомендацій враховують індивідуальні вподобання клієнтів, забезпечуючи вищий рівень задоволення та лояльності.

Таким чином, споживча поведінка у сфері гостинності є результатом взаємодії психологічних процесів, соціокультурного середовища, конкретних ситуаційних обставин і технологічних умов ринку. Усвідомлення цієї багатовимірності є необхідною передумовою для формування ефективних маркетингових стратегій, що базуються на глибокому розумінні мотивацій, контексту й очікувань сучасного споживача.

Одна з найсуттєвіших трансформацій сучасного ринку гостинності пов'язана з цифровізацією процесів прийняття рішень і формування споживчого досвіду. Цифрове середовище, зокрема онлайн-відгуки, соціальні мережі, платформи бронювання та агрегатори, стало ключовим джерелом інформації для потенційних гостей, які все частіше довіряють колективному досвіду інших користувачів більше, ніж традиційній рекламі. Відгуки виконують функцію соціального доказу, знижуючи інформаційну асиметрію між споживачем і постачальником послуги. Наукові дослідження підтверджують, що якість, тональність і достовірність коментарів мають статистично значущий вплив на намір здійснити бронювання, а рівень впливу залежить від репутаційного статусу бренду та категорії готелю: для маловідомих об'єктів він є критичним, тоді як для міжнародних мереж має модерацийний ефект [35].

У цих умовах управління онлайн-репутацією стає стратегічним інструментом конкурентоспроможності. Ефективна робота з відгуками передбачає не лише швидку реакцію на скарги, але й активну комунікацію, створення позитивного контенту, використання аналітики відгуків для вдосконалення сервісу. Послідовність досвіду на всіх етапах взаємодії – від сайту бронювання до фізичного контакту з персоналом – формує довіру та

емоційну прихильність клієнта. Тому цифровізація у сфері гостинності не зводиться лише до автоматизації процесів, а виступає інструментом побудови цілісної системи управління враженнями, де репутація, автентичність і прозорість стають основою лояльності споживача.

Економічні й екологічні тренди також формують нові патерни споживчої поведінки. Після пандемії COVID-19 споживачі стали більш чутливими до безпеки, гігієни та гнучких умов бронювання; паралельно зростає інтерес до сталого споживання – гості дедалі частіше враховують екологічні практики готелю при виборі. Наукові роботи останніх років підтверджують, що програми сталого менеджменту та комунікація «зелених» практик можуть позитивно впливати на намір повторного відвідування, однак ефект залежить від довіри до автентичності заяв та від персональних цінностей споживача [50]. Ці аспекти стали не лише гігієнічним мінімумом, а й конкурентною перевагою, оскільки гості схильні обирати заклади, що гарантують фізичний комфорт і психологічну впевненість під час перебування. Паралельно формується новий сегмент споживачів, орієнтованих на принципи сталого розвитку, відповідальне ставлення до довкілля й соціальну відповідальність бізнесу.

Сучасні готелі, прагнучи задовольнити очікування таких гостей, активно впроваджують програми сталого менеджменту: енергоефективні технології, повторне використання ресурсів, зменшення відходів, скорочення використання пластику, пропозиції локальних органічних продуктів. Проте сам факт наявності «зелених» практик не гарантує підвищення лояльності: як показують дослідження, вирішальним чинником є довіра споживача до автентичності заяв підприємства та сприйняття його екологічних ініціатив як щирих, а не маркетингово-імітаційних. Більше того, позитивний ефект від комунікації сталих практик модерується системою цінностей самого клієнта – ті споживачі, для яких екологічна відповідальність є особистісним пріоритетом, демонструють вищу готовність до повторних відвідувань і рекомендацій [33]. Таким чином, економічні виклики та екологічна свідомість

формують нову парадигму поведінки споживачів у гостинності, де критерії безпеки, сталості й довіри стають ключовими детермінантами вибору.

Особливість сфери гостинності полягає у винятковій ролі емоційного досвіду та пам'яті споживача. Гість, залишаючи готель, запам'ятовує не стільки деталі інтер'єру чи технічну якість обладнання, скільки атмосферу, відчуття комфорту, щирість персоналу й ті дрібні емоційні моменти, які створюють унікальне враження. Саме тому сучасні дослідження вказують, що сприйняття якості послуги формується не лише функціональними характеристиками – чистотою номера, швидкістю обслуговування чи смаком страв, – а й сукупністю сенсорних, емоційних і соціальних чинників, які разом конструюють досвід гостя. У цьому контексті концепція «економіки вражень» (experience economy) набуває ключового значення, адже вона зміщує акцент із надання послуги як такої на створення події, що має емоційну та символічну цінність для споживача [42].

Успіх сучасного готелю дедалі більше залежить від здатності створити персоналізований досвід, який буде не лише задовольняти базові потреби, а й формувати емоційний зв'язок із брендом. Це може виявлятися у дрібних, але значущих деталях – персональному вітанні, улюбленому напої, врахуванні індивідуальних уподобань при бронюванні чи харчуванні. Такий підхід перетворює готель із місця проживання на простір переживань, де гостя не просто обслуговують, а створюють для нього історію [3]. Звідси випливає стратегічна орієнтація галузі на дизайн досвіду гостя (experience design), який інтегрує елементи психології, маркетингу, сервіс-дизайну та управління персоналом. Управління емоційними тригерами, продумане сенсорне середовище (світло, запахи, музика), соціальна динаміка взаємодії з персоналом – усе це стає інструментами формування позитивного, впізнаваного й унікального брендингового досвіду, який стимулює повторні візити та рекомендації.

Імплементація практичних підходів до управління споживчою поведінкою у сфері гостинності потребує комплексного,

мультидисциплінарного підходу, який виходить за межі традиційного маркетингу. Сучасний гість є носієм складних когнітивних і емоційних процесів, тому для ефективного управління його поведінкою необхідно інтегрувати знання з поведінкової економіки, психології споживання, соціології, аналітики даних та сервіс-дизайну. Поведінкова економіка дозволяє зрозуміти, як когнітивні упередження та ефекти контексту впливають на вибір готелю чи ресторану; психологія – як емоції, сприйняття ризику та очікування якості формують суб'єктивне задоволення; а сервіс-дизайн забезпечує інструменти для проектування споживчого досвіду, який відповідає потребам і цінностям гостей [39].

Для наукового аналізу такої багатовимірної поведінки недостатньо лише кількісних методів. Опитування, експерименти чи аналіз великих масивів даних (big data) дозволяють виявити закономірності у виборі, бронюванні чи оцінюванні послуг, але не дають змоги повною мірою зрозуміти мотиваційні та емоційні аспекти поведінки. Тому все частіше до досліджень долучають якісні методи – глибинні інтерв'ю, фокус-групи, спостереження та етнографію досвіду, які дають змогу відтворити контекст, у якому відбувається взаємодія споживача з послугою. Поєднання цих підходів забезпечує більш повне розуміння споживчого досвіду як системи, у якій раціональні та емоційно-соціальні компоненти переплітаються. Така методологічна синергія створює підґрунтя для формування ефективних управлінських рішень – від персоналізованих маркетингових стратегій до дизайну гостьового шляху (customer journey), орієнтованого на довготривалі стосунки з клієнтом [17].

Отже, споживча поведінка у сфері гостинності має низку специфічних рис, що відрізняють її від поведінки на товарних ринках. Вона формується під впливом поєднання раціональних і емоційних чинників, тісно пов'язана з контекстом споживання, міжособистісною взаємодією та суб'єктивними очікуваннями гостя. На відміну від матеріальних товарів, готельні й ресторанні послуги характеризуються невіддільністю від процесу надання, високою часткою нематеріальності та домінуванням емоційних складових у

сприйнятті якості. Водночас на рішення споживача істотно впливають соціальні норми, рекомендації, онлайн-відгуки та технологічні інновації, що змінюють способи пошуку інформації та оцінювання альтернатив. Узагальнена характеристика основних особливостей споживчої поведінки у сфері гостинності наведена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Специфіка споживчої поведінки у сфері гостинності

	Критерій	Характеристика прояву у сфері гостинності	Пояснення
1	Нематеріальність послуги	Послуга не має фізичної форми, споживається одночасно з наданням	Гість не може «перевірити» якість до моменту перебування в готелі; сприйняття формується через очікування та досвід
2	Одночасність виробництва і споживання	Послуга створюється в момент контакту з клієнтом	Якість обслуговування залежить від персоналу, ситуації, настрою гостя
3	Високий рівень емоційності досвіду	Емоції є ключовим елементом споживчої оцінки	Навіть незначні деталі (тон персоналу, атмосфера, аромат, музика) впливають на задоволення
4	Персоналізація очікувань	Очікування залежать від попереднього досвіду, статусу, культури	Різні сегменти споживачів мають різні стандарти сервісу та рівень толерантності до недоліків
5	Висока роль соціального підтвердження	Вибір здійснюється під впливом відгуків, рекомендацій, соцмереж	Онлайн-рейтинг стає вирішальним фактором у прийнятті рішення
6	Чутливість до контексту	Поведінка змінюється залежно від мети поїздки, сезону, бюджету	Гість може поводитись по-різному у діловій поїздці та під час відпустки
7	Вплив технологічних інновацій	Цифрові сервіси змінюють шлях споживача – від пошуку до оплати	Онлайн-бронювання, мобільні застосунки, чат-боти, безконтактний check-in
8	Соціокультурна зумовленість	Поведінка визначається культурними нормами та традиціями	Наприклад, європейські туристи цінують приватність, азійські – колективний досвід
9	Орієнтація на досвід, а не на продукт	Основною цінністю є не послуга, а відчуття, які вона створює	Концепція «економіки вражень» – формування емоційної пам'яті й лояльності
10	Висока важливість післяпокупного етапу	Відгуки, повторні відвідини, рекомендації визначають довгострокову цінність клієнта	Постпокупна поведінка формує репутацію бренду й впливає на нових гостей

Джерело: складено автором за [3; 17; 20; 24; 32; 35; 39; 42; 50].

Представлена у таблиці 1.1 характеристика відображає комплексну природу споживчої поведінки у сфері гостинності, де процес прийняття рішення про купівлю, споживання послуги та постпокупна реакція тісно взаємопов'язані. Головною відмінністю виступає нематеріальність послуги, що унеможливорює її попереднє оцінювання та створює потребу у довірі до бренду, репутації й соціальних підтверджень. Одночасність виробництва й споживання зумовлює високу залежність від людського фактора, емоційного стану персоналу та гостя, а також від якості взаємодії у момент контакту. Емоційна складова досвіду стає центральною, оскільки саме вона визначає рівень задоволення, лояльність і готовність до повторного візиту.

Сфера гостинності вирізняється підвищеною чутливістю до контексту – мети подорожі, сезону, соціального статусу та бюджету. Відповідно, поведінкові моделі туриста, ділового клієнта чи сімейного мандрівника можуть істотно відрізнятися. Технологічні інновації трансформують традиційні канали комунікації та способи ухвалення рішень: онлайн-бронювання, мобільні застосунки, рейтинги й рецензії формують нову цифрову екосистему взаємодії між гостем і закладом. Водночас соціокультурні особливості визначають очікування й норми поведінки, що вимагає культурної компетентності персоналу [13].

Сучасний споживач дедалі частіше орієнтується не лише на функціональні характеристики, а й на емоційно-сміслову складову – відчуття унікальності, комфорту, належності. Саме тому післяпокупний етап набуває вирішального значення: позитивні враження перетворюються на публічні відгуки, а досвід – на основу для репутаційного капіталу підприємства гостинності.

Таким чином, споживча поведінка у сфері гостинності є системним і багатовимірним процесом, що поєднує раціональні, емоційні, соціальні й технологічні компоненти. Її специфіка визначається одночасністю створення та споживання послуги, значною роллю емоційного досвіду, високим рівнем персоналізації та впливом цифрових каналів комунікації. Управління такою

поведінкою потребує глибокого розуміння мотивацій гостей, контексту споживання та механізмів формування довіри. Підприємства, які ефективно інтегрують ці знання у свою стратегію, здобувають сталу конкурентну перевагу та лояльність клієнтів.

1.2. Теоретичні підходи до формування лояльності клієнтів у готельному бізнесі

Формування лояльності клієнтів у готельному бізнесі є ключовим стратегічним завданням, яке базується на поєднанні теоретичних підходів, що пояснюють, яким чином гості переходять від одноразового використання послуг до повторних відносин, рекомендацій та емоційного зв'язку з брендом. У літературі виділяють кілька основних теорій та моделей, які найчастіше застосовуються для аналізу лояльності: теорія задоволення (Satisfaction Theory), теорія сприйнятої цінності (Perceived Value), модель SERVQUAL і підходи, які акцентують увагу на досвіді (Customer Experience), а також концепції, що вмикають сталий розвиток та соціальну відповідальність. Далі коротко розглянемо ці підходи та їхні особливості у контексті готельної індустрії.

Теорія задоволення (Satisfaction Theory) та сприйнята якість обслуговування є ключовими підходами для розуміння формування лояльності гостей у готельному бізнесі. Основна ідея полягає в тому, що задоволення гостя виступає проміжним фактором між сприйнятою якістю послуги, її цінністю та наміром повторно скористатися послугами закладу або рекомендувати його іншим. Це означає, що навіть якщо клієнт вважає послугу високоякісною і корисною, без позитивного досвіду, який формує емоційне задоволення, повна лояльність не виникає [52].

У готельному бізнесі задоволення гостя охоплює як раціональні, так і емоційні аспекти. Раціональні включають чистоту номера, комфорт меблів, швидкість та точність обслуговування, якість харчування, функціональність

технічних послуг. Емоційні – це атмосфера закладу, доброзичливість і увага персоналу, дрібні деталі, які створюють відчуття турботи та індивідуального підходу. Наприклад, персонал, який запам'ятовує вподобання гостя, вітає його по імені або пропонує улюблений напій, формує додаткову емоційну цінність, що підвищує рівень задоволення. Аналогічно, приємна атмосфера в лобі, музичний супровід, запахи чи дизайнерські деталі номерів підсилюють емоційний досвід і зміцнюють позитивне сприйняття закладу [44].

Сприйнята цінність послуги тісно пов'язана із задоволенням і визначає готовність гостя повертатися до закладу. Якщо клієнт відчуває, що ціна відповідає якості, що його очікування виконані або перевищені, він формує довіру до бренду та прихильність. Лояльність у цьому випадку має дві складові: поведінкову – повторне відвідування, користування додатковими послугами; та атитюдну – позитивні відгуки, рекомендації друзям або в соцмережах. Такий комплексний вплив підтверджує, що задоволення є критичною змінною у формуванні лояльності, поєднуючи емоційні, раціональні та соціальні компоненти [52].

У практичному застосуванні це означає, що менеджери готелів мають приділяти увагу не лише стандартним показникам обслуговування, а й створенню емоційно насиченого досвіду гостя. Наприклад, персонал може пропонувати персоналізовані послуги, враховувати сезонні чи культурні особливості, використовувати digital-сервіси для зручності бронювання або комунікації з клієнтом. Такі дії підвищують відчуття турботи, створюють довіру і формують стійкі емоційні зв'язки. Таким чином, лояльність виникає не лише через технічну якість, а й через комплексне управління досвідом гостя, його очікуваннями та емоційним сприйняттям послуги, що є основою конкурентної переваги готельного бізнесу [44].

Крім того, для формування стійкої лояльності важлива довіра та відчуття цінності послуги. Якщо гість переконаний, що отримав те, за що заплатив, і що заклад дбає про його комфорт та потреби, він із більшою ймовірністю повторить візит. Тобто лояльність формується не тільки через фактичну якість

послуги, а й через емоційне задоволення, сприйняття цінності та довіру до закладу. Таким чином, теорія задоволення допомагає зрозуміти, що потрібно не лише виконувати стандарти обслуговування, а й створювати позитивний, емоційно насичений досвід для гостей, щоб вони ставали постійними клієнтами і радили заклад іншим.

Модель якості послуги SERVQUAL є однією з найпоширеніших методик оцінки сприйнятої якості послуг у готельному бізнесі та туристичній індустрії. Вона базується на п'яти ключових вимірах: надійність (reliability), яка відображає здатність закладу виконувати обіцянки точно та своєчасно; відповідальність (responsiveness), тобто готовність персоналу швидко реагувати на потреби гостей; гарантії (assurance), що включає компетентність працівників і їхню здатність вселити довіру; емпатія (empathy), що визначає рівень індивідуальної уваги та розуміння потреб клієнтів; та зовнішній вигляд (tangibles), який включає фізичну інфраструктуру, обладнання, чистоту і презентабельність приміщень [28].

Застосування цієї моделі у готельному бізнесі дозволяє менеджерам систематично оцінювати, наскільки якість обслуговування відповідає очікуванням гостей, і виявляти слабкі місця, які можуть впливати на рівень задоволення та, відповідно, лояльність. Наприклад, якщо персонал проявляє високий рівень емпатії, швидко реагує на запити, але приміщення або обладнання не відповідають стандартам, загальне враження гостя може бути негативним, а його готовність повторно відвідати готель – зниженою.

У сучасних умовах цифровізації та розвитку безконтактних сервісів традиційні п'ять вимірів моделі SERVQUAL доповнюються технологічними складовими. Це включає зручність онлайн-бронювання, наявність мобільних додатків для замовлень або чату з персоналом, інтеграцію інформаційних систем та швидкість обробки запитів через цифрові канали. Такі технології можуть підсилювати сприйняту надійність і відповідальність закладу, а також формувати додаткову довіру та комфорт для гостей [27].

Багатовимірні моделі якості послуги дозволяють враховувати не лише технічні аспекти обслуговування, а й емоційний та соціальний досвід гостя. Наприклад, інтеграція фізичної атмосфери готелю, дружнього ставлення персоналу, цифрових сервісів та персоналізованих пропозицій створює комплексний досвід, який безпосередньо впливає на задоволення та лояльність. Таким чином, SERVQUAL і подібні багатовимірні моделі не просто вимірюють якість послуги, а допомагають формувати стратегії управління лояльністю, де задоволення клієнта і його емоційний досвід є центральними елементами конкурентної переваги.

Модель Expectation Confirmation Theory (ECT) широко використовується у готельному бізнесі для пояснення того, як формуються задоволення та лояльність гостей. Суть теорії полягає в тому, що споживач формує очікування до послуги ще до її отримання, а після взаємодії оцінює, наскільки реальний досвід відповідає або перевищує ці очікування. Якщо досвід перевищує очікування, виникає позитивне задоволення, яке стимулює повторні відвідини та готовність рекомендувати заклад іншим. Якщо ж очікування не підтверджуються, гість відчуває розчарування, і лояльність знижується [23]. ECT допомагає зрозуміти, що лояльність у готельному бізнесі не виникає автоматично від стандартної якості послуг, а формується через постійне співставлення очікувань та отриманого досвіду. Гості порівнюють, наскільки чистота номера, комфорт, обслуговування та додаткові сервіси відповідають їхнім уявленням про ідеальний готель. Якщо обслуговування відповідає або перевищує очікування, гості формують стійке позитивне ставлення до закладу, що проявляється у повторних бронюваннях та рекомендаціях.

У сучасних дослідженнях значно підкреслюється роль Customer Experience – комплексного досвіду гостя, який охоплює не лише функціональні аспекти послуги, а й емоційні, сенсорні та соціальні компоненти. Це означає, що гості оцінюють не лише технічні характеристики номера, харчування чи сервіс, але й атмосферу, дизайн приміщень, взаємодію

з персоналом та цифрові сервіси. Емоційні реакції, відчуття комфорту, уваги та турботи формують пам'ять про відпочинок, яка впливає на майбутню поведінку клієнта. З цієї перспективи лояльність формується через створення унікального та персоналізованого досвіду: коли готель враховує індивідуальні вподобання гостей, пропонує додаткові дрібниці, що підкреслюють турботу, або забезпечує приємні несподіванки, клієнти отримують емоційний ефект, який закріплюється у пам'яті. Такий підхід підсилює позитивні очікування для наступних відвідувань і робить гостей більш схильними до повторних бронювань та рекомендацій [21].

Таким чином, ЕСТ та підходи Customer Experience показують, що управління очікуваннями, створення емоційно насиченого досвіду і увага до деталей стають центральними елементами формування лояльності. Готель, який враховує як раціональні, так і емоційні складові сприйняття послуги, здатний не лише задовольнити гостей, а й перетворити їх на постійних клієнтів і промоутерів бренду.

Модель, розроблена із застосуванням Grounded Theory, показує, що формування лояльності у готельному бізнесі є комплексним і багатовимірним процесом. Вона включає не лише функціональні та фізичні аспекти послуг, такі як якість сервісу, чистота номерів, зовнішній вигляд і інфраструктура, але й емоційні зв'язки між гостем і готелем. До ключових категорій належать персоналізація обслуговування, увага до дрібних деталей, додаткова цінність, яку гість відчуває через сервісні елементи, та відчуття, що його потреби і вподобання враховуються на індивідуальному рівні [25].

Емоційні зв'язки формуються через взаємодію з персоналом, атмосферу готелю, дизайн приміщень та невеликі, але помітні дрібниці, які створюють відчуття турботи та комфорту. Такі елементи посилюють задоволення гостя, його довіру до бренду та прихильність, оскільки клієнт відчуває, що його цінують і розуміють. У цьому контексті лояльність сприймається не лише як повторне відвідування, а як комплексне ставлення до бренду, яке включає поведінкову та атитюдну складові.

У сучасних умовах цифровізації й підвищеної тривожності гостей особливо важливу роль відіграють безконтактні сервіси. Дослідження Li M. показують, що інтеграція мобільних додатків, онлайн-реєстрації, сервісів замовлення в номер і цифрових каналів комунікації позитивно впливає на лояльність, особливо серед клієнтів, які прагнуть мінімізувати фізичний контакт через побоювання за безпеку або здоров'я [36]. При цьому соціальний аспект взаємодії з персоналом може модулювати цей ефект: для деяких гостей особистий контакт і привітність персоналу залишаються критично важливими, навіть якщо вони цінують технологічні рішення.

Таким чином, сучасний підхід до формування лояльності у готельному бізнесі поєднує функціональні, емоційні та технологічні складові. Персоналізація, увага до деталей і емоційні зв'язки формують міцний фундамент для довгострокової прихильності, а цифрові та безконтактні сервіси підсилюють цей ефект, особливо у контексті сучасних очікувань безпеки та комфорту. Такий комплексний підхід дозволяє готелям будувати стійку лояльність клієнтів і створювати конкурентну перевагу на ринку.

У сучасному готельному бізнесі все більшого значення набувають цифрова трансформація та технологічні інновації як чинники формування лояльності гостей. Теоретичні підходи, пов'язані з концепцією Industry 4.0, підкреслюють, що використання новітніх технологій – таких як big data, Інтернет речей (IoT), автоматизація процесів та персоналізовані цифрові інтерфейси – здатне значно покращити сприйняту якість обслуговування та створити зручний, ефективний і емоційно комфортний досвід [25].

Цифровізація дозволяє гостю відчувати контроль над процесом обслуговування, скоротити час очікування та отримати персоналізовані рекомендації на основі його попередніх відвідувань і вподобань. Наприклад, мобільні додатки для бронювання, електронна реєстрація, цифрові ключі, чат-боти та системи замовлення послуг у номер значно підвищують зручність і знижують стрес під час перебування. Це створює додаткове відчуття

задоволення і впливає на рішення гостя повторно відвідати заклад, а також радити його іншим.

Водночас усе більшої уваги набувають сталі практики як фактор формування лояльності. Сучасні споживачі все частіше враховують екологічні та соціальні аспекти діяльності готелю при ухваленні рішення. Зокрема, програми енергозбереження, сортування відходів, використання екологічних матеріалів і підтримка локальних виробників не лише відповідають очікуванням гостей, а й формують додаткову цінність і довіру до бренду. Згідно з дослідженнями, гості схильні демонструвати лояльність до закладів, які відкрито комунікують свої «зелені» практики та демонструють автентичність цих дій [50].

Таким чином, цифрова трансформація і сталі практики стають важливими детермінантами сучасної лояльності. Вони не замінюють традиційні аспекти обслуговування – чистоту, комфорт і дружнє ставлення персоналу – але значно підсилюють їх ефект. Готелі, які інтегрують технології, персоналізують досвід і водночас дотримуються принципів сталого розвитку, отримують конкурентну перевагу та формують стійку базу лояльних клієнтів. Такий комплексний підхід дозволяє задовольнити як функціональні, так і емоційні потреби гостей у сучасному цифровому і соціально відповідальному середовищі.

Також відзначено, що сприйняття сталих екологічних, соціальних і економічних практик готелів є важливим драйвером лояльності: коли гості вважають заяви про сталість автентичними і відчують, що ці практики узгоджуються з їх цінностями, стабільна лояльність і наміри повторного відвідування зростають [34].

Інтегровані моделі. У сучасній літературі популярними стають інтегровані моделі, які комбінують декілька з-поміж згаданих теорій. Інтегровані моделі лояльності у готельному бізнесі поєднують кілька теоретичних підходів, щоб комплексно відобразити взаємозв'язок між сприйнятою якістю послуг, сприйнятою цінністю, задоволенням та

лояльністю клієнтів. В основі таких моделей лежить ідея, що задоволення виступає ключовим медіатором, через який якість та цінність впливають на намір повторного відвідування та атиюдну прихильність до бренду [52].

У інтегрованих моделях поєднуються класичні підходи, такі як теорія задоволення (Satisfaction Theory), SERVQUAL для оцінки сприйнятої якості, Expectation Confirmation Theory (ECT) та підходи, що враховують Customer Experience і емоційні компоненти досвіду. Додатково враховуються сучасні аспекти цифровізації та сталого розвитку, які впливають на сприйняту цінність і формують довіру до бренду [28; 50]. Такі моделі дозволяють менеджерам готелів оцінювати, які фактори найбільше впливають на задоволення гостей і, відповідно, на їхню лояльність, а також розробляти комплексні стратегії управління клієнтським досвідом, де функціональні, емоційні, технологічні та соціально-екологічні аспекти взаємопов'язані.

Не менш важливою теоретичною ланкою у формуванні лояльності гостей є роль персоналу та внутрішнього сервіс-клімату (service climate). Саме працівники готелю виступають безпосередніми агентами взаємодії з клієнтом і суттєво впливають на сприйняття якості послуг, емоційний досвід гостя та його задоволення. Дослідження показують, що обізнаність персоналу про цілі програм лояльності, їхнє розуміння механізмів заохочення та ставлення до цих програм безпосередньо визначають ефективність реалізації таких ініціатив [43].

Якщо працівники не підтримують концепцію лояльності, не розуміють, як їхні дії впливають на задоволення гостей або відчують додаткове навантаження без належного мотиваційного стимулу, зовнішні маркетингові зусилля можуть виявитися малоефективними. Наприклад, навіть добре продумані бонусні програми чи персоналізовані пропозиції не принесуть бажаного результату, якщо персонал не забезпечує послідовність сервісу, уважність до деталей і емоційний комфорт гостя.

Service climate описує атмосферу, що формується всередині організації, включаючи стандарти обслуговування, внутрішні правила, мотивацію та

комунікацію між співробітниками. Коли сервіс-клімат позитивний, працівники більш схильні демонструвати ініціативу, проявляти емпатію та забезпечувати послідовність у наданні послуг. Це, у свою чергу, посилює задоволення гостя, підвищує ефективність програм лояльності та формує стійку прихильність клієнтів.

Таким чином, управління внутрішнім сервіс-кліматом і розвиток компетенцій персоналу є критично важливими для інтегрованих стратегій лояльності. Лояльність гостя формується не лише через зовнішні маркетингові дії, а й через якість внутрішньої організаційної культури, професіоналізм персоналу та їхнє ставлення до концепції обслуговування та цінності клієнта.

Важливо зазначити, що формування лояльності клієнтів у готельному бізнесі є багатовимірним процесом, який поєднує класичні та сучасні теоретичні підходи. Таблиця 1.2 узагальнює основні концепції, що використовуються для оцінки сприйнятої якості, задоволення, емоційного досвіду, цифровізації та ролі персоналу, демонструючи їхній внесок у формування лояльності гостей.

Таблиця 1.2

Основні теоретичні концепції формування лояльності клієнтів у
готельному бізнесі

	Концепція	Зміст	Застосування у готельному бізнесі
1	Satisfaction Theory	Лояльність формується через задоволення гостя	Визначає, наскільки досвід обслуговування відповідає очікуванням
2	SERVQUAL	Вимірювання сприйнятої якості послуги за п'ятьма вимірами: надійність, відповідальність, гарантії, емпатія, зовнішній вигляд	Оцінка сильних і слабких сторін сервісу, визначення пріоритетів для підвищення лояльності
3	Expectation Confirmation Theory (ECT)	Задоволення зростає, якщо досвід відповідає або перевищує очікування	Пояснює, чому лояльність формується після споживання послуги
4	Customer Experience / Емоційні підходи	Лояльність формується через емоційний, сенсорний і соціальний досвід гостя	Дозволяє оцінити значення персоналізації, атмосфери та унікального досвіду

Продовження табл. 1.2

	Концепція	Зміст	Застосування у готельному бізнесі
5	Grounded Theory (інтегративні моделі)	Включає функціональні, емоційні, технологічні та додаткові цінності як фактори лояльності	Визначає, які аспекти досвіду гостя найбільше впливають на повторні відвідини
6	Industry 4.0 / Цифровізація та сталий розвиток	Технології і сталі практики підвищують зручність, задоволення і довіру	Використання big data, IoT, автоматизації, персоналізованих сервісів і «зелених» практик
7	Service Climate / Роль персоналу	Внутрішній сервіс-клімат та ставлення персоналу визначають ефективність програм лояльності	Професіоналізм, підтримка концепції лояльності і увага до деталей впливають на задоволення і повторні візити

Джерело: складено автором за [23; 27-29; 34; 40; 43; 50].

Отже, формування лояльності в готельному бізнесі базується на комплексному поєднанні різних теоретичних підходів: від оцінки сприйнятої якості та задоволення до емоційного досвіду, цифровізації та внутрішнього сервіс-клімату. Це підкреслює важливість інтегрованого підходу, де кожен компонент взаємодіє з іншими, забезпечуючи стійку поведінкову та атитюдну лояльність гостей.

1.3. Інновації як інструмент підвищення конкурентоспроможності та залучення споживачів

У сучасному світі, де технології швидко розвиваються, а вимоги клієнтів постійно змінюються, готельні підприємства змушені впроваджувати новітні рішення для підтримки високого рівня обслуговування та задоволення потреб гостей. Саме тому інновації нині стали ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності та залучення споживачів у готельному бізнесі.

Одним із основних напрямків інновацій є цифровізація обслуговування клієнтів. Використання чат-ботів, мобільних додатків та автоматизованих систем бронювання дозволяє спростити процес взаємодії з гостями, зменшити час очікування та підвищити ефективність обслуговування. Наприклад, багато готелів впроваджують мобільні додатки, які дозволяють гостям реєструватися, відкривати двері номерів та замовляти послуги без необхідності звертатися до

рецепції. Це не тільки покращує досвід клієнтів, але й знижує навантаження на персонал.

Іншим важливим напрямком є персоналізація послуг. Завдяки збору та аналізу даних про уподобання гостей, готелі можуть пропонувати індивідуальні пакети послуг, що відповідають конкретним потребам кожного клієнта. Наприклад, на основі історії перебування можна запропонувати спеціальні пропозиції або послуги, які можуть зацікавити конкретного гостя. Такий підхід сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів та їх лояльності.

Сталий розвиток та екологічні інновації стрімко набувають все більшого значення. Впровадження енергозберігаючих технологій, використання відновлювальних джерел енергії та зменшення використання одноразового пластику відповідають на зростаючий попит споживачів на екологічно чисті та відповідальні послуги. Готелі, які отримують екологічні сертифікати, можуть залучати нових клієнтів, які надають перевагу сталому туризму.

Крім того, інновації в управлінні та операціях допомагають оптимізувати внутрішні процеси, знижувати витрати та підвищувати ефективність роботи. Впровадження автоматизованих систем управління, використання великих даних для прогнозування попиту та оптимізації ціноутворення дозволяє готелям бути більш гнучкими та адаптивними до змінюваного ринкового середовища.

Таким чином, інновації є необхідною умовою для підвищення конкурентоспроможності та залучення споживачів у готельному бізнесі. Вони дозволяють не тільки покращити якість обслуговування та задоволення клієнтів, але й забезпечити сталий розвиток підприємства в умовах сучасного ринку.

У контексті готельного бізнесу технологічні інновації виступають ключовим чинником, який не лише сприяє підвищенню конкурентоспроможності, але й забезпечує більш глибоке залучення споживачів. Зростаюча динаміка змін у споживчих очікуваннях вимагає від готелів не просто адаптації, а активного застосування інновацій для того, щоб

не відставати від ринку та знаходити нові точки диференціації. Нижче розглянуто три потужні технологічні напрями – штучний інтелект, Інтернет речей (IoT) та великі дані, – у їхньому взаємозв'язку з конкурентоспроможністю та споживачем.

Перш за все, штучний інтелект (ШІ) дозволяє готелям удосконалювати обслуговування через автоматизацію рутинних процесів та забезпечення персоналізованого підходу. Застосування чат-ботів і віртуальних помічників скорочує час відповіді на запити гостей, що підвищує їх задоволеність і формує позитивну репутацію. Системи прогнозування попиту на базі машинного навчання дозволяють передбачати піки завантаженості, планувати ресурси персоналу й інфраструктури, знижувати втрати від перебоїв чи надлишкової побудови запасів. В українських дослідженнях, зокрема в таких, що описують технологічні інновації в готельному бізнесі, зазначається, що сучасне обладнання та автоматизація мають значний вплив на якість обслуговування, економічну ефективність та конкурентні переваги підприємств у сфері гостинності [15]. Наприклад, алгоритми на базі ШІ можуть використовуватися для динамічного ціноутворення, аналізу патернів споживання, оптимізації маркетингових витрат, що дозволяє готелям не лише реагувати на ринкові зміни, але й передбачати їх.

Проте, застосування ШІ супроводжується викликами, такими як: потреба в якісних даних, у фахівцях, здатних налаштовувати моделі, а також у добре продуманих етичних та правових рамках, особливо коли йдеться про персональні дані гостей. Без цих елементів потенціал ШІ не може бути реалізований повною мірою, навіть якщо технологія доступна з технічної точки зору.

Інтернет речей (IoT) відкриває ще один вимір інновацій для готелів. Впровадження розумних пристроїв – термостатів, систем освітлення, безпеки, кондиціонування, що керуються дистанційно або автоматично – дозволяє підвищити комфорт гостей, знизити витрати на енергоспоживання і обслуговування. Зокрема, в українському контексті існують дослідження, що

стосуються енергоефективності в готелях, які мають як технологічні, так і економічні аспекти. Наприклад, в роботі [4] йдеться про оптимізацію систем енергозабезпечення, що веде до економії коштів і підвищення якості обслуговування за рахунок зменшення перебоїв та збоїв у сервісі. Енергоефективність систем на основі III та IoT (AIoT) висвітлюється, як інтеграція цих технологій здатна сприяти сталому розвитку, зменшенню витрат на електроенергію і поліпшенню екологічного іміджу готелю.

IoT-технології також дозволяють створювати інтелектуальне середовище, у якому гість має можливість індивідуального контролю (через мобільні додатки або системи кімнатного управління) над умовами перебування – температура, освітлення, безпека й інші параметри. Таке середовище формує відчуття індивідуалізації та підвищує лояльність, що є важливим у конкурентній боротьбі.

Великі дані й аналітика виступають сполучним елементом, який дає змогу використовувати переваги III та IoT максимально ефективно. Аналіз великих обсягів даних про поведінку гостей, їхні вподобання, історію бронювань, канали звернень, зворотній зв'язок – все це формує надійний фундамент для прийняття менеджерських рішень. Персоналізовані маркетингові кампанії, таргетинг, сегментація клієнтів – це не просто тренд, а спосіб вийти на більш високу прибутковість та зменшити витрати на слабоцільові дії [15]. Крім того, великі дані дозволяють оптимізувати ціноутворення і пропозиції, виходячи з аналізу конкурентного середовища і змін ринкового попиту. Наприклад, аналітика показує, що навіть в умовах кризи – пандемії чи воєнного стану – гнучке реагування на зміну попиту підтримує фінансову стійкість готелів. В статті [12] підкреслено, що трансформації, зумовлені COVID-19 і війною, змушують бізнес більш активно використовувати цифровізацію та аналітичний підхід до управління.

Узагальнюючи, технологічні інновації – III, IoT, великі дані – виявляються синергетичними: тільки їхня комбінація здатна створити той рівень ефективності, що забезпечує конкурентну перевагу. Інвестиції в III-

системи без якісного збору та аналізу даних можуть бути марними; рішення IoT потребують належної інтеграції зі структурами управління, стандартизації й підтримки з боку персоналу. Одночасно необхідно враховувати ризики – високі початкові інвестиції, потреба у кваліфікованих ІТ-фахівцях, загрози кібербезпеки, захист даних і етичного характеру.

Для готелів, які прагнуть підвищити конкурентоспроможність і залучити споживачів, ключовим є не просто застосування окремих технологій, а побудова інноваційної екосистеми, де ШІ, IoT та великі дані працюють у взаємодії: автоматизація обслуговування, індивідуалізація досвіду гостя, оптимізація ресурсів, екологічність, сталість. Такий підхід дозволяє не тільки реагувати на мінливі потреби ринку, а й формувати попит, задавати нові стандарти сервісу і створювати емоційні зв'язки зі споживачами, що в умовах підвищеної конкуренції стає вирішальним фактором виживання та розвитку.

Досліджуючи інновацій, важливо зосередитися на напрямках, які виходять за межі чисто технологічних рішень, але стають дедалі вагомішими для споживачів і ринку. До таких можна віднести зелену сертифікацію та екологічні стандарти, персоналізовані пропозиції і використання віртуальної та доповненої реальності – усі вони не просто підсилюють імідж готелю, але можуть стати конкурентною перевагою і чинником вибору для екологічно й емоційно орієнтованого клієнта.

Зелена сертифікація та екологічні стандарти. Отримання екологічної сертифікації – такий як Green Key – означає, що готель підтверджує своє зобов'язання до сталого розвитку, мінімізації негативного впливу на довкілля, економії ресурсів і дотримання екологічних норм. В Україні це вже не фантазія, а реальність: так, Holiday Inn Kyiv офіційно отримав сертифікат Green Key у жовтні 2024 року, підтвердивши, що відповідає суворим екологічним стандартам у управлінні навколишнім середовищем та соціальній відповідальності [37].

Курорт Буковель (зокрема регіональна спільнота готелів та ресторанів) активно готується до сертифікації Green Key через семінари на тему сталого

розвитку, перевірки документів та формування екологічної політики для суб'єктів туристичної діяльності [20]. Так само Apart Hotel Shelter у Буковелі отримав Green Key – як доказ того, що бізнес готовий інвестувати в еко-ініціативи, які мають значення не лише на внутрішньому, а й міжнародному рівні [5].

Зелена сертифікація виконує кілька важливих функцій у підвищенні конкурентоспроможності. По-перше, вона працює як маркер довіри у свідомих туристів, які готові обрати готелі не лише за зручністю і ціною, але й за впливом на довкілля. По-друге, вона стимулює ефективніше використання ресурсів – енергії, води, матеріалів, що веде до зниження експлуатаційних витрат. Навчання персоналу, сортування й утилізація відходів, контроль хімії при прибиранні – усе це зменшує ризики витрат і репутаційні ризики. По-третє, зелена сертифікація може бути частиною маркетингової стратегії: готелі, що мають такі сертифікати, часто отримують перевагу в просуванні (у туристичних путівниках, на спеціалізованих платформах, серед міжнародних туристичних агенцій).

Втім, застосування екологічних стандартів також передбачає певні виклики. Потрібно вкладати кошти у модернізацію інфраструктури (наприклад, системи енергоощадження, водопостачання, утилізацію відходів), змінювати операційні процеси, іноді вести документацію і проходити регулярні аудити. У контексті України важливо враховувати волатильність цін на комунальні ресурси, проблеми логістики екологічних матеріалів, а також необхідність підвищення екологічної обізнаності персоналу та гостей.

Персоналізація сервісу та маркетингових пропозицій – це відгалуження технологічних інновацій у сфері клієнтського досвіду, яке інтенсивно використовується вже зараз. Використовуючи дані про попередні перебування, історію бронювань, вподобання гостей (тип харчування, інтереси, розваги), готелі можуть формувати індивідуальні пропозиції, які перевищують очікування клієнтів.

В українських медіа-джерелах зустрічаються приклади, як такі персоналізовані сервіси підвищують лояльність: у готелях аналізують відгуки гостей і соціальні мережі, щоб зрозуміти потреби і пропонувати саме ті послуги, які будуть найбільш релевантними гостю. Наприклад, якщо гостя цікавлять екскурсії, SPA-послуги або особлива кухня – такі додаткові сервіси можуть бути запропоновані ще при бронюванні або в період перебування, знижуючи бар'єр прийняття рішення та підвищуючи враження від обслуговування [11].

Персоналізовані пропозиції корелюють із вищими показниками задоволеності і повторних відвідів, особливо якщо гості відчують, що їхні уподобання були враховані і що вони отримують щось більше, ніж просто «стандарт». Для готелю це означає підвищення середнього доходу з клієнта (наприклад через апгрейди, замовлення додаткових послуг) та зменшення витрат на масові маркетингові кампанії, які мають низьку ефективність.

Труднощі персоналізації часто пов'язані з питаннями захисту персональних даних, збиранням якісних і репрезентативних даних, інтеграцією різних джерел (бронювання, CRM, відгуки, соціальні мережі), а також з витратами на впровадження відповідних систем (аналітика, CRM, машинне навчання). Крім того, надлишкова персоналізація може викликати небажані реакції – гості можуть відчувати, що їхнє приватне життя порушено або надто багато інформації використовується без явної згоди.

Технології VR та AR надають нові можливості для комунікації з потенційними споживачами ще до того, як вони приїдуть до готелю, а також підсилюють досвід від перебування. Наприклад, за допомогою віртуальних турів по готельним кімнатам, території, спа-центру, ресторанів чи конференц-залах, гості отримують повне уявлення про сервіс і умови, що знижує асиметрію інформації та підвищує довіру до закладу. Доповнена реальність може використовуватися для візуалізації зручностей або для створення інтерактивного контенту у лобі чи на сайті: наприклад, AR-додатки, що

показують шлях до певних сервісів готелю, або інформацію про історію будівлі чи навколишніх пам'яток.

Наукові дослідження міжнародного рівня підтверджують, що такі цифрові тури та цифрові двійники (digital twins) підвищують залученість і задоволення користувачів, особливо якщо UX дизайн продуманий, враховує користувацький досвід, зручність навігації, мінімальні затримки і ризик дискомфорту (наприклад, motion sickness у VR) [57]. Хоча в Україні прикладів досліджень, присвячених VR/AR у готельній сфері, небагато, технологія активно обговорюється в контексті маркетингу та просування, тематичних презентацій і залучення клієнтів до вибору навіть до бронювання.

Інноваційні підходи – зелена сертифікація, персоналізація, VR/AR, III та IoT – можуть взаємодоповнювати один одного. Готель, який отримав Green Key, має історію екологічної відповідальності, вона може стати частиною персоналізованої комунікаційної стратегії (наприклад, клієнту, який згадував, що для нього важлива екологія, надсилати інформацію про еко-ініціативи), а VR-тур може показати господаря, що зелені практики справді реалізовані на місці. Такий комплексний підхід не лише підсилює репутацію, але й може зменшити ризики – наприклад, невідповідність між очікуваннями, створеними у маркетингу, і фактичною якістю.

Для українських готелів важливо враховувати кілька ключових аспектів під час впровадження інновацій:

По-перше, необхідно правильно визначити пріоритети з урахуванням наявних ресурсів. Це означає, що керівництво має обирати ті екологічні заходи чи технології, які принесуть найбільший ефект за мінімальних витрат – наприклад, впровадження енергозберігаючих систем, перехід на повторне використання води чи цифровізацію процесів обслуговування. Такі рішення повинні враховувати економічні можливості підприємства та особливості регіону, у якому воно працює.

По-друге, варто створити ефективну систему збору та аналізу даних про гостей. Це дозволить персоналізувати обслуговування, краще розуміти

потреби клієнтів і водночас гарантувати безпеку та конфіденційність їхніх персональних даних. Надійні цифрові інструменти і прозора політика захисту інформації є важливою складовою довіри до бренду готелю.

По-третє, потрібно ретельно підходити до вибору партнерів і постачальників, які дотримуються екологічних та цифрових стандартів. Співпраця з такими компаніями сприятиме підвищенню якості послуг, зменшенню ризиків і формуванню позитивного іміджу готелю як відповідального учасника ринку.

Ще один важливий напрям – інвестування у сучасний дизайн цифрових рішень: віртуальних турів, сайтів чи AR-додатків. Їхній інтерфейс має бути зручним, візуально привабливим і зрозумілим для користувача, адже саме це впливає на перше враження про готель та може стати вирішальним фактором при виборі.

І нарешті, готелі мають формувати цілісну маркетингову історію, у якій поєднуються сучасні технології, екологічність, персоналізований підхід і новаторський стиль комунікації. Активна присутність у соціальних мережах, розповідь про власні екоініціативи та демонстрація інноваційних сервісів допомагають створити конкурентну перевагу й привабити сучасного споживача, який цінує не лише комфорт, а й відповідальність бізнесу.

Узагальнення результатів дослідження інновації як інструменту підвищення конкурентоспроможності та залучення споживачів представлено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Інноваційні підходи в готельному бізнесі

	Напрямок інновацій	Сутність / технологія	Переваги для готелю
1	Штучний інтелект (AI)	Чат-боти, віртуальні помічники, прогнозування попиту	Оптимізація роботи персоналу, підвищення ефективності, зниження витрат
2	Інтернет речей (IoT)	Розумні термостати, освітлення, системи безпеки	Енергозбереження, контроль ресурсів, підвищення комфорту

Продовження табл. 1.3

	Напрямок інновацій	Сутність / технологія	Переваги для готелю
3	Великі дані та аналітика	Збір і аналіз інформації про поведінку гостей	Точніше планування, ефективний маркетинг, гнучке ціноутворення
4	Зелена сертифікація (Green Key, EarthCheck)	Впровадження екостандартів і енергоощадних технологій	Підвищення репутації, зниження витрат на ресурси
5	Персоналізовані пропозиції	Використання CRM і даних про попередні бронювання	Зростання лояльності, повторні візити
6	Віртуальна і доповнена реальність (VR/AR)	Віртуальні тури, 3D-презентації номерів і послуг	Збільшення конверсії бронювань, покращення маркетингу

Джерело: складено автором за [4; 5; 11; 12; 15; 22; 37; 57].

Отже, інновації в готельно-ресторанному бізнесі стають ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності та формування позитивного іміджу бренду. Використання штучного інтелекту, великих даних, екотехнологій, цифрових сервісів і VR/AR-рішень дозволяє не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й створити для гостя персоналізований, комфортний та емоційно привабливий досвід. Впровадження таких технологій потребує продуманої стратегії, партнерства з інноваційними постачальниками та орієнтації на сталий розвиток, що у підсумку забезпечує зростання лояльності клієнтів і стабільні конкурентні переваги на ринку.

Висновки до розділу 1

Специфіка споживчої поведінки в гостинності полягає у високій ролі нематеріальних, емоційних та контекстуальних чинників; у зростаючій значущості цифрових каналів та онлайн-репутації; а також у необхідності інтегрувати сталість та автентичність у ціннісні пропозиції. Розуміння цих особливостей є передумовою ефективної маркетингової стратегії та дизайну сервісу, що забезпечить конкурентну перевагу та довгострокову лояльність клієнтів.

Споживча лояльність у готельному бізнесі формується через комплексне поєднання сприйнятої якості, задоволення, емоційного досвіду, цифровізації, сталих практик та ролі персоналу. Інтегровані підходи дозволяють оцінювати всі детермінанти, виявляти сильні та слабкі сторони сервісу, а також розробляти ефективні стратегії управління клієнтським досвідом. Такий підхід сприяє зростанню повторних візитів, підвищенню репутації бренду та довгостроковій конкурентоспроможності підприємства.

Інновації стають ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності готельного бізнесу, оскільки поєднують технологічний прогрес із орієнтацією на потреби споживача. Використання ШІ, IoT, великих даних, VR/AR та екологічних стандартів забезпечує персоналізацію послуг, ефективність управління й формує сучасний, сталий імідж готелю на ринку гостинності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «ROYAL HOTEL DE PARIS» ТА ЙОГО СИСТЕМИ ВЗАЄМОДІЇ ЗІ СПОЖИВАЧАМИ

2.1. Організаційно-економічна характеристика готелю «Royal Hotel De Paris»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Де Парі» є сучасним суб'єктом господарювання, який здійснює управління готельним комплексом «Royal Hotel De Paris», що розташований у самому серці столиці – на вул. Великій Васильківській, 5, м. Київ. Підприємство створене у 2009 році, має статус юридичної особи приватної форми власності та функціонує на підставі статуту. Електронна адреса для офіційних контактів – deparis@rhg.com.ua

Готель працює під брендом «Royal Hotel De Paris», який позиціонує себе як елітний butik-готель категорії 3 зірки, орієнтований на надання високоякісних послуг проживання, відпочинку та релаксації. Фото екстер'єру та інтер'єру готелю наведено у додатку А.

Стратегічне розташування готелю у центральному діловому та культурному районі Києва – поблизу Хрещатика – створює вигідні умови для приваблення як бізнес-мандрівників, так і туристів. Гості мають зручний доступ до ключових транспортних вузлів: Київського залізничного вокзалу (3 км), аеропорту «Київ» (8 км) та міжнародного аеропорту «Бориспіль» (33 км), що забезпечує комфортну логістику для приїжджих з різних країн [49].

Основна діяльність ТОВ «Де Парі» здійснюється згідно з КВЕД 55.10 – надання послуг готелів і подібних засобів розміщення. Крім того, компанія провадить допоміжні напрями діяльності: 96.04 – забезпечення фізичного комфорту, 96.02 – послуги перукарень і салонів краси, 96.01 – прання та хімічне чищення виробів. Така диверсифікація свідчить про багатофункціональний характер бізнесу, орієнтованого на комплексне

задоволення потреб клієнтів, що відповідає концепції бутік-готелів преміум-класу [21].

Готель розміщений у багатофункціональній офісній будівлі, де займає два поверхи. Інтер'єр виконаний у витонченому вікторіанському стилі, що поєднує класику з елементами сучасної естетики. Використання дерев'яних панелей, вишуканих тканин і теплих відтінків створює атмосферу розкоші та затишку. Цей стиль не лише формує унікальний імідж закладу, а й підкреслює його належність до нішевого сегмента готелів із персоналізованим підходом до кожного гостя.

Номерний фонд «Royal Hotel De Paris» становить 23 номерів. До складу номерів входять категорії: Standard, Junior Suite, Suite та Apartments. Кожен номер оснащений сучасною технікою, системами клімат-контролю, бездротовим інтернетом і преміальною косметикою, що відповідає вимогам міжнародних стандартів категорії 3 зірки [49].

Основну клієнтську базу готелю формують туристи віком від 25 до 60 років, ділові відвідувачі, представники міжнародних компаній і дипломатичних місій. Сегментація ринку свідчить, що готель орієнтований на гостей із середнім і високим рівнем доходів, які цінують комфорт, приватність і сервіс європейської якості.

До основних послуг готелю належать проживання, щоденне прибирання, сніданок, трансфер, консьєрж-сервіс, бронювання квитків і турів. Додатково функціонують СПА-центр, салон краси, хімчистка та сервіс прання, що дозволяє створювати комплексну пропозицію для клієнтів, орієнтовану на комфорт і релаксацію [49].

В умовах воєнного стану, спричиненого збройною агресією росії, діяльність підприємства адаптована до змінених ринкових умов. Готель обслуговує представників міжнародних організацій, журналістів, дипломатів та українських бізнесменів, забезпечуючи безпечне проживання та високий рівень сервісу. Перспективи розвитку компанії пов'язані з відновленням

туристичної галузі після завершення бойових дій, розширенням спектра послуг і можливим збільшенням номерного фонду.

Організаційна структура управління «Royal Hotel De Paris» є лінійно-функціональною, що передбачає поєднання централізованого керівництва з функціональним розподілом обов'язків (рис. 2.1). Така система управління забезпечує оперативність прийняття рішень, чіткий розподіл відповідальності та високий рівень контролю якості послуг.



Рис. 2.1. Організаційна структура готелю «Royal Hotel De Paris»

Джерело: складено автором за [49]

У структурі підприємства функціонує 26 штатних одиниць, які розподілені між основними службами: адміністрацією, бухгалтерією, службою прийому і розміщення, господарською частиною, баром, СПА-центром, салоном краси та технічним відділом. Штатний розпис підприємства наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Штатний розпис готелю «Royal Hotel De Paris»

№	Посада	К-сть штатних одиниць	Відділ
1	Генеральний директор	1	Адміністрація
2	Фінансовий директор	1	Адміністрація
3	Головний бухгалтер	1	Бухгалтерія
4	Менеджер з персоналу	1	Адміністрація
5	Спеціаліст з маркетингу та PR	1	Адміністрація
6	Керівник служби прийому та розміщення	1	Служба прийому та розміщення
7	Адміністратор рецепції	3	Служба прийому та розміщення
8	Консьєрж	2	Служба прийому та розміщення
9	Керівник господарської служби	1	Господарська служба
10	Покоївка	5	Господарська служба
11	Бармен	2	Барна служба
12	Офіціант	2	Барна служба
13	Менеджер СПА-центру	1	СПА-центр
14	Масажист	1	СПА-центр
15	Косметолог	1	СПА-центр
16	Перукар-стиліст	1	Салон краси
17	Інженер з експлуатації	1	Інженерно-технічна служба
18	Водій	1	Інженерно-технічна служба

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Де Парі»

Управлінська вертикаль очолюється генеральним директором – головна управлінська ланка, відповідальна за загальну стратегію, фінансову стабільність, формування стандартів обслуговування та взаємодію з ключовими партнерами. Його функції включають ухвалення управлінських рішень, контроль за виконанням бізнес-плану, розробку політики якості, а також кризове управління. Генеральний директор встановлює зв'язки між усіма службами, забезпечуючи їхню узгоджену роботу. Його вплив на залучення клієнтів проявляється через створення привабливого іміджу бренду, формування політики ціноутворення, підтримку інновацій у сервісі.

Фінансовий директор забезпечує фінансову дисципліну, бюджетування, контроль витрат і оптимізацію доходів. Він співпрацює з головним

бухгалтером у частині обліку, але водночас виконує функцію стратегічного контролю – визначає економічну ефективність маркетингових кампаній, тарифної політики, програм лояльності. Таким чином, його діяльність опосередковано впливає на утримання клієнтів через фінансову збалансованість і стабільність роботи готелю.

Головний бухгалтер забезпечує ведення бухгалтерського та податкового обліку, контролює розрахунки з постачальниками, персоналом і клієнтами. Хоча його функції не мають безпосереднього контакту з гостями, він забезпечує фінансову прозорість і стабільність, що є основою довіри партнерів і туристичних операторів. Крім того, чітке фінансове управління дозволяє уникати перебоїв у роботі сервісів, що опосередковано впливає на якість обслуговування.

Менеджер з персоналу відповідає за добір, навчання, мотивацію й оцінку персоналу. Саме від його роботи залежить рівень сервісної культури та командної взаємодії. Наявність професійних, комунікабельних і мотивованих працівників безпосередньо впливає на задоволеність гостей. Менеджер з персоналу підтримує корпоративну культуру, що сприяє емоційній залученості співробітників і формуванню стабільної репутації готелю.

Спеціаліст з маркетингу та PR – ключова фігура у сфері залучення нових клієнтів. Його завдання включають аналіз ринку, створення рекламних кампаній, ведення сторінок у соціальних мережах, співпрацю з туристичними агентствами, організацію PR-заходів і просування бренду. Він формує комунікаційний образ готелю, керує репутацією в онлайн-просторі, впроваджує програми лояльності. Саме цей фахівець створює первинний імідж готелю, який визначає рішення потенційного гостя про бронювання.

Служба прийому та розміщення – це один з найважливіших підрозділів, який безпосередньо контактує з гостями. Від якості його роботи залежить перше враження клієнта, а також рівень задоволення від проживання. Керівник служби прийому та розміщення координує роботу адміністраторів і консьєржів, контролює бронювання, розміщення, вирішення конфліктів, облік

завантаженості номерного фонду. Він забезпечує ефективну взаємодію із господарською службою та технічним персоналом для швидкого реагування на потреби гостей. Його роль полягає в управлінні досвідом клієнта (customer experience) – від моменту зустрічі до виїзду.

Адміністратори рецепції є обличчям готелю. Вони здійснюють поселення, консультування гостей, прийом дзвінків, бронювання, обробку скарг. Від їхньої комунікаційної компетентності, знання іноземних мов і здатності швидко вирішувати проблеми залежить рівень задоволеності клієнтів і їхня готовність повернутися. Цей персонал формує найтісніший емоційний зв'язок із гостем.

Консьєржі виконують функції персональних асистентів гостей: організовують транспорт, бронювання квитків, екскурсій, ресторанів, надають довідкову інформацію. Саме вони створюють додаткову цінність сервісу, перетворюючи звичайне проживання на індивідуальний досвід. Їхня діяльність безпосередньо впливає на рівень лояльності та рекомендації клієнтів.

До господарської служби належать керівник служби та покоївки. Цей підрозділ забезпечує чистоту, порядок і технічну готовність номерів. Керівник господарської служби організовує роботу персоналу, контролює якість прибирання, веде облік інвентарю та матеріалів, координує дії з технічною службою. Його завдання полягає в забезпеченні бездоганного санітарного стану приміщень і дотриманні стандартів гігієни. Покоївки мають щоденний контакт з гостями, хоч і опосередкований. Їхня уважність і тактовність підсилюють відчуття комфорту та безпеки. Чистота – ключовий чинник утримання клієнтів, тому роль цього персоналу у формуванні позитивного досвіду складно переоцінити.

Барна служба представлена барменами і офіціантами, які забезпечують обслуговування у барі або ресторані готелю. Їхній професіоналізм, гостинність і вміння підтримувати розмову створюють емоційний контакт із гостями. Вони часто є не лише обслуговуючим персоналом, а й джерелом інформації,

рекомендацій, а іноді навіть частиною бренду готелю. Якість роботи барної служби впливає на формування додаткових продажів (up-selling) і сприяє довготривалій лояльності клієнтів, особливо постійних відвідувачів. У випадку готелів категорії «4–5 зірок» саме бар може стати елементом брендової ідентичності.

До СПА-центру входять менеджер СПА, масажист, косметолог, а також перукар-стиліст у салоні краси. Ці служби формують додаткові джерела доходу й мають потужний вплив на сприйняття рівня комфорту. Менеджер СПА-центру відповідає за організацію процедур, облік записів клієнтів, координацію персоналу, контроль за чистотою й санітарією. СПА-послуги належать до елементів емоційного сервісу – вони підсилюють задоволення від перебування та сприяють повторним візитам. Масажист, косметолог і перукар-стиліст створюють індивідуальний контакт із клієнтом, забезпечуючи персоналізований сервіс. Їхня ввічливість, уважність і професійна компетентність мають безпосередній вплив на лояльність і рекомендації гостей, що особливо важливо для готелів, які позиціонуються як wellness-орієнтовані.

Інженерно-технічна служба включає інженера з експлуатації та водія. Інженер з експлуатації відповідає за технічну справність усіх систем: електропостачання, водопостачання, кондиціювання, ліфтів тощо. Безперебійна робота інфраструктури є критичною умовою комфорту гостей. Несправності безпосередньо впливають на рівень задоволення, тому технічна служба, хоч і непомітна, є фундаментом сервісної стабільності. Водій забезпечує транспортні послуги – зустріч/проводи в аеропорт, перевезення VIP-гостей, доставку матеріалів. Його професійна поведінка також впливає на сприйняття бренду готелю, особливо серед ділових клієнтів.

Організаційна структура готелю передбачає вертикальні зв'язки управління (від директора до виконавців) і горизонтальні зв'язки взаємодії між службами. Найважливіші комунікаційні ланцюги утворюються між:

- службою прийому та господарською службою – для оперативного

прибирання номерів;

- адміністрацією та маркетингом – для реалізації стратегій просування;

- СПА-центром і рецепцією – для узгодження записів гостей;

- бухгалтерією та фінансовим директором – для контролю за доходами від додаткових послуг;

- персоналом барної служби та адміністратором рецепції – для координації бронювання столиків і обслуговування груп.

Усі ці зв'язки спрямовані на забезпечення цілісного клієнтського досвіду, де кожен підрозділ підтримує загальну якість сервісу. Структура «Royal Hotel De Paris» демонструє гармонійне поєднання управлінських, сервісних і допоміжних функцій. Вона створена за принципом орієнтації на клієнта (customer-oriented management), де майже кожна позиція, навіть технічна, має опосередкований вплив на сприйняття якості послуг.

Основними драйверами залучення клієнтів є:

- діяльність спеціаліста з маркетингу та PR;

- професійна робота адміністраторів і консьєржів;

- високий рівень чистоти та комфорту, забезпечений господарською службою.

Основними чинниками утримання клієнтів виступають: персоналізований сервіс СПА-центру та салону краси; якість харчування і барного обслуговування; доброзичливість і компетентність персоналу; ефективна система зворотного зв'язку та вирішення скарг.

Незважаючи на високий рівень організації, деякі аспекти роботи готелю потребують вдосконалення. Спостерігаються нарікання гостей на застарілу матеріально-технічну базу (МТБ) номерного фонду та обладнання СПА. Частково відчувається відставання в автоматизації внутрішніх процесів, що може знижувати оперативність обробки бронювань і запитів клієнтів. Крім того, використання традиційних маркетингових інструментів не завжди

забезпечує точне прогнозування потреб гостей та персоналізацію сервісу. Це вказує на те, що готель «Royal Hotel De Paris» потребує впровадження інноваційних підходів до утримання клієнтів, автоматизації взаємодії між службами (CRM, PMS-системи) та розвитку програм навчання персоналу, щоб не втратити конкурентоспроможність на ринку.

Отже, штатна структура готелю «Royal Hotel De Paris» є добре організованою та відповідає сучасним вимогам готельного менеджменту. Кожна позиція має чітко визначені функції, а система взаємодії між службами спрямована на створення бездоганного клієнтського досвіду. Організаційна модель відображає баланс між адміністративним контролем і сервісною гнучкістю. Водночас потенціал для вдосконалення полягає у посиленні аналітичної ролі маркетингу, модернізації МТБ та впровадженні технологічних інноваційних рішень.

2.2. Аналіз маркетингової діяльності та позиціонування готелю «Royal Hotel De Paris» на ринку

Дослідження маркетингової діяльності та позиціонування готелю на ринку дозволяє виявити його ключові конкурентні переваги. До основних сильних сторін належить вигідне розташування в центральній частині міста, що забезпечує гостям швидкий доступ до основних туристичних та ділових локацій. Ціноутворення готелю орієнтоване на бюджетний сегмент ринку, що робить послуги проживання доступними для широкого кола споживачів. Класичний стиль оформлення приміщень та надання основних комунальних послуг відповідають базовим очікуванням цільової аудиторії. Крім того, зручний під'їзд та висока транспортна доступність створюють додаткові переваги для потенційних клієнтів.

Водночас аналіз споживчих відгуків виявляє суттєві недоліки в операційній діяльності готелю, які негативно впливають на його ринкову репутацію. Значна кількість клієнтів висловлює незадоволення технічним

станом номерів, зазначаючи потребу в капітальному ремонті та обмежену площу приміщень. Особливо проблемним аспектом виявляється високий рівень шуму від сусідніх нічних розважальних закладів та клубів, що суттєво знижує комфортність перебування гостей. Додатковим чинником погіршення споживчого досвіду є низька якість прибирання номерів. Усі ці фактори призвели до критично низького рейтингу закладу – 2,3 з 5 балів на платформі Tripadvisor, де готель посідає останнє, 91-ше місце серед маленьких готелів Києва.

Просування готельних послуг здійснюється через диверсифіковану систему маркетингових каналів. Власний веб-сайт готелю виконує функцію основної інформаційної платформи, тоді як розміщення на спеціалізованих пошукових системах та платформах онлайн-бронювання, зокрема Booking.com та Tripadvisor, забезпечує залучення міжнародної аудиторії. Присутність у соціальній мережі Instagram дозволяє підтримувати візуальну комунікацію з потенційними клієнтами. Додатково готель використовує рекламу через партнерські платформи для розширення охоплення цільової аудиторії.

Сегментація споживачів показує, що основну цільову аудиторію готелю становлять бюджетні туристи, які шукають економічне проживання в центральній частині міста за помірну ціну. Особливу частку клієнтської бази складає молодіжна аудиторія, яка традиційно демонструє більшу толерантність до обмежень у комфорті заради цінової доступності. Проте специфічне розташування готелю поблизу нічних розважальних закладів формує дещо парадоксальну ситуацію: з одного боку, високий рівень шуму відлякує клієнтів, які цінують спокій та комфорт, з іншого боку, така локація може залучати відвідувачів, для яких близькість до розважальної інфраструктури є пріоритетнішою за акустичний комфорт у номері.

готель «Royal Hotel De Paris» позиціонується як недорогий і зручний варіант розміщення в центрі Києва, що є його сильним маркетинговим активом. Однак наявність серйозних проблем із сервісом, шумом і станом

номерів суттєво знижує конкурентоспроможність і привабливість бренду. Для покращення позиціонування необхідно усунути якісні недоліки, звернути увагу на комфорт клієнтів і оновити маркетингові комунікації з акцентом на переваги та нові послуги.

Для комплексного аналізу ринкової позиції готелю «Royal Hotel De Paris» було проведено SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити можливості для розвитку і потенційні загрози з боку конкурентного середовища (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз середовища функціонування готелю «Royal Hotel De Paris»

SWOT-категорія	Пункти аналізу
Сильні сторони (Strengths)	- Центральне розташування в Києві поруч із туристичними та культурними об'єктами - Класичний стиль оформлення, що створює атмосферу елегантності - Базові послуги: безкоштовний Wi-Fi, сніданок, трансфер, цілодобова рецепція - Онлайн-присутність: сайт, соцмережі, платформи бронювання - Конкурентна цінова політика, доступна для бюджетних туристів
Слабкі сторони (Weaknesses)	- Низький рейтинг і негативні відгуки через поганий стан номерів (старий ремонт, маленькі кімнати) - Проблеми з шумом через близькість до нічних клубів - Відсутність сучасних зручностей та оновлень у готельній інфраструктурі - Обмежена кількість номерів (27), що обмежує масштаб бізнесу - Недостатньо ефективна робота з репутацією та клієнтською лояльністю
Можливості (Opportunities)	- Ремонт і оновлення номерів для підвищення якості та комфорту - Використання цифрових маркетингових інструментів, співпраця з блогерами, розвиток соцмереж - Впровадження програм лояльності та персоналізованих послуг - Розширення партнерств з туристичними операторами та платформами бронювання - Акцент на унікальних перевагах розташування та атмосфері готелю
Загрози (Threats)	- Висока конкуренція серед готелів у центрі Києва, особливо мережевих брендів - Негативні відгуки та погана репутація можуть відлякати клієнтів - Зміни туристичних потоків через політичну чи економічну нестабільність - Відсутність оновлень та покращень сервісу може погіршити позиції на ринку - Зростання популярності альтернативного житла (Airbnb, апартаменти)

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз готелю «Royal Hotel De Paris» показує, що підприємство має низку конкурентних переваг: центральне розташування, класичний стиль інтер'єру, базові послуги та онлайн-присутність, що дозволяє залучати туристів і бізнес-клієнтів. Водночас слабкі сторони, такі як застаріла матеріально-технічна база, обмежена кількість номерів та проблеми з репутацією через негативні відгуки, обмежують потенціал зростання та створюють ризики втрати клієнтів. Можливості розвитку включають модернізацію номерного фонду, впровадження цифрових інструментів маркетингу, персоналізованих послуг і програм лояльності, а також розширення партнерських зв'язків із туристичними операторами. Основні загрози – висока конкуренція, негативні відгуки, нестабільність туристичних потоків та зростання популярності альтернативного житла.

На основі цього аналізу першочерговими стратегічними завданнями для розвитку готелю повинні стати: модернізація МТБ та оновлення номерів для підвищення комфорту; активна цифровізація маркетингу та CRM-систем для покращення взаємодії з клієнтами; впровадження програм лояльності та персоналізованого сервісу; акцент на унікальних перевагах розташування та атмосфери готелю. Реалізація цих стратегій дозволить зміцнити позиції на ринку, підвищити рівень задоволеності гостей та забезпечити стійку конкурентоспроможність у преміум-сегменті Києва.

Для оцінки ринкової позиції готелю «Royal Hotel De Paris» було проведено конкурентний аналіз із порівнянням із трьома найближчими готелями в центрі Києва. Для проведення конкурентного аналізу були обрані три готелі: «Hotel Ukraine, ««Maidan Palace Hotel»» та «»Premier Palace Hotel Kyiv». Вибір базувався на таких критеріях:

- географічна близькість – усі готелі розташовані у центральній частині Києва, що робить їх прямими конкурентами за туристів та бізнес-клієнтів, які обирають розміщення в центрі міста;
- сегмент ринку – обрані заклади представляють преміум та середньо-преміум сегменти готельного ринку, що дозволяє порівнювати «Royal Hotel

De Paris» із готелями, які орієнтовані на туристів із високими та середніми запитами до сервісу;

- відомість та репутація – усі конкуренти добре представлені в онлайн-бронированні та мають значну кількість відгуків на платформах типу Booking.com, TripAdvisor та Expedia, що забезпечує надійну базу для порівняння за критеріями послуг, якості та ціни;

- подібність послуг та цільової аудиторії – готелі пропонують базовий набір послуг (сніданок, Wi-Fi, ресторани, конференц-зали), орієнтовані на туристів, бізнес-клієнтів і відпочивальників, що дозволяє оцінити конкурентні переваги «Royal Hotel De Paris» у співвідношенні «ціна–якість–сервіс».

Таким чином, обрані готелі забезпечують релевантне порівняння за ключовими параметрами: клас, розташування, інтер'єр, кількість номерів, послуги, ціни та репутація, що дозволяє комплексно оцінити конкурентну позицію «Royal Hotel De Paris» на ринку Києва.

Таблиця 2.3 узагальнює основні характеристики готелів-конкурентів і дає змогу комплексно оцінити їхні ринкові позиції. Наведені параметри формують повне уявлення про сильні та слабкі сторони кожного закладу. Такий підхід дозволяє визначити конкурентні переваги та окреслити подальші вектори розвитку «Royal Hotel De Paris».

Таблиця 2.3

Порівняльна характеристика конкурентів «Royal Hotel De Paris»

	Параметр	Royal Hotel De Paris	Hotel Ukraine	Maidan Palace Hotel	Premier Palace Hotel Kyiv
1.	Клас готелю	3 зірки	4 зірки	4 зірки	5 зірок
2.	Розташування	Центр Києва, вул. Велика Васильківська, 5, поруч з Хрещатиком	Майдан Незалежності, вул. Інститутська, 4	Центр Києва, вул. Хрещатик, 14	Центр Києва, вул. Січових Стрільців, 1
3.	Кількість номерів	23	442	130	289
4.	Стиль і інтер'єр	Класичний європейський, розкішне оздоблення	Класичний стиль з елементами модерну	Сучасний європейський дизайн	Розкішний класичний стиль з елементами арт-деко

Продовження табл. 2.3

	Параметр	Royal Hotel De Paris	Hotel Ukraine	Maidan Palace Hotel	Premier Palace Hotel Kyiv
5.	Цільова аудиторія	Туристи, бізнесмени, пари, шукають атмосферу романтики	Бізнесмени, туристи, державні делегації	Туристи, сім'ї, бізнесмени	VIP-гості, бізнес-еліта, туристи преміум-сегменту
6.	Послуги	Безкоштовний Wi-Fi, сніданок, трансфер, цілодобова рецепція, нічний клуб	Ресторан, бар, конференц-зали, бізнес-центр, спа-послуги	Ресторан, бар, конференц-зали, спа-послуги	Ресторан, бар, спа-центр, конференц-зали, басейн, фітнес-центр, казино
7.	Ціна	Від \$45	Від \$50	Від \$60	Від \$150
8.	Відгуки та репутація	Середній рейтинг, позитивні відгуки про розташування та обслуговування, зауваження щодо стану номерів	Високий рейтинг, позитивні відгуки про сервіс та зручності	Добрий рейтинг, позитивні відгуки про обслуговування та зручності	Високий рейтинг, позитивні відгуки про розкіш та сервіс
9.	Представлення в Інтернет-мережі	Власний сайт, соцмережі (Facebook, Instagram), платформи бронювання (Booking, Expedia, Agoda)	Офіційний сайт, соцмережі, онлайн-бронювання, туристичні агрегатори (Booking, TripAdvisor, Expedia)	Сайт готелю, соцмережі, популярні платформи бронювання (Booking, Hotels.com, Tripadvisor)	Власний сайт, соцмережі, преміум-платформи бронювання, активна digital-присутність і онлайн PR кампанії

Джерело: складено автором за [6; 21; 41; 48; 49].

Характеристика закладів показує, що «Royal Hotel De Paris» займає нішу середніх преміум-готелів у центрі Києва. Основною перевагою закладу є вигідне розташування поруч із туристичними та культурними об'єктами, класичний інтер'єр і доступна цінова політика, що приваблює туристів, бізнесменів і пари, які шукають атмосферу романтики. Готель забезпечує базовий набір послуг – Wi-Fi, сніданок, трансфер, цілодобову рецепцію – та має онлайн-присутність через сайт і соціальні мережі.

Порівняно з конкурентами, такими як «Hotel Ukraine», «Maidan Palace Hotel» та «Premier Palace Hotel Kyiv», «Royal Hotel De Paris» має меншу кількість номерів та обмежений спектр послуг. Відсутність сучасних зручностей, спа-центру та конференц-залів обмежує привабливість для бізнес-клієнтів і гостей, що очікують розкішні умови. Відгуки свідчать про позитивне

сприйняття сервісу та розташування, але стан номерів та застаріла МТБ потребують оновлення.

Для об'єктивності оцінки конкурентів застосовано експертне оцінювання за основними критеріями. Обґрунтування вибору критеріїв та їх вагова частка приведені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Обґрунтування критеріїв конкурентного аналізу

№	Критерій	Пояснення	Вагові коефіцієнти
1	Локація та транспортна доступність	Впливає на привабливість розміщення та ціну.	0,3
2	Якість номерного фонду та інфраструктури	Рівень комфорту, дизайн, оснащення.	0,2
3	Спектр послуг	Наявність SPA, басейну, ресторану, конференц-залів.	0,1
4	Репутація та відгуки	Середній рейтинг, коментарі гостей.	0,2
5	Ціна / цінова політика	Доступність щодо рівня ринку.	0,2
	Разом		100

Джерело: складено автором.

Обрані критерії конкурентного аналізу забезпечують комплексну й об'єктивну оцінку готелів, оскільки охоплюють ключові фактори, що впливають на сприйняття гостями та позиціонування на ринку. Найвищу вагу отримала локація (0,3), адже саме розташування визначає транспортну доступність, видимість та привабливість готелю, що істотно впливає на попит. Якість номерного фонду (0,2) та репутація (0,2) мають значний вплив на рішення клієнтів, оскільки відображають рівень комфорту та задоволеність гостей. Цінова політика (0,2) визначає конкурентність пропозиції в межах сегмента, а спектр послуг (0,1) посідає дещо нижчу вагу, проте залишається важливим для формування доданої цінності. Сукупність вагових коефіцієнтів забезпечує збалансованість та враховує специфіку ринку гостинності.

Наступним етапом аналізу є бальна оцінка закладів за обраними критеріями, що дозволяє кількісно відобразити їхні сильні та слабкі сторони та забезпечити подальшу нормалізацію даних для інтегрального аналізу.

Оцінювання здійснюється за 10-бальною шкалою, де вищий бал відповідає кращому рівню показника. Такий підхід дає можливість порівнювати різні готелі в єдиній системі координат, незалежно від їхнього класу та позиціонування (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Експертне оцінювання закладів-конкурентів

№	Критерії	Royal Hotel De Paris	Hotel Ukraine	Maidan Palace Hotel	Premier Palace Hotel
1.	Локація та транспортна доступність	5	9	8	7
2.	Якість номерного фонду та інфраструктури	4	7	8	10
3.	Спектр послуг	3	7	8	10
4.	Репутація та відгуки	6	8	8	9
5.	Ціна / цінова політика	10	8	7	3

Джерело: розраховано автором.

Аналіз таблиці 2.5 показує, що «Premier Palace Hotel» має найвищі оцінки за якістю номерів, спектром послуг і репутацією, що підтверджує його статус п'ятизіркового готелю преміум-сегмента. Готелі «Ukraine» та «Maidan Palace Hotel» демонструють збалансовані результати, особливо щодо локації, сервісів та репутації. Натомість готель «Royal Hotel De Paris», хоч і має перевагу в ціновій політиці (10 балів), поступається конкурентам у рівні інфраструктури, послуг та розташуванні. Така структура оцінок свідчить про різний рівень ринкових позицій і підкреслює необхідність модернізації для підвищення конкурентоспроможності «Royal Hotel De Paris».

Для забезпечення коректності подальших розрахунків та можливості порівняння готелів за різними критеріями, що мають різні шкали впливу, здійснено нормалізацію показників експертних оцінок за формолою:

$$X_{ij} = \frac{x_{ij}}{x_j^{\max}} \quad (3.1)$$

де,

x_{ij} – значення показника j для підприємства i ;

$x_j^{\max}$ – максимальне значення цього показника серед усіх підприємств;

X_{ij} – нормалізоване значення (від 0 до 1).

Нормалізація проводилася за методом відношення фактичного значення до максимального показника за кожним критерієм, що дозволяє привести усі значення до єдиного діапазону від 0 до 1, де 1 відповідає найкращому результату серед конкурентів за відповідним критерієм (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Нормалізовані значення оцінок критеріїв конкурентного аналізу

	Критерії	Royal Hotel De Paris	Hotel Ukraine	Maidan Palace Hotel	Premier Palace Hotel
1.	Локація та транспортна доступність	0,56	1,00	0,89	0,78
2.	Якість номерного фонду та інфраструктури	0,40	0,70	0,80	1,00
3.	Спектр послуг	0,30	0,70	0,80	1,00
4.	Репутація та відгуки	0,67	0,89	0,89	1,00
5.	Ціна / цінова політика	1,00	0,80	0,70	0,30

Джерело: складено автором.

За результатом проведеного розрахунку, найвищі значення отримали готелі «Premier Palace» та «Ukraine», особливо за локацією, якістю номерів і спектром послуг. «Royal Hotel De Paris» демонструє сильну позицію лише за ціною, а за іншими критеріями значно поступається конкурентам, що підкреслює його нижчу ринкову конкурентоспроможність.

Далі розрахуємо інтегральний показник для кожного підприємства за формулою:

$$I_i = \sum_{j=1}^n w_j * X_{ij} \quad (3.2)$$

де,

I_i — інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства i ;

w_j — вага показника j ;

X_{ij} — нормалізоване значення.

На заключному етапі конкурентного аналізу було здійснено розрахунок інтегральних показників, що відображають узагальнену конкурентоспроможність кожного готелю з урахуванням вагомості критеріїв та нормалізованих оцінок. Інтегральний індекс дозволяє комплексно порівняти

підприємства та визначити їхнє місце у конкурентному середовищі. Результати розрахунків наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Інтегральні показники конкурентоспроможності підприємств

	Готель	Інтегральний показник	Рейтинг
1.	Royal Hotel De Paris	0,612	4
2.	Hotel Ukraine	0,848	1
3.	Maidan Palace Hotel	0,825	2
4.	Premier Palace Hotel Kyiv	0,794	3

Джерело: складено автором.

Готель «Royal Hotel De Paris» посідає 4 місце серед конкурентів, що зумовлено слабшими позиціями за якістю номерного фонду, спектром послуг і репутацією. Його головна перевага — низька ціна та хороше розташування, що суттєво підвищує індекс за критерієм доступності. Найближчими та найсильнішими конкурентами виступають Готель «Ukraine» й «Maidan Palace», які мають збалансовану інфраструктуру, високі рейтинги та ширший набір послуг. Для посилення конкурентоспроможності «Royal Hotel De Paris» доцільно оновити інтер'єр, підвищити стандарти сервісу та розширити набір послуг (особливо бізнес-сервіси та оздоровчі опції).

Аналіз присутності готелів у Інтернет-мережі показує, що всі чотири заклади активно використовують онлайн-канали для просування та взаємодії з клієнтами. «Royal Hotel De Paris» має базову цифрову присутність через власний сайт, соціальні мережі та платформи бронювання, що дозволяє залучати туристів і бізнес-клієнтів. Проте конкуренти, зокрема «Premier Palace Hotel Kyiv», демонструють більш активну та комплексну digital-стратегію, включно з преміум-платформами та онлайн PR-кампаніями, що підвищує їхню видимість і привабливість для потенційних гостей. Таким чином, «Royal Hotel De Paris» має потенціал для посилення онлайн-присутності, розширення маркетингових каналів і використання аналітики для персоналізації сервісу, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

За результатами аналізу конкурентного середовища можна зробити висновок, що для зміцнення позицій «Royal Hotel De Paris» необхідно модернізувати інтер'єри та оновити номерний фонд, розширити спектр послуг, включаючи спа, фітнес та конференц-зали, а також впровадити сучасні цифрові інструменти маркетингу і CRM-системи для персоналізації обслуговування. Окрему увагу слід приділити покращенню представлення готелю в Інтернет-мережі: активізація роботи в соціальних мережах, оновлення контенту на сайті, співпраця з популярними платформами бронювання та блогерами підвищить видимість і привабливість закладу для потенційних гостей. Акцент на унікальній атмосфері, центральному розташуванні та підвищенні якості сервісу дозволить залучити ширшу аудиторію, підвищити лояльність клієнтів і забезпечити стійкі конкурентні переваги серед центральних готелів Києва.

Проведений конкурентний аналіз засвідчив, що «Royal Hotel De Paris» потребує не лише покращення матеріально-технічної бази, а й впровадження сучасних підходів до взаємодії зі споживачами. У контексті формування інноваційних стратегій залучення та утримання гостей важливо підсилити емоційну привабливість бренду, персоналізувати комунікацію та використовувати цифрові рішення, які вже активно застосовують конкуренти. Отримані результати створюють основу для подальшої оцінки ефективності існуючих каналів залучення клієнтів та визначення напрямів їх модернізації.

2.3. Оцінка ефективності існуючих каналів залучення споживачів готелю «Royal Hotel De Paris»

Готель «Royal Hotel De Paris» у Києві використовує кілька основних каналів для залучення клієнтів, серед яких власний офіційний вебсайт, популярні онлайн-платформи бронювання (Booking.com, Agoda), а також активна присутність у соціальних мережах (зокрема Instagram). Вебсайт готелю дозволяє клієнтам бронювати номери безпосередньо, що знижує

комісійні витрати, проте частка прямих бронювань залишається обмеженою через сильну конкуренцію на ринку. Онлайн-агрегатори виконують функцію потужного каналу, що забезпечує значний потік потенційних гостей, особливо іноземних туристів та бізнес-клієнтів, незважаючи на комісію за послуги.

Активність в Instagram з акцентом на візуальний контент інтер'єрів, акції та спеціальні пропозиції сприяє залученню молодіжної аудиторії, яка обирає готелі за вподобанням у соцмережах. Однак, спостерігається недостатня інтеграція з іншими цифровими каналами маркетингу (контекстна реклама, email-маркетинг, SEO) обмежує потенціал охоплення нових груп споживачів.

Для готелю «Royal Hotel De Paris» аналіз маркетингових каналів дозволяє визначити, які інструменти приносять максимальний ефект у залученні та утриманні клієнтів. В таблиці 2.8 представлено порівняння онлайн та офлайн каналів, які використовує готель для просування своїх послуг на ринку.

Таблиця 2.8

Оцінка ефективності онлайн- та офлайн-каналів маркетингу готелю «Royal Hotel De Paris»

	Показник	Онлайн-канали	Офлайн-канали
1	Охоплення	Таргетоване, кероване за віком, інтересами, місцем	Широке, але неконтрольоване
2	Вимірюваність	Висока: кліки, конверсії, ROI, аналітика	Низька, ускладнена, частково опитування
3	Гнучкість реклами	Висока: швидке редагування, А/В тестування	Обмежена: довга підготовка, зміни проблемні
4	Вартість	Гнучка, залежить від бюджету і ставок	Висока стартова вартість
5	Локальна присутність	Віртуальна, геотаргетинг можливий	Фізична присутність, реальний контакт
6	Креативність	Може губитись серед інформаційного шуму	Візуально сильна, запам'ятовується
7	Інтерактивність	Висока: клік, відео, чат-боти	Мінімальна або відсутня
8	Час запуску	Миттєвий або за кілька годин	Тривала підготовка (друк, дозвіл)
9	Вплив на залучення клієнтів	Залучає цільові групи швидко, дозволяє персоналізацію	Підвищує впізнаваність бренду, довготривалий ефект

Джерело: складено автором.

Аналіз маркетингових каналів готелю «Royal Hotel De Paris» показує, що основним джерелом залучення клієнтів є власний вебсайт, соціальні мережі та популярні онлайн-платформи бронювання, такі як Booking.com та Agoda. Вебсайт дозволяє клієнтам здійснювати прямі бронювання, що теоретично знижує комісійні витрати, проте на практиці частка прямих бронювань залишається обмеженою. Це зумовлено високою конкуренцією на ринку, відносною обмеженістю видимості сайту та недостатнім рівнем цифрової оптимізації, що обмежує охоплення потенційних гостей. Онлайн-агрегатори забезпечують значний потік відвідувачів, особливо іноземних туристів та бізнес-клієнтів, але водночас зменшують маржинальність за рахунок комісійних платежів.

Активність у соціальних мережах, зокрема Instagram, зосереджена на візуальному представленні інтер'єрів, акцій та спеціальних пропозицій. Це дозволяє залучати молодіжну аудиторію та користувачів, які орієнтуються на контент у соцмережах. Водночас відсутність інтеграції з іншими цифровими каналами маркетингу, такими як контекстна реклама, SEO-просування або email-маркетинг, обмежує потенціал охоплення нових груп споживачів і формування комплексного цифрового сліду бренду.

Порівняльний аналіз ефективності онлайн- та офлайн-каналів, наведений у таблиці 2.4, демонструє різні сильні та слабкі сторони кожного інструменту. Онлайн-канали мають високі показники вимірюваності, гнучкості та інтерактивності, проте водночас вони піддаються інформаційному шуму та обмежені у впливі на локальну аудиторію, яка звикла до фізичної присутності та особистого контакту. Офлайн-канали забезпечують тривалий ефект та візуальне запам'ятовування бренду, але мають низьку вимірюваність, високі початкові витрати та обмежену швидкість реагування на зміни ринку.

Виявлені проблеми включають недостатню конверсію каналу прямих бронювань, обмежений охоплення аудиторії через соціальні мережі та низький рівень інтеграції між каналами маркетингу. Також спостерігаються негативні

відгуки гостей щодо шуму, стану номерів та якості обслуговування, що підриває довіру та впливає на ефективність каналів, які базуються на репутаційних механізмах, зокрема відгуках на Booking.com та Tripadvisor.

Оцінка існуючих каналів свідчить, що маркетингові ресурси готелю концентруються на цифрових інструментах, проте вони використовуються фрагментарно. Відсутня комплексна аналітика ефективності каналів, що ускладнює оцінку ROI і точне визначення найрезультативніших джерел залучення. Це створює ризик неефективного розподілу бюджету та слабкої персоналізації взаємодії з клієнтами.

Водночас офлайн-канали присутні у вигляді співпраці з агентствами, участі у виставках та фізичного рекламного матеріалу, але їхній вплив на залучення гостей не систематизований і не підкріплений аналітичними даними. Це ускладнює оцінку їх ефективності та визначення оптимальної ролі в загальній маркетинговій стратегії. Через відсутність системного моніторингу важко виміряти конверсію та вплив на повторні бронювання, що обмежує можливості для коригування бюджету та інтеграції офлайн-активностей з цифровими каналами, зменшуючи загальну ефективність залучення клієнтів.

Загалом, проведений аналіз демонструє, що існують суттєві дисбаланси між каналами залучення: високий потенціал онлайн-інструментів частково не реалізується через обмежену інтеграцію та відсутність аналітичного супроводу, а офлайн-канали застосовуються фрагментарно і не завжди дозволяють оцінити їхній внесок у залучення та утримання гостей. Крім того, поточна маркетингова стратегія більше орієнтована на акцент на локації та комфорті номерів, що відповідає середньому ціновому сегменту, але недостатньо враховує сучасні потреби різних цільових груп та тенденції цифрового ринку.

Висновки аналізу підкреслюють, що готель має обмежену ефективність у залученні нових клієнтів і утриманні постійних через низку проблем: обмежене охоплення, низьку конверсію прямих бронювань, недостатню аналітику каналів, часткову інтеграцію онлайн і офлайн маркетингу та

негативний вплив відгуків на репутацію. Ці фактори створюють бар'єри для підвищення лояльності гостей та конкурентоспроможності закладу на ринку середніх готелів Києва.

Проведений аналіз дозволяє окреслити проблемні зони маркетингової діяльності «Royal Hotel De Paris» і слугує основою для подальшого дослідження ефективності окремих каналів залучення та утримання споживачів, визначення їхніх обмежень і виявлення напрямів оптимізації, що є ключовим для комплексного управління маркетинговими ресурсами.

У сучасному готельному бізнесі ефективне просування послуг вимагає системного підходу до оцінки як внутрішніх ресурсів підприємства, так і зовнішніх умов ринку. Для готелю «Royal Hotel De Paris» ключовим завданням є не лише залучення нових гостей, а й підтримка високого рівня лояльності постійних клієнтів, що передбачає точний вибір каналів просування та оптимальне використання маркетингових ресурсів.

Для цього було обрано метод SPACE-аналізу (Strategic Position and Action Evaluation), який дозволяє комплексно оцінити стратегічну позицію підприємства, враховуючи чотири ключові вектори: фінансову силу, конкурентні переваги, привабливість галузі та стабільність оточення. Цей метод дає змогу:

- об'єктивно визначити сильні та слабкі сторони готелю у порівнянні з конкурентами на ринку готельних послуг;
- проаналізувати привабливість сегментів ринку та можливості зростання за рахунок різних каналів просування (онлайн та офлайн);
- прийняти стратегічні рішення щодо інвестування в маркетингові інструменти, орієнтовані на підвищення впізнаваності бренду та ефективність залучення гостей;
- візуалізувати стратегічну позицію готелю у вигляді чіткої матриці, що дозволяє планувати подальші дії у розвитку бренду та просуванні послуг.

Таким чином, застосування SPACE-аналізу для готелю «Royal Hotel De Paris» дозволяє поєднати внутрішні ресурси та зовнішні можливості ринку, що

забезпечує оптимальний вибір каналів просування та підвищення конкурентоспроможності на насиченому готельному ринку Києва.

SPACE-аналізу для готелю «Royal Hotel De Paris» здійснено з урахуванням думок фінансового директора, керівника служби прийому та розміщення (СПР) та спеціаліст з маркетингу. Кожен фактор оцінюється за 10-бальною шкалою, після чого розраховується середня оцінка.

1. Вектор «Фінансова сила» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Визначення показників за вектором «Фінансова сила» для готелю
«Royal Hotel De Paris»

Фактор	Фінансовий директор	Маркетолог	Керівник СПР	Середня оцінка
Фінансовий важіль	5	6	5	$(5+6+5)/3 = 5,33$
Ліквідність	4	5	5	$(4+5+5)/3 = 4,67$
Ступінь задоволеності потреб у капіталі	5	5	6	$(5+5+6)/3 = 5,33$
Платежі на користь готелю	5	4	5	$(5+4+5)/3 = 4,67$
Легкість адаптації до ринку	4	5	5	$(4+5+5)/3 = 4,67$
Ризикованість бізнесу	4	4	5	$(4+4+5)/3 = 4,33$
Оборотність активів	5	4	5	$(5+4+5)/3 = 4,67$

Джерело: складено автором.

Середній показник вектора «Фінансова сила» = $(5,33 + 4,67 + 5,33 + 4,67 + 4,67 + 4,33 + 4,67)/7 \approx 4,83$

Розрахунок показників за вектором «Фінансова сила» демонструє, що готель «Royal Hotel De Paris» має стабільну фінансову позицію. Середні оцінки експертів свідчать про достатню ліквідність, помірний фінансовий важіль, ефективну оборотність активів та прийнятний рівень ризику. Узагальнений інтегральний показник 4,83 підтверджує, що готель має достатній фінансовий потенціал для підтримки операційної діяльності, інвестицій у розвиток і впровадження інноваційних рішень для підвищення конкурентоспроможності.

2. Вектор «Конкурентні переваги» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Визначення показників за вектором «Конкурентні переваги» для готелю «Royal Hotel De Paris»

Фактор	Фінансовий директор	Маркетолог	Керівник СПР	Середня оцінка
Ринкова частка	5	4	5	$(5+4+5)/3 = 4,67$
Якість обслуговування	6	5	5	$(6+5+5)/3 = 5,33$
Стадія життєвого циклу	4	4	3	$(4+4+3)/3 = 3,67$
Лояльність гостей	5	6	5	$(5+6+5)/3 = 5,33$
Використання потужностей	5	5	5	$(5+5+5)/3 = 5$
Технологічне оснащення	4	3	3	$(4+3+3)/3 = 3,33$
Рівень інтеграції сервісів	4	4	4	$(4+4+4)/3 = 4$

Джерело: складено автором.

Середній показник вектора «Конкурентні переваги» = $((4,67+5,33+3,67+5,33+5+3,33+4)/7) - 7 \approx -1,71$

Аналіз показників за вектором «Конкурентні переваги» свідчить, що готель «Royal Hotel De Paris» має певні сильні сторони, зокрема високий рівень обслуговування та лояльність гостей, ефективне використання потужностей і задовільну ринкову частку. Водночас низькі оцінки технологічного оснащення, інтеграції сервісів та стадії життєвого циклу обмежують загальний потенціал конкурентних переваг, що відображається негативним інтегральним показником $-1,71$ і вказує на потребу модернізації та впровадження інноваційних рішень. Крім того, аналіз показує, що існує значний розрив між очікуваннями клієнтів і реальним рівнем інфраструктури та сервісних послуг. Обмежена технологічна база та недостатня інтеграція сервісів знижують оперативність обслуговування і можливість персоналізації пропозицій, що зменшує привабливість готелю для бізнес-клієнтів і туристів, орієнтованих на сучасні цифрові сервіси.

3. Вектор «Привабливість галузі» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Визначення показників за вектором «Привабливість галузі» для готелю
«Royal Hotel De Paris»

Фактор	Фінансовий директор	Маркетолог	Керівник СПР	Середня оцінка
Потенціал росту	6	5	5	$(6+5+5)/3 = 5,33$
Потенційний прибуток	5	5	5	$(5+5+5)/3 = 5$
Фінансова стабільність ринку	5	4	4	$(5+4+4)/3 = 4,33$
Використання ресурсів	4	4	3	$(4+4+3)/3 = 3,67$
Капіталоємність	4	4	4	$(4+4+4)/3 = 4$

Джерело: складено автором.

Середній показник вектора «Привабливість галузі» = $(5,33 + 5 + 4,33 + 3,67 + 4)/5 \approx 4,47$

Аналіз вектора «Привабливість галузі» показує, що готель «Royal Hotel De Paris» функціонує у секторі з помірним потенціалом зростання та стабільними прибутковими перспективами. Високі оцінки потенціалу росту та прибутковості свідчать про привабливість ринку для інвестицій, тоді як нижчі показники використання ресурсів і капіталоємності вказують на обмеження ефективності операцій. Середній інтегральний показник 4,47 підкреслює, що галузь є перспективною, але потребує стратегічного планування та оптимізації ресурсів. Водночас, аналіз свідчить про те, що існує певна нестача адаптації підприємства до ринкових умов, зокрема щодо ефективного розподілу ресурсів та використання сучасних технологій управління. Це обмежує можливості для масштабування та підвищення прибутковості, підкреслюючи необхідність більш чіткої стратегії операційної оптимізації та контролю фінансових потоків у середньостроковій перспективі.

4. Вектор «Стабільність оточення» (табл. 2.12).

Середній показник вектора «Стабільність оточення» = $((4+5+4+3+4+3,33)/6) - 6 \approx -2,11$

Аналіз показників за вектором «Стабільність оточення» свідчить, що ринкове середовище для готелю «Royal Hotel De Paris» має відносно помірний

рівень стабільності. Середні оцінки факторів варіюються від 3 до 5, що відображає помірний конкурентний тиск, стабільність попиту та контроль цін. Незначні коливання у технологіях і еластичності попиту вказують на потенційні ризики, які потребують моніторингу та адаптації стратегій управління для підтримки стабільної діяльності закладу.

Таблиця 2.12

Визначення показників за вектором «Стабільність оточення» для готелю «Royal Hotel De Paris»

Фактор	Фінансовий директор	Маркетолог	Керівник СПР	Середня оцінка
Технологічні зміни	4	4	4	4
Варіація попиту	5	5	5	5
Ціноутворення конкурентів	4	4	4	4
Тиск конкурентів	3	3	3	3
Бар'єри для входження на ринок	4	4	4	4
Еластичність попиту	3	4	3	3,33

Джерело: складено автором.

Висновок за матрицею SPACE для готелю «Royal Hotel De Paris»:

- Фінансова сила: 4,83
- Конкурентні переваги: -1,71
- Привабливість галузі: 4,47
- Стабільність оточення: -2,11

Розраховані показники свідчать, що готель «Royal Hotel De Paris» має достатню фінансову силу і функціонує в перспективній галузі, проте слабкі конкурентні переваги та нестабільне оточення обмежують його ринкові позиції. За координатною системою матриці SPACE-аналізу визначено стратегічну позицію готелю (рис. 2.2). Квадрант «Агресивна позиція» є найбільшим, що вказує на доцільність впровадження агресивних стратегій – готель має достатню фінансову силу та знаходиться на привабливому ринку, що дозволяє реалізовувати зростання через інвестиції в маркетинг, розвиток послуг та цифрові канали.

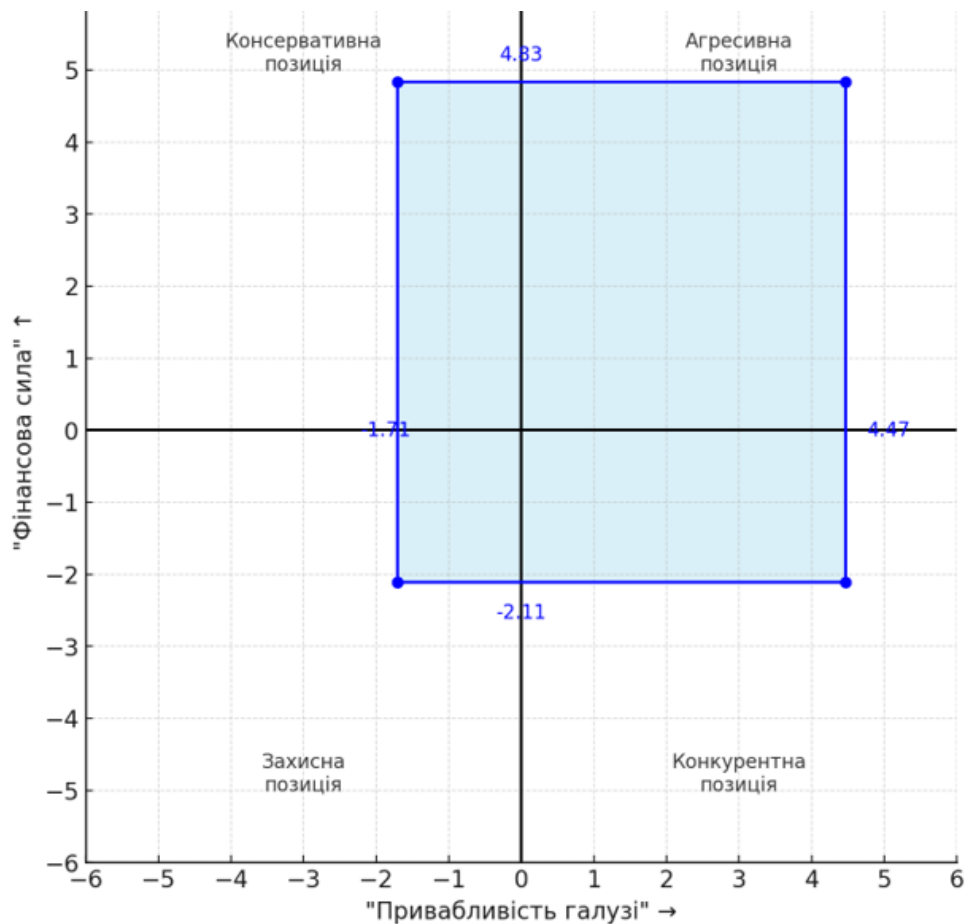


Рис. 2.2. Матриця SPACE для готелю «Royal Hotel De Paris»

Джерело: складено автором.

Таким чином, за результатами аналізу для розвитку для готелю «Royal Hotel De Paris» рекомендовано: активне просування через онлайн-канали та соціальні мережі; інвестиції у підвищення лояльності гостей (програми лояльності, преміальні послуги); використання технологій для оптимізації операцій та покращення сервісу; моніторинг конкуренції та адаптація цінової політики. Отже, існуючі канали залучення споживачів готелю ефективні переважно за рахунок онлайн-бронювань та соціальних мереж, але недосконала якість сервісу і обмежений маркетинговий спектр знижують загальну результативність готелю.

Таким чином, комплексний аналіз маркетингових каналів та сучасних інструментів взаємодії зі споживачами дозволяє зробити висновок, що стратегічним пріоритетом для готелю «Royal Hotel De Paris» є інтеграція онлайн і офлайн каналів, активне використання аналітики для управління

ефективністю, розвиток програми лояльності та персоналізація сервісу. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню рівня залучення клієнтів, утриманню постійних гостей і зміцненню позицій на конкурентному ринку готельних послуг Києва.

Висновок до розділу 2

Готель «Royal Hotel De Paris» є сучасним підприємством готельного бізнесу, діяльність якого базується на поєднанні високих стандартів сервісу, ефективної організаційної структури та зваженої економічної моделі. Чіткий розподіл функцій між підрозділами, професійний персонал і зручне розташування сприяють формуванню позитивного іміджу. Разом з тим, сучасні виклики ринку та очікування гостей потребують системного впровадження інновацій, щоб зберегти позитивні відгуки, високий рівень повторних бронювань та конкурентні позиції.

Готель «Royal Hotel De Paris» позиціонується як недорогий і зручний варіант розміщення в центрі Києва, що є його сильним маркетинговим активом. Однак наявність серйозних проблем із сервісом, шумом і станом номерів суттєво знижує конкурентоспроможність і привабливість бренду. Для покращення позиціонування необхідно усунути якісні недоліки, звернути увагу на комфорт клієнтів і оновити маркетингові комунікації з акцентом на переваги та нові послуги.

Оцінка каналів залучення клієнтів готелю «Royal Hotel De Paris» свідчить про домінування онлайн-платформ та соціальних мереж, що забезпечують цільове охоплення і вимірюваний результат. Водночас обмежене використання інших цифрових інструментів і слабкі сторони сервісу знижують ефективність. Для посилення позицій важливим є інтеграція каналів, удосконалення обслуговування та робота з відгуками.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО ЗАЛУЧЕННЯ ТА УТРИМАННЯ СПОЖИВАЧІВ У ГОТЕЛІ «ROYAL HOTEL DE PARIS»

3.1. Розробка концептуальної моделі інноваційної клієнтоорієнтованої стратегії готелю «Royal Hotel De Paris»

В умовах зростаючої конкуренції на готельному ринку Києва та зміни споживчих очікувань після пандемічних і воєнних викликів ключовою передумовою сталого розвитку «Royal Hotel De Paris» є переорієнтація бізнес-моделі на принципи клієнтоцентризму. Йдеться не лише про підвищення якості обслуговування, а про формування цілісної системи персоналізованої взаємодії з гостем на всіх етапах – від пошуку інформації до післяпродажного супроводу. Концептуальна модель інноваційної клієнтоорієнтованої стратегії, яку ми пропонуємо для «Royal Hotel De Paris», передбачає поєднання технологічних, організаційних і комунікаційних інновацій, спрямованих на зміцнення лояльності споживачів та зростання прибутковості підприємства.

Головною метою цієї стратегії є формування інноваційної системи управління клієнтським досвідом (Customer Experience Management, CEM), що забезпечить довгострокові відносини з гостями, підвищить частку повторних бронювань і позитивних відгуків, а також покращить репутаційні показники готелю.

Основні завдання стратегії CEM для «Royal Hotel De Paris»:

- створення єдиного клієнтського інформаційного простору на базі CRM-системи;
- персоналізація послуг і пропозицій на основі аналітики даних;
- впровадження стандартів сервісної культури, орієнтованих на емоційний комфорт гостей;
- розвиток цифрових каналів комунікації;

– формування системи мотивації персоналу, узгодженої з принципами клієнтоорієнтованості.

Модель базується на трьох взаємопов'язаних рівнях:

Організаційно-управлінський рівень. Цей рівень передбачає трансформацію системи управління готелем у напрямі клієнтоорієнтованості. Кожен підрозділ має фокусуватися на задоволенні потреб гостя, а не лише на виконанні функцій. Вводиться посада менеджера з клієнтського досвіду, який координує взаємодію між службами, контролює якість сервісу та формує стандарти гостинності, що відповідають очікуванням сучасних споживачів.

Технологічний рівень. На цьому рівні стратегія передбачає впровадження цифрових інструментів – CRM- та PMS-систем, чат-ботів, мобільних застосунків і штучного інтелекту для аналізу даних. Ці технології забезпечують персоналізацію обслуговування, автоматизацію процесів бронювання, збір відгуків і моніторинг задоволеності клієнтів. Їх використання підвищує швидкість реагування на запити та знижує людський фактор у сервісних процесах.

Комунікаційно-поведінковий рівень. Рівень зосереджується на розвитку культури сервісу, де кожен працівник виступає амбасадором бренду. Впроваджуються тренінги з емпатійного спілкування, міжкультурної комунікації та управління враженнями гостей. Формується атмосфера турботи, уваги й довіри, що створює емоційний зв'язок між клієнтом і готелем. Такий підхід забезпечує позитивний досвід і підвищує лояльність постійних відвідувачів.

Основні елементи концепції інноваційної клієнтоорієнтованої стратегії готелю «Royal Hotel De Paris» узагальнено нами у схему на рис. 3.1, яка демонструє взаємозв'язок ключових напрямів розвитку, інноваційних підходів та заходів щодо підвищення задоволеності гостей.



Рис. 3.1. Схема концепції інноваційної клієнтоорієнтованої стратегії готелю «Royal Hotel De Paris»

Джерело: розроблено автором.

Охарактеризуємо більш детально етапи розробки інноваційної клієнтоорієнтованої стратегії готелю «Royal Hotel De Paris».

Етап 1. Діагностика поточного стану клієнтського досвіду.

Перший етап розробки клієнтоорієнтованої стратегії передбачає системну діагностику якості обслуговування, спрямовану на виявлення сильних і слабких сторін у взаємодії з гостями. Для цього необхідно провести внутрішній аудит сервісних процесів, оцінити відповідність стандартів обслуговування очікуванням клієнтів та проаналізувати інформацію з відкритих джерел – насамперед відгуки на Booking, Tripadvisor, Google Reviews та інших платформах. Важливо також організувати анкетування

постійних гостей, щоб з'ясувати їхню думку про комфорт, швидкість реагування персоналу, чистоту, атмосферу та цінову політику. Додатково доцільно опитати працівників, які безпосередньо контактують із клієнтами, адже вони володіють цінними спостереженнями щодо проблем сервісу. Отримані результати дозволяють ідентифікувати основні «точки болю» – технічний стан номерів, рівень шуму, ефективність комунікації та якість прибирання – і створити базу для розробки інноваційних заходів з підвищення задоволеності гостей.

Етап 2. Формування карти клієнтського шляху (Customer Journey Map).

Побудова карти клієнтського шляху є ключовим інструментом розуміння того, як гість взаємодіє з брендом готелю на різних етапах контакту. Для цього визначаються основні сегменти споживачів – бізнес-туристи, сімейні гості, іноземці, пари – і простежується повний цикл їхнього досвіду: від пошуку інформації до післявізитної комунікації. Кожен етап (пошук, бронювання, поселення, перебування, виїзд, постконтактна взаємодія) описується через призму очікувань клієнта, потенційних ризиків та дій персоналу для підвищення задоволеності [46]. Наприклад, на етапі бронювання важливо забезпечити прозорість цін, чіткість умов і миттєвий зворотний зв'язок. Під час перебування – зручність цифрових сервісів, гнучкість реагування на звернення, комфорт номерів. Після виїзду – персоналізовані листи-подяки, пропозиції бонусів або знижок у межах програми лояльності. Такий підхід дозволяє виявити критичні точки, де гості стикаються з труднощами, та перетворити їх на можливості для підвищення якості сервісу і формування довготривалої лояльності до готелю.

Етап 3. Розробка інноваційних механізмів персоналізації.

На цьому етапі формується система персоналізованої взаємодії з клієнтами, що базується на використанні сучасних цифрових технологій. Пропонується впровадити CRM-систему, інтегровану з готельною PMS і зовнішніми онлайн-платформами бронювання. Така інтеграція забезпечить автоматичне збирання, зберігання та аналіз інформації про кожного гостя:

історію проживання, частоту бронювань, уподобання щодо номерів, харчування чи додаткових послуг, а також зафіксовані звернення й відгуки. Це дозволить створити персональний профіль клієнта, який стане основою для таргетованих маркетингових дій. На основі даних CRM система автоматично формуватиме індивідуальні пропозиції – знижки на повторне бронювання, спецакції до свят чи подій, бонуси для постійних гостей. Додатково можуть застосовуватись рекомендаційні сервіси: добір ресторанів, спа-послуг або туристичних маршрутів відповідно до інтересів клієнта. Така персоналізація сприяє підвищенню рівня задоволеності гостей, збільшенню повторних візитів і формуванню лояльності до бренду «Royal Hotel De Paris», що перетворює кожного гостя на постійного прихильника готелю.

Етап 4. Оптимізація сервісних процесів через технологічні інновації.

На цьому етапі основна увага приділяється цифровій трансформації операційних процесів, що безпосередньо впливають на досвід гостя. Запровадження мобільного додатку або персонального веб-кабінету клієнта дозволить автоматизувати ключові послуги – бронювання номерів, трансферів, СПА-процедур, косметичних сеансів чи резервування столика в барі. Це зменшить залежність від телефонних дзвінків і прискорить обслуговування. Для миттєвого реагування на звернення гостей пропонується впровадження чат-ботів у Messenger та Telegram, які забезпечать цілодобовий зворотний зв'язок і швидке вирішення стандартних запитів. Інтеграція цих сервісів із PMS-системою гарантує актуальність даних про бронювання, оптимізує комунікацію між службами готелю та знижує навантаження на рецепцію. Додатковим напрямом інновацій стане система «Smart Room»: використання електронних ключів, інтелектуального клімат-контролю, інтерактивних телевізійних панелей для замовлення послуг безпосередньо з номера [10]. Такий технологічний підхід підвищить комфорт, оперативність сервісу й сприйняття готелю як сучасного, інноваційного простору, орієнтованого на зручність і автономність гостя.

Етап 5. Розвиток сервісної культури персоналу.

Формування інноваційної клієнтоорієнтованої стратегії неможливе без глибокої трансформації корпоративної культури та розвитку сервісного мислення працівників. Кожен співробітник має усвідомлювати, що якість спілкування з гостем є головним чинником успіху готелю. З цією метою пропонується впровадити програму «Guest First», що передбачає системні тренінги з емоційного інтелекту, етикету, міжкультурної взаємодії, управління конфліктами й ефективного вирішення скарг. Така підготовка сприятиме підвищенню емпатійності, стресостійкості та відповідальності персоналу. Водночас система мотивації має ґрунтуватися на результатах опитувань задоволеності гостей (Guest Satisfaction Index). Працівники, які регулярно отримують позитивні відгуки, повинні заохочуватись фінансово або нематеріально – через внутрішні рейтинги, подяки, сертифікати чи кар’єрні бонуси. Це формує команду, зорієнтовану на гостя, зміцнює корпоративну ідентичність і створює атмосферу сервісної досконалості в «Royal Hotel De Paris».

Етап 6. Інтеграція комунікацій і побудова омніканальної взаємодії.

Цей етап спрямований на створення єдиного комунікаційного простору між готелем і клієнтами. Передбачається інтеграція всіх каналів взаємодії – офіційного вебсайту, соціальних мереж, email-розсилок, месенджерів і телефонних дзвінків – у єдину систему управління контактами. Такий підхід дозволить підтримувати послідовну тональність комунікації, оперативно реагувати на звернення гостей і зберігати історію кожної взаємодії, незалежно від каналу [9]. Це створює безперервний, персоналізований клієнтський досвід, що підсилює довіру до бренду. Для зміцнення лояльності пропонується впровадити цифрову програму «Royal Club», яка передбачає накопичення бонусів, отримання індивідуальних пропозицій, а також переваги у вигляді раннього заселення та пізнього виїзду для постійних гостей. Омніканальна модель взаємодії забезпечить ефективну комунікацію, посилить залучення клієнтів і сприятиме формуванню сталих довгострокових відносин між готелем і споживачами.

Етап 7. Моніторинг і оцінка результативності.

Завершальний етап реалізації клієнтоорієнтованої стратегії полягає у створенні системи постійного моніторингу та оцінювання її ефективності. Для цього визначаються ключові показники результативності (KPI), що відображають якість взаємодії з гостями: рівень задоволеності клієнтів (Guest Satisfaction Index), частка повторних бронювань, середній дохід на гостя, кількість позитивних відгуків, середній рейтинг на платформах Booking, Tripadvisor, Google. Дані збираються щомісячно за допомогою CRM-системи та аналітичних панелей. На основі цих результатів керівництво готелю може оперативно коригувати маркетингові кампанії, вдосконалювати сервісні процеси та концентрувати ресурси на найбільш ефективних інструментах. Регулярний моніторинг забезпечує гнучкість стратегії, дозволяє підтримувати стабільно високий рівень сервісу та своєчасно реагувати на зміни в очікуваннях гостей.

Взаємозв'язок основних завдань та очікуваних результатів від інноваційної клієнтоорієнтованої стратегії готелю «Royal Hotel De Paris» представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Основні завдання та очікуванні результати реалізації інноваційної клієнтоорієнтованої стратегії готелю «Royal Hotel De Paris»

№	Назва етапу	Основний зміст робіт	Очікувані результати	Відповідальні виконавці
1	Діагностика поточного стану клієнтського досвіду	Проведення внутрішнього аудиту сервісу, аналіз відгуків гостей, анкетування клієнтів і персоналу	Визначено сильні та слабкі сторони сервісу, сформовано базу для подальших рішень	Менеджер з маркетингу, керівник рецепції
2	Формування карти клієнтського шляху (Customer Journey Map)	Визначення етапів контакту гостя з готелем, аналіз очікувань, ризиків і точок покращення	Сформовано карту взаємодії клієнта з брендом, визначено ключові моменти впливу на лояльність	Менеджер з клієнтського досвіду, маркетинговий відділ

Продовження табл. 3.1

№	Назва етапу	Основний зміст робіт	Очікувані результати	Відповідальні виконавці
3	Розробка інноваційних механізмів персоналізації	Впровадження CRM-системи, створення клієнтських профілів, автоматизація пропозицій	Персоналізовані послуги, підвищення повторних бронювань, точна аналітика споживачів	ІТ-відділ, служба маркетингу
4	Оптимізація сервісних процесів через технологічні інновації	Запуск мобільного додатку, чат-ботів, системи «Smart Room», інтеграція з PMS	Автоматизація процесів, скорочення часу обслуговування, підвищення комфорту гостей	ІТ-відділ, служба прийому та розміщення
5	Розвиток сервісної культури персоналу	Проведення тренінгів «Guest First», формування мотиваційної системи на основі відгуків гостей	Зростання професіоналізму персоналу, підвищення рівня задоволеності клієнтів	Менеджер з персоналу, керівники підрозділів
6	Інтеграція комунікацій і побудова омніканальної взаємодії	Об'єднання всіх каналів комунікації, впровадження програми лояльності «Royal Club»	Єдина система контактів, зростання лояльності постійних гостей	Відділ маркетингу, адміністратор CRM
7	Моніторинг і оцінка результативності	Визначення КРІ, аналіз показників задоволеності, повторних бронювань і онлайн-рейтингів	Своєчасна оцінка ефективності стратегії, коригування заходів	Керівництво готелю, аналітичний відділ

Джерело: складено автором.

Отже, запропонована концептуальна модель дає змогу перейти від традиційного підходу «послуга – гроші» до партнерської взаємодії «досвід – цінність – довіра». Очікувані ефекти:

1) маркетинговий – підвищення впізнаваності бренду, формування позитивного інформаційного поля в мережі, зростання рейтингу на Booking та Tripadvisor до 4,0 балів і вище.

2) економічний – збільшення рівня повторних бронювань на 20–25 %, середнього доходу на номер (ADR) на 15 % за рахунок апсейлу та персоналізованих пропозицій.

3) організаційний – зменшення навантаження на рецепцію через автоматизацію, скорочення часу обслуговування клієнтів на 30 %, покращення внутрішніх комунікацій між службами.

4) соціально-психологічний – зростання мотивації персоналу, зниження плинності кадрів, формування корпоративної культури сервісу.

Таким чином, розроблена концептуальна модель інноваційної клієнтоорієнтованої стратегії для готелю «Royal Hotel De Paris» є інтегрованою системою управління клієнтським досвідом, яка поєднує організаційні зміни, цифрові технології та розвиток людського потенціалу. Її реалізація забезпечить не лише підвищення якості обслуговування й лояльності гостей, а й створення стійких конкурентних переваг підприємства на ринку готельних послуг столиці.

3.2. Впровадження цифрових інструментів для персоналізованої взаємодії з клієнтами

У контексті розробленої клієнтоорієнтованої стратегії готелю «Royal Hotel De Paris» одним із ключових напрямів її реалізації є впровадження цифрових інструментів, які забезпечують персоналізовану взаємодію зі споживачами на всіх етапах клієнтського шляху. Цифровізація сфери гостинності змінює парадигму управління від традиційних методів комунікації до комплексних систем, що базуються на аналітиці даних, автоматизації процесів та індивідуальному підході до кожного гостя.

Персоналізація у сучасному готелі розглядається як стратегічна компетенція, що формує конкурентні переваги через глибоке розуміння потреб клієнтів і створення унікального досвіду. Цифрові технології – CRM, Big Data, штучний інтелект (AI), чат-боти, мобільні додатки, системи Smart Room – дають змогу збирати, обробляти та використовувати інформацію про поведінку, вподобання, частоту візитів і реакції гостей. У результаті

формується не просто сервіс, а емоційно-орієнтована модель взаємодії, що підсилює довіру до бренду [31].

Для готелю «Royal Hotel De Paris» впровадження персоналізованих цифрових інструментів є необхідною умовою підвищення рівня задоволеності гостей, зростання повторних бронювань та формування позитивного іміджу в онлайн-середовищі.

1. Вдосконалення CRM-системи, що є ядром персоналізованої взаємодії, повинно стати першочерговим завданням готелю. У центрі цифрової екосистеми готелю пропонується впровадження CRM-системи (Customer Relationship Management), інтегрованої з готельною PMS (Property Management System) і зовнішніми онлайн-каналами бронювання. Така інтеграція створює єдиний інформаційний простір, у якому зберігаються всі дані про гостей – історія перебувань, уподобання, скарги, реакції на маркетингові кампанії тощо [30].

Оновлена CRM-система дає змогу ефективніше:

- формувати клієнтські профілі, у яких фіксуються персональні параметри, що впливають на подальші пропозиції;
- автоматизувати процеси бронювання та післяпродажної взаємодії (email-розсилки, нагадування, знижки);
- створювати сегменти клієнтів за поведінковими ознаками для цільового маркетингу;
- аналізувати ефективність кампаній і виявляти тенденції попиту в режимі реального часу.

Завдяки вдосконаленню CRM готель отримує інструмент для побудови довгострокових відносин із гостями, заснованих на знанні їхніх очікувань і гнучкому реагуванні на індивідуальні потреби. важливо підкреслити, що модернізована CRM-система має не лише технічну, а й стратегічну функцію, оскільки перетворює фрагментарні дані про гостей на цілісну аналітичну базу для управлінських рішень. Вона дозволяє керівництву готелю виявляти приховані закономірності у поведінці клієнтів, прогнозувати сезонні

коливання попиту, визначати найефективніші канали просування та формувати персоналізовані стратегії комунікацій. Інтеграція CRM із фінансовими й операційними модулями PMS забезпечує можливість автоматичного обліку витрат і доходів за кожним клієнтом, що підвищує прозорість бізнес-процесів [9].

Крім того, система має підтримувати інструменти аналітики в реальному часі, які відображають динаміку задоволеності гостей, середню тривалість циклу бронювання, частоту звернень та повторних візитів. Важливим напрямом удосконалення є впровадження інтелектуальних рекомендаційних алгоритмів, які на основі минулих дій користувача пропонують оптимальні послуги, акційні пакети або індивідуальні бонуси. Це дає змогу підвищити ефективність маркетингових комунікацій, зменшити витрати на рекламу та збільшити коефіцієнт конверсії бронювань. У перспективі CRM може стати центром інтегрованої платформи управління взаєминами з клієнтами, що об'єднає всі підрозділи готелю – від маркетингу до служби прийому – в єдину систему обміну даними й спільної відповідальності за якість клієнтського досвіду.

2. Використання штучного інтелекту та аналітики даних. Штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання дозволяють готелю «Royal Hotel De Paris» перейти від реактивного до проактивного управління клієнтським досвідом. На основі великих масивів даних про поведінку гостей система може прогнозувати потреби, пропонувати релевантні послуги, оптимізувати ціноутворення (Dynamic Pricing) та автоматично формувати рекомендації.

Алгоритми ШІ застосовуються для:

- персоналізації пропозицій у мобільному додатку та на вебсайті;
- аналізу емоційного тону відгуків і рівня задоволеності гостей;
- автоматичного налаштування комунікаційних сценаріїв (наприклад, надсилання подяк чи бонусів після від'їзду);
- оптимізації ресурсів – розподілу номерів, графіків прибирання, роботи персоналу [58].

Використання штучного інтелекту у готельній діяльності відкриває новий рівень аналітичної точності та гнучкості управління. Системи ШІ здатні не лише аналізувати історичні дані, але й навчатися на основі поточної поведінки клієнтів, прогножуючи ймовірність повторного бронювання або ризик відтоку споживачів. Це дозволяє своєчасно формувати індивідуальні маркетингові стимули, наприклад, пропонувати знижки чи спеціальні умови проживання гостям, які тривалий час не користувалися послугами готелю. Крім того, штучний інтелект дає змогу оцінювати ефективність персоналу, визначати пікові навантаження та автоматично коригувати графіки роботи для забезпечення оптимального рівня сервісу без перевитрат ресурсів.

Важливим аспектом є також використання аналітики даних для побудови динамічних моделей споживчого попиту. Система аналізує не лише внутрішні показники готелю, а й зовнішні фактори – події у місті, сезонність, динаміку туристичних потоків – і на цій основі прогнозує оптимальний рівень заповнюваності та цінову політику. Це підвищує рентабельність номерного фонду та зменшує ризики простою. Додатково ШІ може інтегруватися із системами онлайн-відгуків, автоматично реагуючи на негативні коментарі й пропонуючи клієнтам індивідуальні рішення проблем. У такий спосіб технології створюють замкнутий цикл покращення сервісу, у якому дані перетворюються на практичні управлінські рішення, спрямовані на підвищення задоволеності гостей і стійкий розвиток бренду.

Таким чином, інтелектуальні системи стають аналітичним ядром управління клієнтським досвідом, що забезпечує оперативність рішень і гнучкість стратегії. Їх використання дозволяє не лише швидко реагувати на зміни у поведінці споживачів, а й прогнозувати майбутні тенденції, адаптуючи пропозиції до індивідуальних уподобань. Це підвищує ефективність управління, конкурентоспроможність і стійкість готелю на ринку.

3. Мобільні застосунки та омніканальна комунікація. Сучасний споживач очікує швидкої, безперервної та зручної взаємодії з брендом. Для цього готель має інтегрувати мобільний застосунок, що поєднає функції

бронювання, онлайн-реєстрації, замовлення додаткових послуг і управління «розумним номером».

У мобільному застосунку клієнт може:

- здійснити чек-ін і чек-аут онлайн, уникнувши черг на рецепції;
- користуватися електронним ключем для входу до номера;
- замовляти додаткові послуги (room service, спа, екскурсії) одним кліком;
- отримувати персоналізовані повідомлення про акції, події чи рекомендації [38].

Водночас омніканальний підхід передбачає єдність усіх каналів взаємодії: сайт, email, месенджери, соціальні мережі, телефон. Незалежно від способу контакту інформація про клієнта зберігається у CRM, що забезпечує безперервність сервісу та послідовний стиль комунікації.

Розвиток мобільних застосунків та омніканальної взаємодії є ключовим елементом цифрової трансформації готельного бізнесу. Для сучасного туриста смартфон став основним інструментом планування подорожей, тому мобільний додаток готелю має не лише спрощувати доступ до послуг, а й створювати емоційно привабливий користувацький досвід. У додатку доцільно впровадити інтерактивну карту з рекомендаціями найближчих ресторанів, культурних подій, туристичних маршрутів, а також функцію спілкування з адміністратором у режимі реального часу. Це підсилює відчуття залученості клієнта та формує образ готелю як відкритого до комунікації сервісу. Важливо, щоб мобільний застосунок підтримував декілька мов інтерфейсу, зручну систему оплати, а також можливість залишати відгуки безпосередньо після отримання послуги. Такий підхід стимулює формування позитивного цифрового іміджу бренду та сприяє підвищенню довіри з боку міжнародних гостей [8].

Омніканальна комунікаційна стратегія, своєю чергою, забезпечує послідовність і цілісність усіх контактів клієнта з готелем. Незалежно від того, чи користується гість соціальними мережами, електронною поштою або чат-ботом, він отримує єдиний стиль повідомлень, актуальну інформацію про

бронювання та узгоджені пропозиції. Такий рівень інтеграції дозволяє персоналу відстежувати історію взаємодій і швидко реагувати на запити без дублювання зусиль. У результаті формується безшовний клієнтський досвід, що зміцнює лояльність, підвищує ймовірність повторних бронювань і посилює конкурентоспроможність «Royal Hotel De Paris» у цифровому середовищі.

4. Чат-боти та віртуальні асистенти

Віртуальні асистенти та чат-боти у Messenger, Viber або Telegram забезпечують цілодобову комунікацію з гостями. Вони можуть автоматично відповідати на типові запитання, бронювати послуги, надсилати нагадування або збирати відгуки [51].

Для готелю «Royal Hotel De Paris» це дає можливість:

скорочення навантаження на рецепцію;

підвищення швидкості реагування;

покращення якості зворотного зв'язку через інтерактивні опитування;

зростання рівня задоволеності гостей, особливо іноземців, завдяки багатомовній підтримці.

Інтеграція чат-ботів із CRM та PMS створює єдину логіку комунікацій, у якій автоматичні відповіді доповнюються персональними діями менеджерів, що забезпечує баланс між технологічністю та людським підходом. Розширене використання чат-ботів і віртуальних асистентів відкриває нові можливості для підвищення ефективності клієнтського сервісу та оптимізації внутрішніх процесів готелю. Інтелектуальні боти здатні аналізувати контекст запитів гостей, визначати їхню емоційну тональність і пропонувати найвідповідніші рішення. Це особливо важливо для швидкого врегулювання конфліктних ситуацій або попередження негативних відгуків. Завдяки функції машинного навчання асистенти поступово вдосконалюють свої відповіді, адаптуючись до стилю спілкування клієнтів і специфіки послуг готелю.

Крім комунікаційної функції, чат-боти можуть виконувати роль цифрових консьєржів – пропонувати актуальні події в місті, бронювати

квитки, замовляти таксі або екскурсії. Вони також можуть нагадувати гостям про заплановані послуги, час виселення чи спеціальні акції. Такий формат інтерактивної взаємодії формує відчуття індивідуальної уваги навіть без безпосереднього втручання персоналу.

Інтеграція віртуальних асистентів із CRM дозволяє накопичувати аналітичні дані про найпоширеніші запити, рівень задоволеності клієнтів і динаміку звернень. Це дає змогу керівництву готелю оперативно визначати слабкі місця сервісу та коригувати стандарти обслуговування. Багатомовність, швидкість відповіді та доступність 24/7 роблять чат-ботів ефективним інструментом підтримки клієнтів, який водночас знижує операційні витрати й підсилює імідж «Royal Hotel De Paris» як інноваційного, технологічно розвиненого готелю, орієнтованого на комфорт і потреби кожного гостя.

5. Smart Room як технологія майбутнього

Важливою складовою цифрової трансформації є впровадження концепції «розумного номера» (Smart Room), що поєднує IoT-рішення (Internet of Things) і штучний інтелект для створення максимально комфортного простору. Гість може за допомогою планшета або смартфона керувати освітленням, кліматом, мультимедіа, бронювати послуги чи викликати персонал [36].

Завдяки Smart Room формується відчуття інноваційності, комфорту й турботи, що сприяє підвищенню емоційної лояльності гостей до бренду. Smart Room дозволяє:

- підвищити енергоефективність через автоматичне регулювання освітлення та кондиціонування;
- забезпечити зручність і автономність проживання;
- збирати аналітику про використання сервісів для подальшої оптимізації пропозицій [8].

Розвиток технології Smart Room у готелі «Royal Hotel De Paris» може стати визначальним кроком на шляху до створення повністю цифровізованого сервісного середовища. Система «розумного номера» інтегрується з

центральною PMS та CRM, що дозволяє автоматично враховувати індивідуальні налаштування гостя – температуру, рівень освітлення, мову інтерфейсу, улюблені телеканали чи тип музики. У результаті під час повторного заселення клієнт отримує персоналізований простір, адаптований до його звичок і вподобань. Це не лише підвищує комфорт, а й формує відчуття ексклюзивності, яке сприяє зміцненню емоційного зв'язку з брендом.

Smart Room також виконує важливу аналітичну функцію. Завдяки датчикам руху, температури та енергоспоживання система збирає дані, що допомагають оптимізувати витрати електроенергії, води та кондиціонування. Ця інформація використовується для підвищення екологічності готелю, розробки «зелених» стандартів проживання та позиціонування «Royal Hotel De Paris» як відповідального підприємства, орієнтованого на сталий розвиток.

Окрім того, інтелектуальна система може реагувати на запити гостя в режимі реального часу: регулювати мікроклімат, подавати інформацію про послуги, пропонувати апгрейд номера або додаткові сервіси. У перспективі Smart Room може бути поєднана з голосовими помічниками, що надасть можливість повністю безконтактного керування простором. Такий рівень технологічності перетворює проживання на інтерактивний досвід, який поєднує комфорт, інновації та індивідуальний підхід – основні складові успішної клієнтоорієнтованої стратегії сучасного готелю.

6. Цифрова програма лояльності «Royal Club»

Для зміцнення тривалих відносин із клієнтами доцільним є запровадження цифрової програми лояльності «Royal Club». Її принцип базується на накопиченні бонусів за проживання, рекомендації друзів чи участь в акціях, які можна обмінювати на безкоштовні ночі, підвищення класу номера або додаткові послуги [46].

Програма «Royal Club» перетворює звичайну транзакцію у взаємну довіру й емоційний зв'язок із брендом, що особливо важливо в умовах високої конкуренції. Система інтегрується з CRM, що дозволяє:

- персоналізувати бонусні пропозиції;

- формувати індивідуальні сценарії комунікації;
- стимулювати повторні бронювання через ціннісні переваги.

Удосконалена програма лояльності «Royal Club» має стати не лише інструментом винагороди, а й потужним засобом аналітики та побудови клієнтських відносин на основі даних. Її цифрова платформа може інтегруватися з мобільним застосунком готелю, що дозволить гостям у реальному часі відстежувати накопичені бонуси, отримувати сповіщення про спеціальні пропозиції та миттєво використовувати знижки під час бронювання. Додатково передбачено гейміфікаційні елементи – рівні статусу учасників (Silver, Gold, Platinum), які відкривають доступ до ексклюзивних переваг, таких як раннє заселення, пізній виїзд, пріоритетне бронювання чи персональний менеджер.

Програма також може використовувати аналітику поведінки клієнтів для розробки цільових маркетингових кампаній. Наприклад, гості, які часто подорожують у ділових цілях, отримуватимуть пропозиції корпоративних пакетів, а сімейні клієнти – знижки на довгострокове проживання або дитячі послуги. Завдяки інтеграції з CRM «Royal Club» фіксує кожну взаємодію клієнта з готелем, перетворюючи її на джерело даних для персоналізованих рішень. Це підсилює емоційний зв'язок між гостем і брендом, формує спільноту постійних клієнтів та підвищує конкурентоспроможність «Royal Hotel De Paris» у преміальному сегменті ринку гостинності.

7. Цифровий моніторинг і зворотний зв'язок

Збір і аналіз відгуків гостей у цифровому форматі є важливою складовою управління клієнтським досвідом. Для цього застосовуються спеціальні онлайн-опитування, QR-коди у номерах, інтерактивні форми на сайті. Система автоматично аналізує відгуки, визначаючи основні напрями покращення сервісу. Показники, які регулярно відстежуються:

- рівень задоволеності клієнтів (CSI);
- частка позитивних відгуків у мережі;
- середній рейтинг на OTA-платформах (Booking, TripAdvisor, Google);

– кількість повторних бронювань.

Крім базового збору відгуків, система цифрового моніторингу може включати аналітичні панелі (дашборди), які в реальному часі відображають ключові показники ефективності сервісу. Це дозволяє керівництву готелю швидко реагувати на зниження задоволеності клієнтів, відстежувати тенденції за сегментами гостей і виявляти причини негативних оцінок. Інтеграція із CRM забезпечує збереження історії кожного звернення, що сприяє побудові системи індивідуального фідбеку: після виїзду гість отримує автоматизований лист із проханням оцінити сервіс та пропозиціями поліпшення.

Також доцільно використовувати аналітику на основі штучного інтелекту для семантичного аналізу текстових коментарів – це допоможе виявити приховані настрої споживачів і найчастіше згадувані аспекти сервісу. Результати такого аналізу стають основою для прийняття стратегічних рішень щодо розвитку персоналу, модернізації номерного фонду та вдосконалення комунікацій. Системний моніторинг відгуків у цифровому форматі перетворює фідбек клієнтів на дієвий інструмент управління якістю, підвищуючи репутаційний капітал і конкурентоспроможність готелю «Royal Hotel De Paris». Такі дані стають базою для прийняття управлінських рішень, мотивації персоналу та формування звітності щодо ефективності клієнтоорієнтованої стратегії.

Отже, впровадження цифрових інструментів для персоналізованої взаємодії з клієнтами в готелі «Royal Hotel De Paris» є не лише технологічним, а й стратегічним процесом, спрямованим на створення унікального клієнтського досвіду. Цифровізація дозволяє перейти від моделі «обслуговування» до моделі «співтворення цінності» – коли гість виступає не об'єктом, а активним учасником сервісного процесу. Саме такий підхід забезпечує стійкість бізнесу, зміцнює репутаційний капітал і гарантує довгостроковий успіх готелю в конкурентному середовищі столичного ринку гостинності.

3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Економічне обґрунтування показує, що інвестиції в клієнтоорієнтовану інноваційну стратегію для Royal Hotel De Paris (3-зірковий готель у центрі Києва, з 23 номерами, класичним інтер'єром, цінами від \$45 за ніч) забезпечать вагомий фінансовий ефект і прискорену окупність.

Етап діагностики клієнтського досвіду передбачає проведення внутрішнього аудиту, аналізу відгуків гостей і анкетування персоналу. Цей етап є фундаментальним для виявлення слабких місць в сервісі, що дозволяє сконцентрувати подальші зусилля саме на критичних точках взаємодії з клієнтом. Залучення маркетологів, аналітиків та зовнішнього консультанта потребує інвестиції у розмірі 50 000 грн. Результатом цієї роботи стане карта існуючого клієнтського досвіду з деталізацією етапів контакту, що сприятиме точному таргетуванню покращень.

Наступним кроком є розроблення карти клієнтського шляху (Customer Journey Map). Це дозволить системно виявити ключові точки впливу на лояльність гостей – від моменту першого контакту онлайн до виїзду з готелю. На цьому етапі задіюються маркетинговий відділ і спеціалісти з клієнтського досвіду. Витрати на фасилітацію робочих сесій, аналіз очікувань і проєктування шляху складають 30 000 грн. Результатом стане документована карта клієнтської взаємодії, яку використовуватимуть усі підрозділи готелю.

Реалізація механізмів персоналізації передбачає впровадження CRM-системи, створення профілів гостей та автоматизацію пропозицій. Для готелю з 23 номерами вибір CRM з відповідним модулем автоматизації маркетингу й інтеграцією з PMS має обійтися приблизно в 300 000 грн, а щорічне обслуговування системи – 60 000 грн. Перевага полягає в тому, що дані з CRM дозволять стимулювати повторні бронювання, показуючи гостям персоналізовані пропозиції і кращий досвід.

Оптимізація сервісних процесів через технологічні інновації (мобільний додаток, чат-бот, система “Smart Room”, інтеграція з PMS) є ключовим

елементом модернізації обслуговування. Для середньорозвиненого бутік-готелю запуск мобільного додатка і системи «Smart Room» можна оцінити в 1 000 000 грн з подальшими витратами на підтримку 150 000 грн за рік. Ці технології скорочують час обслуговування, зменшують ручну роботу і підсилюють враження гостей про інноваційність готелю.

Розвиток сервісної культури персоналу реалізується через комплексні тренінги «Guest First» та систему мотивації, засновану на відгуках гостей. Ця інвестиція в навички і поведінку персоналу коштує 200 000 грн, але вона приводить до зростання професіоналізму, кращої якості обслуговування й підвищення задоволеності клієнтів – критично важливо для готелю з малою кількістю номерів і вирізнення серед конкурентів.

Інтеграція комунікацій і створення омніканальної взаємодії включає запуск програми лояльності «Royal Club» та поєднання всіх каналів (вебсайт, соцмережі, CRM, месенджери). Вартість розробки та інтеграції становить близько 250 000 грн із щорічним обслуговуванням у 40 000 грн. Така система дає змогу формувати єдину історію контакту з клієнтом і стимулювати повернення гостей.

Моніторинг і оцінка результативності впровадження стратегії передбачають системне відстеження ключових показників ефективності (KPI), серед яких — рівень задоволеності гостей, частка повторних бронювань, середній чек та зміни рейтингу готелю на онлайн-платформах. Регулярний аналіз цих даних дає змогу виявляти сильні й слабкі сторони стратегії, оперативно коригувати управлінські рішення та підвищувати клієнтоорієнтованість сервісу. Орієнтовна вартість моніторингу становить 100 000 грн на рік.

У таблиці 3.2 подано орієнтовні витрати на кожен із заходів, розраховані з урахуванням середніх ринкових цін станом на 2025 рік.

Таблиця 3.2

Орієнтовні витрати на реалізацію інноваційної клієнтоорієнтованої стратегії

№	Етап	Основний зміст робіт	Разові інвестиції, грн	Щорічні витрати, грн
1	Діагностика клієнтського досвіду	Аудит сервісу, аналіз відгуків, анкетування клієнтів і персоналу	50 000	–
2	Customer Journey Map	Формування карти клієнтського шляху, аналіз точок контакту	30 000	–
3	Впровадження CRM-системи	Інтеграція CRM, створення профілів клієнтів, навчання персоналу	300 000	60 000
4	Технологічні інновації	Розробка мобільного додатку, чат-ботів, системи «Smart Room»	1 000 000	150 000
5	Розвиток сервісної культури	Тренінги персоналу, система мотивації	200 000	–
6	Оmnіканальна взаємодія	Програма лояльності «Royal Club», інтеграція каналів	250 000	40 000
7	Моніторинг і KPI	Визначення показників ефективності, аналітика результатів	100 000	–
Разом			1 930 000	250 000

Джерело: розраховано автором на основі [53; 54; 55]

Отже, сумарні стартові інвестиції складають 1 930 000 грн, щорічні витрати на підтримку – 250 000 грн. Проте очікуваний економічний ефект перевищує ці витрати у кілька разів. Збільшення кількості повторних бронювань можна оцінити як додаткові 10 % від усіх номероднів (за нинішньої заповнюваності 60 %), тобто ~1 752 додаткових номероднів на рік. При середній ціні \$45 ($\approx$ 1 800 грн) це дає ~3 153 600 грн зростання. Підвищення заповнюваності з 60 % до 65 % додає ~1 460 номероднів, що дає ~2 628 000 грн. Автоматизація та технологічні рішення уможливлюють скорочення операційних витрат на 20 % від поточних витрат; якщо операційний бюджет – скажімо, 10 000 000 грн, це ~2 000 000 грн економії. У сумі консервативно приріст доходу й економія можуть скласти ~7 781 600 грн на рік. Навіть із врахуванням щорічної підтримки отримуємо чистий ефект ~7 531 600 грн (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Очікувані економічні результати від впровадження стратегії

Показник	Базове значення	Очікуване після впровадження	Зміна	Економічний ефект, грн/рік
Рівень заповнюваності номерів	60 %	65 %	+5 %	2 628 000
Частка повторних бронювань	20 %	30 %	+10 %	3 153 600
Операційні витрати	10 000 000 грн	–20 %	Економія 2 000 000	2 000 000
Сумарний економічний ефект	–	–	–	7 781 600

Джерело: розраховано автором на основі середньої ціни номера \$45 ($\approx$ 1 800 грн) та 23 номерів при 365 днях роботи.

Таким чином, окупність інвестицій досягається приблизно за 3–4 місяці. Навіть якщо реальний рівень реалізації заходів буде нижчим, наприклад, 50 % потенціалу, окупність триватиме до 6–7 місяців – що для готельного бізнесу в центрі Києва з інтенсивним сезонним попитом є надзвичайно коротким строком.

Окрім фінансових показників, важливим наслідком реалізації клієнтоорієнтованої стратегії є посилення нематеріальних активів готелю – корпоративної культури, репутації, рівня лояльності гостей і привабливості бренду. У таблиці 3.4 наведено очікувані нематеріальні результати впроваджених заходів.

Таблиця 3.4

Очікувані нематеріальні результати реалізації стратегії

Напрямок	Очікувані ефекти
Якість обслуговування	Підвищення задоволеності гостей, зменшення кількості скарг
Лояльність клієнтів	Зростання частки постійних клієнтів і позитивних онлайн-відгуків
Репутація бренду	Зміцнення позицій готелю у рейтингах Booking та Google
Організаційна культура	Формування клієнтоорієнтованої поведінки персоналу
Управління даними	Накопичення аналітичної бази про гостей, що полегшує прийняття рішень

Джерело: складено автором.

Отже, економічне обґрунтування демонструє, що інновативні клієнтоорієнтовані заходи у готелі Royal Hotel De Paris не лише покращать якість обслуговування, але й забезпечать вагомий фінансовий ефект із мінімальним інвестиційним ризиком.

Впровадження інноваційної клієнтоорієнтованої стратегії у готелі «Royal Hotel De Paris» передбачає значні зміни у внутрішніх процесах, технологічному забезпеченні та організаційній культурі. Одним із ключових етапів підготовки до реалізації стратегії є ідентифікація ризиків та обмежень, що можуть негативно вплинути на ефективність заходів і строк окупності інвестицій. Для системного аналізу ризиків доцільно розподілити їх за основними категоріями: технологічні, кадрові, фінансові та ринкові.

1. Технологічні ризики. Інтеграція CRM-системи, мобільного додатку, чат-ботів та системи «Smart Room» у вже наявну PMS та операційні процеси може стикнутися з технічними складнощами. Основними проблемами є несумісність програмного забезпечення, затримки у синхронізації даних, помилки автоматизації та недостатнє тестування нових функцій. Такі ризики можуть призвести до тимчасового зниження якості обслуговування, некоректного надання персоналізованих пропозицій гостям, а також до додаткових витрат на усунення технічних проблем. Особливо у готелі з обмеженою кількістю персоналу та маленькою структурою відділів ймовірність технічного зриву може значно впливати на оперативну ефективність.

2. Кадрові ризики. Впровадження нових технологій та сервісних стандартів потребує адаптації персоналу, навчання та зміни культури обслуговування. Недостатня мотивація, низька кваліфікація або опір змінам можуть сповільнити процеси, знизити ефективність програми лояльності та негативно вплинути на рівень задоволеності гостей. Особливо критичними є ризики, пов'язані з менеджерами рецепції, які безпосередньо контактують з клієнтами, та обслуговуючим персоналом, що забезпечує основні сервісні процеси. Відсутність системи мотивації, заснованої на результатах

обслуговування та відгуках клієнтів, може зменшити віддачу від інвестицій у тренінги та розвиток сервісної культури.

3. Фінансові ризики. Незважаючи на високий очікуваний економічний ефект, існує ризик перевищення запланованих витрат на впровадження технологій або неповної реалізації заходів через непередбачені обставини. Коливання курсу валют (у разі придбання ліцензійного ПЗ або обладнання), затримки у запуску мобільного додатку, непередбачені технічні проблеми або додаткові витрати на інтеграцію можуть збільшити загальний бюджет. Також ризиком є невідповідність очікуваного приросту доходів фактичним показникам через недостатню конверсію каналів залучення, що впливає на строк окупності.

4. Ринкові ризики та сезонність. Готельний бізнес у Києві характеризується сезонними коливаннями попиту, залежністю від туристичних потоків та бізнес-подій у місті. Підвищений сезон (весна-осінь) забезпечує більший потік гостей, тоді як у зимовий період та під час економічних спадів попит знижується. Це безпосередньо впливає на окупність заходів, частку повторних бронювань та рентабельність інвестицій. Недооцінка сезонних коливань та відсутність механізмів гнучкого управління тарифами і маркетинговими активностями може знизити ефективність реалізованих інновацій.

5. Наслідки недотримання стандартів обслуговування. Розрив між очікуваннями гостей і фактичним рівнем сервісу може призвести до негативних відгуків, зниження лояльності та репутації. Для готелю з обмеженою кількістю номерів навіть одиничні випадки негативного досвіду можуть значно впливати на загальний рейтинг на Booking, Google та соціальних мережах. Недотримання стандартів персоналізації, швидкості обслуговування та комунікації через онлайн-канали посилює ризики втрати потенційних клієнтів і підриває ефект від впровадження CRM і технологій.

Для мінімізації ризиків доцільно впровадити комплексну систему моніторингу та контролю, що включає:

- регулярний аналіз KPI по всіх сервісних і технологічних напрямках;
- постійне відстеження рівня задоволеності гостей, повторних бронювань та рейтингу готелю;
- тестування нових функцій CRM і технологій на обмеженому сегменті перед повним запуском;
- система мотивації персоналу, прив'язана до конкретних показників обслуговування;
- адаптація маркетингових активностей під сезонні коливання попиту;
- формування резервного бюджету для непередбачених витрат і технологічних проблем.

Для ефективного управління ризиками при впровадженні інноваційної клієнтоорієнтованої стратегії у готелі «Royal Hotel De Paris» проведено систематизацію потенційних загроз, що можуть вплинути на реалізацію заходів та досягнення очікуваних результатів. У додатку Б узагальнено категорії ризиків, конкретні чинники їх виникнення, ймовірність настання, потенційний вплив на ефективність впровадження, а також запропоновані заходи для мінімізації негативних наслідків. Такий підхід дозволяє визначити критично важливі зони ризику та розробити превентивні стратегії управління для забезпечення безперебійної роботи та досягнення фінансових і нематеріальних результатів.

Розуміння і системна робота з зазначеними ризиками дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки, а й підвищити загальну ефективність клієнтоорієнтованої стратегії. Інтеграція технологій, розвиток сервісної культури та контроль KPI створюють механізм раннього виявлення слабких місць і своєчасної корекції процесів, що забезпечує стійке підвищення конкурентоспроможності готелю та фінансової ефективності інноваційних заходів. Крім того, системне управління ризиками сприяє підвищенню довіри гостей, зміцненню репутації бренду та формуванню лояльної аудиторії. Проактивний підхід до потенційних загроз дозволяє адаптувати стратегію до змін ринкових умов і сезонних коливань попиту, забезпечуючи безперервність

обслуговування та оптимізацію витрат. Такий комплексний контроль гарантує, що інноваційні ініціативи реалізуються ефективно, а інвестиції у розвиток клієнтоорієнтованих процесів приносять максимальний економічний та репутаційний ефект.

Висновки до розділу 3

Розроблена концептуальна модель інноваційної клієнтоорієнтованої стратегії «Royal Hotel De Paris» інтегрує організаційні зміни, цифрові технології та розвиток персоналу. Вона забезпечує персоналізацію послуг, оптимізацію сервісних процесів та омніканальну комунікацію, що підвищує лояльність гостей, повторні бронювання та формує стійкі конкурентні переваги на ринку Києва.

Впровадження цифрових інструментів у готелі «Royal Hotel De Paris» дозволяє забезпечити персоналізовану взаємодію з гостями, підвищити рівень їх задоволеності та лояльності. Інтеграція CRM, III, мобільних додатків і Smart Room формує унікальний клієнтський досвід, оптимізує внутрішні процеси та зміцнює конкурентні позиції на ринку.

Реалізація інноваційної клієнтоорієнтованої стратегії забезпечить «Royal Hotel De Paris» підвищення конкурентоспроможності, зростання рівня завантаження номерів і збільшення доходів. Інвестиції в цифровізацію сервісів та розвиток персоналу сприятимуть покращенню клієнтського досвіду й зміцненню бренду на ринку гостинності.

ВИСНОВКИ

1. Специфіка споживчої поведінки в готельній сфері визначається значною роллю нематеріальних і емоційних чинників, а також контекстуального сприйняття послуг. Зростає вплив цифрових каналів і онлайн-репутації, що формують очікування та рішення гостей. Водночас важливим є інтегрування принципів сталості та автентичності в ціннісні пропозиції. Глибоке розуміння цих особливостей дозволяє розробляти ефективні маркетингові стратегії та дизайн сервісу, створюючи конкурентну перевагу та формуючи стійку лояльність клієнтів.

2. Споживча лояльність у готельному бізнесі формується через комплексне поєднання кількох взаємопов'язаних чинників, зокрема сприйнятої якості послуг, рівня задоволення гостей, емоційного та сенсорного досвіду, впровадження цифрових технологій, дотримання сталих та екологічних практик, а також ролі та професіоналізму персоналу. Інтегровані підходи дозволяють комплексно оцінювати всі ці детермінанти, визначати їхній вплив на поведінкову та атитюдну лояльність клієнтів, а також розробляти ефективні стратегії управління клієнтським досвідом. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності готельних підприємств, оптимізації маркетингових зусиль і формуванню стійких відносин із споживачами.

3. У сучасних умовах інновації виступають стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності готельного бізнесу, визначаючи його здатність адаптуватися до змін середовища та формувати цінність для споживача. Використання технологій штучного інтелекту, Інтернету речей, аналітики великих даних, екологічних стандартів та VR/AR-рішень дозволяє поєднати ефективність управління з високим рівнем персоналізації сервісу. Такі інновації не лише оптимізують внутрішні процеси, знижують витрати й підвищують якість обслуговування, а й створюють для гостей індивідуалізований, емоційно насичений досвід. Упровадження цифрових і сталих рішень формує довіру до бренду, підвищує лояльність клієнтів і

зміцнює ринкові позиції готелю. Отже, інноваційна стратегія стає не просто засобом розвитку, а ключовою передумовою довгострокової конкурентної переваги підприємств гостинності.

4. Готель «Royal Hotel De Paris» демонструє ефективну модель управління з раціональною організаційною структурою та високим рівнем сервісу, що забезпечує позитивний клієнтський досвід і стабільність фінансових показників. Водночас застаріла матеріально-технічна база та обмежена автоматизація процесів створюють ризики для задоволеності гостей. Тому для збереження конкурентних переваг підприємству необхідно впроваджувати інноваційні підходи, модернізувати обладнання та розвивати цифрові та аналітичні інструменти для персоналізації сервісу.

5. Маркетинговий аналіз «Royal Hotel De Paris» демонструє наявність ключових переваг: вигідне центральне розташування, класичний стиль інтер'єру, доступні ціни та базовий набір послуг, а також присутність у цифровому середовищі через сайт, соцмережі та платформи бронювання. Проте застарілі номери, обмежена кількість послуг і шум від сусідніх нічних закладів негативно впливають на рейтинг і сприйняття бренду. Для підвищення конкурентоспроможності доцільно модернізувати номерний фонд, розширити спектр послуг (спа, фітнес, конференц-зали), посилити онлайн-присутність та впровадити CRM-системи для персоналізації сервісу. Акцент на унікальній атмосфері, центральному розташуванні та якісному обслуговуванні дозволить залучити ширшу аудиторію, підвищити лояльність гостей і зміцнити ринкові позиції готелю.

6. Аналіз ефективності маркетингових каналів готелю «Royal Hotel De Paris» показав, що ключову роль у залученні гостей відіграють онлайн-платформи бронювання та соціальні мережі, які дають можливість точно таргетувати аудиторію й контролювати результативність кампаній. Проте недостатня інтеграція SEO, контекстної реклами й email-маркетингу, а також проблеми з якістю сервісу та негативними відгуками обмежують потенціал зростання. Для підвищення конкурентоспроможності доцільно поєднувати

онлайн- і офлайн-канали, інвестувати у програми лояльності та вдосконалення сервісу, що зміцнить довіру й забезпечить сталі результати.

7. Концептуальна модель інноваційної клієнтоорієнтованої стратегії «Royal Hotel De Paris» створює цілісну систему управління клієнтським досвідом, поєднуючи технологічні інновації, організаційні зміни та розвиток сервісної культури персоналу. Впровадження CRM і PMS-систем, цифрових каналів комунікації та програми лояльності «Royal Club» дозволяє персоналізувати послуги, скоротити час обслуговування та підвищити рівень задоволеності гостей. Реалізація стратегії сприятиме збільшенню повторних бронювань, зростанню доходу та формуванню довгострокових відносин із клієнтами, створюючи стійкі конкурентні переваги на столичному ринку.

8. Цифрова трансформація готельного сервісу в «Royal Hotel De Paris» спрямована на створення персоналізованого клієнтського досвіду через інтеграцію CRM-системи, аналітики даних, штучного інтелекту, мобільних застосунків та Smart Room. Впровадження омніканальної комунікації, чат-ботів і програми лояльності «Royal Club» дозволяє прогнозувати потреби гостей, автоматизувати процеси, підвищувати ефективність маркетингу та оперативно реагувати на відгуки. Такий комплексний підхід формує емоційну лояльність, зміцнює репутаційний капітал і забезпечує стійкість готелю в конкурентному середовищі.

9. Економічне обґрунтування доводить доцільність упровадження клієнтоорієнтованої стратегії як інструменту підвищення ефективності діяльності готелю Royal Hotel De Paris. Комплекс технологічних та організаційних заходів – від впровадження CRM-системи до розвитку сервісної культури персоналу – забезпечить зростання лояльності гостей, підвищення середнього чека та поліпшення репутаційного капіталу. Очікуваний строк окупності інвестицій становить до двох років, що свідчить про високу результативність стратегії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ахмедова О.О. (2022). Загальнотеоретичні засади реалізації державної політики у сфері забезпечення безпеки туристичної галузі: порівняльний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: Публічне управління та адміністрування. Том 33 (72), № 2. 144-148. DOI: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2022.2/24>
2. Ахмедова, О. О., Корнійчук, Р. О. (2023). Міжнародний діловий туризм як чинник повоєнного відновлення туристичної галузі України. *Вісник соціально-економічних досліджень* : зб. наук. праць. Одеса : Одеський національний економічний університет. № 3-4 (86-87). 195-204 DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.3-4\(86-87\).2023.195-204](https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(86-87).2023.195-204)
3. Вартанова, О., & Цалко, Т. (2023). Споживча поведінка: ревіталізація концепції і стрижневі моделі. *Економіка та суспільство*, (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-36>
4. Гончар І. М. Застосування енергоефективних технологій в готелі. Інноваційні технології в готельно-ресторанному бізнесі : матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції, присвяченої до 70-річчя з дня народження професора В.Ф. Доценка, 17 травня 2022 р., м. Київ. – Київ : НУХТ, 2022. С. 143-154.
5. Готель «Shelter» отримав міжнародний еко-сертифікат Green Key. (25.05.2025). URL: https://shelter.biz/green-key/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 14.10.2025).
6. Готель «Україна». Офіційний сайт. URL: <https://ukraine-hotel.kiev.ua/>
7. Д'яконова, А., Тітомир, Л., & Жовтяк, К. (2022). Тенденції розвитку і якість обслуговування малих готельних форм в Україні. *Економіка та суспільство*, (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-103>
8. Дудник, С. (2024). Інновації в управлінні готелями: вплив нових технологій на покращення обслуговування клієнтів. *Економіка та суспільство*, (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-66>

9. Кожевнікова, В., Ряшко, Г., & Федосова, К. (2025). Можливості сучасних інформаційних технологій для автоматизації проектування готельних закладів. *Економіка та суспільство*, (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-26>
10. Леонтьєв, І. (2024). Технологічні драйвери розвитку ринку туристично-рекреаційних послуг в умовах глобального середовища. *Економіка та суспільство*, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-59>
11. Лисюк Т., Терещук О., Пасічник М. Інноваційні технології у готельно-ресторанному господарств. *Економіка та суспільство*, 2022, Вип. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-11>
12. Моргулець, О. Б., & Нищенко, О. В. (2023). Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*, (8), 88-96. <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-8-12>
13. Нищенко, О., Шевченко, О. (2023). Крос-культурні комунікації в туристичній діяльності: проблеми та шляхи вирішення. *Економіка та суспільство*, (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-60>
14. Орлова Н.С., Ахмедова О.О. (2024). Трансформація економічних, соціальних та трудових відносин в умовах вимушеної міграції населення України. *Наукові перспективи*. Вип. 9(51). 284-297. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-9\(51\)-284-296](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-9(51)-284-296)
15. Парубець, О. (2024). Технологічні інновації в готельному бізнесі: вплив сучасного обладнання на якість обслуговування. *Економіка та суспільство*, (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-15>
16. Персоналізація у готелях, індивідуальний підхід для покращує досвіду гостей. (09.04.2025). URL: https://openmedia.com.ua/personalizatsiia-u-hoteliakh-indyvidualnyj-pidkhid-dlia-pokrashchuie-dosvidu-hostej/?utm_source=chatgpt.com#google_vignette (дата звернення: 14.10.2025).
17. Попко, О., & Філатов, В. (2023). Персоналізація в сучасному маркетингу та її вплив на лояльність клієнтів. *Економіка та суспільство*, (58).

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-10>

18. Помаза-Пономаренко А.Л., Ахмедова О.О. Діджиталізація системи охорони здоров'я та соціальної сфери як інструмент забезпечення безбар'єрності послуг. *Інвестиції: практика та досвід. Державне управління*. № 23/2024. 168-175. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.23.168A>

19. Сущенко О.А., Ахмедова О.О., Єрмаков І.О. (2023). Вплив репутації на безпеку підприємств ресторанного господарства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. Вип. 10 (43). DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).88-98](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).88-98)

20. Тіщенко, І. В. (2025). Сучасні тенденції інновацій у сфері готельного господарства. *Трансформаційна економіка*, (2 (11), 118-122. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-19>

21. ТОВ «ДЕ ПАПІ». Сервіс YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43639938/ (дата звернення 25.10.2025).

22. У Bukovel розпочалася фінальна підготовка до сертифікації Green Key (10.03.2025). URL: https://bukovel.com/sustainability/u-bukovel-rozpochalasia-finalna-pidgotovka-do-sertifikatsii-green-key?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 14.10.2025).

23. Adzinyo O. (2024). Service quality facets and hotel customer retention in Ghana: Evidence from the Volta Region. *Research in Business & Social Science*. Vol. 13(2). 72-83. DOI: <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i2.3162>

24. Akhmedova O. (2023). Contemporary methods of restaurant advertising. *International scientific journal «Internauka»*. Series: Economic Sciences. №4. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-4-8763>

25. Akhmedova O. (2023). Business processes digitalization in local government institutions in Ukraine. *Global Scientific Trends: Economics and Public Administration*. Vol. 5. 56-71. URL: <https://gst.org.ua/wp-content/uploads/2023/08/5-5.pdf>

26. Aksoy, L. et al. (2022). Global trends in hospitality. *Journal of Business*

- Research*. Volume 142, March 2022, Pages 957-973.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.068>
27. Anderson M. (2025). Customer Loyalty in Industry 4.0: Perspectives from the Hospitality Supply Chain. *Business and Management*. DOI: <https://doi.org/10.20944/preprints202501.1751.v1>
28. Anderson M. (2025). Understanding the Impact of Service Quality on Customer Loyalty in the Hospitality Industry. *Business and Management*. <https://doi.org/10.20944/preprints202501.0082.v1>
29. Baghmalek J. (2019). Developing a Loyalty Model Based on the Customers' Experience in Hotel Industry Using Grounded Theory Strategy. *Journal of Business Management*. Vol. 11, no. 1. pp. 125-140. <https://doi.org/10.22059/jibm.2018.218111.2306>
30. Bezuhla L. S. et al. (2024). Personalization of marketing communications in the hotel and restaurant business: tools for increasing customer loyalty. *Economic Bulletin of Dnipro University of Technology*. №4 (88). DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/88.162>
31. Bieloborodova M., Nikitchina T. Evolution of hospitality concepts: from standards to personalization. *Economic Bulletin of Dnipro University of Technology*. 2025 №1 (89). DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/89.121>
32. Chai Y. et al. (2022). The moderating role of authenticity between experience economy and memory? The evidence from Qiong Opera. *Front. Psychol.*, 29 November 2022. Sec. Environmental Psychology. Volume 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1070690>
33. Danylyshyn, B., Kovalova, O., & Oleshko, A. (2022). The conceptual framework for creating an industrial smart and tourism favoured cluster for sustainable development of the Ukrainian Region. *Economic Affairs*, 67(04), 661-671. <https://doi.org/10.46852/0424-2513.4.2022.32>
34. Dedat S., Rodrigues R. (2025). Instituto Superior de Ges Perceived sustainability improves guest loyalty in hospitality sector. *Frontiers in Sustainability*. Volume 6. <https://doi.org/10.3389/frsus.2025.1628871>

35. El-Said, O. A. (2020). Impact of online reviews on hotel booking intention. *Tourism Management Perspectives*. Volume 33, January 2020, 100604. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100604>
36. Ezugwu A. et al. (2025). Smart Homes of the Future. *Transactions on Emerging Telecommunications Technologies*. Volume 36, Issue 1. 70041. <https://doi.org/10.1002/ett.70041>
37. Holiday Inn Kyiv отримав сертифікацію Green Key! (7.11.2024). URL: https://eba.com.ua/holiday-inn-kyiv-otrymav-sertyfikatsiyu-green-key/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 14.10.2025).
38. Knezovic A. (2025). Mobile App Market Growth, Size, and Share [2025 Report]. URL: <https://www.blog.udonis.co/mobile-marketing/mobile-apps/mobile-app-market-forecast>
39. Le, T. H. (2024). Re-imagining delightful experiences in “New Normal” conditions. *International Journal of Hospitality Management*. Volume 120, July 2024, 103781. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103781>
40. Li M., Huang S. (2022). Contactless but loyal customers: The roles of anxiety and sociability in the hotel service context. *Journal of Retailing and Consumer Services*. Volume 66, 102910. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.102910>
41. Maidan Palace Hotel. Офіційний сайт. URL: <https://www.maidanpalace-hotel.com/>
42. Marciszewska B., Wanagos M. (2024). Development of Tourism Products and the Concept of Experience Economy. *European Research Studies Journal*. Volume XXVII, Issue 2, pp. 868-883. <https://surl.li/wmkazq>
43. Moller T., Touchstone E. (2025). Drivers of Chinese Hotel Employees' Intentions to Implement Loyalty Programme Practices. *Administrative Sciences*. 15(9), 338; <https://doi.org/10.3390/admsci15090338>
44. Nyagadza B. (2022). Effect of hotel overall service quality on customers' attitudinal and behavioural loyalty. *Tourism Critiques*. 3 (1): 42–71. <https://doi.org/10.1108/TRC-12-2021-0026>

45. Pavlenko, V., Fedorchenko, A. et al. (2023). Creating educational products with using data science and digital marketing. IEEE 4th KhPI Week on Advanced Technology, KhPI Week 2023 - Conference Proceeding. 998-1001. URL: <https://doi.org/10.1109/KhPIWeek61412.2023.10312906>
46. Pereguda, Y., & Kryvoberets, M. (2025). Implementation of smart solutions in the hospitality and recreation sector: the innovative potential of digital technologies. *Social Development: Economic and Legal Issues*, (4). <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.4.23>
47. Piramanayagam, S. et al. (2024). Sustainable consumption behaviour among guests in luxury hotels through the lens of the extended theory of planned behaviour. *Environment, Development and Sustainability*. Volume 26, 25397–25413. <https://doi.org/10.1007/s10668-023-03686-z>
48. Premier Palace Hotel. Офіційний сайт. URL: <https://premier-palace.phnr.com/ua>
49. Royal Hotel De Paris. Офіційний сайт. URL: <https://royal-hotel-de-paris.com.ua/ua/novosti/> (дата звернення 25.10.2025).
50. Sinha R. et al. (2024). A comprehensive framework of sustainable consumption behaviour in tourist destinations: A cross-country study. *Tourism and Hospitality Research*. December 17. <https://doi.org/10.1177/1467358424131003>
51. Sirivad A. (2025). The impact of artificial intelligence in the global hospitality industry by 2030. *World Journal of Advanced Research and Reviews*. 25(01), 1691-1701. DOI: <https://doi.org/10.30574/wjarr.2025.25.1.0205>
52. So K. et al. (2024). Fifteen Years of Research on Customer Loyalty Formation: A Meta-Analytic Structural Equation Model. *Cornell Hospitality Quarterly*. Volume 66, Issue 2. <https://doi.org/10.1177/19389655241276506>
53. Top IT & Software Development Outsourcing Services. CIS. <https://www.cisin.com/> (дата звернення 25.10.2025).
54. Transforming Hotel Sales Dynamics with Matrix. M1intel. <https://m1intel.com/> (дата звернення 25.10.2025).
55. Transformation your business with latest. APPWRK. <https://appwrk.com/>

(дата звернення 25.10.2025).

56. Ulyanchenko O. V., Borysova O. V., Akhmedova O. O. & others. (2020). Prospective use of ecological tourism in Ukraine and integrative view of international experience. *Ukrainian Journal of Ecology*, 10(1). 49-54, DOI: https://doi.org/10.15421/2020_8

57. Warsinke M. et al. (2025). Digital Twins for Extended Reality Tourism: User Experience Evaluation Across User Groups. *Lecture Notes in Computer Science*, vol. 15738. https://doi.org/10.1007/978-3-031-97769-5_3

58. Zhang H., Xiang Z. (2025). Generative AI vs. humans in online hotel review management: A Task-Technology Fit perspective. *Tourism Management*. Volume 110, October 2025, 105187. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2025.105187>

ДОДАТКИ

Екстер'єр та інтер'єр готелю «Royal Hotel De Paris»





Джерело: [49]

Додаток Б

Аналіз ризиків та запобіжних заходів при впровадженні клієнтоорієнтованої стратегії готелю «Royal Hotel De Paris»

№	Категорія ризику	Фактор / джерело	Ймовірність	Потенційний вплив на ефективність	Заходи з мінімізації
1	Технологічні	Несумісність CRM/PMS та інших систем	Середня	Високий	Тестування на обмеженому сегменті, інтеграція з техпідтримкою постачальника, резервний план
2	Технологічні	Збої в роботі мобільного додатку або «Smart Room»	Низька	Середній	Регулярне технічне обслуговування, навчання персоналу для швидкого реагування
3	Кадрові	Опір персоналу до змін та недостатня кваліфікація	Середня	Високий	Тренінги, мотиваційні програми, контроль KPI, залучення персоналу до планування змін
4	Кадрові	Невідповідність стандартам обслуговування	Середня	Високий	Регулярні внутрішні аудити, контроль якості, система зворотного зв'язку від гостей
5	Фінансові	Перевищення бюджету на впровадження технологій	Низька	Середній	Формування резервного фонду, поетапне впровадження, контроль витрат
6	Фінансові	Невідповідність очікуваного доходу фактичним результатам	Середня	Високий	Моніторинг KPI, корекція маркетингових стратегій, аналіз сезонності попиту
7	Ринкові	Сезонність та коливання попиту	Висока	Середній	Гнучке ціноутворення, спеціальні акції для низького сезону, прогнозування попиту

№	Категорія ризику	Фактор / джерело	Ймовірність	Потенційний вплив на ефективність	Заходи з мінімізації
8	Ринкові	Висока конкуренція та зміни в ринкових трендах	Середня	Високий	Аналіз конкурентів, адаптація сервісних та маркетингових стратегій, інновації у пропозиціях
9	Інтеграційні	Проблеми інтеграції CRM і технологій у існуючі процеси	Середня	Високий	Пілотний запуск, навчання персоналу, технічна підтримка, регулярний контроль ефективності
10	Операційні	Недотримання стандартів обслуговування при зростанні навантаження	Низька	Середній	Система мотивації, контроль якості, підтримка персоналу, автоматизація рутинних процесів

Джерело: складено автором.