

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2026. № 3.
ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.3.175>

УДК 658

М. В. Перекицай,

аспірант, Державний університет економіки і технологій, м. Кривий Ріг

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-8830-5381>

КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖЕВИХ СТРУКТУР У ПОСТІНДУСТРІАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ

M. Perekytsai,

PhD student, State University of Economics and Technology, Kryvyi Rih

CONCEPTUALIZATION OF A STRATEGIC MANAGEMENT MODEL FOR THE DEVELOPMENT OF HOTEL NETWORK STRUCTURES IN THE POST-INDUSTRIAL ECONOMY

Стаття присвячена дослідженню стратегічного управління розвитком готельних мережеских структур у постіндустріальній економіці в аспекті розроблення та концептуалізації відповідної моделі. Автором розглянуто можливість використання в моделі особливостей багаторівневої мережескої архітектури, інтеграцію стратегічного, економічного, ризикового та цифрового контурів, а також циклічну природу управлінського

процесу з механізмом зворотного зв'язку. У статті обґрунтовано необхідність розробки концептуальної моделі, адаптованої до умов воєнної економіки та інституційної нестабільності, яка забезпечує ефективну координацію ресурсів, а також підвищує конкурентоспроможність, стійкість та інноваційний потенціал мережі. Результати дослідження підкреслюють важливість інтегрованого підходу до управління готельними мережами, що поєднує теоретичні засади, інноваційні рішення, цифрові технології та аналітичні інструменти, створюючи основу для подальшого розвитку індустрії гостинності та забезпечення довгострокового стратегічного зростання.

The article investigates strategic management of the development of hotel network structures within the context of the post-industrial economy. It emphasizes the importance of conceptualizing a multi-level network management architecture that integrates strategic, economic, risk, and digital dimensions while incorporating a cyclical management process with embedded feedback mechanisms. The study substantiates the necessity of developing a conceptual model that is adaptive to the conditions of wartime economies, institutional instability, and rapidly changing market dynamics. Such a model enables effective coordination of resources, enhances competitiveness, resilience, and innovation potential within hotel networks, and supports long-term strategic growth. The research highlights that modern hotel networks function as complex systems, where operational efficiency, standardized service delivery, and innovation adoption are closely interconnected and dependent on strategic governance mechanisms.

Furthermore, the study underlines the role of digital technologies and information flows in strengthening the governance of hotel networks, ensuring timely decision-making, risk mitigation, and resource optimization. By integrating theoretical foundations with practical management approaches, the proposed model facilitates both horizontal and vertical coordination among network participants, fostering trust, collaboration, and collective value creation. The

article also examines how strategic management in hotel networks can respond to external shocks, such as economic crises, geopolitical tensions, or shifts in consumer demand, demonstrating that resilience and adaptability are critical for sustainable network development.

The findings contribute to the broader understanding of network-based organizational structures in hospitality, showing that a comprehensive, multi-dimensional approach combining strategic planning, digitalization, innovation, and risk management is essential for ensuring effective and sustainable operations. By bridging theoretical paradigms—including institutional, resource-based, evolutionary, and systems perspectives—the study provides a framework for implementing integrated management practices that align operational processes, strategic objectives, and innovation-driven initiatives. Ultimately, this research offers a scientifically grounded basis for enhancing strategic management practices in hotel networks, enabling stakeholders to improve decision-making, optimize resource allocation, and ensure long-term competitiveness and stability in an increasingly dynamic global economic environment.

Ключові слова: *мережеві структури, мережа, мережевий бізнес, готельні мережеві структури, стратегічний розвиток, модель стратегічного управління розвитком, постіндустріальна економіка.*

Keywords: *network structures, network, network business, hotel network structures, strategic development, strategic development management model, post-industrial economy.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах постіндустріальної економіки відбуваються глибокі трансформації у сфері функціонування підприємств індустрії гостинності, що зумовлено розвитком цифрових технологій, глобалізацією економічних процесів та підвищенням ролі мережевих форм організації бізнесу [3, с.8]. Однією з характерних тенденцій розвитку готельного бізнесу є формування мережевих структур, які

забезпечують інтеграцію ресурсів, стандартизацію сервісу, підвищення конкурентоспроможності та ефективніше використання інноваційних управлінських інструментів. У цьому контексті готельні мережі виступають важливим елементом сучасної туристичної інфраструктури та формують нові підходи до організації діяльності підприємств гостинності.

Постіндустріальна економіка характеризується зростанням значення знань, інформації та інновацій, що істотно впливає на принципи стратегічного управління підприємствами. У таких умовах традиційні підходи до управління розвитком готельного бізнесу виявляються недостатньо ефективними, оскільки не враховують високий рівень динамічності ринкового середовища, зростаючу роль цифрових платформ, глобальну конкуренцію та необхідність інтеграції різноманітних учасників ринку в єдині мережеві системи. Саме тому особливої актуальності набуває формування нових концептуальних підходів до стратегічного управління готельними мережевими структурами, здатних забезпечити їхній стійкий розвиток і адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Слід зазначити, що розвиток готельних мережевих структур супроводжується низкою управлінських викликів, серед яких важливе місце займають питання координації діяльності різних підрозділів мережі, формування ефективної системи управління знаннями, забезпечення стандартизації послуг при одночасному збереженні гнучкості та інноваційності. Крім того, у сучасних умовах значно зростає роль стратегічного планування та довгострокового прогнозування розвитку мережевих структур, що потребує розроблення відповідних управлінських моделей.

Водночас у науковій літературі питання стратегічного управління розвитком готельних мережевих структур розглядаються переважно фрагментарно. Значна частина досліджень зосереджена на окремих аспектах функціонування готельного бізнесу, тоді як комплексне обґрунтування моделі стратегічного управління розвитком готельних мережевих структур з

урахуванням специфіки постіндустріальної економіки залишається недостатньо дослідженим. Особливої уваги потребує концептуалізація такої моделі, яка б поєднувала стратегічні, організаційні, інформаційні та інноваційні компоненти управління.

Отже, актуальність дослідження зумовлена необхідністю теоретичного обґрунтування та концептуалізації моделі стратегічного управління розвитком готельних мережевих структур у постіндустріальній економіці, що дозволить підвищити ефективність управлінських рішень, забезпечити конкурентоспроможність готельних підприємств та сприяти сталому розвитку індустрії гостинності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика стратегічного управління мережевими структурами активно досліджується у сучасній економічній та управлінській науці. Формування мережевих форм організації бізнесу пов'язується з трансформаціями постіндустріальної економіки, у якій зростає роль знань, інновацій та міжорганізаційної взаємодії [4, с.172]. У науковій літературі мережі розглядаються як особлива форма координації економічної діяльності, що відрізняється від традиційних ієрархічних структур та ринкових механізмів і базується на взаємозалежності, довірі та співпраці між автономними суб'єктами господарювання.

Значний внесок у дослідження управління організаційними мережами зробили К. Г. Прован та П. Кеніс, які розробили одну з найвідоміших концепцій мережевого управління [6, с.230-231]. У роботі обґрунтовано, що ефективність функціонування мереж залежить від обраної моделі управління та рівня координації між учасниками. Дослідники виокремили три базові форми управління мережами: спільне управління учасниками, управління провідною організацією та управління через спеціально створену адміністративну структуру мережі. Вибір відповідної моделі залежить від рівня довіри між учасниками мережі, кількості її членів, узгодженості стратегічних цілей та потреби у координаційних компетенціях [5, с.29].

Окремий напрям досліджень зосереджується на стратегічних аспектах функціонування готельних мереж. Зокрема, науковці аналізують вплив різних стратегій розвитку — інтеграції, франчайзингу або управлінських контрактів — на ефективність діяльності готельних підприємств. Дослідження Е. ван дер Зеє, А.-М. Герретс та Д. Ванесте свідчать, що використання мережевих моделей дозволяє готельним компаніям підвищувати операційну ефективність, розширювати ринки присутності та оптимізувати використання ресурсів [8, с.301].

Разом із тим сучасні дослідження [7] засвідчують, що мережеві структури потребують нових підходів до управління, які б поєднували стратегічне планування, координацію взаємодії учасників та ефективні механізми розподілу ресурсів. У наукових працях також підкреслюється необхідність інтеграції різних теоретичних підходів — інституціонального, ресурсного, еволюційного та системного — для формування комплексної моделі управління мережами.

Незважаючи на значну кількість досліджень у цій сфері, питання стратегічного управління розвитком готельних мережевих структур у контексті постіндустріальної економіки залишаються недостатньо розкритими. Зокрема, потребує подальшого теоретичного обґрунтування концептуалізація моделі стратегічного управління. Саме це зумовлює необхідність подальших наукових досліджень у даному напрямі.

Формулювання цілей статті. Метою даного дослідження є концептуалізація моделі стратегічного управління розвитком готельних мережевих структур у постіндустріальній економіці, що враховує специфіку функціонування мереж, цифровізацію та інтеграцію ресурсів учасників. Дослідження спрямоване на обґрунтування теоретичних та методологічних засад моделі, визначення ключових компонентів її структури та взаємозв'язків між ними. Результати дослідження мають на меті підвищити ефективність стратегічного управління мережевими структурами готельного бізнесу та забезпечити їхню стійкість у конкурентному середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні умови функціонування готельних мережевих структур в Україні характеризуються поєднанням воєнних викликів, цифрової трансформації, глобальної конкуренції та зростання ролі смарт-економіки. В таких умовах традиційні моделі стратегічного управління, що базуються на лінійній логіці «аналіз – стратегія – реалізація», виявляються недостатніми для забезпечення стійкості мережевих структур, які характеризуються багаторівневою взаємодією, горизонтальними зв'язками, цифровою інтеграцією та високою залежністю від інформаційних потоків.

У постіндустріальній економіці стратегічне управління розвитком готельних мереж має ґрунтуватися на принципах:

- адаптивності та гнучкості;
- інтеграції ризик-менеджменту у стратегічний процес;
- цифрової координації мережевих взаємодій;
- багатокритеріальної оцінки результативності;
- забезпечення кіберстійкості та довіри.

Відповідно запропонуємо авторську інтегровану модель стратегічного управління розвитком готельних мережевих структур у постіндустріальній економіці, що враховує специфіку їх функціонування в умовах воєнної та цифрової трансформації.

Авторська модель стратегічного управління розвитком готельних мережевих структур ґрунтується на поєднанні трьох концептуальних підходів:

- теорії мережевих організацій;
- теорії динамічних здібностей підприємства;
- концепції стійкого розвитку в умовах постіндустріальної економіки.

У постіндустріальній економіці ключовим ресурсом стають не матеріальні активи, а знання, інформація, цифрові платформи та репутаційний капітал. Для готельних мереж це означає трансформацію

класичної моделі управління, де раніше домінували матеріальні активи (нерухомість, інфраструктура), у модель, де визначальними є:

- цифрова інтеграція,
- управління клієнтським досвідом,
- управління ризиками,
- швидкість адаптації до зовнішніх змін [1, с.519].

У цьому контексті запропонована модель виконує функцію інтеграційної платформи, яка поєднує стратегічний, ресурсний, ризиковий та цифровий контури управління.

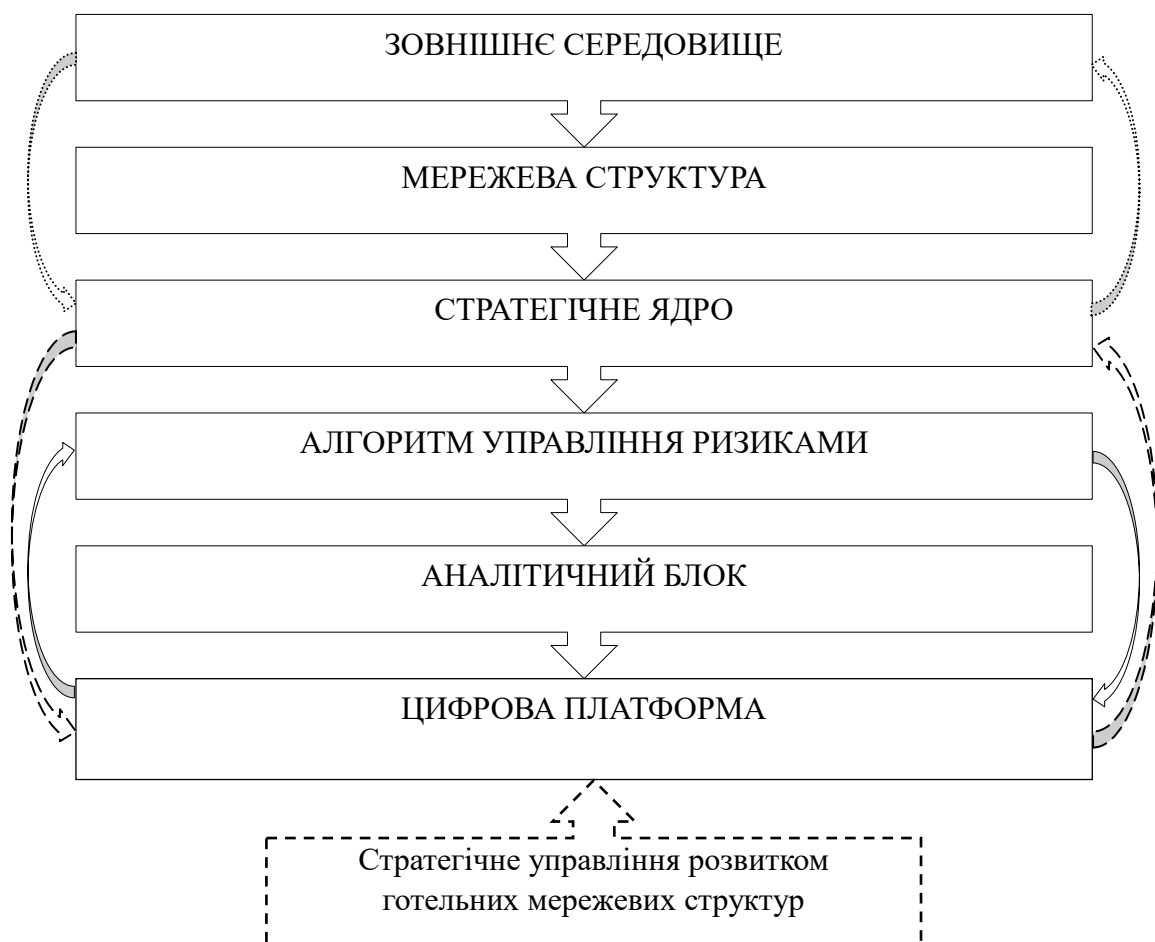


Рис.1. Інтегрована модель стратегічного управління розвитком готельних мережевих структур у постіндустріальній економіці

Джерело: розроблено автором

Обґрунтовуючи дану модель, слід відзначити системність та багаторівневність управління, які вона демонструє:

I рівень. Зовнішнє середовище як стратегічний детермінант розвитку.

Базовим елементом моделі виступає зовнішнє макросередовище функціонування готельних мереж. Його аналіз здійснюється на основі PEST-підходу та когнітивної карти взаємозв'язків чинників.

До ключових детермінантів розвитку належать:

- воєнні ризики та безпекові обмеження;
- цифровізація та технологічна модернізація;
- глобальна конкуренція міжнародних брендів;
- зміна структури туристичних потоків;
- ESG-вимоги та екологізація бізнесу;
- платформація та залежність від OTA-сервісів.

Особливістю постіндустріального середовища є його нелінійність та висока швидкість змін, що обумовлює необхідність переходу від реактивного до проактивного стратегічного управління.

II рівень. Мережева архітектура готельної структури. Другий рівень моделі характеризує внутрішню конфігурацію готельної мережі як багаторівневої системи, що включає:

- центральний офіс (стратегічний центр);
- операційні готелі;
- франчайзингові об'єкти;
- партнерські структури;
- цифрову інфраструктуру;
- канали онлайн-дистрибуції.

Мережева природа готельного бізнесу формує горизонтальні та вертикальні зв'язки між учасниками, що підвищує гнучкість, але водночас збільшує системну вразливість (ефект «доміно»). Таким чином, стратегічне управління має враховувати не окремий готель, а мережеву екосистему як об'єкт управління.

III рівень. Стратегічне ядро управління. Третій рівень моделі формує стратегічне ядро, яке передбачає:

- формування місії та довгострокових цілей розвитку;
- визначення стратегічної позиції (на основі PEST та SWOT-аналізу);
- вибір типу стратегії відповідно до матриці «сила – можливості – загрози – слабкість».

Залежно від результатів стратегічного аналізу готельні мережі можуть реалізовувати:

- стратегію інтеграційного зростання;
- стратегію горизонтальної диверсифікації;
- стратегію вертикальної інтеграції;
- антикризову стратегію.

У контексті міжнародних готельних мереж більш релевантною є стратегія горизонтальної диверсифікації, тоді як для національних готельних мереж доцільною є вертикальна інтеграція або адаптивна антикризова стратегія.

IV рівень. Інтегрований алгоритм управління ризиками. Ключовою новизною моделі є інтеграція алгоритму управління ризиками безпосередньо у стратегічний контур. Алгоритм включає:

- ідентифікацію ризиків (операційні, фінансові, кіберризики, репутаційні, партнерські);
- оцінювання ризиків (ймовірність × вплив);
- багатокритеріальну пріоритезацію (методи MCDM);
- розробку компенсаторних заходів;
- моніторинг та цифровий контроль.

Таким чином, ризик-менеджмент трансформується з допоміжної функції в стратегічну складову управління.

V рівень. Аналітичний блок оцінювання результативності. На цьому рівні відбувається інтеграція удосконаленої методики оцінювання результативності управління мережевими структурами.

Аналітичний блок включає:

1. KPI-систему (фінансові, операційні, мережеві, інноваційні та ризикові показники);
2. DEA-модель (оцінювання технічної ефективності окремих готелів як DMU у межах мережі);
3. MCDM-інструменти (підтримка вибору стратегічних альтернатив за множиною критеріїв);
4. Інтегральні індекси (індекс мережевої довіри (ТІ), індекс інноваційної синергії (ІSІ), індекс інтенсивності взаємодії (ІВ));
5. Агрегована результативність (п.1.3).

Таким чином, оцінювання результативності стає багаторівневим, інтегрованим та адаптивним.

VI рівень. Цифрова платформа стратегічного управління. Завершальним елементом моделі є цифрова платформа управління, що складається з чотирьох блоків:

- рівень даних;
- аналітичний рівень;
- управлінський рівень;
- стратегічний рівень.

Платформа забезпечує:

- автоматизований моніторинг KPI;
- розрахунок інтегральних індексів;
- візуалізацію ризиків;
- підтримку стратегічних рішень у режимі реального часу.

Це дозволяє забезпечити динамічний зворотний зв'язок між стратегією та результатами.

Отже, запропонована модель стратегічного управління готельними мережевими структурами:

- інтегрує стратегічний аналіз, ризик-менеджмент та оцінювання ефективності;
- враховує специфіку воєнного середовища;

- адаптована до цифрової трансформації;
- орієнтована на мережеву архітектуру бізнесу;
- забезпечує багатокритеріальну оцінку результативності;
- має платформну реалізацію.

Її особливістю є системне поєднання удосконаленої методики оцінювання результативності з алгоритмом управління ризиками та цифровою архітектурою підтримки прийняття рішень. Нижче наведемо формалізовану математичну структуру розробленої моделі.

1. Загальна постановка задачі

Нехай готельна мережа розглядається як відкрита динамічна система:

$$H = \{G_i, R_j, S_k, D_t\} \quad (1)$$

де:

G_i - множина готелів мережі ($i = 1 \dots n$);

R_j - множина ризиків ($j = 1 \dots m$);

S_k - множина стратегічних альтернатив ($k = 1 \dots p$);

D_t - масив даних у момент часу t .

2. Блок стратегічного середовища (PEST + ризики)

Інтегральний показник впливу зовнішнього середовища [2]:

$$E = \sum_{l=1}^4 w_l P_l \quad (2)$$

де:

P_l - агреговані оцінки політичних, економічних, соціальних, технологічних факторів;

w_l - вагові коефіцієнти впливу (визначені експертно).

3. Функція стратегічної позиції мережі

Стратегічна позиція визначається як співвідношення внутрішнього потенціалу та зовнішнього впливу:

$$SP = \frac{IP}{E} \quad (3)$$

де:

$$IP = \sum_{r=1}^q \alpha_r I_r \quad (4)$$

I_r - показники внутрішнього потенціалу (фінансові, кадрові, цифрові, бренд-капітал);

α_r - вагові коефіцієнти.

Інтерпретація:

$SP > 1$ — домінування внутрішнього потенціалу (стратегія зростання);

$SP \approx 1$ — баланс;

$SP < 1$ — високий тиск середовища (антикризова стратегія).

4. Модель управління ризиками

Інтегральний ризиковий показник:

$$R_{int} = \sum_{j=1}^m (p_j \cdot c_j \cdot \beta_j) \quad (5)$$

де:

p_j – ймовірність ризику;

c_j - величина впливу;

β_j - коефіцієнт мережевої вразливості.

5. DEA-модель ефективності готелів у межах мережі

Для кожного готелю G_i :

$$\theta_i = \frac{\sum u_y Y_{yi}}{\sum v_x X_{xi}} \quad (6)$$

де:

Y_{yi} - вихідні показники (RevPAR, ADR, завантаженість);

X_{xi} – ресурси (витрати, персонал)

u_y, v_x – вагові коефіцієнти

6. Інтегральний показник результативності мережі

$$IE = \gamma_1 F + \gamma_2 O + \gamma_3 N + \gamma_4 I - \gamma_5 R_{int} \quad (7)$$

де:

F — фінансова ефективність;

O — операційна;

N — мережевий ефект;

I — інноваційність;

R_{int} — ризиковий показник;

γ_i — вагові коефіцієнти

7. Функція стратегічної оптимізації

Оптимізаційна задача:

$$\max_{S_k} IE(S_k) \quad (8)$$

за умов:

$$R_{int} \leq R_{crit} \quad (9)$$

$$Res_{used} \leq Res_{available}$$

Нижче наведемо узагальнену таблицю системи показників запропонованої моделі.

Таблиця 1. Узагальнення системи показників моделі стратегічного управління розвитком готельних мережевих структур

Вихідні показники	Умове позначення	Результативні показники Умове позначення	
Агреговані оцінки політичних, економічних, соціальних, технологічних факторів	P_l		
Вагові коефіцієнти впливу	w_l		
Показники внутрішнього потенціалу (фінансові, кадрові, цифрові, бренд-капітал)	I_r		
Вагові коефіцієнти	α_r, u_y, v_x		
Ймовірність ризику	p_j		
Величина впливу	c_j		
Коефіцієнт мережевої вразливості	β_j		
Вихідні показники (RevPAR, ADR, завантаженість)	Y_{yi}		
Ресурси	X_{xi}		
	F		Фінансова ефективність
	O	Операційна ефективність	
	N	Мережевий ефект	
	I	Інноваційність	
	R_{int}	Ризиковий показник	
	γ_i	Вагові коефіцієнти	

Джерело: узагальнено та складено автором

Таким чином, стратегія обирається як альтернатива, що максимізує інтегральну результативність за обмежень ризику та ресурсів.

Відзначимо, що формування даної моделі стратегічного управління розвитком готельних мережевих структур у постіндустріальній економіці ґрунтується на поєднанні системного, процесного, ризик-орієнтованого та мережевого підходів. Сучасні умови функціонування готельного бізнесу в Україні характеризуються високою турбулентністю, що зумовлюється воєнними ризиками, макроекономічною нестабільністю, зміною туристичних потоків, цифровою трансформацією сервісної економіки та зростанням ролі репутаційних факторів. За таких умов традиційні лінійні моделі стратегічного управління втрачають пояснювальну та прогностичну здатність, що обумовлює необхідність розробки багаторівневої адаптивної моделі з інтегрованими контурами зворотного зв'язку.

Запропонована модель розглядає готельну мережеву структуру як відкриту соціально-економічну систему, що функціонує у взаємодії з макросередовищем та формує власний внутрішній потенціал розвитку. Система має ієрархічну будову та складається з таких взаємопов'язаних рівнів: макросередовища, стратегічного позиціонування, внутрішнього потенціалу, ризик-менеджменту, цифрової підтримки управління, операційної ефективності та інтегральної результативності.

На першому рівні модель враховує вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників. У контексті готельних мереж ці чинники визначають умови доступу до ресурсів, рівень попиту, інвестиційний клімат, нормативно-правові обмеження, розвиток туристичної інфраструктури та цифрові стандарти обслуговування.

Особливістю постіндустріальної економіки є зростання значення нематеріальних факторів: довіри, бренду, цифрової репутації, клієнтського досвіду. Тому технологічні чинники впливають не лише на інфраструктуру, а й на модель взаємодії з клієнтами через онлайн-бронювання, CRM-системи, аналітику поведінки споживачів.

Водночас модель передбачає двосторонній зв'язок між зовнішнім середовищем і стратегічною позицією мережі. Великі міжнародні готельні оператори здатні впливати на формування стандартів ринку, регіональну туристичну політику, інвестиційну активність та розвиток суміжних секторів. Таким чином, готельна мережа виступає не лише об'єктом впливу, а й активним суб'єктом трансформації середовища.

Стратегічна позиція визначається поєднанням внутрішніх можливостей та зовнішніх умов. Вона формує вибір типу стратегії (інтеграційного зростання, горизонтальної диверсифікації, вертикальної інтеграції або антикризової трансформації).

У межах моделі стратегія розглядається як функція:

$$S = f(E, IP, R) \quad (10)$$

де:

E — параметри зовнішнього середовища,

IP — внутрішній потенціал,

R — рівень ризиків.

Таким чином, стратегічне управління набуває характеру динамічної оптимізації, а не разового вибору.

В свою чергу, внутрішній потенціал включає фінансові, кадрові, організаційні, інноваційні та мережеві ресурси. У постіндустріальній економіці особливого значення набуває інтелектуальний капітал та цифрова зрілість. Модель враховує, що внутрішній потенціал не є статичним — він змінюється під впливом як управлінських рішень, так і зовнішніх шоків. Високий рівень внутрішнього потенціалу підвищує стійкість до ризиків, а також розширює можливості стратегічного маневрування.

В контексті контуру ризик-менеджменту слід зазначити, що у сучасних умовах ризику є системоутворюючим елементом управління. У моделі ризик визначається як функція ймовірності настання події та величини потенційних втрат з урахуванням мережевої вразливості. Особливість мережевої структури полягає у можливості поширення ризиків між готелями через

фінансові, операційні та репутаційні канали. Водночас мережевий ефект дозволяє компенсувати локальні втрати за рахунок перерозподілу ресурсів. Таким чином, виникає двосторонній зв'язок між рівнем ризику та внутрішнім потенціалом: чим вищий потенціал, тим нижча фактична вразливість.

В свою чергу, цифрова архітектура управління ризиками інтегрує моніторинг, аналітику та підтримку прийняття рішень. У моделі вона виконує роль інформаційного ядра, що зменшує невизначеність та підвищує швидкість реакції. Цифровізація трансформує процес стратегічного управління з періодичного планування у режим безперервного коригування. Дані про заповнюваність, доходність, поведінку клієнтів, витрати та ризики агрегуються в єдину систему показників.

Операційний рівень моделі передбачає оцінювання ефективності окремих готелів у межах мережі. Ефективність визначається співвідношенням ресурсів та результатів, а також якістю управління сервісними процесами. Використання методів порівняльного аналізу дозволяє виявити резерви підвищення продуктивності, оптимізувати структуру витрат і підвищити стандарти обслуговування.

Інтегральна ефективність поєднує фінансові, соціальні та інноваційні результати діяльності. Вона відображає не лише економічний результат, а й стійкість функціонування, рівень адаптивності та конкурентоспроможність. Саме інтегральний показник забезпечує зворотний зв'язок до стратегічного рівня: якщо результати не відповідають очікуванням, стратегія коригується.

Загалом, модель містить кілька ключових контурів зворотного зв'язку:

- макросередовище ↔ стратегія;
- внутрішній потенціал ↔ ризики;
- цифрова платформа ↔ управління ризиками;
- операційна ефективність ↔ стратегічні рішення;
- інтегральна ефективність ↔ стратегічна трансформація.

Наявність цих контурів забезпечує самоадаптивний характер системи управління. Таким чином, модель є універсальною, але її параметри варіюються залежно від типу мережі.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Підводячи підсумки, слід відзначити, що нами було обґрунтовано необхідність розробки моделі стратегічного управління розвитком готельних мережевих структур, яка враховує багаторівневу мережеву архітектуру управління, поєднує стратегічний, економічний, ризиковий та цифровий контури, має циклічну природу з вбудованим механізмом зворотного зв'язку, а також адаптована до умов воєнної економіки та інституційної нестабільності. Модель дозволяє підвищити ефективність прийняття управлінських рішень за рахунок інтеграції різнорівневих процесів і ресурсів, забезпечуючи синхронізацію стратегічних і оперативних цілей мережі. Крім того, її використання сприяє формуванню стійких партнерських відносин між учасниками мережі, оптимізації розподілу ресурсів та підвищенню конкурентоспроможності готельних підприємств у складних економічних умовах. Запропонована модель також забезпечує гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища, дозволяючи адаптувати стратегії розвитку до цифровізації, інноваційних процесів та динаміки попиту. Таким чином, вона створює науково обґрунтовану основу для подальшого впровадження комплексного стратегічного управління мережевими структурами в індустрії гостинності.

Література

1. Данько Н. І., Качанюк Є. О. Стратегія розвитку підприємств сфери гостинності в Україні в умовах кризи. Бізнес-інформ. 2025. №8. С.517-525. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-8-517-525>
2. Костинець Ю.В. Управління розвитком ринку послуг на засадах маркетингу в умовах цифрової трансформації економіки. Автореферат дисс...2021. 40 с.

3. Костинець В.В. Стратегічне управління розвитком сфери туризму та гостинності. Актуальні проблеми економіки. 2021. №3(237). С.5-12.
4. Швиданенко О. А., Бойченко К. С. Формування мережевої бізнес-моделі в процесі інтегрованого розвитку підприємства. Економічний простір. 2020. №156. С. 171-175. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-31>
5. Dos Santos D.A., Zen A., Bittencourt B.A. From governance to choreography: coordination of innovation ecosystems. *Innovation & Management Review*. 2022. №19(1). Pp. 26-38.
6. Provan K.G., Kenis P. Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2008. №18(2). Pp. 229–252. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>
7. Strategy and Governance of Networks. Cooperatives, Franchising, and Strategic Alliances, eds. G. Hendrikse, M. Tuunanen, J. Windsperger, G. Cliquet. 2008. <https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2058-4>
8. Van der Zee E., Gerrets A.-M., Vanneste D. Complexity in the governance of tourism networks: Balancing between external pressure and internal expectations. *Journal of Destination Marketing & Management*. 2017. №6 (4). Pp. 296-308.

References

1. Dan'ko, N. I. and Kachaniuk, Ye. O. (2025), “Development strategy of hospitality enterprises in Ukraine in times of crisis”, *Biznes-inform*, vol.8, pp.517-525. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-8-517-525>
2. Kostynets', Yu.V. U (2021), “Managing the development of the services market based on marketing principles in the context of digital transformation of the economy”, Abstract of Doctor dissertation, Kyiv, Ukraine.
3. Kostynets', V.V. (2021), “Strategic management of the development of the tourism and hospitality sector”, *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol.3(237), pp.5-12.

4. Shvydanenko, O. A., & Boichenko, K. S. (2020), "Forming a network business model in the process of integrat", *Ekonomichniy prostir*, vol. (156), pp. 171-175. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-31>
5. Dos Santos, D.A., Zen, A. and Bittencourt, B.A. (2022), "From governance to choreography: coordination of innovation ecosystems", *Innovation & Management Review*, vol.19(1), pp. 26-38.
6. Provan, K.G. and Kenis, P. (2008), "Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness", *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol.18(2), pp. 229–252. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>
7. Hendrikse, G. Tuunanen, M. Windsperger, J. and Cliquet, G. (2008), "Strategy and Governance of Networks", *Cooperatives, Franchising, and Strategic Alliances*. <https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2058-4>
8. Van der Zee, E., Gerrets, A.-M. and Vanneste, D. (2017), "Complexity in the governance of tourism networks: Balancing between external pressure and internal expectations", *Journal of Destination Marketing & Management*, vol. 6 (4), pp. 296-308.

Отримано редакцією журналу / Received: 13.03.26

Прорецензовано / Revised: 17.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 20.03.26