

**ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ
«ХАРКІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ФАХОВИЙ
КОЛЕДЖ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»**

З В І Т

| | |
|--|--|
| Назва практики | Практична підготовка : виробнича (переддипломна) практика |
| Циклова комісія | Харчових технологій, готельно-ресторанної справи та туризму |
| Галузь знань | 24 «Сфера обслуговування» |
| Спеціальність | 241 Готельно-ресторанна справа |
| Освітньо-професійна програма | Готельно-ресторанна справа |
| Прізвище, ім'я, по батькові здобувача | Віднічук Богдан Геннадійович |
| Курс, академічна група | 4 курс, група ГРБ-21 |

Календарний графік проходження виробничої (переддипломної) практики

| № з/п | Назва робіт | Тижні проходження практики | | Відмітки про виконання |
|-------|---|----------------------------|---|------------------------|
| | | 1 | 2 | |
| 1 | Оформлення на практику, знайомство з індивідуальним завданням. | + | | Виконано |
| 2 | Збір теоретичного матеріалу згідно індивідуального завдання. | + | | Виконано |
| 3 | Робота над теоретичним обґрунтуванням обраної теми дослідження. | + | | Виконано |
| 4 | Підготовка вступу та 1 розділу наукового дослідження | | + | Виконано |
| 5 | Написання та оформлення звіту | | + | Виконано |

Керівник практики:



Юлія БЕРЕЖНА

(ім'я, прізвище)

ВСТУП

Тенденції розвитку сучасного готельного бізнесу зумовлюють необхідність стратегічної переорієнтації підприємств сфери гостинності на багатофункціональні моделі обслуговування, що враховують нові потреби споживачів, загострення конкурентної боротьби та підвищення економічної нестабільності. Одним із таких напрямів адаптації є диверсифікація – як засіб розширення спектра послуг, залучення нових сегментів клієнтів, оптимізації ризиків та підвищення стійкості бізнесу в умовах динамічного середовища. У готельній індустрії диверсифікація виявляється через розширення асортименту додаткових послуг, створення wellness-зон, впровадження бізнес-туризму, кейтерингових рішень, технологічних платформ онлайн-обслуговування та розвитку партнерських програм з іншими учасниками інфраструктури гостинності. Це формує комплексну систему взаємопов'язаних напрямів розвитку, що підвищують економічну ефективність, лояльність клієнтів і рівень адаптивності до зовнішніх викликів.

Доцільність виконання цієї роботи зумовлена необхідністю аналітичного осмислення стратегій диверсифікації в умовах нестабільного внутрішнього ринку, зниження купівельної спроможності та поступового відновлення туристичної активності. У практичному аспекті, дослідження спрямоване на розробку конкретних управлінських рішень, які можуть бути застосовані в діяльності готелів України. Унікальність обраної теми полягає в поєднанні стратегічного та операційного підходів до диверсифікації, з урахуванням особливостей конкретного готельного закладу – «Kharkiv Palace Hotel», що дає змогу не лише ілюструвати сучасні підходи, а й адаптувати їх до реалій українського середовища.

1.1 Сутність диверсифікації та базові підходи до її реалізації в індустрії гостинності

Диверсифікація в індустрії гостинності, зокрема у сфері готельного господарства, репрезентує складну, багатовимірну стратегію адаптації, орієнтовану на підвищення стійкості до коливань попиту, оптимізацію використання ресурсів і формування мультифункціонального середовища сервісного обслуговування. У сучасних умовах посилення глобальної конкуренції, зміни туристичних потоків, динамічних коливань поведінки споживачів і впливу трансформаційних чинників цифрової доби, поняття диверсифікації набуває оновленого змісту. Йдеться не лише про розширення спектра послуг або географії функціонування, а й про стратегічне перепозиціонування бізнес-моделі в межах крос-секторальної взаємодії [8, с. 34].

У готельному секторі диверсифікація охоплює і продуктову багатовекторність, і сервісну гнучкість, і організаційне перепрофілювання, водночас залишаючись вкоріненою у традиційних концептах гостьової ідентичності та функціональної зручності. Принципова сутність цієї стратегії полягає у переході від моноспеціалізованої моделі до варіативної структури, здатної реагувати на змінність зовнішнього середовища, трансформувати внутрішні процеси й акумулювати економічні вигоди через створення нових ліній доходу. Концептуально диверсифікація в готельному бізнесі може тлумачитися як управлінський механізм створення альтернативних векторів розвитку, що забезпечують як адаптаційні, так і інноваційні властивості підприємства. Її розуміння слід трактувати не у вузькофункціональному ключі, а крізь призму синергетичного потенціалу, здатного забезпечити стійкість системи, її стратегічну автономність і довготривалу конкурентну життєздатність.

Базові підходи до реалізації диверсифікації в готельній індустрії передбачають обґрунтоване структурування типів цієї стратегії, виходячи з логіки інтеграційних і спеціалізованих перетворень. Горизонтальна диверсифікація передбачає розширення асортименту послуг у межах основного напрямку діяльності з метою зміцнення лояльності клієнтської бази, підвищення

середнього чеку та збільшення перехресних продажів. До цього типу належать такі операції, як впровадження спа-послуг, фітнес-центрів, ресторанних майданчиків, дитячих клубів або конгрес-центрів, які функціонують у межах готельної структури. Принцип такої стратегії - мультиплікація вартості перебування клієнта, формування повноцінної екосистеми гостинності, де кожна додаткова послуга підтримує загальну лінію доходів. У свою чергу, вертикальна диверсифікація пов'язана з інтеграцією етапів обслуговування або виробництва - як у бік постачання (придбання аграрного господарства для забезпечення ресторану свіжими продуктами), так і у напрямку збуту (створення туроператорської філії для продажу пакетів із проживанням у власному готелі).

Таблиця 1.1 – Типологія підходів до диверсифікації в готельній індустрії

| Тип диверсифікації | Суть стратегії | Конкретні приклади реалізації | Очікуваний ефект | Напрямок інтеграції / дії |
|--------------------------------|---|--|---|---|
| Горизонтальна | Розширення спектру послуг у межах основного готельного продукту | СПА-комплекс, фітнес-зал, ресторан, дитячий клуб, конференц-зал | Підвищення середнього чеку, перехресні продажі, збільшення часу перебування гостя | Усередині існуючої готельної структури |
| Вертикальна (вгору) | Контроль над етапом постачання послуг або ресурсів | Закупівля власного сировинного виробництва (ферма, виноробня) | Забезпечення якості, зниження витрат, стабільність постачання | Інтеграція у напрямку до початкового ланцюга обслуговування |
| Вертикальна (вниз) | Контроль над каналами збуту | Відкриття туроператорської філії, організація трансферних послуг | Генерація попиту, контроль за каналами просування, зростання заповнюваності | Інтеграція до фінальної ланки взаємодії з клієнтом |
| Горизонтальна + спеціалізована | Уведення нової ніші в межах основного формату | Тематичні номери, digital concierge, готелі для тварин | Вихід на специфічні сегменти ринку, зростання лояльності нішевої аудиторії | Поглиблення спеціалізації без виходу за межі готельної бази |
| Вертикальна + технологічна | Включення цифрових або технічних сервісів як частини ланцюга створення послуг | Власна система онлайн-бронювання, чат-боти, CRM для лояльності | Оптимізація операцій, персоналізація обслуговування, економія на посередниках | Техніко-операційна інтеграція всередині ланцюга послуг |

Така стратегія ґрунтується на концепції контролю над ланцюгом створення вартості та забезпечує зниження транзакційних витрат, стабілізацію постачань, контроль якості, а також можливість формування інтегрованого споживчого досвіду. Третій тип - конгломератна диверсифікація - передбачає входження у абсолютно нові ринки, що не пов'язані із традиційною сферою діяльності, однак можуть бути економічно доцільними за умови оптимального використання капіталу, бренду або управлінських ресурсів. До таких прикладів належить відкриття мереж готелів власних кав'ярень, освітніх центрів, сервісів доставки чи співфінансування технологічних стартапів. Це є стратегія, що фокусується на фінансовому хеджуванні, зменшенні ризиків сезонності та використанні надлишкових потужностей або брендової капіталізації.

Реалізація диверсифікаційних стратегій у готельному бізнесі вимагає глибокого аналізу ринкового середовища, фінансової ємності підприємства, наявності компетенцій у нових напрямках і здатності до оперативного реінжинірингу. У контексті горизонтальної моделі вирішальним виступає фактор сервісної синергії - чи здатна нова послуга доповнити ядро готельної пропозиції без розмиття фокусу. У вертикальних проєкціях головну увагу зосереджено на логістиці, інтегрованості процесів, наявності операційного контролю. Конгломератна диверсифікація апелює до гнучкості менеджменту, динаміки інвестиційних потоків і системної оцінки ризиків. Варто враховувати, що диверсифікація - це не одномоментний акт, а стратегічна трансформація, що потребує комплексної системи моніторингу ефективності, включаючи показники мультиплікаторної віддачі, операційного маржинального ефекту, показники окупності й повернення на інвестований капітал (ROIC). Успішне запровадження нових напрямів діяльності можливе лише за умови гармонізації інноваційного вектора з поточною бізнес-моделлю та з урахуванням ментальних моделей споживачів, які звикли до певного набору сервісів і стандартів.

В сучасному готельному середовищі спостерігається зсув від суто технократичного бачення диверсифікації до когнітивно-соціального підходу, що враховує зміни в споживчих цінностях, попиті на досвід, цифрову трансформацію сервісів і зміщення у бік персоналізованих рішень. У таких

умовах готелі формують моделі диверсифікації не лише за продуктами чи каналами реалізації, а й за смисловими кластерами - концепціями оздоровлення, вражень, культури, безпеки. Це відображається у дизайні приміщень, сценаріях обслуговування, технологічних інтерфейсах, до яких долучено IoT-пристрої, платформи штучного інтелекту або системи smart booking. На базовому рівні диверсифікація перестає бути лише фінансовою або логістичною стратегією - вона набуває символічного значення в побудові сервісної ідентичності, що транслює не функцію, а досвід, не товар, а емоцію, не процедуру, а відчуття приналежності до певної культурної матриці. У цьому контексті розширення функціоналу готелю - це також засіб підтримки репутаційного капіталу, платформа для партнерства з іншими індустріями (арт-бізнесом, кіно, освітою), спосіб приєднання до урбаністичних трансформацій міського простору.

Одним із прикладів концептуально оновленої диверсифікації є перехід до моделей mixed-use developments, коли готель інтегрується в багатофункціональний комплекс, де поряд функціонують офіси, житло, торгові площі, простори дозвілля та освітні кластери. У таких конфігураціях готель виконує не лише функцію розміщення, а й стає частиною щоденного життя міської спільноти. Аналогічним чином працюють концепції готелів із коворкінгами, просторами для резиденцій митців, локальними гастрономічними лабораторіями або концепт-сторами регіональних брендів. Це не лише створює нові джерела доходу, а й перебудовує парадигму сервісного простору - від вертикальної ієрархії послуг до горизонтального взаємоперетікання функцій. Такий перехід до функціональної гнучкості змінює саму логіку готельного менеджменту, що трансформується в управління мультиагентною сервісною платформою, де кожна одиниця має власну економіку, проте працює на загальний бренд і операційну стратегію.

Диверсифікаційні підходи також тісно пов'язані з типом лідерства у компанії. Підприємства з інноваційним типом лідерства, відкритим до експериментів і гнучкого планування, значно частіше впроваджують моделі смарт-диверсифікації - з акцентом на технології, мережеву співпрацю, аналітику великих даних і гейміфікацію сервісу. У той час як традиційні готельні оператори

тяжінють до поступових змін, фокусуючись на поступовому нарощуванні операційної ефективності. Це зумовлює потребу у стратегічному аудиті лідерського стилю, організаційної культури, здатності до системного навчання персоналу та інтеграції нових компетенцій, які необхідні для реалізації диверсифікаційного сценарію. Успішні кейси свідчать про те, що ключовим чинником у масштабуванні нових напрямів є не лише наявність ресурсів, а здатність до концептуального переосмислення готельної функції як такої - її розгортання в ширші наративи урбанізму, споживчої естетики, сталого розвитку, діджитал-інклюзивності.

У готельній індустрії диверсифікація функціонує як стратегічно обґрунтований процес виходу підприємства за межі звичної сервісної моделі з метою забезпечення більшої стійкості в умовах мінливого ринкового середовища, компенсації сезонних коливань, підвищення маржинальності та створення унікального споживчого досвіду. З огляду на те, що послуги у сфері гостинності носять високий ступінь інтерактивності, складно стандартизуються та залежать від мікроповедінки клієнтів, диверсифікаційна політика в цій галузі передбачає не просто зміну продуктової лінії чи географічного охоплення, а глибоку трансформацію організаційного мислення, інституційної гнучкості та ресурсної мобільності. Успішна реалізація такої політики вимагає інтеграції стратегічного аналізу, що спирається на концепції портфельного управління, матричних моделей (зокрема BCG або GE/McKinsey), із емпіричним аналізом поведінкових характеристик ринку, здатністю до ситуативного прогнозування та адаптації. У цьому зв'язку особливого значення набуває концепт сервісної пластичності - здатність готельного підприємства гнучко модифікувати набір сервісних модулів залежно від поточних умов функціонування, утворюючи тим самим мережу мікропродуктів, які перебувають у динамічній взаємодії. Цей підхід формує не лише внутрішню стабільність підприємства, а й створює передумови для його позиціонування в статусі адаптивної сервісної платформи, що здатна акумулювати попит із різних цільових сегментів і каналів комунікації.

Практичні механізми реалізації диверсифікаційної політики в готельному секторі варіюються залежно від масштабу підприємства, його ресурсної бази,

стратегічних пріоритетів і геоекономічного розміщення. Одним із найрозповсюдженіших підходів є впровадження сервісної мультиплікації, яка передбачає розширення спектра послуг у межах одного готельного комплексу. Це включає створення оздоровчих центрів, спа-комплексів, галерей, гастрономічних хабів, простору для проведення подій, коворкінгів, бізнес-центрів, дитячих зон або розважальних кластерів. Головна ідея полягає у тому, щоб споживчий досвід набував комплексного характеру, коли гість отримує більше, ніж просто розміщення - він проживає мультисенсорний досвід, що охоплює елементи відпочинку, естетики, здоров'я, соціалізації та культурного занурення. Таке розширення не просто підвищує середній чек - воно вибудовує емоційно забарвлену взаємодію, яка трансформує задоволення в лояльність. За умов правильної системи управління якістю, це дозволяє підвищити індекс повернення клієнтів (customer retention rate), сформувати брендову спільноту й посилити впізнаваність через сервісну унікальність. Слід зазначити, що ефективність такого механізму визначається здатністю персоналу до міжфункціональної взаємодії, а також синхронізацією бекендових процесів через CRM-системи, аналітичні панелі та цифрові сценарії обслуговування.

Іншим напрямом практичної реалізації диверсифікаційної політики є операційна інтеграція вертикального типу, коли готель не лише надає послуги, а й самостійно забезпечує виробничі або логістичні компоненти сервісу. Це може включати власні агропідрозділи для органічного харчування, пекарні, пральні, логістичні відділи доставки або навіть агентства з організації турів. У таких моделях досягається не лише контроль за якістю і стабільністю постачань, а й економія на транзакційних витратах, створення внутрішньої вартості, мінімізація ризиків розривів у ланцюгах поставок, що особливо актуально у періоди глобальної турбулентності. При цьому, готель перетворюється на мікроекосистему з власною інфраструктурою, що здатна самостійно генерувати додану вартість на кожному етапі - від ресурсів до фінального сервісу. Така модель особливо ефективна у випадку впровадження принципів ESG: вертикальна диверсифікація дозволяє оптимізувати використання ресурсів, зменшити вплив на довкілля, посилити соціальну відповідальність бізнесу,

наприклад, через співпрацю з локальними постачальниками, підтримку регіонального виробника або реалізацію програм zero waste.

Особливої гнучкості набувають практики конгломератної диверсифікації, що передбачають вихід готельного підприємства у нові ринкові сектори поза межами класичної парадигми гостинності. Це може включати запуск брендovаних сервісів мобільного харчування, створення власних ліній товарів для дому (ароматерапія, постільна білизна, косметика), організацію онлайн-курсів з етикету або гастрономії, креативних резиденцій для митців, або навіть інвестування у стартапи в галузі туризму й відпочинку. Ключовим ресурсом у таких ініціативах виступає не лише фінансовий капітал, а насамперед брендова довіра, репутація та інтелектуальний капітал, акумульований у досвіді обслуговування клієнтів. Якщо горизонтальні та вертикальні моделі базуються на логіці операційного суміщення, то конгломератна модель ґрунтується на паралельній інституційній експансії - створенні нових юридичних одиниць, що зберігають корпоративну тяглість, але мають відносну незалежність у бізнес-логіці. Цей тип диверсифікації є особливо релевантним для міжнародних готельних мереж, які володіють масштабом для фінансової маневровості та здатністю до міжринкових трансферів компетенцій.

У межах готельного середовища диверсифікація також пов'язана з типом клієнтської сегментації. Традиційна модель *guest profile analysis* трансформується у концепт персоніфікованої сервісної орієнтації, що враховує не лише демографічні чи географічні параметри, а й поведінкові тригери, ціннісні матриці, рівень цифрової обізнаності та інтерес до конкретних форматів взаємодії. Таким чином, диверсифікація послуг перетворюється на відповідь не просто на ринкову потребу, а на унікальний портрет споживача. Наприклад, для одного сегмента створюються простори цифрової тиші (*digital detox*), для іншого - зони повної технологічної інтеграції (*Internet of Things room*), а для ще одного - простори соціальної взаємодії (*community-oriented lounges*). Це дозволяє не тільки варіювати пропозиції, а й формувати унікальні ціннісні пропозиції, що функціонують поза межами цінової конкуренції. Адже в умовах перенасиченості ринку саме унікальний формат взаємодії стає каталізатором довготривалого

утримання клієнта.

Диверсифікаційна політика також пов'язана з внутрішньою трансформацією системи управління. Успішне впровадження нових напрямів вимагає глибокого інституційного перепроектування - впровадження матричних структур, створення проектних офісів, залучення зовнішніх консультантів або партнерських організацій, розробки нових КРІ для управлінців та механізмів фінансового контролю за інноваційною діяльністю. Це передбачає не лише зміну операційних регламентів, а й переформатування корпоративної культури в бік відкритості, підприємливості, готовності до тестування гіпотез і прийняття зважених ризиків. Особливої актуальності набуває створення внутрішніх інкубаторів ідей або системи управління знаннями (Knowledge Management System), що дозволяє акумулювати досвід, масштабувати вдалі практики та знижувати вартість помилки. Крім того, цифровізація слугує каталізатором гнучкої диверсифікації, адже дозволяє створювати та тестувати нові формати взаємодії без суттєвих витрат на інфраструктуру. У цьому контексті такі технології, як штучний інтелект, доповнена реальність, мобільні додатки на основі поведінкових даних, стають інструментами як сервісної інновації, так і ринкової адаптації.

Таким чином, диверсифікація в готельній індустрії - це не лише інструмент економічної стабільності, а складний багаторівневий процес, що охоплює трансформацію організаційних структур, поведінкових моделей, технологічних платформ і систем лідерства. Практична реалізація цієї стратегії вимагає одночасно гнучкості та стратегічної послідовності, здатності до мультидисциплінарної взаємодії, чутливості до споживчої динаміки та готовності до перманентного самоперевизначення. І саме в цьому прихована її сила: диверсифікація не є метою як такою - вона є засобом постійного оновлення, перетворення сервісу з рутинної функції на живий, еволюційний процес, що розгортається між очікуванням і досвідом.

1.2 Теоретичне та прикладне значення диверсифікації діяльності готелів у сучасних умовах

Диверсифікація діяльності готельних підприємств у сучасних умовах функціонує як системоутворювальна стратегія підвищення адаптивного потенціалу бізнесу до турбулентності зовнішнього середовища, водночас формуючи фундамент для довготривалої конкурентоспроможності. Її теоретичне значення полягає в тому, що вона трансформує класичні уявлення про готель як обмежений сервісний осередок, що функціонує за схемою «місце для тимчасового проживання», у напрямі розширеного розуміння підприємства гостинності як сервісного хаба, мультифункціонального середовища споживчого досвіду, з елементами рекреації, оздоровлення, ділової активності, гастрономії, культури та технологічної взаємодії. Диверсифікована модель управління діяльністю готелю дозволяє не лише зменшити залежність від сезонного коливання попиту, але й створити низку альтернативних сценаріїв стабілізації прибутковості за рахунок перерозподілу ресурсів, крос-фінансування сервісних одиниць, мультиплікативного ефекту від вторинних сервісів, а також гнучкої персоніфікації пропозицій. У теоретичному розумінні диверсифікація виступає не лише як економічна категорія, а як міждисциплінарне управлінське поняття, що охоплює компоненти фінансової стійкості, поведінкової економіки, стратегічного планування, ризик-менеджменту та когнітивної гнучкості управлінських рішень. Вона стає основою формування стійких стратегій у межах парадигми VUCA-середовища, де волатильність, невизначеність, складність і неоднозначність - це не винятки, а щоденна реальність.

Прикладна значущість диверсифікації діяльності готелів проявляється насамперед у здатності створити сервісну структуру з високим рівнем функціональної резильєнтності - тобто можливістю відновлення та адаптації до несподіваних змін кон'юнктури, зміщень у поведінкових шаблонах споживачів або раптових шоків інституційного характеру. У разі, коли готель оперує виключно в межах базового формату проживання, він суттєво вразливий до макроекономічних змін, локдаунів, зниження мобільності, девальвації купівельної спроможності чи епідеміологічних обмежень. Натомість готелі, які

реалізували стратегії функціональної диверсифікації - зокрема, за рахунок ресторанного напрямку, онлайн-сервісів доставки, простору для коворкінгу, організації івентів, партнерства з медичними або туристичними установами - здатні гнучко змінювати фокус діяльності відповідно до вимог середовища, водночас акумулюючи внутрішній запас фінансової інерції. Це не просто операційна вигода, а основа стратегічної незалежності, що дозволяє планувати розвиток у середньостроковій перспективі без ризику втрати контролю над ланцюгом створення вартості. Окрім того, прикладні результати диверсифікації проявляються у зміцненні кадрового потенціалу: мультиформатна структура діяльності сприяє формуванню крос-функціональних команд, розвитку нових компетенцій серед персоналу, впровадженню гнучких моделей зайнятості та створенню інноваційних середовищ навчання, де працівники постійно оновлюють знання, здатні до внутрішньої мобільності та прийняття відповідальності на рівні мікропроцесів.

Функціональний потенціал диверсифікації у площині підвищення стійкості до ринкових ризиків базується на принципі збалансованого сервісного портфелю, коли втрата прибутку в одній лінії діяльності компенсується приростом в іншій. Згідно з аналітичною логікою портфельного менеджменту, це дозволяє досягати ефекту внутрішнього хеджування, аналогічного до того, що використовується у фінансовій сфері. У такій структурі кожен напрям діяльності (ресторан, wellness-зона, подієвий простір, навчальна платформа, мережеві продукти) виступає як автономна сервісна одиниця з власною логікою прибутковості, але водночас функціонує в межах єдиної архітектури бренду. При ефективній системі управління готель отримує ефект системної синергії: не просто сума доходів, а посилення кожного напрямку через взаємодію з іншими. У ринкових умовах це виражається у зростанні операційної маржі, більш рівномірному грошовому потоці, зниженні залежності від пікових періодів, зменшенні ризику банкрутства та підвищенні привабливості для зовнішніх інвесторів. Емпіричні дані ринку свідчать, що підприємства з диверсифікованою сервісною моделлю демонструють вищу капіталізацію, довший цикл життєздатності бренду, стабільніші показники повернення інвестицій та

лояльності клієнтів у порівнянні з монопродуктовими операторами.

Зв'язок між диверсифікованою структурою готельної пропозиції та формуванням конкурентних переваг полягає в тому, що багатовекторність сервісу створює розширену ціннісну пропозицію, яка не може бути легко скопійована конкурентами. Унікальність готелю вже не обмежується його архітектурою, локацією чи якістю постелі - вона проявляється у здатності об'єднувати навколо себе локальні спільноти, запускати нові формати культурної участі, підтримувати сталий розвиток, генерувати креативний капітал і транслювати цінності через сервісні сценарії. Такі підприємства набувають ідентичності як «екосистеми», що дозволяє не лише забезпечити високий рівень оссurance rate, але й змінювати тип клієнта - залучати не просто туриста, а учасника процесу, члена брендової спільноти. Конкурентна перевага в цьому випадку виникає не з ціни, а з глибини взаємодії, здатності резонувати зі смислами цільової аудиторії. Це дає змогу готелю адаптуватися до змін ринку без істотної втрати клієнтської бази, масштабувати успішні продукти, інтегруватися в локальні або транснаціональні бізнес-екосистеми та формувати власну культурну репутацію як сервісного інноватора.

Таблиця 1.2 – Диверсифікована готельна пропозиція як чинник формування некопійованих конкурентних переваг

| Категорія впливу | Зміст прояву | Очікуваний ефект | Стратегічний зиск | Довготривала трансформація |
|--------------------------------|---|---|---|--|
| Сервісна багатовекторність | Різноманіття форматів обслуговування, культурні сценарії, екологічні практики | Створення розширеної ціннісної пропозиції | Некопійованість сервісного досвіду | Підвищення резонансу з цільовою аудиторією |
| Інтеграція локальної спільноти | Залучення мешканців, подієві ініціативи, партнерство з локальними акторами | Поглиблення соціального капіталу | Позиціонування готелю як соціального простору | Формування готелю як культурного вузла |
| Екосистемна ідентичність | Поєднання функцій проживання, | Розширення спектра очікувань | Перехід від туриста до учасника спільноти | Конвертація бренду в сервісну культуру |

| | | | | |
|-----------------------|---|--|---|---|
| | творчості, сталого розвитку | клієнта | | |
| Клієнтська репозиція | Фокус не на кількість ночей, а на рівень залучення | Вища лояльність, триваліше перебування | Сегментування за участю, а не тільки за платоспроможністю | Створення брендової спільноти |
| Глибина взаємодії | Сервіс як носій смислів, а не лише як набір функцій | Підвищення суб'єктивної цінності досвіду | Вихід за межі конкурентної боротьби ціною | Здатність формувати довіру й емоційний капітал |
| Адаптивність до ринку | Гнучкість форматів, швидке масштабування, збереження клієнтів попри зміни | Менша залежність від коливань попиту | Спроможність до стратегічної еволюції | Переналаштування бізнес-моделі без втрати репутаційного ресурсу |

Оцінка впливу диверсифікації на адаптивність готельного бізнесу до соціально-економічних змін передбачає урахування трансформаційних трендів, що змінюють архітектуру попиту. Передусім йдеться про зміщення пріоритетів із матеріального комфорту на емоційний досвід, з одноманітності на персоніфікацію, з шаблонного відпочинку на змістовне занурення, з фізичного простору на віртуальний або гібридний формат перебування. У відповідь на ці зрушення диверсифіковані готельні структури демонструють здатність конструювати нові «точки входу» у споживчу поведінку - адаптовані сценарії, які враховують нову логіку мандрів: робота з будь-якого місця, зміна середовища без розриву з робочими обов'язками, потреба у ком'юніті замість анонімного комфорту, етичне споживання, zero waste, енергетична автономність, тактильна ідентичність простору. Це спонукає до структурної перебудови самого поняття «готель» - з інституції тимчасового розміщення він поступово перетворюється на просторову відповідь на зміну стилю життя, мислення та глобальних маршрутів людини нової епохи. Тут проявляється не лише функціональна ефективність диверсифікації, а й її здатність до культурної інтерпретації нових реальностей, де сервіс стає способом комунікації, а бізнес - посередником між середовищем і споживачем.

Поведінкові зміни споживчого попиту формують додаткову площину

впливу диверсифікації на адаптивність готельного сектору. Висока частота перемикання уваги, потреба в гейміфікованих інтерфейсах, прагнення до індивідуалізованого сервісу й одночасно - потреба у безпечному, передбачуваному просторі - ці на перший погляд суперечливі вимоги створюють умови для впровадження диверсифікованих сценаріїв сервісу в межах єдиної інституційної платформи. Це може реалізовуватись у формі гнучких пакетів обслуговування, модульних сервісів, кастомізованих опцій, готельних підписок, тимчасових продуктів «за потребою» (on-demand stay), інтеграції з культурними подіями, короткострокових форматів «житлового готелю» або навіть адаптивного ціноутворення в залежності від поведінкових патернів бронювання. Усі ці інновації вимагають від готелю не лише ресурсної готовності, а й глибокого аналізу клієнтських даних, застосування предиктивної аналітики, впровадження CRM-платформ нового покоління, що працюють із даними в реальному часі та здатні формувати індивідуалізовані маршрути сервісу. Така система, за умов правильної реалізації, не лише покращує користувацький досвід, а й формує архітектуру поведінкової лояльності - клієнт повертається не до об'єкта, а до сценарію, в якому він відчув себе почутим, прийнятим, зрозумілим.

Серед макрорівневих чинників, що визначають соціально-економічні зрушення, які повинні враховуватись при оцінці ефекту диверсифікації, слід згадати урбанізацію, мобільність поколінь, асиметрію доходів, дигіталізацію соціальної взаємодії, зростання уваги до екологічних і етичних параметрів сервісу. У цих умовах готелі, які впроваджують диверсифіковані продукти (eco-stay, conscious travel experience, локальні партнерські формати, цифрові detox-простори, інтегровані навчальні платформи, арт-резиденції), здатні виходити за межі звичних бізнес-метрик. Вони починають працювати з новими типами капіталу: соціальним, символічним, культурним, брендовим. Це розширення не лише робить бізнес менш вразливим до шоків, а й підвищує його інституційну значущість, сприяє формуванню нового іміджу готелю як агента змін, медіатора між глобальними викликами та індивідуальним досвідом. У результаті диверсифікація не лише захищає від ризиків - вона створює рамку для функціонування бізнесу в нових координатах, де стабільність визначається не

відсутністю проблем, а здатністю відповісти на них системно, змістовно, нестандартно.

На операційному рівні впровадження диверсифікаційної моделі управління дозволяє побудувати сервісні структури, що функціонують за принципом гнучкої самоорганізації. Кожна сервісна одиниця - незалежно від її масштабів - є потенційним осередком експерименту, тестування, адаптації. Такий підхід сприяє розвитку внутрішньої інноваційності, де працівники не лише виконують регламентовані функції, а й виступають носіями інституційного розвитку. Це означає, що диверсифікація створює умови для формування розподіленого лідерства, відкритих форматів комунікації, горизонтальних зв'язків усередині організації. В умовах швидких змін, коли централізоване управління втрачає ефективність, саме ця форма структурної динаміки дозволяє реагувати на локальні зміни без затримок, без втрати якості, без бюрократичних бар'єрів. Такі підприємства функціонують не як жорстка ієрархія, а як адаптивна мережа сервісних рішень - що є, по суті, організаційною відповіддю на нову логіку світу.

У перспективі диверсифікація створює інфраструктурну основу для динамічного розвитку готельної справи в умовах постіндустріальної економіки, де основним активом виступають не матеріальні ресурси, а досвід, смисли, креатив і дані. Структурна багатовекторність діяльності дає змогу інтегрувати бізнес-модель готелю в глобальні цифрові платформи, формувати нові канали збуту, використовувати аналітику великих даних для поведінкової сегментації та персоніфікації пропозицій, а також впроваджувати моделі предиктивного обслуговування, де сервіс адаптується до клієнта ще до моменту його запиту. Усе це неможливо без інституційної зрілості, у межах якої готель стає не просто оператором сервісу, а центром стратегічного управління цінністю, що базується на принципах сталості, етичності, інноваційності та соціального партнерства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Беленкова О. Ю. Алгоритм управління диверсифікацією діяльності підприємства. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. Збірник наукових праць. Київ. 2021. № 47(2). С. 13–24.
2. Білоусько Т. Білоусько Р. Диверсифікація підприємницької діяльності аграрних підприємств у забезпеченні їх конкурентоспроможності. Вісник Харківського національного аграрного університету імені В. В. Докучаєва. Серія Економічні науки. 2018. № 3. С. 353–360. URL: <http://dx.doi.org/10.31359/2312-3427-2018-3-353>.
3. Бовш Л. А. Гопкало Л. М. Расулова А. М. Диверсифікаційний підхід до клієнтоорієнтованого управління діяльністю суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу. Наукові горизонти. 2020. № 11(23). С. 88–100. URL: [https://doi.org/10.48077/scihor.23\(11\).2020.88-100](https://doi.org/10.48077/scihor.23(11).2020.88-100).
4. Влащенко Н. М. Управління у ресторанному готельному господарстві. Харків. 2018. 373 с. URL: <https://core.ac.uk/download/162019759.pdf>
5. Воронець Д. О. Business intelligence та бізнес-аналітика при впровадженні стратегії диверсифікації діяльності підприємства. Цифрова економіка. Збірник матеріалів II Національної науково-методичної конференції. Київ. 2019. С. 523–526. URL: <http://elibrary.kdpu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/3571/SST.pdf>
6. Воронець Д. О. Impact of the COVID-19 pandemic on the activities of temporary accommodation and catering enterprises in terms of employment and household expenditures. Україна у світових глобалізаційних процесах. III Міжнародна науково-практична конференція. Київ. 2021. С. 160–163. URL: <https://kuk.edu.ua/nauka>
7. Воронець Д. О. Впровадження MVP з метою тестування гіпотези реалізації стратегії диверсифікації діяльності підприємств галузі тимчасового розміщування та організації харчування. Modeling the Development of the Economic Systems. 2023. № 2. С. 89–95. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023->

8-12

8. Воронець Д. О. Гарафонова О. І. Стратегічний аналіз галузі як складова процесу диверсифікації діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 3. С. 379–384. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-3_0-pages-379_384.pdf

9. Воронець Д. О. Застосування концепції National Diamond Портера в аналізі та розвитку вітчизняної галузі організації харчування. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 1(26). С. 223–237. URL: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-1\(26\)-223-237](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-1(26)-223-237)

10. Воронець Д. О. Модель процесу управління ризиками диверсифікації діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 1. С. 13–16. URL: http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21STR=Vchnu_ekon_2019_1_4

11. Воронець Д. О. Розвиток диверсифікації діяльності закладів громадського харчування в умовах поширення пандемії COVID-19. *Професійний менеджмент у сучасних умовах розвитку ринку. IX науково-практична конференція з міжнародною участю*. Харків. 2020. С. 151–154. URL: https://adm.nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2020/11/Збірниктез_2020_Професійний-менеджмент-в-сучасних-умовах-розвитку-ринку.pdf

12. Гарафонова О. І. Воронець Д. О. Wellness і SPA туризм як напрям диверсифікації діяльності готельного бізнесу. *Україна у світових глобалізаційних процесах. Тези III Міжнародної науково-практичної конференції*. Київ. 2021. С. 160–163. URL: <https://drive.google.com/file/d/1jXi95F2eLPyzHRxz99A33S59zWjxlUe/view?pli=1>

13. Диспенсер-охолоджувач напоїв Rauder ZCF302. URL: <https://egroup.com.ua/ua/p1.html>

14. Згурська О. М. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства. *Інвестиції. Практика та досвід*. 2018. № 13. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/13_2018/5.pdf

15. Згурська О. М. Інструментально-методичний підхід до формування стратегій диверсифікації агропромислових підприємств. *Агросвіт*. 2019. № 24. С. 77–83. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.24.77>
16. Івченко Л. Диверсифікація діяльності підприємств як чинник їх економічного зростання. *Міжнародний збірник наукових праць*. 2016. № 1. URL: http://sophus.at.ua/IA_2016_1/12_ivchenko_larisadiversifikacija_dijalnosti_pidp.pdf
17. Калішина Т. В. Красномовець В. А. Інновації в системі розвитку готельного господарства. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 16. С. 63–66. URL: <http://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/405/392>
18. Куцик П. О. Ковтун О. І. Диверсифікація діяльності як адаптивна стратегічна альтернатива для підприємства. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2019. № 57. С. 47–52. URL: <http://dx.doi.org/10.36477/2522-1205-2019-57-07>
19. Ломоносова О. Диверсифікація як економічна категорія і як поняття. *Вісник УНУ. Міжнародні економічні відносини та світова економіка*. 2020. № 33. URL: <http://dx.doi.org/10.32782/2413-9971/2020-33-24>
20. Мальська М. Пізун І. Жук І. *Управління сферою готельного господарства*. Київ. 2021. 336 с.
21. *Маркетинг готельного і ресторанного господарства. Конспект лекцій*. Миколаїв. 2021. 161 с. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/10605>
22. Мирошник Ю. Аналіз світового досвіду організації luxury послуг в 5* готелях. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.155>
23. Момонт Т. В. Аналітичне забезпечення туристичної індустрії. *Економіка. Управління. Інновації*. 2016. № 3(18). С. 16.
24. Нересіна С. М. Тенденції розвитку готельної індустрії в Україні. *Міжнародна конференція*. Київ. 2020. С. 50–53. URL: <http://knukim.edu.ua/wp-content/uploads/2020/07/gost.pdf>
25. Нерощинська С. М. Тематика розвитку готельної індустрії. *Ефективна економіка*. 2019. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2019/54.pdf

26. Носова В. В. Лукінець А. В. Особливості підтримки підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Підприємництво та інновації. 2020. С. 63–67. URL: <https://sel.vtei.edu.ua/repository/g.php?fname=25607.pdf>

27. Нотомкіна О. В. Гордійчук А. І. Трансформація системи управління персоналом в умовах цифровізації економіки. 2022. № 19. С. 217–224.

28. Офіційний сайт Verholy Relax Park. URL: <https://verholy.com>

29. Петров В. М. Диверсифікація господарської діяльності сільськогосподарських підприємств. Вісник Харківського національного аграрного університету імені В. В. Докучаєва. Серія Економічні науки. 2018. № 1. С. 41–53. URL: <http://dx.doi.org/10.31359/2312-3427-2018-1-41>

30. Рибенчук М. О. Стратегічні аспекти управління підприємствами у сфері готельного бізнесу. Міжнародна науково-практична конференція. Харків. 2020. С. 65–66. URL: <https://sel.vtei.edu.ua/repository/g.php?fname=28755.pdf>

31. Роскладка Н. Вівсюк І. Методичні підходи до оцінювання економічного потенціалу підприємства готельного господарства. Економіка та суспільство. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/989/947>

32. Сомовай В. Рибальченко С. Орещенко Є. Антикризове управління підприємством в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1805/1740>

33. Скобелєв М. М. Сучак М. К. Буян О. І. Артеменко О. І. Хрущ Л. А. Системи і технології в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі. Київ. 2019. 764 с.

34. Скриньковський Р. М. Візньак Ю. Я. Павловський Г. Коропецький О. О. Діагностика диверсифікаційних процесів на підприємстві. Проблеми економіки. 2017. С. 223–228.

35. Термоса І. Диверсифікація як один аспект сталого розвитку аграрного сектору економіки України. Інтелект XXI. 2020. № 3. URL: <http://dx.doi.org/10.32782/2415-8801/2020-3.21>

36. Хаустова В. Ю. Диверсифікація та інтеграція як форми забезпечення стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємства. Бізнес Інформ.

2020. № 12(515). С. 482–494. URL: <http://dx.doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-482-494>

37. Хмарний сервіс Бітрікс24. URL: https://www.bitrix24.ua/?gclid=Cj0KCQiAys2MBhDOARIsAFf1D1fSFxsydDXuxFxmA8I380ldZeB8F164L9HWPPXNYxE5yVz6c9atYMIaArJ2EALw_wcB

38. Хмарні сервіси Travelclick. URL: <https://www.travelclick.com/solutions/business-intelligence/demand360>

39. Хомюк Н. Л. Концептуальні положення диверсифікації розвитку сільських територій в умовах децентралізації. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2019. № 1(135). С. 54–58.

40. Череп О. Кругла С. Диверсифікація як необхідна умова забезпечення якісного сільського зеленого туризму. Scientific Research of the XXI Century. 2021. Vol. 1. URL: <http://dx.doi.org/10.51587/9781-7364-13302-2021-001-83-89>

41. Шерстюк О. Старинець О. Літвин Т. Куракін О. Soft skills для обслуговування в процесі вивчення іноземних мов. Актуальні питання гуманітарних наук. 2020. № 32(2). С. 244–248.

42. Exploring user-generated content related to vegetarian customers in restaurants. Online Reviews Analysis. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9871933>

43. Formation of a comprehensive strategy of hotel services marketing. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4222331

44. Guillot A. It's not just a room. The benefits of attribute-based selling in hotels. Amadeus Hospitality. URL: <https://www.amadeushospitality.com/insight/the-benefits-of-attribute-based-selling-in-hotels>

45. Kitsios F. Strategic decision making using multicriteria analysis. International Journal of Data Analysis Techniques. 2015. № 7. С. 187–202.

46. Laws E. Marketing tourism and hospitality services. Improving tourism and hospitality services. CABI. URL: <http://dx.doi.org/10.1079/9780851999951.0100>

47. Livelihood diversification in tropical coastal communities. Network-Based Approach to Analyzing Livelihood Landscapes. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2920305>

48. Magnat Cinema Ultra RD 200. Акустична система об'ємного звучання. URL: <https://hificinema.com.ua/ua/p267195017-magnat-cinema-ultra.html>
49. Melnyk M. Leshchukh I. Diversification of local structural economic policy of cities. Conceptual aspect. Market Infrastructure. 2021. № 55. URL: <http://dx.doi.org/10.32843/infrastruct55-20>
50. Projecta HomeScreen Deluxe 185x316 см. URL: <https://hifi-projecta-homescreen-deluxe-185x316sm-hccv-319459.html>
51. Spammer group detection and diversification of customers' reviews. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8049124>
52. Vihren Palace. URL: <https://palace-ski-spa-resort-bansko.uk.html>
53. Vihren Royal Palace. URL: <https://www.facebook.com/vihrenpalacebansko>
54. Voronets D. Garafonova O. Financial instruments as a source of facilitating diversification strategy implementation for enterprises. Modern Science. 2023. № 1. P. 61–68.
55. Voronets D. O. Efficiency evaluation of diversification of the enterprise activity in the temporary accommodation and catering field. Economics and Education. 2020. Vol. 5. Is. 2. P. 83–90. URL: <https://ee.isma.lv/ee-issues/121-economics-education-volume-5-issue-2>
56. Voronets D. O. Garafonova O. I. Psychological aspects of project management diversification of the enterprise. Law Economy and Management in Modern Ambiance. International Conference. Belgrade. 2021. P. 533–547.
57. Voronets D. O. Index of customer loyalty as an evaluation tool for diversification alternatives in hospitality industry. Actual Problems of Science Education and Technologies. International Scientific-Practical Conference. Bratislava. 2023. P. 45–46. URL: <http://www.economics.in.ua/2023/08/25-07.html>