

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА
ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Кафедра туризму і готельного господарства

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи бакалавра

на тему «Використання штучного інтелекту в стратегічному управлінні
підприємством сфери послуг»

Виконала: здобувачка 4 курсу
групи МГКТС 2022-1
спеціальності 073 «Менеджмент»

Гелівер Г.А.

Керівник: Оболенцева Л.В.
(прізвище та ініціали)

Рецензент: Шевченко В.С.
(прізвище та ініціали)

Харків – 2026 р.

Керівник роботи _____
(підпис)

«20» червня 2026 року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу бакалавра
Кваліфікаційна робота бакалавра розглянута.
Здобувачка Гелівер Г.А.
допускається до захисту даної роботи в Екзаменаційній комісії.

Зав. кафедри ТіГГ
доц., к. е. н. Писарева І.В.
(прізвище, ініціали)

(підпис)

«20» «червня» 2026 р.

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

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Кафедра туризму і готельного господарства

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 073 – «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Зав. кафедри ТіГТ
доц., к. е. н. Писарева І.В.

_____ «25» _____ «травня» 2026 р.

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

Гелівер Ганні Андріївні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Використання штучного інтелекту в стратегічному управлінні підприємством сфери послуг»

керівник роботи Оболенцева Лариса Володимирівна, проф., д.е.н.
затверджені наказом закладу вищої освіти від “19” травня 2026 р.
№428-03.

2. Термін подання роботи здобувачем
_____ 20.06.2025 _____

3. Вихідні дані до роботи: чинне законодавство, державні стандарти та норми, науково - технічна література, статистичні дані та INTERNET

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити: I. Теоретико-методичні основи використання штучного інтелекту в стратегічному управлінні готельним підприємством. II. Аналіз системи управління та практики використання штучного інтелекту на готельному підприємстві. III. Удосконалення стратегічного управління готельним підприємством на основі технологій штучного інтелекту.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

1. Економічна сутність штучного інтелекту в діяльності підприємства. 2. Основні інструменти штучного інтелекту у стратегічному розвитку готельного підприємства. 3. Стан основних елементів системи стратегічного управління готельного комплексу «Миротель». 4. SWOT-оцінка системи стратегічного управління готельного комплексу «Миротель». 5. Цифрові технології, що використовуються в діяльності готельного комплексу. 6. Пріоритетні напрями впровадження технологій штучного інтелекту в діяльність готельного комплексу. 7. Етапи впровадження рекомендованих технологій штучного інтелекту в діяльність готельного комплексу. 8. Прогнозована зміна рівня розвитку складових системи стратегічного управління готельного комплексу

«Миротель» після впровадження запропонованих заходів.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультантів	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Основна частина	Оболенцева Л.В., проф.		
Нормоконтроль	Світлична В.Ю., доц.		

7. Дата видачі завдання _____ 25 травня 2026 р. _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	<i>Збір і обробка первинної інформації</i>	<i>11.05. – 18.05</i>	
2	<i>Робота над теоретичним розділом</i>	<i>19.05 – 27.05</i>	
3	<i>Робота над аналітичним розділом</i>	<i>28.05 – 04.06</i>	
4	<i>Робота над проєктним розділом</i>	<i>05.06 – 09.06</i>	
5	<i>Розробка і оформлення графічного матеріалу</i>	<i>10.06 – 12.06</i>	
6	<i>Оформлення пояснювальної записки</i>	<i>13.06 – 14.06</i>	
7	<i>Перевірка на плагіат. Передзахист</i>	<i>15.06 – 20.06</i>	

Здобувач

_____ Гелівер Г.А.
(підпис, прізвище, ініціали)

Керівник роботи

_____ Оболенцева Л.В.
(підпис, прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ГОТЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	8
1.1. Економічна сутність штучного інтелекту та особливості його застосування в управлінні підприємствами.....	8
1.2. Специфіка стратегічного управління готельним підприємством.....	16
1.3. Інструменти та напрями використання штучного інтелекту в стратегічному розвитку готельного підприємства.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАКТИКИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ГОТЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	33
2.1. Загальна характеристика діяльності готельного підприємства.....	33
2.2. Оцінка системи стратегічного управління готельним підприємством.....	38
2.3. Аналіз використання цифрових технологій і штучного інтелекту в діяльності готельного підприємства.....	45
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ.....	54
3.1. Обґрунтування напрямів упровадження технологій штучного інтелекту в діяльність готельного підприємства.....	54
3.2. Розробка рекомендацій щодо використання штучного інтелекту для підвищення ефективності управління готельним підприємством.....	62
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та перспектив їх реалізації.....	69
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79

ВСТУП

Сфера гостинності сьогодні розвивається в умовах швидких ринкових змін, посилення конкуренції, активного переходу продажів і комунікації в цифрове середовище, а також зростання вимог клієнтів до якості сервісу й оперативності обслуговування. За таких обставин готельне підприємство вже не може спиратися лише на традиційні управлінські підходи, засновані переважно на досвіді керівника, практичній інтуїції та реакції на вже сформовану ситуацію. Дедалі важливішими стають уміння працювати з даними, своєчасно помічати зміни в попиті, гнучко реагувати на коливання ринку, точніше вибудовувати взаємодію з клієнтами та приймати рішення на основі не лише досвіду, а й аналітичних висновків. Саме тому технології штучного інтелекту поступово займають помітне місце в системі стратегічного управління готельним бізнесом.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо використання технологій штучного інтелекту для підвищення ефективності стратегічного управління готельним підприємством.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління готельним підприємством.

Предметом - теоретичні, методичні та практичні аспекти використання технологій штучного інтелекту в стратегічному управлінні готельним підприємством на прикладі готельного комплексу «Миротель».

Задля досягнення поставленої мети кваліфікаційної роботи бакалавра, вирішено такі наукові та практичні завдання: досліджено економічну сутність штучного інтелекту та особливості його застосування в управлінні підприємствами; показано специфіку стратегічного управління готельним підприємством; розглянуто інструменти та напрями використання штучного інтелекту в стратегічному

розвитку готельного підприємства; надано загальну характеристику діяльності готельного підприємства; проведено оцінку системи стратегічного управління готельним підприємством; здійснено аналіз використання цифрових технологій і штучного інтелекту в діяльності готельного підприємства; обґрунтовано напрями упровадження технологій штучного інтелекту в діяльність готельного підприємства; розроблено рекомендації щодо використання штучного інтелекту для підвищення ефективності управління готельним підприємством; оцінено ефективність запропонованих заходів та перспектив їх реалізації.

У процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів. Метод теоретичного узагальнення застосовано для з'ясування сутності штучного інтелекту, його ролі в управлінні підприємствами та особливостей стратегічного управління в готельному бізнесі. Методи аналізу і синтезу використано під час дослідження системи управління готельного підприємства, рівня його цифрової зрілості та можливих напрямів застосування інтелектуальних рішень. Порівняльний метод дав змогу зіставити поточний стан управлінської системи з можливими результатами впровадження технологій штучного інтелекту. Аналітичний метод використано для оцінки результативних показників діяльності підприємства, структури доходів, рівня цифровізації та наявних стратегічних розривів. Табличний метод застосовано для систематизації результатів дослідження. Прогнозний метод і метод експертного оцінювання використано під час обґрунтування очікуваного ефекту від реалізації запропонованих заходів.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані в роботі рекомендації можуть бути використані готельним підприємством для поетапного впровадження технологій штучного інтелекту в систему стратегічного управління.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ГОТЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Економічна сутність штучного інтелекту та особливості його застосування в управлінні підприємствами

У сучасній економіці підприємство дедалі рідше може спиратися лише на перевірені управлінські схеми. Зовнішнє середовище змінюється швидко, ринок реагує нервово, а переваги, які ще вчора здавалися стійкими, сьогодні легко втрачаються. За таких умов особливої ваги набуває не стільки сам обсяг ресурсів, скільки здатність підприємства вчасно побачити зміну, правильно її пояснити і перетворити на управлінське рішення. Саме тут і проявляється інтерес до штучного інтелекту.

Його поширення не варто пояснювати лише модою на цифровізацію. Причина глибша. Штучний інтелект поступово змінює сам спосіб роботи з інформацією, а разом із цим - і логіку управління. Якщо раніше рішення часто приймалися на основі досвіду керівника, професійної інтуїції або вже підготовлених аналітичних матеріалів, то тепер підприємство дедалі частіше змушене діяти в умовах безперервного потоку даних. У такій ситуації виграє не той, хто просто має більше інформації, а той, хто здатен швидше побачити в ній зв'язки, відхилення, ризики й можливості.

У науковій літературі поняття штучного інтелекту не має одного усталеного тлумачення. Це цілком закономірно, оскільки йдеться про явище, яке перебуває на стику кількох сфер - технологій, інформаційної аналітики, економіки та менеджменту. У технічному сенсі штучний інтелект зазвичай описують як сукупність алгоритмів, моделей і цифрових

систем, здатних виконувати окремі функції, що асоціюються з інтелектуальною діяльністю людини: аналізувати, розпізнавати, навчатися на даних, прогнозувати, підтримувати вибір рішення. Проте для економічного дослідження такого пояснення недостатньо.

Для підприємства важливий не сам факт використання складної цифрової моделі. Важливим є результат: чи покращує вона якість рішень, чи дає змогу скоротити витрати, чи допомагає діяти швидше, точніше й обачніше. Тому в економічному контексті штучний інтелект слід розглядати не лише як технологію, а як ресурс, інструмент і водночас чинник організаційних змін. Доцільно виходити з кількох взаємопов'язаних підходів до його розуміння, які представлені в табл. 1.1 [1; 2; 3; 4; 5; 6].

Найбільш продуктивним видається поєднання економічного, управлінського і стратегічного підходів. Саме вони дозволяють вийти за межі суто технічного опису. У такому розумінні штучний інтелект можна визначити як сукупність цифрових рішень та аналітичних інструментів, використання яких посилює спроможність підприємства працювати з інформацією, підвищує якість управлінських рішень, допомагає адаптуватися до змін і створює додаткові можливості для розвитку.

Економічна сутність штучного інтелекту найкраще розкривається через ту зміну, яку він вносить у роль інформації (табл. 1.2) [7; 8; 9; 10; 11; 12; 13].

Ще порівняно недавно дані на підприємстві переважно фіксували те, що вже сталося. Вони були важливими, але часто залишалися матеріалом для підсумкового аналізу. Сьогодні ситуація інша. Дані дедалі частіше стають активним ресурсом впливу на управлінський процес. Вони використовуються не тільки для пояснення минулого, а й для прогнозування, раннього виявлення проблеми, оцінювання поведінки споживача, коригування рішень і зниження невизначеності.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутності штучного інтелекту в економічному та управлінському контексті

Підхід	Зміст підходу	Основний акцент	Значення для дослідження
Технологічний	ШІ розглядається як сукупність алгоритмів, моделей і цифрових систем	Аналіз, навчання, розпізнавання, прогнозування	Дає змогу виявити інструментальну основу застосування ШІ
Інформаційний	ШІ трактується як засіб інтелектуальної обробки даних	Виявлення закономірностей, формування аналітичних висновків	Пояснює роль ШІ як інформаційно-аналітичної бази управління
Економічний	ШІ виступає ресурсом підвищення ефективності діяльності	Зниження витрат, зростання продуктивності, економічний ефект	Дозволяє розкрити його практичну цінність для підприємства
Управлінський	ШІ є інструментом підтримки прийняття рішень	Обґрунтованість, оперативність, якість управління	Підкреслює місце ШІ в системі менеджменту
Стратегічний	ШІ розглядається як чинник довгострокового розвитку	Адаптивність, прогнозування, стійкість	Пов'язує ШІ зі стратегічним розвитком підприємства

У цьому сенсі штучний інтелект не просто пришвидшує аналітичну роботу. Він змінює її значення. Інформація перестає бути пасивним фоном управління й перетворюється на один із ключових виробничо-управлінських ресурсів.

Не менш важливою є й здатність штучного інтелекту впливати на витрати. Передусім ідеться про автоматизацію повторюваних операцій, скорочення часу на стандартні процедури, зменшення кількості технічних помилок, прискорення обробки запитів і внутрішнього документообігу.

Однак економічний ефект не варто зводити лише до прямої фінансової економії. Для сучасного підприємства великої ваги набуває економія часу - і не будь-якого, а, насамперед, управлінського. Час керівника, аналітика, фахівця, який приймає рішення, сьогодні є не менш цінним ресурсом, ніж фінанси або матеріальні активи.

Таблиця 1.2

Економічна сутність штучного інтелекту в діяльності підприємства

Елемент економічної сутності	Характеристика	Прояв у діяльності підприємства	Очікуваний результат
Інноваційний ресурс	ШІ виступає сучасним нематеріальним ресурсом розвитку	Використання цифрових рішень для аналізу, прогнозування та оптимізації	Підвищення інноваційності підприємства
Інструмент зниження витрат	Дає змогу автоматизувати рутинні операції	Оптимізація внутрішніх процедур, обробки запитів, документообігу	Скорочення операційних витрат
Засіб підвищення продуктивності	Прискорює обробку інформації та раціоналізує використання ресурсів	Менше часу на аналіз і підготовку рішень	Зростання продуктивності праці
Аналітичний інструмент	Забезпечує виявлення тенденцій, ризиків і закономірностей	Аналіз попиту, поведінки споживачів, ринкових змін	Підвищення якості управлінських рішень
Джерело конкурентних переваг	Сприяє точнішому реагуванню на потреби ринку	Персоналізація пропозицій, швидша реакція на зміни	Посилення конкурентоспроможності
Фактор стратегічного розвитку	Підтримує довгострокове планування й адаптацію	Побудова сценаріїв, оцінювання ризиків, прогнозування	Підвищення стратегічної стійкості

Ще один аспект пов'язаний із продуктивністю праці. Упровадження штучного інтелекту не означає автоматичної заміни працівника цифровою системою, як це інколи подається в публіцистичних текстах. У реальній практиці частіше відбувається інше: одноманітні, громіздкі або технічно обтяжливі завдання передаються цифровим інструментам, тоді як людина зосереджується на тому, що потребує оцінки контексту, відповідальності, комунікації та професійного судження. Саме тому доречніше говорити не про витіснення людської праці, а про зміну її змісту.

Штучний інтелект також посилює аналітичну спроможність підприємства. Це особливо важливо в умовах, коли обсяг даних стрімко зростає, але сама наявність великого масиву інформації ще не дає переваги. Перевага з'являється тоді, коли підприємство вміє помітити в даних неочевидну закономірність, виявити слабкий сигнал, порівняти кілька тенденцій і побачити в них підставу для управлінської дії. У цьому полягає одна з найважливіших причин, чому штучний інтелект дедалі частіше розглядають як чинник конкурентоспроможності.

Отже, штучний інтелект має багатофункціональний характер. Його значення не обмежується якоюсь однією ділянкою діяльності. Він одночасно пов'язаний із продуктивністю, витратами, аналітикою, якістю взаємодії з клієнтами й довгостроковим плануванням. Саме ця багатовимірність і пояснює його дедалі помітніше місце в системі сучасного управління підприємством.

Особливо виразно управлінське значення штучного інтелекту проявляється в межах основних функцій менеджменту. Йдеться про планування, організацію бізнес-процесів, контроль, управління персоналом, взаємодію з клієнтами та стратегічне управління. У кожному з цих напрямів ефект буде різним, але загальна логіка одна: інтелектуальні інструменти дозволяють краще бачити ситуацію і швидше реагувати на неї.

На етапі планування вони дають можливість працювати не тільки з підсумками минулих періодів, а й із прогностичними моделями. Це зменшує залежність від інтуїтивних припущень і допомагає точніше оцінювати варіанти дій. Для підприємств, що працюють у нестабільному середовищі або відчувають коливання попиту, така можливість має особливу цінність.

У сфері організації бізнес-процесів штучний інтелект сприяє кращій координації дій, зменшує дублювання функцій, прискорює обмін інформацією між підрозділами, допомагає швидше виявляти проблемні ділянки. Отже, йдеться не тільки про технічну автоматизацію процедур, а про впорядкування управлінської взаємодії загалом.

В управлінні персоналом роль таких рішень теж зростає. Вони можуть використовуватися для аналізу результативності, розподілу навантаження, підтримки кадрових рішень. Проте саме тут особливо помітним є й обмеження: жодна модель не повинна підміняти собою професійне управлінське судження. Там, де йдеться про людей, формальні показники не можуть бути єдиною підставою для висновку.

Для підприємств сфери послуг велике значення має використання штучного інтелекту у взаємодії з клієнтами. Якість обслуговування сьогодні визначається не лише самим фактом надання послуги. Не менш важливими стають швидкість відповіді, точність розуміння запиту, здатність підтримувати персоналізовану комунікацію. У цьому випадку штучний інтелект впливає не тільки на внутрішню організацію діяльності, а й на репутацію, лояльність клієнта та фінансовий результат.

Суттєвим є і його значення в системі контролю. Для сучасного підприємства дедалі менш ефективною стає модель, коли оцінка здійснюється вже після завершення певного етапу роботи. Натомість більш цінною є здатність побачити відхилення раніше, ніж вони призведуть до відчутних втрат. Інтелектуальні системи якраз і дають таку можливість, поєднуючи швидкість обробки інформації з глибиною аналітичного

висновку.

Найбільшу вагу штучний інтелект має у стратегічному управлінні. Стратегічні рішення завжди ухвалюються в умовах невизначеності, ризику та наявності альтернатив. Чим складнішим стає зовнішнє середовище, тим важливіше для підприємства діяти не лише у відповідь на вже очевидні зміни, а й на випередження. Саме тому інтелектуальні інструменти посилюють можливості сценарного аналізу, прогнозування і вибору більш обґрунтованих напрямів розвитку.

Разом із тим застосування штучного інтелекту в управлінні не слід ідеалізувати. Його результативність не є автоматично гарантованою (табл. 1.3) [14; 15; 16; 17; 18; 19; 20].

Таблиця 1.3

Переваги та обмеження використання штучного інтелекту в управлінні підприємствами

Переваги	Характер прояву	Обмеження	Характер прояву
Висока швидкість обробки інформації	Оперативний аналіз значних масивів даних	Залежність від якості даних	Неповні або неточні дані знижують надійність результатів
Підвищення точності прогнозування	Покращує планування та оцінювання сценаріїв	Потреба у фінансових інвестиціях	Впровадження систем ШІ потребує витрат
Автоматизація рутинних процесів	Скорочує час на стандартні операції	Необхідність кваліфікованого персоналу	Потрібні працівники, здатні працювати з цифровими системами
Покращення якості рішень	Розширює аналітичну базу менеджменту	Етичні та правові ризики	Питання захисту даних, прозорості алгоритмів, відповідальності
Підвищення адаптивності підприємства	Дозволяє швидше реагувати на зміни	Ризик надмірної алгоритмізації	Може послаблювати роль професійного судження менеджера

Передусім слід зважати на якість даних. Якщо інформаційна база підприємства неповна, суперечлива або застаріла, навіть найдосконаліша модель не забезпечить надійного результату. Тому ефективне впровадження штучного інтелекту починається не з придбання програмного продукту, а з упорядкування інформаційних потоків.

Другий стримувальний чинник - ресурси. Упровадження інтелектуальних рішень майже завжди потребує витрат, причому не лише фінансових. Воно часто вимагає перегляду процедур, навчання персоналу, зміни звичних підходів до роботи й готовності підприємства взагалі інакше ставитися до ролі аналітики в управлінні.

Окремої уваги потребує кадровий аспект. Робота з інтелектуальними системами підвищує вимоги до професійної компетентності працівників і менеджерів. Важливим стає не лише технічне вміння користуватися цифровими інструментами, а здатність правильно тлумачити їхні результати, співвідносити ці результати з конкретною ситуацією та не передавати алгоритму ту відповідальність, яка має залишатися за людиною.

Зрештою, зберігаються й етичні та правові ризики. Вони стосуються захисту персональних даних, прозорості алгоритмічних процедур, меж автоматизованого прийняття рішень і відповідальності за їх наслідки. Особливо чутливими ці питання є для підприємств сфери послуг, де використовується значний обсяг інформації про клієнтів, їхні звички, поведінку та попередню взаємодію з компанією.

Отже, економічна сутність штучного інтелекту полягає в тому, що він виступає специфічним ресурсом сучасного підприємства, який посилює інтелектуальну складову управління, розширює можливості роботи з інформацією, сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів і покращує якість рішень. Його значення виявляється не стільки в самій автоматизації окремих процедур, скільки у зміні якості управлінської

діяльності як такої.

1.2. Специфіка стратегічного управління готельним підприємством

Готельне підприємство в сучасних умовах уже не можна розглядати лише як суб'єкт господарювання, що надає послуги тимчасового розміщення. По суті, це складна сервісна система, в якій результат формується під впливом багатьох чинників одночасно. На діяльність готелю впливають сезонність попиту, динаміка туристичних потоків, платоспроможність споживачів, транспортна доступність, стан дестинації, розвиток цифрових каналів бронювання, дії конкурентів, репутаційний фон і загальні економічні умови. У такому середовищі поточне управління, навіть достатньо якісне, саме по собі не гарантує ані стійкості, ані розвитку. Потрібна ширша логіка - стратегічна.

Стратегічне управління готельним підприємством не зводиться до формального складання плану на кілька років. Його зміст набагато ширший. Йдеться про таку організацію управління, за якої підприємство не просто визначає цілі, а й підтримує внутрішню здатність узгоджувати ресурси, сервісні стандарти, кадрові рішення, маркетингову активність, інвестиції та роботу з клієнтом у межах одного напрямку розвитку. Для готельного бізнесу це особливо важливо, оскільки результат діяльності тут залежить не тільки від матеріальної бази або фінансових показників. Не меншою мірою він залежить від того, як гість сприймає сервіс, наскільки стабільною є якість взаємодії і чи зберігає підприємство цілісність дій у мінливому середовищі.

Специфіка стратегічного управління в готельній сфері великою мірою визначається природою самої послуги. Послуга розміщення не накопичується про запас і не переноситься на майбутнє без втрати

економічного ефекту. Якщо номер не був реалізований сьогодні, цей дохід уже неможливо відновити в тому самому вигляді завтра. Саме через це готельне підприємство особливо чутливе до часу, завантаження номерного фонду, коливань попиту й якості щоденної організації сервісу. Звідси випливає цілком практичний висновок: стратегічне управління в цій сфері не може існувати окремо від операційної реальності.

Є й інший важливий момент. Гість оцінює не лише кінцевий результат проживання, а фактично весь ланцюг взаємодії з підприємством. Враження починає формуватися ще до приїзду - на етапі пошуку інформації, порівняння пропозицій, читання відгуків, бронювання, первинного контакту. Далі воно або зміцнюється, або погіршується під час заселення, проживання, користування додатковими послугами, вирішення дрібних чи конфліктних ситуацій. Саме тому стратегічне управління готельним підприємством не може обмежуватися контролем доходів, витрат чи рівня завантаження. Воно має охоплювати й управління клієнтським досвідом, якістю сервісу, лояльністю гостей, репутацією бренду та сталістю позитивного ринкового сприйняття.

Узагальнено стратегічне управління готельним підприємством можна визначити як безперервний процес, у межах якого формуються довгострокові цілі, аналізується середовище, обираються пріоритети розвитку, узгоджуються ресурси і коригуються управлінські дії відповідно до змін ринку. У галузевому вимірі його доцільно розкривати через низку характеристик, які найточніше передають специфіку готельного бізнесу (табл. 1.4) [21; 22; 23; 24; 25; 26; 27].

Наведені характеристики показують, що стратегічне управління в готелі не варто розуміти як суто документальний або декларативний процес. Воно набуває реального змісту лише тоді, коли стратегічна логіка починає визначати щоденну практику. Для готелю це означає, що тарифна політика, розвиток номерного фонду, інвестиції в матеріально-технічну

базу, навчання персоналу, маркетинг, робота з платформами бронювання і сервісне управління мають розглядатися не окремо, а як частини єдиної моделі розвитку.

Таблиця 1.4

Ключові характеристики стратегічного управління готельним підприємством

Характеристика	Зміст	Прояв у діяльності готельного підприємства
Довгострокова орієнтація	Спрямованість управління на майбутній розвиток і стійкість підприємства	Формування цілей розвитку, оновлення послуг, розширення ринкової присутності
Адаптивність	Здатність реагувати на зміни попиту, ринку та конкурентного середовища	Перегляд тарифної політики, зміна форматів обслуговування, оновлення пропозиції
Клієнтоорієнтованість	Орієнтація на потреби, очікування та досвід споживача	Управління сервісом, персоналізація послуг, робота з відгуками та лояльністю
Ресурсна узгодженість	Відповідність між стратегічними цілями та наявними ресурсами	Оптимізація витрат, інвестиційне планування, розвиток персоналу
Інтегрованість управлінських рішень	Узгодження маркетингових, фінансових, кадрових і сервісних рішень	Координація діяльності підрозділів та єдність управлінської політики
Орієнтація на конкурентні переваги	Формування унікальної позиції підприємства на ринку	Брендинг, якість сервісу, спеціалізація, інновації, гнучкість цінової політики

Для готельного бізнесу характерна особлива залежність від поведінки ринку. Якщо підприємства інших сфер інколи можуть частково згладжувати коливання попиту за рахунок запасів продукції або перенесення реалізації в часі, то готель працює в набагато жорсткіших умовах. Зміни туристичних потоків, сезонні коливання, поведінка споживачів, репутаційні сигнали, оцінки на цифрових платформах і навіть

зміна транспортної доступності можуть доволі швидко відбитися на завантаженні та доходах. Через це стратегічне управління готельним підприємством має поєднувати довгострокову орієнтацію з уважністю до короткострокових сигналів середовища.

Специфіка готелю як об'єкта стратегічного управління полягає також у поєднанні матеріальної і нематеріальної складових результату. З одного боку, важливими залишаються будівля, номерний фонд, технічний стан приміщень, інфраструктура, локація, дизайн, комфорт. З іншого - вирішальне значення дуже часто мають атмосфера, стиль комунікації, професійність персоналу, готовність реагувати на запити і загальне емоційне сприйняття перебування. Саме тому стратегія розвитку готельного підприємства не може обмежуватися лише інвестиційними рішеннями щодо фізичної бази. Вона має включати й системну роботу над сервісною культурою, стандартами взаємодії з гостями та формуванням цілісного ринкового образу.

Ще одна принципова риса - висока чутливість до зовнішнього середовища. Результативність діяльності залежить не тільки від внутрішньої організації роботи, а й від чинників, які виникають поза межами самого підприємства: загального стану туристичного ринку, змін у DESTИНАЦІЇ, безпекової ситуації, транспортної доступності, активності цифрових платформ, появи нових форматів розміщення, суспільних очікувань щодо якості сервісу. Без систематичного аналізу цього середовища стратегічне управління легко перетворюється на формальність [28].

Через це стратегічне управління готелем неминуче має виразний аналітичний характер. Воно передбачає постійне відстеження тенденцій, дослідження конкурентів, оцінювання поведінки споживачів, аналіз внутрішнього потенціалу й прогнозування ризиків. Чим нестабільнішим стає середовище, тим вищою є роль якісної аналітики. Для готельного

бізнесу це особливо важливо, оскільки навіть незначні зміни в попиті, репутаційному фоні чи цифровій видимості можуть мати відчутні економічні наслідки.

Стратегія готельного підприємства не може залишатися абстрактною декларацією. Її зміст повинен виявлятися в конкретних рішеннях: у виборі цільових сегментів гостей, у формуванні стандарту обслуговування, у тарифній моделі, у каналах просування, у підходах до цифровізації, у форматі додаткових послуг, у кадровій політиці та в механізмах підтримання репутації. Саме тому стратегічне управління в готельній сфері вимагає значно вищого рівня інтегрованості, ніж може здаватися на перший погляд.

Для повнішого розуміння цієї специфіки доцільно окремо виділити основні фактори, які безпосередньо впливають на стратегічне управління готельним підприємством (табл. 1.5).

Одним із найсуттєвіших чинників стратегічного управління в готельній сфері є сезонність попиту. Для багатьох підприємств саме вона визначає нерівномірність завантаження номерного фонду, коливання доходів і складність довгострокового планування. За таких умов менеджменту недостатньо лише фіксувати періоди спаду і піднесення. Потрібно вибудовувати таку модель дій, яка хоча б частково згладжує сезонні диспропорції: через гнучку тарифну політику, спеціальні пропозиції, роботу з різними сегментами клієнтів і розвиток послуг, здатних підтримувати попит у міжсезоння.

Великий вплив має і висока конкуренція. У сучасному готельному бізнесі споживач обирає не тільки між традиційними готелями. Конкурентами виступають апарт-готелі, хостели, сервісні апартаменти, короткострокова оренда житла та інші альтернативні формати розміщення. За таких умов стратегічне управління повинно бути спрямоване не просто на збереження присутності на ринку, а на формування виразної позиції

підприємства - зрозумілої і привабливої для конкретної групи споживачів.

Таблиця 1.5

Фактори, що визначають особливості стратегічного управління готельним підприємством

Фактор	Сутність впливу	Значення для стратегічного управління
Сезонність попиту	Нерівномірність завантаження номерного фонду впродовж року	Потребує гнучкого планування, тарифної політики та диверсифікації послуг
Висока конкуренція	Наявність великої кількості альтернатив для споживача	Вимагає чіткого позиціонування та формування унікальних переваг
Залежність від якості сервісу	Репутація підприємства прямо пов'язана з рівнем обслуговування	Зумовлює стратегічну увагу до стандартів сервісу й персоналу
Репутаційна чутливість	Відгуки клієнтів швидко впливають на попит і довіру до бренду	Потребує системної роботи з іміджем та клієнтським досвідом
Вплив цифрових платформ	Значна частина комунікації й продажів відбувається онлайн	Посилює роль цифрової присутності, аналітики та онлайн-бронювання
Ресурсна місткість діяльності	Підтримка матеріально-технічної бази потребує постійних витрат	Вимагає обґрунтованого інвестиційного планування та контролю витрат
Залежність від персоналу	Якість послуги значною мірою формується працівниками	Потребує довгострокової кадрової стратегії та розвитку сервісної культури

Особливого значення в готельній сфері набуває якість сервісу. Якщо в інших видах бізнесу вона може бути лише одним із кількох критеріїв оцінки, то для готелю саме якість взаємодії дуже часто визначає повторне звернення, рівень довіри, зміст публічних відгуків і загальну репутаційну стійкість. Тому стратегічне управління має включати не лише формальне дотримання стандартів, а й послідовне формування сервісної культури підприємства.

Репутаційна чутливість - ще одна помітна особливість готельного бізнесу. У цифровому середовищі відгуки гостей, публічні рейтинги та

оцінки на платформах бронювання безпосередньо впливають на майбутній попит. Через це робота з репутацією не може бути епізодичною. Вона повинна бути вбудована в стратегічне управління і включати контроль якості, комунікацію з гостями, реагування на проблемні ситуації та підтримання позитивного ринкового образу.

Помітно змінив стратегічну логіку готельного бізнесу й розвиток цифрових платформ. Значна частина продажів, комунікацій і первинного оцінювання готелю тепер відбувається в онлайн-середовищі. Це означає, що підприємство повинно приділяти увагу не лише реальній якості послуг, а й тому, як саме воно представлене цифрово: наскільки переконливо виглядає пропозиція, як працюють онлайн-канали бронювання, яким є рейтинг, наскільки ефективною є комунікація з потенційними гостями. За сучасних умов слабка цифрова присутність може відчутно послабити ринкові позиції навіть за досить високої якості сервісу.

Не можна оминати і ресурсну місткість готельного бізнесу. Підтримка номерного фонду, технічного стану приміщень, оновлення обладнання, енерговитрати, витрати на персонал та супутні сервіси потребують значних фінансових ресурсів. Саме тому стратегічне управління готельним підприємством має спиратися на збалансований підхід, у якому інвестиції, поточна рентабельність і якість послуг не суперечать одна одній, а взаємно підтримуються.

Визначальним чинником залишається і залежність від персоналу. Саме працівники безпосередньо формують значну частину споживчої цінності готельної послуги. Вони створюють атмосферу, забезпечують комунікацію, реагують на нестандартні ситуації, підтримують стандарти обслуговування й залишають у гостя враження про підприємство загалом. Звідси випливає, що стратегічне управління готелем обов'язково має включати довгострокову кадрову політику, професійне навчання, мотивацію персоналу і розвиток сервісних компетентностей.

Для стратегічного управління готельним підприємством загалом характерне поєднання стабільності та гнучкості. Підприємству потрібні довгострокові орієнтири, які задають логіку розвитку, але водночас воно повинно зберігати здатність оперативно адаптувати інструменти та пріоритети до змін середовища. Надмірно жорстка стратегія в цій сфері швидко втрачає актуальність, тоді як надто ситуативне управління позбавляє підприємство цілісного напрямку руху. Ефективність досягається саме в балансі між цими двома початками.

Варто враховувати і те, що стратегічне управління готельним підприємством не є виключно справою вищого керівництва. Його реалізація неможлива без узгоджених дій усіх підрозділів: служби прийому і розміщення, бронювання, маркетингу, ресторанного напрямку, технічної служби, фінансового блоку та персоналу контактної зони. Саме тому внутрішня координація, комунікація і спільне розуміння стратегічних орієнтирів набувають у готельній сфері особливої ваги.

Сучасні умови господарювання додатково посилюють значення ризикостійкості як складової стратегічного управління. Готельний бізнес доволі чутливо реагує на економічні спади, зміни туристичних потоків, безпекові виклики, транспортні збої, енергетичні труднощі та інші кризові явища. Через це стратегія повинна розглядатися не лише як інструмент розвитку, а і як механізм збереження стійкості підприємства. Це потребує сценарного мислення, прогнозування ризиків і наявності адаптаційних рішень.

Отже, особливості стратегічного управління готельним підприємством визначаються специфікою послуги розміщення, високою залежністю від попиту, значенням сервісу, репутаційною чутливістю, впливом цифрових платформ, ресурсною місткістю діяльності та вирішальною роллю персоналу. Усе це вимагає такої системи управління, яка поєднує довгострокове бачення, аналітичність, адаптивність,

клієнтоорієнтованість і внутрішню узгодженість рішень.

1.3. Інструменти та напрями використання штучного інтелекту в стратегічному розвитку готельного підприємства

У сучасному готельному бізнесі стратегічний розвиток дедалі тісніше пов'язується з цифровими рішеннями. Це вже не просто технічне доповнення до діяльності підприємства і не ознака формальної «сучасності». Йдеться про зміну самої логіки розвитку, коли технологія починає впливати не лише на швидкість окремих операцій, а на спосіб бачення ринку, клієнта, власних ресурсів і перспектив підприємства. Саме в цій площині особливого значення набуває штучний інтелект.

Підвищена увага до нього в готельній сфері має цілком практичні причини. Ринок гостинності став складнішим, динамічнішим і значно вибагливішим. Готель уже не може обмежуватися просто підтриманням прийняттого рівня сервісу або реакцією на попит у звичному режимі. Йому доводиться одночасно враховувати сезонні коливання, поведінку різних сегментів клієнтів, тиск конкурентів, вимоги цифрового середовища, репутаційні сигнали, канали бронювання і загальний фінансовий стан підприємства. У таких умовах управлінська інтуїція лишається важливою, але вже не є достатньою. Необхідна сильна аналітична основа, яка дозволяє бачити більше, ніж це можливо в межах традиційного управлінського досвіду.

Саме тому штучний інтелект у стратегічному розвитку готельного підприємства доцільно розглядати не як окрему технічну інновацію, а як сукупність інструментів, здатних підтримувати досягнення довгострокових цілей. Йдеться про аналітику даних, прогнозування попиту, автоматизацію частини сервісних і адміністративних процесів, підтримку маркетингових рішень, оптимізацію ціноутворення, оцінювання ризиків, моніторинг

репутації та вдосконалення внутрішньої організації діяльності. Їхня практична цінність полягає не лише в тому, що вони пришвидшують окремі процедури. Важливіше інше: вони змінюють якість управлінського бачення, на основі якого підприємство вибудовує власний розвиток.

Для готельного господарства принципово важливо, що інструменти штучного інтелекту здатні одночасно впливати і на внутрішню, і на зовнішню сторону діяльності підприємства. З одного боку, вони допомагають упорядковувати бізнес-процеси, скорочувати втрати часу, посилювати контроль, покращувати взаємодію між підрозділами та підвищувати ефективність використання ресурсів. З іншого - дозволяють точніше аналізувати ринок, глибше розуміти поведінку клієнтів, формувати персоналізовані пропозиції, працювати з лояльністю гостей і зміцнювати конкурентну позицію готелю. Саме така двостороння дія і робить штучний інтелект важливим чинником стратегічного розвитку.

Щоб краще показати зміст цього інструментального забезпечення, в табл. 1.6 узагальнено основні інструменти штучного інтелекту та їх значення в управлінській практиці готельного підприємства [29; 30; 31; 32; 33; 34; 35].

Наведені інструменти показують, що штучний інтелект у стратегічному розвитку готельного підприємства не замикається на одному вузькому напрямі. Його потенціал охоплює аналітичну, прогнозну, цінову, комунікаційну, репутаційну та управлінську складові. Отже, йдеться не про окрему функцію, а про цілу систему взаємопов'язаних можливостей, які разом формують основу довгострокового розвитку.

Особливе значення для готельного бізнесу має аналітика великих даних. У процесі діяльності готель накопичує значний обсяг інформації: дані про бронювання, канали продажу, сезонні коливання, середню тривалість перебування, структуру попиту, частоту повторних візитів, реакцію клієнтів на маркетингові пропозиції, середній чек, рівень

завантаження номерного фонду. Без відповідних інструментів цей масив часто залишається просто набором окремих показників. Інтелектуальна аналітика дозволяє побачити в ньому зв'язки, закономірності та тенденції, а отже - перетворити дані на реальну основу стратегічного вибору.

Таблиця 1.6

Основні інструменти штучного інтелекту у стратегічному розвитку готельного підприємства

Інструмент	Сутність використання	Значення для стратегічного розвитку
Аналітика великих даних	Обробка значних масивів інформації про попит, клієнтів, бронювання, ринок	Посилює аналітичну основу стратегічних рішень
Прогнозні моделі	Оцінювання майбутніх тенденцій попиту, завантаження, доходів і ризиків	Дозволяють формувати реалістичні сценарії розвитку
Інтелектуальні системи ціноутворення	Автоматизоване коригування тарифів залежно від попиту, сезону, конкуренції	Підвищують дохідність і гнучкість тарифної політики
CRM-рішення з елементами ІІІ	Аналіз поведінки гостей, сегментація клієнтів, персоналізація комунікації	Сприяють зміцненню лояльності та підвищенню цінності послуги
Чат-боти та віртуальні помічники	Автоматизація комунікації з клієнтами на різних етапах взаємодії	Підвищують швидкість сервісу та доступність комунікації
Системи підтримки управлінських рішень	Формування аналітичних висновків та рекомендацій для менеджменту	Покращують якість стратегічного і тактичного управління
Інструменти моніторингу репутації	Аналіз відгуків, рейтингів і цифрової присутності підприємства	Дозволяють оперативно коригувати ринкову та сервісну політику

Не менш важливими є прогнозні моделі. У готельній сфері прогнозування має особливу вагу, оскільки помилки в оцінці попиту, завантаження чи майбутніх доходів швидко дають про себе знати. Завищені очікування призводять до неефективного використання ресурсів,

а недооцінка попиту - до втрати доходу і ринкових можливостей. Саме тому стратегічний розвиток готельного підприємства потребує інструментів, які дозволяють не лише фіксувати минулі результати, а й будувати сценарії майбутнього з урахуванням ризиків, сезонності та змін зовнішнього середовища.

Важливе місце посідає і інтелектуальне ціноутворення. Гнучка тарифна політика давно стала одним із центральних механізмів управління дохідністю, але сьогодні вона дедалі менше залежить від ручних розрахунків. Аналітичні моделі враховують сезонність, рівень завантаження, поведінку конкурентів, календар подій, характеристики попиту та інші чинники, що впливають на фінансовий результат. Для стратегічного розвитку це має подвійне значення: з одного боку, підвищує дохідність, з іншого - створює умови для гнучкішого позиціонування підприємства на ринку.

Окремої уваги заслуговують CRM-рішення з елементами штучного інтелекту. Для готельного бізнесу взаємодія з клієнтом не завершується моментом продажу послуги. Навпаки, саме після перебування нерідко формується значна частина майбутньої цінності підприємства - через повторні звернення, рекомендації, відгуки, рівень довіри до бренду. Інтелектуальні інструменти у сфері клієнтського менеджменту допомагають точніше сегментувати гостей, виявляти їхні вподобання, будувати персоналізовану комунікацію і підтримувати довгострокову лояльність. У стратегічному вимірі це означає перехід від орієнтації на разовий продаж до орієнтації на тривалі взаємовідносини.

Свою роль відіграють і чат-боти, віртуальні помічники та інші інструменти цифрової комунікації. На поверхневому рівні їх легко сприйняти лише як спосіб спростити контакт із гостем. Насправді їхня стратегічна функція ширша. Вони впливають на швидкість реакції підприємства, підтримують безперервність комунікації, знижують бар'єри

для первинного звернення, формують відчуття доступності сервісу і водночас створюють додатковий масив даних про поведінку клієнтів. Для готелю, який працює в умовах цифрового ринку, це безпосередньо пов'язано з конкурентоспроможністю.

Не менш значущими є системи підтримки управлінських рішень. У стратегічному розвитку готельного підприємства недостатньо просто зібрати інформацію - потрібно ще вміти її правильно інтерпретувати. Такі системи допомагають менеджменту порівнювати варіанти дій, оцінювати альтернативи, бачити ризики й формувати більш обґрунтовані висновки. Вони не підміняють управлінське рішення, але суттєво посилюють його аналітичну якість.

Для готельної сфери принципово важливим є також моніторинг цифрової репутації. Репутація давно перестала бути лише підсумком загальної якості послуг. Сьогодні вона формується майже безперервно - через оцінки на платформах бронювання, відгуки в мережі, реакції на скарги, згадки в соціальних медіа, публічні коментарі клієнтів. Інструменти штучного інтелекту дозволяють швидше виявляти проблемні сигнали, аналізувати тональність комунікації, визначати найвразливіші аспекти сервісу і реагувати на репутаційні ризики не постфактум, а оперативніше. У стратегічному плані це означає можливість не лише відповідати на критику, а й активніше управляти власним ринковим сприйняттям.

Однак характеристика окремих інструментів ще не дає повного уявлення про стратегічний потенціал штучного інтелекту. Не менш важливо визначити напрями його використання, тобто ті сфери діяльності, де інтелектуальні рішення дають найбільш відчутний результат, і вони представлені в табл. 1.7 [36; 37; 38; 39; 40; 41; 42].

Така систематизація дозволяє побачити, що штучний інтелект може використовуватися не лише в межах окремих адміністративних або

технічних процедур. Його потенціал охоплює ключові напрями розвитку готельного підприємства.

Таблиця 1.7

Напрями використання штучного інтелекту в стратегічному розвитку готельного підприємства

Напрямок	Характер використання	Стратегічний ефект
Ринкове позиціонування	Аналіз тенденцій попиту, конкурентів, цільових сегментів	Уточнення ринкової ніші та конкурентної стратегії
Управління клієнтським досвідом	Персоналізація сервісу, вдосконалення комунікації, аналіз відгуків	Підвищення лояльності та репутаційної стійкості
Управління дохідністю	Прогнозування попиту, оптимізація тарифів, аналіз каналів продажу	Зростання доходів і раціоналізація цінової політики
Розвиток сервісних процесів	Автоматизація частини операцій, підвищення швидкості обслуговування	Покращення якості та стабільності надання послуг
Управління ресурсами	Аналіз витрат, навантаження, використання матеріальних і трудових ресурсів	Підвищення ефективності діяльності підприємства
Стратегічне планування	Моделювання сценаріїв розвитку, оцінка ризиків, підтримка вибору стратегічних рішень	Посилення адаптивності та обґрунтованості розвитку
Розвиток бренду й репутації	Аналіз цифрової присутності, відгуків, реакції споживачів	Зміцнення позицій підприємства на ринку

Насамперед це стосується ринкового позиціонування. Для готелю стратегічно важливо не просто бути присутнім на ринку, а чітко розуміти, яке місце він займає, на якого клієнта орієнтується і якими перевагами реально відрізняється від конкурентів. Інструменти штучного інтелекту дають змогу точніше аналізувати цільові сегменти, ринкові зміни, цінові очікування та поведінкові особливості споживачів. Відповідно, підприємство отримує можливість формувати не декларативне, а справді переконливе позиціонування.

Не менш важливим є управління клієнтським досвідом. Для готельного підприємства саме клієнтський досвід прямо впливає на повторний попит, довіру, рекомендації і загальну репутаційну стійкість. Інтелектуальні інструменти допомагають виявляти найбільш чутливі точки взаємодії з гостем, персоналізувати комунікацію, краще розуміти очікування клієнта і вдосконалювати сервісну модель не інтуїтивно, а на основі аналізу. У стратегічному сенсі це дозволяє перейти від реагування на скарги до більш системної роботи з якістю враження.

Особливе місце посідає управління дохідністю. Для готельного підприємства питання ціни, структури бронювань, каналів продажу та прогнозного завантаження безпосередньо пов'язане з фінансовою стійкістю. Штучний інтелект дає змогу точніше поєднувати попит і тарифну політику, визначати ефективність окремих каналів реалізації, швидше реагувати на зміни ринкової ситуації та робити фінансові результати більш передбачуваними. У стратегічній перспективі це зміцнює економічну основу розвитку.

Вагомим напрямом є й розвиток сервісних процесів. У стратегічному розумінні йдеться не просто про прискорення виконання окремих операцій, а про формування такої моделі обслуговування, у якій поєднуються стабільність, зручність, якість і раціональний розподіл функцій. Автоматизація частини рутинних процедур вивільняє ресурси для тих ділянок, де вирішальне значення має людська участь, професійна реакція й персоналізоване обслуговування. Саме тому штучний інтелект у сервісних процесах варто розглядати не як заміну персоналу, а як засіб раціональнішої організації системи обслуговування.

Окремий напрям становить управління ресурсами. Для готелю важливо не лише мати доступ до ресурсів, а й використовувати їх без невиправданих втрат. Це стосується персоналу, матеріальної бази, енергоспоживання, маркетингових витрат, часу, номерного фонду та інших

складових діяльності. Інтелектуальні інструменти допомагають виявляти приховані резерви ефективності. Для підприємств, які працюють у конкурентному середовищі і змушені постійно підтримувати баланс між якістю послуг та економічною результативністю, така можливість має особливу вагу.

У сфері стратегічного планування штучний інтелект виконує роль аналітичного підсилювача. Його значення полягає в тому, що він дозволяє працювати не лише з підсумками минулих періодів, а й з імовірними сценаріями розвитку. Для готельного підприємства, діяльність якого залежить від великої кількості змінних чинників, це особливо важливо. Такий підхід дає змогу краще оцінювати ризики, порівнювати альтернативи і формувати більш обґрунтовані стратегічні орієнтири.

Водночас штучний інтелект у стратегічному розвитку готельного підприємства не варто абсолютизувати. Сам по собі він не гарантує переваг. Реальний ефект залежить від якості даних, технічної інфраструктури, підготовленості персоналу, рівня управлінської культури та здатності керівництва інтегрувати нові інструменти в загальну модель розвитку. Якщо підприємство не має достатньої інформаційної бази або використовує цифрові рішення без чіткого стратегічного розуміння, навіть сучасні інструменти можуть лишитися поверховим додатком до діяльності.

Саме тому впровадження інструментів штучного інтелекту не повинно бути фрагментарним. Наявність чат-бота, CRM-системи чи динамічного ціноутворення ще не означає, що підприємство здійснює стратегічну цифровізацію. Відчутний результат з'являється лише тоді, коли окремі інструменти підпорядковуються ширшим цілям: зміцненню ринкової позиції, підвищенню лояльності клієнтів, зростанню дохідності, удосконаленню сервісної моделі, посиленню адаптивності та репутаційної стійкості підприємства.

Звідси випливає ще один важливий висновок. Штучний інтелект у

готельному господарстві не слід оцінювати ні як самоціль, ні як формальну ознаку технологічної сучасності. Його впровадження має бути обґрунтованим, поетапним і пов'язаним із реальними потребами конкретного підприємства. Для одного готелю пріоритетним може бути вдосконалення клієнтського менеджменту, для іншого - підвищення ефективності ціноутворення, для третього - посилення аналітичної основи стратегічного планування. Тому важливо не просто використовувати модні цифрові рішення, а розуміти, які саме інструменти справді відповідають моделі розвитку конкретного підприємства.

Отже, інструменти та напрями використання штучного інтелекту у стратегічному розвитку готельного підприємства охоплюють широкий спектр управлінських сфер - від аналізу попиту й ринкового позиціонування до управління клієнтським досвідом, дохідністю, сервісними процесами, ресурсами, репутацією та довгостроковим плануванням. Саме ця багатовекторність і свідчить про те, що штучний інтелект поступово стає важливою складовою сучасної моделі розвитку підприємства гостинності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАКТИКИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ГОТЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Загальна характеристика діяльності готельного підприємства

Об'єктом даного дослідження виступає готельний комплекс «Миротель», який працює на ринку послуг гостинності та спеціалізується на наданні послуг тимчасового розміщення, харчування і супутнього сервісу. Для подальшого аналізу системи стратегічного управління та використання цифрових інструментів доцільно спочатку охарактеризувати підприємство з організаційної та економічної точок зору.

Готельний комплекс «Миротель» - це міський 3-зірковий готель із комплексним сервісом. Його діяльність орієнтована на кілька груп споживачів одночасно: ділових мандрівників, індивідуальних туристів, сімейних гостей, а також клієнтів короткострокового перебування. Такий формат є поширеним у сучасному готельному бізнесі, оскільки дозволяє не залежати від одного вузького сегмента попиту і водночас підтримувати більш стійке завантаження номерного фонду.

Підприємство позиціонує себе як готель із помірною ціною, достатнім рівнем комфорту та набором послуг, який відповідає очікуванням основних категорій гостей. Його пропозиція включає не лише проживання, а й сукупність елементів, які споживач сприймає як єдиний результат: зручність бронювання, якість комунікації, швидкість поселення, стан номерного фонду, організацію харчування, рівень чистоти, безпеки та загальної сервісної культури. Саме тому організаційно-економічна характеристика готельного підприємства має охоплювати не лише

матеріальну базу чи фінансові результати, а й внутрішню організацію процесів, що забезпечують надання послуги.

Організаційна структура готельного комплексу «Миротель» побудована за лінійно-функціональним принципом. Загальне керівництво здійснює директор, якому підпорядковуються адміністратор готелю, служба прийому і розміщення, служба бронювання, ресторанний підрозділ, господарська служба, бухгалтерсько-фінансовий блок, маркетингово-комунікаційний напрям і технічний персонал. Для готелю такого масштабу ця модель управління є цілком логічною, оскільки поєднує централізацію ключових рішень із розподілом функціональної відповідальності.

Разом із тим сама по собі формально впорядкована структура ще не гарантує високої ефективності. У готельному бізнесі вирішальне значення має не лише схема підпорядкування, а й якість взаємодії між службами. Підсумкова оцінка послуги формується як результат спільної роботи рецепції, служби бронювання, господарського блоку, ресторанного напрямку та допоміжного персоналу. Саме тому організаційний аспект діяльності доцільно оцінювати не тільки за формальною побудовою структури, а й за рівнем координації, швидкістю проходження інформації та здатністю оперативно реагувати на запити гостей без втрати якості сервісу.

Для функціонування підприємства велике значення має його ресурсна база. У готельній сфері результативність діяльності визначається не якимось одним ресурсом, а їх поєднанням: номерного фонду, матеріально-технічної бази, персоналу, фінансів, інформації, цифрових каналів продажу та організаційних механізмів. Саме взаємодія цих складових визначає здатність підприємства підтримувати стабільний рівень обслуговування та формувати економічний результат.

Матеріально-технічна база підприємства охоплює будівлю готелю, номерний фонд, рецепцію, ресторанну зону, службові приміщення,

обладнання та інженерні мережі. Для готельного підприємства цей компонент є принципово важливим, оскільки клієнт оцінює не лише сам факт надання послуги, а й середовище, у якому вона формується. Комфорт, технічний стан, зручність і загальна естетика простору прямо впливають на попит, рівень ціни та повторні звернення гостей.

Не менш важливим є кадровий потенціал. У сфері гостинності персонал виступає не просто елементом операційної системи, а безпосереднім носієм якості послуги. Від професійності працівників, їхньої комунікативної культури, здатності реагувати на нестандартні ситуації та підтримувати сервісний стандарт значною мірою залежить репутація готелю. Тому оцінка діяльності підприємства має враховувати не лише чисельність працівників, а й результативність використання трудового потенціалу.

Економічну характеристику підприємства доцільно здійснювати через поєднання абсолютних і відносних показників. Абсолютні величини дають уявлення про масштаб діяльності, а відносні - дозволяють оцінити її ефективність. Узагальнення основних результативних показників діяльності готельного комплексу «Миротель» за 2023-2025 рр. наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності готельного комплексу «Миротель» у 2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	2025
Доход від реалізації послуг, тис. грн	31 480	36 920	42 870
Чистий прибуток, тис. грн	2 810	3 560	4 120
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	42	43	45
Рівень завантаження номерного фонду, %	58,0	62,0	68,0
Середня ціна номера за добу, грн	2 480	2 760	3 050

Подані дані дають змогу говорити про загалом позитивну динаміку

результативних показників упродовж 2023-2025 рр. Доход від реалізації послуг у 2025 р. порівняно з 2023 р. зріс на 36,2 %, а чистий прибуток - на 46,6 %. Це вказує на поступове розширення масштабів діяльності та покращення фінансового результату, хоча темпи приросту витрат також залишалися помітними.

Позитивною тенденцією є підвищення рівня завантаження номерного фонду з 58,0 % до 68,0 %. Для готельного підприємства цей показник є одним із базових, оскільки саме він характеризує ступінь використання основного операційного ресурсу. Таке зростання можна пов'язувати з більш результативною роботою каналів продажу, посиленням ринкової присутності або поліпшенням привабливості готелю для споживачів.

Середня ціна номера за добу також зростала - з 2480 грн у 2023 р. до 3050 грн у 2025 р. У поєднанні зі зростанням завантаження це виглядає економічно виправданим і може свідчити про поступове зміцнення позиції підприємства на ринку. Водночас таку динаміку доцільно оцінювати обережно, оскільки сама по собі зміна ціни ще не дає повної картини без урахування структури попиту та якості сервісу.

Для більш повної оцінки доцільно звернутися і до відносних показників ефективності, які наведено в табл. 2.2.

Відносні показники підтверджують, що розвиток підприємства мав не лише кількісний, а й якісний вимір. Рентабельність діяльності зросла з 8,9 % до 9,6 %, що свідчить про певне поліпшення загальної економічної ефективності, хоча темпи цього зростання були стриманими. Зниження частки адміністративно-збутових витрат у доході може вказувати на більш раціональне використання витрат у процесі розширення діяльності.

Показники в розрахунку на одного працівника також демонструють позитивну динаміку. Це дає підстави стверджувати, що підприємство не просто збільшувало кадрову чисельність, а й поступово підвищувало

результативність використання трудового потенціалу. Для готельного бізнесу це особливо важливо, оскільки персонал належить одночасно і до найбільш витратних, і до стратегічно значущих ресурсів.

Таблиця 2.2

Відносні показники ефективності діяльності готельного комплексу «Миротель» у 2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Тенденція
Рентабельність діяльності, %	8,9	9,6	9,6	Помірне зростання з подальшою стабілізацією
Частка адміністративно-збутових витрат у доході, %	19,4	18,4	17,8	Зниження
Доход на одного працівника, тис. грн	749,5	858,6	952,7	Зростання
Чистий прибуток на одного працівника, тис. грн	66,9	82,8	91,6	Зростання
Частка додаткових послуг у структурі доходу, %	29,2	30,1	31,3	Помірне зростання

З позиції економічної стійкості важливою є й структура доходів. Для сучасного готелю недостатньо покладатися лише на надходження від проживання, тому доцільно окремо проаналізувати зміни у структурі доходів підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Структура доходів готельного комплексу «Миротель» у 2023-2025 рр., %

Джерело доходу	2023	2024	2025
Послуги проживання	70,8	69,9	68,7
Ресторанне обслуговування	18,7	19,2	19,8
Ділові та конференц-послуги	4,9	5,1	5,6
Інші додаткові послуги	5,6	5,8	5,9
Разом	100,0	100,0	100,0

Подані дані свідчать, що основним джерелом доходу підприємства залишається проживання, однак його частка поступово зменшується.

Натомість дещо зростає роль ресторанного обслуговування, ділового напрямку та інших супутніх послуг. Таку зміну можна оцінити позитивно, оскільки вона вказує на поступову диверсифікацію доходів і меншу залежність від одного виду послуг.

Для міського готелю це виглядає цілком логічно. Додаткові послуги дозволяють збільшувати середній дохід від одного гостя, частково згладжують коливання попиту на проживання і підвищують привабливість підприємства для корпоративних клієнтів та ділових подій.

У цілому організаційно-економічна характеристика готельного комплексу «Миротель» дає підстави оцінювати його як підприємство з достатньо сформованою ресурсною базою, зрозумілим ринковим позиціонуванням, стабільною організаційною структурою та загалом позитивною динамікою результативних показників. Упродовж 2023-2025 рр. підприємство збільшувало доходи, покращувало використання номерного фонду та поступово посилювало роль додаткових послуг у структурі надходжень.

Водночас аналіз показує і певні межі поточної моделі розвитку. Незважаючи на позитивну динаміку, готель і далі суттєво залежить від доходів від проживання, а подальше зміцнення його конкурентної позиції навряд чи може забезпечуватися лише за рахунок підвищення завантаження або середньої ціни номера. Наступний етап розвитку потребуватиме глибшого стратегічного підходу, точнішої управлінської аналітики та активнішого використання сучасних цифрових інструментів.

2.2. Оцінка системи стратегічного управління готельним підприємством

Оцінка системи стратегічного управління готельного комплексу «Миротель» є важливою частиною дослідження, оскільки дозволяє

з'ясувати, наскільки розвиток підприємства має не випадковий, а керований і довгостроково орієнтований характер. Для готельного бізнесу це має особливе значення. У сфері гостинності прийнятні поточні результати ще не завжди означають, що підприємство справді управляється стратегічно. Певний час готель може утримувати свої позиції завдяки вдалому розташуванню, сформованій клієнтській базі або стабільному локальному попиту. Проте стратегічне управління починається там, де підприємство не лише реагує на ситуацію, а й намагається працювати на перспективу: передбачати зміни, формувати пріоритети розвитку, узгоджувати ресурси з цілями та своєчасно коригувати власні дії.

Для готельного комплексу «Миротель» таку оцінку доцільно будувати не на простому переліку управлінських рішень, а на аналізі того, чи існує на підприємстві цілісна стратегічна логіка. З цієї точки зору важливо з'ясувати, наскільки чітко визначені орієнтири розвитку, чи проводиться стратегічний аналіз середовища, як узгоджуються рішення між підрозділами, чи є ознаки стратегічного контролю та наскільки цифрові інструменти включені в управлінську практику. Саме сукупність цих елементів дає змогу оцінити не лише поточний стан підприємства, а й його здатність до стійкого розвитку в перспективі.

У діяльності готельного комплексу «Миротель» уже помітні окремі елементи стратегічного підходу (табл. 2.4). Підприємство має достатньо зрозуміле ринкове позиціонування, працює з кількома групами споживачів, підтримує комплексний сервісний формат, розвиває додаткові напрями діяльності та загалом демонструє послідовність у своїх рішеннях. Водночас цього ще недостатньо, щоб говорити про повністю сформовану систему стратегічного управління. Швидше можна стверджувати, що на підприємстві є стратегічні наміри й окремі дії довгострокового значення, однак вони ще не об'єднані в достатньо цілісну систему.

Таблиця 2.4

Стан основних елементів системи стратегічного управління готельного комплексу «Миротель»

Елемент системи	Стан на підприємстві	Коротка характеристика
Стратегічне бачення розвитку	Частково сформоване	Є загальне розуміння напрямів розвитку, але без достатньої деталізації
Довгострокові цілі	Частково визначені	Наявні орієнтири щодо завантаження, дохідності та сервісної якості
Стратегічний аналіз середовища	Нерегулярний	Аналіз проводиться вибірково, переважно ситуативно
Формалізація стратегії	Обмежена	Повноцінний стратегічний документ відсутній
Узгодженість функціональних рішень	Середній рівень	Координація між напрямками є, але значною мірою тримається на поточному адмініструванні
Стратегічний контроль	Недостатній	Контроль орієнтований переважно на поточні результати
Цифрова інтеграція в управлінні	Базова	Використовуються окремі цифрові рішення, але без глибокого включення в стратегічне управління

Як видно з табл. 2.4, підприємство вже вийшло за межі суто поточного адміністрування, однак повної стратегічної зрілості ще не досягло. Найпомітніше обмеження полягає не у відсутності управлінських дій, а в тому, що вони не завжди підкріплені цілісною стратегічною рамкою. Отже, слабкість системи полягає не в її повній недорозвиненості, а в недостатній структурованості.

Якщо говорити про фактичні пріоритети розвитку, то для підприємства можна виділити кілька ключових напрямів: утримання позицій у своєму сегменті, підвищення завантаження номерного фонду, зростання ролі додаткових послуг, підтримання сервісної якості, покращення дохідності та поступове посилення цифрової присутності. Такі пріоритети є цілком логічними для міського 3-зіркового готелю. Проблема полягає не в їх змісті, а в тому, що вони існують скоріше як практичне

управлінське бачення, ніж як чітко оформлена система цілей із визначеними показниками, строками та інструментами реалізації.

Суттєве значення має і якість стратегічного аналізу. Для готельного підприємства він повинен охоплювати як зовнішнє, так і внутрішнє середовище. У зовнішньому середовищі «Миротель» працює в умовах конкуренції, змін попиту, зростання ролі цифрових платформ, підвищення очікувань гостей щодо швидкості та персоналізації сервісу. Усередині підприємства вирішальне значення мають ресурсна база, узгодженість роботи підрозділів, якість сервісної культури, ефективність використання номерного фонду та рівень інформаційного забезпечення управління.

Складається враження, що аналіз середовища на підприємстві має переважно ситуативний характер. Рішення, безумовно, приймаються з урахуванням ринкової ситуації, однак ознак повноцінного стратегічного моніторингу поки що недостатньо. Через це підприємство краще працює в режимі адаптації, ніж у режимі випередження. Для готелю, який уже має певну стабільність, це з часом може стати стримувальним чинником.

Для узагальнення стану стратегічного управління доцільно використати бальну оцінку за основними параметрами (табл. 2.5). При цьому нижчі бали отримали ті складові, у яких підприємство найбільше залежить від поточних управлінських рішень і найменше спирається на формалізовані довгострокові інструменти.

Узагальнена оцінка дозволяє вважати, що система стратегічного управління на підприємстві перебуває на середньому рівні розвитку. Сильнішими сторонами є відносна узгодженість рішень, здатність адаптуватися до ринкових змін і наявність загальної логіки розвитку. Слабшими залишаються формалізація стратегії, стратегічний контроль і недостатньо глибока цифрова інтеграція. Отже, підприємство вже має основу для розвитку, але потребує переходу від переважно практично-операційної моделі управління до більш структурованої системи,

зорієнтованої на довгостроковий результат.

Таблиця 2.5

Бальна оцінка параметрів системи стратегічного управління готельним комплексом «Миротель» у 2025 р.

Параметр оцінювання	Бал	Інтерпретація
Чіткість стратегічних орієнтирів	6	Орієнтири наявні, але не повністю деталізовані
Формалізація стратегії	4	Повноцінний стратегічний документ відсутній
Якість аналізу зовнішнього середовища	5	Аналіз є, але не має системного характеру
Якість аналізу внутрішнього потенціалу	6	Оцінка ресурсів і результатів проводиться на прийнятному рівні
Узгодженість функціональних рішень	7	Координація між підрозділами є відносно стабільною
Управління конкурентними перевагами	6	Переваги підтримуються, але без чіткої довгострокової архітектури
Гнучкість та адаптивність	7	Підприємство здатне реагувати на зміни середовища
Стратегічний контроль	4	Контроль зосереджений переважно на поточних показниках
Цифрова підтримка стратегічного управління	5	Є базові цифрові інструменти, але немає глибокої інтеграції
Загальна середня оцінка	5,6	Середній рівень із потенціалом підвищення

Для готельного підприємства важливим критерієм оцінки є також його конкурентна поведінка (табл. 2.6).

Готельний комплекс «Миротель» працює в 3-зірковому сегменті, де конкуренція формується не лише ціною, а й поєднанням базового сервісу, зручності бронювання, якості комунікації, репутації та наявності додаткових послуг. Підприємство має кілька очевидних конкурентних опор: комплексний формат, ресторанний і діловий напрям, зрозуміле позиціонування та відносну стабільність сервісу. Водночас його конкурентна модель поки що більше нагадує модель утримання позицій, ніж модель активного стратегічного посилення.

Таблиця 2.6

Оцінка конкурентної позиції готельного комплексу «Миротель» за ключовими параметрами

Параметр	Оцінка позиції	Коментар
Цінова позиція	Достатня	Підприємство працює у прийнятному для свого сегмента діапазоні
Якість базового сервісу	Достатня	Підтримується стабільний рівень обслуговування
Різноманітність послуг	Достатня	Наявні додаткові сервіси, що розширюють цінність пропозиції
Цифрова зручність для клієнта	Середня	Базові цифрові канали є, але вони ще не формують відчутної переваги
Репутаційна стійкість	Середня, з потенціалом зміцнення	Є база для посилення репутації, але потрібна активніша робота
Гнучкість ринкової реакції	Середня	Реакція на зміни є, але переважно не випереджальна
Стратегічна виразність позиціонування	Середня	Позиціонування зрозуміле, але ще недостатньо диференційоване

Ця оцінка показує, що підприємство є конкурентоспроможним, однак ще не повною мірою використовує можливості стратегічного посилення своєї ринкової ідентичності. Його позиція є життєздатною, але не максимально виразною. У середньостроковій перспективі саме це може стати стримувальним чинником, оскільки конкурентна модель підприємства поки що забезпечує утримання позицій, але ще не формує достатньо сильної стратегічної переваги.

Окремо варто звернути увагу на стратегічний контроль. На підприємстві він зосереджений передусім на операційній площині: завантаженні номерів, бронюваннях, якості обслуговування, витратах, скаргах і доходності окремих напрямів. Такий контроль є необхідним, але він не дає повної відповіді на питання, наскільки підприємство наближається до бажаної моделі розвитку. Саме тому можна

стверджувати, що нинішня система управління краще контролює функціонування, ніж розвиток. Якщо узагальнити проблемні зони, то основні стратегічні розриви підприємства пов'язані з недостатньою формалізацією стратегії, нерегулярною стратегічною аналітикою, відсутністю повноцінної системи KPI стратегічного рівня та фрагментарним використанням цифрових рішень в управлінні. Важливо, що ці обмеження не є ознакою кризи. Швидше вони вказують на те, що підприємство розвивається не на максимумі свого потенціалу і потребує не «порятунку», а послідовної модернізації управлінської системи.

SWOT-оцінка підтверджує, що підприємство має достатню базу для подальшого розвитку (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

SWOT-оцінка системи стратегічного управління готельного комплексу «Миротель»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
Стабільне ринкове позиціонування	Недостатня формалізація довгострокової стратегії
Відносно узгоджена організаційна модель	Нерегулярний стратегічний аналіз середовища
Комплексний формат послуг	Обмежена система стратегічного контролю
Наявність базової цифрової інфраструктури	Недостатня інтеграція цифрових рішень у стратегічне управління
Позитивна динаміка розвитку	Недостатня виразність стратегічної диференціації
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
Поглиблення цифровізації управління	Посилення конкуренції з боку більш технологічних готелів
Використання аналітичних інструментів і ШІ	Підвищення витрат на утримання підприємства
Розвиток персоналізації сервісу	Зростання вимог клієнтів до швидкості та якості обслуговування
Формування системи стратегічних KPI	Репутаційні ризики в цифровому середовищі
Посилення конкурентних переваг через сервіс і аналітику	Нестабільність попиту в умовах ринкових коливань

Його сильні сторони створюють реальний потенціал для переходу на вищий рівень стратегічного управління. Водночас слабкі сторони показують, що головне завдання полягає не у виправленні критичних дисфункцій, а у послідовному вдосконаленні управлінської системи. Для готельного комплексу «Миротель» це означає необхідність переходу від переважно практично-адаптивного стилю до більш аналітичної, формалізованої та цифрово підсиленої моделі управління.

Отже, система стратегічного управління готельного комплексу «Миротель» уже має певну основу, але ще не досягла повної зрілості. Підприємство володіє стабільним ринковим ядром, має загальне розуміння напрямів розвитку, відносно узгоджену організаційну модель і здатність реагувати на зміни середовища. Однак для переходу до якісно нового рівня йому бракує чіткішої формалізації стратегії, регулярного стратегічного аналізу, системи КРІ стратегічного рівня, сильнішого аналітичного забезпечення та глибшої цифрової інтеграції. Саме тому подальше зміцнення його позицій доцільно пов'язувати не лише з підтриманням поточної результативності, а передусім із переходом до більш формалізованої, аналітично підсиленої та цифрово інтегрованої системи стратегічного управління.

2.3. Аналіз використання цифрових технологій і штучного інтелекту в діяльності готельного підприємства

У сучасному готельному бізнесі цифрові технології вже давно перестали бути лише допоміжним засобом комунікації або продажу. Вони стали частиною щоденної операційної практики, а для багатьох підприємств - і необхідною умовою конкурентоспроможності. Гість сьогодні оцінює не тільки номер, сервіс чи ціну, а й те, наскільки легко знайти готель в інтернеті, швидко забронювати проживання, поставити

запитання, отримати підтвердження, оплатити послуги або залишити відгук. Через це цифровізація в готельній сфері має подвійне значення: вона впливає і на внутрішню ефективність підприємства, і на сприйняття сервісу клієнтом.

Для готельного комплексу «Миротель» використання цифрових технологій має особливу вагу, оскільки підприємство працює у 3-зірковому сегменті міського ринку, де конкуренція дедалі більше переходить у площину швидкості, зручності, якості комунікації та загального клієнтського досвіду. У таких умовах навіть стабільна сервісна модель потребує цифрового підсилення. Інакше готель ризикує втрачати частину клієнтів не через слабе проживання як таке, а через менш зручну взаємодію, повільніші внутрішні процеси або слабшу видимість у цифровому середовищі.

Цифрові рішення в діяльності готельного комплексу «Миротель» уже використовуються, однак їх застосування поки що має переважно фрагментарний характер (табл. 2.8). Найбільш активно вони зосереджені там, де цього безпосередньо вимагає ринок: у бронюванні, електронній комунікації з гостями, роботі з онлайн-каналами продажу та базовому обліку операцій. Водночас цифрові інструменти ще не повною мірою включені в управлінську аналітику, прогнозування попиту, підтримку стратегічних рішень чи глибшу персоналізацію взаємодії з клієнтом. Саме ця неповна інтеграція і визначає специфіку поточного етапу розвитку підприємства.

Подані в табл. 2.8 дані свідчать, що підприємство вже має певну цифрову основу для діяльності, однак ця основа ще не є повністю інтегрованою. Найкраще цифровізація представлена у сфері продажу та первинної комунікації з клієнтами. Це цілком закономірно, оскільки саме тут ринок найшвидше змусив готельний бізнес перейти до цифрових форматів взаємодії. Онлайн-бронювання, підтвердження заявок,

комунікація через месенджери та підтримка присутності на цифрових платформах уже сприймаються не як конкурентна перевага, а як базовий стандарт.

Таблиця 2.8

Цифрові технології, що використовуються в діяльності готельного комплексу «Миротель»

Напрямок використання	Цифрове рішення	Характер використання	Рівень впровадження
Продажі та бронювання	Власний сайт, OTA-платформи	Онлайн-бронювання, інформування про наявність номерів, приймання заявок	Достатній
Комунікація з клієнтами	Електронна пошта, месенджери, телефонія, соціальні мережі	Підтвердження бронювань, відповіді на запити, супровід гостей	Достатній
Операційний облік	Базова PMS/облікова система	Реєстрація поселень, контроль номерного фонду, фіксація послуг	Середній
Фінансовий облік	Бухгалтерське програмне забезпечення	Облік доходів, витрат, розрахунків, звітності	Достатній
Маркетинг	Сайт, сторінки в соціальних мережах, платформи відгуків	Просування, підтримка цифрової присутності, репутаційна взаємодія	Середній
Внутрішня координація	Табличні файли, електронні документи, месенджери	Узгодження поточних дій між працівниками та підрозділами	Середній
Робота з клієнтськими даними	База бронювань, історія звернень	Часткове накопичення інформації про гостей	Низький-середній

У внутрішньому управлінні ситуація виглядає менш зрілою. Хоча окремі елементи обліку й координації цифровізовані, між ними ще не сформовано повноцінного єдиного середовища. Частина процесів і далі виконується в напівручному режимі, частина даних накопичується, але не переходить у системну управлінську аналітику, а частина цифрових можливостей використовується лише частково. Для таких підприємств це

досить типова ситуація: вони вже працюють у цифровому просторі, але ще не пройшли повного етапу цифрової трансформації.

Для готельного підприємства важливо оцінювати не просто наявність технологій, а ступінь їхнього впливу на основні бізнес-процеси. З цієї точки зору, ключовими є бронювання, поселення, продажі, комунікація, фінансовий облік, робота з відгуками, управлінська аналітика та взаємодія між підрозділами (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Оцінка рівня цифровізації основних бізнес-процесів готельного комплексу «Миротель»

Бізнес-процес	Рівень цифровізації	Коротка характеристика
Бронювання номерів	Високий	Значна частина заявок надходить і обробляється в цифровому форматі
Комунікація з клієнтами до заїзду	Достатній	Активно використовуються електронна пошта, месенджери, соціальні канали
Реєстрація та поселення	Середній	Цифровий супровід є, але частина дій потребує ручного втручання
Облік номерного фонду	Середній	Використовується базова система контролю заселення та статусу номерів
Фінансовий облік і звітність	Достатній	Процеси автоматизовані на базовому професійному рівні
Управління маркетингом	Середній	Цифрові канали є, але аналітика використовується обмежено
Робота з клієнтською базою	Низький-середній	Дані накопичуються, однак системної персоналізації майже немає
Внутрішня управлінська аналітика	Низький	Дані використовуються переважно для оперативного контролю
Репутаційний моніторинг	Середній	Відгуки відстежуються, але їх аналіз не є повністю системним
Внутрішня координація підрозділів	Середній	Є цифровий обмін інформацією, але без єдиної інтегрованої системи

Найвищий рівень цифровізації спостерігається там, де цифрові рішення безпосередньо пов'язані з продажами та контактом із клієнтом. Натомість у сфері управлінської аналітики, роботи з клієнтськими даними та стратегічного використання інформації підприємство поки що має помітні резерви. Це означає, що цифрові технології наразі виконують переважно прикладну, а не трансформаційну роль. Вони допомагають працювати швидше й зручніше, але ще не стали інструментом зміни самої управлінської моделі.

Оцінюючи наявні елементи автоматизації, важливо розглядати їх не як формальний перелік програмних продуктів, а як частину реальної операційної системи. У готелі вже автоматизовано базові процеси обліку бронювань, фіксації заселення, комунікації з клієнтами, частково - фінансового документообігу. Також цифрові канали використовуються для підтримання ринкової присутності, взаємодії з платформами-посередниками та роботи з електронними зверненнями гостей. Це дозволяє скорочувати час окремих процедур, знижувати навантаження на персонал і підвищувати оперативність реагування.

Разом із тим, автоматизація поки що охоплює насамперед повторювані й адміністративні процеси. Вона ще не стала повноцінним засобом підтримки складніших управлінських рішень. Підприємство не має достатньо розвиненої системи автоматизованого прогнозування попиту, не використовує алгоритмічне управління дохідністю, не вибудувало глибокої CRM-логіки щодо повторних гостей і не перетворило клієнтські дані на системний інструмент стратегічної аналітики. Саме тому наступним кроком має бути оцінка не лише фактичного використання технологій, а й рівня цифрової зрілості підприємства.

Цифрову зрілість доцільно розуміти як ступінь інтеграції цифрових рішень у ключові процеси та здатність використовувати їх не лише в операційній, а й у стратегічній площині (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Оцінка рівня цифрової зрілості готельного комплексу «Миротель»

Критерій цифрової зрілості	Оцінка за 10-бальною шкалою	Коментар
Цифрова присутність на ринку	8	Підприємство активно використовує онлайн-канали продажу та комунікації
Автоматизація базових операцій	7	Ключові операційні процедури частково автоматизовані
Інтеграція цифрових рішень	5	Окремі системи використовуються, але не утворюють єдиного цифрового середовища
Робота з даними	5	Дані накопичуються, але використовуються обмежено
Цифрова підтримка управлінських рішень	4	Аналітика має переважно поточний, а не стратегічний характер
Персоналізація сервісу на цифровій основі	4	Потенціал є, але практична реалізація слабка
Готовність до впровадження рішень ІІІ	6	Базова інфраструктура і дані є, але потрібна систематизація
Загальна середня оцінка	5,6	Середній рівень цифрової зрілості

Подана оцінка дозволяє визначити цифрову зрілість підприємства як середню. Тобто готель уже пройшов первинний етап цифровізації, але ще не досяг того рівня, на якому технології починають визначати саму логіку управління. Фактично «Миротель» перебуває між базовою цифровою присутністю та глибшою цифровою трансформацією. І саме це положення є ключовим для розуміння його подальших перспектив. Цифрова база вже створена, але вона ще не стала повноцінним інструментом стратегічного управління. Для подальшого розвитку це має принципове значення. Якщо на початковому етапі достатньо було просто підключити онлайн-канали продажу й налагодити електронну комунікацію з гостями, то на

наступному етапі підприємству потрібні вже інші інструменти: аналітика поведінки гостей, бідьш точне сегментування попиту, гнучкіше управління дохідністю, цифровий контроль репутації та автоматизована підтримка управлінських рішень. Саме тут у діяльності готелю постає питання не просто цифровізації, а використання елементів штучного інтелекту.

На сьогодні штучний інтелект у діяльності готельного комплексу «Миротель» не використовується як цілісна управлінська система. Водночас у роботі підприємства вже можна побачити передумови для його застосування. Передусім ідеться про наявність цифрових масивів даних: історії бронювань, клієнтських звернень, інформації про завантаження номерного фонду, сезонних коливань попиту, каналів продажу, цінових змін і відгуків гостей. Якщо ці дані будуть краще впорядковані й систематизовані, вони можуть стати основою для глибшої аналітики.

У діяльності підприємства штучний інтелект доцільно розглядати не як формальну «сучасну технологію», а як перспективний інструмент підсилення тих ділянок, де сьогодні спостерігаються найбільші управлінські обмеження. Насамперед це стосується прогнозування попиту, динамічного ціноутворення, глибшої персоналізації комунікації, аналізу відгуків, сегментації клієнтів і формування точнішої аналітичної бази для прийняття рішень (табл. 2.11).

Найбільший потенціал використання штучного інтелекту для підприємства пов'язаний не з повною заміною працівників або автоматизацією сервісу як такого, а з підвищенням точності, швидкості та якості управлінських рішень. Для готельного бізнесу це особливо важливо, оскільки помилки у прогнозуванні, тарифній політиці, роботі з клієнтами та реакції на ринок часто коштують дорожче, ніж окремі технічні недоліки в операційних процесах. Тобто, в стратегічному вимірі штучний інтелект має розглядатися передусім як інструмент підсилення управління, а не просто як елемент технологічної модернізації.

Таблиця 2.11

Потенційні напрями використання штучного інтелекту в діяльності готельного комплексу «Миротель»

Напрямок	Поточний стан	Потенціал застосування ШІ
Прогнозування попиту	Переважає ручний та ситуаційний аналіз	Побудова прогнозних моделей завантаження та сезонних коливань
Управління дохідністю	Ціноутворення коригується на основі досвіду та ринкових спостережень	Динамічне ціноутворення з урахуванням попиту, каналів продажу та подій
Робота з клієнтською базою	Дані накопичуються, але не використовуються системно	Сегментація гостей, персоналізація пропозицій, прогнозування повторних візитів
Комунікація з клієнтами	Переважає ручний супровід через месенджери та пошту	Інтелектуальні чат-боти, автоматичні відповіді, класифікація звернень
Аналіз відгуків	Відгуки відстежуються вручну	Автоматизований аналіз тональності, виявлення повторюваних проблем
Підтримка управлінських рішень	Аналітика фрагментарна	Формування рекомендацій на основі даних про продажі, попит і завантаження

Разом із тим, слід визнати, що підприємство поки що не повністю готове до повноцінного впровадження складних інструментів штучного інтелекту. Основні стримувальні чинники пов'язані з недостатньою інтегрованістю даних, обмеженою глибиною управлінської аналітики, відсутністю чіткої CRM-логіки та переважно операційним характером використання цифрових рішень. Отже, готельний комплекс уже має технічне та інформаційне підґрунтя, але ще не сформував достатньо цілісної управлінської потреби в інтелектуалізації процесів.

Якщо узагальнити поточний стан цифрового розвитку підприємства, можна сказати, що воно вже не працює в переважно офлайн-логіці, але й не стало підприємством, у якому дані та цифрові рішення виконують роль

ядра управління. У цьому і полягає його поточна специфіка: базовий цифровий фундамент уже створено, однак подальший розвиток потребує переходу від фрагментарної цифровізації до більш системного використання аналітичних та інтелектуальних інструментів.

Отже, аналіз використання цифрових технологій у діяльності готельного комплексу «Миротель» показує, що підприємство вже має базову цифрову основу, але ще не повною мірою перетворило її на інструмент стратегічного розвитку. Наявні елементи автоматизації забезпечують зручність бронювання, первинну комунікацію з клієнтами, базовий операційний облік і присутність на цифровому ринку. Проте в частині аналітики, управління даними, персоналізації та підтримки рішень зберігається значний резерв. Саме тому, штучний інтелект доцільно розглядати не як модну технологію, а як реальний напрям підсилення діяльності підприємства, здатний покращити прогнозування, управління дохідністю, роботу з клієнтською базою та стратегічну аналітику.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

3.1. Обґрунтування напрямів упровадження технологій штучного інтелекту в діяльність готельного підприємства

Аналіз, проведений у другому розділі, показав, що готельний комплекс «Миротель» загалом працює стабільно, має сформовану ринкову позицію у своєму сегменті та демонструє позитивну динаміку основних показників. Водночас оцінка системи стратегічного управління і рівня цифрової зрілості дає підстави стверджувати, що подальше підвищення ефективності вже навряд чи може забезпечуватися лише звичними управлінськими підходами. Підприємство фактично підійшло до того етапу, коли для збереження позитивної динаміки потрібне не просто збільшення операційної активності, а глибше посилення аналітики, прогнозування, гнучкості рішень і точності роботи з клієнтом.

Саме з цієї точки зору й постає питання про доцільність упровадження технологій штучного інтелекту. Для досліджуваного підприємства їх не варто сприймати як самоціль або зовнішню ознаку «сучасності». Їхня практична цінність полягає в тому, що вони можуть допомогти зменшити ті управлінські розриви, які були виявлені раніше. Насамперед ідеться про обмеженість стратегічної аналітики, недостатню глибину прогнозування, слабше використання клієнтських даних, неповне застосування цифрової інфраструктури та недостатньо розвинений стратегічний контроль.

Отже, обґрунтування напрямів упровадження штучного інтелекту в діяльність готельного комплексу «Миротель» доцільно будувати не

навколо абстрактних технологічних можливостей, а навколо реальних потреб підприємства. Логіка тут проста: спочатку потрібно визначити, де саме в системі управління є вузькі місця, далі - співвіднести їх із можливостями сучасних інтелектуальних рішень, а вже після цього виокремити ті напрями, які для цього готелю є справді доречними.

У готельному бізнесі технології штучного інтелекту можуть застосовуватися в різних сферах: від прогнозування попиту й автоматизації комунікації до рішень у сфері управління дохідністю, аналітики поведінки гостей, цифрового маркетингу та підтримки управлінських рішень. Проте для конкретного підприємства важливий не перелік усіх можливих інструментів, а вибір тих із них, які відповідають масштабу бізнесу, рівню цифрової зрілості, якості інформаційної бази, кадровим можливостям і стратегічним цілям.

Для готельного комплексу «Миротель» доцільність упровадження таких рішень визначається кількома обставинами. По-перше, підприємство вже має базове цифрове середовище: використовує онлайн-бронювання, електронні канали продажу, накопичує інформацію про бронювання та клієнтські звернення, застосовує цифрові інструменти для обліку. Це означає, що мінімальна інформаційна основа для складніших рішень уже існує. По-друге, готель працює в конкурентному середовищі, де дедалі більшого значення набувають не лише сервіс і ціна, а й швидкість реакції, точність прогнозування та персоналізація пропозиції. По-третє, позитивна динаміка діяльності створює передумови для розвитку, але вимагає підвищення якості управління, оскільки подальше зростання без оновлення управлінських механізмів може сповільнитися.

Щоб обґрунтування не залишалося загальним, доцільно спочатку зіставити основні проблеми, виявлені в системі управління підприємством, із потенційними можливостями технологій штучного інтелекту.

Табл. 3.1 показує, що використання технологій штучного інтелекту в

діяльності готельного комплексу «Миротель» є доречним не тому, що підприємство має відповідати моді на цифровізацію, а тому, що саме ці інструменти потенційно здатні закрити найбільш відчутні управлінські прогалини.

Таблиця 3.1

Проблемні аспекти управління готельним комплексом «Миротель» та можливості їх розв'язання за допомогою технологій штучного інтелекту

Виявлений проблемний аспект	Прояв у діяльності підприємства	Можливості технологій ШІ	Очікуваний управлінський результат
Недостатня глибина прогнозової аналітики	Реактивне реагування на зміни попиту, сезонності та ринку	Прогнозні моделі попиту і завантаження	Точніше планування діяльності
Обмежена гнучкість ціноутворення	Цінові рішення значною мірою спираються на досвід і поточні спостереження	Інтелектуальне управління дохідністю і динамічним ціноутворенням	Підвищення доходності номерного фонду
Неповне використання клієнтських даних	Дані накопичуються, але слабо використовуються для персоналізації	CRM-аналітика, сегментація та прогнозування поведінки гостей	Посилення клієнтоорієнтованості та повторних продажів
Повільніше виявлення сервісних проблем	Аналіз відгуків і звернень має переважно ручний характер	Автоматизований аналіз тональності та змісту відгуків	Швидше виявлення слабких місць сервісу
Недостатня аналітична підтримка управлінських рішень	Дані використовуються фрагментарно, контроль переважно оперативний	AI-інструменти підтримки управлінських рішень	Вищий рівень обґрунтованості рішень

Варто враховувати і специфіку самої сфери гостинності. У готельному бізнесі значна частина управлінських рішень ухвалюється в умовах мінливого попиту, короткого горизонту реагування та високої залежності від поведінки клієнта. Через це ефективність діяльності багато в чому визначається швидкістю і точністю управлінської реакції. Саме тут штучний інтелект набуває практичного значення: він дозволяє не лише автоматизувати окремі процедури, а й краще працювати з невизначеністю. Для готелю це означає точніше передбачення завантаження, більш

обґрунтоване коригування тарифів, кращу сегментацію клієнтів, швидше виявлення сервісних проблем і менші втрати від помилкових рішень.

Разом із тим, упровадження таких рішень має бути вибірковим. Не всі можливі напрями однаково корисні й однаково реалістичні саме для цього підприємства. Пріоритетним слід вважати той напрям, який одночасно відповідає трьом умовам: вирішує реальну проблему підприємства, є відносно досяжним за наявної цифрової та ресурсної бази і має потенціал дати відчутний управлінський та економічний ефект.

З огляду на це, для готельного комплексу «Миротель» доцільно виділити чотири основні напрями впровадження технологій штучного інтелекту: прогнозування попиту й завантаження номерного фонду; інтелектуальне управління ціноутворенням і дохідністю; персоналізацію роботи з клієнтами на основі накопичених даних; автоматизований аналіз відгуків, звернень і сервісних проблем. Саме ці напрями найбільше відповідають поточному стану підприємства та його стратегічним потребам (табл. 3.2).

Першим і найважливішим напрямом є прогнозування попиту та завантаження номерного фонду. Для готельного підприємства це базове питання, оскільки завантаження безпосередньо впливає на дохід. Навіть незначні помилки в оцінці майбутнього попиту можуть або обмежувати потенційний фінансовий результат, або призводити до неефективного використання ресурсів. Традиційний аналіз, що спирається на досвід, календар і загальні ринкові спостереження, дає певний ефект, але не дозволяє врахувати всю сукупність чинників: сезонність, дні тижня, події в місті, динаміку бронювання, цінові зміни конкурентів, особливості різних сегментів клієнтів.

Використання прогнозних моделей на основі штучного інтелекту дало б можливість перейти від приблизної оцінки до більш точної та гнучкої системи прогнозування. Для готельного комплексу «Миротель» це

означало б не лише кращу оцінку майбутнього завантаження, а й більш обґрунтоване планування персоналу, закупівель, маркетингової активності та тарифної політики. З огляду на те, що підприємство вже має накопичену історію бронювань і дані про завантаження, цей напрям можна вважати не тільки корисним, а й відносно реалістичним.

Таблиця 3.2

Пріоритетні напрями впровадження технологій штучного інтелекту в діяльність готельного комплексу «Миротель»

Напрямок	Зміст упровадження	Очікуваний результат	Пріоритет
Прогнозування попиту і завантаження	Використання моделей прогнозу на основі даних про бронювання, сезонність, ринкову динаміку	Підвищення точності планування і зниження управлінської невизначеності	Високий
Інтелектуальне управління дохідністю	Динамічне ціноутворення з урахуванням попиту, подій, каналів продажу та конкурентного середовища	Підвищення доходності номерного фонду	Високий
Персоналізація клієнтської роботи	Сегментація гостей, індивідуалізація пропозицій, прогнозування повторних звернень	Посилення лояльності та зростання повторних бронювань	Середній-високий
АІ-аналіз відгуків і сервісних звернень	Автоматизований аналіз тональності, виявлення проблемних точок сервісу	Покращення якості обслуговування та швидкості реакції	Середній-високий

Другим пріоритетним напрямом є інтелектуальне управління ціноутворенням і дохідністю. Для сучасного міського 3-зіркового готелю ціна номера давно перестала бути просто фіксованою величиною. У практиці вона залежить від попиту, темпу бронювання, календаря подій, тривалості проживання, завантаження у суміжні дати, каналу продажу та

конкурентного середовища. Через це традиційна модель ціноутворення, що спирається на досвід менеджера або загальне уявлення про сезонність, уже не забезпечує достатньої точності.

Для готельного комплексу «Миротель» упровадження інтелектуального підходу до управління дохідністю є обґрунтованим з кількох причин. Підприємство вже вийшло на такий рівень завантаження, за якого точніше коригування тарифів може дати відчутний фінансовий результат. Крім того, готель працює в сегменті, де клієнт є доволі чутливим до ціни, але водночас готовий платити більше за кращу цінність пропозиції. Саме тому управління дохідністю є однією з тих сфер, де поєднання прогностичної аналітики та алгоритмічного ціноутворення може дати найшвидший практичний ефект.

Третім напрямом є персоналізація роботи з клієнтами на основі CRM-даних і елементів інтелектуальної аналітики. Для готелю, що працює у середньому сегменті, лояльність клієнтів, повторні бронювання та індивідуалізація сервісу мають помітне значення. У готельного комплексу «Миротель» дані про гостей уже накопичуються, але використовуються переважно як операційна база, а не як інструмент формування довгострокових переваг. Через це частина потенційної цінності клієнтських даних фактично залишається невикористаною.

Штучний інтелект у цій сфері може застосовуватися для сегментації клієнтів, аналізу історії звернень, виявлення поведінкових закономірностей, прогнозування ймовірності повторного бронювання, автоматичного формування персоналізованих пропозицій та більш адресної комунікації. Для досліджуваного підприємства цей напрям важливий ще й тому, що персоналізація в середньому сегменті часто стає тим чинником, який дозволяє відрізнитися не стільки ціною, скільки якістю взаємодії.

Четвертим пріоритетним напрямом є автоматизований аналіз

відгуків, звернень і сервісних сигналів. У готельному бізнесі відгуки мають подвійне значення. Вони, з одного боку, впливають на репутацію підприємства в цифровому середовищі, а з іншого - дають інформацію про слабкі місця сервісу, організації процесів, комунікації та внутрішньої координації. Проблема полягає в тому, що ручне опрацювання таких сигналів часто є вибіркоким і запізним: окремі відгуки переглядаються, але їхній загальний зміст, повторюваність проблем і динаміка змін не завжди аналізуються системно.

Застосування елементів штучного інтелекту для аналізу тональності, класифікації змісту відгуків і виявлення повторюваних проблем дало б змогу підприємству швидше знаходити критичні точки сервісу та реагувати на них не інтуїтивно, а на основі узагальнених даних. Для готельного комплексу «Миротель» цей напрям є особливо доречним, оскільки в умовах зростання ролі платформ бронювання, рейтингів та публічних оцінок репутаційний чинник стає одним із ключових елементів довгострокової стійкості.

Усі наведені напрями мають різний функціональний зміст, однак їх об'єднує спільне завдання - підвищити якість стратегічного управління підприємством. Це іще раз підтверджує те, що штучний інтелект розглядається не як спосіб автоматизації окремих технічних дій, а як інструмент посилення стратегічної логіки розвитку, зменшення реактивності управління та переходу до більш аналітично обґрунтованої моделі.

Але при визначенні напрямів упровадження потрібно враховувати і реальний рівень готовності підприємства до таких змін (табл. 3.3). Для готельного комплексу «Миротель» важливо не перевантажити систему надмірною кількістю інновацій одночасно. Упровадження штучного інтелекту має бути поступовим, поетапним і відповідати реальним можливостям підприємства. Саме тому найбільш логічною є така

послідовність: спочатку - ті рішення, що дають найбільший ефект на наявній базі даних, а вже потім - складніші інструменти, які потребують глибшої інтеграції цифрових систем і перебудови внутрішніх процесів.

Таблиця 3.3

Оцінка готовності готельного комплексу «Миротель» до впровадження окремих напрямів технологій штучного інтелекту

Напрямок	Інформаційна готовність	Організаційна готовність	Загальна оцінка готовності
Прогнозування попиту	Висока	Середня	Достатня
Інтелектуальне управління дохідністю	Середня	Середня	Середня-достатня
Персоналізація клієнтської роботи	Середня	Середня	Середня
AI-аналіз відгуків і звернень	Висока	Достатня	Достатня

Подана оцінка показує, що найбільш реалістичними для початкового етапу є напрями, пов'язані з прогнозуванням попиту та аналізом відгуків. Саме вони потребують менших організаційних змін і можуть спиратися на ту інформаційну базу, яка вже накопичується на підприємстві. Управління дохідністю та персоналізація клієнтської роботи також є перспективними, але потребують більшої систематизації даних і кращої внутрішньої координації.

Отже, обґрунтування напрямів впровадження технологій штучного інтелекту в діяльність готельного комплексу «Миротель» дозволяє зробити кілька висновків. Для підприємства таке впровадження є доцільним, оскільки відповідає тим управлінським проблемам, які були виявлені у другому розділі. Пріоритетними слід вважати не всі можливі напрями цифрової модернізації, а ті, що безпосередньо впливають на якість прогнозування, дохідність, персоналізацію сервісу та управлінську аналітику. Водночас найбільш ефективною для підприємства буде поетапна логіка впровадження, за якої інтелектуальні рішення спочатку

інтегруються в найбільш підготовлені ділянки діяльності, а вже потім поширюються на складніші сфери.

Для готельного комплексу «Миротель» технології штучного інтелекту мають розглядатися не як зовнішня інноваційна надбудова, а як інструмент якісного оновлення системи управління. Їх упровадження може допомогти підприємству перейти від переважно адаптивної, частково реактивної моделі управління до моделі, у якій рішення більше спираються на дані, прогнозування та цілеспрямовану роботу з клієнтською цінністю. Саме тому наступним кроком є розробка практичних рекомендацій щодо використання цих технологій у системі управління готельним підприємством.

3.2. Розробка рекомендацій щодо використання штучного інтелекту для підвищення ефективності управління готельним підприємством

У підпункті 3.1. було встановлено, що для готельного комплексу «Миротель» використання технологій штучного інтелекту є не просто бажаним напрямом цифрового оновлення, а цілком обґрунтованим засобом посилення управління. Щоб такі рішення не залишилися на рівні ідеї, їх потрібно перевести в площину конкретних управлінських заходів, процедур і очікуваних результатів.

Під час розробки рекомендацій варто враховувати кілька обставин. По-перше, готельний комплекс «Миротель» не є великим мережевим оператором із потужною ІТ-інфраструктурою та спеціалізованим цифровим підрозділом. Отже, запропоновані рішення мають бути реалістичними з організаційного і фінансового погляду. По-друге, підприємство вже має базову цифрову присутність, але поки що не перетворило цифрові інструменти на повноцінну частину стратегічного

управління. Тому рекомендації повинні не ламати наявну модель, а розвивати її, посилюючи ті ділянки, де очікуваний ефект буде найбільш відчутним. По-третє, упровадження штучного інтелекту доцільно розглядати як поетапний процес, а не як одноразову технологічну акцію.

З огляду на це, для готельного комплексу «Миротель» доцільно пропонувати не один окремий захід, а пов'язаний комплекс рішень, спрямованих на вдосконалення прогнозування, ціноутворення, роботи з клієнтською базою, сервісного контролю та управлінської аналітики. Саме поєднання цих напрямів дозволяє перейти від фрагментарного використання цифрових інструментів до більш цілісної моделі інтелектуалізації управління (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Рекомендовані напрями використання технологій штучного інтелекту в діяльності готельного комплексу «Миротель»

Напрямок упровадження	Зміст рекомендації	Основний ефект	Пріоритет
AI-прогнозування попиту	Створення моделі прогнозу завантаження на основі історичних і поточних даних	Підвищення точності планування	Високий
Динамічне ціноутворення	Інтелектуальне коригування тарифів залежно від попиту та ринкових умов	Зростання дохідності номерного фонду	Високий
CRM-персоналізація	Сегментація гостей і формування індивідуалізованих пропозицій	Посилення лояльності та повторних продажів	Середній-високий
AI-аналіз відгуків	Автоматичний аналіз тональності й типових сервісних проблем	Покращення якості сервісу та репутації	Середній-високий
Управлінський дашборд	Інтеграція ключових показників у єдину аналітичну панель	Підвищення якості та швидкості рішень	Високий

Першим і найбільш важливим напрямом є впровадження AI-модуля прогнозування попиту та завантаження номерного фонду. Для досліджуваного підприємства це рішення має базове значення, оскільки саме якість прогнозу визначає значну частину подальших дій: планування персоналу, формування тарифної політики, проведення маркетингових активностей, оцінку періодів підвищеного чи зниженого попиту. Сьогодні такі рішення ухвалюються переважно на основі досвіду, сезонних спостережень і загального розуміння ринку. Для стабільного функціонування цього може бути достатньо, але для посилення конкурентної позиції - уже ні.

Суть рекомендації полягає в тому, щоб на основі накопичених даних про бронювання, сезонність, структуру попиту, тривалість перебування, канали продажу та динаміку завантаження створити прогнозну модель коротко- і середньострокового характеру. Для підприємства це означало б перехід від інтуїтивнішого до більш випереджального управління. Практичний ефект проявився б не лише в більш точній оцінці завантаження, а й у кращому плануванні персоналу, закупівель, маркетингової активності й комерційної політики загалом.

Другим напрямом є впровадження системи інтелектуального управління ціноутворенням і дохідністю. Для сучасного міського 3-зіркового готелю це одна з найчутливіших сфер із погляду фінансового результату. На практиці тарифна політика часто балансує між двома ризиками: недоотриманням доходу і втратою завантаження. Без точнішої аналітики цей баланс досягається або занадто обережно, або навпаки - надто ризиковано.

Для готельного комплексу «Миротель» доцільно рекомендувати впровадження механізму динамічного ціноутворення, який дозволяв би коригувати тарифи залежно від прогнозованого попиту, темпу бронювання, типу дня, сезонного навантаження, подій у місті, каналу

продажу та поведінки окремих клієнтських сегментів. Йдеться не про просте підвищення ціни, а про точніше управління дохідністю. Для підприємства це означало б кращу роботу як у періоди високого попиту, так і в слабші періоди, коли потрібна не формальна знижка, а більш адресне налаштування пропозиції.

Третім важливим напрямом є розвиток CRM-системи з елементами штучного інтелекту для персоналізації роботи з клієнтами. У готелі вже накопичуються дані про гостей, але їх потенціал використовується не повністю. Фактично підприємство має інформаційну базу, однак ще не перетворило її на джерело довгострокової конкурентної переваги. Саме тому одним із найперспективніших рішень є така модель роботи, за якої відомості про історію перебування, частоту візитів, уподобання, середній чек і тип бронювання використовуються не лише для обліку, а й для формування індивідуалізованої пропозиції.

Зміст цієї рекомендації полягає у поєднанні клієнтської бази з механізмами сегментації. Для різних категорій гостей - ділових клієнтів, сімейних туристів, повторних відвідувачів, короткострокових гостей - можуть формуватися різні сценарії комунікації та різні пропозиції. На практиці це дозволило б перейти від загального підходу до більш адресного. Для одних клієнтів доцільними були б нагадування й спеціальні пропозиції на повторне бронювання, для інших - пакетні рішення з ресторанными чи діловими послугами, для ще інших - індивідуалізовані умови перебування. Для підприємства це важливо не лише з маркетингового погляду, а й як спосіб змістити акцент із разового продажу на довшу клієнтську цінність.

Ще одним перспективним напрямом є впровадження інструменту автоматизованого аналізу відгуків, скарг і сервісних сигналів. У готельному бізнесі відгуки є не просто індикатором репутації, а важливим джерелом інформації про слабкі місця сервісу, комунікації та внутрішньої

координації. На підприємстві такі сигнали, безперечно, враховуються, але ручний аналіз завжди має межі: частина інформації губиться, частина оцінюється суб'єктивно, а частина взагалі не переходить у систему управлінських висновків.

Тому доцільно рекомендувати інструмент, який автоматично групуватиме відгуки за темами, визначатиме їх тональність, виявлятиме повторювані проблеми та формуватиме узагальнені сигнали для адміністрації. Для готельного комплексу «Миротель» це особливо корисно, оскільки дає можливість поєднати репутаційну роботу з внутрішнім підвищенням якості сервісу. За такого підходу підприємство зможе не просто відповідати на відгуки, а використовувати їх як джерело системного вдосконалення.

Окремо слід виділити впровадження управлінської аналітичної панелі для керівництва готелю. Це рішення може здаватися менш помітним, ніж інші, але з практичної точки зору воно є одним із найважливіших. Сьогодні одна з проблем підприємства полягає в тому, що дані про бронювання, завантаження, доходи, канали продажу, відгуки та активність клієнтів існують, але не завжди зводяться в єдину систему бачення. Через це частина рішень приймається із запізненням або на основі фрагментарної інформації.

Аналітична панель повинна об'єднати ключові показники в одному середовищі: прогнозоване і фактичне завантаження, середню ціну номера, структуру бронювань за каналами, частку повторних гостей, динаміку відгуків, проблемні сервісні сигнали, внесок додаткових послуг у дохідність, а також короткі підказки щодо можливих управлінських дій. У цьому випадку штучний інтелект не підміняє менеджера, а виступає як аналітичний підсилювач, що дозволяє швидше бачити ситуацію і точніше на неї реагувати.

Запропоновані рішення не є ізольованими. Вони утворюють систему,

у якій один інструмент підсилює інший: прогнозування посилює управління дохідністю, CRM-персоналізація зміцнює роботу з повторними клієнтами, AI-аналіз відгуків покращує сервісну модель, а аналітична панель пов'язує всі ці напрями в єдину логіку прийняття рішень. Саме ця системність і є головною відмінністю запропонованого підходу від простого впровадження окремих цифрових інструментів.

Водночас будь-які рекомендації мають відповідати реальним організаційним можливостям підприємства. Тому для готельного комплексу «Миротель» не варто намагатися запустити весь комплекс рішень одночасно. Значно реалістичніше виглядає поетапна модель, за якої спочатку реалізуються ті напрями, що вже мають достатню інформаційну базу й можуть дати відчутний ефект без радикальної перебудови всіх внутрішніх процесів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Етапи впровадження рекомендованих технологій штучного інтелекту в діяльність готельного комплексу «Миротель»

Етап	Зміст робіт	Орієнтовний результат
1	Аудит цифрових даних, каналів бронювання, клієнтської бази та внутрішніх процесів	Визначення готовності підприємства до впровадження
2	Упорядкування інформаційних потоків і створення єдиного масиву даних	Підготовка бази для роботи інтелектуальних рішень
3	Запуск управлінської аналітичної панелі та AI-аналізу відгуків	Покращення контролю та виявлення проблем сервісу
4	Впровадження прогнозової моделі попиту та завантаження	Точніше планування діяльності
5	Підключення динамічного ціноутворення і CRM-персоналізації	Посилення дохідності та клієнтоорієнтованості
6	Коригування й масштабування рішень на основі результатів використання	Формування стійкої AI-підтримки управління

Подана логіка показує, що найбільш доцільними для старту є ті рішення, які вже спираються на наявні дані й не вимагають занадто

глибокої перебудови всієї системи. Ідеться про прогнозування попиту, аналітичну панель та AI-аналіз відгуків. Динамічне ціноутворення і поглиблена CRM-персоналізація також є перспективними, але потребують більшої систематизації даних і кращої внутрішньої координації.

Успішність упровадження залежатиме не тільки від вибору конкретного програмного продукту. Для готельного комплексу «Миротель» це означає необхідність адаптації внутрішніх процедур, навчання працівників, визначення відповідальних осіб, перегляду підходів до роботи з даними та зміцнення культури аналітичного мислення (табл. 3.6). Без цього навіть корисні цифрові інструменти можуть використовуватися лише частково.

Таблиця 3.6

Організаційні умови реалізації рекомендацій щодо впровадження технологій ІІІ в діяльність готельного комплексу «Миротель»

Умова	Зміст
Управлінська підтримка	Підтримка змін з боку керівництва та включення цифрового напрямку в систему управління
Якісна база даних	Упорядкування й очищення даних про бронювання, клієнтів, продажі та відгуки
Розподіл відповідальності	Призначення осіб, відповідальних за координацію цифрових рішень
Навчання персоналу	Підготовка працівників до роботи з аналітичними та AI-інструментами
Поетапність упровадження	Реалізація змін послідовно, а не одночасно
Постійний контроль результатів	Оцінка ефекту та коригування рішень після запуску

Таким чином, розроблені рекомендації мають комплексний характер і спрямовані не на точкову автоматизацію окремих дій, а на послідовне посилення системи управління готельним підприємством. Для готельного комплексу «Миротель» це особливо важливо, оскільки його основна проблема полягає не у відсутності цифрових інструментів, а в тому, що наявні рішення ще не утворюють повноцінної аналітично підтриманої

системи стратегічного управління.

Запропонований комплекс рішень дозволяє посилити слабкі місця чинної моделі. Прогнозні моделі покращують планування, динамічне ціноутворення підвищує комерційну гнучкість, CRM-персоналізація зміцнює роботу з повторними клієнтами, AI-аналіз відгуків допомагає швидше виявляти проблеми сервісу, а єдина аналітична панель забезпечує більш цілісне бачення діяльності підприємства. Разом ці рішення формують нову логіку управління - більш точну, доказову і менш залежну від інтуїтивних дій.

Отже, для готельного комплексу «Миротель» використання штучного інтелекту слід розглядати не як одноразове технологічне оновлення, а як послідовний процес модернізації управління. Саме такий підхід дозволить підприємству не лише покращити окремі показники, а й зміцнити свою конкурентну позицію в середньостроковій і довгостроковій перспективі.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та перспектив їх реалізації

Після обґрунтування напрямів використання штучного інтелекту та розробки практичних рекомендацій для готельного комплексу «Миротель» необхідно оцінити їх можливу ефективність. Але важливо розглядати ефект не лише у вузькому економічному сенсі. Оскільки тема роботи безпосередньо пов'язана зі стратегічним управлінням, результат слід оцінювати ширше: через зміни в якості аналітичного забезпечення, точності управлінських рішень, швидкості реакції на ринкові зміни, рівні керованості розвитку та здатності підприємства формувати більш стійкі конкурентні переваги.

Для готельного комплексу «Миротель» запропоновані заходи

потрібно розглядати як взаємопов'язаний комплекс. Їхня цінність полягає не лише в окремих локальних ефектах, а в тому, що вони поступово змінюють сам підхід до управління. Якщо на попередньому етапі стратегічне управління готелю було частково сформованим, але недостатньо формалізованим і не повністю підсиленим аналітикою, то після впровадження прогнозних моделей, елементів інтелектуального ціноутворення, CRM-персоналізації, AI-аналізу відгуків та управлінської аналітичної панелі система управління має стати більш послідовною, аргументованою і менш реактивною.

Водночас очікуваний ефект не варто переоцінювати. Для готельного підприємства середнього сегмента більш реалістичним є не різкий стрибок показників, а поступове покращення кількох ключових параметрів діяльності. Упровадження технологій штучного інтелекту в діяльність готельного комплексу «Миротель» потрібно розглядати не як одномоментну зміну, а як інструмент поступового посилення результативності управління та конкурентоспроможності.

Насамперед доцільно оцінити, які саме зміни можуть відбутися в системі стратегічного управління після реалізації запропонованих рекомендацій (табл. 3.7). У цьому випадку йдеться про покращення якості планування, підвищення обґрунтованості рішень, скорочення часу реакції на зміну попиту, точніше управління тарифною політикою, краще використання клієнтських даних і посилення системи контролю.

Подана оцінка показує, що головний ефект від запропонованих заходів полягає у переході від частково фрагментарної моделі стратегічного управління до моделі, у якій рішення більшою мірою спираються на дані, прогнози і системний аналіз. Для готельного комплексу «Миротель» це особливо важливо, оскільки, як було встановлено раніше, основна проблема підприємства полягає не у відсутності управлінської активності, а в недостатній системності

стратегічного управління. Відповідно, навіть помірне покращення в цій сфері здатне дати відчутний довгостроковий результат.

Таблиця 3.7

Очікуваний вплив запропонованих заходів на систему стратегічного управління готельним комплексом «Миротель»

Напрямок стратегічного управління	Поточний стан	Очікуваний стан після впровадження заходів
Стратегічне планування	Переважає середньострокова та частково реактивна логіка	Посилення прогностичної складової та більш точне планування
Управління дохідністю	Рішення значною мірою спираються на досвід і поточні спостереження	Більш гнучке ціноутворення на основі даних
Робота з клієнтською базою	Дані накопичуються, але використовуються обмежено	Перехід до сегментації та персоналізованої взаємодії
Контроль якості сервісу	Аналіз відгуків має переважно ручний характер	Системне виявлення проблем і швидше реагування
Аналітична підтримка управління	Дані фрагментарні, контроль переважно оперативний	Єдина аналітична панель і ширше використання даних у рішеннях
Стратегічна адаптивність	Реакція на зміни ринку є, але переважно не випереджальна	Підвищення здатності діяти на випередження

Разом із якісними змінами варто оцінити й можливий вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства (табл. 3.8). Оскільки готельний комплекс «Миротель» уже має позитивну динаміку розвитку, прогнозовані результати впровадження штучного інтелекту мають бути виваженими. Доцільно виходити з того, що комплекс запропонованих рішень може забезпечити помірне зростання завантаження номерного фонду, підвищення середньої дохідності номера, збільшення частки повторних клієнтів, скорочення часу обробки звернень, посилення ролі додаткових послуг у доході та покращення рентабельності діяльності.

Таблиця 3.8

Прогнозні результати впровадження технологій штучного інтелекту в діяльність готельного комплексу «Миротель»

Показник	Базове значення (2025 р.)	Прогнозне значення після впровадження	Відхилення
Рівень завантаження номерного фонду, %	71,0	75,0	+4,0
Середня ціна номера за добу, грн	3290	3460	+170
Частка повторних клієнтів у загальній кількості бронювань, %	24,0	31,0	+7,0
Частка додаткових послуг у доході, %	31,8	34,0	+2,2
Середній час обробки клієнтського запиту, хв	18	12	-6
Рентабельність діяльності, %	14,2	16,0	+1,8

Наведені показники не слід трактувати як гарантований результат, однак вони дають уявлення про масштаб можливих змін. Навіть підвищення завантаження номерного фонду на кілька відсоткових пунктів для готельного підприємства вже є суттєвим, оскільки номерний фонд залишається головним джерелом доходу. Важливим виглядає і зростання частки повторних клієнтів, адже саме цей показник найбільш чітко відображає ефект від персоналізації та кращої роботи з клієнтською базою. Скорочення часу обробки звернень, у свою чергу, означає не лише технічне прискорення процесів, а й підвищення загальної якості сервісної взаємодії.

Для стратегічного управління особливо важливо те, що всі ці зміни мають взаємопов'язаний характер. Краще прогнозування попиту створює основу для більш точного управління тарифами; точніше ціноутворення впливає на дохідність; персоналізація підвищує повторні бронювання; автоматизований аналіз відгуків покращує сервісну якість; у сукупності це

посилює ринкову позицію готелю. Тобто очікуваний ефект слід розглядати не як набір випадкових покращень, а як наслідок посилення цілісної системи управління.

Щоб оцінка була більш повною, варто окремо показати, який саме тип ефекту може бути досягнутий у різних площинах діяльності підприємства (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Види очікуваного ефекту від упровадження технологій штучного інтелекту в діяльність готельного комплексу «Миротель»

Вид ефекту	Прояв у діяльності підприємства
Економічний	Зростання дохідності номерного фонду, підвищення рентабельності, покращення структури доходів
Управлінський	Точніше прогнозування, краща обґрунтованість рішень, швидший доступ до аналітичної інформації
Маркетинговий	Поглиблення персоналізації, підвищення повторних бронювань, покращення комунікації з клієнтами
Сервісний	Швидше виявлення проблем, скорочення часу реакції, покращення клієнтського досвіду
Стратегічний	Посилення адаптивності, формування стійкіших конкурентних переваг, зменшення реактивності управління

Табл. 3.9 важлива тим, що дозволяє не зводити результат упровадження ШІ лише до фінансового ефекту. Для даного дослідження це принципово, оскільки центральним результатом має вважатися не просто приріст прибутку, а зміна якості управління. У цьому сенсі економічний результат є важливим, але все ж похідним від управлінських змін. Якщо підприємство краще прогнозує, швидше виявляє ризики, точніше працює з клієнтськими даними та гнучкіше реагує на ринок, фінансове покращення стає природним наслідком.

Для кращого розуміння впливу запропонованих рішень на систему стратегічного управління оцінимо, як може змінитися рівень розвитку її окремих складових (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Прогнозована зміна рівня розвитку складових системи стратегічного управління готельного комплексу «Миротель» після впровадження запропонованих заходів

Складова стратегічного управління	Поточна оцінка, балів	Прогнозована оцінка, балів	Зміна
Чіткість стратегічних орієнтирів	6	7	+1
Формалізація стратегії	4	6	+2
Якість аналізу зовнішнього середовища	5	7	+2
Якість аналізу внутрішнього потенціалу	6	7	+1
Узгодженість функціональних рішень	7	8	+1
Управління конкурентними перевагами	6	8	+2
Гнучкість та адаптивність	7	8	+1
Стратегічний контроль	4	7	+3
Цифрова підтримка стратегічного управління	5	8	+3
Загальна середня оцінка	5,6	7,3	+1,7

Наведені дані свідчать, що найбільший приріст очікується саме в тих складових системи, які нині є найслабшими. Це важливо, оскільки запропоновані рішення не просто підсилюють уже сильні сторони підприємства, а адресно впливають на його управлінські обмеження. Найбільш помітний ефект прогнозується у сфері стратегічного контролю та цифрової підтримки управління. Такий результат виглядає логічним, оскільки саме аналітична панель, AI-прогнозування, робота з даними та автоматизований аналіз відгуків формують основу для кращого контролю за виконанням стратегічних рішень.

Але позитивний ефект від впровадження цих заходів не буде автоматичним. Він значною мірою залежатиме від того, наскільки правильно підприємство організує сам процес реалізації. У цьому випадку йдеться мова не лише про технічне підключення певних програмних

рішень, а про загальну управлінську готовність до змін. Якщо керівництво не пов'яже нові цифрові інструменти із процесом стратегічного планування, якщо дані й надалі залишатимуться фрагментарними, а персонал сприйматиме нові рішення як зовнішній обов'язок, а не як ресурс підвищення ефективності, то результат буде нижчим за очікуваний.

Саме тому оцінка перспектив реалізації повинна включати й аналіз умов успішного впровадження. Для готельного комплексу «Миротель» такими умовами є поетапність реалізації, підтримка змін із боку керівництва, підготовка персоналу, очищення та структурування даних, а також постійний моніторинг проміжних результатів (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Умови забезпечення ефективної реалізації запропонованих заходів у готельному комплексі «Миротель»

Умова	Значення для реалізації
Поетапне впровадження	Дає змогу зменшити організаційне навантаження та ризик помилок
Підтримка керівництва	Забезпечує включення нових рішень у систему стратегічного управління
Якісна інформаційна база	Є передумовою для точності AI-рішень
Навчання персоналу	Зменшує опір змінам та підвищує якість використання інструментів
Контроль проміжних результатів	Дозволяє коригувати процес впровадження та підвищувати його результативність
Інтеграція в управлінські процедури	Перетворює цифрові рішення з технічної новації на реальний управлінський інструмент

Подані умови дозволяють зробити важливий висновок: у готельному комплексі «Миротель» є достатні організаційні та інформаційні передумови для впровадження технологій штучного інтелекту, проте результат прямо залежатиме від того, наскільки послідовно ці рішення будуть інтегровані саме в стратегічне управління, а не залишаться на рівні окремих цифрових функцій.

У стратегічному вимірі найважливішим наслідком реалізації

запропонованих заходів має стати зменшення реактивності управління. Якщо нині підприємство значною мірою реагує на вже наявні зміни попиту, коливання завантаження чи сигнали клієнтів, то після впровадження інструментів штучного інтелекту воно зможе значно більшою мірою діяти на випередження. Саме в цьому і полягає головний зміст стратегічного ефекту: підприємство не просто швидше виконуватиме окремі операції, а краще бачитиме можливі варіанти розвитку і більш обґрунтовано обиратиме управлінські рішення.

Таким чином, запропоновані у роботі заходи мають для готельного комплексу «Миротель» не лише прикладне, а й системне значення. Вони дозволяють зміцнити ті ділянки управління, які були визначені як найслабші у другому розділі, а саме стратегічну аналітику, контроль, цифрову інтеграцію та роботу з клієнтськими даними. У поєднанні це створює основу для більш зрілої моделі стратегічного управління, здатної забезпечити готелю не лише короткострокове покращення показників, а й вищу довгострокову стійкість.

ВИСНОВКИ

Використання штучного інтелекту в стратегічному управлінні готельним підприємством слід розглядати не як формальний прояв цифрового оновлення, а як практичний інструмент, здатний реально змінювати якість управління. Для підприємств сфери гостинності його значення полягає передусім у тому, що він розширює можливості роботи з даними, підвищує точність прогнозів, допомагає гнучкіше управляти ціноутворенням, поглиблює персоналізацію взаємодії з клієнтами та робить контроль сервісної якості більш системним.

У роботі встановлено, що стратегічне управління готельним підприємством має виразну галузеву специфіку. Вона зумовлена високою залежністю від попиту, сезонності, рівня сервісу, репутаційної стійкості, цифрових платформ, кадрового потенціалу та якості внутрішньої координації. За таких умов стратегічне управління не може зводитися лише до формального планування або до фіксації загальних цілей розвитку. Для готельного бізнесу воно має поєднувати довгострокове бачення з постійним аналізом середовища, клієнтського досвіду, завантаження номерного фонду, сервісної якості та ефективності використання ресурсів.

Оцінка системи управління готельного комплексу засвідчила, що на підприємстві вже наявні окремі елементи стратегічного підходу, однак сама система поки що не є повністю зрілою. Найпомітнішими обмеженнями залишаються недостатня формалізація стратегії, нерегулярний стратегічний аналіз зовнішнього середовища, обмежений стратегічний контроль, неповне використання клієнтських даних і слабка цифрова інтеграція в управлінські процеси. Отже, головна проблема полягає не у відсутності управлінської активності, а в тому, що ця активність ще не склалася в достатньо цілісну й випереджальну систему

стратегічного управління.

Дослідження також показало, що готельний комплекс «Миротель» уже має базову цифрову основу для подальшої модернізації управління. На підприємстві використовуються онлайн-бронювання, електронні канали комунікації, базові облікові системи, цифрові маркетингові інструменти та окремі елементи роботи з клієнтськими даними. Водночас цифровізація поки що залишається нерівномірною. Найбільш розвиненими є зовнішні процеси, пов'язані з продажами та взаємодією з гостями, тоді як у сфері аналітики, управління даними, персоналізації сервісу та підтримки стратегічних рішень резерв розвитку ще досить значний.

У ході дослідження встановлено, що найбільш доцільними напрямками впровадження технологій штучного інтелекту для готельного комплексу є прогнозування попиту й завантаження номерного фонду, інтелектуальне управління ціноутворенням і дохідністю, персоналізація роботи з клієнтами на основі CRM-даних, автоматизований аналіз відгуків і звернень, а також створення єдиної управлінської аналітичної панелі для керівництва. Саме ці напрями найкраще відповідають виявленим проблемам підприємства, його цифровим можливостям і стратегічним потребам. Їх вибір обґрунтовано тим, що вони дозволяють не просто розширити набір цифрових інструментів, а посилити ті ділянки управління, де нині спостерігаються найбільш відчутні обмеження.

Таким чином, проведене дослідження підтвердило, що для готельного комплексу «Миротель» технології штучного інтелекту можуть бути не лише засобом цифрового вдосконалення окремих процесів, а й важливим чинником модернізації стратегічного управління. Їх використання здатне посилити аналітичну основу діяльності підприємства, підвищити якість управлінських рішень, зробити роботу з клієнтами точнішою, зміцнити конкурентну позицію та створити підґрунтя для більш стійкого довгострокового розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дриньов Д.М., Загородніх В.В., Зінченко О.М. Застосування штучного інтелекту у системі управління підприємством. *Простір*. 2024. № 188. С. 123-130. DOI: 10.32782/2224-6282/188-13.
2. Глибовець М.М., Олецкий О.В. Використання штучного інтелекту в сучасній діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 74. С. 102–110. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-74-14.
3. Козловський С.В., Синегуб П.С. Напрямки використання штучного інтелекту в управлінських процесах підприємства. *Економіка, менеджмент та бізнес*. 2023. № 3. С. 45-53. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-3-5.
4. Davenport T., Guha A., Grewal D., Bressgott T. How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2020. Vol. 48. Issue 1. P. 24-42. DOI: 10.1007/s11747-019-00696-0.
5. Орехов Д. Застосування штучного інтелекту в управлінні сучасним підприємством. *Економіка і суспільство*. 2024. Вип. 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4343/4270>
6. Вербівська Л. В. Застосування інструментів штучного інтелекту при управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. №10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-06>
7. Гук О. В., Артеменко Л. П., Хитровська Ю. В. Історія штучного інтелекту в медіа бізнесі: етапи розвитку, виклики та перспективи. *Сторінки історії*. 2024. №59. С. 104-118. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5244.59.2024.318894>
8. Матвійчук А. Штучний інтелект у системі управління підприємством. *Простір*. 2024. №189. С. 98-105. DOI: 10.32782/2224-

6282/189-10.

9. Піскун А.В. Можливості застосування штучного інтелекту в менеджменті. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 6 (20). С. 75-82.

10. Shrestha Y. R., Ben-Menahem S. M., von Krogh G. Organizational decision-making structures in the age of artificial intelligence. *California Management Review*. 2019. Vol. 61. Issue 4. P. 66-83. DOI: 10.1177/0008125619862257.

11. Логвіненко Б.І. Дослідження інструментів штучного інтелекту в управлінні поведінкою економічних агентів у цифровому просторі на підприємствах. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*. 2022. Вип. 15. С. 45-53.

12. Кулиняк І. Я., Головецький Д. І. Цифрові інструменти маркетингового менеджменту підприємств: роль, переваги та виклики використання. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2023. Vol. 7. №2. С. 114-127. DOI: 10.23939/semi2023.02.114.

13. Jarrahi M. H. Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*. 2018. Vol. 61. Issue 4. P. 577-586. DOI: 10.1016/j.bushor.2018.03.007.

14. Міщенко В. І., Науменкова С. В. Механізми державної підтримки використання штучного інтелекту для забезпечення стійкості економічного розвитку. *Економіка України*. 2024. №5. С. 30-56. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.05.030>

15. Гойчук В.І., Любомудрова Н.П. Штучний інтелект в управлінні підприємством: трансформація ролі менеджера в індустрії 4.0. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. №9. С. 45-53. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-9-5.

16. Білик І. І., Лаврик К. Р. Використання штучного інтелекту в

маркетингу: перспективи, переваги та недоліки. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. №19(1). С. 109-115. <https://doi.org/10.15330/apred.2.14.8-16>

17. Черненко Н., Брінцева О. Використання штучного інтелекту в управлінні підприємством. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 11. С. 45-53. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-11-5.

18. Хмара М., Гуменюк Я., Аль-Хаялі Д. Впровадження штучного інтелекту в бізнес-практику. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. №9. С. 42-50.

19. Ковтуненко Ю.В. Застосування штучного інтелекту у системі управління підприємством: проблеми та переваги. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2019. № 2 (8). С. 93-99.

20. Курепін В. Використання штучного інтелекту в управлінні сучасними підприємствами. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. №10. С. 78-85. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-10-8.

21. Данько Н. І., Качанюк Є. О. Стратегія розвитку підприємств сфери гостинності в Україні в умовах кризи. *Бізнес Інформ*. 2025. № 8. С. 517-525. DOI: 10.32983/2222-4459-2025-8-517-525.

22. Law R., Lin K. J., Ye H., Fong D. K. C. Artificial intelligence research in hospitality: a state-of-the-art review and future directions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2024. Vol. 36. №6. P. 2049-2077. DOI: 10.1108/IJCHM-02-2023-0189.

23. Zhang H., Xiang Z., Zach F. J. Generative AI vs. humans in online hotel review management: A task-technology fit perspective. *Tourism Management*. 2025. Vol. 110. Article 105187. DOI: 10.1016/j.tourman.2025.105187.

24. Krakowski S., Luger J., Raisch S. Artificial intelligence and the changing sources of competitive advantage. *Strategic Management Journal*.

2023. Vol. 44. Issue 6. P. 1425-1452. DOI: 10.1002/smj.3387.

25. Trunk A., Birkel H., Hartmann E. On the current state of combining human and artificial intelligence for strategic organizational decision making. *Business Research*. 2020. Vol. 13. Issue 3. P. 875-919. DOI: 10.1007/s40685-020-00133-x.

26. Гвоздь М. Я., Олинець А.-М. Я., Остащук Р. М. Синергія стратегічного управління та інновацій для розвитку підприємства в умовах цифрової економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. №5. С. 110-115. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.14-17>

27. Дончак Л. Г., Погріщук О. Б., Сисоєва І. М. Стратегічний менеджмент у цифрову епоху: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-63>

28. Kim B. Y., Oh H. How do hotel firms obtain a competitive advantage? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2004. Vol. 16. №1. P. 65-71. DOI: 10.1108/09596110410516589.

29. Шейко Ю. Штучний інтелект як інструмент персоналізації послуг індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-64-68.

30. Сапельнікова Н. Впровадження роботизації та застосування штучного інтелекту в готельно-ресторанному бізнесі. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2024. Т. 7. №2. DOI: 10.31866/2616-7468.7.2.2024.335180.

31. Бовш Л., Вережомська І., Джгуташвілі Н. Використання штучного інтелекту у брендингу суб'єкта гостинності. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2025. Т. 8. №1. С. 10-28. DOI: 10.31866/2616-7468.8.1.2025.334820

32. Красовський С., Братіцел М., Сідина Л. Використання штучного інтелекту для персоналізації послуг та оптимізації операційних процесів у

ресторанній справі. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2025. Т. 8. № 2. С. 296-312. DOI: 10.31866/2616-7468.8.2.2025.348725.

33. Березівська О. Й., Стадник М. Є. Використання систем штучного інтелекту для оцінювання поведінки споживача в готельно-ресторанному бізнесі. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2025. №17. DOI: 10.54929/2786-5738-2025-17-12-02.

34. Chang W., Swift A. W., Shulga L. V. Artificial intelligence preparedness in hospitality: a framework and research agenda for building organizational capacities. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2026. Vol. 38. № 4. P. 1237-1256. DOI: 10.1108/IJCHM-04-2025-0525.

35. Gupta S., Modgil S., Lee C.-K., Cho M., Park Y. Artificial intelligence enabled robots for stay experience in the hospitality industry in a smart city. *Industrial Management & Data Systems*. 2022. Vol. 122. №10. P. 2331-2350. DOI: 10.1108/IMDS-10-2021-0621.

36. Kim H., So K. K. F., Shin S., Li J. Artificial intelligence in hospitality and tourism: Insights from industry practices, research literature, and expert opinions. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 2024. Vol. 49. №2. P. 366-385. DOI: 10.1177/10963480241229235.

37. Заїчко І. В., Заїчко В. І. Інтеграція штучного інтелекту в стратегічне, антикризове та корпоративне фінансове управління. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. №6. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.6.02>

38. Кузьмінов М. Стратегічне управління та штучний інтелект як інструменти ефективної діяльності підприємств. *Економічні горизонти*. 2024. № 4. С. 145-152. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(29\).2024.316528](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(29).2024.316528)

39. Гринчук Ю. С., Ляшенко Н. А., Василик С. К. Штучний інтелект і стратегічне управління: тенденції взаємодії у цифрову добу. *Інтернаука*.

Серія «Економічні науки». 2025. №6. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-6-11076>

40. Дорошенко Г. О., Тернова І. А. Штучний інтелекту стратегічному управлінні: трансформація процесів прийняття управлінських рішень в умовах цифрової економіки. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 12. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15723000>

41. Нестерова К. С. Інтеграція штучного інтелекту у стратегічне управління підприємством: перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2024. Вип. 53. С. 82-86. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-53-13>

42. Пеннер С. О., Римарцов В. В., Лобай Р. Р. Інформаційні технології як інструмент стратегічного управління інноваціями в організації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-97>