

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В.Ф. Доценка
Кафедра готельно-ресторанної справи

«До захисту в ЕК»

Декан факультету


(підпис)

Віта ЦИРУЛЬНІКОВА
(ім'я і прізвище)

«17» червня 2025 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри


(підпис)

Лариса ШАРАН
(ім'я і прізвище)

«17» червня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа

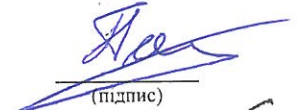
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа»

на тему: «Формування клієнтського досвіду в готелі інструментами цифрового віртуального середовища»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ГС-4-8

Ключук Павло Васильович
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)


(підпис)

Керівник Бортнічук Олег Вікторович

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)


(підпис)

Рецензент Роман ЯКОБЧУК

(ім'я і прізвище)


(підпис)

Я, як здобувач(ка) Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав(-ла) і не одержував(-ла) недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач


(підпис)

Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В.Ф. Доценка

Кафедра готельно-ресторанної справи

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа


(шифр і назва)

Освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ГРС

 Лариса ШАРАН

“08” травня 2025 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Клюцука Павла Васильовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Формування клієнтського досвіду в готелі інструментами цифрового віртуального середовища»

керівник роботи Бортнічук Олег Вікторович, к.т.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “08” травня 2025 року № 265-КС

2. Термін подання здобувачем роботи 2 червня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи Формування клієнтського досвіду в готелі «Прем'єр Палац» (м. Київ, Україна) за допомогою цифрового віртуального середовища.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ; Розділ 1 Теоретичні основи покращення клієнтського досвіду у готельній сфері; Розділ 2 Аналіз клієнтського досвіду у готелі “Прем'єр Палац”; Розділ 3 Проект впровадження VR/AR у готелі “Прем'єр Палац”; Висновки та пропозиції; Список використаної літератури та інтернет-ресурсів

5. Перелік графічного матеріалу

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Бортнічук О.В., доцент	08.05.25 р.	13.05.25 р.
Розділ 2	Бортнічук О.В., доцент	14.05.25 р.	20.05.25 р.
Розділ 3	Бортнічук О.В., доцент	21.05.25 р.	27.05.25 р.

7. Дата видачі завдання 8 травня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	ВСТУП РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОКРАЩЕННЯ КЛІЄНТСЬКОГО ДОСВІДУ У ГОТЕЛЬНОЇ СФЕРІ	8.05-13.05.2025 р.	Виконано
2	РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КЛІЄНТСЬКОГО ДОСВІДУ У ГОТЕЛІ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ»	14.05-20.05.2025 р.	Виконано
3	РОЗДІЛ 3 ПРОЕКТ ВПРОВАДЖЕННЯ VR/AR У ГОТЕЛІ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ»	21.05-27.05.2025 р.	Виконано
4	ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ. СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ.	28.05-31.05.2025 р.	Виконано
5	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	02.06.2025 р.	Виконано

Здобувач

(підпис)

Павло КЛЮЦУК

Керівник роботи

(підпис)

Олег БОРТНІЧУК

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
ІНФОРМАЦІЙНА КАРТКА
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Здобувача: Ключука Павла Васильовича

факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу

імені проф. В.Ф. Доценка

денна форма здобуття освіти, спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа,
освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»

Тема роботи: «Формування клієнтського досвіду в готелі інструментами цифрового віртуального середовища»

Керівник роботи: Бортнічук Олег Вікторович, к.т.н., доцент

Дата захисту “.....” червня 2025 р.

Робота захищена з оцінкою _____

АНОТАЦІЯ

Робота присвячена теоретичним і практичним аспектам формування клієнтського досвіду в готелі інструментами цифрового віртуального середовища. Вивчено сучасні підходи до управління клієнтським досвідом та їх роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. Розглянуто особливості організації процесу формування клієнтського досвіду в умовах швидких змін на ринку. Визначено проблеми та виклики для сфери HoReCa щодо взаємодії з клієнтами та цифрової трансформації. Окреслено процес управління клієнтським досвідом, включаючи етапи планування, організації, реалізації та контролю. Проведено аналіз поточного стану формування клієнтського досвіду на конкретному готельному підприємстві та виявлено його сильні та слабкі сторони. Визначено ефективність запропонованих заходів для підприємства гостинності. Проведена оцінка ефективності дозволяє обґрунтувати доцільність впровадження рекомендованих змін та підтвердити їх позитивний вплив на показники

діяльності готелю, зокрема на якість обслуговування, лояльність клієнтів та економічні результати.

Ключові слова: клієнтський досвід, готель, цифрове віртуальне середовище, HoReCa, маркетинг, цифрова трансформація, лояльність клієнтів.

ABSTRACT

The work is devoted to the theoretical and practical aspects of forming customer experience in a hotel using digital virtual environment tools. Modern approaches to managing client experience and their role in ensuring the competitiveness of hospitality industry enterprises are studied. The peculiarities of organizing the professional development process in the conditions of rapid changes in the market are considered. Problems and challenges for the HoReCa sector regarding customer interaction and digital transformation are identified. The process of managing customer experience, including the stages of planning, organization, implementation, and control, is outlined. An analysis of the current state of customer experience formation at a specific hotel enterprise was conducted, and its strengths and weaknesses were identified. The effectiveness of the proposed measures for the hospitality enterprise is determined. The evaluation of effectiveness allows justifying the expediency of implementing the recommended changes and confirming their positive impact on the hotel's performance indicators, in particular on service quality, customer loyalty, and economic results.

Keywords: customer experience, hotel, digital virtual environment, HoReCa, marketing, digital transformation, customer loyalty.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОКРАЩЕННЯ КЛІЄНТСЬКОГО ДОСВІДУ У ГОТЕЛЬНІЙ СФЕРІ.....	8
1.1. Аналіз ринку готельних послуг в Шевченківському районі.....	8
1.2. Сутність клієнтського досвіду в індустрії гостинності.....	11
1.3. Віртуальна та доповнена реальність як інструменти підвищення якості обслуговування.....	16
1.4. Міжнародний досвід застосування VR та AR у готельному бізнесі.....	20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КЛІЄНТСЬКОГО ДОСВІДУ У ГОТЕЛІ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ».....	26
2.1. Характеристика готелю «Прем'єр Палац» та основні показники його діяльності.....	26
2.2. Аналіз поточного рівня клієнтського досвіду та використання цифрових технологій.....	40
2.3. Проблеми та перспективи інтеграції VR та AR у сервіс готелю.....	45
РОЗДІЛ 3 ПРОЕКТ ВПРОВАДЖЕННЯ VR/AR У ГОТЕЛІ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ».....	49
3.1. Обґрунтування впровадження VR/AR технологій для підвищення клієнтського досвіду.....	49
3.2. Розробка концепції інтеграції VR-турів та AR-розваг у обслуговування гостей.....	51
3.3. Оцінка економічної та конкурентної ефективності від впровадження цифрових технологій.....	56
3.4. Аналіз ринку, порівняння та вибір оптимальних VR/AR рішень.....	61
3.4.1. Платформи для створення VR-турів.....	61
3.4.2. Платформи для розробки AR-додатків.....	63
3.4.3. Рішення для AR-меню.....	64
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ....	70

ВСТУП

Сучасний готельний бізнес функціонує в умовах постійно зростаючої конкуренції, що вимагає інноваційних рішень для залучення та утримання клієнтів. Віртуальна (VR) та доповнена реальність (AR) як передові технології мають значний потенціал для трансформації традиційних підходів у менеджменті готельно-ресторанного господарства. Їх впровадження дозволяє не лише модернізувати сервісні процеси, але й суттєво покращити клієнтський досвід, підвищуючи рівень задоволеності гостей та їхню лояльність до бренду.

ПрАТ «ГОТЕЛЬ ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ» як один із провідних представників преміум-сегменту готельного бізнесу України стоїть перед необхідністю адаптації до нових технологічних викликів та можливостей. Використання інструментів віртуальної та доповненої реальності відкриває широкі перспективи для створення унікальних конкурентних переваг, вдосконалення операційних процесів та розвитку клієнтоорієнтованого підходу в управлінні готельним підприємством.

Актуальність дослідження зумовлена стрімким розвитком цифрових технологій та зміною споживчих очікувань сучасних гостей, які прагнуть до персоналізованого, інтерактивного та емоційно насиченого досвіду під час перебування в готелі. Впровадження VR/AR рішень дозволяє задовольнити ці потреби, створюючи нові формати комунікації з клієнтами та пропонуючи інноваційні сервіси, що підвищують цінність готельного продукту.

Метою дипломної роботи є дослідження можливостей використання технологій віртуальної та доповненої реальності для покращення клієнтського досвіду в готельному підприємстві та розробка практичних рекомендацій щодо їх впровадження в ПрАТ «ГОТЕЛЬ ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ».

Сформульована мета для її досягнення обумовлює постановку наступних завдань:

- дослідити сутність клієнтського досвіду в індустрії гостинності;
- розглянути віртуальну та доповнену реальність як інструменти

підвищення якості обслуговування;

- проаналізувати міжнародний досвід застосування VR та AR у готельному бізнесі;
- розглянути характеристику готелю «Прем'єр Палац» та основні показники його діяльності;
- оцінити поточний рівень клієнтського досвіду та використання цифрових технологій;
- визначити проблеми та перспективи інтеграції VR та AR у сервіс готелю;
- обґрунтувати впровадження VR/AR технологій для підвищення клієнтського досвіду;
- сформулювати концепцію інтеграції VR-турів та AR-розваг у обслуговування гостей;
- оцінити економічну та конкурентну ефективність від впровадження цифрових технологій.

Об'єктом дослідження є процес управління клієнтським досвідом у готельному підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти впровадження технологій віртуальної та доповненої реальності для покращення клієнтського досвіду в ПрАТ «ГОТЕЛЬ ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ».

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та специфічні методи, зокрема: аналіз і синтез, порівняння, системний підхід, економіко-статистичний аналіз, SWOT-аналіз, методи експертних оцінок та прогнозування.

Структура роботи обумовлена її метою, завданнями та предметом дослідження. Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг курсової роботи – 72 сторінок, у тому числі список використаної літератури та інтернет-ресурсів – 3 сторінки.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОКРАЩЕННЯ КЛІЄНТСЬКОГО ДОСВІДУ У ГОТЕЛЬНІЙ СФЕРІ

1.1. Аналіз ринку готельних послуг в Шевченківському районі

Шевченківський район міста Києва є не лише адміністративним центром столиці, а й її історичним, культурним, діловим та туристичним ядром. Його стратегічне розташування, що охоплює центральні вулиці, урядові установи, провідні бізнес-центри, посольства, музеї, театри та архітектурні пам'ятки, робить його винятково привабливим для функціонування та розвитку готельного бізнесу. Наявність добре розвиненої транспортної інфраструктури, включаючи станції метрополітену, розгалужену мережу громадського транспорту та зручне сполучення з основними транспортними вузлами міста (залізничний вокзал, аеропорти), забезпечує високу доступність для потенційних клієнтів.

Привабливість району зумовлена концентрацією об'єктів, що генерують значний потік як українських, так і іноземних туристів, а також ділових мандрівників. Це, зокрема, Софійський собор, Золоті ворота, Національна опера України, Володимирський собор, Національний університет імені Тараса Шевченка, безліч галерей, парків та розважальних закладів. Для бізнес-сегменту район є осередком великих компаній, банківських установ та конгрес-центрів, що створює стабільний попит на послуги готелів для проведення зустрічей, конференцій та корпоративних заходів. Близькість до визначних пам'яток, бізнес-центрів, станцій метро – один з найважливіших конкурентних переваг. Готелі, розташовані в пішій доступності до основних об'єктів, мають вищий потенціал завантаженості.

Таким чином, Шевченківський район виступає як ключовий сегмент київського ринку готельних послуг, що характеризується високим попитом, значною конкуренцією та наявністю готелів усіх категорій, що дозволяє задовольняти широкий спектр потреб споживачів.

Готельний ринок України, і зокрема Києва, демонструє значну чутливість

до макроекономічних, політичних та соціальних факторів. Останні роки були відзначені значними викликами та змінами:

- ❖ **Пандемія COVID-19:** Цей період став випробуванням для всієї готельної галузі. Обмеження на пересування, локдауни та побоювання щодо здоров'я призвели до різкого падіння туристичного потоку та завантаженості готелів. Багато закладів були змушені скоротити персонал, оптимізувати витрати або навіть тимчасово закритися. Відновлення почалося з орієнтації на внутрішній туризм та посилення санітарних норм.
- ❖ **Вплив повномасштабного вторгнення:** Повномасштабна війна спричинила безпрецедентний шок для готельної індустрії. Різке падіння міжнародного туризму, постійна загроза безпеці, перебої з електропостачанням та відтоки населення суттєво вплинули на показники завантаженості та прибутковості. Багато готелів переорієнтувалися на розміщення внутрішньо переміщених осіб, військових, журналістів та співробітників міжнародних організацій. Деякі об'єкти зазнали руйнувань або пошкоджень.
- ❖ **Відновлення та адаптація:** Незважаючи на всі труднощі, готельний ринок демонструє ознаки поступової адаптації та відновлення. За даними деяких аналітичних звітів, у 2023 році спостерігалось зростання показників порівняно з 2022 роком, що свідчить про гнучкість та стійкість галузі. Це відновлення значною мірою пов'язане з адаптацією бізнесу до нових реалій, відновленням ділової активності в столиці, приїздом представників міжнародних місій та організацій. Важливим фактором є також психологічна адаптація населення, яке поступово повертається до звичного життя.
- ❖ **Ключові тренди в умовах кризи:**
 - **Зміщення акцентів на безпеку:** Готелі приділяють особливу увагу облаштуванню укриттів, систем оповіщення та дотриманню правил безпеки.

- **Орієнтація на внутрішній ринок:** Розвиток пропозицій для українських подорожуючих, які шукають відпочинок або бізнес-поїздки всередині країни.
- **Гнучкість та персоналізація:** Пропозиція індивідуальних умов проживання, можливість швидкого скасування бронювання.
- **Цифровізація:** Прискорення впровадження онлайн-сервісів, безконтактних технологій, систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM).
- **Соціальна відповідальність:** Активна участь у гуманітарних проектах, допомога Збройним Силам України, розміщення внутрішньо переміщених осіб.

Незважаючи на поточні виклики, Шевченківський район має значний потенціал для подальшого розвитку готельного бізнесу в довгостроковій перспективі.

- **Відновлення туристичного потоку:** Після завершення війни очікується значний приплив як міжнародних туристів (включаючи "туризм солідарності" та "відновлювальний туризм"), так і ділових мандрівників, які братимуть участь у відбудові України. Це призведе до суттєвого зростання попиту на готельні послуги.
- **Інвестиційна привабливість:** Шевченківський район, як центральний, залишатиметься привабливим для інвесторів у готельну нерухомість. Можливе будівництво нових об'єктів або реновація існуючих.
- **Розвиток МІСЕ-туризму (зустрічі, інсентиви, конференції, виставки):** З відновленням ділової активності та міжнародних зв'язків зростатиме потреба у проведенні конференцій, семінарів та інших заходів, що вимагатиме відповідної готельної інфраструктури.
- **Впровадження інновацій та технологій:** Готелі, які активно впроваджуватимуть автоматизацію процесів, "розумні" технології в номерах, системи штучного інтелекту для оптимізації управління та

персоналізації послуг, отримують значні конкурентні переваги. Важливою буде оптимізація управління запасами, що дозволить зменшити витрати та підвищити ефективність.

- **Посилення стандартів безпеки:** Надання гарантій безпеки буде ключовим фактором при виборі готелю для багатьох гостей.
- **Зростання ролі екологічності та сталого розвитку:** Гості все більше звертають увагу на екологічні аспекти діяльності готелів, що стимулюватиме їх до впровадження "зелених" технологій та практик.
- **Розвиток галузі гостинності як частини ширшої інфраструктури відновлення:** Готельний бізнес буде інтегрований у загальний план відбудови України, що може відкрити нові можливості для партнерства та розвитку.

1.2. Сутність клієнтського досвіду в індустрії гостинності

У сучасному світі індустрія гостинності переживає значні трансформації, спричинені не лише технологічними інноваціями, але й зміною поведінкових патернів споживачів, які прагнуть отримати не просто послуги розміщення чи харчування, а цілісний, незабутній досвід. Клієнтський досвід постає фундаментальною концепцією, яка визначає успішність закладів гостинності, оскільки саме через призму суб'єктивного сприйняття формується лояльність гостей та забезпечується конкурентоспроможність бізнесу на насиченому ринку.

Клієнтський досвід у контексті індустрії гостинності можна розглядати як багатовимірний конструкт, що охоплює всі взаємодії між споживачем та закладом, починаючи від першого контакту через цифрові канали комунікації чи особисте спілкування, і завершуючи післясервісним супроводом [4]. Важливо зазначити, що даний феномен не обмежується лише функціональними аспектами наданих послуг, але й включає емоційні, соціальні та сенсорні складові, які в сукупності створюють цілісне враження гостя та визначають ступінь його задоволеності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Виміри клієнтського досвіду та їх прояви в індустрії гостинності

Вимір клієнтського досвіду	Прояви в індустрії гостинності	Вплив на лояльність клієнтів
Сенсорний	Дизайн інтер'єру, освітлення, музичний супровід, аромаркетинг, якість текстилю	Формування унікальної атмосфери та асоціативного зв'язку з брендом
Емоційний	Відчуття гостинності, визнання цінності гостя, вирішення конфліктних ситуацій	Створення емоційної прив'язаності до закладу та бажання повернутися
Когнітивний	Інформаційна доступність, зрозумілість процесів, чіткість комунікації	Зменшення когнітивного навантаження на гостя та підвищення комфорту взаємодії
Соціальний	Взаємодія з персоналом, спілкування з іншими гостями, статусність відвідування	Задоволення потреби в соціальному визнанні та самореалізації

Розроблено автором

Розглядаючи комплексну структуру клієнтського досвіду, доцільно виокремити його ключові складові, які взаємодіють між собою та формують цілісне сприйняття споживачем послуг гостинності. Атмосфера закладу, якість обслуговування, зручність процесів взаємодії та рівень персоналізації становлять основу клієнтського досвіду, проте їх значущість може варіюватися залежно від типу закладу та очікувань цільової аудиторії.

Сенсорний вимір клієнтського досвіду охоплює фізичне середовище закладу гостинності та те, як воно впливає на органи чуття гостя. Візуальні елементи дизайну інтер'єру, акустичний комфорт, ароматичний супровід, тактильні відчуття від контакту з меблями чи текстилем – усі ці фактори інтегруються в єдине сенсорне сприйняття, яке може значно підсилити позитивне враження або, навпаки, спричинити дискомфорт.

Варто зауважити, що емоційна складова досвіду є особливо значущою в індустрії гостинності, де очікування споживачів часто пов'язані з отриманням позитивних емоцій та відпочинком від повсякденної рутини. Почуття приналежності, визнання, безпеки та комфорту формують емоційний фон взаємодії, який може стати вирішальним фактором у побудові довготривалих відносин із клієнтом.

Аналізуючи специфіку формування клієнтського досвіду, необхідно враховувати відмінності між різними сегментами індустрії гостинності,

оскільки кожен з них має власні особливості та критерії оцінки якості наданих послуг [6]. Готельний бізнес, ресторанна справа, транспортне обслуговування туристів та організація дозвілля – усі ці напрямки потребують диференційованого підходу до побудови клієнтського шляху та створення відповідних точок контакту.

Готельний сегмент характеризується найбільш тривалою та інтенсивною взаємодією з гостем, що дозволяє формувати глибокий та багатогранний досвід. Від моменту бронювання номера до виселення з готелю гість проходить численні етапи взаємодії з персоналом та інфраструктурою закладу, кожен з яких може стати або точкою захоплення, або джерелом розчарування. Особливої уваги заслуговує процес заселення, який часто визначає перше враження від перебування та задає тон подальшій взаємодії.

Ресторанний бізнес, на відміну від готельного, характеризується більш короткочасною, але інтенсивнішою взаємодією, де гастрономічні враження поєднуються із сервісною складовою та атмосферою закладу [7]. Цікаво, що в ресторанному сегменті досвід споживача формується не лише на основі якості їжі та обслуговування, але й через соціальну взаємодію та статусність відвідування певного закладу.

Зв'язуючи різні сегменти індустрії гостинності, можна спостерігати тенденцію до інтеграції клієнтського досвіду, коли компанії прагнуть створити безшовну подорож споживача через різні точки контакту та сервіси. Така інтеграція дозволяє підвищити загальну цінність пропозиції та створити більш цілісне та послідовне сприйняття бренду.

Сучасна епоха цифрової трансформації суттєво змінює ландшафт індустрії гостинності, впроваджуючи інноваційні рішення, які радикально переосмислюють традиційні моделі взаємодії з клієнтами. Мобільні додатки, системи самообслуговування, інтелектуальні помічники та інтернет речей стають невід'ємними елементами клієнтського досвіду, задовольняючи зростаючий попит на персоналізацію, швидкість та зручність (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Технологічні інновації у готельному бізнесі та їх вплив на клієнтський досвід

Технологічна інновація	Функціональність	Вплив на клієнтський досвід
Мобільні додатки готелів	Бронювання, реєстрація, доступ до сервісів, комунікація з персоналом	Зручність управління перебуванням, персоналізовані рекомендації, миттєвий зворотний зв'язок
Системи розумного номера	Голосове управління, автоматизація кліматичних систем, освітлення, персоналізація	Підвищення комфорту перебування, створення відчуття технологічної прогресивності
Біометрична ідентифікація	Реєстрація, доступ до номера, безпечні платежі	Прискорення процесів взаємодії, підвищення рівня безпеки, елімінація потреби в фізичних ключах
Аналітика великих даних	Прогнозування поведінки гостей, персоналізація пропозицій, оптимізація ціноутворення	Релевантні пропозиції, індивідуальний підхід, передбачення потреб гостя

Розроблено автором

Особливої уваги заслуговує тенденція до впровадження безконтактних технологій, яка значно прискорилася внаслідок глобальних змін у споживчій поведінці. Електронна реєстрація, цифрові ключі від номерів, безконтактні платежі та віртуальні консьєржі не лише підвищують операційну ефективність закладів гостинності, але й створюють новий стандарт клієнтського досвіду, орієнтований на безпеку та мінімізацію фізичних контактів.

Попри очевидні переваги технологічних інновацій, варто зазначити, що їх впровадження має відбуватися збалансовано, з урахуванням людського фактора та потреби в емоційному зв'язку між гостем та персоналом. Технології повинні доповнювати особистісну взаємодію, а не замінювати її повністю, особливо в преміальному сегменті індустрії гостинності, де персоналізований сервіс залишається ключовою конкурентною перевагою.

Ефективне управління клієнтським досвідом вимагає систематичного підходу до його вимірювання та аналізу, що дозволяє закладам гостинності своєчасно виявляти проблемні аспекти взаємодії з гостями та впроваджувати відповідні коригувальні заходи [9]. Сучасна методологія оцінки клієнтського досвіду включає як кількісні, так і якісні методи, які в комплексі дають повну картину сприйняття клієнтами наданих послуг.

Індекс споживчої лояльності (Net Promoter Score, NPS) залишається одним із найпопулярніших метрик для оцінки загального рівня задоволеності гостей та їхньої готовності рекомендувати заклад іншим. Водночас, більш глибоке розуміння специфічних аспектів клієнтського досвіду може бути отримане через індекс задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Index, CSI) та показник зусиль клієнта (Customer Effort Score, CES), які дозволяють виявити конкретні точки тертя в клієнтському шляху.

Аналіз зворотного зв'язку від гостей, отриманого через різноманітні канали комунікації, включаючи соціальні мережі, спеціалізовані платформи для відгуків та безпосередні опитування, дозволяє виявити приховані проблеми та можливості для вдосконалення. Важливо зауважити, що найбільш цінну інформацію часто надають незадоволені клієнти, чії скарги можуть стати катализатором для позитивних змін у сервісній політиці закладу.

Розглядаючи майбутнє клієнтського досвіду в індустрії гостинності, можна виокремити декілька ключових трендів, які визначатимуть стратегічні напрямки розвитку закладів у найближчі роки [16]. Гіперперсоналізація, що базується на поглибленому аналізі даних про поведінку та переваги гостей, стає новою нормою, дозволяючи створювати унікальні пропозиції, які відповідають індивідуальним очікуванням кожного клієнта.

Інтеграція принципів сталого розвитку в клієнтський досвід відображає зростаючу екологічну свідомість споживачів, які все частіше обирають заклади з відповідальним підходом до використання ресурсів та мінімізації негативного впливу на довкілля. Екологічні ініціативи, такі як зменшення використання пластику, енергоефективні рішення та підтримка місцевих виробників, стають не лише етичним вибором, але й важливою конкурентною перевагою.

Розширення меж традиційної гостинності через створення екосистеми взаємопов'язаних сервісів і партнерств дозволяє задовольнити широкий спектр потреб гостя без необхідності звертатися до сторонніх провайдерів. Така інтеграція сприяє формуванню більш цілісного та безшовного досвіду, який охоплює всі аспекти подорожі чи відпочинку.

Завершуючи розгляд сутності клієнтського досвіду в індустрії гостинності, варто підкреслити його стратегічну значущість як ключового фактора диференціації в умовах високої конкуренції. Заклади, які зможуть створити винятковий, емоційно насичений та персоналізований досвід для своїх гостей, отримають суттєву перевагу на ринку та забезпечать стабільне зростання лояльності клієнтів. Водночас, важливо пам'ятати, що якісний клієнтський досвід – це результат системної роботи, яка охоплює всі рівні організації та вимагає постійного вдосконалення відповідно до еволюції очікувань споживачів та технологічних можливостей.

1.3. Віртуальна та доповнена реальність як інструменти підвищення якості обслуговування

Сучасний світ бізнесу характеризується високою конкуренцією та постійним пошуком інноваційних підходів до підвищення якості обслуговування клієнтів, що стає можливим завдяки впровадженню передових технологій. Віртуальна реальність (VR) та доповнена реальність (AR) виступають одними з найбільш перспективних напрямків технологічного розвитку. Ці технології, які раніше асоціювалися переважно з ігровою індустрією та розвагами, сьогодні активно інтегруються в різноманітні сфери діяльності, створюючи унікальні можливості для покращення клієнтського досвіду та оптимізації робочих процесів.

Віртуальна реальність представляє собою змодельоване комп'ютером тривимірне середовище, з яким користувач може взаємодіяти за допомогою спеціальних пристроїв, таких як шоломи або окуляри VR, що забезпечують повне занурення у цифровий світ. Доповнена реальність, на відміну від віртуальної, не ізолює користувача від реального світу, а накладає цифрові елементи на об'єкти реального світу, створюючи комплексне сприйняття дійсності. Обидві технології мають спільну мету – розширити можливості сприйняття людини, хоча реалізують це різними способами.

Фундаментальною відмінністю між цими технологіями є ступінь

заміщення реального світу, що можна проілюструвати табл. 1.3.

Таблиця 1.3 - Характерні особливості VR/AR технологій

Характеристика	Віртуальна реальність (VR)	Доповнена реальність (AR)
Ступінь взаємодії з реальним світом	Повне заміщення реального світу віртуальним	Інтеграція віртуальних елементів у реальний світ
Необхідне обладнання	VR-шоломи, окуляри, контролери	Смартфони, AR-окуляри, проєкційні пристрої
Основна сфера застосування	Імерсивні симуляції, тренінги, розваги	Інтерактивні інструкції, навігація, візуалізація даних
Рівень імерсивності	Високий, з повним зануренням	Середній, з частковим накладанням
Мобільність використання	Обмежена, часто потребує фіксованого простору	Висока, можлива в різних умовах

Розроблено автором

Перехід від теорії до практики у використанні цих технологій відбувається через створення спеціалізованих додатків та систем, що враховують специфіку конкретної галузі та потреби цільової аудиторії. Розробка таких рішень вимагає глибокого розуміння як технічних аспектів реалізації, так і психологічних особливостей сприйняття інформації користувачами, що дозволяє створювати максимально ефективні інструменти для підвищення якості обслуговування.

Впровадження технологій віртуальної та доповненої реальності в готельну сферу характеризується різноманітністю підходів та методів. Готельні підприємства, які прагнуть підвищити якість своїх послуг, активно експериментують з різними формами застосування цих технологій, адаптуючи їх під конкретні потреби своїх гостей та специфіку закладу. Від бутік-готелів до великих курортних комплексів, від міських бізнес-готелів до заміських готельних закладів – кожен сегмент індустрії гостинності знаходить свої унікальні способи використання VR та AR для покращення взаємодії з клієнтами.

У сфері бронювання та передпродажного обслуговування віртуальні тури номерами та територією готелю дозволяють потенційним гостям "відвідати" заклад ще до прийняття рішення про бронювання, що значно підвищує впевненість у виборі та знижує кількість скасування резервацій. Під час

перебування в готелі системи доповненої реальності забезпечують зручну навігацію територією комплексу, інтерактивні інформаційні послуги та персоналізовані рекомендації щодо доступних сервісів та розваг. Ресторанні заклади готелів впроваджують AR-візуалізацію страв, що дозволяє гостям побачити 3D-модель будь-якої позиції меню перед замовленням.

Ефективність впровадження VR/AR-технологій у різних аспектах готельного бізнесу можна представити у вигляді наступної табл. 1.4. Розглядаючи детальніше особливості впровадження цих технологій, варто зазначити, що успішна інтеграція VR та AR в операційні процеси готелю вимагає комплексного підходу, який включає не лише технічні аспекти, але й адаптацію корпоративної культури готельного підприємства, навчання персоналу новим стандартам обслуговування з використанням цифрових технологій та створення відповідної інфраструктури. Готельні мережі, які системно підходять до впровадження цих інновацій, демонструють найкращі результати та отримують значні конкурентні переваги на ринку гостинності.

Таблиця 1.4 - Особливості впровадження VR/AR-технологій у готельному бізнесі

Напрямок використання	Приклад впровадження	Результат впровадження
Маркетинг та бронювання	Віртуальні тури номерами та територією, 360° панорами	Збільшення прямих бронювань; Зниження скасувань
Обслуговування гостей під час реєстрації	AR-інструкції та візуалізація процесів чекіну/чекауту	Скорочення часу реєстрації; Підвищення задоволеності гостей
Навігація готельною територією	AR-карти та вказівники, віртуальні консьєржі	Зниження кількості запитів на ресепшн; Покращення орієнтації гостей
Ресторанне обслуговування	AR-візуалізація страв, віртуальні меню	Збільшення середнього чеку; Зростання задоволеності від ресторанного досвіду
Розважальні програми	VR-атракціони, імерсивні шоу, інтерактивні AR-квести територією	Збільшення тривалості перебування; Підвищення лояльності до бренду

Розроблено автором

Застосування технологій віртуальної та доповненої реальності має багатогранний вплив на якість обслуговування гостей, трансформуючи традиційні підходи до гостинності та створюючи нові стандарти гостьового досвіду. Підвищення якості обслуговування в готельній сфері відбувається завдяки персоналізації сервісу, розширенню спектру послуг, оптимізації комунікації між гостями та персоналом, а також створенню емоційно насиченого перебування, що в сукупності призводить до зростання лояльності клієнтів та збільшення показників завантаженості готелю.

Віртуальна реальність дозволяє створювати імерсивні сценарії гостьового досвіду, де клієнт може взаємодіяти з готельним середовищем у незвичний та захоплюючий спосіб – від віртуальних екскурсій історичними локаціями поблизу готелю до тематичних розважальних програм, що переносять гостей у фантастичні світи, не виходячи з номера. Доповнена реальність, у свою чергу, збагачує реальний простір готелю інтерактивними елементами, які роблять перебування більш інформативним та зручним – від AR-навігації коридорами великого готельного комплексу до "оживаючих" картин на стінах, що розповідають історію будівлі чи місцевості.

Крім того, використання VR/AR має значний вплив на внутрішні процеси готельних підприємств, пов'язані з обслуговуванням. Навчання персоналу за допомогою віртуальних симуляцій дозволяє відпрацьовувати складні або нестандартні ситуації взаємодії з гостями без ризику для репутації закладу, що підвищує компетентність співробітників та їхню готовність до різноманітних сценаріїв обслуговування. Доповнена реальність надає технічним спеціалістам готелю доступ до актуальної документації та інструкцій з обслуговування обладнання безпосередньо в процесі роботи, що значно скорочує час виконання завдань та знижує ймовірність помилок.

Отже, технології віртуальної та доповненої реальності демонструють значний потенціал як інструменти підвищення якості обслуговування в індустрії гостинності, трансформуючи традиційні бізнес-моделі готельних підприємств та створюючи нові стандарти взаємодії з гостями. Готелі та

курорти, які активно впроваджують ці технології у свої операційні процеси, отримують значні конкурентні переваги, що проявляються у підвищенні лояльності клієнтів, зростанні завантаженості та оптимізації операційних витрат. Водночас, успішна інтеграція VR/AR вимагає стратегічного підходу, що враховує як технічні аспекти впровадження, так і організаційні зміни, необхідні для максимальної ефективності цих інновацій у специфічному контексті індустрії гостинності.

1.4. Міжнародний досвід застосування VR та AR у готельному бізнесі

Технології VR та AR стрімко завойовують різноманітні сфери людської діяльності, серед яких готельний бізнес посідає особливе місце з огляду на його орієнтованість на клієнтський досвід та постійну потребу в інноваціях. Мережі готелів та окремі заклади розміщення в усьому світі активно інтегрують ці технології у свої бізнес-процеси, що призводить до фундаментальних змін у взаємодії з гостями, маркетингових стратегіях та загальному управлінні.

Історичний розвиток впровадження VR та AR у готельній індустрії характеризується поступовим переходом від експериментальних проєктів до повноцінних технологічних рішень, що стали невід'ємною частиною роботи багатьох закладів. Перші спроби використання віртуальної реальності в готельному бізнесі датуються початком 2010-х років, коли технологічні гіганти почали випускати доступні пристрої для рядових споживачів. Доповнена реальність, своєю чергою, увійшла до арсеналу готельєрів дещо пізніше, але завдяки широкому розповсюдженню смартфонів швидко набула популярності.

Сучасні готелі використовують віртуальну та доповнену реальність на різних етапах обслуговування клієнтів – від попереднього вибору та бронювання до безпосереднього перебування гостя на території закладу [1]. Технологічні рішення підвищують ефективність роботи персоналу, дозволяють оптимізувати витрати та створюють незабутні враження для відвідувачів.

Для залучення потенційних клієнтів провідні готельні мережі активно

використовують віртуальні тури, які дозволяють детально оглянути номери, ресторани, конференц-зали та інші приміщення (табл. 1.5). У таблиці нижче представлено порівняння різних форматів віртуальних турів, що використовуються готелями.

Таблиця 1.5 - Формати віртуальної реальності у готелях

Формат віртуального туру	Особливості технології	Приклади впровадження	Переваги
360° відео	Панорамний огляд приміщень з фіксованих точок	Best Western, Holiday Inn	Відносно невисока вартість виробництва, можливість перегляду на будь-якому пристрої
Повне VR-занурення	Використання спеціальних шоломів для створення ефекту присутності	Marriott, Hilton	Максимальна реалістичність, можливість інтерактивної взаємодії
Інтерактивні 3D-моделі	Детальна візуалізація з можливістю вільного переміщення	Accor Hotels, InterContinental	Оптимальне співвідношення реалістичності та доступності

Розроблено автором

Ефективність таких віртуальних презентацій підтверджується статистикою: готелі, що впровадили технології віртуального огляду, фіксують зростання коефіцієнта конверсії на сайтах бронювання до 40% порівняно з традиційними фотографіями.

Доповнена реальність суттєво розширює можливості взаємодії гостей із готельною інфраструктурою, перетворюючи звичайне перебування на унікальний досвід. Технологія дозволяє накладати цифрові елементи на реальне оточення, надаючи додаткову інформацію або розважальний контент.

Яскравим прикладом успішного впровадження AR-технологій є мережа готелів Hub by Premier Inn, яка розробила мобільний додаток для своїх гостей. За допомогою додатка відвідувачі можуть отримувати інформацію про визначні пам'ятки, що видно з вікна їхнього номера, просто наводячи камеру смартфона на міський пейзаж. Таке рішення не тільки підвищує комфорт перебування, але й допомагає готелю інтегруватися в локальне культурне середовище, що особливо цінується сучасними мандрівниками.

Інтеграція технологій віртуальної та доповненої реальності в готельні

сервіси також відбувається через створення спеціалізованих віртуальних консьєржів, які здатні надавати персоналізовані рекомендації щодо послуг готелю та визначних місць поблизу. Ці рішення особливо актуальні в умовах пандемії, коли мінімізація прямих контактів між персоналом та гостями стала пріоритетом для багатьох закладів розміщення.

Цікаво спостерігати, як технології віртуальної та доповненої реальності адаптуються до специфіки різних регіонів світу, враховуючи культурні особливості, рівень технологічного розвитку та очікування цільової аудиторії. В азійсько-тихоокеанському регіоні, особливо в Японії, Південній Кореї та Сінгапурі, спостерігається найбільш активне впровадження інноваційних технологій у готельній сфері. Технологічно орієнтовані готелі, такі як Henn na Hotel у Японії, використовують роботів, системи штучного інтелекту та VR/AR рішення для створення футуристичного досвіду перебування.

Північноамериканський ринок характеризується фокусом на практичності та окупності технологічних рішень. Готельні мережі в США та Канаді впроваджують VR/AR переважно для маркетингових цілей та підвищення якості обслуговування клієнтів преміум-сегменту. Європейські готелі, зберігаючи традиційний підхід до гостинності, інтегрують нові технології більш помірковано, часто поєднуючи їх з історичною спадщиною та культурним контекстом.

У таблиці нижче представлено порівняння регіональних підходів до впровадження VR/AR у готельному бізнесі:

Таблиця 1.6 - Регіональні особливості впровадження технологій VR та AR у готельному бізнесі

Регіон	Переважаючі технологічні рішення	Особливості впровадження	Приклади успішних проектів
Азійсько-тихоокеанський	Повне VR-занурення, роботизація, інтегровані AR-системи	Максимальна автоматизація, футуристичний досвід	Henn na Hotel (Японія), Marina Bay Sands (Сінгапур)
Північна Америка	Віртуальні тури, AR-додатки для навігації, VR-розваги	Практичність, орієнтація на ROI, персоналізація	Marriott VRoom Service (США), Fairmont Virtual Concierge (Канада)

Продовження таб.1.6

Європа	AR-гіди, доповнена реальність для історичних об'єктів, віртуальні екскурсії	Поєднання традицій та інновацій, культурний контекст	Hub by Premier Inn (Велика Британія), NH Collection (Іспанія)
Близький Схід	Преміальні VR-презентації, високотехнологічні lobby, AR-навігація	Розкіш, демонстрація технологічної переваги	Burj Al Arab (OAE), Four Seasons (Катар)

Розроблено автором

Слід відзначити, що впровадження технологій віртуальної та доповненої реальності суттєво впливає на вимоги до персоналу готелів та методики їх підготовки. Традиційні підходи до навчання працівників готельної сфери доповнюються VR-симуляціями, які дозволяють відпрацьовувати навички обслуговування в різноманітних ситуаціях без ризику для реальних клієнтів. Провідні готельні школи та корпоративні навчальні центри активно впроваджують такі технології у свої освітні програми.

Віртуальна реальність дозволяє моделювати складні сценарії взаємодії з клієнтами, відпрацьовувати дії в надзвичайних ситуаціях та забезпечувати стандартизацію сервісу в межах всієї мережі. Працівники можуть практикувати свої навички в безпечному середовищі, отримувати миттєвий зворотний зв'язок та повторювати складні сценарії до повного засвоєння матеріалу. Такий підхід особливо ефективний для міжнародних готельних мереж, які прагнуть забезпечити єдині стандарти обслуговування у всіх своїх закладах, незалежно від географічного розташування.

Hilton Worldwide, наприклад, використовує VR-симуляції для навчання персоналу роботі з гостями з особливими потребами, що дозволяє співробітникам краще розуміти специфічні вимоги таких клієнтів та забезпечувати відповідний рівень сервісу. Marriott International впровадила систему віртуального навчання для персоналу ресторанів, що дозволяє відпрацьовувати навички сервірування та презентації страв у віртуальному середовищі.

Аналізуючи поточні тенденції та враховуючи швидкий розвиток технологій, можна окреслити кілька перспективних напрямів подальшого впровадження віртуальної та доповненої реальності в готельній індустрії. Зменшення вартості обладнання, підвищення його доступності та розвиток програмного забезпечення відкривають нові можливості для готелів різних цінових категорій.

Одним із перспективних напрямів є інтеграція VR/AR з іншими технологіями, такими як Інтернет речей (IoT) та штучний інтелект. Така синергія дозволить створювати ще більш персоналізовані та інтерактивні сервіси для гостей. Наприклад, системи «розумного номера» з елементами доповненої реальності можуть адаптувати інформаційний контент та рекомендації відповідно до профілю конкретного гостя, його вподобань та попереднього досвіду взаємодії з готелем.

Інший важливий тренд – розвиток метавсесвіту (metaverse) та його потенційний вплив на готельну індустрію. Концепція метавсесвіту передбачає створення спільних віртуальних просторів, де користувачі можуть взаємодіяти один з одним та з цифровими об'єктами. Для готельного бізнесу це відкриває можливості створення віртуальних представництв та організації заходів у цифровому просторі, що доповнюватимуть фізичні локації.

Зростає також потенціал використання технологій віртуальної та доповненої реальності для сталого розвитку готельної індустрії. VR-презентації та віртуальні тури зменшують необхідність фізичних візитів потенційних клієнтів та партнерів на етапі ознайомлення з готелем, що сприяє зниженню вуглецевого сліду. AR-технології можуть використовуватися для просування екологічних ініціатив готелю та заохочення гостей до більш ощадливого використання ресурсів.

Загалом, світовий досвід застосування технологій віртуальної та доповненої реальності в готельному бізнесі демонструє їх значний потенціал для трансформації всіх аспектів галузі – від маркетингу та продажів до обслуговування гостей та підготовки персоналу. Успішні кейси провідних

готельних мереж підтверджують економічну доцільність впровадження таких інновацій, незважаючи на суттєві початкові інвестиції.

Регіональні відмінності у підходах до використання VR/AR технологій відображають культурні особливості та рівень технологічного розвитку різних країн, але загальний тренд на діджиталізацію готельних сервісів спостерігається в усьому світі. Готелі, які зволікають із впровадженням інноваційних технологій, ризикують втратити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Подальший розвиток технологій віртуальної та доповненої реальності, їх інтеграція з іншими інноваційними рішеннями та зниження вартості впровадження сприятимуть ще більшому поширенню VR/AR у готельній індустрії. Технологічна трансформація галузі, що спостерігається сьогодні, – це лише початок фундаментальних змін у способах взаємодії гостей з готельними сервісами та формуванні клієнтського досвіду в цілому.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КЛІЄНТСЬКОГО ДОСВІДУ У ГОТЕЛІ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ»

2.1. Характеристика готелю «Прем'єр Палац» та основні показники його діяльності

Готель «Прем'єр Палац» є п'ятизірковим готелем, розташованим у самому серці Києва за адресою бульвар Тараса Шевченка/вул. Є. Чикаленка, 5-7/29, Київ 01004, Україна. Цей розкішний заклад має багату історію, що налічує понад 110 років, і є частиною культурної спадщини міста. Основна інформація про готель «Прем'єр Палац» наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Основна інформація про Готель «Прем'єр Палац»

Повна назва	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ГОТЕЛЬ „ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ“»
Скорочена назва	ПРАТ «ГОТЕЛЬ „ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ“»
ЄДРПОУ	21660999
Юридична адреса	01004, Україна, місто Київ, бульвар Тараса Шевченка/вул. Є. Чикаленка, будинок, 5-7/29
Статутний капітал	366 700 000 грн
Основний вид діяльності	55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування
Директор:	Буй Олександр Миколайович
Веб сайт	https://premier-palace.phnr.com/ua

Джерело: [17]

Історія готелю сягає 1909 року, коли розпочалося його будівництво під керівництвом відомого будівельного підрядника Льва Гінзбурга. Свої двері для перших гостей готель відкрив у 1912 році під назвою Palast-Hotel. На той час заклад уже був обладнаний передовими технологіями: водопостачанням, центральним опаленням, телефонним зв'язком та електрикою. Впродовж історії готель змінював назви: після війни мав назву «Україна», а у 2001 році повернув своє історичне ім'я – «Прем'єр Палац Готель». Історична будівля також слугувала резиденцією для консульства Німеччини та посольства Туреччини. У 1918 році в стінах готелю гетьман Павло Скоропадський склав свою булаву.

У 2009 році «Прем'єр Палац» отримав шість зірок і сім смуг від системи

Stars and Stripes, визнаної світової організації в індустрії гостинності. Консьєрж готелю має «Золоті ключі», видані престижною гільдією Les Clefs d'Or. Готель входить до «ТОП найзнаменитіших готелів світу» [18].

Номерний фонд готелю представлений різними категоріями: від класичних одномісних номерів площею 23 м² до розкішних сімейних номерів площею 60 м². Серед особливостей номерів — тематичні делюкси, що відтворюють різні епохи з відповідними назвами, наприклад, «Роксолана» зі східним шиком або «Гетьман» у стилі українського бароко. Існують також іменні номери, названі на честь відомих гостей: «Володимир Висоцький», «Любов Орлова», «Олександр Вертинський» та інші.

Крім того готель пропонує гостям послуги Wellness Club, що включають: фінську сауну, римську парну, тренажерний зал, аеробний зал, pole dance студію, солярій, різноманітні масажі, SPA-програми з догляду за обличчям та тілом, індивідуальні тренування та VIP-сауну [18].

У зв'язку з воєнним станом в Україні готель обладнано укриттям (бомбосховищем) на -2 поверсі, яке має потужну систему вентиляції, стільці, ліжка, резерви води, продукти харчування, засоби індивідуального захисту та засоби від радіаційного, хімічного та бактеріологічного ураження. При поселенні персонал проводить інструктаж щодо місцезнаходження укриття та алгоритму дій під час повітряної тривоги.

Ресторанна інфраструктура готелю включає [18]:

- ресторан Terracotta, який пропонує гостям сніданки типу «шведський стіл» з екологічно чистих фермерських продуктів та панорамний вид на Старе місто;
- японський ресторан високої кухні Ikigai, що має літню терасу, основний зал і три VIP-кімнати;
- панорамний ресторан ATMOSFERA на даху готелю з видом на центр Києва;
- легендарний BAR 1909 в стилі початку ХХ століття з авторськими коктейлями.

Для проведення ділових заходів готель має різноманітні конференц-зали, серед яких Гранд Хол "Софіївський" місткістю до 400 осіб, Хол Незламний, Андріївський зал, конференц-зал «Печерський», Михайлівський, Володимирський, Покровський та Іллінський зали. Готель отримав нагороду в номінації BEST MICE HOTEL 2020 Міжнародної готельної премії International Hospitality Awards.

Організаційна структура Готель «Прем'єр Палац» має лінійно-функціональний тип. Це означає, що при формуванні структури управління застосовується блоковий підхід - підприємство представлено у вигляді низки відокремлених, але взаємозалежних функціональних підрозділів. Персонал підприємства розподілено за різними відділами, які підпорядковуються безпосередньо директору компанії. На малюнку 2.1 графічно зображена існуюча організаційна структура Готель «Прем'єр Палац».

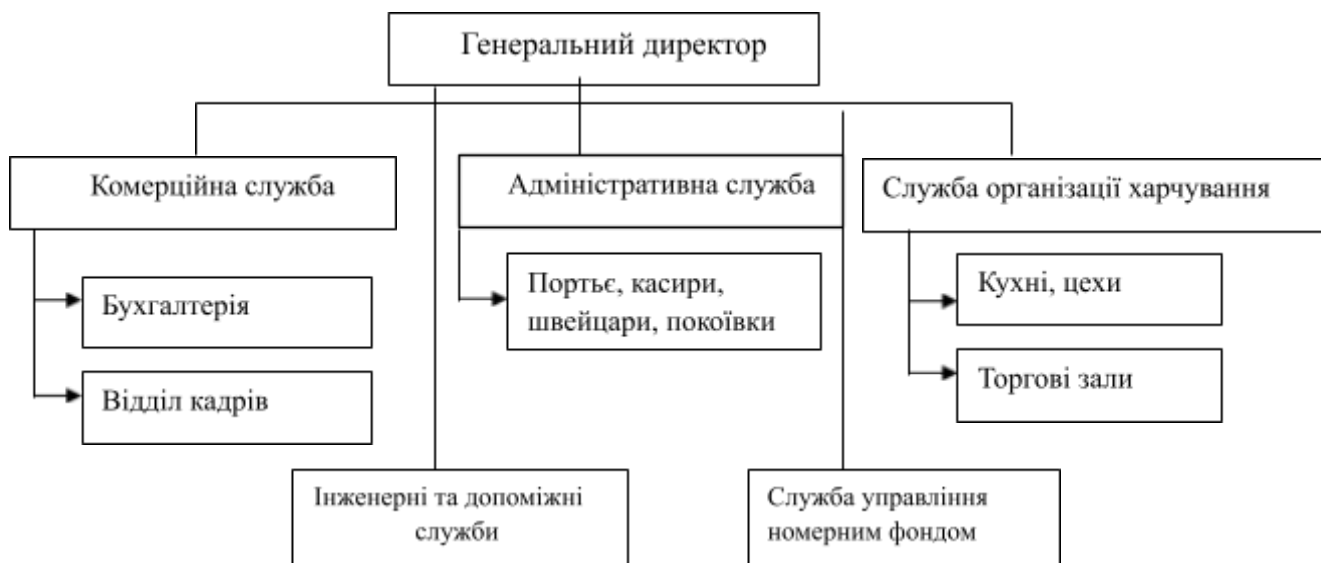


Рис. 2.1. Організаційна структура Готель «Прем'єр Палац»

Розроблено автором

Така структурна організація дозволяє оптимізувати процес прийняття управлінських рішень, оскільки конкретні відділи відповідають за окремі напрямки діяльності. Завдяки швидкому реагуванню та прийняттю рішень на рівні функціональних підрозділів, ефективність роботи Готель «Прем'єр Палац» значно підвищується. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню

конкурентоспроможності послуг, які надає підприємство. Таким чином, лінійно-функціональна структура управління є оптимальною для організації діяльності Готель «Прем'єр Палац».

Аналіз виробничої програми є важливим інструментом оцінки ефективності діяльності готельного підприємства. Детальний розрахунок основних показників виробничої програми готель «Прем'єр Палац» наведено у табл.2.2.

Таблиця 2.2 - Аналіз показників виробничої програми Готель «Прем'єр Палац» за 2022-2024 рр.

Показники	2022.р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022	
				абс.,+-	відн., %
1.Одноразова місткість, місць	310	330	350	40	12,90
2. Кількість ліжко-діб в інвентарі, л-д.	113150	120450	127750	14600	12,90
3. Кількість простоїв, л-д.	22630	18068	12810	-9820	-43,39
4. Кількість ліжко-діб в експлуатації, л-д.	90520	102382	115290	24770	27,36
5.Кількість ліжко-діб наданих, л-д.	40734	61429	80703	39969	98,12
6. Коефіцієнт завантаження, %	45	60	70	25	x

Розроблено автором

На основі аналізу даних діяльності готелю «Прем'єр Палац» за 2022-2024 роки спостерігається позитивна динаміка більшості показників. Одноразова місткість готелю зросла з 310 місць у 2022 році до 350 місць у 2024 році, що становить абсолютне збільшення на 40 місць або відносне зростання на 12,9%. Це свідчить про розширення номерного фонду готелю завдяки відкриттю нових номерів чи реконструкції наявних приміщень.

Кількість ліжко-діб в інвентарі також демонструє позитивну тенденцію, збільшившись з 113 150 у 2022 році до 128 100 у 2024 році, що в абсолютному вираженні становить 14 950 ліжко-діб або 13,2% відносного зростання. Цей показник безпосередньо пов'язаний із збільшенням одноразової місткості готелю.

Особливо слід відзначити суттєве зменшення кількості простоїв з 22 630 ліжко-діб у 2022 році до 12 810 ліжко-діб у 2024 році. Абсолютне зменшення

склало 9 820 ліжко-діб, а відносно – 43,4%. Це свідчить про значне покращення ефективності використання номерного фонду та адаптацію готелю до роботи в умовах воєнного стану.

Кількість ліжко-діб в експлуатації зросла з 90 520 у 2022 році до 115 290 у 2024 році, що в абсолютному вираженні складає 24 770 ліжко-діб або 27,4% відносного зростання. Цей показник відображає збільшення кількості днів, коли номерний фонд був доступний для розміщення гостей.

Найбільш вражаючим є зростання кількості наданих ліжко-діб, яка збільшилась з 40 734 у 2022 році до 80 703 у 2024 році. Абсолютне зростання склало 39 969 ліжко-діб, а відносно – 98,1%, тобто цей показник майже подвоївся. Це свідчить про суттєве збільшення попиту на послуги готелю, незважаючи на складну ситуацію в країні.

Коефіцієнт завантаження також демонструє значне зростання з 45% у 2022 році до 70% у 2024 році, що в абсолютному вираженні становить збільшення на 25 відсоткових пунктів або 55,6% відносного зростання. Це підтверджує успішну адаптацію Premier Palace Hotel до роботи в умовах воєнного стану та відновлення довіри клієнтів до готелю.

У цілому аналіз показників діяльності Premier Palace Hotel за 2022-2024 роки свідчить про поступове відновлення та зростання ефективності роботи готелю після складного 2022 року, що є позитивною тенденцією для подальшого розвитку підприємства.

Аналіз ключових компонентів макросередовища має вирішальне значення для ефективного функціонування підприємства. Такий аналіз розкриває перспективи розвитку та потенційні ризики для готельно-ресторанного бізнесу в його операційній діяльності. Ґрунтовне дослідження політичних, економічних, соціокультурних, технологічних та екологічних аспектів зовнішнього оточення надає керівництву Готелю «Прем'єр Палац» надійне підґрунтя для стратегічного планування. Це забезпечує підвищення гнучкості підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища та сприяє розробці дієвих механізмів управління ризиками.

Комплексні результати проведеного аналізу основних факторів макросередовища представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Аналіз факторів макросередовища Готель «Прем'єр Палац»

Сфера макросередовища	Фактори макросередовища
1. Міжнародна	- Глобальні туристичні тенденції та потоки; - Міжнародні стандарти готельного сервісу; - Зміни валютних курсів; - Міжнародні події та заходи; - Геополітична ситуація в регіоні та світі
2. Політична	- Стабільність політичної системи в країні; - Державна політика у сфері туризму та гостинності; - Рівень корупції; - Зміни у візовій політиці; - Політичні відносини з ключовими країнами-партнерами
3. Економічна	- Рівень інфляції та купівельна спроможність населення; - Коливання курсу національної валюти; - Розвиток ділового туризму; - Рівень безробіття; - Податкова політика держави; - Економічні кризи
4. Соціально-демографічна	- Зміни у віковій структурі населення; - Рівень доходів цільових груп клієнтів; - Зміни способу життя та споживчих уподобань; - Урбанізація; - Міграційні процеси; - Рівень освіти потенційних клієнтів
5. Правова	- Законодавство у сфері гостинності; - Регулювання трудових відносин; - Законодавчі норми щодо безпеки харчування; - Законодавство у сфері захисту прав споживачів; - Ліцензійні вимоги; - Зміни у податковому законодавстві
6. Екологічна	- Екологічні стандарти та нормативи; - Тенденції екологічно відповідального туризму; - Енергоефективні технології; - Утилізація відходів та система переробки; - Кліматичні зміни та їх вплив на туристичні потоки
7. Культурна	- Культурні цінності та традиції цільової аудиторії; - Ставлення до розкоші та преміальних послуг; - Релігійні особливості клієнтів; - Гастрономічні традиції та тренди; - Модні тенденції у сфері гостинності

Розроблено автором

Отже, проведений аналіз факторів макросередовища Готелю «Прем'єр Палац» дає змогу сформулювати цілісне уявлення про зовнішні умови функціонування підприємства преміум-сегменту на сучасному ринку готельно-ресторанних послуг. Виявлені фактори в міжнародній, політичній, економічній, соціально-демографічній, правовій, екологічній та культурній

сферах демонструють складну систему взаємопов'язаних чинників, що мають безпосередній вплив на діяльність закладу.

Успішне функціонування Готелю «Прем'єр Палац» значною мірою залежить від здатності керівництва своєчасно ідентифікувати зміни в макросередовищі та оперативно адаптувати бізнес-процеси відповідно до нових умов. Особливої актуальності набуває впровадження гнучких управлінських підходів, які дозволяють ефективно реагувати на турбулентність зовнішнього оточення.

Ключовими викликами для готелю залишаються непередбачуваність геополітичної ситуації, коливання валютних курсів, зміни у споживчих уподобаннях та посилення екологічних вимог. Водночас, такі фактори як розвиток ділового туризму, зростання запитів на преміальні послуги та фокус на екологічну відповідальність створюють перспективні можливості для подальшого розвитку закладу.

Системний моніторинг та аналіз факторів макросередовища дозволить Готелю «Прем'єр Палац» зберігати конкурентні позиції на ринку та забезпечувати високий рівень сервісу, що відповідає міжнародним стандартам гостинності та очікуванням найвибагливіших клієнтів.

При проведенні комплексного дослідження підприємства необхідно враховувати взаємодію факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Для вирішення цього завдання фахівці застосовують SWOT-аналіз – ефективний метод стратегічного планування. Головне призначення SWOT-аналізу полягає у виявленні шляхів максимального використання переваг підприємства, одночасного вдосконалення проблемних аспектів діяльності, ефективного використання ринкових перспектив та розробки механізмів протидії потенційним ризикам. Комплексні результати проведеного SWOT-аналізу для Готелю «Прем'єр Палац» представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - SWOT-аналіз Готель «Прем'єр Палац»

СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	СЛАБКІ СТОРОНИ (W)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Історична будівля з понад 110-річною історією 2. Розташування в самому центрі Києва 3. Високий рівень обслуговування (5 зірок) 4. Наявність укриття на випадок повітряної тривоги 5. Різноманітність ресторанів (Terracotta, Kigai, BAR 1909, Atmosfera) 6. Просторі конференц-зали для різних заходів Wellness Club з повним спектром послуг Консьєрж з «Золотими ключами» 7. Тематичні та іменні номери 8. Визнання міжнародними системами рейтингування 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока вартість проживання порівняно з іншими готелями 2. Застаріла інфраструктура деяких приміщень Сезонність попиту 3. Висока вартість утримання історичної будівлі 4. Обмежена парковка в центрі міста Залежність від туристичного потоку 5. Обмежені можливості розширення через історичну будівлю 6. Висока конкуренція в сегменті преміум-готелів 7. Мовний бар'єр частини персоналу 8. Надмірна формалізація процесів обслуговування
МОЖЛИВОСТІ (O)	ЗАГРОЗИ (T)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток ділового туризму після війни 2. Розширення спектру послуг Wellness Club 3. Впровадження нових технологій обслуговування 4. Партнерство з міжнародними туристичними агенціями 5. Розвиток event-напряму для місцевих клієнтів 6. Створення програм лояльності для постійних гостей 7. Екологічний туризм і сталий розвиток 8. Співпраця з культурними установами міста 9. Розвиток гастрономічного туризму 10. Адаптація під потреби сучасних цифрових номадів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Продовження воєнного стану в Україні 2. Погіршення економічної ситуації в країні 3. Зниження туристичного потоку через безпекові ризики 4. Зростання конкуренції на ринку готельних послуг 5. Зміни в законодавстві щодо історичних будівель 6. Інфляція та коливання валютних курсів 7. Відтік кваліфікованих кадрів за кордон 8. Перебої з електро- та водопостачанням 9. Зниження купівельної спроможності населення 10. Нові пандемії або інші глобальні кризи

Розроблено автором

На основі проведеного SWOT-аналізу готелю «Прем'єр Палац» можна визначити ключові фактори, що впливають на його діяльність та перспективи розвитку. Серед сильних сторін готелю особливо виділяється його історична цінність з понад 110-річною історією, що додає унікальності закладу та приваблює гостей, які цінують автентичність та традиції. Стратегічне розташування в самому центрі Києва забезпечує зручний доступ до головних

визначних пам'яток міста, ділових центрів та транспортної інфраструктури. Високий рівень обслуговування, підтверджений 5-зірковим статусом, створює репутацію преміального закладу, а в умовах воєнного стану наявність добре обладнаного укриття на випадок повітряної тривоги є критично важливою перевагою. Різноманітність ресторанів з унікальними концепціями та кухнями, просторі конференц-зали різної місткості, повноцінний Wellness Club та послуги консьєржа з «Золотими ключами» формують комплексну пропозицію для різних категорій гостей.

Водночас слабкими сторонами готелю є висока вартість проживання, що може обмежувати коло потенційних клієнтів, особливо в умовах економічної нестабільності, застаріла інфраструктура окремих приміщень, яка потребує модернізації, сезонність попиту на послуги та значні витрати на утримання історичної будівлі. Обмежена парковка в центрі міста створює незручності для гостей з власним транспортом, а залежність від туристичного потоку робить готель вразливим до зовнішніх факторів.

Серед можливостей для розвитку слід відзначити очікуване відновлення ділового туризму після завершення війни, перспективи розширення спектру послуг Wellness Club, впровадження сучасних технологій обслуговування та розвиток партнерських відносин з міжнародними туристичними агенціями. Готель також може зосередитись на розвитку event-напрямку для місцевих клієнтів, створенні ефективних програм лояльності, просуванні екологічного та гастрономічного туризму.

Проте існують і серйозні загрози: продовження воєнного стану, погіршення економічної ситуації в країні, зниження туристичного потоку через безпекові ризики та посилення конкуренції на ринку готельних послуг. Додаткову невизначеність створюють можливі зміни в законодавстві щодо історичних будівель, інфляційні процеси, відтік кваліфікованих працівників за кордон та потенційні проблеми з інфраструктурою міста.

Комплексний аналіз цих факторів дозволяє керівництву готелю розробити стратегію, яка максимально використовуватиме сильні сторони для реалізації

можливостей розвитку та мінімізації впливу загроз, одночасно працюючи над усуненням слабких сторін закладу.

За даними фінансової звітності Готель «Прем'єр Палац» проведемо аналіз основних економічних показників діяльності підприємства. Розрахунок основних фінансових показників підприємства наведено в таблиці 2.5

**Таблиця 2.5 - Аналіз основних економічних показників діяльності
Готель «Прем'єр Палац» за 2022-2024 рр.**

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+ -)	
				абс., тис.грн	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	143 930	143 263	200 805	56 875	39,52
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	109 812	118 456	142 066	32 254	29,37
Собівартість у відсотках до виручки, %	76,30	82,68	70,75	-6	-7,27
Валовий прибуток, тис. грн.	34 118	24 807	58 739	24 621	72,16
Інші операційні доходи, тис.грн.	15173	9666	4644	-10 529	-69,39
Інші операційні витрати, тис.грн.	12 982	9 395	6 653	-6 329	-48,75
Фінансові результати від операційної діяльності	6725	-8896	10035	3 310	49,22
Інші доходи	28	6258	1	-27	-96,43
Інші витрати	103	66	74	-29	-
Фінансовий результат до оподаткування	-15783	-25286	-11991	3 792	-24,03
Фінансові результати від звичайної діяльності (чистий прибуток)	-15783	-25286	-11991	3 792	-24,03

Розроблено автором

Розглянемо динаміку чистого доходу від реалізації продукції та послуг. У 2022 році, на початку повномасштабного вторгнення, готель «Прем'єр Палац» отримав дохід у розмірі 143 930 тис. грн. Ситуація практично не змінилася у 2023 році, коли доходи склали 143 263 тис. грн, показавши незначне зниження на 0,46%. Проте 2024 рік продемонстрував суттєве зростання доходів до 200 805 тис. грн, що на 56 875 тис. грн або 39,52% більше порівняно з 2022 роком. Таке значне зростання свідчить про поступову адаптацію готелю до роботи в умовах війни, відновлення довіри клієнтів, а також можливе переорієнтування на нові

сегменти споживачів, наприклад, представників міжнародних організацій, дипломатичних місій та журналістів.

Собівартість реалізованої продукції та послуг продемонструвала тенденцію до зростання протягом усього аналізованого періоду. У 2022 році вона становила 109 812 тис. грн, у 2023 році зросла до 118 456 тис. грн (на 7,87%), а у 2024 році досягла 142 066 тис. грн, що на 32 254 тис. грн або 29,37% більше порівняно з 2022 роком. Зростання собівартості пояснюється загальною інфляцією в країні, підвищенням комунальних тарифів, зростанням цін на продукти харчування та інші матеріали, необхідні для функціонування готелю, а також витратами на забезпечення безпеки гостей, включаючи облаштування та обслуговування укриття.

Важливим показником ефективності діяльності є співвідношення собівартості до виручки. У 2022 році собівартість становила 76,30% від виручки, що є досить високим показником, але прийнятним для початку воєнного періоду. У 2023 році ситуація погіршилася – собівартість зросла до 82,68% від виручки, що свідчить про зниження ефективності діяльності. Проте у 2024 році спостерігається значне покращення – собівартість знизилася до 70,75% від виручки, що на 6 відсоткових пунктів або 7,27% нижче порівняно з 2022 роком. Така позитивна динаміка свідчить про оптимізацію операційних процесів та ефективне управління витратами в умовах зростання доходів.

Валовий прибуток готелю продемонстрував значні коливання. У 2022 році він становив 34 118 тис. грн, у 2023 році знизився до 24 807 тис. грн (на 27,29%), що відображає погіршення економічних умов та ускладнення діяльності. Проте у 2024 році валовий прибуток суттєво зріс до 58 739 тис. грн, що на 24 621 тис. грн або 72,16% більше порівняно з 2022 роком. Це значне зростання свідчить про відновлення ефективності операційної діяльності готелю та успішне пристосування до нових умов ринку.

Стосовно інших операційних доходів, спостерігається тенденція до їх зниження: з 15 173 тис. грн у 2022 році до 4 644 тис. грн у 2024 році, що складає зменшення на 10 529 тис. грн або 69,39%. Це може бути пов'язано зі зміною

структури діяльності готелю та зосередженням на основному напрямку бізнесу замість додаткових джерел доходу. Паралельно з цим знижуються й інші операційні витрати: з 12 982 тис. грн у 2022 році до 6 653 тис. грн у 2024 році, що на 6 329 тис. грн або 48,75% менше.

Фінансові результати від операційної діяльності демонструють позитивну динаміку. Якщо у 2022 році прибуток від операційної діяльності становив 6 725 тис. грн, то у 2023 році підприємство зазнало збитків у розмірі 8 896 тис. грн, що свідчить про суттєві труднощі в адаптації до нових умов. Проте у 2024 році ситуація кардинально покращилася – операційний прибуток досяг 10 035 тис. грн, що на 3 310 тис. грн або 49,22% більше порівняно з 2022 роком. Така динаміка свідчить про відновлення ефективності основної діяльності готелю.

Незважаючи на покращення операційних показників, чистий фінансовий результат залишається негативним протягом усього аналізованого періоду. У 2022 році збиток становив 15 783 тис. грн, у 2023 році він збільшився до 25 286 тис. грн (на 60,21%), а у 2024 році зменшився до 11 991 тис. грн, що на 3 792 тис. грн або 24,03% менше порівняно з 2022 роком. Такий результат може бути пов'язаний з високими фінансовими витратами, зокрема на обслуговування кредитів та позик, а також значними амортизаційними відрахуваннями через високу вартість основних засобів готелю.

В таблиці 2.6 показано зміну основних економічних показників Готель «Прем'єр Палац».

Таблиця 2.6 Динаміка зміни економічних показників Готель «Прем'єр Палац» за 2022-2024 рр., тис. грн

Показник, тис. грн	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації	143 930	143 263	200 805
Собівартість реалізованої продукції	109 812	118 456	142 066
Валовий прибуток	34 118	24 807	58 739

Продовження таб.2.6

Фінансовий результат (чистий збиток)	(15 783)	(25 286)	(11 991)
---	----------	----------	----------

Розроблено автором

Таким чином, аналіз фінансових показників готелю «Прем'єр Палац» за 2022-2024 роки свідчить про значні труднощі, з якими зіткнулося підприємство в умовах війни, особливо у 2023 році, який виявився найскладнішим з фінансової точки зору. Проте позитивна динаміка 2024 року, зокрема зростання доходів, зниження частки собівартості у виручці, збільшення валового прибутку та покращення результатів операційної діяльності, свідчить про поступове відновлення фінансової стабільності підприємства. Збереження від'ємного фінансового результату вказує на необхідність подальшої оптимізації структури витрат та диверсифікації джерел доходу для досягнення беззбитковості в майбутньому. Зважаючи на продовження воєнного стану в Україні, готель демонструє значну стійкість та здатність адаптуватися до надзвичайно складних умов ведення бізнесу.

Наступним кроком проведемо аналіз рентабельності підприємства. Результати розрахунку показників рентабельності Готель «Прем'єр Палац» наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Аналіз динаміки показників рентабельності Готель «Прем'єр Палац» за 2022-2024 рр.,%

Показники	2022 р.	2023 р.	2023 р.	$\Delta_{24/22}$
1. Рентабельність продаж	23,70	17,32	29,25	5,55
2. Рентабельність операційної діяльності	4,67	-6,21	5,00	0,32
3. Рентабельність активів	-5,61	-10,04	-5,21	0,40
4. Рентабельність власного капіталу	-15,11	-20,22	-8,34	6,77

Розроблено автором

Рентабельність продаж демонструє позитивну динаміку за весь досліджуваний період. У 2022 році, незважаючи на початок війни, показник становив 23,70%, що свідчить про відносно високу ефективність продажів

готелю. У 2023 році спостерігається значне зниження до 17,32%, що було зумовлено, імовірно, зменшенням туристичного потоку та загальним зниженням ділової активності в країні через воєнний стан. Однак у 2024 році відбулось помітне відновлення – рентабельність продажів зросла до 29,25%, що на 5,55 процентних пункти вище порівняно з 2022 роком. Це може свідчити про успішну адаптацію готелю до нових умов ринку, можливе перепрофілювання частини послуг або зміну цінової політики.

Щодо рентабельності операційної діяльності, то показник мав значні коливання. У 2022 році він становив 4,67%, що є позитивним результатом, враховуючи початок війни. Проте у 2023 році ситуація різко погіршилась – показник став від'ємним (-6,21%), що вказує на збитковість операційної діяльності готелю. Це могло бути спричинено зростанням операційних витрат через інфляцію, проблеми з енергопостачанням внаслідок обстрілів критичної інфраструктури, а також необхідність впровадження додаткових заходів безпеки. У 2024 році готель зміг відновити позитивну рентабельність операційної діяльності до рівня 5,00%, що перевищує показник 2022 року на 0,32 процентних пункти. Це свідчить про поступове відновлення ефективності операційної діяльності.

Рентабельність активів залишалася від'ємною протягом усього періоду, хоча й показала тенденцію до покращення. У 2022 році вона становила -5,61%, у 2023 році погіршилася до -10,04%, а в 2024 році підвищилася до -5,21%, що на 0,40 процентних пункти краще порівняно з 2022 роком. Від'ємні значення цього показника свідчать про неефективне використання активів готелю, що, ймовірно, пов'язано з недостатнім завантаженням номерного фонду через зниження кількості гостей та зростання фіксованих витрат на утримання майна в умовах війни.

Рентабельність власного капіталу упродовж аналізованого періоду мала від'ємні значення, що свідчить про глибоку кризу в управлінні власними коштами готелю. У 2022 році, на початку військового вторгнення, цей показник становив -15,11%, відображаючи масштабні збитки підприємства відносно

вкладеного власниками капіталу. Ситуація ще більше погіршилася у 2023 році, коли рентабельність власного капіталу знизилася до -20,22%, що вказує на поглиблення фінансової кризи та значне зменшення здатності готелю генерувати прибуток для власників в умовах тривалих воєнних дій. У 2024 році спостерігається позитивна тенденція – показник покращився до рівня -8,34%, що на 6,77 процентних пункти краще порівняно з 2022 роком. Таке поліпшення може свідчити про поступове відновлення фінансової стабільності готелю, впровадження антикризових заходів та адаптацію бізнес-моделі до функціонування в умовах війни. Проте збереження від'ємного значення показника вказує на те, що готель все ще перебуває у складному фінансовому становищі і потребує подальшої оптимізації діяльності для забезпечення позитивної віддачі на вкладений власниками капітал.

Загалом, аналіз показників рентабельності Готелю «Прем'єр Палац» за 2022-2024 роки відображає складну економічну ситуацію, в якій опинився готельний бізнес України через війну. Початкове падіння показників у 2023 році змінилося поступовим відновленням у 2024 році, що свідчить про здатність підприємства адаптуватися до кризових умов. Особливо позитивною є динаміка рентабельності продажів, яка демонструє найбільше зростання. Проте збереження від'ємної рентабельності активів та власного капіталу вказують на наявність серйозних викликів, з якими готелю доведеться працювати в майбутньому.

2.2. Аналіз поточного рівня клієнтського досвіду та використання цифрових технологій

У сучасних умовах функціонування готельної індустрії, особливо з урахуванням впливу воєнного стану на території України, питання забезпечення високоякісного клієнтського досвіду набуває критичного значення для збереження конкурентоспроможності преміум-закладів розміщення. Готель «Прем'єр Палац», який протягом понад 110-річної історії залишається флагманом готельної індустрії Києва, стикається з необхідністю подальшої

адаптації своїх процесів обслуговування та впровадження інноваційних технологій для задоволення змінених потреб клієнтів в умовах турбулентного зовнішнього середовища.

Комплексний аналіз клієнтського досвіду в готелі «Прем'єр Палац» включає оцінку всіх етапів обслуговування гостей: від бронювання до виїзду з готелю. Дотримуючись багаторічних традицій гостинності, заклад зберігає класичний підхід до обслуговування, що поєднується із впровадженням сучасних елементів сервісу, адаптованих під актуальні умови функціонування.

В основі клієнтського досвіду готелю «Прем'єр Палац» лежить концепція персоналізованого обслуговування, що реалізується через систему індивідуального підходу до кожного гостя. Унікальність пропозиції закладу полягає у наявності тематичних та іменних номерів, що відтворюють різні історичні епохи та мають культурну цінність. Такий підхід дозволяє створювати неповторний досвід перебування для гостей з різними вподобаннями та потребами.

Особливої уваги заслуговує робота консьєрж-служби готелю, співробітники якої володіють «Золотими ключами» від престижної міжнародної гільдії Les Clefs d'Or. Це свідчить про високий професіоналізм персоналу та відповідність міжнародним стандартам обслуговування. Консьєржі готелю забезпечують реалізацію індивідуальних запитів гостей, починаючи від бронювання столиків у престижних ресторанах міста до організації екскурсій чи ділових зустрічей.

Структура клієнтського досвіду в готелі включає також унікальну гастрономічну складову, представлену чотирма закладами харчування різних концепцій: рестораном Terracotta зі сніданками з екологічно чистих фермерських продуктів, японським рестораном високої кухні Ikigai, панорамним рестораном ATMOSFERA на даху готелю та легендарним BAR 1909 в стилі початку XX століття. Така різноманітність гастрономічних концепцій дозволяє задовольнити найвибагливіші смаки гостей без необхідності залишати межі готелю.

В умовах російської військової агресії проти України готель «Прем'єр Палац» впровадив низку модифікацій у систему обслуговування гостей, спрямованих на забезпечення їхньої безпеки та комфорту. Серед ключових змін варто відзначити обладнання укриття (бомбосховища) на -2 поверсі готелю, яке оснащено потужною системою вентиляції, необхідними меблями, запасами води та продуктів харчування, засобами індивідуального захисту та засобами від радіаційного, хімічного і бактеріологічного ураження.

При поселенні персонал готелю тепер проводить обов'язковий інструктаж щодо місцезнаходження укриття та алгоритму дій під час повітряної тривоги, що є критично важливим елементом безпеки гостей. Ця адаптація дозволила готелю утримати та навіть покращити показники своєї діяльності, незважаючи на складну безпекову ситуацію в країні.

Аналіз відгуків гостей, зібраних з різних онлайн-платформ бронювання та соціальних мереж, дозволяє виділити ключові фактори, що впливають на рівень задоволеності клієнтів у сучасних умовах. Дані представлені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Аналіз факторів, що впливають на задоволеність гостей готелю «Прем'єр Палац» в умовах воєнного стану

Фактор	Оцінка (за 5-бальною шкалою)	Частота згадування у відгуках (%)	Коментар
Безпека перебування	4,7	93	Висока оцінка завдяки наявності укриття та протоколам безпеки
Якість обслуговування	4,5	87	Відзначається професіоналізм персоналу навіть у стресових ситуаціях
Комфорт номерів	4,8	82	Історична атмосфера та преміальний рівень оснащення
Якість харчування	4,6	79	Високо оцінюється різноманітність та якість кухні
Додаткові послуги	4,2	65	Деякі обмеження через безпекову ситуацію
Співвідношення ціна/якість	3,9	73	Висока вартість послуг компенсується їх якістю та безпекою
Доступність інформації	4	58	Потребує вдосконалення цифрових каналів комунікації
Адаптованість до форс-мажорних ситуацій	4,8	91	Чіткі протоколи дій під час повітряної тривоги

Розроблено автором

Як видно з таблиці, незважаючи на загальний високий рівень задоволеності гостей, існують певні аспекти, що потребують удосконалення, зокрема доступність інформації через цифрові канали та оптимізація співвідношення ціна/якість.

Аналізуючи поточний рівень діджиталізації процесів обслуговування в готелі «Прем'єр Палац», можна констатувати наявність базових елементів цифрової інфраструктури, які, однак, не формують повноцінної екосистеми цифрового клієнтського досвіду. Офіційний веб-сайт готелю надає основну інформацію про заклад та дозволяє бронювати номери онлайн, проте рівень персоналізації інтерфейсу та функціональності залишається обмеженим порівняно з міжнародними стандартами преміум-сегменту.

У готелі впроваджена стандартна система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), що дозволяє накопичувати базову інформацію про гостей та їхні переваги. Однак процес консолідації та аналітики даних залишається частково автоматизованим, що обмежує можливості персоналізації обслуговування на основі предиктивної аналітики.

Цифрова екосистема готелю включає також наявність високошвидкісного Wi-Fi покриття по всій території закладу, системи електронних замків та базову автоматизацію інженерних систем будівлі. При цьому відсутні такі елементи сучасного цифрового готельного досвіду, як мобільний додаток для гостей, інтегрований з іншими системами готелю, голосове управління функціями номеру, безконтактна реєстрація та виселення.

Проведене дослідження дозволило виявити рівень впровадження цифрових технологій у різних функціональних зонах готелю, що представлено у таблиці 2.9. Аналіз даних таблиці свідчить про нерівномірність впровадження цифрових технологій у різних функціональних зонах готелю. Найвищий рівень діджиталізації спостерігається у сфері організації конференц-сервісу, де впроваджено сучасне мультимедійне обладнання та забезпечено можливість проведення відеоконференцій міжнародного рівня. Натомість найнижчий рівень цифровізації виявлено у роботі Wellness Club, де автоматизовано лише базові

функції обліку відвідувань.

Таблиця 2.9 - Рівень впровадження цифрових технологій у різних функціональних зонах готелю «Прем'єр Палац»

Функціональна зона	Впроваджені технології	Рівень інтеграції (1-5)	Потенціал розвитку
Система бронювання	Онлайн-бронювання через веб-сайт, інтеграція з OTA	3	Впровадження мобільного додатку з розширеним функціоналом
Реєстрація гостей	Автоматизована система, електронна реєстраційна картка	2	Безконтактна реєстрація, мобільні ключі
Номерний фонд	Електронні замки, центральна система кондиціонування	2	Розумні номери з голосовим управлінням
Ресторани і бари	POS-системи, електронне меню	3	QR-код для замовлення, персоналізовані рекомендації
Wellness Club	Базова автоматизація обліку відвідувань	1	Цифрові програми тренувань, біометричний моніторинг
Конференц-зали	Мультимедійне обладнання, відеоконференції	4	Доповнена реальність, інтерактивні презентації
Безпека	Відеоспостереження, електронний доступ	3	Біометрична ідентифікація, AI-системи аналізу безпеки
Зв'язок з гостями	Email-комунікація, SMM	2	Чат-бот, персоналізовані push-повідомлення

Розроблено автором

Попри наявність певного рівня цифровізації, готелю «Прем'єр Палац» бракує комплексного підходу до формування єдиної цифрової екосистеми, що забезпечувала б безперервність клієнтського досвіду на всіх етапах взаємодії з гостем. Відсутність повноцінної інтеграції між різними цифровими системами готелю обмежує можливості персоналізації обслуговування та оперативного реагування на зміну потреб клієнтів.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що готель «Прем'єр Палац» забезпечує високий рівень традиційного клієнтського сервісу, що підтверджується позитивною динамікою операційних показників та зростанням рівня завантаження в складних умовах війни. Водночас заклад має суттєвий потенціал для підвищення якості клієнтського досвіду через впровадження сучасних цифрових технологій.

Основними сильними сторонами клієнтського досвіду в готелі є:

персоналізований підхід до обслуговування, професійний персонал з міжнародною сертифікацією, унікальна історична атмосфера, різноманітність гастрономічних концепцій та високий рівень безпеки в умовах воєнного стану. Ключовими недоліками виступають: обмежене використання цифрових технологій, відсутність єдиної цифрової екосистеми клієнтського досвіду, недостатня інтеграція існуючих цифрових рішень та відставання від конкурентів у впровадженні сучасних технологій взаємодії з гостями.

Запровадження цифрових інновацій дозволить готелю «Прем'єр Палац» не лише покращити якість клієнтського досвіду, але й оптимізувати операційні процеси, підвищити ефективність використання ресурсів та створити додаткові конкурентні переваги на ринку преміум-послуг гостинності в умовах відновлення туристичної галузі після завершення воєнного стану в Україні.

2.3. Проблеми та перспективи інтеграції VR та AR у сервіс готелю

Сучасний етап розвитку готельної індустрії характеризується зростаючою роллю цифрових технологій у формуванні конкурентних переваг закладів гостинності. Технології віртуальної (VR) та доповненої реальності (AR) стають не просто інноваційними елементами сервісу, але й стратегічними інструментами трансформації клієнтського досвіду, що набуває особливої актуальності в умовах турбулентного зовнішнього середовища.

Готель «Прем'єр Палац» поєднує в собі унікальну культурну спадщину з поступовим впровадженням сучасних цифрових технологій. Гарне розташування, наявність різноманітних категорій номерів, включаючи тематичні та іменні, а також розвинена інфраструктура з ресторанами різних концепцій створюють потужну базу для розширення клієнтського досвіду через технології віртуальної та доповненої реальності.

Аналіз поточного рівня діджиталізації готелю, проведений на основі даних про впровадження цифрових технологій у різних функціональних зонах, свідчить про нерівномірність цифровізації процесів обслуговування. В таблиці 2.10 представлена оцінка готовності інфраструктури готелю до впровадження

технологій VR/AR.

Таблиця 2.10 - Оцінка готовності інфраструктури готелю «Прем'єр Палац» до впровадження технологій VR/AR

Функціональна зона	Поточний рівень цифровізації	Технічна готовність до VR/AR (1-5)	Потенційний вплив на клієнтський досвід
Система бронювання	Онлайн-бронювання через веб-сайт, інтеграція з OTA	3	Високий (віртуальні тури номерів)
Реєстрація гостей	Автоматизована система, електронна реєстраційна картка	2	Середній (AR-навігація по готелю)
Номерний фонд	Електронні замки, центральна система кондиціонування	2	Високий (інтерактивні елементи управління)
Ресторани і бари	POS-системи, електронне меню	3	Високий (AR-меню з візуалізацією страв)
Wellness Club	Базова автоматизація обліку відвідувань	1	Середній (VR-програми тренувань)
Конференц-зали	Мультимедійне обладнання, відеоконференції	4	Високий (віртуальні презентаційні простори)
Безпека	Відеоспостереження, електронний доступ	3	Низький (обмежені можливості застосування)
Зв'язок з гостями	Email-комунікація, SMM	2	Високий (VR/AR інтерактивні комунікації)

Розроблено автором

Найбільш перспективними для впровадження технологій VR/AR виявляються зони конференц-сервісу, де вже наявне сучасне мультимедійне обладнання, а також система бронювання та ресторанно-барний комплекс, що мають середній рівень цифровізації. При цьому найвищий потенційний вплив на клієнтський досвід можна досягти через інтеграцію цих технологій у процеси презентації номерного фонду, зокрема унікальних тематичних та іменних номерів, що є візитівкою готелю.

Складні умови функціонування в період воєнного стану створюють додаткові виклики для впровадження технологій VR/AR. Водночас ці обставини відкривають унікальні можливості для використання віртуальної реальності як інструменту психологічної підтримки гостей та створення альтернативних просторів для відпочинку й релаксації під час вимушеного перебування в укритті.

Впровадження технологій віртуальної та доповненої реальності у готелі «Прем'єр Палац» стикається з комплексом взаємопов'язаних викликів, що

потребують системного аналізу та розробки стратегії їх подолання. Серед ключових проблемних аспектів варто виділити технологічні, організаційні, фінансові та культурні бар'єри.

Технологічні бар'єри пов'язані насамперед з необхідністю модернізації існуючої IT-інфраструктури готелю для забезпечення стабільної роботи VR/AR рішень. Базуючись на даних про поточний рівень діджиталізації функціональних зон готелю, можна констатувати недостатню інтеграцію наявних цифрових систем, що ускладнює впровадження технологій змішаної реальності, які потребують єдиної цифрової екосистеми закладу. Особливо гостро ця проблема проявляється у сферах з низьким рівнем автоматизації, зокрема у Wellness Club, де впровадження VR-програм тренувань потребуватиме комплексної модернізації технологічної бази.

Організаційні бар'єри зумовлені специфікою лінійно-функціональної структури управління готелю «Прем'єр Палац», яка, попри свої переваги у стабільних умовах, може виявитися недостатньо гнучкою для ефективного впровадження інноваційних технологій. Відсутність окремого підрозділу з цифрової трансформації, який координував би процеси впровадження VR/AR рішень у різних функціональних зонах готелю, створює ризики фрагментарності та неузгодженості інноваційних ініціатив.

Фінансові бар'єри пов'язані зі значними початковими інвестиціями, необхідними для придбання VR/AR обладнання, розробки спеціалізованого контенту та навчання персоналу. В умовах економічної нестабільності, спричиненої воєнним станом в Україні, обґрунтування таких інвестицій стає додатковим викликом, що потребує ретельного аналізу потенційного повернення інвестицій та стратегічної цінності впроваджуваних технологій.

Культурні бар'єри проявляються у можливому опорі змінам з боку персоналу та частини клієнтів, особливо з огляду на історичний статус готелю та його позиціонування як закладу, що поєднує класичні традиції гостинності з сучасними елементами сервісу. Впровадження технологій віртуальної та доповненої реальності вимагатиме трансформації корпоративної культури та

розробки програм адаптації як для співробітників, так і для гостей готелю.

Аналіз відгуків гостей готелю «Прем'єр Палац» демонструє, що попри загальну високу оцінку якості послуг, фактор доступності інформації через цифрові канали отримує нижчі оцінки та згадується лише у 58% відгуків. Це свідчить про наявність прогалин у цифровому клієнтському досвіді, які можуть бути заповнені через впровадження технологій VR/AR, але водночас вказують на необхідність комплексного підходу до цифрової трансформації готелю.

Додатковим викликом є забезпечення безпеки та приватності даних при використанні технологій віртуальної та доповненої реальності, особливо в контексті обробки біометричних даних гостей та збору інформації про їхню поведінку у віртуальному середовищі. Враховуючи статус готелю «Прем'єр Палац» як закладу, що приймає VIP-гостей, включаючи дипломатичних представників та бізнес-лідерів, питання кібербезпеки набуває критичного значення при впровадженні інноваційних технологій.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що впровадження технологій віртуальної та доповненої реальності в готелі «Прем'єр Палац» становить стратегічну можливість для трансформації клієнтського досвіду, особливо в умовах сучасних викликів. Попри наявні бар'єри, цифрова трансформація готельного комплексу відкриває перспективи не лише для модернізації традиційних аспектів гостинності, але й для створення унікальних інноваційних просторів взаємодії з гостями, що гармонійно поєднують історичну спадщину закладу з передовими технологічними рішеннями. Особливо перспективними виглядають напрямки впровадження VR/AR у сферах конференц-сервісу, системи бронювання та ресторанно-барного комплексу, що за умови системного підходу до подолання виявлених викликів дозволить готелю не просто адаптуватися до турбулентного зовнішнього середовища, але й встановити нові стандарти інноваційної гостинності в преміум-сегменті українського готельного ринку.

РОЗДІЛ 3 ПРОЕКТ ВПРОВАДЖЕННЯ VR/AR У ГОТЕЛІ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ»

3.1. Обґрунтування впровадження VR/AR технологій для підвищення клієнтського досвіду

В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та зростаючих очікувань клієнтів преміум-сегменту, впровадження інноваційних рішень стає не просто конкурентною перевагою, а необхідністю для збереження лідерських позицій на ринку. Готель «Прем'єр Палац» стикається з необхідністю балансування між збереженням історичних традицій гостинності та імплементацією сучасних технологічних рішень для задоволення потреб найвимогливіших гостей. Технології VR/AR відкривають унікальні можливості для трансформації клієнтського досвіду, особливо в умовах адаптації до нових реалій функціонування під час воєнного стану в Україні.

Незважаючи на виявлені проблемні аспекти, потенціал інтеграції технологій віртуальної та доповненої реальності у сервіс готелю «Прем'єр Палац» створює значні можливості для трансформації клієнтського досвіду та посилення конкурентних позицій закладу на ринку преміум-послуг гостинності. Перспективні напрями застосування VR/AR технологій доцільно розглядати відповідно до етапів клієнтської подорожі у взаємодії з готелем.

На етапі планування подорожі та вибору готелю перспективним є впровадження VR-турів номерним фондом, зокрема унікальними тематичними та іменними номерами, що дозволить потенційним гостям віртуально відвідати заклад ще до бронювання. Особливої цінності такі тури набувають для міжнародних гостей, які не мають можливості фізично відвідати готель до прийняття рішення про бронювання. Інтеграція VR-турів із системою онлайн-бронювання на веб-сайті готелю може суттєво підвищити конверсію та середній чек замовлень.

На етапі прибуття та розміщення перспективним є впровадження технологій доповненої реальності для навігації територією готелю та

ознайомлення з його інфраструктурою. AR-додаток для смартфона або планшета, який видаватиметься гостям при реєстрації, дозволить візуалізувати історичні факти про будівлю готелю, розповісти про видатних особистостей, які зупинялися в закладі, та створити інтерактивну карту з підказками щодо розташування різних функціональних зон.

На етапі проживання в готелі перспективним є впровадження технологій змішаної реальності для збагачення досвіду користування різними послугами закладу. В таблиці 3.1 представлені потенційні VR/AR рішення для різних функціональних зон готелю «Прем'єр Палац».

Таблиця 3.1 - Потенційні VR/AR рішення для функціональних зон готелю «Прем'єр Палац»

Функціональна зона	Потенційне VR/AR рішення	Очікуваний вплив на клієнтський досвід
Номерний фонд	Інтерактивні AR-інструкції з управління обладнанням номера; VR-екскурсії іншими номерами готелю	Підвищення зручності використання технічних засобів; стимулювання майбутніх бронювань вищої категорії
Ресторани і бари	AR-меню з 3D-візуалізацією страв та напоїв; VR-дегустації вин з віртуальним сомельє	Полегшення вибору страв; підвищення середнього чеку; створення унікальних гастрономічних вражень
Wellness Club	VR-програми тренувань з тренером; AR-візуалізація результатів фізичних вправ	Підвищення мотивації до занять; персоналізація фітнес-програм; збільшення кількості користувачів
Конференц-зали	VR-платформи для гібридних заходів; AR-презентації з інтерактивними елементами	Розширення можливостей для ділових заходів; залучення нових корпоративних клієнтів
Історичні простори	AR-реконструкції історичних подій, що відбувалися в готелі; VR-подорожі у часі	Посилення емоційного зв'язку з історією закладу; створення додаткової цінності перебування
Укриття (бомбосховище)	VR-програми релаксації та віртуального ескапізму під час повітряної тривоги	Зниження стресу гостей в екстремальних ситуаціях; трансформація негативного досвіду у позитивний

Розроблено автором

Особливо перспективним виглядає впровадження AR-меню в ресторанах готелю, що дозволить візуалізувати страви перед замовленням та надати додаткову інформацію про інгредієнти, способи приготування та поєднання з напоями. Зважаючи на різноманітність гастрономічних концепцій в ресторанах

готелю, технології доповненої реальності можуть суттєво збагатити враження гостей та підкреслити унікальність кожного закладу.

Впровадження VR-програм релаксації в укритті (бомбосховищі) готелю представляє інноваційний підхід до трансформації негативного досвіду вимушеного перебування під час повітряної тривоги у можливість для віртуального ескапізму та психологічного відновлення. Технічна реалізація такого рішення не потребує складної інтеграції з іншими системами готелю, що робить цей напрям особливо перспективним для пілотного впровадження VR-технологій.

На етапі виїзду з готелю перспективним є використання технологій віртуальної реальності для створення «цифрових сувенірів» – персоналізованих VR-спогадів про перебування в закладі, які гості зможуть переглядати після повернення додому. Така послуга не лише подовжить позитивні враження від перебування у готелі, але й стимулюватиме повторні візити та рекомендації закладу друзям і колегам.

Інтеграція всіх запропонованих VR/AR рішень у єдину цифрову екосистему готелю сприятиме створенню безперервного персоналізованого клієнтського досвіду, що відповідає преміальному позиціонуванню закладу та підвищує його конкурентоспроможність у сегменті розкішних готелів. Впровадження VR/AR технологій є стратегічно важливим напрямом цифрової трансформації готелю, що має потенціал суттєво підвищити якість клієнтського досвіду, посилити конкурентні позиції закладу на ринку преміум-послуг гостинності та забезпечити додаткові джерела доходу навіть в умовах економічної нестабільності.

3.2. Розробка концепції інтеграції VR-турів та AR-розваг у обслуговування гостей

Одним із ключових напрямів впровадження технологій віртуальної реальності у готелі «Прем'єр Палац» є створення комплексної системи VR-турів, інтегрованої у процеси бронювання та маркетингової комунікації. Ця

система передбачає розробку високоякісних тривимірних моделей усіх категорій номерів та публічних просторів готелю з можливістю віртуального відвідування через різні канали: офіційний веб-сайт, спеціалізований мобільний додаток, соціальні мережі та платформи бронювання.

Особливу увагу в розробці VR-турів пропонується приділити унікальним тематичним та іменним номерам, які є візитівкою готелю «Прем'єр Палац». Для кожного з таких номерів доцільно створити не лише віртуальну модель поточного стану, але й інтерактивні елементи, що розкривають історичний та культурний контекст. Наприклад, для номера «Гетьманський» віртуальний тур може включати елементи доповненої реальності, які демонструють історичні артефакти та розповідають про епоху гетьманату в Україні.

Концепція передбачає три рівні деталізації VR-турів:

- оглядовий рівень: базова 360-градусна панорама номерів та публічних просторів з можливістю віртуального переміщення та огляду основних елементів інтер'єру;
- інтерактивний рівень: можливість взаємодії з окремими елементами номера (увімкнення світла, тестування функцій технічного оснащення);
- іммерсивний рівень: повне занурення у віртуальний простір готелю з елементами симуляції реального перебування, включаючи аудіосупровід та можливість спілкування з віртуальними представниками персоналу.

Інтеграція VR-турів у систему бронювання дозволить потенційним гостям отримати вичерпне уявлення про номер ще до прийняття рішення про бронювання, що значно підвищить конверсію та знизить ризик невідповідності очікувань реальному досвіду. Технічна реалізація такого рішення передбачає розробку API для взаємодії між системою VR-турів та системою управління готелем (PMS), що дозволить в режимі реального часу відображати доступність номерів та актуальні ціни.

Маркетингова складова VR-турів включає можливість поширення віртуальних екскурсій через соціальні мережі, що створює вірусний ефект та значно розширює охоплення потенційної аудиторії. Особливо цінним цей

інструмент стає для залучення міжнародних гостей, які не мають можливості фізично відвідати готель до прийняття рішення про бронювання.

З урахуванням специфіки функціонування готелю в умовах воєнного стану, VR-тури набувають додаткової цінності як інструмент подолання психологічного бар'єру потенційних гостей щодо безпеки перебування в Києві. Включення до віртуальних екскурсій демонстрації укриття (бомбосховища) та систем безпеки дозволить наочно продемонструвати високий рівень готовності готелю до забезпечення безпеки гостей у нестандартних ситуаціях.

Доповнена реальність (AR) відкриває унікальні можливості для збагачення досвіду гостей безпосередньо під час їхнього перебування в готелі «Прем'єр Палац». Концепція впровадження AR-розваг та сервісів передбачає створення екосистеми інтерактивних елементів, доступних через спеціалізований мобільний додаток готелю або через AR-окуляри, які будуть надаватися гостям як частина преміального сервісу.

Центральним елементом концепції є створення інтерактивної AR-навігації територією готелю, що дозволить гостям легко орієнтуватися в розгалуженій інфраструктурі закладу та отримувати контекстуальну інформацію про різні функціональні зони. Сканування спеціальних AR-маркерів, розміщених у ключових точках готелю, активуватиме віртуальних гідів, які надаватимуть інформацію про історію відповідних приміщень, розповідатимуть цікаві факти про знаменитих гостей, які зупинялися в готелі, та пропонуватимуть рекомендації щодо доступних послуг.

Особливий акцент пропонується зробити на впровадженні AR-елементів у ресторанно-барний комплекс готелю. Розробка інтерактивного AR-меню для кожного з чотирьох закладів дозволить гостям не лише бачити реалістичні тривимірні моделі страв перед замовленням, але й отримувати додаткову інформацію про інгредієнти, способи приготування та рекомендації щодо поєднання з напоями. Для ресторану японської кухні Ikigai AR-технології можуть візуалізувати процес приготування суші та сашімі, для панорамного ресторану ATMOSFERA – демонструвати розташування визначних пам'яток

Києва, видимих з вікон закладу, а для BAR 1909 – відтворювати атмосферу початку XX століття через історичні AR-реконструкції.

В рамках адаптації до функціонування в умовах воєнного стану, пропонується впровадження AR-інструкцій з безпеки, які активуватимуться під час повітряної тривоги та надаватимуть покрокові вказівки щодо найкоротшого шляху до укриття з будь-якої точки готелю. Такий підхід значно знизить рівень стресу гостей у нестандартних ситуаціях та підвищить загальний рівень безпеки перебування в готелі.

Для Wellness Club готелю пропонується розробка AR-програм персоналізованих тренувань, які візуалізуватимуть правильну техніку виконання вправ, надаватимуть рекомендації щодо оптимального навантаження та відстежуватимуть прогрес гостя. Інтеграція AR-технологій із системою фітнес-трекінгу дозволить створити індивідуальні програми тренувань, що враховують фізичні характеристики та цілі кожного гостя.

Для конференц-сервісу готелю пропонується впровадження AR-презентацій з інтерактивними елементами, що значно розширить можливості для проведення ділових заходів та залучення корпоративних клієнтів. Технологія дозволить створювати тривимірні моделі, графіки та діаграми, з якими доповідачі зможуть взаємодіяти в режимі реального часу, що підвищить ефективність комунікації та запам'ятовуваність представленої інформації.

Особливо інноваційним елементом концепції є впровадження AR-ігор та розваг, тематично пов'язаних з історією готелю «Прем'єр Палац». Пропонується розробка AR-квесту «Таємниці Прем'єр Палацу», який дозволить гостям у ігровій формі дізнатися про історичні події, пов'язані з будівлею готелю, та знайти віртуальні артефакти, заховані в різних частинах закладу. Успішне проходження квесту може винагороджуватися реальними бонусами, наприклад, комплементарними напоями у BAR 1909 або знижкою на спа-процедури.

Реалізація запропонованої концепції інтеграції VR-турів та AR-розваг потребує створення комплексної технічної інфраструктури, яка забезпечить

стабільне функціонування всіх елементів системи та їх гармонійну взаємодію з існуючими цифровими рішеннями готелю «Прем'єр Палац».

Базовим елементом інфраструктури має стати модернізація Wi-Fi мережі готелю для забезпечення стабільного високошвидкісного доступу до інтернету в усіх зонах закладу. Враховуючи високі вимоги VR/AR технологій до пропускну здатності мережі, рекомендується впровадження Wi-Fi 6 (802.11ax) із розгортанням достатньої кількості точок доступу для забезпечення безперебійного зв'язку навіть у підвальних приміщеннях, де розташоване укриття (бомбосховище).

Для забезпечення доступу гостей до VR-турів у різних форматах пропонується створення трьох основних технічних рішень:

- Веб-версія VR-турів, оптимізована для перегляду через браузер на різних пристроях (комп'ютерах, планшетах, смартфонах) без необхідності встановлення додаткового програмного забезпечення;
- Мобільний додаток готелю "Прем'єр Палац" з інтегрованим модулем VR/AR, який дозволить використовувати як функції віртуальних турів, так і елементи доповненої реальності під час перебування в готелі;
- Стаціонарні VR-станції у лобі готелю та конференц-центрі, обладнані високоякісними VR-шоломами (наприклад Oculus Quest Pro) для демонстрації потенційним клієнтам та гостям, які не мають власних VR-пристроїв.

Для реалізації AR-розваг та сервісів необхідно розробити спеціалізований модуль доповненої реальності в рамках мобільного додатку готелю. Технічно цей модуль може базуватися на платформах ARCore (для Android-пристроїв) та ARKit (для iOS-пристроїв), що забезпечить сумісність з більшістю сучасних смартфонів та планшетів. Додатково рекомендується придбання партії AR-окулярів (наприклад, Microsoft HoloLens 2 або Magic Leap 2) для надання гостям преміум-категорій номерів для повноцінного використання всіх можливостей доповненої реальності без необхідності постійно тримати смартфон у руках.

Окрему увагу слід приділити інтеграції VR/AR рішень з існуючими системами готелю, зокрема з системою управління готелем (PMS), системою управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та системами бронювання. Така інтеграція дозволить автоматизувати процеси персоналізації контенту відповідно до профілю гостя, його попередніх візитів та преференцій.

Для забезпечення безпеки та захисту даних гостей при використанні VR/AR технологій необхідно впровадження комплексної системи кібербезпеки, що включатиме шифрування даних, багатофакторну автентифікацію та регулярний аудит безпеки. Особлива увага має бути приділена захисту біометричних даних, які можуть збиратися під час використання AR-додатків для персоналізації контенту.

Отже, розроблена концепція інтеграції VR-турів та AR-розваг у обслуговування гостей готелю «Прем'єр Палац» представляє собою комплексне рішення, спрямоване на трансформацію клієнтського досвіду та посилення конкурентних позицій закладу на ринку преміум-послуг гостинності. Запропоновані технологічні рішення органічно поєднують багату історичну спадщину готелю з інноваційними підходами до взаємодії з гостями, створюючи унікальний симбіоз традицій та сучасності.

3.3. Оцінка економічної та конкурентної ефективності від впровадження цифрових технологій

Реалізація комплексного проекту впровадження технологій віртуальної та доповненої реальності у готелі "Прем'єр Палац" потребує значних інвестиційних витрат, структура яких включає придбання обладнання, розробку програмного забезпечення, створення контенту та навчання персоналу. На основі аналізу ринкових пропозицій та консультацій з профільними експертами було сформовано деталізований кошторис проекту.

Загальний обсяг необхідних інвестицій для комплексної реалізації всіх запропонованих VR/AR рішень оцінюється в 4,2-4,8 млн грн. Для подальших розрахунків використовуємо середнє значення в 4,5 млн грн. Детальна

структура інвестиційних витрат представлена у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Структура інвестиційних витрат проекту впровадження VR/AR технологій у готелі "Прем'єр Палац"

Категорія витрат	Сума, млн грн	Частка у загальних витратах, %	Призначення
Обладнання	1,575	35	VR-шоломи (15 од.), AR-окуляри (10 од.), сервери, проєкційне обладнання, системи трекінгу
Програмне забезпечення та контент	2,025	45	Розробка VR-турів, AR-додатків, 3D-моделювання, створення інтерактивних сценаріїв
Інтеграція з існуючими системами	0,54	12	Інтеграція з CRM, системою бронювання, веб-сайтом готелю
Навчання персоналу	0,36	8	Проведення тренінгів, створення методичних матеріалів, технічна підтримка
Разом	4,5	100	

Розроблено автором

Враховуючи особливості функціонування готелю в умовах воєнного стану та пов'язані з цим економічні ризики, рекомендується етапна реалізація проекту з пріоритизацією напрямів, що демонструють найшвидшу окупність та найвищий потенційний вплив на клієнтський досвід. Для цього було розроблено календарний план впровадження технологій (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Календарний план реалізації проекту

Етап	Термін	Заходи	Бюджет, млн грн
I	1-3 місяці	Придбання базового обладнання, розробка VR-турів готелем та віртуального примірювання	1,2
II	4-6 місяці	Впровадження AR-навігації, розробка мобільного додатку	1,5
III	7-9 місяці	Створення VR-розваг, інтеграція з існуючими системами	1,3
IV	10-12 місяці	Навчання персоналу, впровадження систем аналітики, маркетингові заходи	0,5
Разом			4,5

Розроблено автором

Така стратегія дозволить розподілити інвестиційне навантаження в часі та забезпечити поступове нарощування компетенцій персоналу у використанні нових технологій.

Для оцінки фінансової ефективності проекту було проведено прогнозування грошових потоків на наступні 5 років (табл. 3.4). При цьому

враховувалися такі фактори впливу VR/AR технологій на дохідність готелю:

- збільшення середньої заповнюваності номерного фонду на 8-12% завдяки підвищенню привабливості готелю для технічно орієнтованих клієнтів;
- зростання середнього чеку на 15-20% за рахунок додаткових послуг з використанням VR/AR технологій;
- збільшення кількості заходів у конференц-центрі готелю на 25-30%;
- зниження маркетингових витрат на 10-15% завдяки більш ефективним інструментам просування.

Таблиця 3.4 - Прогнозовані грошові потоки від впровадження VR/AR технологій, тис. грн

Показник	Рік 1	Рік 2	Рік 3	Рік 4	Рік 5
Додатковий дохід від збільшення заповнюваності	860	1 290	1 580	1 740	1 920
Додатковий дохід від підвищення середнього чеку	620	950	1 250	1 450	1 650
Додатковий дохід від конференц-сервісу	380	570	750	850	950
Економія на маркетингових витратах	240	310	350	380	400
Загальний додатковий грошовий потік	2 100	3 120	3 930	4 420	4 920
Витрати на обслуговування обладнання	-120	-150	-180	-210	-240
Витрати на оновлення контенту	-180	-220	-260	-300	-340
Чистий грошовий потік	1 800	2 750	3 490	3 910	4 340

Розроблено автором

Для оцінки фінансової ефективності проекту було застосовано стандартні інвестиційні метрики, розраховані на основі прогнозованих грошових потоків з урахуванням факторів ризику та невизначеності.

NPV розраховується за формулою:

$$NPV = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}, \quad (3.1)$$

де I_0 - початкові інвестиції (4,5 млн грн);

CF_t - чистий грошовий потік у період t ;

r - ставка дисконтування (15% з урахуванням ризиків воєнного часу);

n - тривалість проекту (5 років);

Розрахунок:

$$NPV = -4,5 + \frac{1,8}{(1+0,15)^1} + \frac{2,75}{(1+0,15)^2} + \frac{3,49}{(1+0,15)^3} + \frac{3,91}{(1+0,15)^4} + \frac{4,34}{(1+0,15)^5} = 5,827 \text{ млн грн}$$

При продовженні проекту на 7 років (з урахуванням подальшого зростання грошових потоків) NPV досягає 8,6 млн грн, що свідчить про високу економічну ефективність проекту.

IRR визначається як ставка дисконтування, при якій NPV проекту дорівнює нулю:

$$0 = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t}, \quad (3.2)$$

Для розрахунку IRR використовується метод ітерацій:

$$0 = -4,5 + \frac{1,8}{(1+IRR)^1} + \frac{2,75}{(1+IRR)^2} + \frac{3,49}{(1+IRR)^3} + \frac{3,91}{(1+IRR)^4} + \frac{4,34}{(1+IRR)^5}$$

Розв'язавши це рівняння (використовуючи фінансові функції Excel), отримуємо:

$$IRR = 27,3\%$$

Значення IRR (27,3%) значно перевищує ставку дисконтування (15%), що підтверджує високу стійкість проекту до зміни економічних умов.

Для розрахунку DPP необхідно визначити момент, коли сума дисконтованих грошових потоків перевищить величину початкових інвестицій.

Таблиця 3.5 - Розрахунок DPP

Рік	Чистий грошовий потік, млн грн	Дисконтований грошовий потік, млн грн	Накопичений дисконтований грошовий потік, млн грн
0	-4,5	-4,5	-4,5
1	1,8	1,565	-2,935
2	2,75	2,079	-0,856
3	3,49	2,292	1,436
4	3,91	2,235	3,671
5	4,34	2,156	5,827

Розроблено автором

Використовуючи лінійну інтерполяцію, знаходимо:

$$DPP = 2 + \frac{0,856}{2,292} = 2,373 \text{ роки}$$

При більш консервативному прогнозі (з урахуванням можливих ризиків)

DPP становить 3,2 роки.

PI розраховується як відношення суми дисконтованих грошових потоків до величини початкових інвестицій:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t}}{I_0}, \quad (3.3)$$

$$PI = \frac{1,565+2,079+2,292+2,235+2,156}{4,5} = 2,29$$

PI становить 2,29, що також свідчить про високу ефективність інвестицій.

MIRR враховує реінвестування доходів за ставкою, що дорівнює вартості капіталу. При використанні фінансових функцій Excel MIRR = 19,4%, що також підтверджує ефективність проекту.

Для оцінки стійкості проекту до різних ризиків було проведено аналіз чутливості NPV до зміни ключових параметрів (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 - Аналіз чутливості NPV проекту, млн грн

Зміна параметра	-20%	-10%	0	10%	20%
Обсяг інвестицій	6,73	6,28	5,83	5,38	4,93
Додатковий дохід	3,67	4,75	5,83	6,91	7,99
Ставка дисконтування	6,94	6,37	5,83	5,33	4,87

Розроблено автором

Результати аналізу чутливості свідчать, що навіть при несприятливих змінах ключових параметрів (зростання інвестицій на 20%, зниження доходів на 20% або підвищення ставки дисконтування на 20%) проект залишається економічно ефективним ($NPV > 0$).

Розраховані показники свідчать про високу фінансову ефективність проекту впровадження технологій віртуальної та доповненої реальності у готелі «Прем'єр Палац». Позитивне значення чистої приведеної вартості та внутрішня норма дохідності, що суттєво перевищує вартість капіталу, підтверджують економічну доцільність реалізації проекту навіть в умовах підвищених ризиків, пов'язаних з воєнним станом в Україні.

Додатковим аргументом на користь впровадження VR/AR технологій є їх здатність генерувати стабільні грошові потоки навіть за умови обмеження

традиційних напрямів діяльності готелю через безпекову ситуацію. Зокрема, технології віртуальної реальності дозволяють частково компенсувати скорочення міжнародного туристичного потоку шляхом залучення внутрішніх туристів, для яких інноваційність сервісу може стати вирішальним фактором у виборі місця розміщення в межах України.

Крім того, впровадження VR/AR технологій сприятиме:

- зміцненню конкурентних позицій готелю «Прем'єр Палац» на ринку готельних послуг України;
- формуванню іміджу інноваційного лідера галузі;
- підвищенню лояльності клієнтів та збільшенню частки повторних відвідувань;
- диверсифікації джерел доходу готелю;
- підвищенню кваліфікації персоналу та формуванню нових компетенцій.

Наведені розрахунки та аналіз підтверджують, що впровадження технологій віртуальної та доповненої реальності у готелі «Прем'єр Палац» є економічно обґрунтованим та фінансово привабливим проектом, здатним забезпечити стійкі конкурентні переваги в умовах трансформації ринку готельних послуг.

3.4. Аналіз ринку, порівняння та вибір оптимальних VR/AR рішень

3.4.1. Платформи для створення VR-турів

VR-тури є ключовим інструментом на етапі бронювання. Тож розглянемо провідні платформи для їх створення.

1. **Matterport.** Лідер ринку у створенні високо деталізованих 3D-моделей просторів. Технологія дозволяє не просто створювати панорамні фото, а сканувати простір для побудови точної тривимірної моделі, по якій можна вільно переміщатися. Фотореалістичні, плавні переходи, можливість перегляду у режимі «лялькового будинку» (dollhouse view), що дає повне

уявлення про планування. Використовується такими готельними мережами як Mandarin Oriental, Atlantis Dubai, InterContinental використовують Matterport для демонстрації номерів люкс та публічних зон.

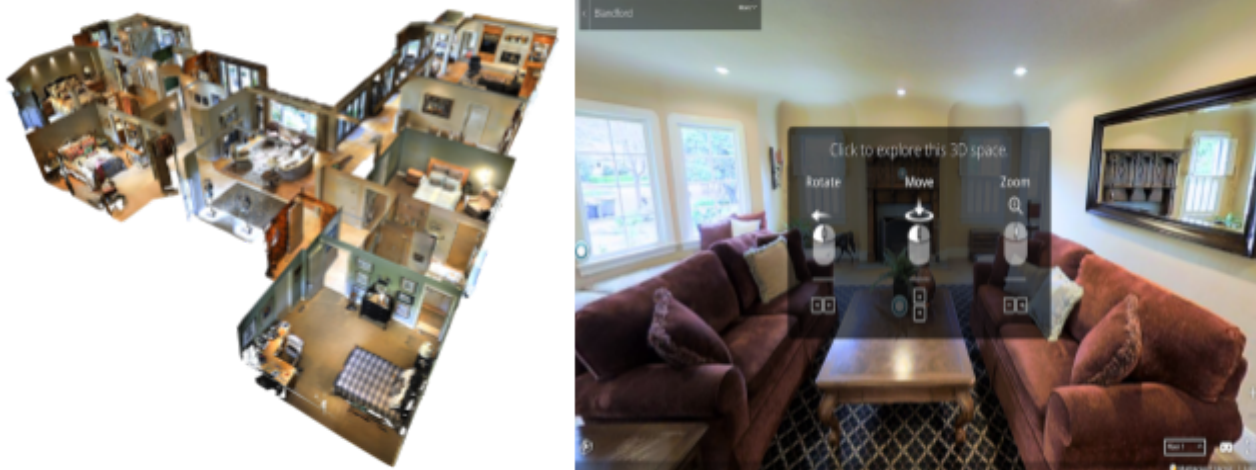


Рисунок 3.5 - Приклад візуалізації VR-туру на платформі Matterport з режимом «лялькового будинку» та вид зсередини.

2. **3DVista.** Професійне програмне забезпечення, що надає широкі можливості для кастомізації та інтерактивності. Дозволяє додавати у віртуальні тури відео, аудіо, інформаційні точки, форми для заповнення та елементи гейміфікації. Має високу якість зображення з можливістю інтегрувати анімовані елементи та створювати унікальний інтерфейс користувача. Використовується агентствами нерухомості та butik-готелями, які прагнуть створити унікальний брендований досвід, наприклад, готель The Yeatman в Португалії.
3. **Kuula.** Хмарна платформа, орієнтована на простоту використання та соціальну інтеграцію. Дозволяє легко створювати та поширювати 360°-тури, додавати інтерактивні елементи (hotspots). Якісні панорамні фото, менш плавні переходи порівняно з Matterport. Зазвичай частіше використовується невеликими готелями, ресторанами та для віртуальних виставок через доступну цінову політику.

Для готелю преміум-класу, яким є «Прем'єр Палац», рекомендується платформа Matterport. Незважаючи на вищу вартість, вона забезпечує найвищу якість візуалізації та створює ефект повної присутності, що є вирішальним для потенційних гостей, які обирають люксові та іменні номери. Можливість інтеграції через API дозволить зв'язати VR-тур із системою бронювання, показуючи доступність номера в реальному часі. Для унікальних номерів, як «Гетьманський», базовий тур Matterport можна доповнити інтерактивними елементами, розробленими за допомогою 3DVista, створивши гібридне рішення.

3.4.2. Платформи для розробки AR-додатків

AR-функціонал (навігація, меню, квести) потребує розробки кастомного мобільного додатку або інтеграції в існуючий. Основою для цього слугують наступні технології:

1. **ARKit (Apple) та ARCore (Google).** Нативні фреймворки для створення додатків доповненої реальності для iOS та Android відповідно. Вони надають базовий функціонал: відстеження руху, розпізнавання горизонтальних та вертикальних поверхонь, оцінка освітлення. Дозволяють створювати високореалістичні AR-сцени, які стабільно «прив'язані» до реального світу. Приклади продукту створеного за їх допомогою: додаток IKEA Place (розміщення віртуальних меблів у кімнаті), гра Pokémon GO, додатки для навігації в аеропортах (Gatwick Airport).

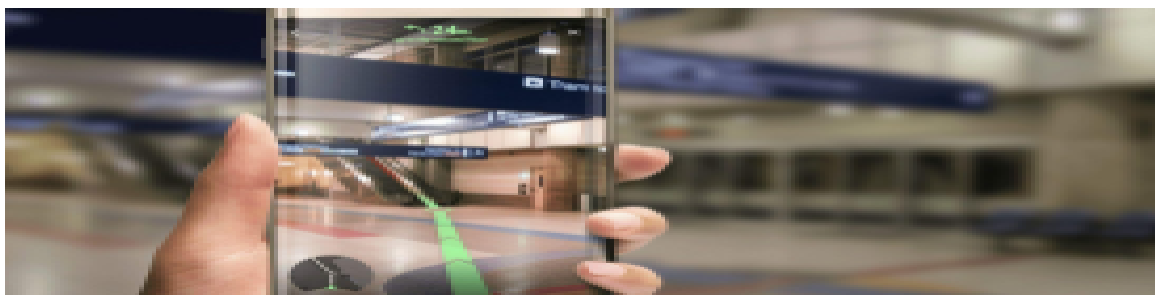


Рисунок 3.2 - Приклад роботи AR-навігації в мобільному додатку, створеному на базі ARCore.

2. **Unity + Vuforia Engine.** Unity є провідним ігровим рушієм, який широко використовується для розробки VR/AR контенту. Vuforia — це один з найпотужніших SDK для AR, що легко інтегрується в Unity. Vuforia чудово розпізнає зображення (AR-маркери), об'єкти та простори. Дозволяє створювати складні інтерактивні AR-сцени з анімацією, 3D-моделями та ігровою логікою. Автомобільні бренди (Mercedes, Audi) використовують для візуалізації автомобілів, освітні проекти, інтерактивні пакування. Музей Гуггенхайма в Більбао використовував AR для візуалізації експонатів.

Найбільш раціональним рішенням є розробка єдиного мобільного додатку на базі рушія Unity з використанням SDK Vuforia. Цей підхід дозволяє:

- ❖ Створити один додаток для iOS та Android, що суттєво економить бюджет та час.
- ❖ Реалізувати весь спектр запланованих AR-функцій:
 - AR-навігація та історичні реконструкції: за допомогою розпізнавання AR-маркерів (таблички, картини).
 - AR-квест: завдяки потужній ігровій логіці Unity.
 - AR-меню: через розпізнавання зображень у друкованому меню або через активацію з інтерфейсу додатку.

3.4.3. Рішення для AR-меню

Окремо варто розглянути готові платформи, що спеціалізуються на створенні AR-меню.

1. **QReal (The Glimpse Group).** Компанія, що спеціалізується на створенні високоякісних фотореалістичних 3D-моделей їжі та напоїв для AR. Працює з відомими брендами, наприклад: мережа бургерних Vareburger, ресторанний холдинг TAO Group. Клієнт наводить камеру на QR-код на столі і бачить 3D-модель страви.



Рисунок 3.3 - Приклад візуалізації AR-меню від QReal, де клієнт бачить 3D-модель страви.

2. **Menu AR / AR-Menu.** Стартапи, що пропонують пакетні рішення для ресторанів. Зазвичай це веб-додаток (WebAR), що не потребує встановлення, та працює через QR-код. Якість моделей може варіюватися, зазвичай поступається QReal. Використовується незалежними ресторанами в Європі та США для підвищення залученості клієнтів.

Для ресторанів готелю («Ikigai», «ATMOSFERA», «BAR 1909») критично важливою є бездоганна якість. Тому рекомендується залучити для створення 3D-моделей страв спеціалізованого підрядника рівня QReal. Ці моделі потім можуть бути інтегровані в загальний мобільний додаток готелю, розроблений на Unity, що створить єдину безшовну екосистему для гостя. Такий підхід гарантує преміальну якість візуалізації, що відповідає статусу ресторанів.

Отже, запропонований аналіз ринку дозволяє сформулювати конкретний технологічний стек для реалізації проекту: VR-тури на базі Matterport, інтегровані з веб-сайтом та системою бронювання, та єдиний мобільний додаток на Unity з SDK Vuforia, який міститиме AR-навігацію, квести, інструкції та AR-меню з високоякісними 3D-моделями від профільного підрядника. Такий підхід забезпечить високу якість кінцевого продукту, ефективне використання бюджету та створення унікального клієнтського досвіду, що посилить конкурентні переваги готелю «Прем'єр Палац».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За темою курсової роботи було досліджено віртуальну та доповнену реальність як інструменти покращення клієнтського досвіду в готельному підприємстві. За результатами проведеного дослідження можна сформулювати наступні висновки:

1. Клієнтський досвід у індустрії гостинності є комплексним багатовимірним конструктом, що охоплює сенсорні, емоційні, когнітивні та соціальні аспекти взаємодії гостя із закладом. Він формується через численні точки контакту - від моменту бронювання до післясервісного супроводу, і включає не лише функціональну складову послуг, але й емоційну цінність взаємодії. Сучасні технологічні інновації, такі як мобільні додатки, системи розумного номеру та безконтактні технології, радикально трансформують традиційні моделі обслуговування, сприяючи гіперперсоналізації та інтеграції принципів сталого розвитку. Стратегічне управління клієнтським досвідом, що базується на систематичному вимірюванні та аналізі взаємодії з гостями, стає ключовим фактором диференціації в умовах високої конкуренції, забезпечуючи закладам гостинності стабільне зростання лояльності клієнтів та конкурентні переваги на ринку.

2. Технології віртуальної (VR) та доповненої реальності (AR) суттєво трансформують підходи до обслуговування клієнтів у готельній сфері, пропонуючи інноваційні рішення на всіх етапах взаємодії з гостями. Принципова відмінність між цими технологіями полягає в ступені заміщення реального світу, де VR повністю занурює користувача у віртуальне середовище, а AR інтегрує цифрові елементи в реальний світ. Впровадження цих технологій у готельному бізнесі відбувається через різноманітні форми - від віртуальних турів номерами та AR-навігації територією до інтерактивних розважальних програм та цифрових меню з візуалізацією страв. Результатом такої інтеграції стає персоналізація сервісу, розширення спектру послуг, оптимізація комунікації між гостями та персоналом, а також створення

емоційно насиченого перебування, що в сукупності призводить до зростання лояльності клієнтів та покращення операційних показників готелю.

3. Міжнародний досвід впровадження технологій віртуальної та доповненої реальності у готельному бізнесі демонструє їх еволюцію від експериментальних проєктів до повноцінних технологічних рішень, що суттєво впливають на всі аспекти функціонування закладів гостинності. Регіональні підходи до застосування VR/AR відрізняються залежно від культурних особливостей та рівня технологічного розвитку: азійсько-тихоокеанський регіон фокусується на максимальній автоматизації та футуристичному досвіді, північноамериканський – на практичності та окупності інвестицій, європейський – поєднує традиції з інноваціями, а близькосхідний – підкреслює розкіш та технологічну перевагу.

4. Проведений аналіз діяльності готелю «Прем'єр Палац». П'ятизірковий готель, розташований у самому серці Києва, має багату історію, та є частиною культурної спадщини міста. Заклад вирізняється різноманітним номерним фондом, включаючи тематичні й іменні номери, чотирма концептуальними ресторанами. Незважаючи на значні виклики, особливо у 2023 році, який виявився найскладнішим з фінансової точки зору, готель зміг адаптуватися до нових реалій ринку готельних послуг, зокрема обладнавши укриття на випадок повітряної тривоги. Це підтверджується позитивною динамікою основних показників у 2024 році: збільшенням одноразової місткості на 12,9%, зростанням коефіцієнта завантаження з 45% до 70%, суттєвим покращенням рентабельності продажів до 29,25% та зниженням збитковості власного капіталу з -15,11% до -8,34%. Однак, збереження від'ємного фінансового результату вказує на необхідність подальшої оптимізації структури витрат та диверсифікації джерел доходу для досягнення беззбитковості в майбутньому, особливо в контексті нестабільної геополітичної ситуації, високої конкуренції у преміум-сегменті та значних витрат на утримання історичної будівлі.

5. Готель «Прем'єр Палац» демонструє високий рівень традиційного

клієнтського сервісу. Основними перевагами закладу є персоналізований підхід до обслуговування, професійний персонал з міжнародною сертифікацією, унікальна історична атмосфера та різноманітні гастрономічні концепції. Водночас, готель має значний потенціал для покращення якості обслуговування через впровадження сучасних цифрових технологій, оскільки наявний рівень діджиталізації є нерівномірним та недостатньо інтегрованим. Відсутність єдиної цифрової екосистеми клієнтського досвіду обмежує можливості персоналізації та оперативного реагування на потреби гостей.

6. Впровадження технологій VR/AR у готелі «Прем'єр Палац» представляє стратегічну можливість для трансформації клієнтського досвіду. Аналіз готовності інфраструктури показав, що найбільш перспективними для інтеграції цих технологій є зони конференц-сервісу, система бронювання та ресторанно-барний комплекс, де можна досягти високого впливу на якість обслуговування. Незважаючи на наявні технологічні, організаційні, фінансові та культурні бар'єри, цифрова трансформація готельного комплексу відкриває перспективи не лише для модернізації традиційних аспектів гостинності, але й для створення унікальних інноваційних форматів взаємодії з гостями.

7. Впровадження VR/AR технологій у готелі «Прем'єр Палац» є стратегічно важливим напрямом цифрової трансформації, що дозволяє збалансувати історичні традиції гостинності з інноваційними підходами до обслуговування. Запропоновані рішення охоплюють усі етапи клієнтської подорожі: від VR-турів під час планування подорожі до AR-навігації на етапі прибуття та AR-меню в ресторанах під час проживання. Особливо перспективним є впровадження VR-програм релаксації в укритті готелю, що трансформує негативний досвід повітряних тривог у можливість для віртуального ескапізму. Інтеграція всіх VR/AR рішень у єдину цифрову екосистему сприятиме створенню безперервного персоналізованого клієнтського досвіду, що відповідає преміальному позиціонуванню закладу та підвищує його конкурентоспроможність у сегменті розкішних готелів навіть в умовах економічної нестабільності.

8. Розроблена концепція інтеграції VR-турів та AR-розваг представляє комплексне рішення, що органічно поєднує історичну спадщину готелю з інноваційними технологіями взаємодії з гостями. Ключовими елементами концепції є трирівнева система VR-турів (оглядовий, інтерактивний та іммерсивний рівні), інтегрована з системами бронювання та маркетингової комунікації, а також екосистема AR-елементів, що включає інтерактивну навігацію, AR-меню в ресторанах, AR-інструкції з безпеки, персоналізовані програми тренувань у Wellness Club та тематичні AR-ігри. Для технічної реалізації передбачено модернізацію Wi-Fi мережі готелю, розробку веб-версії VR-турів, створення мобільного додатку з VR/AR модулем, придбання VR-шоломів та AR-окулярів, а також інтеграцію з існуючими системами готелю при забезпеченні комплексного захисту даних гостей, що в сукупності дозволить створити унікальний симбіоз традицій та сучасності для преміум-сегменту готельних послуг.

9. Комплексна оцінка економічної ефективності впровадження VR/AR технологій у готелі «Прем'єр Палац» демонструє високу інвестиційну привабливість проекту із загальними інвестиціями 4,5 млн грн та позитивними показниками фінансової ефективності: NPV становить 5,827 млн грн (при ставці дисконтування 15%), IRR – 27,3%, DPP – 2,37 роки, PI – 2,29, MIRR – 19,4%. Аналіз чутливості підтверджує стійкість проекту до несприятливих змін ключових параметрів, включаючи зростання інвестицій на 20%, зниження доходів на 20% або підвищення ставки дисконтування на 20%. Окрім фінансових вигод, впровадження цих технологій дозволить зміцнити конкурентні позиції готелю, сформувати імідж інноваційного лідера галузі, підвищити лояльність клієнтів, диверсифікувати джерела доходу та підвищити кваліфікацію персоналу, що особливо цінно в умовах функціонування під час воєнного стану в Україні, коли традиційні напрями діяльності готелю можуть бути обмежені через безпекову ситуацію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ

1. Бондар Н., Боцян Т., Шаран Л. Імерсивні технології в готельному бізнесі: аналіз світового досвіду. Економіка та суспільство. 2022. № 45.
2. Бондарчук К. Аналіз взаємодії маркетингу й обслуговування клієнтів у готельно-ресторанному бізнесі України. Аналіз взаємодії маркетингу й обслуговування клієнтів у готельно-ресторанному бізнесі України. 2024. № 30.
3. Іванова Л., Вовчанська О. Сучасний досвід маркетингу вражень в індустрії гостинності. Економіка та управління підприємствами. 2021. № 65.
4. Кащук К. М., Мосійчук І. В., Саух І. В. Сучасні технології управління в готельно-ресторанному бізнесі: практики та інновації. Бізнес Інформ. 2023. № 6. С. 93–99.
5. Коростова І. О. Стан та перспективи маркетингу під час війни. Цифрова економіка та економічна безпека. 2022. № 2 (02). С. 52–55.
6. Кохан М., Бірюкова Ю. Стратегічний потенціал готельно-ресторанного бізнесу України у часи невизначеності та швидких змін. Економіка та суспільство. 2023. № 57.
7. Лисюк Т., Терещук О., Пасічник М. Інноваційні технології у готельно-ресторанному господарстві. Економіка та суспільство. 2022. № 40.
8. Мендела І. Я., Румянцева І. Б. Соціальні медіа в готельно-ресторанному бізнесі. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2023. Т. 2. № 19. С. 41–48.
9. Моргулець О. Б. Клієнтоорієнтована модель сервіс-менеджменту. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2014. № 9 (4). С. 111-115.
10. Морохова В., Бойко О. Маркетингове забезпечення діяльності підприємств малого бізнесу. Економічний форум. 2024. Т. 1, № 4. С. 56–61.
11. Нестеренко С. А., Бочарова Н. О., Ярчук А. В. Сучасні аспекти менеджменту й адміністрування в готельно-ресторанному бізнесі. Збірник

наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2021. № 1 (43). С. 82–87.

12. Рогова Н., Оніщенко О. Переваги інновацій для підвищення якості обслуговування в готелях та ресторанах. Економіка та суспільство. 2024. № 68.

13. Савицька Н. Л. Інновації у формуванні клієнтського досвіду в торгівлі та готельно-ресторанному господарстві. Потенціал сталого розвитку в умовах регіональних та глобальних викликів : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Чернівці (Україна) – м. Сучава (Румунія), 01–13 трав. 2022 р.). Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2022. С. 109–110.

14. Савицька Н. Л. Управління клієнтським досвідом в контексті розвитку поведінкового маркетингу. Львів : Видавець Кошовий Б.-ПО, 2023.

15. Савицька Н. Л., Чміль Г. Л., Джгуташвілі Н. М. Клієнт-орієнтоване управління в готельно-ресторанному бізнесі : монографія. Харків : Видавець Іванченко І. С., 2021. 209 с.

16. Ситник Н. І. Управління клієнтським досвідом як стратегія розвитку бізнесу. Бізнес Інформ. 2021. Т. 9. С. 216-224.

17. Основна інформація про ПРАТ «ГОТЕЛЬ „ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ“». URL: <https://opendatabot.ua/c/21660999> (дата звернення: 19.05.2025)

18. Офіційний сайт ПРАТ «ГОТЕЛЬ „ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ“». URL: <https://premier-palace.phnr.com/ua> (дата звернення: 19.05.2025)

19. Янчук Т. В. Сучасний механізм управління маркетинговою діяльністю з використанням інформаційних технологій. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. № 2. С. 379–384.

20. Янчук Т. В., Любінчак К. Р., Вовколуп А. Ю. Ефективність упровадження маркетингових технологій на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2020. № 29. С. 176–179.

21. Головний сайт Matterport. URL: https://matterport.com/?srsltid=AfmBOoqpFqJd2cdGJ4C7JsddTv_i2D5_j-mvStLNNnamobXbHutMrfe3

22. Фото для ілюстрації VR-туру на платформі Matterport. URL:
<https://www.virtuance.com/matterport-3d-tours/>

23. Візуалізація роботи AR-навігації в мобільному додатку, створеному на базі ARCore. URL:
<https://mobidev.biz/blog/indoor-navigation-augmented-reality-demo-video>

24. Фото для прикладу візуалізації AR-меню від QReal. URL:
<https://ar-code.com/images/AR-Code-Object-Capture-app.webp> та
<https://www.qreal.io/lifelike-3d>