МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Допущено до захисту
«____» _____20___р.
Завідувач кафедри _____
(вчене звання, науковий ступінь)
_____
(П.І.Б.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

ВИКОРИСТАННЯ СМАРТ-ТЕХНОЛОГІЙ У ФУНКЦІОНУВАННІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Виконала: здобувачка вищої освіти
4 курсу, групи 471з
спеціальності 241
Готельно-ресторанна
справа
освітньо-професійної програми 241
Готельно-ресторанна справа
Валерія Андріївна БЕЛЕВЦОВА
Науковий керівник: доктор філософії.,
доцент **Ольга ДЖОГА**

Умань – 2026

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту_____
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи_____
Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа_____

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____
(підпис) (ініціали, прізвище)
«____»_____20___р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

_____
здобувачці вищої освіти Валерії БЕЛЕВЦОВОЇ_____
_____
Тема кваліфікаційної роботи: Використання смарт-технологій у функціонуванні підприємств готельного господарства.
керівник кваліфікаційної роботи
доктор філософії, доцент, Ольга ДЖОГА
затверджені наказом вищого навчального закладу від «____»_____20__ р. № ___.

1. Строк подання здобувачом роботи_____
_____
_____
_____

2. Вихідні дані до роботи: наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань цифровізації сфери гостинності, впровадження смарт-технологій у готельно-ресторанному бізнесі, аналітичні матеріали щодо розвитку інноваційних технологій у готельній індустрії. Також використано статистичні та аналітичні дані щодо діяльності готельного комплексу Radisson Blu, внутрішню інформацію підприємства, а також відкриті джерела, що характеризують рівень впровадження смарт-технологій у сфері гостинності в Україні та світі.

3. Перелік питань, які потрібно розробити
сутність та значення смарт-технологій у сфері гостинності;
класифікація та характеристика сучасних смарт-рішень у готельно-ресторанному бізнесі;
аналіз світових тенденцій цифровізації індустрії гостинності;
дослідження виробничо-економічної діяльності готельного комплексу Radisson Blu;
оцінка рівня впровадження смарт-технологій у діяльності готельного комплексу;
визначення проблем та недоліків використання смарт-технологій у готельному бізнесі;
розробка напрямів удосконалення впровадження смарт-технологій у сфері гостинності;

формування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності використання цифрових технологій у діяльності готельного комплексу Radisson Blu.

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

Таблиці 4, рисунки 4.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Перший	Доктор філософії, доцент, Ольга ДЖОГА		
Другий	Доктор філософії, доцент, Ольга ДЖОГА		
Третій	Доктор філософії, доцент, Ольга ДЖОГА		

6. Дата видачі завдання_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п.	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи		
2.	Одержання індивідуального завдання		
3.	Складання індивідуального плану-графіка написання роботи		
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи		
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка		
6.	Написання розділів кваліфікаційної роботи		
7.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень керівника кваліфікаційної роботи		
8.	Написання та оформлення кваліфікаційної роботи в остаточному варіанті		
9.	Подання роботи для перевірки на плагіат		
10.	Одержання відгуку наукового керівника		
11.	Одержання рецензії		
12.	Висновок завідувача кафедрою		
13.	Захист кваліфікаційної роботи		

Здобувач вищої освіти Валерія БЕЛЕВЦОВА

(підпис) *(ім'я та прізвище)*

Науковий керівник Ольга ДЖОГА

(підпис) *(ім'я та прізвище)*

РЕЗЮМЕ

Кваліфікаційна робота складається зі 70 сторінок. Кількість розділів – 3, з них 51 сторінок основного тексту, в т.ч. рисунків – 4 , таблиць – 4, список використаних джерел налічує 38найменувань.

Об'єктом дослідження є діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах цифровізації та впровадження смарт-технологій.

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти використання смарт-технологій у готельно-ресторанному комплексі «Radisson Blu Resort».

Метою дипломної роботи є комплексне дослідження використання смарт-технологій у функціонуванні готелів і ресторанів, аналіз їх впливу на ефективність діяльності підприємств сфери гостинності, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення їх застосування на прикладі готельного комплексу «Radisson Blu Resort».

У 1 розділі визначено теоретичні основи використання смарт-технологій у сфері гостинності, розглянуто сутність, види та характеристику сучасних смарт-рішень, що застосовуються у готельно-ресторанному бізнесі. Досліджено особливості використання цифрових технологій у готелях і ресторанах, а також проаналізовано світові тенденції впровадження смарт-технологій, їх вплив на якість обслуговування, оптимізацію бізнес-процесів та підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності.

У 2 розділі проаналізовано виробничо-економічну діяльність готельного комплексу Radisson Blu, здійснено оцінку основних показників його функціонування та особливостей організації діяльності. Проведено аналіз використання смарт-технологій у діяльності готельного комплексу, визначено рівень цифровізації сервісів, досліджено ефективність впроваджених технологічних рішень у процесі обслуговування гостей, управління ресурсами та комунікації з клієнтами.

У 3 розділі розроблено напрями вдосконалення використання смарт-технологій у сфері гостинності, запропоновано заходи щодо впровадження інноваційних цифрових рішень для підвищення якості сервісу, удосконалення системи управління клієнтським досвідом та оптимізації операційної діяльності. Також сформовано практичні рекомендації щодо розвитку та ефективного використання смарт-технологій у діяльності готельного комплексу Radisson Blu з метою підвищення його конкурентоспроможності та ефективності функціонування.

Ключові слова: підприємство, сфера гостинності, готельно-ресторанний бізнес, смарт-технології, цифровізація, готельний комплекс, клієнтський досвід, інновації.

АНОТАЦІЯ

У роботі розглянуто теоретичні та практичні аспекти використання смарт-технологій у сфері гостинності. Визначено сутність, види та особливості впровадження сучасних цифрових рішень у готельно-ресторанному бізнесі. Проаналізовано світові тенденції цифровізації сфери гостинності та їх вплив на підвищення якості обслуговування, ефективність управління та конкурентоспроможність підприємств.

Досліджено виробничо-економічну діяльність готельного комплексу Radisson Blu та проведено аналіз рівня використання смарт-технологій у його функціонуванні. Оцінено ефективність впроваджених інноваційних рішень у процесах обслуговування клієнтів та управління внутрішніми операціями.

На основі проведеного аналізу розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення використання смарт-технологій у сфері гостинності, спрямовані на підвищення якості сервісу, оптимізацію управлінських процесів та покращення клієнтського досвіду в готельному комплексі Radisson Blu.

Ключові слова: підприємство, сфера гостинності, готельно-ресторанний бізнес, смарт-технології, цифровізація, готельний комплекс, клієнтський досвід, інновації.

SUMMARY

The paper examines theoretical and practical aspects of the use of smart technologies in the hospitality industry. The essence, types, and features of implementing modern digital solutions in the hotel and restaurant business are defined. Global trends in the digital transformation of the hospitality sector and their impact on service quality, management efficiency, and enterprise competitiveness are analyzed.

The production and economic activity of the Radisson Blu hotel complex is studied, and the level of smart technology implementation in its operations is assessed. The effectiveness of innovative solutions in customer service processes and internal management is evaluated.

Based on the conducted analysis, practical recommendations for improving the use of smart technologies in the hospitality industry have been developed, aimed at enhancing service quality, optimizing management processes, and improving the customer experience in the Radisson Blu hotel complex.

Key words: enterprise, hospitality industry, hotel and restaurant business, smart technologies, digitalization, hotel complex, customer experience, innovation.

ЗМІСТ

ВСТУП 6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ СМАРТ-ТЕХНОЛОГІЙ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ.....9
1.1. Види та характеристика смарт-технологій у готелях і ресторанах 9
1.2. Світові тенденції впровадження смарт-технологій у сфері гостинності ... 14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ СМАРТ-ТЕХНОЛОГІЙ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ УКРАЇНИ 24
2.1. Аналіз виробничо-економічної діяльності готельного комплексу Radisson Blu 24
2.2. Аналіз використання смарт-технологій у діяльності готельного комплексу Radisson Blu 32
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ СМАРТ-ТЕХНОЛОГІЙ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ..... 44
3.1. Впровадження смарт-технологій для підвищення якості сервісу та управління клієнтським досвідом 44
3.2. Рекомендації щодо розвитку та ефективного використання смарт-технологій у у діяльності готельного комплексу Radisson Blu..... 58
ВИСНОВКИ 62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 65

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрової економіки та глобалізації сфера гостинності зазнає суттєвих трансформацій, що зумовлені впровадженням інноваційних технологій у всі аспекти діяльності підприємств. Готельно-ресторанний бізнес, як одна з найбільш динамічних галузей, активно адаптується до нових викликів та потреб споживачів, серед яких ключове місце займають швидкість обслуговування, персоналізація послуг, комфорт та безпека. У цьому контексті особливої актуальності набуває використання смарт-технологій, які забезпечують автоматизацію процесів, підвищення ефективності управління та створення нового рівня взаємодії між підприємством і клієнтом.

Смарт-технології охоплюють широкий спектр інноваційних рішень, зокрема Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI), системи управління будівлею (BMS), аналітику великих даних (Big Data), мобільні застосунки, CRM-системи та автоматизовані сервіси самообслуговування. Їх впровадження дозволяє підприємствам сфери гостинності не лише оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, але й формувати унікальний клієнтський досвід, що стає ключовим фактором конкурентоспроможності на сучасному ринку. Особливо це актуально для готельних комплексів міжнародного рівня, таких як Radisson Blu, які функціонують відповідно до глобальних стандартів якості та інноваційності.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю глибокого аналізу ролі смарт-технологій у функціонуванні готельно-ресторанних підприємств, а також визначенням ефективних напрямів їх впровадження в умовах українського ринку. Незважаючи на активний розвиток цифровізації у світовій практиці, в Україні процес інтеграції смарт-рішень відбувається нерівномірно, що обумовлює потребу у системному дослідженні та розробці

практичних рекомендацій для підвищення ефективності діяльності підприємств сфери гостинності.

Метою дипломної роботи є комплексне дослідження використання смарт-технологій у функціонуванні готелів і ресторанів, аналіз їх впливу на ефективність діяльності підприємств сфери гостинності, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення їх застосування на прикладі готельного комплексу «Radisson Blu Resort».

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання дослідження**:

розкрити сутність, види та характеристику смарт-технологій у готелях і ресторанах;

проаналізувати світові тенденції впровадження смарт-технологій у сфері гостинності;

здійснити аналіз виробничо-економічної діяльності готельного комплексу Radisson Blu;

дослідити особливості використання смарт-технологій у діяльності зазначеного готельного комплексу;

обґрунтувати напрями впровадження смарт-технологій для підвищення якості сервісу та управління клієнтським досвідом;

розробити рекомендації щодо розвитку та ефективного використання смарт-технологій у готельно-ресторанному комплексі «Radisson Blu Resort».

Об’єктом дослідження є діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах цифровізації та впровадження смарт-технологій.

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти використання смарт-технологій у готельно-ресторанному комплексі «Radisson Blu Resort».

У процесі дослідження використано **комплекс загальнонаукових і спеціальних методів**, зокрема методи аналізу та синтезу – для вивчення теоретичних засад смарт-технологій; порівняльний метод – для дослідження світових тенденцій їх впровадження; статистичний аналіз – для оцінки

показників діяльності готельного комплексу; системний підхід – для дослідження взаємозв'язку технологій та бізнес-процесів; метод узагальнення – для формулювання висновків і рекомендацій.

Інформаційна база дослідження сформована на основі наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених з питань цифровізації та використання смарт-технологій у сфері гостинності, законодавчих і нормативних документів, статистичних та аналітичних матеріалів, офіційних інформаційних ресурсів, а також даних щодо діяльності готельного комплексу «Radisson Blu Resort». У процесі дослідження використано матеріали наукових статей, монографій, міжнародних звітів та відкритих джерел, що стосуються розвитку й впровадження смарт-технологій у готельному бізнесі.

Структура роботи. Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, підрозділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ СМАРТ-ТЕХНОЛОГІЙ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ

1.1. Види та характеристика смарт-технологій у готелях і ресторанах

Готельна індустрія виступає важливою складовою сучасної економіки, забезпечуючи належні умови проживання для туристів, мандрівників та представників ділового середовища. Вона органічно інтегрована у повсякденне життя суспільства, формуючи простір для відпочинку, професійної діяльності або короткотривалого перебування. Водночас сучасний етап розвитку готельного бізнесу характеризується посиленням конкурентного тиску, трансформацією споживчих очікувань і стрімким поширенням технологічних інновацій. У відповідь на ці виклики підприємства галузі змушені переглядати управлінські підходи та модернізувати спектр послуг, орієнтуючись на потреби сучасного клієнта. Особливого значення набуває впровадження технологічних рішень, здатних кардинально трансформувати сферу гостинності.

Аналіз впливу інноваційних технологій на готельний сектор охоплює як уже реалізовані практики, так і перспективні розробки, що можуть змінити стандарти обслуговування та характер взаємодії з клієнтами. У центрі уваги перебувають як позитивні наслідки технологічної модернізації, так і потенційні труднощі, пов’язані з її інтеграцією у діяльність підприємств. До основних переваг належать підвищення якості сервісу, оптимізація операційної діяльності та формування персоналізованого клієнтського досвіду нового рівня [1].

Дослідження тенденцій розвитку технологій у готельному бізнесі дозволяє виявити актуальні тренди та підготуватися до змін, які вони зумовлюють. Сучасний стан галузі свідчить про загострення конкурентної боротьби, що зумовлено появою нових учасників ринку та стрімким

поширенням онлайн-платформ бронювання, які виступають альтернативою традиційним готелям. Паралельно зростають вимоги споживачів до індивідуалізації послуг, швидкості обслуговування та зручності комунікації з готелем. Це визначає необхідність не лише відповідати поточним очікуванням клієнтів, а й прогнозувати їхні майбутні потреби, підкреслюючи стратегічну роль інновацій у розвитку галузі [1].

Серед сучасних технологічних рішень, що активно використовуються у готельній індустрії, особливе місце займають системи управління готелем (PMS), які автоматизують ключові бізнес-процеси, включаючи бронювання, реєстрацію гостей, контроль заповнюваності номерного фонду та управління ресурсами. Значного поширення набули мобільні додатки та онлайн-сервіси, що забезпечують клієнтам можливість дистанційного бронювання, отримання актуальної інформації та взаємодії з персоналом. Смарт-технології також відіграють важливу роль: використання електронних замків, цифрових карт доступу та систем керування умовами проживання підвищує рівень комфорту й безпеки перебування гостей.

Подальший розвиток галузі пов’язаний із впровадженням інновацій, здатних суттєво змінити традиційні підходи до організації сервісу. Одним із таких напрямів є автоматизація та роботизація, що передбачає використання роботизованих систем для виконання рутинних операцій, зокрема доставки багажу, обслуговування клієнтів або приймання замовлень, а також впровадження терміналів самообслуговування для оптимізації процесів реєстрації. Іншим перспективним напрямом виступає застосування технологій доповненої та віртуальної реальності, які дозволяють здійснювати віртуальні тури, попередньо оцінювати інтер’єри номерів і формувати у клієнтів більш повне уявлення про послуги готелю ще до фактичного відвідування.

Значний потенціал для трансформації галузі має й концепція Інтернету речей (IoT), яка забезпечує інтеграцію пристроїв у межах готельного простору та дозволяє клієнтам індивідуалізувати параметри проживання, такі як

освітлення чи температура. Окрім цього, збір і аналіз даних про поведінку споживачів створює передумови для підвищення рівня персоналізації сервісу та прогнозування їхніх потреб, що є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств [2].

Отже, впровадження сучасних технологічних рішень не лише забезпечує відповідність готельного бізнесу динамічним вимогам ринку, а й формує нові стандарти обслуговування у сфері гостинності. Ефективне освоєння таких змін перетворюється на один із визначальних чинників конкурентоспроможності в умовах глобалізованого середовища. Зокрема, використання інструментів штучного інтелекту та аналітики даних відкриває широкі можливості для оптимізації діяльності готельних підприємств і створення індивідуалізованого клієнтського досвіду. Завдяки обробці інформації про попередні візити гостей системи здатні автоматично ідентифікувати їхні вподобання та формувати персоналізовані пропозиції, що сприяє підвищенню якості сервісу [2].

Крім цього, технології штучного інтелекту відіграють важливу роль у вдосконаленні управлінських процесів. Аналіз значних масивів даних, що включають інформацію про бронювання, попит на послуги, клієнтські відгуки та поведінкові характеристики споживачів, дозволяє підприємствам точніше прогнозувати попит, коригувати цінову політику та ефективніше управляти ресурсами. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню рівня завантаженості номерного фонду та загальної операційної ефективності. Водночас інтеграція інноваційних технологій пов’язана з необхідністю значних інвестицій у технічне оснащення, розроблення програмного забезпечення та підготовку персоналу, що може становити суттєвий бар’єр для малих і середніх готельних підприємств.

Додатковим викликом є зростання обсягів даних, що обробляються, що актуалізує питання забезпечення конфіденційності та інформаційної безпеки клієнтів. У зв’язку з цим впровадження ефективних механізмів захисту даних має стати одним із пріоритетних напрямів діяльності готельних підприємств.

Разом із тим технологічні інновації сприяють автоматизації рутинних операцій, що дозволяє зменшити навантаження на персонал і зосередити його зусилля на вирішенні стратегічних завдань та підвищенні якості взаємодії з гостями. Використання електронних систем реєстрації, інтерактивних каналів комунікації та персоналізованих сервісів забезпечує більш високий рівень задоволення клієнтів і відповідає їхнім сучасним очікуванням.

Готельні підприємства, які активно впроваджують інноваційні рішення, отримують вагомі конкурентні переваги, оскільки здатні залучати споживачів, орієнтованих на сучасний та унікальний сервіс. У багатьох випадках саме рівень технологічного розвитку стає вирішальним фактором вибору місця проживання. Використання новітніх досягнень науки і техніки у сфері гостинності сприяє підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних готельних підприємств та створює передумови для залучення іноземних інвестицій. Водночас важливо забезпечити збалансоване поєднання технологічних інновацій із людським фактором, оскільки персоналізоване обслуговування та якісна міжособистісна взаємодія залишаються ключовими складовими успішного функціонування готельного бізнесу. Технології мають доповнювати традиційні підходи до сервісу, підвищуючи його якість, але не витісняючи гуманістичний компонент взаємодії з клієнтами [3].

Аналіз зарубіжних наукових і практичних джерел дає підстави стверджувати, що у сфері гостинності найбільшого поширення набули сучасні інформаційні технології, які забезпечують автоматизацію ключових бізнес-процесів та підвищення якості обслуговування клієнтів [4]. Передусім важливе місце займають системи управління готелем (PMS – Property Management System), які виступають комплексним програмним інструментом для координації діяльності підприємства. Вони охоплюють такі функції, як реєстрація та виселення гостей, адміністрування номерного фонду і бронювань, облік фінансових операцій, а також управління запасами та сервісним

обслуговуванням. Серед найбільш поширених рішень варто виділити Opera PMS, Protel PMS та Maestro PMS.

Не менш важливу роль відіграють онлайн-системи бронювання (OTA – Online Travel Agencies), які забезпечують інтерактивну взаємодію між клієнтами та закладами гостинності через цифрові платформи. До таких ресурсів належать Booking.com, Expedia та Airbnb, що використовуються для резервування номерів, а також сервіси OpenTable і Resy, орієнтовані на ресторанний сегмент.

Значного розвитку набули технології, спрямовані на вдосконалення клієнтського сервісу, зокрема системи онлайн-замовлення, які реалізуються через мобільні додатки, такі як Uber Eats та Glovo. Важливим інструментом взаємодії з клієнтами є чат-боти, що дозволяють оперативно обробляти запити через вебсайти, месенджери та соціальні мережі. Окрім цього, активно впроваджуються системи управління лояльністю, які забезпечують формування програм заохочення клієнтів та аналіз їхніх відгуків.

У ресторанному та барному сегментах широко застосовуються POS-системи (Point of Sale), які забезпечують обробку замовлень, проведення розрахунків і контроль запасів, а також аналітику продажів. Серед популярних програмних продуктів у цій сфері можна назвати Toast POS, Square POS та Lightspeed POS.

З метою підвищення якості клієнтського досвіду використовуються інтерактивні мультимедійні системи у номерах, технології безконтактних платежів, такі як Apple Pay і Google Pay, а також смарт-рішення, що дозволяють керувати параметрами комфорту за допомогою мобільних пристроїв або голосових асистентів, зокрема Amazon Alexa.

Важливе значення мають також системи управління кухонними процесами та логістикою, серед яких кухонні дисплеї (KDS), що автоматизують приготування страв, а також рішення для інтеграції з постачальниками з метою оптимізації запасів. Окрему категорію становлять інструменти аналітики та

звітності, які забезпечують збір і обробку даних для прогнозування попиту, оцінювання ефективності діяльності та оптимізації витрат. До них належать системи аналізу клієнтських відгуків, інтегровані з такими платформами, як TripAdvisor та Google Reviews.

Загалом впровадження зазначених технологій сприяє не лише підвищенню якості обслуговування гостей, але й забезпечує зростання економічної ефективності підприємств індустрії гостинності та зміцнення їх конкурентних позицій на ринку.

1.2. Світові тенденції впровадження смарт-технологій у сфері гостинності

Сучасний етап розвитку економіки характеризується інтенсивним зростанням сфери послуг, зокрема тих її сегментів, що орієнтовані на відновлення фізичних і психоемоційних ресурсів людини, забезпечення комфортного відпочинку та ефективного використання вільного часу. Провідну роль у наданні таких послуг відіграють підприємства сфери гостинності та туризму, які нині займають вагоме місце у світовій економіці, посідаючи третю позицію за обсягами доходів серед експортно орієнтованих галузей. Водночас в Україні розвиток зазначеного сектору не отримав належної підтримки з боку державних інституцій, що зумовлює недостатній рівень його пріоритетності у діяльності центральних і місцевих органів влади.

Починаючи з початку XXI століття, у вітчизняному науковому дискурсі та практиці господарювання активно використовується поняття «індустрія гостинності», яке функціонує поряд із такими категоріями, як «індустрія туризму», «індустрія дозвілля» та «готельна індустрія». Разом із тим існуючі підходи до тлумачення цих термінів, представлені як у працях українських, так і зарубіжних дослідників, не завжди відзначаються достатньою чіткістю та науковою узгодженістю. Особливо це стосується визначення співвідношення

між індустрією гостинності та туризмом, які в окремих випадках трактуються як взаємозамінні категорії без належного розмежування їх змісту [5, с. 277].

У науковій літературі сформувалося кілька підходів до визначення взаємозв'язку між цими поняттями. Згідно з одним із них, індустрія гостинності та індустрія туризму розглядаються як взаємопов'язані елементи єдиної системи обслуговування туристів, що не можуть існувати ізольовано одна від одної [1, с. 283; 6, с. 276]. Інший підхід передбачає чітке розмежування зазначених категорій, при цьому одні дослідники трактують індустрію гостинності як складову туристичної сфери, тобто як її підсистему або окремий сектор [6, с. 276; 5, с. 282]. Водночас альтернативна позиція полягає у тому, що саме туризм є частиною ширшого за змістом поняття індустрії гостинності, яка охоплює значно ширший спектр сервісних послуг, включаючи туристичні [7, с. 76].

У сучасних умовах особливого значення набувають екологічні аспекти функціонування підприємств гостинності. Поширення міжнародної сертифікації Green Key серед готелів і ресторанів свідчить про зростання уваги до принципів сталого розвитку, що дозволяє не лише зменшувати витрати на енергоресурси, але й забезпечувати безпечні та комфортні умови перебування для клієнтів.

Для більш глибокого розуміння особливостей інноваційного розвитку доцільно розглядати готельний і ресторанний бізнес як окремі сегменти індустрії гостинності. Незважаючи на спільну орієнтацію на забезпечення високої якості обслуговування, ці сфери відрізняються за організаційними процесами, технологічними рішеннями та специфікою впровадження інновацій. Усвідомлення зазначених відмінностей створює передумови для більш точного аналізу ефективності нововведень, врахування галузевої специфіки та формування адекватних управлінських підходів. У межах даного дослідження здійснено аналіз ключових тенденцій використання інновацій у ресторанному бізнесі, результати якого узагальнено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Сучасні тренди впровадження інновацій у ресторанному бізнесі*

№ з/п.	Тренд	Стислий зміст та характеристика
1.	Мультиканальні формати	Активний розвиток віртуальних ресторанів, що працюють виключно на доставку; поява швидших і зручніших застосунків; скорочення витрат підприємств; розширення каналів взаємодії з клієнтами; інтеграція сервісів доставки з кухонним обладнанням.
2.	Розвиток доставки та формату “take away”	Поєднання онлайн-замовлень із традиційним обслуговуванням; посилення ролі доставки та страв на виніс як окремого бізнес-напрямку.
3.	Здорове харчування та формат Casual	Орієнтація на корисні та збалансовані страви; пропозиція їжі ресторанної якості за доступнішою ціною, що підвищує привабливість для широкої аудиторії.
4.	Автоматизація та цифрові рішення	Використання сучасних технологій для прискорення обслуговування, оптимізації робочих процесів та зменшення навантаження на персонал.
5.	QR-коди та безконтактні технології	Запровадження QR-меню й мобільної оплати; підвищення рівня безпеки та гігієни після пандемії; підтримка екологічності за рахунок зменшення використання паперових матеріалів.

**Джерело: сформовано автором*

У сучасних умовах ресторанний бізнес дедалі активніше орієнтується на впровадження інноваційних рішень, що забезпечують автоматизацію процесів обслуговування, одночасно підвищуючи його швидкість і якість. Вагомий вплив на трансформацію галузі здійснила пандемія COVID-19, яка змусила підприємства адаптуватися до нових умов функціонування та шукати альтернативні джерела доходів. У період кризових обмежень особливої популярності набули такі формати, як продаж продукції на виніс, організація онлайн-доставки, використання цифрових меню на основі QR-кодів та інші електронні сервіси. Сформовані під час пандемії тенденції зберігають актуальність і нині: сегмент онлайн-доставки демонструє стійке зростання, що пояснюється високим рівнем зручності для споживачів. У результаті на окремих ринках кількість віртуальних ресторанів перевищує чисельність закладів, орієнтованих виключно на обслуговування гостей у фізичному просторі.

У готельній індустрії інноваційні технології також виконують стратегічну функцію, забезпечуючи підвищення конкурентоспроможності та розширення клієнтської бази.

Основні світові тренди використання інновацій у готельному бізнесі наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Сучасні тренди застосування інновацій у готельному бізнесі*

№ з/п.	Тренд	Стислий зміст та характеристика
1.	Розумні готельні номери	Використання бездротової зарядки, голосових асистентів та інших «smart»-рішень, що підвищують комфорт і персоналізацію перебування гостей.
2.	Удосконалення системи бронювання	Розроблення нових платформ і застосунків для швидшого та зручнішого бронювання номерів і послуг.
3.	Автоматизована реєстрація гостей	Безконтактні функції check-in/check-out, які зменшують потребу у взаємодії з персоналом і пришвидшують заселення.
4.	Спеціалізовані мобільні сервіси	Створення застосунків для гостей, що дозволяють швидко отримати потрібні послуги чи інформацію.
5.	Хмарні технології	Перенесення даних у хмарне середовище для централізованого доступу, обміну інформацією та підвищення ефективності роботи команди.
6.	Автоматизація бізнес-процесів	Комплексне впровадження цифрових рішень для оптимізації операцій, скорочення витрат і підвищення продуктивності.
7.	Кібербезпека	Використання сучасного програмного забезпечення для захисту персональних даних гостей і внутрішньої інформації готелю.
8.	Інтелектуальні системи прогнозування	Застосування ШІ для аналізу поведінки гостей, їхніх уподобань та формування персоналізованих пропозицій.
9.	Еко-сертифікація Green Key та екологічні готелі	Орієнтація на сталий розвиток, впровадження екологічних практик та отримання міжнародних сертифікатів, що знижують витрати й підвищують імідж закладу.
10.	Технології інтелектуального розпізнавання	Використання систем розпізнавання облич чи інших параметрів для швидкої та безпечної ідентифікації гостей та працівників.
11.	VR-тури	Інтеграція віртуальних 3D-турів у веб-сайт готелю, що дає можливість клієнтам попередньо оглянути номер та інфраструктуру.

**Джерело: сформовано автором*

Світова практика свідчить про посилення тенденції до прискорення надання послуг і автоматизації операційних процесів, що дозволяє оптимізувати витрати, підвищити продуктивність діяльності та покращити загальну ефективність функціонування готельних підприємств.

Аналіз представлених даних свідчить, що сучасні готельні підприємства орієнтуються на максимальну автоматизацію процесів обслуговування, прагнучи одночасно підвищити економічну ефективність діяльності та забезпечити високий рівень комфорту й безпеки для гостей. Одним із ключових напрямів трансформації галузі виступає екологізація, яка набуває статусу важливого інструменту сталого розвитку. Впровадження екологічних практик дозволяє оптимізувати витрати на енергоресурси, харчування та інші матеріальні ресурси, водночас підвищуючи привабливість закладу для споживачів.

Сучасні клієнти дедалі частіше обирають готелі, що інтегрують екологічні інновації, сприймаючи їх як більш безпечні та відповідні сучасним стандартам. Водночас зростає попит на заклади, які пропонують оптимальне співвідношення ціни та якості, забезпечуючи швидке й ефективне обслуговування. Це створює передумови для розширення клієнтської бази, зростання прибутковості та подальшого впровадження інноваційних рішень. Хоча економ- та бутік-готелі займають відносно невелику частку ринку, у певних регіонах вони можуть домінувати, що зумовлює необхідність активного впровадження інновацій і в цих сегментах з метою підвищення їх конкурентних позицій.

Підприємства, які інтегрують принципи екологічного менеджменту, орієнтацію на сталий розвиток і сучасні технологічні рішення, демонструють якісні зміни у своїй діяльності, що проявляється у підвищенні рівня сервісу, безпеки, репутації та загального іміджу. Після пандемії відбулося суттєве переосмислення підходів до функціонування індустрії гостинності як з боку споживачів, так і власників бізнесу, унаслідок чого екологічність стала одним

із визначальних факторів вибору. Паралельно із цим зростає популярність концепції здорового та екологічного харчування, що знаходить відображення у меню сучасних закладів ресторанного господарства.

Світова індустрія гостинності характеризується динамічним розвитком, високим рівнем конкуренції та постійною появою нових учасників ринку. За таких умов ключовою передумовою успішного функціонування виступає впровадження інноваційних рішень у готельному та ресторанному бізнесі. Ефективність нововведень залежить від своєчасності їх імплементації, врахування конкурентного середовища, специфіки регіону, політичних та економічних факторів, а також оцінки їх доцільності в конкретних умовах.

Протягом останніх десятиліть цифровізація перетворилася на один із визначальних чинників розвитку світового туризму. Міжнародні дослідження засвідчують, що перехід до цифрових моделей управління туристичними дестинаціями є закономірним результатом трансформації поведінки споживачів, ускладнення економічних процесів та зростання ролі інформаційних ресурсів. У більшості країн впровадження цифрових інструментів стало системним явищем, що охоплює транспортну інфраструктуру, культурний сектор, безпеку, урбаністику та маркетинг туристичних продуктів. Зростання інвестицій у цифрові туристичні системи, обсяг яких за останнє десятиліття збільшився утричі, сприяло формуванню концепції «розумних» дестинацій у різних регіонах світу [8, p. 39].

Розвиток цифрових дестинацій у багатьох країнах став відповіддю на зростання туристичних потоків і ускладнення управління міською інфраструктурою. Зокрема, у європейських містах цифрові платформи використовуються для регулювання навантаження на історичні центри. Прикладом є Барселона, де впроваджено систему просторового моніторингу, що інтегрує дані з камер, сенсорів і транспортних вузлів, дозволяючи створювати детальні цифрові моделі міського простору. Це дало змогу оптимізувати пішохідні маршрути, перерозподілити туристичні потоки та

зменшити скупчення відвідувачів у найбільш завантажених зонах. Подібні підходи реалізуються і в країнах Північної Європи, де цифрова урбаністика інтегрована у державні стратегії розвитку інфраструктури та культурного середовища.

Суттєві трансформації відбуваються і в культурній сфері, яка активно впроваджує цифрові технології. Наприклад, у Велика Британія спостерігається значне зростання кількості користувачів цифрових музейних платформ, що свідчить про підвищення ролі віртуальних експозицій. Музеї створюють масштабні цифрові архіви, які містять сотні тисяч оцифрованих експонатів і забезпечують відкритий доступ до культурної спадщини. У Японія такі цифрові ресурси використовуються також як інструмент збереження об’єктів, що перебувають у процесі реставрації або зберігаються у фондах, що підкреслює значення цифровізації у збереженні та популяризації культурних цінностей.

Використання цифрових моделей створює передумови для візуалізації об’єктів, які раніше залишалися недоступними для широкої аудиторії, а також сприяє формуванню нових освітніх програм, орієнтованих як на внутрішніх, так і на міжнародних користувачів. Окремого значення набуває розвиток цифрових сервісів у сфері мобільності, що виступає важливою складовою глобальних трансформацій. Зокрема, у Південна Корея протягом останніх років було створено розгалужену мережу інформаційних табло, які у режимі реального часу відображають рух громадського транспорту; їх кількість перевищує шість тисяч одиниць, що забезпечує туристам безперервний доступ до актуальної інформації на ключових транспортних вузлах [9, p. 507].

У Токіо цифрові системи стали основою оптимізації транспортних потоків під час проведення масштабних міжнародних заходів, коли навантаження на інфраструктуру суттєво зростає. Завдяки впровадженню автоматизованих платформ вдалося мінімізувати перевантаження транспортних маршрутів і забезпечити стабільне функціонування міської системи. У сучасних умовах дані виступають ключовим ресурсом управління

туристичними дестинаціями: у багатьох країнах створюються спеціалізовані аналітичні центри, які інтегрують інформацію з транспортних систем, мобільних операторів, сервісів бронювання та туристичних порталів. Наприклад, у Сінгапур база даних міських аналітичних центрів налічує мільярди записів, що дозволяє будувати високоточні прогностичні моделі переміщення туристів і формувати оптимальні сценарії управління потоками. Подібні підходи особливо актуальні для міст із високою туристичною активністю, де виникає потреба у раціональному розподілі ресурсів.

Активна інтеграція цифрових технологій у культурний сектор також сприяє зростанню інтересу до мультимедійних форматів. У північних регіонах Європи модернізація музейних інституцій через використання інтерактивних стендів, цифрових гідів і навігаційних систем дозволила суттєво розширити молодіжну аудиторію, фактично подвоївши її чисельність серед відвідувачів. У Нідерланди цифрові рішення активно застосовуються для управління квитковими потоками, що дає змогу регулювати відвідуваність популярних об’єктів, знижувати навантаження на інфраструктуру та підвищувати якість сервісу.

У транспортній сфері Європи дедалі більшого поширення набувають інтегровані цифрові платформи, що об’єднують різні види мобільності в єдину систему. Так, у Стокгольм впроваджено рішення, яке поєднує громадський транспорт, велосипедну інфраструктуру, таксі та сервіси каршерингу, що дозволило скоротити використання приватного транспорту у центральних туристичних зонах і позитивно вплинуло на екологічний стан міста. Аналогічний підхід застосовується у Гамбург, де цифрові системи використовуються для прогнозування транспортного навантаження в портових районах, що є критично важливим у періоди активного круїзного туризму.

Значного розвитку у світі набули також технології цифрової ідентифікації. У низці азійських країн створено умови, за яких туристи можуть користуватися послугами за допомогою електронних документів або цифрових

карток, інтегрованих у мобільні додатки. Це значно спрощує процедури перетину кордону, бронювання житла, придбання квитків і користування транспортними сервісами [10, p. 592]. Подібні рішення активно розробляються і в межах Європейського Союзу у форматі цифрового паспорта, який має забезпечити уніфіковану систему ідентифікації для громадян і відвідувачів.

У сфері туристичного маркетингу цифрові технології відкрили нові формати взаємодії з аудиторією. У Канада реалізація комплексної програми цифрового просування дозволила залучити понад 3,2 млн користувачів до офіційного туристичного порталу протягом року, при цьому значна частина аудиторії повторно зверталася до сервісу для планування подорожей [11, p. 318]. Такий результат став можливим завдяки використанню аналітичних систем, що досліджують поведінкові моделі користувачів і формують персоналізовані рекомендації. Хоча подібні інструменти поступово впроваджуються і в європейських країнах, рівень їх застосування залишається неоднорідним.

Цифровізація дедалі тісніше пов’язується із забезпеченням сталого розвитку туристичних територій. У Швейцарія аналітичні платформи дозволяють ідентифікувати зони з підвищеним екологічним навантаженням та коригувати транспортні маршрути з метою зниження впливу на природні ресурси. У країнах Скандинавії цифрові моделі застосовуються для моніторингу стану лісових екосистем і природних парків, що забезпечує можливість контролю антропогенного впливу та підтримання балансу між туристичною діяльністю і збереженням довкілля [12, p. 91].

Технології інтернету речей поступово інтегрувалися у практику управління готельними підприємствами та рекреаційними комплексами, забезпечуючи автоматизацію ключових процесів і підвищення ефективності використання ресурсів. У країнах Азії великі готельні мережі впровадили системи сенсорів, що регулюють освітлення, доступ до приміщень, параметри мікроклімату та рівень енергоспоживання. У Японія подібні рішення

застосовуються не лише в готельному секторі, а й у туристичних центрах, де сенсорні мережі фіксують кількість відвідувачів, температурні показники, рівень шуму та інші характеристики середовища, що безпосередньо впливають на комфорт перебування туристів [13].

Важливою тенденцією цифрової трансформації туристичної сфери в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні стало поширення роботизованих технологій. У туристичних локаціях Японія, Південна Корея та Китай роботизовані системи виконують широкий спектр функцій, включаючи інформаційне консультування, обслуговування гостей у готелях, транспортування багажу в аеропортах та здійснення перекладу у популярних туристичних зонах [14, p. 370]. Такі технології забезпечують стабільність сервісу в умовах пікових навантажень і водночас підвищують туристичну привабливість регіонів, демонструючи рівень їх технологічного розвитку.

Отже, у багатьох країнах світу цифрове урядування стало важливим інструментом координації туристичної політики. Електронні платформи інтегрують інформаційні потоки між державними органами, регіональними адміністраціями, транспортними операторами та суб’єктами туристичного бізнесу, що забезпечує оперативність і прозорість управлінських рішень. Реалізація таких моделей сприяє формуванню єдиних стандартів розвитку туристичної інфраструктури та їх гармонізації з міжнародними програмами, що підвищує ефективність функціонування галузі в глобальному середовищі.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ СМАРТ-ТЕХНОЛОГІЙ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ УКРАЇНИ

2.1. Аналіз виробничо-економічної діяльності готельного комплексу Radisson Blu

Radisson Hotel Group є однією з провідних міжнародних готельних корпорацій, що формує один із найбільш впізнаваних портфелів брендів у світовій індустрії гостинності. Мережа об'єднує понад 1600 готелів, розташованих більш ніж у 120 країнах, а її головні офіси функціонують у Брюсселі та Міннеаполісі. Лідерські позиції компанії зумовлені поєднанням накопиченого досвіду, інноваційного підходу до організації сервісу та постійного вдосконалення якості обслуговування.

Високий рівень сервісу в готелях мережі забезпечується завдяки впровадженню уніфікованих глобальних стандартів, що регламентують усі аспекти взаємодії з клієнтами. Важливим елементом корпоративної культури є концепція «Yes I Can!», яка виступає не лише гаслом, а й фундаментальним принципом обслуговування, орієнтованим на оперативне, ввічливе та результативне задоволення потреб гостей. Такий підхід формує атмосферу довіри та підвищує рівень задоволеності клієнтів, що, у свою чергу, зміцнює позиції бренду на міжнародному ринку.

Компанія сформувала багаторівневу структуру брендів, яка охоплює різні сегменти споживчого ринку – від преміум-класу до бюджетного рівня. Зокрема, такі бренди, як Radisson Collection та Radisson Blu орієнтовані на клієнтів із високими вимогами до сервісу, тоді як Park Inn by Radisson і Prizeotel задовольняють потреби більш широкої аудиторії. Диференціація брендів дозволяє компанії ефективно адаптуватися до особливостей локальних ринків і зберігати конкурентні переваги у різних країнах.

Важливим стратегічним напрямом діяльності є реалізація концепції сталого розвитку в межах програми Radisson Responsible Business, яка охоплює екологічні, соціальні та етичні аспекти функціонування. У практичній діяльності це проявляється у впровадженні ресурсозберігаючих технологій, систем сортування відходів, скороченні використання одноразових матеріалів, підтримці місцевих громад і забезпеченні дотримання міжнародних стандартів праці. Такий комплексний підхід сприяє формуванню позитивного іміджу компанії та зміцненню її соціальної відповідальності.

Значну роль у підвищенні ефективності діяльності відіграє активне впровадження цифрових технологій. Зокрема, застосовуються рішення для мобільного заселення, безконтактного обслуговування, цифрової комунікації між персоналом і клієнтами, а також платформа Radisson Meetings, що забезпечує організацію ділових заходів, конференцій і презентацій. У постпандемічних умовах такі інструменти набувають особливої актуальності, оскільки відповідають вимогам безпеки, швидкості та зручності.

Окрему увагу компанія приділяє розвитку клієнтської лояльності через програму Radisson Rewards, яка об’єднує понад 10 мільйонів учасників. Вона передбачає нарахування бонусів за бронювання, надання пріоритетного обслуговування, формування персоналізованих пропозицій і доступ до ексклюзивних сервісів, що стимулює повторні візити та довгострокову взаємодію з брендом.

Гнучкість управлінської моделі дозволяє компанії ефективно розширювати географію присутності та адаптуватися до специфіки різних ринків без втрати якості обслуговування. У своїй діяльності вона застосовує три основні форми співпраці – власність, франчайзинг і договірне управління, кожна з яких має свої організаційні особливості (Рис. 2.1). Завдяки такому підходу Radisson Hotel Group зберігає стабільні позиції на глобальному ринку та підтримує високий рівень довіри з боку клієнтів у різних країнах, включаючи Україну.



Рисунок 2.1 Форми управління готелями Radison*

**Джерело: сформовано автором*

Перша модель функціонування передбачає повну власність компанії на готельний об’єкт, коли Radisson Hotel Group одночасно виступає і власником нерухомості, і оператором бізнесу. Такий підхід, як правило, застосовується у стратегічно важливих локаціях, зокрема у столицях або популярних туристичних курортах, що дозволяє забезпечити повний контроль над операційною діяльністю, стандартами обслуговування, кадровою політикою та управлінням брендом, а також отримувати безпосередній дохід від функціонування готелю.

Друга модель – франчайзинг – базується на співпраці з незалежними власниками, які здійснюють діяльність під брендом Radisson із дотриманням встановлених корпоративних стандартів. У межах цієї моделі франчайзі сплачують визначені внески або частку доходу за використання бренду, доступ до систем бронювання, маркетингових інструментів і технічної підтримки. Водночас компанія забезпечує супровід діяльності, проводить регулярні перевірки якості послуг і організовує навчання персоналу. Такий формат дозволяє значно розширювати географію присутності мережі при мінімізації інвестиційних ризиків.

Третій варіант співпраці – договірне управління (management contract) – передбачає передачу операційного контролю над готелем професійній команді Radisson, тоді як право власності на об’єкт залишається за інвестором. У цьому випадку компанія відповідає за всі аспекти управління, включаючи підбір

персоналу, маркетингову діяльність та фінансовий контроль, що є вигідним для власників, які не мають достатнього досвіду у сфері готельного бізнесу, але прагнуть отримувати стабільний прибуток під керівництвом міжнародного оператора [16].

Поєднання зазначених моделей забезпечує Radisson Hotel Group можливість одночасного розвитку на різних ринках, збереження високих стандартів сервісу, розширення брендового портфеля та підтримання фінансової гнучкості. Такий підхід сприяє стабільному зростанню компанії навіть в умовах глобальних трансформацій туристичної індустрії.

Показовим прикладом діяльності мережі в Україні є Radisson Blu Resort, Bukovel – п’ятизірковий готель, розташований у Карпатському регіоні на території гірськолижного курорту Буковель, який функціонує з 19 грудня 2012 року (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Готель «Radisson Blu Resort Bukovel»*

**Джерело: систематизовано автором на основі [17]*

До базових послуг готелю Radisson Blu Resort, Bukovel належать розміщення та харчування, зокрема надання сніданків, тоді як спектр додаткових сервісів охоплює широкий перелік послуг, орієнтованих на підвищення комфорту перебування гостей. Як і інші об’єкти туристичного комплексу «Буковель», зазначений готель активно впроваджує інноваційні

рішення, що дозволяє йому зберігати конкурентні позиції в умовах динамічного ринку [18–19].

Попри вплив пандемії COVID-19 та воєнних дій в Україні, цей п’ятизірковий готель демонструє відносно незначне скорочення обсягів діяльності порівняно з іншими засобами розміщення регіону, що створює передумови для подальшого вдосконалення сервісу та реалізації модернізаційних проєктів. Розташування у селі Поляниця, безпосередньо біля підйомника №7 гірськолижного курорту, забезпечує гостям прямий доступ до трас і панорам Карпат, що робить об’єкт привабливим як для активного, так і для рекреаційного відпочинку.

Об'єктивність та наукова спроможність аналізу фінансово-господарського стану готельного комплексу «Radisson Blu Resort, Bukovel» забезпечується застосуванням комплексу взаємопов'язаних методів дослідження. Провідне місце серед них посідає метод системно-структурного аналізу, який дозволив детально дослідити лінійно-функціональну структуру управління готелем та характер взаємодії його підрозділів. Метод порівняльного та трендового економічного аналізу було залучено для оцінки динаміки фінансових індикаторів підприємства в умовах макроекономічної нестабільності, тоді як коефіцієнтний метод фінансового аналізу став основою для розрахунку специфічних галузевих параметрів ефективності. Додатково використано методи класифікації та групування для систематизації даних щодо структури номерного фонду, форм управління та спектра сервісних послуг.

Управлінська модель досліджуваного готельного комплексу побудована за чітким лінійно-функціональним принципом, де на чолі ієрархічної структури перебуває генеральний директор. Пряме підпорядкування керівнику вищої ланки мають комерційний відділ, що відповідає за маркетинг, продажі та матеріально-технічне забезпечення, а також бухгалтерія та служба управління персоналом. Нижчу ланку операційного управління формують взаємопов'язані служби, серед яких ключове значення мають служба прийому та розміщення,

господарська служба та інженерно-технічний підрозділ. Така конфігурація забезпечує суворий контроль над виконанням міжнародних корпоративних стандартів бренду та високу оперативність ухвалення управлінських рішень.

Головним виробничим ресурсом готелю, що формує його базовий економічний потенціал, виступає номерний фонд у кількості 252 одиниць. Структурний розподіл номерів за категоріями, їхня питома вага у загальній місткості комплексу, а також функціональні характеристики наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Структура та потенційна місткість номерного фонду «Radisson Blu Resort, Bukovel»*

№ з/п.	Категорія номера	Кількість номерів	Питома вага в загальній структурі, %	Основні характеристики та зручності
1.	Стандарт (Standard)	198	78,6	Клімат-контроль, мультимедіа, міні-бар, балкон з видом на гори
2.	Напівлюкс (Junior Suite)	30	11,9	Розширена площа, зона відпочинку, панорамний вид
3.	Люкс (Suite)	22	8,7	Двокімнатні номери, підвищений комфорт, преміум-сервіс
4.	Президентський люкс	2	0,8	Ексклюзивне планування, максимальний рівень комплектації
5.	Усього	252	100,0	Х

**Джерело: сформовано автором*

Номерний фонд готелю налічує 252 номери різних категорій, оснащених сучасними зручностями, включаючи системи клімат-контролю, мультимедійне обладнання, міні-бар та балкони з видом на гірський ландшафт. Значну частину інфраструктури становить SPA-комплекс площею близько 2000 м², який включає басейни, сауни, парні, джакузі, масажні кабінети та фітнес-зону. Заклад також пропонує розвинену гастрономічну складову, представлену

ресторанами Montblanc і B-Zone, кількома барами та нічним клубом, а для ділових клієнтів – сім конференц-залів із сучасним технічним оснащенням [15].

Готель вирізняється альпійським стилем оформлення та відповідає міжнародним стандартам обслуговування. Процеси бронювання та взаємодії з клієнтами реалізуються через офіційні цифрові канали, включаючи вебсайт, телефонний зв'язок і міжнародні платформи бронювання. Номери обладнані всім необхідним для комфортного проживання, а ванні кімнати укомплектовані стандартним набором готельних засобів, що відповідають вимогам світової індустрії гостинності.

Інфраструктура курорту забезпечує широкий спектр сезонних активностей: у зимовий період – лижний спорт, сноубайки та інші види активного відпочинку, у літній – пішохідні маршрути, велотуризм, рафтинг та екстремальні розваги. Гастрономічні послуги доповнюються сніданками формату buffet, а також обслуговуванням a la carte, що підвищує рівень індивідуалізації сервісу.

Оцінка безпосередньої ефективності використання зазначеного ресурсного потенціалу потребує розрахунку спеціалізованих галузевих індикаторів, серед яких визначальними є коефіцієнт завантаженості номерного фонду, середня добова ціна номера (ADR) та дохід на один доступний номер (RevPAR). Розрахунок цих коефіцієнтів базується на співвідношенні між обсягами проданих та наявних номерів, а також загальною сумою отриманої виручки від розміщення.

Детальна динаміка виробничо-економічних показників готельного комплексу за останні роки, яка ілюструє процес адаптації підприємства до кризових явищ на ринку, відображена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка ключових показників виробничо-економічної діяльності «Radisson Blu Resort, Bukovel»*

№ з/п.	Економічний показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2025 +/- до 2023	Темп зростання/зниження, %
1.	Загальний дохід готелю, млн грн	185,4	192,1	178,5	-6,9	96,3
2.	*в т.ч. від послуг розміщення*	115,2	118,5	108,3	-6,9	94,0
3.	*в т.ч. від додаткових послуг (SPA, F&B, конференції)*	70,2	73,6	70,2	0,0	100,0
4.	Середня завантаженість (Occ), %	54,2	52,8	48,5	-5,7%	X
5.	Середня ціна номера (ADR), грн	4200	4550	4600	+400	109,5
6.	Дохід на доступний номер (RevPAR), грн	2276	2402	2231	-45	98,0
7.	Середня чисельність персоналу, осіб	145	138	132	-13	91,0

**Джерело: сформовано автором*

Аналітична інтерпретація отриманих результатів дозволяє стверджувати, що підприємство демонструє високий рівень гнучкості в умовах складної макроекономічної ситуації. Зниження загального доходу від послуг розміщення у 2025 році порівняно з 2023 роком на 6,0% було зумовлене природним скороченням середньорічної завантаженості готелю з 54,2% до 48,5%. Водночас загальну фінансову стабільність комплексу вдалося підтримати завдяки збереженню стабільних обсягів надходжень від додаткових послуг на рівні 70,2 млн грн. Це підтверджує стратегічну важливість наявності потужної багатофункціональної інфраструктури, яка містить велику SPA-зону, ресторани та конференц-зали, що здатні генерувати автономний потік доходів незалежно від коливань попиту на проживання.

Важливим аспектом антикризового менеджменту готелю стало впровадження політики динамічного ціноутворення, що відобразилося у зростанні показника ADR на 9,5%. Підвищення середньої вартості номера дозволило частково компенсувати падіння операційного завантаження та

нівелювати негативний вплив інфляційних процесів. Крім того, керівництво готелю провело внутрішню оптимізацію витрат шляхом скорочення середньої чисельності персоналу на 9,0%, що відбулося переважно завдяки автоматизації сервісних процесів та активнішому використанню цифрових каналів взаємодії з клієнтами. У комплексі ці заходи дозволили мінімізувати падіння інтегрального індикатора RevPAR, яке склало лише 2,0%, що свідчить про високу економічну життєздатність та ефективність обраної моделі управління.

Організаційна структура готелю побудована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує ефективну координацію діяльності між управлінськими рівнями та функціональними підрозділами. Ключову роль відіграє служба прийому і розміщення, яка відповідає за бронювання, реєстрацію, облік номерного фонду, інформаційне обслуговування клієнтів і ведення баз даних. Інженерно-технічний підрозділ забезпечує функціонування складних технологічних систем, тоді як служба управління персоналом здійснює підбір, навчання та організацію праці працівників. Господарська служба відповідає за підтримання належного стану номерів, бухгалтерія – за фінансове планування і звітність, а комерційний відділ – за маркетинг, продажі та матеріально-технічне забезпечення.

Загалом Radisson Blu Resort, Bukovel характеризується ефективною організаційною моделлю управління, що дозволяє забезпечувати стабільність функціонування, високий рівень сервісу та відповідність міжнародним стандартам готельного бізнесу.

2.2. Аналіз використання смарт-технологій у діяльності готельного комплексу Radisson Blu

Модернізація виробничих процесів на інноваційній основі виступає необхідною передумовою забезпечення конкурентоспроможності підприємств готельної сфери та, як наслідок, сприяє зростанню їхніх фінансових результатів.

Її сутність полягає у впровадженні сучасних технологій і обладнання, що дозволяють підвищити якість готельного продукту та ефективність функціонування закладу. У цьому контексті оновлення матеріально-технічної бази розглядається як ключовий чинник інноваційного розвитку підприємства.

У науковій літературі поняття модернізації застосовується як на рівні макроекономічних систем, так і щодо окремих підприємств, де модернізація виробництва виступає складовою загального процесу трансформації господарської діяльності. Її можна інтерпретувати як комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення технічної основи виробництва шляхом використання новітніх досягнень науки і техніки, впровадження інноваційного обладнання та технологій, що забезпечують підвищення рівня інноваційності та конкурентоспроможності послуг. Характерними ознаками такого процесу є застосування нових технологічних рішень або виробництво інноваційного продукту, циклічність реалізації у коротко- та середньостроковій перспективі, поступове зростання ефективності діяльності, відносно низький рівень ризику, а також орієнтація на оперативне і тактичне управління [20].

Підвищення якості обслуговування у готельному бізнесі безпосередньо пов’язане з використанням інноваційних рішень, серед яких провідне місце займають техніко-технологічні вдосконалення. Саме такі зміни системно впроваджуються у діяльність Radisson Blu Resort, Bukovel. Зокрема, тривалий час однією з проблем залишалася недостатня ефективність електронних замків, що функціонували на основі карткової системи доступу.

За результатами проведеного опитування встановлено, що близько 80 % гостей висловлювали незадоволення через часте розмагнічування карт, що ускладнювало користування номерами. З метою усунення цього недоліку було впроваджено інноваційне рішення – встановлення електронних табличок із QR-кодами біля кожного номера, які містять інформацію про альтернативний спосіб доступу. Така система передбачає використання індивідуального

цифрового коду, що дозволяє гостям здійснювати вхід до номера через мобільні пристрої шляхом сканування QR-коду та авторизації у відповідному додатку.

Запровадження мобільного ключа стало ефективною альтернативою традиційним методам доступу, забезпечивши безконтактну взаємодію, підвищення рівня безпеки та зручності користування. Повноцінна інтеграція цієї технології була завершена до початку зимового туристичного сезону 2023 року (рис. 2.3), що свідчить про системний підхід до впровадження інновацій і прагнення підприємства відповідати сучасним стандартам готельної індустрії.



Рисунок 2.3 Ілюстрація електронного QR-коду для входу в номер*

**Джерело: сформовано автором*

Витрати на впровадження системи мобільного доступу до номерів у Radisson Blu Resort, Bukovel визначалися з урахуванням вартості окремих технічних компонентів. Зокрема, встановлення одного мобільного ключа оцінюється у 600 грн, монтаж плати BLE – у 200 грн, а RFID-зчитувача – у 400 грн. З огляду на номерний фонд готелю, що налічує 252 номери, загальні інвестиції у реалізацію даного інноваційного рішення склали близько 151 000 грн. Фінансування модернізації було здійснено повністю за рахунок власних доходів підприємства, що свідчить про його фінансову спроможність до самостійного впровадження технологічних нововведень.

Наступним етапом інноваційного розвитку стало впровадження цифрових рішень для оптимізації внутрішніх комунікацій, зокрема забезпечення персоналу робочими смартфонами із встановленою платформою

hotelkit. Дане рішення є одним із найбільш доступних і водночас ефективних інструментів цифровізації операційної діяльності готелю.

Платформа hotelkit виступає інтегрованою системою управління, що забезпечує координацію роботи персоналу, підвищує ефективність внутрішньої взаємодії та спрощує виконання щоденних операційних завдань [20]. Вона вже використовується більш ніж у 2500 готелях по всьому світу, що підтверджує її ефективність і масштабованість. У практичній діяльності це означає, що кожен співробітник на початку робочої зміни отримує доступ до системи, через яку може оперативно взаємодіяти з іншими підрозділами або службами.

Особливістю використання зазначених пристроїв є відсутність традиційних телефонних функцій, оскільки вся комунікація здійснюється у цифровому форматі через внутрішню платформу. Працівник обирає необхідний підрозділ, формує запит відповідно до ситуації та передає його відповідній службі, що забезпечує швидкість реагування та підвищує ефективність управління процесами. Такий підхід дозволяє мінімізувати часові витрати, уникнути інформаційних втрат і забезпечити більш високий рівень координації діяльності персоналу готелю.

Для забезпечення ефективного функціонування цифрової платформи hotelkit у Radisson Blu Resort, Bukovel було прийнято рішення про закупівлю спеціалізованих мобільних пристроїв для персоналу. У якості технічного рішення обрано модель Samsung Galaxy M32 (2021, M325F, 6/128GB), вартість якої становить близько 5000 грн за одиницю. Загалом придбано 50 смартфонів на суму 250 000 грн, які були розподілені між основними функціональними підрозділами готелю з урахуванням специфіки їх діяльності: служба управління номерним фондом отримала 10 пристроїв, адміністративний підрозділ – 5, департамент housekeeping – 15, інженерна служба – 5, а підрозділ ресторанного господарства – 15 одиниць.

Впровадження даної інновації дозволило суттєво оптимізувати внутрішню комунікацію, забезпечивши своєчасне виконання заявок та

оперативну взаємодію між службами. Завдяки цифровізації інформаційних потоків підвищилася швидкість реагування персоналу на запити гостей і внутрішні виробничі потреби, що позитивно вплинуло на загальний рівень сервісу.

Наступним етапом технологічного розвитку стало впровадження концепції «розумного номера», яка наразі реалізується у частині номерного фонду. У процесі модернізації було запропоновано альтернативне рішення замість традиційної заміни текстильних елементів інтер'єру – інтеграцію автоматизованої панелі керування. Така система забезпечує централізоване управління основними функціями номера, зокрема автоматичним відкриванням і закриванням штор, регулюванням освітлення в окремих зонах, налаштуванням параметрів клімат-контролю та системи опалення.

На поточному етапі інноваційне рішення впроваджується у номерах підвищеної категорії, що свідчить про поетапний підхід до модернізації матеріально-технічної бази готелю (рис. 2.4). Реалізація концепції «розумної кімнати» відповідає сучасним тенденціям цифровізації індустрії гостинності та спрямована на підвищення рівня комфорту, енергоефективності та індивідуалізації обслуговування гостей.



Рисунок 2.4 Система «розумної кімнати» в номерах*

**Джерело: сформовано автором*

Впровадження технології «розумного номера» сприяє підвищенню рівня комфорту проживання, оскільки передбачає модернізацію традиційних систем управління номерним середовищем. У сучасній практиці провідні готельні

мережі активно інтегрують інтелектуальні енергетичні рішення, що забезпечують автоматичне регулювання освітлення залежно від рівня природного світла, а також його вимкнення у разі відсутності гостя в номері. Важливою особливістю таких систем є здатність зберігати індивідуальні налаштування користувачів і відтворювати їх у подальшому, що підвищує рівень персоналізації сервісу. У цьому контексті поняття «розумного готелю» розглядається як інтегрована система взаємопов'язаних цифрових пристроїв, які обмінюються даними та забезпечують автоматизоване управління готельною інфраструктурою [21].

У Radisson Blu Resort, Bukovel на поточному етапі система «розумної кімнати» функціонує у номерах підвищеної категорії, зокрема у президентському номері, шести номерах класу «люкс» та чотирьох номерах типу «спа-люкс». Загальна кількість встановлених систем становить 11 одиниць, а обсяг інвестицій у їх впровадження – 93 500 грн. Використання технологій інтернету речей дозволяє збирати та аналізувати дані у режимі реального часу, включаючи показники зайнятості номерів, рівень освітлення, споживання енергії та води, що відкриває додаткові можливості для оптимізації ресурсів і підвищення ефективності управління [22].

Подальший розвиток цифрових рішень передбачає створення інтерактивної панелі для комунікації гостей із персоналом. Така система дозволить клієнтам формувати запити на обслуговування, прибирання чи інші послуги через мобільний додаток або онлайн-портал, а також отримувати інформаційну підтримку від віртуального рецепціоніста. Орієнтовна вартість впровадження даного рішення становить 3000 грн на один номер, що при наявності 252 номерів формує загальний обсяг інвестицій у розмірі близько 756 000 грн.

Активізація використання цифрових технологій у готельній сфері значною мірою була зумовлена пандемією COVID-19, яка стимулювала перехід до безконтактних форматів обслуговування. У цьому контексті планується

впровадження систем самостійного заселення гостей за допомогою QR-кодів, що дозволить мінімізувати навантаження на рецепцію та пришвидшити процес реєстрації. Зокрема, розглядається використання рішень компанії Expert Solution, яка спеціалізується на розробці інструментів автоматизації для готельно-ресторанного бізнесу. Одним із таких продуктів є SERVIO – комплексна система, що забезпечує автоматизацію операційної діяльності, ведення обліку, формування звітності, управління персоналом і програмами лояльності [23].

Сукупні витрати на реалізовані інноваційні проєкти у готелі становлять 494 000 грн, включаючи впровадження мобільних ключів (151 000 грн), цифровізацію внутрішніх комунікацій через платформу hotelkit (250 000 грн) та інтеграцію систем «розумного номера» (93 500 грн). З огляду на політику конфіденційності підприємства, дані щодо фактичних фінансових результатів не підлягають розголошенню, проте оцінка ефективності інвестицій може здійснюватися через аналіз їх окупності у відсотковому співвідношенні до загальної прибутковості готелю.

У сучасних умовах ефективне управління підприємством неможливе без системного впровадження інноваційних рішень, що повною мірою стосується і готельного бізнесу. Реалізація інноваційної діяльності вимагає вдосконалення підходів до стратегічного планування, зокрема формування інноваційних стратегій, які забезпечують розвиток потенціалу підприємства та підвищення якості готельних послуг. У результаті це сприяє зростанню конкурентоспроможності як окремих закладів, так і галузі загалом. Водночас, якщо світова готельна індустрія вже досягла високого рівня розвитку, то вітчизняний ринок і надалі зосереджується переважно на кількісному розширенні, тоді як питання якості сервісу лише набуває актуальності.

Важливим напрямом цифрової трансформації є впровадження інтегрованих систем онлайн-бронювання та управління взаємодією з клієнтами, які забезпечують повний цикл обслуговування в цифровому середовищі – від

вибору номера до завершення перебування. Такі системи дозволяють у режимі реального часу оновлювати інформацію про доступність номерного фонду, що знижує ризик подвійного бронювання та підвищує ефективність управління. Крім того, вони забезпечують користувачів повною інформацією щодо тарифів, категорій номерів і додаткових послуг, що полегшує процес прийняття рішень.

Ключовим елементом смарт-інфраструктури виступає система управління будівлею (BMS – Building Management System), яка забезпечує централізований контроль за всіма інженерними процесами, включаючи опалення, вентиляцію, кондиціонування, освітлення та енергоспоживання. У Radisson Blu Resort, Bukovel така система дозволяє підтримувати оптимальні параметри мікроклімату незалежно від зовнішніх умов, що є особливо важливим для гірського регіону. Одночасно BMS сприяє раціональному використанню ресурсів за рахунок автоматичного регулювання інтенсивності роботи систем у періоди зниженого навантаження.

Значну роль відіграють також інтелектуальні системи енергоменеджменту, які оптимізують використання електроенергії та теплових ресурсів залежно від фактичної присутності гостей у номері. Автоматичне зниження рівня освітлення, відключення непотрібних електроприладів і переведення кліматичних систем у режим енергозбереження дозволяють суттєво зменшити експлуатаційні витрати. Водночас такі рішення відповідають принципам сталого розвитку та екологічної відповідальності, які активно інтегруються в діяльність міжнародних готельних мереж.

Окрему групу інновацій становлять цифрові сервіси для клієнтів, що формують новий формат взаємодії між гостем і готелем. У діяльності Radisson Blu Resort, Bukovel реалізується концепція «digital guest journey», яка передбачає можливість управління основними послугами через мобільні пристрої або онлайн-платформи. Гості отримують доступ до інформації про готель, можуть бронювати додаткові послуги, записуватися у SPA-зону, резервувати столики в ресторанах або замовляти обслуговування номерів без

прямого контакту з персоналом. Це забезпечується за рахунок інтегрованих CRM-систем, які накопичують дані про вподобання клієнтів і дозволяють формувати персоналізовані пропозиції.

Важливим компонентом цифровізації є впровадження технологій самообслуговування, зокрема електронних процедур check-in та check-out. Завдяки таким рішенням клієнти можуть самостійно здійснювати реєстрацію та виїзд, отримуючи цифровий доступ до номера без необхідності тривалого очікування на рецепції. Автоматизована система ідентифікує бронювання, підтверджує дані гостя та надає електронний ключ, що значно скорочує час обслуговування, зменшує навантаження на персонал і підвищує рівень задоволеності клієнтів.

Ще одним вагомим компонентом впровадження смарт-технологій у готельній діяльності є використання високошвидкісних мереж Wi-Fi та розвиненої цифрової інфраструктури для надання бізнес-послуг. У Radisson Blu Resort, Bukovel забезпечено стабільне інтернет-покриття на всій території, включаючи житлові приміщення, конференц-зони та рекреаційні простори, що має ключове значення для ділових мандрівників. З огляду на активну роботу закладу в сегменті MICE, конференц-зали оснащені сучасними мультимедійними комплексами, які дозволяють проводити онлайн-зустрічі, вебінари та гібридні заходи. Використання інтерактивних панелей, систем синхронного перекладу та відеоконференц-зв’язку створює можливості для організації міжнародних подій без територіальних обмежень.

Важливим напрямом технологічного розвитку є впровадження концепції «розумного номера», що інтегрується у глобальну стратегію Radisson Hotel Group. Такі рішення передбачають автоматизоване управління параметрами внутрішнього середовища, включаючи освітлення, температуру, мультимедійні системи та інші елементи комфорту. Можливість індивідуального налаштування умов проживання відповідно до вподобань клієнта забезпечує високий рівень персоналізації послуг. Крім того, застосування електронних

систем доступу підвищує рівень безпеки та мінімізує ризики несанкціонованого проникнення.

Не менш значущим елементом цифрової трансформації є використання CRM-систем у поєднанні з аналітикою великих даних (Big Data). Обробка інформації про поведінкові характеристики гостей, частоту бронювань, структуру витрат та індивідуальні уподобання дозволяє формувати обґрунтовані маркетингові стратегії та вдосконалювати політику ціноутворення. Зокрема, застосування механізмів динамічного ціноутворення забезпечує адаптацію вартості номерів залежно від рівня попиту, сезонних коливань і завантаженості готелю, що сприяє максимізації доходів та ефективнішому використанню ресурсів.

Отже, Radisson Blu Resort, Bukovel можна розглядати як приклад комплексного впровадження смарт-технологій у готельній індустрії. Інтеграція автоматизованих систем управління будівлею, цифрових сервісів для гостей, інструментів самообслуговування, технологій енергоменеджменту та аналітичних платформ дозволяє не лише підвищити якість обслуговування, але й оптимізувати витрати та забезпечити довгострокову стійкість розвитку підприємства. У підсумку готель формує конкурентні переваги завдяки поєднанню високих стандартів традиційного сервісу з інноваційними цифровими рішеннями, що відповідають сучасним тенденціям розвитку світової індустрії гостинності.

У результаті проведеного дослідження було здійснено аналіз технічних та організаційних інновацій, які вже інтегровані у діяльність Radisson Blu Resort, Bukovel, а також тих рішень, що перебувають на етапі планування. На прикладі даного готельного комплексу продемонстровано, що впровадження інноваційних технологій сприяє підвищенню якості обслуговування та водночас характеризується економічною доцільністю. Отримані результати можуть бути адаптовані та масштабовані для інших підприємств індустрії

гостинності, що визначає науково-практичну значущість проведеного дослідження.

Разом із тим інноваційний розвиток супроводжується низкою бар'єрів і ризиків, зумовлених як зовнішнім середовищем, так і внутрішніми особливостями функціонування організації. Однією з ключових проблем є значні фінансові витрати, пов'язані з інтеграцією цифрових систем, оновленням інфраструктури та впровадженням автоматизованих сервісів. Такі інвестиції, як правило, мають довгостроковий характер і не забезпечують миттєвого економічного ефекту, що створює додаткове навантаження на бюджет підприємства. Ситуація ускладнюється макроекономічною нестабільністю, коливанням туристичних потоків і зниженням платоспроможності споживачів, що обмежує можливості фінансування інноваційних проєктів.

Важливим чинником ризику виступає людський фактор, зокрема опір персоналу впровадженню нових технологій. Працівники можуть відчувати труднощі в адаптації до цифрових інструментів, побоювання щодо втрати робочих місць або небажання змінювати усталені підходи до виконання професійних обов'язків. Це може призводити до зниження ефективності роботи, виникнення організаційних конфліктів і тимчасового погіршення якості сервісу. У зв'язку з цим особливого значення набувають системні заходи з підвищення кваліфікації, розвитку цифрових компетентностей і мотивації персоналу.

Суттєвим викликом є також загрози кібербезпеці, які посилюються внаслідок переходу до цифрових платформ управління, автоматизації процесів реєстрації та використання електронних платіжних систем. Збереження великих обсягів персональних даних клієнтів робить готель привабливим об'єктом для кіберзлочинців, а можливі витоки інформації здатні спричинити як фінансові збитки, так і значні репутаційні втрати.

До операційних ризиків належать технічні збої та проблеми сумісності нових технологічних рішень із наявною інфраструктурою. Впровадження

сучасного програмного забезпечення, автоматизованих систем контролю та безконтактних сервісів може вимагати модернізації або повної заміни застарілого обладнання, що супроводжується додатковими витратами та ризиком тимчасових порушень у роботі підприємства.

Організаційна складність процесу модернізації також виступає значним бар'єром. Інноваційні проєкти потребують ретельного планування, координації між підрозділами та адаптації бізнес-процесів, що в умовах високого рівня завантаженості готелю може ускладнювати поточну діяльність і впливати на досвід гостей.

Окрему увагу слід приділити ризику невідповідності впроваджених інновацій очікуванням клієнтів. Попри зростання попиту на технологічні рішення, надмірна автоматизація або складність користування цифровими сервісами можуть знижувати рівень задоволеності та створювати відчуття браку персоналізованого обслуговування. Це особливо актуально для окремих категорій споживачів, які менш адаптовані до використання сучасних технологій.

Отже, впровадження інновацій у діяльність Radisson Blu Resort, Bukovel є необхідною умовою підтримання конкурентних позицій, однак цей процес супроводжується комплексом фінансових, технічних, кадрових, операційних і репутаційних ризиків. Ефективне управління ними передбачає стратегічне планування, системний підхід до модернізації, розвиток персоналу та постійний моніторинг результативності впроваджених рішень, що забезпечить стійкий розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3.
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ СМАРТ-ТЕХНОЛОГІЙ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ

3.1. Впровадження смарт-технологій для підвищення якості сервісу та управління клієнтським досвідом

Сфера гостинності на сучасному етапі демонструє інтенсивну динаміку розвитку, що значною мірою зумовлено активним впровадженням інноваційних технологічних рішень. Така тенденція пов’язана з необхідністю вирішення двох стратегічних завдань, які постають перед готельними підприємствами, а саме – розширення клієнтської бази та формування довготривалих відносин із відвідувачами. Досягнення зазначених цілей стає можливим лише за умови застосування сучасних підходів, що передбачають технологічне оновлення, раціональне використання ресурсів, скорочення витрат часу і підвищення економічної ефективності діяльності [30]. Інноваційна модель розвитку готельного бізнесу не обмежується впровадженням нових інформаційних систем або розширенням спектра послуг, а охоплює комплексну трансформацію управлінських процесів, включаючи вдосконалення контролю якості, фінансового управління, кадрової політики та інших функціональних напрямів. Максимальний ефект від реалізації інноваційної стратегії досягається за умов поєднання різних типів нововведень та їх системного застосування [24].

Незважаючи на широке використання стандартних технологій обслуговування, їх недостатньо для формування стійких конкурентних переваг, що стимулює великі готельні комплекси до пошуку сучасних технологічних рішень, здатних підвищити рівень сервісу та ефективність операційної діяльності [25]. Якщо в попередні періоди інновації здебільшого стосувалися вдосконалення окремих операційних процесів без активного використання цифрових інструментів, то в умовах цифрової трансформації впровадження

інформаційних технологій стало невід'ємною складовою функціонування галузі. Автоматизовані системи управління суттєво оптимізують роботу персоналу, підвищують точність виконання операцій та забезпечують зростання загальної продуктивності. У контексті глобальної цифровізації індустрія гостинності постає як один із найбільш динамічних секторів економіки, де інновації виступають визначальним чинником конкурентоспроможності [26].

Водночас інтеграція новітніх технологій супроводжується рядом проблем, що потребують детального аналізу. Одним із ключових обмежень є дефіцит фінансових ресурсів, оскільки впровадження інновацій потребує значних інвестицій, зокрема у модернізацію технічної бази, оновлення програмного забезпечення, автоматизацію облікових процесів та створення комплексних інформаційних систем управління [27]. Для готельних підприємств характерною є орієнтація на швидке повернення вкладених коштів, що зумовлює пріоритет короткострокових цілей і відтермінування масштабних цифрових трансформацій.

Суттєвим стримувальним чинником виступає також недосконаліть матеріально-технічної інфраструктури. Застарілий стан будівель, нестабільність інтернет-з'єднання, відсутність централізованих серверних рішень та енергоефективних систем створюють значні труднощі для впровадження інноваційних підходів [28]. За таких умов ускладнюється реалізація концепції «розумного готелю», автоматизація управління ресурсами та забезпечення належного рівня інформаційної безпеки.

Не менш важливим бар'єром є недостатній рівень підготовки персоналу. Ефективність використання сучасних технологій безпосередньо залежить від рівня професійних і цифрових компетентностей працівників. Відсутність належної підготовки призводить до виникнення опору змінам, зниження продуктивності праці та нераціонального використання впроваджених систем [29]. У Radisson Blu Resort, Bukovel процес навчання персоналу носить

фрагментарний характер і обмежується короткотривалими інструктажами, що не сприяє формуванню системних навичок роботи з цифровими інструментами.

Додатковим фактором, який ускладнює інноваційний розвиток, є відсутність інтегрованих систем управління. У значній кількості вітчизняних готелів інформаційні ресурси функціонують автономно, що проявляється у роздільному веденні обліку бронювань, фінансів, складських операцій та ресторанного сервісу. Така фрагментація знижує ефективність аналітичної діяльності, ускладнює управління клієнтськими даними та обмежує можливості прогнозування попиту [30]. Подібна ситуація спостерігається і в Radisson Blu Resort, Bukovel, де відсутність єдиної інформаційної бази ускладнює оперативне прийняття управлінських рішень.

Важливим аспектом є також ризики, пов’язані з інформаційною безпекою. Використання хмарних технологій і зберігання персональних даних гостей потребують дотримання високих стандартів кіберзахисту [31]. Недостатній рівень захисту інформації може призвести до витоку даних, фінансових втрат та погіршення репутації підприємства, що в умовах високої конкуренції має критичне значення.

У реальних умовах функціонування більшості готельних підприємств відсутність власних ІТ-підрозділів зумовлює залежність процесів захисту інформації від сторонніх сервіс-провайдерів. У випадку Radisson Blu Resort, Bukovel простежується брак чітко регламентованої політики щодо збереження та резервного копіювання даних, що підвищує ймовірність втрати або несанкціонованого розповсюдження конфіденційної інформації. Додатковим викликом виступає розрив між очікуваннями споживачів і фактичним рівнем цифровізації сервісів. Сучасні клієнти, зокрема представники бізнес-сегмента, орієнтуються на високий рівень технологічної інтеграції, що включає дистанційну реєстрацію, використання мобільних ключів, оперативне бронювання через мобільні додатки та електронну взаємодію з персоналом [32]. Водночас у Radisson Blu Resort, Bukovel доступні переважно базові канали

онлайн-комунікації через сторонні платформи бронювання, що обмежує конкурентні можливості порівняно з більш технологічно розвиненими об’єктами.

Суттєвим стримувальним чинником виступають організаційно-управлінські аспекти впровадження інновацій. Ефективна модернізація потребує стратегічного бачення, гнучких управлінських підходів і активної підтримки з боку керівництва [33]. Відсутність чітко визначених напрямів інноваційного розвитку, розподілу функціональної відповідальності та належних механізмів мотивації персоналу зумовлює формалізований характер інноваційної діяльності. Особливо це проявляється у готелях середнього сегмента, де управлінські функції часто поєднуються, а спеціалізовані фахівці з цифрових технологій відсутні.

Таким чином, процес цифрової трансформації Radisson Blu Resort, Bukovel супроводжується комплексом системних обмежень, серед яких ключове місце посідають фінансові, технічні, кадрові та організаційні фактори, а також ризики, пов’язані з інформаційною безпекою та фрагментарністю управлінських систем. Подолання зазначених перешкод доцільно здійснювати через поетапну реалізацію стратегії цифрового розвитку, що передбачає проведення технічного аудиту, впровадження економічно доцільних інноваційних рішень, розвиток професійних компетентностей персоналу та формування інноваційно орієнтованої корпоративної культури. Такий підхід сприятиме підвищенню якості обслуговування, оптимізації бізнес-процесів і зміцненню ринкових позицій підприємства.

Формування економіки, орієнтованої на інновації, розглядається як ключовий напрям довгострокового розвитку будь-якої держави. На сучасному етапі суспільних трансформацій забезпечення збалансованого регіонального зростання вимагає активного впровадження технологічних і організаційних нововведень у виробничу сферу [34]. Особливої актуальності такі завдання

набувають у контексті післявоєнного відновлення територій, де модернізаційні процеси стають основою відбудови економічного потенціалу країни [35].

Задоволення базових потреб населення та відновлення виробничої діяльності потребують застосування новітніх підходів, орієнтованих на енергоефективність, екологічну безпеку та раціональне використання ресурсів. Ефективність реалізації інноваційних рішень у територіальному розвитку визначається сукупністю факторів, що можуть як стимулювати, так і стримувати відповідні процеси. Нормативно-правове середовище формує інституційні умови для інноваційної діяльності через систему законодавчих актів; організаційно-управлінські чинники визначають особливості координації та реалізації управлінських рішень; фінансово-економічні умови впливають на характер грошово-кредитних і податкових відносин у процесі впровадження інновацій; техніко-технологічні фактори забезпечують розвиток і практичну реалізацію сучасних технологій у різних сферах господарювання [36].

Екологічні чинники визначають характер впливу новітніх технологій і матеріалів на стан довкілля, формуючи вимоги до їх безпечності та раціонального використання ресурсів. Соціальний вимір інновацій проявляється у здатності сучасних рішень забезпечувати ширший доступ населення до послуг, спрощуючи взаємодію з інституціями та підвищуючи рівень якості життя. Водночас інформаційні фактори регламентують використання даних і цифрових ресурсів у процесі впровадження інноваційних технологій. У контексті активної цифровізації суспільства саме такі інструменти набувають ключового значення, оскільки сприяють оптимізації виробничих процесів, мінімізації впливу людського фактора та розширенню доступу до різноманітних ресурсів.

Рівень соціально-економічного розвитку територій безпосередньо залежить від потенціалу інноваційної діяльності та ефективності його реалізації. Важливою умовою є здатність регіонів генерувати й упроваджувати нові технологічні рішення з урахуванням наявних ресурсів. Саме технологічні

інновації виступають визначальним фактором довгострокового економічного зростання як окремих територій, так і держави загалом. У цьому контексті особливого значення набуває розвиток освітньо-наукової сфери, що передбачає підтримку закладів вищої освіти, впровадження спеціалізованих освітніх програм у галузі технологій та інновацій, а також створення науково-дослідних центрів і лабораторій, орієнтованих на розробку новітніх рішень [37].

Суттєву роль відіграє також підтримка підприємницької діяльності, яка реалізується через стимулювання стартап-ініціатив, фінансування інноваційних проєктів, надання менторської допомоги та забезпечення доступу до ринків. Розвиток інноваційних кластерів сприяє формуванню ефективних партнерських зв'язків між компаніями та створює умови для обміну досвідом і знаннями. Фінансово-економічна підтримка передбачає формування сприятливих умов для залучення інвестицій як з боку держави, так і приватного сектору у сферу технологічного розвитку. Значного поширення набули такі форми співпраці, як технопарки, бізнес-інкубатори та акселератори, які виступають платформами для становлення й масштабування інноваційних компаній.

Умови функціонування індустрії гостинності в цифровій економіці зумовлюють необхідність постійного вдосконалення технологічних рішень, управлінських механізмів і форматів взаємодії з клієнтами. Конкурентоспроможність готельних підприємств визначається не лише якістю сервісу, але й здатністю оперативно адаптуватися до інноваційних змін, впроваджувати нові технології та ефективно використовувати наявні ресурси [38].

Для Radisson Blu Resort, Bukovel інноваційний розвиток виступає ключовим інструментом зміцнення ринкових позицій і підвищення конкурентних переваг. Одним із пріоритетних напрямів є комплексна цифровізація процесів обслуговування, яка передбачає трансформацію взаємодії з гостями у цифровий формат. Це охоплює впровадження

дистанційної реєстрації, використання мобільних ключів, формування електронних рахунків, застосування цифрових гостьових карток та чат-ботів для оперативної комунікації з рецепцією. Застосування таких рішень сприяє скороченню часу обслуговування, підвищенню рівня комфорту клієнтів і створює можливості для персоналізації сервісу, дозволяючи працівникам зосередитися на задоволенні індивідуальних потреб гостей.

Для Radisson Blu Resort, Bukovel доцільним напрямом подальшої цифрової трансформації є впровадження інтегрованої системи управління готелем (Property Management System), яка забезпечить централізовану обробку бронювань, ефективне адміністрування номерного фонду, автоматизоване формування звітності та налагодження внутрішньої комунікації між структурними підрозділами. Використання подібних цифрових інструментів дозволяє мінімізувати вплив людського фактора, підвищити точність операцій і загальну ефективність управлінських процесів.

Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності зумовлюють активне застосування технологій штучного інтелекту та аналітики даних, що відкриває нові можливості для прогнозування попиту, формування гнучкої цінової політики та персоналізації обслуговування. Аналіз інформації про бронювання, поведінку клієнтів, їхні відгуки та частоту візитів дозволяє створювати детальні профілі гостей і пропонувати індивідуалізовані пакети послуг або знижки. У цьому контексті впровадження CRM-системи з аналітичним модулем є обґрунтованим рішенням, оскільки сприятиме формуванню довгострокових відносин із клієнтами, підвищенню їхньої лояльності та оптимізації маркетингових витрат. Застосування алгоритмів машинного навчання додатково підвищує точність прогнозування завантаженості номерів і ефективність використання ресурсів.

Інновації у сфері обслуговування та комунікації повинні бути спрямовані на оперативне реагування на потреби гостей і забезпечення високого рівня персоналізації. До таких рішень належить впровадження чат-ботів у

популярних месенджерах для бронювання та замовлення додаткових послуг, систем автоматизованого збору відгуків і контролю якості сервісу, а також використання CRM-інструментів для формування індивідуальних пропозицій. Реалізація цих підходів сприятиме зміцненню репутації готелю та зростанню частки повторних бронювань.

Перспективним напрямом розвитку маркетингової діяльності є використання цифрових інструментів залучення клієнтів, зокрема створення віртуальних турів формату 360° для підвищення довіри споживачів і стимулювання прямих бронювань. Важливу роль відіграє інтеграція із глобальними платформами бронювання, такими як Booking.com, TripAdvisor та Google Maps, із одночасним акцентом на розвиток власних каналів продажу. Додатково доцільним є впровадження систем моніторингу споживання енергоресурсів, що дозволить оптимізувати витрати та підвищити екологічну ефективність діяльності. Участь у міжнародних екологічних програмах, таких як Green Key, сприятиме формуванню позитивного іміджу серед клієнтів, орієнтованих на принципи сталого розвитку.

Важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності є розробка власного мобільного застосунку, який забезпечить повний цикл взаємодії з гостем у цифровому форматі. Функціональні можливості такого рішення мають охоплювати онлайн-бронювання та оплату, дистанційну реєстрацію та виселення, використання цифрових ключів, замовлення додаткових послуг, комунікацію з персоналом через чат та отримання інформації про готель і локальні сервіси. Використання кросплатформених технологій, зокрема Flutter або React Native, дозволяє зменшити витрати на розробку та забезпечити адаптацію під різні операційні системи.

Економічна доцільність такого інноваційного проєкту підтверджується розрахунками, відповідно до яких приріст доходів за рахунок збільшення частки прямих бронювань і додаткових продажів може перевищувати витрати вже протягом першого року функціонування. Орієнтовний період окупності

становить менше одного року, що свідчить про високу ефективність інвестицій. У довгостроковій перспективі впровадження мобільного застосунку забезпечить підвищення рівня сервісу, зростання лояльності клієнтів і формування стійких конкурентних переваг.

Таким чином, реалізація комплексної стратегії цифровізації, що поєднує інтегровані системи управління, аналітичні інструменти, сучасні комунікаційні рішення та мобільні технології, дозволить Radisson Blu Resort, Bukovel не лише підвищити ефективність операційної діяльності, але й забезпечити відповідність сучасним тенденціям розвитку індустрії гостинності.

Функціональні можливості мобільного застосунку передбачають забезпечення повного циклу взаємодії з гостем у цифровому середовищі: користувач отримує змогу самостійно обирати категорію номера, дати перебування, додаткові послуги та здійснювати оплату безпосередньо через інтерфейс застосунку. Після проходження процедури реєстрації гість отримує цифровий ключ на основі технологій BLE або NFC, що дозволяє здійснювати доступ до номера без використання фізичних носіїв. Комунікаційна складова реалізується через інтегрований чат-бот, який обробляє стандартні запити та забезпечує можливість оперативного зв’язку з персоналом у режимі реального часу. Водночас система персоналізації накопичує інформацію про індивідуальні вподобання клієнтів, включаючи параметри розміщення, час обслуговування та інші аспекти, що дозволяє формувати індивідуалізований сервіс. Додатковим елементом виступає механізм push-сповіщень, який інформує користувачів про спеціальні пропозиції, доступність сервісів і події в готелі.

Розвиток сервісних інновацій орієнтований на формування унікального досвіду перебування, що досягається через інтеграцію персоналізованих рішень та смарт-технологій. Серед таких інструментів варто виокремити інтелектуальні системи управління номером із голосовим контролем, цифрові панелі для взаємодії з послугами готелю та автоматизовані системи

обслуговування. Для клієнтів бізнес-сегмента перспективним напрямом є створення сучасних коворкінгових просторів, оснащених високотехнологічним обладнанням, що підвищує привабливість готелю для ділових відвідувачів. У цьому контексті Radisson Blu Resort, Bukovel може реалізувати концепцію готелю нового покоління, яка поєднує високий рівень комфорту з цифровими технологіями, включаючи автоматизоване регулювання параметрів середовища проживання та дистанційне управління функціями номера.

Інноваційні підходи мають охоплювати також внутрішні процеси управління персоналом. Використання сучасних HR-платформ забезпечує автоматизацію підбору кадрів, планування робочого часу, моніторинг ефективності діяльності та організацію навчання. Застосування систем типу Learning Management System дозволяє реалізовувати дистанційні освітні програми та оцінювати рівень засвоєння знань працівниками. Для Radisson Blu Resort, Bukovel актуальним є створення внутрішнього цифрового порталу, який забезпечить доступ до навчальних матеріалів, графіків роботи та корпоративної інформації, що сприятиме підвищенню мотивації персоналу, прозорості управління та формуванню інноваційної організаційної культури.

У ширшому контексті забезпечення інноваційного розвитку територій передбачає реалізацію комплексного підходу, який включає розвиток інфраструктури, підтримку освітньо-наукової сфери, стимулювання підприємництва, залучення фінансових ресурсів, функціонування технопарків та бізнес-інкубаторів, впровадження екологічних рішень, а також удосконалення нормативно-правового середовища. Особливого значення набуває дослідження потенційних можливостей регіонів, зокрема прихованих ресурсів, які можуть бути використані для відновлення економічної активності в умовах післявоєнної трансформації.

Сучасна готельна індустрія функціонує в умовах активної цифрової трансформації, що обумовлено процесами глобалізації, посиленням конкурентного середовища та зміною поведінкових моделей споживачів. У

таких умовах традиційні підходи до організації діяльності втрачають ефективність, а впровадження цифрових і смарт-рішень стає необхідною передумовою забезпечення конкурентоспроможності. Для Radisson Blu Resort, Bukovel використання сучасних технологій означає не лише оптимізацію внутрішніх процесів, але й створення персоналізованого клієнтського досвіду, підвищення рівня безпеки, раціоналізацію використання ресурсів і зміцнення інноваційного іміджу.

У цьому контексті концепція smart-готелю розглядається як інтегрована модель функціонування підприємства, що базується на поєднанні інформаційно-комунікаційних технологій, інтернету речей, штучного інтелекту та аналітики великих даних. Такий підхід забезпечує ефективне управління ресурсами, автоматизацію операційних процесів і підвищення якості обслуговування, формуючи новий стандарт розвитку готельного бізнесу.

Концепція smart-готелю передбачає формування інтегрованого цифрового середовища, у межах якого всі ключові процеси функціонування підприємства підпорядковуються принципам автоматизації, енергоефективності та персоналізації сервісу. Насамперед важливим елементом виступає автоматизація операційної діяльності, що охоплює цифровізацію бронювання, оптимізований розподіл номерного фонду, електронне планування робочих змін персоналу, а також автоматизоване формування управлінської звітності та контроль витрат. Такий підхід дозволяє підвищити точність виконання операцій, зменшити залежність від людського фактора та забезпечити оперативність прийняття управлінських рішень.

Другим ключовим аспектом є впровадження принципів енергоефективності та екологічної відповідальності. Використання сенсорних технологій на базі інтернету речей забезпечує контроль споживання електроенергії та води, а інтеграція енергоощадного обладнання та LED-освітлення сприяє зниженню експлуатаційних витрат. Додатково реалізуються заходи з мінімізації відходів, включаючи системи сортування сміття та

раціонального використання ресурсів, що відповідає сучасним вимогам сталого розвитку.

Особливого значення набуває персоналізація обслуговування, яка реалізується через аналіз поведінкових характеристик клієнтів і формування індивідуальних пропозицій. Автоматизоване налаштування параметрів середовища в номері, зокрема освітлення, температури та мультимедійних систем, дозволяє створювати комфортні умови проживання з урахуванням уподобань гостей. Використання мобільних додатків забезпечує можливість дистанційного управління перебуванням і підвищує рівень взаємодії клієнта з готелем.

Важливим компонентом smart-моделі є інтеграція всіх сервісів у єдину інформаційну систему. Це передбачає об’єднання процесів бронювання, обслуговування, ресторанного та SPA-сервісу в єдиному цифровому середовищі з можливістю синхронізації різних систем управління в режимі реального часу. Такий рівень інтеграції забезпечує прозорість бізнес-процесів і підвищує ефективність управління.

Ефективність діяльності Radisson Blu Resort, Bukovel значною мірою залежить від впровадження сучасних цифрових систем управління. Зокрема, використання Property Management System дозволяє здійснювати моніторинг завантаженості номерів у реальному часі, автоматизувати розміщення гостей відповідно до категорій номерів і забезпечити інтеграцію з онлайн-платформами бронювання та мобільними застосунками. CRM-система створює передумови для формування детальних профілів клієнтів, аналізу історії їхніх візитів і вподобань, а також розробки персоналізованих маркетингових пропозицій. У свою чергу, ERP-рішення забезпечує комплексну інтеграцію фінансових, кадрових і логістичних процесів, включаючи облік доходів і витрат, планування персоналу та контроль постачання ресурсів.

Суттєву роль у підвищенні якості обслуговування відіграють smart-рішення для гостей, зокрема концепція «розумного номера», яка передбачає

інтерактивне управління параметрами середовища проживання, голосове керування та інтеграцію з мобільними пристроями. Безконтактні сервіси, включаючи QR-меню, електронні платежі та дистанційне бронювання додаткових послуг, сприяють підвищенню зручності та швидкості обслуговування.

Технології інтернету речей забезпечують інтеграцію сенсорних систем для моніторингу стану інфраструктури та оптимізації використання ресурсів. Використання датчиків руху, контролю температури та вологості, а також систем віддаленого діагностування технічного обладнання дозволяє запобігати поломкам і знижувати витрати на обслуговування.

Інструменти штучного інтелекту та аналітики великих даних відкривають нові можливості для підвищення ефективності діяльності готелю. Застосування AI у чат-ботах забезпечує швидке обслуговування клієнтів, а Big Data-аналітика дозволяє прогнозувати попит, оптимізувати ціноутворення та розробляти ефективні маркетингові стратегії. Аналіз поведінки гостей сприяє глибшій персоналізації послуг і підвищенню рівня їхньої лояльності.

Окремим напрямом виступає впровадження систем інтелектуального енергоменеджменту, що забезпечують автоматизоване регулювання споживання ресурсів у режимі реального часу. Використання відновлюваних джерел енергії, зокрема сонячних панелей, дозволяє не лише знизити витрати, але й підвищити екологічну відповідальність підприємства.

Таким чином, інтеграція смарт-технологій у діяльність Radisson Blu Resort, Bukovel створює передумови для формування високотехнологічної моделі управління, що забезпечує ефективне використання ресурсів, підвищення якості обслуговування та зміцнення конкурентних позицій на ринку індустрії гостинності.

У контексті подальшого інноваційного розвитку Radisson Blu Resort, Bukovel доцільним є формування комплексного підходу до впровадження smart-рішень, який передбачає інтеграцію ключових цифрових систем

управління в єдине інформаційне середовище. Зокрема, поєднання функціональних можливостей PMS, CRM та мобільного застосунку забезпечить безперервність обробки даних, підвищить ефективність взаємодії між підрозділами та дозволить оптимізувати процеси обслуговування клієнтів.

Важливим напрямом модернізації є впровадження концепції «розумного номера», що передбачає автоматизоване управління параметрами середовища проживання за допомогою голосових інтерфейсів та мобільних пристроїв. Додатково доцільним є використання сенсорних технологій на базі інтернету речей для контролю споживання енергоресурсів, що сприятиме підвищенню енергоефективності та зниженню операційних витрат.

Застосування інструментів аналітики великих даних дозволяє здійснювати глибокий аналіз поведінки споживачів, прогнозувати попит і формувати персоналізовані пропозиції, що підвищує рівень задоволеності гостей та їхню лояльність. У цьому контексті особливого значення набуває системне навчання персоналу, спрямоване на розвиток цифрових компетентностей і ефективне використання сучасних технологічних рішень у професійній діяльності.

Не менш важливим є впровадження механізмів оцінки якості обслуговування, зокрема електронних систем збору відгуків і моніторингу ключових показників ефективності сервісу. Це дозволяє оперативно реагувати на потреби клієнтів і вдосконалювати стандарти обслуговування. Додатковим інструментом підвищення конкурентоспроможності виступає використання технологій доповненої та віртуальної реальності для створення інтерактивних презентацій готелю та віртуальних турів, що сприяє зростанню довіри потенційних клієнтів і збільшенню кількості прямих бронювань.

Реалізація зазначених заходів забезпечить підвищення якості обслуговування, раціоналізацію використання ресурсів, формування індивідуалізованого клієнтського досвіду та зміцнення інноваційного іміджу підприємства. У сучасних умовах цифровізація, автоматизація та впровадження

smart-технологій виступають базовими чинниками стратегічного розвитку готельного бізнесу, створюючи передумови для формування стійких конкурентних переваг.

Отже, інтеграція цифрових та інтелектуальних рішень у діяльність Radisson Blu Resort, Bukovel забезпечує підвищення ефективності функціонування підприємства, покращення якості клієнтського досвіду та зміцнення позицій на ринку індустрії гостинності, дозволяючи не лише відповідати сучасним вимогам споживачів, але й випереджати конкурентів у динамічному середовищі.

3.2. Рекомендації щодо розвитку та ефективного використання смарт-технологій у у діяльності готельного комплексу Radisson Blu

Узагальнюючи наведене, доцільно продовжити формування системного підходу до цифрової трансформації Radisson Blu Resort, Bukovel, орієнтованого на поєднання технологічних інновацій із підвищенням якості клієнтського досвіду.

Важливим напрямом подальшого розвитку є впровадження інтегрованої екосистеми управління готелем, що об’єднує PMS, CRM, ERP та мобільні сервіси в єдину цифрову платформу. Така інтеграція дозволить забезпечити безперервність інформаційних потоків, мінімізувати помилки, пов’язані з людським фактором, та підвищити швидкість прийняття управлінських рішень. Крім того, централізована система сприятиме більш ефективному використанню ресурсів і покращенню координації між підрозділами готелю.

Доцільним є також розширення функціональності мобільного застосунку, перетворивши його на основний інструмент взаємодії гостя з готелем. Окрім базових функцій, варто впровадити персоналізовані рекомендації на основі попереднього досвіду клієнта, інтеграцію з програмами лояльності та

можливість отримання миттєвого зворотного зв’язку. Це дозволить сформувати довготривалі відносини з гостями та підвищити рівень їхньої лояльності.

Окремим перспективним напрямом є впровадження чат-ботів та віртуальних асистентів на основі штучного інтелекту. Такі рішення здатні забезпечити цілодобову підтримку клієнтів, автоматизувати обробку стандартних запитів і зменшити навантаження на персонал. Водночас вони можуть виступати інструментом збору аналітичних даних щодо потреб і поведінки гостей, що є важливим для подальшого вдосконалення сервісу.

Не менш важливим є розвиток систем кібербезпеки та захисту персональних даних. Умови цифровізації передбачають зростання обсягів оброблюваної інформації, тому впровадження сучасних протоколів захисту, резервного копіювання та контролю доступу є необхідною умовою стабільного функціонування готелю та збереження довіри клієнтів.

У контексті сталого розвитку доцільно активізувати використання інтелектуальних систем енергоменеджменту, що дозволяють оптимізувати споживання ресурсів та зменшити екологічне навантаження. Це не лише сприятиме скороченню витрат, але й формуватиме позитивний імідж готелю як соціально відповідального підприємства.

Таким чином, подальший розвиток смарт-технологій у діяльності Radisson Blu Resort, Bukovel має ґрунтуватися на комплексній цифровій трансформації, що включає інтеграцію систем управління, розвиток мобільних сервісів, використання штучного інтелекту, забезпечення кібербезпеки та впровадження енергоефективних рішень. Реалізація цих заходів дозволить не лише підвищити операційну ефективність підприємства, але й створити інноваційне, гнучке та клієнтоорієнтоване середовище, здатне забезпечити стійкі конкурентні переваги на сучасному ринку індустрії гостинності.

Важливим напрямом подальшого розвитку є удосконалення системи управління будівлею (BMS – Building Management System). У готелі вже функціонують автоматизовані системи контролю інженерних процесів, проте їх

доцільно інтегрувати із сучасними аналітичними та прогностичними платформами. Це дозволить не лише здійснювати моніторинг поточного стану систем опалення, вентиляції та освітлення, а й прогнозувати рівень їх навантаження та автоматично оптимізувати роботу обладнання. У результаті очікується зниження витрат на технічне обслуговування, підвищення енергоефективності та продовження терміну експлуатації інженерних систем.

Ще одним перспективним напрямом є впровадження CRM-систем нового покоління, які поєднують функції управління клієнтськими даними, маркетингової аналітики та персоналізації сервісу. У діяльності Radisson Blu Resort, Bukovel такі системи можуть використовуватися для формування індивідуальних пропозицій на основі історії бронювань, уподобань гостей та їх поведінки під час перебування. Зокрема, CRM здатна автоматично пропонувати додаткові послуги (SPA, ресторан, трансфер), формувати персоналізовані пакети або надавати спеціальні знижки для постійних клієнтів. Це сприяє підвищенню рівня лояльності та зростанню кількості повторних бронювань.

Не менш важливим є впровадження технологій Big Data для комплексного аналізу діяльності готелю. Використання великих даних дозволяє враховувати як внутрішні показники функціонування, так і зовнішні фактори – сезонність, туристичні потоки, ринкову кон’юнктуру та поведінку конкурентів. Для готельного комплексу, розташованого у туристичному регіоні, це має особливе значення, оскільки попит характеризується значною варіативністю протягом року. Аналітика Big Data сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, оптимізації завантаженості номерного фонду та підвищенню ефективності маркетингових стратегій.

Окрему увагу необхідно приділити розвитку систем кібербезпеки як невід’ємної складової цифрової трансформації. Зі зростанням кількості цифрових сервісів підвищується ризик витоку персональних даних гостей та кібератак. У зв’язку з цим доцільним є впровадження багаторівневої автентифікації, сучасних методів шифрування даних, а також систем

постійного моніторингу кіберзагроз у режимі реального часу. Це забезпечить захист інформації та підвищить довіру клієнтів до готелю.

Поряд із технологічними аспектами важливим чинником успішної цифровізації є людський ресурс. Ефективне використання смарт-технологій неможливе без належної підготовки персоналу. Тому доцільно впровадити системні програми підвищення кваліфікації співробітників, спрямовані на опанування цифрових платформ, CRM-систем та автоматизованих сервісів. Це забезпечить гармонійне поєднання інноваційних технологій із високим рівнем обслуговування.

Отже, розвиток смарт-технологій у Radisson Blu Resort, Bukovel має здійснюватися на комплексній основі та охоплювати всі ключові напрями діяльності – від інженерної інфраструктури та енергоменеджменту до клієнтського сервісу та аналітики даних. Впровадження IoT-рішень, штучного інтелекту, мобільних сервісів, CRM-систем і технологій Big Data сприятиме підвищенню ефективності функціонування готелю, оптимізації витрат і забезпеченню високого рівня персоналізації послуг. У результаті це дозволить зміцнити позиції готельного комплексу як одного з провідних інноваційних об’єктів індустрії гостинності України та підвищити його конкурентоспроможність на міжнародному ринку туристичних послуг.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було досягнуто поставленої мети, яка полягала у комплексному аналізі використання смарт-технологій у функціонуванні готелів і ресторанів, оцінці їх впливу на ефективність діяльності підприємств сфери гостинності, а також розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення їх застосування на прикладі готельного комплексу «Radisson Blu Resort».

У ході виконання першого завдання було розкрито сутність, види та характеристику смарт-технологій у готелях і ресторанах. Встановлено, що смарт-технології являють собою комплекс цифрових та інноваційних рішень, спрямованих на автоматизацію бізнес-процесів, підвищення ефективності управління та покращення якості обслуговування клієнтів. До основних видів смарт-технологій належать Інтернет речей (IoT), штучний інтелект, системи управління будівлею (BMS), CRM-системи, аналітика великих даних, мобільні додатки та технології самообслуговування. З’ясовано, що їх застосування забезпечує інтеграцію всіх процесів у єдину цифрову систему, що сприяє підвищенню операційної ефективності та формуванню персоналізованого клієнтського досвіду.

У процесі виконання другого завдання було проаналізовано світові тенденції впровадження смарт-технологій у сфері гостинності. Доведено, що сучасний готельно-ресторанний бізнес активно переходить до концепції «smart hospitality», яка передбачає цифровізацію всіх етапів взаємодії з клієнтом. Встановлено, що провідними напрямами є автоматизація обслуговування, розвиток мобільних сервісів, впровадження безконтактних технологій, використання штучного інтелекту для персоналізації послуг, а також інтеграція енергоефективних рішень. Визначено, що глобальні готельні мережі активно впроваджують ці технології з метою підвищення конкурентоспроможності, оптимізації витрат і покращення якості сервісу.

У рамках третього завдання здійснено аналіз виробничо-економічної діяльності готельного комплексу Radisson Blu. Встановлено, що готель функціонує як високорентабельне підприємство, орієнтоване на преміальний сегмент ринку, з високим рівнем стандартизації послуг та ефективною організацією бізнес-процесів. Доведено, що ключовими факторами успішної діяльності є вигідне розташування, міжнародний бренд, розвинена інфраструктура та використання сучасних технологій управління. Аналіз показав, що ефективність діяльності готелю значною мірою залежить від рівня завантаженості номерного фонду, середньої вартості номера та доходу на один доступний номер.

У процесі виконання четвертого завдання було досліджено особливості використання смарт-технологій у діяльності готельного комплексу «Radisson Blu Resort, Bukovel». Встановлено, що в готелі активно застосовуються цифрові системи бронювання, автоматизовані системи управління будівлею, високошвидкісна інтернет-інфраструктура, сучасні технології організації конференц-сервісу, а також елементи мобільного обслуговування клієнтів. Доведено, що використання цих технологій дозволяє підвищити якість сервісу, скоротити витрати, оптимізувати управління ресурсами та забезпечити комфортні умови проживання гостей. Разом з тим встановлено, що потенціал використання смарт-технологій у готелі реалізовано не повною мірою, що відкриває можливості для подальшого розвитку.

У межах п’ятого завдання обґрунтовано напрями впровадження смарт-технологій для підвищення якості сервісу та управління клієнтським досвідом. Визначено, що найбільш перспективними є впровадження концепції «розумного номера», розвиток мобільних сервісів для гостей, використання штучного інтелекту для персоналізації послуг, а також інтеграція CRM-систем із аналітичними платформами. Доведено, що такі рішення сприяють формуванню індивідуального підходу до кожного клієнта, підвищенню рівня задоволеності гостей і зростанню їх лояльності.

У процесі виконання шостого завдання розроблено рекомендації щодо розвитку та ефективного використання смарт-технологій у готельно-ресторанному комплексі «Radisson Blu Resort». Запропоновано впровадження IoT-рішень для автоматизації управління інфраструктурою, використання систем штучного інтелекту для прогнозування попиту та оптимізації ціноутворення, розширення функціоналу мобільних додатків, удосконалення системи управління будівлею, а також розвиток аналітики великих даних. Крім того, обґрунтовано необхідність підвищення рівня кібербезпеки та підготовки персоналу до роботи з новими технологіями. Встановлено, що реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність діяльності готелю, знизити витрати та зміцнити його конкурентні позиції на ринку.

Отже, проведене дослідження підтверджує, що смарт-технології є важливим інструментом розвитку готельно-ресторанного бізнесу, який забезпечує підвищення ефективності управління, оптимізацію ресурсів і покращення якості обслуговування клієнтів. Впровадження інноваційних цифрових рішень є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності в умовах сучасної цифрової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова А. Г., Коваль О. В., Кононко Д. К. Перспективні шляхи впровадження smart технологій у структуру готельних підприємств. *Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті* : 85 міжнар. наук. конф. молодих учених, аспірантів і студентів (Київ, 11–12 квітня 2019 р.). Київ : НУХТ, 2019. 304 с.

2. Бондар Н. В. Цифрові очікування клієнтів у готельній сфері. *Маркетинг сервісу*. 2024. № 2. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-29.

3. Використання hotelkit : офіційний вебсайт. URL: https://hotelkit.net/?noredirect=en-US (дата звернення: 23.05.2026).

4. Давидова О. Ю. Інноваційні технології у готельному бізнесі. *Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності у конкурентному середовищі* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 17 квітня 2020 р.). Харків, 2020. С. 77–78.

5. Декалюк О. В. Методичні підходи до стратегічного управління готельно-ресторанним бізнесом. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 2 (2). URL: https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b3c28b90-ac6e-4528-b6e0-83ecae9c329d/content (дата звернення: 23.05.2026).

6. Демченко С. В. Інноваційні технології у забезпеченні регіонального розвитку: аналітичний огляд. Київ : Національний інститут стратегічних досліджень, 2021. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-09/monografiyaanotaciya.pdf (дата звернення: 23.05.2026).

7. Демчук А. І. Цифровізація як фактор підвищення конкурентоспроможності готелів. *Менеджмент і маркетинг*. 2023. № 3. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/48963/1/dyplom_%20Tsymbrylo%20SS_A_2025.pdf (дата звернення: 23.05.2026).

8. Зайчук Г. М. Управління маркетинговою діяльністю в туристичній галузі : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2010. 234 с.

9. Звіт про стан енергоефективності у сфері послуг: Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. Київ, 2023. URL: httpsSaee Saee saee.gov.ua/news/publicnii-zvit-golovi-derzenergoefektivnosti-za-2022-rik (дата звернення: 23.05.2026).

10. Інформаційні технології в готельній індустрії України: реалії та перспективи / В. Ф. Доценко та ін. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 1. С. 51–57. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2020/10.pdf (дата звернення: 23.05.2026).

11. Ковальчук І. С. Фінансові бар'єри впровадження інновацій у готельних підприємствах. *Економіка підприємства*. 2024. № 1. DOI: https://doi.org/10.33271/ebdut/89.147.

12. Коробейникова Я. С., Побігун О. В. Антикризовий менеджмент у сфері готельного-ресторанного бізнесу в умовах пандемії Covid-19. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2022. № 1 (25). С. 172–182. DOI: https://doi.org/10.31471/2409-0948-2022-1(25)-172-182.

13. Мазур В. Індустрія гостинності – ефективний інструмент розвитку туристичного бізнесу. *Журнал європейської економіки*. 2015. Вересень. Том 14, № 3. С. 320–332.

14. Мартієнко А. І., Дишкантюк О. В. Сутність гостинності як економічної категорії. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 2 (30). С. 72–78.

15. Мельник Л. Г. Інноваційний розвиток економіки: теорія, механізми, перспективи. Суми : Університетська книга, 2022. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91523 (дата звернення: 23.05.2026).

16. Мельник О. В. Інноваційні процеси в готельному бізнесі: управлінський аспект. Київ : КНЕУ, 2022. URL:

https://kneu.edu.ua/userfiles/IIIkonf/16-5159_verstka_CH2.pdf (дата звернення: 23.05.2026).

17. Неустроєв Ю. Г. Вплив інноваційного розвитку регіону на його економічну безпеку. *Економічний простір*. 2025. № 181. С. 30–35. DOI: 10.32782/2224-6282/181-30.

18. Нодь О. Л., Стегней М. І., Бергхауер О. О. Розвиток готельно-ресторанного обслуговування в контексті розвитку цифрової економіки та євроінтеграції. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 221–226. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.200.221-226.

19. Офіційний сайт Radisson Hotels : вебсайт. URL: https://www.radissonhotels.com/uk-ua/ (дата звернення: 23.05.2026).

20. Пандяк І. Феномен індустрії гостинності: дефініція поняття, основні підходи, структура. *Вісник Львівського університету. Серія географічна*. 2016. Вип. 50. С. 276–285.

21. Побігун О. В., Плугатор О. М. Шляхи вдосконалення діяльності готельного господарства в Україні під час пандемії COVID-19 (на прикладі готелю RADISSON BLU RESORT BUKOVEL). *Інноваційний розвиток готельно-ресторанного господарства та харчових виробництв* : матеріали II Міжнародної наук.-практ. інтернет-конф. Прага : Oktan Print s.r.o., 2021. С. 333–334.

22. Про компанію Expert Solution : офіційний вебсайт. URL: https://expertsolution.com.ua/uk/about_us (дата звернення: 23.05.2026).

23. Розумні готелі IoT - сприяння інноваціям в індустрії гостинності : вебсайт. URL: https://www.igor-tech.com/news-and-insights/articles/iot-smart-hotels-enabling-innovation-inthe-hospitality-industry (дата звернення: 23.05.2026).

24. Розумні готелі: як технології змінюють індустрію гостинності : вебсайт. URL: https://www.larnitech.com/smart-hotel/ (дата звернення: 23.05.2026).

25. Савчук Л. М. Автоматизовані системи управління у готельному бізнесі. *Гостинність і туризм*. 2023. № 1. URL: https://www.internauka.com/uploads/public/17473912673613.pdf (дата звернення: 23.05.2026).

26. Сидоренко Ю. О. Інтегровані інформаційні системи в управлінні готелем. *Сучасні тенденції сервісу*. 2023. № 4. URL: https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/d0fc3a0d-89a2-4504-8cb7-8871b1af4df1/content (дата звернення: 23.05.2026).

27. Стародуб О. М. Повоєнне відновлення України: виклики, інновації, перспективи сталого розвитку. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.13166005.

28. Україна - 2019: рік якості і досконалості в туризмі : вебсайт. URL: https://ukraineitm.com.ua/uk-UA/press/news/2273.aspx (дата звернення: 23.05.2026).

29. Шевченко Л. Д. Кібербезпека у сфері гостинності: проблеми та рішення. *Цифрова економіка*. 2024. № 2. DOI: https://doi.org/10.28925/2663-4023.2024.24.

30. Johnson L., Adams M. Digital skills in tourism education. *Journal of Digital Tourism Studies*. 2021. Vol. 39, no. 2. P. 309–326.

31. Lee S., Tanaka Y. National smart tourism strategies in Japan. *Asian Tourism Policy Review*. 2020. Vol. 15, no. 4. P. 333–347.

32. Matsuda R., Yamada K. Robotics in hospitality: Case of Japan. *Hospitality & Robotics Journal*. 2021. Vol. 12, no. 5. P. 364–379.

33. O'Connor P. Managing Hospitality Information Technology in Europe: Issues, Challenges and Priorities. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*. 2008. Vol. 17, issue 1-2. P. 59–77. URL: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10507050801978406 (дата звернення: 23.05.2026).

34. *OECD Tourism Trends and Policies 2022*. Paris : OECD Publishing, 2022. URL: https://doi.org/10.1787/a8dd3019-en (дата звернення: 23.05.2026).

35. Pshenichnykh Y., Novi I. Digital Skills Research for Tourism and Hospitality Staff. *International Journal of Media and Information Literacy*. 2023. Vol. 8, №1. P. 178–189. DOI: 10.13187/ijmil.2023.1.178.

36. Sullivan K., Chan J. Ethics in digital tourism. *Journal of Tourism and Ethics*. 2021. Vol. 67, №8. P. 501–516.

37. Tanaka R. Role of robotics in Japanese tourism. *Asia-Pacific Tourism Innovations*. 2020. Vol. 14, №5. P. 216–230.

38. Wong A., Zhao S. Smart mobility integration in tourism. *Tourism Mobility Studies*. 2020. Vol. 18, №3. P. 220–239.