МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

БОНДАР СВІТЛАНА ВОЛОДИМИРІВНА

УДК 338.48

ДИСЕРТАЦІЯ

СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

073 – Менеджмент

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело _____ Бондар С.В.

Науковий керівник: Бойко Маргарита Григорівна, доктор економічних наук, професор

Київ 2025

АНОТАЦІЯ

Цифровізація є детермінантою розвитку готельного бізнесу, оскільки сприяє підвищенню ефективності та інноваційності операційної діяльності, забезпечує конкурентоспроможність та ефективність розвитку. У готельному бізнесі цифровізація охоплює спектр технологій – від автоматизації бізнес-процесів сервісної та операційної діяльності до застосування штучного інтелекту, безконтактних технологій обслуговування, Big Data, IoT, персоналізованих цифрових сервісів, що покращують клієнтський досвід і оптимізують операційну діяльність. Дуалізм явища цифровізації у тому, що цей процес розглядається як «виклик» суб'єктам управління (власникам, персоналу, бізнес-процесам) та кон'юнктурі ринку готельних послуг, а з іншої сторони – забезпечує переваги для користувачів та має різні прояви: сприяє зростанню доходів суб'єктів бізнесу; впливає на посилення конкурентоспроможності та розвитку конкурентних переваг; сприяє інтелектуалізації праці персоналу; забезпечує сталий розвиток; підвищує прозорість та етичність бізнесу; забезпечує безпеку та захист особистих даних. Цифровізація забезпечує не лише адаптацію управлінської та операційної діяльності до зовнішніх змін, а й є стратегічним пріоритетом сталого розвитку готельного бізнесу.

Стратегії цифровізації готельного бізнесу визначають комплекс заходів, спрямованих на впровадження цифрових технологій для підвищення ефективності, персоналізації послуг і конкурентоспроможності. Вони спрямовані на інтеграцію автоматизованих систем управління, штучного інтелекту, великих даних та інноваційних каналів комунікації для покращення клієнтського досвіду та оптимізації операційних процесів. На основі компаративного аналізу теоретичних концептів стратегій цифровізації запропоновано авторське визначення стратегії цифровізації готелю як цілеспрямованого та комплексного процесу синергетичної інтеграції і координації ресурсів екосистеми готелю на основі впровадження цифрових

технологій з метою підвищення ефективності функціонування та забезпечення стійкості готелю в умовах цифрових трансформацій. Визначено праксеологічну основу імплементації стратегії цифровізації готелю на основі взаємозв'язку тріади: «технології», «процеси» та «інтелектуалізація діяльності».

Методологічний базис стратегій цифровізації готельного бізнесу включає системний, процесний, синергетичний та інноваційний підходи до їх розробки, які забезпечують комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища готельного бізнесу для впровадження цифрових технологій на всіх етапах бізнес-процесів, підвищення ефективності управлінських рішень завдяки аналітиці даних, забезпеченню персоналізації послуг, досягненню синергії цифрових технологій та конкурентних переваг. Застосовано комплексний підхід до визначення методологічних засад формування стратегій цифровізації, який включає: оцінку поточного стану, постановку чітких цілей, вибір цифрових технологій, розробку плану впровадження, вибір і впровадження технологій, управління змінами, моніторинг результатів. Доведено, що методологічні засади формування стратегій цифровізації надають можливість суб'єктам готельного бізнесу враховувати кон'юнктурні тенденції і забезпечити розвиток на конкурентному ринку та у надскладних соціально-економічних умовах. У дисертації обґрунтовано ключові фактори формування, реалізації та моніторингу стратегії цифровізації суб'єкта готельного бізнесу та KPI для оцінки їх результативності. Враховуючи ситуацію в Україні пов'язану із повномасштабним військовим вторгненням рф констатовано ризики, пов'язані з різким зниженням споживчого попиту на готельні послуги, спадом інноваційної активності та інвестиційної привабливості. Обґрунтовано, що під час війни ключовими детермінантами стабілізації та розвитку готельного бізнесу в Україні є безпекові фактори, зміни в попиті (переорієнтація на внутрішні туристичні потоки), адаптація до нових сегментів споживачів (переселенці, військові, волонтери), міжнародна та державна підтримка, впровадження цифрових технологій в операційну діяльність. У роботі доведено, що цифрові технології дозволяють оптимізувати витрати та

внутрішні бізнес-процеси, зберігати конкурентоспроможність та стабільність у кризових умовах, забезпечувати можливості розвитку.

Зважаючи на відсутність офіційних статистичних даних, сформовано 25 суб'єктів – лідерів готельного бізнесу України за обсягом доходів за даними порталу YouControl. Опрацювання аналітичних даних дозволило визначити, що лідерами готельного бізнесу України за обсягом доходів є готелі м. Києва, м. Львова та області, дестинації Буковель (Івано-Франківська область) та один об'єкт Закарпатської області. За вихідними даними «HotelMatrix» проаналізовано динаміку KPI (ADR, RevPar, Occupancy) суб'єктів готельного бізнесу та на основі кореляційних моделей із доведеною достовірністю визначено їх прогнозні показники, що відображають спрямованість до зростання. Запропонований у роботі моніторинг інформаційно-аналітичного забезпечення спрямований на аналіз використання цифрових платформ, систем управління, обробки даних для підтримки бізнес-процесів готелів, оцінювання ефективності впроваджених цифрових технологій, визначення невідповідностей у цифровій екосистемі готелю та формування рекомендацій щодо вдосконалення.

Дослідження середовища цифровізації бізнес-процесів суб'єктів готельного бізнесу проведено за результатами експертного опитування менеджерів 23 готелів, з них: 1) 5* – 5 (22,0%), 4* – 10 (43,0%), 3* – 8 (35,0%); 2) розміщені в м. Києві – 15 (65,0%), Львові та Львівській області – 3 (13,0%), Івано-Франківській області (Буковель), – 2 (9,0%), Одеса – 3 (13,0%); 3) за обсягом доходів: до 50 млн. грн. – 10 готелів (44,0%), 50–100 млн. грн. – 3 готелі (13,0%), 100–200 млн. – 6 готелів (26,0%) і понад 200 млн. грн. – 4 готелі (17,0%); 4) входять у сформований в досліджені рейтинг ТОП-25 – 11 готелів (48,0%). За результатами опитування встановлено, що цифровізація охоплює процеси основні та допоміжні процеси, цифрові технології використовуються для маркетингових (інструментами є сайт, соціальні мережі, SEO), операційних (онлайн бронювання, аналітика) та управлінських (CRM, HRM, HMS) бізнес-процесів, обсяги витрат на цифровізацію складають у межах 1,0–10,0 від

обсягів доходів та залежать від обсягів реалізації, належності до мереж, рівня зірковості.

Моніторинг інформаційно-аналітичного забезпечення дозволив здійснити діагностику процесів цифровізації діяльності готелівза етапами: оцінка рівня інтеграції цифрових технологій у бізнес-моделі готелів; визначення впливу цифрових технологій на якість послуг через зворотній зв'язок зі споживачами та фінансові показники (метрики (KPI). У фреймі діагностики процесів цифровізації діяльності готелів досліджено результативність існуючих стратегій цифровізації, яку запропоновано вимірювати через ключовий показник операційної діяльності – обсяги витрат цифровізацію. Отримано кореляційну залежність обсягів доходів готелів від обсягів витрат на цифровізацію та побудовано модифіковану матрицю за моделлю BCG (вісь Х – питома вага витрат на цифровізацію, вісь У – обсяги витрат на цифровізацію) .

На основі матриці результативності стратегій цифровізації готелі позиційовано на групи. Першу групу формують «*лідери цифровізації» (*Radisson Blu Resort, Bukovel, Mirotel Resort&Spa, Hyatt Regency Kyiv; *) , які* – мають високий рівень цифровізації бізнес-процесів та значні інтелектуальні, фінансові ресурси для здійснення інвестицій. До другої групи *«активні інноватори»* включено готелі, які здійснюють значні заходи щодо цифровізації, цифрові технології спрямовані на диференціацію каналів збуту та підтримку лояльності. Це готелі Едем Резорт, Львів, Holiday Inn Kyiv, City Hotel 4*, Київ, Ramada Encore Kyiv, Radisson Blu Hotel Kyiv, Podil, Опера 5*, Київ. Група «*консерватори»* характеризується використанням цифрових технологій для систем бронювання без впровадження інших цифрових рішень (масштабна автоматизація управлінських процесів, онлайн-платформ для маркетингу), це готелі Дністер, Бурса, Фавор, Ibis Kyiv City Center, Братислава, Скай Лофт, Парк Інн, Сенатор, Макінтош, Фенікс Буковель, Пуща, Айвазовський, Апартель, Аркадія; Типова частка витрат для готелів групи «консерватори» становить до 1,0% від доходу. До групи «потенційні новатори», не віднесено

жодного із досліджуваних готелів. Також для цих визначених груп готелів побудовані моделі кореляційної залежності обсягів доходів від обсягів витрат на цифровізацію і виявлено, що існує досить висока залежність обсягів доходів готелів від обсягів витрат на цифровізацію, що засвідчує її високу ефективність в діяльності готелів.

У досліджені подальший розвиток отримали методичні концепти цифровізації, які розкривають принципи, підходи та алгоритми формування стратегій. Розроблено стратегічний план впровадження стратегії цифровізації та тактичні завдання підрозділів готелю (з урахуванням категорій 1–2*, 3*, 4*, 5*) щодо його реалізації за часовими фреймами. Запропоновано варіативність стратегій цифровізації для суб'єктів готельного бізнесу за регіонами України, які значно постраждали від війни, визначено можливі ризики та способи їх подолання в процесі впровадження та реалізації стратегій цифровізації. Виявлено закономірності проявів стратегій цифровізації для суб'єктів готельного бізнесу та суспільства в цілому: інноваційність, масштабізація, далекосяжні наслідки, міжфункціональний характер, орієнтація на споживача.

Сформульовано пропозиції щодо цифрового залучення споживачів, як елементу стратегії цифровізації готельного бізнесу. Цифрове залучення споживачів спрямовано на персоналізацію маркетингових кампаній, інтеграцію цифрових технологій взаємодії зі споживачами, активне використання соціальних мереж та онлайн-платформ, мобільних додатків, технологій штучного інтелекту для створення унікального клієнтського досвіду. В рамках тактичних завдань реалізації стратегії цифровізації готельного бізнесу цифрове залучення споживачів максимізує взаємодію між об'єктом та суб'єктом впливу і спонукає існуючих (потенційних) споживачів до придбання (споживання) готельного продукту за допомогою цифрових технологій. Розроблено пропозиції для удосконалення цифрового залучення для постійних та потенційних споживачів готелів, визначено напрями та обсяги витрат на цифрове залучення споживачів для готелів різних категорій за регіонами України.

Автором удосконалено методичний інструментарій забезпечення результативності цифровізації на основі системи KPI, оцінці ефективності технологічних рішень та їхньому впливі на дохідність і якість обслуговування споживачів. Методичні положення включають адаптацію міжнародного досвіду, оптимізацію бізнес-процесів та впровадження механізмів контролю й коригування цифрових стратегій. Для дослідження результативності стратегій цифровізації сформовано економіко-математичні моделі, в яких результативним показником обрано обсяги чистого доходу (результативний показник Y), а факторними – обсяги витрат на збут (X_1), фонду заробітної плати (X_2), витрат на цифровізацію (X_3) бізнес-процесів. Для дослідження було відібрано шість готелів, що представляють три сформовані групи за результатами матриці результативності стратегій цифровізації: «лідери цифровізації», «активні інноватори (послідовники)», «консерватори». Виділені факторні ознаки здійснюють суттєвий вплив на формування доходу суб'єктів готельного бізнесу, особливо привертає увагу обсяг витрат на збут та на цифровізацію. Враховуючи запропоновані економетричні моделі суб'єкти готельного бізнесу можуть варіюючи обсяги факторних складових, отримувати заплановані обсяги доходів і, відповідно досягати позитивної динаміки показників операційної діяльності. Запропоновано диференціацію стратегій цифровізації для визначених груп готелів, реалізація яких допоможе суб'єктам готельного бізнесу підвищити конкурентоспроможність і збільшити доходи.

Ключові слова: готель, стратегія, цифровізація, інноваційність, ефективність, криза, ризики, управління, розвиток, готельні послуги, бізнес-процеси, трансформація, безпека, системний підхід, конкурентоспроможність

ANNOTATION

Digitalization is a determinant of the development of the hotel business, as it contributes to increasing the efficiency and innovation of operational activities, ensures competitiveness and development efficiency. In the hotel business, digitalization covers a range of technologies - from the automation of business processes of service and operational activities to the use of artificial intelligence, contactless service technologies, Big Data, IoT, personalized digital services that improve the customer experience and optimize operational activities. The duality of the digitalization phenomenon is that this process is considered as a "challenge" for management entities (owners, staff, business processes) and the market conditions of hotel services, and on the other hand - provides benefits for users and has various manifestations: contributes to the growth of income of business entities; affects the strengthening of competitiveness and the development of competitive advantages; contributes to the intellectualization of personnel work; ensures sustainable development; increases transparency and ethics of business; ensures the security and protection of personal data. Digitalization ensures not only the adaptation of management and operational activities to external changes, but is also a strategic priority for the sustainable development of the hotel business.

Hotel business digitalization strategies define a set of measures aimed at implementing digital technologies to increase efficiency, personalize services and competitiveness. They are aimed at integrating automated management systems, artificial intelligence, big data and innovative communication channels to improve customer experience and optimize operational processes. Based on a comparative analysis of theoretical concepts of digitalization strategies, the author's definition of the hotel digitalization strategy is proposed as a purposeful and comprehensive process of synergistic integration and coordination of hotel ecosystem resources based on the implementation of digital technologies in order to increase the efficiency of functioning and ensure the sustainability of the hotel in the conditions of digital transformations. The praxeological basis for implementing the hotel digitalization

strategy is determined based on the relationship of the triad: "technology", "processes" and "intellectualization of activity".

The methodological basis of hotel business digitalization strategies includes systemic, process, synergistic and innovative approaches to their development, which provide a comprehensive analysis of the internal and external environment of the hotel business for the implementation of digital technologies at all stages of business processes, increasing the efficiency of management decisions through data analytics, ensuring personalization of services, achieving synergy of digital technologies and competitive advantages. A comprehensive approach was applied to determining the methodological principles of forming digitalization strategies, which includes: assessing the current state, setting clear goals, selecting digital technologies, developing an implementation plan, selecting and implementing technologies, managing changes, monitoring results. It is proven that the methodological principles of forming digitalization strategies enable hotel business entities to take into account market trends and ensure development in a competitive market and in extremely complex socio-economic conditions. The dissertation substantiates the key factors of forming, implementing and monitoring the digitalization strategy of a hotel business entity and KPIs for assessing their effectiveness. Taking into account the situation in Ukraine associated with the full-scale military invasion of the Russian Federation, the risks associated with a sharp decline in consumer demand for hotel services, a decline in innovative activity and investment attractiveness were identified. It is substantiated that during the war, the key determinants of the stabilization and development of the hotel business in Ukraine are security factors, changes in demand (reorientation to internal tourist flows), adaptation to new consumer segments (displaced persons, military personnel, volunteers), international and state support, and the introduction of digital technologies into operational activities. The work proves that digital technologies allow optimizing costs and internal business processes, maintaining competitiveness and stability in crisis conditions, and providing development opportunities.

Given the lack of official statistical data, the TOP-25 hotel business entities of Ukraine by revenue were formed according to the YouControl portal. Analytical data processing allowed us to determine that the leaders of the hotel business of Ukraine by revenue are hotels in Kyiv, Lviv and the region, the Bukovel destination (Ivano-Frankivsk region) and one facility in the Transcarpathian region. Based on the initial data of "HotelMatrix", the dynamics of KPIs (ADR, RevPar, Occupancy) of hotel business entities were analyzed and, based on correlation models with proven reliability, their forecast indicators were determined, reflecting the growth orientation. The monitoring of information and analytical support proposed in the work is aimed at analyzing the use of digital platforms, management systems, data processing to support hotel business processes, assessing the effectiveness of implemented digital technologies, identifying discrepancies in the hotel's digital ecosystem and formulating recommendations for improvement.

The study of the digitalization environment of business processes of hotel business entities was conducted based on the results of an expert survey of managers of 23 hotels, of which: 1) 5* – 5 (22.0%), 4* – 10 (43.0%), 3* – 8 (35.0%); 2) located in Kyiv – 15 (65.0%), Lviv and Lviv region – 3 (13.0%), Ivano-Frankivsk region (Bukovel), – 2 (9.0%), Odesa – 3 (13.0%); 3) by revenue: up to 50 million UAH. – 10 hotels (44.0%), 50–100 million UAH. – 3 hotels (13.0%), 100–200 million – 6 hotels (26.0%) and over 200 million UAH. – 4 hotels (17.0%); 4) are included in the TOP-25 rating formed in the study – 11 hotels (48.0%). According to the survey results, it was found that digitalization covers the main and auxiliary processes, digital technologies are used for marketing (the tools are the website, social networks, SEO), operational (online booking, analytics) and management (CRM, HRM, HMS) business processes, the volume of expenses for digitalization is within 1.0–10.0 of the revenue and depends on the volume of sales, membership in networks, and the level of stardom.

Monitoring of information and analytical support allowed us to diagnose the processes of digitalization of hotel activities by stages: assessment of the level of integration of digital technologies in the hotel business model; determining the impact

of digital technologies on the quality of services through feedback from consumers and financial indicators (metrics (KPI). In the framework of diagnostics of the digitalization processes of hotel activities, the effectiveness of existing digitalization strategies was investigated, which was proposed to be measured through the key indicator of operational activity - the volume of digitalization expenses. The correlation dependence of hotel revenues on the volume of digitalization expenses was obtained and a modified matrix was constructed according to the BCG model (X axis - the proportion of digitalization expenses, Y axis - the volume of digitalization expenses).

Based on the matrix of the effectiveness of digitalization strategies, hotels are positioned into groups. The first group is formed by “digitalization leaders” (Radisson Blu Resort, Bukovel, Mirotel Resort&Spa, Hyatt Regency Kyiv;), which – have a high level of digitalization of business processes and significant intellectual and financial resources for investment. The second group, “active innovators”, includes hotels that carry out significant digitalization measures, digital technologies aimed at differentiation sales channels and loyalty support. These are the hotels Eden Resort, Lviv, Holiday Inn Kyiv, City Hotel 4*, Kyiv, Ramada Encore Kyiv, Radisson Blu Hotel Kyiv, Podil, Opera 5*, Kyiv. The “conservatives” group is characterized by the use of digital technologies for booking systems without the implementation of other digital solutions (large-scale automation of management processes, online platforms for marketing), these are the hotels Dnister, Bursa, Favor, Ibis Kyiv City Center, Bratislava, Sky Loft, Park Inn, Senator, Macintosh, Phoenix Bukovel, Pushcha, Aivazovsky, Apartel, Arcadia; The typical share of expenses for hotels in the “conservatives” group is up to 1.0% of revenue. None of the hotels studied are included in the “potential innovators” group. Also, for these identified groups of hotels, models of correlation dependence of revenue volumes on digitalization costs were built and it was found that there is a fairly high dependence of hotel revenue volumes on digitalization costs, which indicates its high effectiveness in hotel activities.

The research further developed methodological concepts of digitalization, which reveal the principles, approaches and algorithms of strategy formation. A strategic plan for implementing the digitalization strategy and tactical tasks of hotel departments (taking into account categories 1–2*, 3*, 4*, 5*) for its implementation in time frames were developed. The variability of digitalization strategies for hotel business entities in regions of Ukraine that were significantly affected by the war was proposed, possible risks and ways to overcome them in the process of implementing and implementing digitalization strategies were identified. Regularities of manifestations of digitalization strategies for hotel business entities and society as a whole were identified: innovativeness, scalability, far-reaching consequences, cross-functional nature, consumer orientation.

Proposals were formulated regarding the digital involvement of consumers as an element of the hotel business digitalization strategy. Digital consumer engagement is aimed at personalizing marketing campaigns, integrating digital technologies for interacting with consumers, actively using social networks and online platforms, mobile applications, and artificial intelligence technologies to create a unique customer experience. Within the framework of the tactical tasks of implementing the hotel business digitalization strategy, digital consumer engagement maximizes the interaction between the object and the subject of influence and encourages existing (potential) consumers to purchase (consume) a hotel product using digital technologies. Proposals have been developed to improve digital engagement for regular and potential hotel consumers, and the directions and amounts of spending on digital consumer engagement for hotels of different categories by region of Ukraine have been determined.

The author has improved the methodological tools for ensuring the effectiveness of digitalization based on the KPI system, assessing the effectiveness of technological solutions and their impact on profitability and quality of customer service. The methodological provisions include the adaptation of international experience, optimization of business processes, and the introduction of mechanisms for controlling and adjusting digital strategies. To study the effectiveness of digitalization

strategies, economic and mathematical models were formed, in which the effective indicator was the volume of net income (effective indicator Y), and the factor indicators were the volumes of sales expenses (X1), payroll (X2), and digitalization expenses (X3) of business processes. Six hotels were selected for the study, representing three groups formed according to the results of the matrix of the effectiveness of digitalization strategies: “digitalization leaders”, “active innovators (followers)”, and “conservatives”. The identified factor characteristics have a significant impact on the formation of income of hotel business entities, especially the volume of sales and digitalization expenses attracts attention. Taking into account the proposed econometric models, hotel business entities can, by varying the volumes of factor components, receive the planned volumes of income and, accordingly, achieve positive dynamics of operating performance indicators. Differentiation of digitalization strategies for specific hotel groups is proposed, the implementation of which will help hotel business entities increase competitiveness and increase revenues.

Keywords: hotel, strategy, digitalization, innovation, efficiency, crisis, risks, management, development, hotel services, business processes, transformation, security, systems approach, competitiveness

Список опублікованих праць за темою дисертації

Статті у періодичних наукових виданнях інших держав, які входять до Організації економічного співробітництва та розвитку та Європейського Союзу

1. Boiko M., Kulyk M., Bondar S., Romanchuk L., Lositska T. Consumer engagement in the conditions of business digitization: A case study of the hotel industry in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 2023, 21(3), 113-124. doi:10.21511/ppm.21(3).2023.09 (Scopus) *(особистий внесок: сформовано процес цифрового залучення споживачів суб'єктами готельного бізнесу та економетричні моделі залежності чистого доходу з можливими факторами впливу на цифрове залучення споживачів)*

Публікації у наукових фахових виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз

2. Бойко М., Бондар С. Цифрова трансформація як імператив розвитку готельного бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід.* 2022. 23. 32-38. DOI: 10.32702/2306-6814.2022.23.32 *(особистий внесок: обгрунтовано сутність цифрової трансформації, сформовано переваги і відповідні прояви цифрової трансформації в готельному бізнесі та універсальний рух передумов і результатів цифрової трансформації готельного бізнесу).*

3. Бондар С.В. Формування стратегії цифровізації суб'єкта готельного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-40

4. Бондар С.В. Трансформація розвитку готельного бізнесу в Україні в умовах війни. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*, 2024. №60. DOI: https://doi.org/10.32782/2413-2675/2024-60-8

5. Бондар С.В. Необхідність імплементації стратегій цифровізації суб'єктів готельного бізнесу України за наслідками війни. *Економіка та суспільство.* 2024. 70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-173

Тези доповідей у матеріалах конференцій

6. Бондар С. В. Необхідність впровадження стратегій цифровізації суб'єктами готельного бізнесу. Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні : Матеріали ІІ Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених і студентів. 25 січня 2022 року. Львів. 358-361. https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Naukovo_Doslidna_Chastyna/Docs/2022_Zbirnik_konferenciji_2022.pdf

7. Стопченко Є., Бондар С. Цифрові інновації в готельному бізнесі. Туризм XXI століття: глобальні виклики та цивілізаційні цінності [Електронний ресурс]: тези доп. III Міжнар. наук.- практ. конф. (Київ, 23 трав. 2023 р.) / відп. ред. А. А. Мазаракі. – Київ: Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. С. 72-75. DOI: 10.31617/k.knute.2023-05-23 *(особистий внесок: розкрито сутність та роль цифрової трансформації в діяльності суб'єктів готельного бізнесу)*

8. Бондар С.В. Фактори формування стратегій цифровізації суб'єктів готельного бізнесу. Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні світові тенденції розвитку науки, освіти і технологій», 20 березня 2024 р. м. Біла Церква, Україна. С. 13-14 https://www.economics.in.ua/2024/03/20-1.html

9. Бойко М.Г., Бондар С.В. Адаптація готельного бізнесу України до кризових умов: І Міжнародна науково-практична конференція «Перспективи розвитку індустрії туризму і гостинності в Україні та світі», Луцьк, 13-14 вересня 2024 р. С. 18-21 https://lib.lntu.edu.ua/uk/147258369/17658 *(особистий внесок: аналіз ситуації розвитку готельного бізнесу України під час війни та розкрито основні напрями трансформацій готельного бізнесу України).*

ЗМІСТ

ВСТУП 17
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ 25
1.1. Цифрова трансформація як імператив розвитку сучасного суспільства 25
1.2. Сутність стратегій цифровізації готельного бізнесу 43
1.3. Методологічний базис формування стратегій цифровізації готельного бізнесу 56
Висновки до розділу 1 71
РОЗДІЛ 2. КОМПРАТИВНА ОЦІНКА СТРАТЕГІЙ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ 73
2.1. Детермінанти розвитку готельного бізнесу 73
2.2. Моніторинг інформаційно-аналітичного забезпечення цифровізації бізнес-процесів 93
2.3. Діагностика процесів реалізації стратегій цифровізації готельного бізнесу 109
Висновки до розділу 2 124
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИЧНИЙ БАЗИС РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ ЦИФРОВІЗАЦІЇ У ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ 126
3.1. Концепти розроблення та реалізації стратегій цифровізації готельного бізнесу 126
3.2. Цифрове залучення споживачів як стратегічний напрям діяльності готелів 143
3.3. Методичні положення забезпечення результативності реалізації стратегій цифровізації готельного бізнесу 152
Висновки до розділу 3 167
ВИСНОВКИ 169
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 175
ДОДАТКИ 195

ВСТУП

Актуальність теми. Швидкий розвиток інформаційних технологій, пандемії та кризи, зростання попиту на онлайн-послуги та персоналізовані сервіси обслуговування стали глобальним тригером процесу цифровізації, який відображаючи тенденції сервісизації соціально-економічних систем визначає вектор розвитку соціально-економічних систем на мікро-, мезо-, та макрорівнях. Для України впровадження цифрових технологій є вагомим чинником «виживання» бізнесу у надскладних умовах війни та поствоєнної відбудови економіки.

Сфера туризму та готельного бізнесу є одним із бенефіціарів впроваджень інноваційних інструментів цифровізації: технологій блокчейну, штучного інтелект, Інтернет речей, мобільних застосунків тощо. Найвідоміші світові компанії – Airbnb, Uber, Booking мають пряме відношення до туристичного і готельного бізнесу, функціонують на основі цифрових платформ та надають доступ до міжнародних ринків та партнерів. Застосування цифрових технологій створює нові можливості розвитку готельного бізнесу з новими форматами, видами управління та методами ведення бізнесу.

Наразі в Україні на різних ієрархічних рівнях започатковуються та реалізуються процеси цифровізації. Зокрема, за даними Міністерства цифрової трансформації України за результатами 2024 р. Україна займає п’яте місце у світі за якістю цифрових державних послуг[1], а у травні 2024 р. в Україні презентовано Стратегію розвитку електронних комунікацій до 2030 р.[2], що враховує виклики війни та сучасні технологічні тренди.

При цьому варто також зазначити, що цифрова трансформація готельного бізнесу відображаючи симбіоз цифрової і сервісної економік, забезпечує

[1] Міністерство цифроваї трансформації України: https://thedigital.gov.ua/news/vid-oboronki-ta-tsifrovikh-shlyubiv-do-nominatsii-time-pidsumki-mintsifri-u-2024-rotsi

[2] Міністерство цифроваї трансформації України: https://thedigital.gov.ua/news/mintsifra-prezentuvala-strategiyu-rozvitku-elektronnikh-komunikatsiy-do-2030-doluchaytesya-do-obgovorennya

превентивну, персоналізовану та оперативну взаємодію зі споживачем готельних послуг. Наведені аргументи дозволяють зазначити, що актуальність теми зумовлена не лише значимістю цифровізації бізнес-процесів, але й необхідністю забезпечення стратегічної конкурентоспроможності готельного продукту на національному та світовому ринку. Це актуалізує вирішення наукового завдання щодо формування та реалізації стратегій цифровізації готельного бізнесу, що визначають напрями застосування цифрових технологій для забезпечення релевантної адаптації операційної діяльності до мінливих ринкових умов.

Теоретичні засади цифровізації бізнес-процесів є предметом наукових досліджень, зокрема ці питання висвітлено у працях вітчизняних і зарубідних вчених: Й. Гедік, А. Квітки, А. Крамаренко, П. Марковіч, Н. Морріса, Н. Ноздрьової, Н. Серьогіної, Н. Петрищенко, Ф. Поллака, А. Чумакової та інших. Теоретичні та методологічні напрацювання, які стосуються галузевих аспектів розвитку туристичного та готельного бізнесу відображено у роботах: М. Барни, Л. Бовш, М. Бойко, М. Босовської, Н. Ведмідь, М. Кулик, А. Мазаракі, І. Мельник., М. Мальської, Л. Матвійчук, Г. Михайліченко, А. Охріменко, Т. Ткаченко, Н. Роскладки. Трансформації цифрових процесів у туристичному та готельному бізнесі розглядаються у роботах Д. Дреджа, В. Раттена, К. Таджеддініб, Р. Махадевана, Т. Мерклек, Е. Хуіжбенс, Дж. Йоханнессон, Дж. Ф. та інших.

Однак необхідність системного послідовного управлінського підходу до особливостей цифрових трансформацій готельного бізнесу актуалізує необхідність проведення досліджень щодо розроблення та реалізації стратегій цифровізації готельного бізнесу.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт Державного торговельно-економічного університету:

– «Прогнозування впливу туристичної системи на економіку країни» (номер державної реєстрації 0122U001559), в межах якої здійснено

обґрунтування перспективних цифрових стратегій для суб'єктів туристичної системи;

– «Цифровий маркетинг у сфері послуг» (номер державної реєстрації 0123U100138), в межах обґрунтовано наукові основи формування стратегії цифрового маркетингу в сфері послуг.

– Управління інвестиційними ризиками в готельному бізнесі (номер державної реєстрації 0120U104789), в межах якої запропоновано заходи щодо зниження рівня інвестиційних ризиків в готельному бізнесі.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретичних, методологічних засад, розробка методичних та практичних рекомендацій щодо формування і реалізації стратегій цифровізації готельного бізнесу.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність постановки і вирішення таких *завдань*:

− систематизувати теоретичні положення щодо сутності цифрової трансформації як імперативу розвитку сучасного суспільства;

− визначити сутність стратегій цифровізації готельного бізнесу;

− розвинути методологічний базис формування стратегій цифровізації готельного бізнесу;

− визначити детермінанти, умови та тренди розвитку готельного бізнесу;

− здійснити моніторинг інформаційно-аналітичного забезпечення цифровізації бізнес-процесів;

− провести діагностику процесів реалізації стратегій цифровізації готельного бізнесу;

− обґрунтувати методичні концепти розроблення та реалізації стратегій цифровізації готельного бізнесу;

− запропонувати методику цифрового залучення споживачів як стратегічного інструментарію створення цінності для споживачів готельних послуг та забезпечення позитивного досвіду взаємодії з брендом;

– апробувати методичні положення забезпечення результативності реалізації стратегій цифровізації готельного бізнесу.

Об'єктом дослідження є процеси формування і реалізації стратегій цифровізації готельного бізнесу

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні засади формування і реалізації стратегій цифровізації готельного бізнесу.

Наукова новизна результатів полягає у розв'язанні важливої наукової проблеми – розробки теоретичних і методологічних положень формування та реалізації стратегій цифровізації суб'єктів готельного бізнесу. Найбільш вагомі наукові результати, що визначають наукову новизну:

удосконалено:

– науково-методичний підхід до формування стратегій цифровізації суб'єктів готельного бізнесу, який на відміну від існуючих, базується на комбінуванні стратегічного аналізу, економіко-математичного моделювання, бенчмаркінгу, що забезпечує можливість визначення ключових показників результативності (KPI) операційної діяльності, моніторингу результатів реалізації стратегій цифровізації та дозволяє сформувати портфель цифрових стратегем залежно від ресурсного потенціалу та функціональних типів підприємств готельного господарства, що в умовах інтенсивного розвитку цифрової економіки, глобалізації та зовнішніх викликів на ринку готельних послуг надає можливість забезпечити концентрацію зусиль на цифровізації ключових бізнес-процесів, сприяючи при цьому обґрунтованості управлінських рішень щодо досягнення цільових орієнтирів стратегічного розвитку;

– науково-методичний підхід до аналізування цифровізації операційної діяльності готелів, відмінною особливістю якого є формування на основі модифікованої матриці BCG кластерних сукупностей «лідери», «активні інноватори (послідовники)», «помірні учасники», «консерватори», що дозволяє визначити рівень цифровізації операційної діяльності готелю з метою

розроблення управлінських рішень щодо цільової спрямованості впровадження цифрових технологій у діяльність суб'єктів готельного бізнесу;

– інформаційно-аналітичне забезпечення економічної результативності цифровізації бізнес-процесів шляхом моделювання кореляційної залежності обсягів доходів та витрат на цифровізацію, яке на відміну від існуючих, закладає інформаційну основу для визначення обсягів базових інвестицій у цифрові технології та оцінювання їх ефективності, цифрового залучення споживачів, що дозволяє визначити характерні для різних категорій суб'єктів готельного бізнесу унікальні цифрові компетентності, що забезпечують досягнення конкурентних переваг, оперативність реагування на технологічні виклики та формування стратегій цифровізації, які враховують зміни у поведінці споживачів готельних послуг у стратегічній перспективі;

– науково-методичні основи прогнозування економічних результатів діяльності суб'єктів готельного бізнесу на основі сценарного моделювання динаміки рівня ключових показників ефективності (KPI), відмінною особливістю яких є виявлення закономірностей між рівнем цифровізації та фінансовими результатами, що дозволяє забезпечити моделювання різних сценаріїв впровадження цифрових технологій через гнучке управління ключовими показниками ефективності;

набули подальшого розвитку:

− теоретичне положення цифрової трансформації готельного бізнесу, що на відміну від існуючих, забезпечують розуміння дуалістичного контексту цифрової трансформації: *по-перше,* як вплив цифрових технологій на стимулювання впровадження інновацій в операційні процеси, розвиток нових форм професійних комунікаційних платформ для персоналізації обслуговування; *по-друге,* як організаційно-економічний процес формування цифрової інклюзивності персоналу, що забезпечує адаптацію готельного бізнесу до нових професійних цифрових технологій та платформ;

− теоретичний базис сутності стратегії цифровізації суб'єкта готельного бізнесу як складової стратегії розвитку, яке на відміну від існуючих, розкриває

концептуальний зміст стратегії цифровізації як стратегічного плану синергетичної координації процесів та ресурсів екосистеми суб'єкта готельного бізнесу з метою інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси, реалізації цифрових інновацій, інтелектуалізації управління готельним бізнесом, формування нових моделей взаємодії зі стейкхолдерами, що забезпечує адаптивність стратегії цифровізації в кризових умов зовнішнього середовища;

– аналітичне обґрунтування розроблення та реалізації стратегій цифровізації суб'єктів готельного бізнесу, яке на відміну від існуючих, охоплює етапи життєвого циклу, часові фрейми, операційні процеси, цільові споживчі сегменти, категорії та функціональні типи підприємств готельного господарства взаємозв'язок яких забезпечує утворення резонансного ефекту, що уможливлює забезпечення гнучкості, інноваційності та результативності стратегій цифровізації;

– наукові положення цифрового залучення споживачів як процесу, який за допомогою цифрових технологій превентивно забезпечує високий рівень взаємодії між об'єктом та суб'єктом впливу і спонукає існуючих (потенційних) споживачів до придбання (споживання) готельного продукту, що у свою чергу, впливає на задоволеність, лояльність споживачів, зумовлює ефективність операційної діяльності, довготривалість взаємовідносин та конкурентоспроможність готельних послуг.

Практична значимість дисертаційної роботи полягає в тому, що висновки і рекомендації, здійснені у досліджені доведені до рівня конкретних методичних підходів, зокрема щодо формування стратегій цифровізації суб'єктів готельного бізнесу, аналізування рівня цифровізації операційної діяльності готелів, інформаційно-аналітичного забезпечення економічної результативності цифровізації бізнес-процесів шляхом моделювання кореляційної залежності обсягів доходів та витрат на цифровізацію, прогнозування економічних результатів діяльності суб'єктів готельного

бізнесу на основі сценарного моделювання динаміки рівня ключових показників ефективності (KPI).

У практику суб'єктів готельного бізнесу впроваджено: рекомендації щодо розроблення стратегії цифровізації, що враховує сучасні світові тенденції та наукові розробки, реалізація якої сприяє зростанню обсягів реалізації послуг та підвищенню ефективності функціонування готельного комплексу (ПрАТ «Готельний комплекс «Братислава», довідка від 29.11.2023 р. №012–084); методичний підхід до визначення прогнозних показників діяльності готелів із врахуванням витрат на цифрові технології (ТОВ «Парк-готель «Київ», довідка від 5.12.2024).

Методи дослідження. Дослідження побудовано на системному, статистичному та синергетичному підходах. Для отримання конкретних наукових результатів застосовані такі загальнонаукові методи дослідження: діалектичний, теоретичного узагальнення, порівняння, аналізу та синтезу, абстрагування, економіко-статистичні методи, методи опитування, кореляційно-регресійний аналіз, методи прогнозування.

Інформаційну базу дослідження утворюють дані державної статистичної звітності, законодавчі та нормативні акти органів управління, зокрема, Державної служби статистики України, Державного агентства розвитку туризму, порталів YouControl, HotelMatrix, звітність суб'єктів готельного бізнесу, матеріали наукових монографій, періодичних видань, навчально-методичної літератури, наукових конференцій, а також результати проведених автором науково-дослідних і проектних робіт.

Особистий внесок здобувачки. Дисертаційна робота є самостійно виконаною кваліфікаційною науковою працею. Наукові положення, висновки та рекомендації одержані авторкою особисто і відтворюють її власні погляди. З наукових праць, які видані у співавторстві, в дисертації використано ті ідеї та розробки, що є результатом особистої роботи здобувачки. Внесок дисертантки у колективні праці конкретизовано у списку опублікованих праць.

Апробація результатів дисертаційної роботи. Результати дисертаційного дослідження та його основні положення в аспекті наукової новизни оприлюднено на міжнародних науково-практичних конференціях та круглих столах: II Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених і студентів «Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні» (м. Львів, 25 січня 2022 р.), III Міжнародна науково-практична конференція «Туризм XXI століття: глобальні виклики та цивілізаційні цінності» (м. Київ, 23 травня 2023 р.), Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні світові тенденції розвитку науки, освіти і технологій» (м. Біла Церква, 20 березня 2024 р.), I Міжнародна науково-практична конференція «Перспективи розвитку індустрії туризму і гостинності в Україні та світі» (м. Луцьк, 13-14 вересня 2024 р.).

Публікації. Основні положення дослідження опубліковані самостійно та у співавторстві у 9 наукових працях, зокрема у 5 наукових фахових виданнях, із них 1 стаття у науковому виданні, яке включено до міжнародної наукометричної бази даних Scopus; 4 публікацій в інших виданнях, таких як матеріали і тези доповідей на конференціях.

Обсяг і структура роботи. Дослідження складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг тексту роботи складає 194 сторінки, в ній представлено 41 таблиця, 51 рисунок, 4 додатки. Список використаних джерел має 171 позицію.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Цифрова трансформація як імператив розвитку сучасного суспільства

Сучасні кризові та трагічні події, що розгортаються в Україні та світі, істотно позначилися на економіці, трансформувавши функціонування всіх її секторів, зокрема туризму та готельної індустрії. Ці галузі зазнали серйозних потрясінь через пандемію COVID-19, яка, починаючи з кінця 2019 року, різко знизила попит на туристичні послуги та змусила бізнес переглянути свої операційні процеси. Ще більш руйнівним чинником стала військова агресія Росії проти України, що призвела до призупинення діяльності багатьох готелів та знищення інфраструктури.

За даними Української асоціації готелів та курортів (UHRA), понад 15 готельних комплексів зазнали значних руйнувань або були повністю знищені внаслідок воєнних дій. Серед них — відомі заклади Києва (Alfavito, Holiday Inn Hotel Kyiv), Одеси (Bristol, Grand Pettine), Чернігова (Україна), Миколаєва (Миколаїв), Затоки (Колос та ін.), Харкова (Харків), Бахмута, Кривого Рогу та Ірпеня. Проте навіть у таких складних умовах готельний бізнес в Україні адаптується та шукає нові шляхи для розвитку, формуючи основу для сталого функціонування в поствоєнний період.

Ключем до стійкості та подальшого розвитку галузі є впровадження інноваційних підходів. У сучасних умовах вирішальним фактором конкурентоспроможності стає цифрова трансформація готельного бізнесу.

Суспільні та економічні процеси останніх років демонструють, що цифровізація є не лише інструментом оптимізації бізнес-процесів, а й стратегічним напрямом розвитку. В. Ланг (Lang V.) визначає її як «технологічний тренд, що охоплює всі сфери бізнесу та суспільного життя,

виступаючи рушієм інноваційних змін» [111]. На думку експертів, цифрова трансформація змінює традиційні бізнес-моделі, сприяє ефективному використанню технологій і стає невід'ємною частиною сучасного управління [164, 62, 51].

Готельний бізнес у світі активно впроваджує цифрові рішення, що підтверджується зростанням досліджень у цій сфері. У роботах П. Сарагоси-Саеса (Zaragoza-Sáez P.) та його колег [170] обґрунтовано, що інтеграція цифрових технологій у готельну індустрію безпосередньо впливає на її конкурентоспроможність. Дослідження показують, що саме цифровізація підвищує ефективність інноваційних процесів, тоді як впровадження окремих нововведень без технологічного підґрунтя не завжди забезпечує очікуваний ефект. Такий висновок зроблено на основі аналізу готельного бізнесу Іспанії, яка до пандемії COVID-19 була другою у світі за кількістю туристів після Франції. Уже на початок 2024 року іспанські готелі перевищили основні показники 2019 року, що свідчить про ефективність цифрових стратегій у процесі відновлення галузі.

Наукові дослідження в галузі готельного бізнесу та туризму активно вивчають питання цифровізації. Наприклад, Д. Бугаліс (Buhalis D.) [70] аналізує можливості використання інформаційно-комунікаційних технологій та електронного туризму. С. Сігала (Sigala S.) [147] досліджує вплив цифрових інновацій на ефективність готельного бізнесу, а Р. Болтон (Bolton R.) [60] зосереджується на взаємозв'язку цифровізації та покращення клієнтського досвіду.

Таким чином, цифровізація відіграє вирішальну роль у відновленні та розвитку готельного бізнесу, забезпечуючи його адаптацію до сучасних викликів та змін у поведінці споживачів. Використання цифрових технологій дозволяє готелям покращити управління, персоналізувати послуги, підвищити рівень безпеки та впровадити нові ефективні бізнес-моделі.

Цифровізація є характерною рисою Четвертої промислової революції в логічному ланцюгу розвитку суспільства (рис. 1.1).

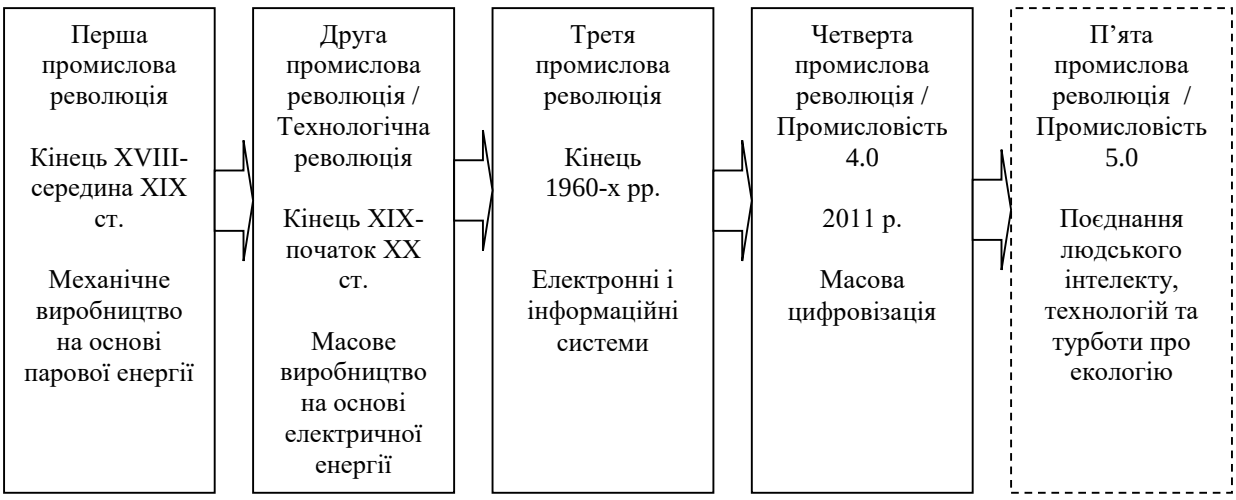


Рис. 1.1. Послідовність промислових революцій

Джерело: розроблено автором

Відповідно й для П'ятої промислової революції цифровізація є характерною і спроможна внести в неї значні користі. Цифровізація розглядається як закономірність динамічності розвитку різних сфер суспільства: управління на різних рівнях та напрямах (державне, місцеве, окремих суб'єктів), бізнесу, комунікацій, соціальних відносин, окремих домогосподарств. Відповідно, таке широке розповсюдження сприяє дослідженням її змісту, процесів, інструментарію в різних галузях науки і практики. В наукових дослідженнях К. Гонга (Gong C.) звертається увага на необхідність розроблення єдиних підходів до сутності визначення цифрової трансформації [84], а також вона розглядається як «міждисциплінарна рефлексія та програма подальших різноаспектних досліджень» [162].

Цифровізація навіть розглядається як «виклик» існуючим суб'єктами (власникам, персоналу, бізнес-процесам) та загалом стану чи ситуації в готельному бізнесі [69], має потужне значення, забезпечує широкі переваги для користувачів та різні прояви:

по-перше, сприяє зростанню як доходів суб'єктів бізнесу [123, 126, 149], їх продуктивності і сталості [52], а також, відповідно, за допомогою цифрових технологій з'являються можливості скоротити витрати на навчання персоналу

та обслуговування споживачів, зокрема заощаджуючи витрати на розробку програмного забезпечення, паралельно гарантуючи безпеку та стабільність систем [114];

по-друге, значно впливає на підвищення конкурентоспроможності та появу конкурентних переваг [96, 171];

по-третє, сприяє розвитку персоналу та загалом системи управління людськими ресурсами у якісних та кількісних аспектах [90];

по-четверте, сприяє встановленню екологічності готельного бізнесу, зокрема, впровадження цифрових технологій у систему управління персоналом має значний вплив на екологічні показники готельного бізнесу [47, 48];

по-п'яте, достатній рівень цифровізації може підвищити прозорість і допомогти відстежувати корупційні дії та іншу неетичну поведінку [144].

Щодо готельного бізнесу, то первинно потужним тригером активного впровадження цифрових технологій стала світова пандемія COVID-19, яка обмежила комунікації і посилила епідеміологічну небезпеку. Починаючи з 2019 р. суб'єкти готельного бізнесу досить активно стали впроваджуватися нові цифрові технології [59, 64, 82, 85, 89, 96, 104, 131, 150]. Основними інструментами впроваджень є: веб-сайт готелю, системи онлайн-бронювання, інтернет-сервіси, соціальні медіа [74, 81, 94, 99, 169], мобільні додатки, великі дані, технології самообслуговування, розумні технології, засоби віртуальної реальності [53, 99], цифрове навчання, розвиток, цифрова оцінка ефективності, цифрова винагорода [47, 98, 123], блокчейн, дрони, 3D/4D-друк, робототехніка, автономні автомобілі [48, 113]. Загалом цифровізація суб'єктів готельного бізнесу передбачає якісне перетворення бізнес-процесів на основі використання інформаційних, комунікаційних та інтернет-технологій. Тобто, «цифрову трансформацію спричиняють три взаємопов'язані сили: нові технології, нові бізнес-моделі, зміни поведінки користувачів» [137].

В наукових дослідженнях щодо цифровізації доведено взаємозв'язки та взаємовпливи між різними складовими і напрямами діяльності готелів. Так, М. Судер і співавтори (Suder M.) [140] при вивченні ролі цифрових технологій у

туристичному та готельному бізнесі обґрунтували взаємозв'язки між proactiveness, інноваційністю, цифровізацією, продуктивністю та зростанням суб'єктів готельного бізнесу. Відповідно доведено, що цифровізація позитивно впливає на розвиток цих суб'єктів. Ще одним аспектом є вплив цифрового маркетингу на сприйняття споживачами готельних послуг якості та довіри до бренду [103]. Причому, як наведено у праці Н. Закіс і співавторів (Zakic N.) [169] існує залежність рівня задоволення споживачів готелів наявністю цифрових технологій залежно від статті та віку, тому виникає необхідність у врахуванні демографічних аспектів споживачів та, при потребі, внесенні необхідних коректив у бізнес-процеси готелів.

Щодо готельного бізнесу, то досить часто процеси її цифровізації розглядаються у сукупності із відповідними процесами в туристичному бізнесі. Адже готельний бізнес є важливою складовою туристичної системи [34], та якраз ефективна їх взаємодія забезпечується цифровими технологіями, тому іноді досить важко розділити їх приналежність до того чи іншого бізнесу, як то глобальні системи бронювання (GDS). Щодо туристичного та готельного бізнесу, то значна кількість наукових досліджень спрямовані на визначення та обгрунтування актуальності для суспільства цифрової трансформації [30, 41, 106, 150], а в роботі А. Кравченко і В. Бойко акцентується увага, що «цифрова трансформація туристичної галузі (авт.: зокрема й готельного бізнесу), буде безперечно дуже важливими фактором її зростання, не лише через необхідність надання інформації споживачам і маркетинг, але і з точки зору організації та управління діяльністю в різних напрямах туристичної системи [20].

В рамках дослідження трансформацій туристичної системи в умовах цифровізації, А. Мазаракі і співавтори [23] та С. Мельниченко і співавтори [124] розглядають її як важливу перспективу готельного бізнесу в умовах нової реальності. А зважаючи на важливість маркетингу в готельному бізнесі, ряд досліджень пов'язані якраз із цифровим маркетингом [13, 64, 73], причому наразі цифровий маркетинг стає найбільш використовуваним напрямом цифрової трансформації. Також в дослідженнях акцентується увага, що

«найбільш проривні, креативні і ефективні проекти в бізнесі так чи інакше використовують цифрові технології, часто вдало поєднуючи їх з класичними прийомами» [16, с. 139]. Також вчені звертають увагу на необхідність розроблення й стратегій цифрової трансформації [114, 120]. Проте, зважаючи на динамічність, масштабність та варіативність розвитку цифрових технологій, зокрема й в готельному бізнесі, існує необхідність постійного їх дослідження, оцінювання та моніторингу.

За дослідженнями Українського інституту майбутнього «цифровізація, штучний інтелект і роботизація стануть головними драйверами зростання світової економіки до 2030 року» [36]. Причому оскільки цифровізація проявляється в усіх напрямах і сферах, тому відповідно «цифрова економіка визначає мультиплікативний ефект від трансформаційних змін соціально-економічного життя суспільства, ефективності модернізації бізнес-середовища» [22, с. 213]. Відповідно, цифрова трансформація готельного бізнесу передбачає імплементацію цифрових технологій у операційні, управлінські, комунікативні, соціально-культурні бізнес-процеси та відповідно, удосконалення їх діяльності.

У масштабному дослідженні М. Трішлера та Дж. Лі-Ін (Trischler M., Li-Ying J.) [156] доведено, що цифровізація формує фундаментальну трансформацію бізнесу, яка вимагає нових теоретизувань. Тому спираючись на дослідження [49, 68, 79, 112, 128, 167] обгрунтована інноваційна модель цифрового бізнесу (digital business model innovation – DBMI), ключовими атрибутами якої є цілеспрямованість, нетривіальність, динамічні зміни та цифровізація. Підтримуючи думку авторів, проте, вважаємо, що варто до цих чотирьох ключових атрибутів додати – адаптивність та орієнтованість на споживача (рис. 1.2).

Рис. 1.2. Ключові атрибути інноваційної моделі цифрового бізнесу

Джерело: доопрацьовано автором на основі [156]

Наразі адаптивність є однією із ключових здатностей бізнесу швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах, цим самим отримуючи конкурентну перевагу. І ще одним важливим аспектом є те, що цифровізація грунтується на персоніфікованих підходах, що дозволяє створювати унікальний споживчий досвід, тому й орієнтація на споживача є теж ключовим атрибутом.

Отже, сучасна інноваційна модель цифрового бізнесу передбачає цілеспрямовані масштабні прояви та діяльність, що охоплює усі сфери життєвого середовища людини, вона є і нетривіальною, тобто своєрідною і неповторною. Ще однією особливістю є динамічна її змінність, а також цифровізація.

Загалом в наукових роботах розглядають еволюцію цифрових процесів як послідовну зміну: автоматизація → цифровізація → цифрова трансформація (рис. 1.3). Причому, цифрова трансформація передбачає системну зміну бізнес-процесів і філософії бізнесу на усіх етапах діяльності: від елементарних процесів до стратегії розвитку. Проте, зазначивши вказане розуміння різниці

між поняттями «цифровізація» та «цифрова трансформація», все ж в даному дослідженні не будемо акцентувати увагу на цьому.

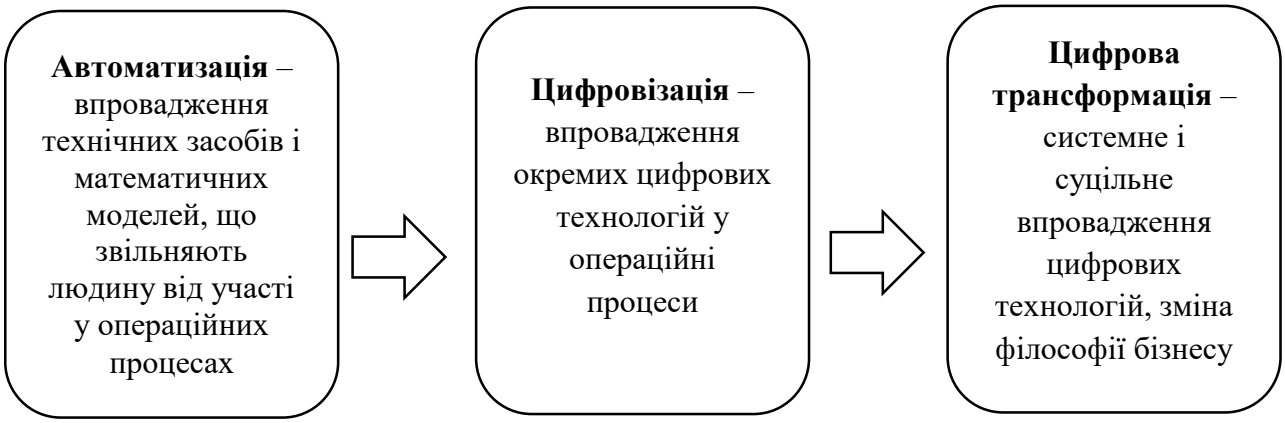


Рис. 1.3. Еволюція цифрових процесів

Джерело: розроблено автором

Автоматизація передбачає зменшення участі людини в операційних процесах за рахунок технічних засобів і математичних моделей, далі відповідно цифровізація – використання окремих цифрових технологій у процесах, а вже цифрова трансформація – комплексне впровадження цифрових технологій, що змінює бізнес-філософію.

Аналізуючи дослідження вчених [48, 57, 120, 134, 141] та проводячи власні розвідки, можна дійти висновку, що ключовими передумовами цифровізації та цифрової трансформації, включно з готельним бізнесом, є:

- стрімкий розвиток технологій, що відбувається в умовах становлення інформаційного суспільства та суспільства знань;
- підтримка держав, яка включає стимулювання, регулювання та залучення інвестицій, а також популяризацію успішного досвіду. Особливо це актуально для розвинених країн і держав, що орієнтуються на інноваційний розвиток. Важливу роль відіграє поширення моделей електронного уряду (e-Government) у багатьох країнах та міждержавних утвореннях, як-от Європейський Союз, що сприяє підвищенню прозорості й ефективності управління;

– суспільний попит на розвиток технологій охоплює всі сфери економіки, науки, соціального життя та побуту. Особливу роль відіграють нові покоління (покоління Z, 2000–2010; покоління Альфа, з 2010 р.), для яких користування цифровими технологіями є природною частиною життя. Очікується, що саме ці покоління стануть рушієм значного технічного прориву;

– загальне усвідомлення суспільством переваг інноваційних рішень, оскільки їх ефективність вже підтверджена масштабною практикою впровадження.

Крім зазначених факторів, існують конкретні ***тригери***, що можуть мотивувати готелі до цифровізації: 1) скорочення обсягів операційної діяльності; 2) зниження конкурентоспроможності; 3) невдоволення гостей; 4) зменшення ефективності операційних процесів; 5) підвищення вимог до безпеки та захисту даних; 6) необхідність залучення нових ринків і розширення аудиторії.

Ключовими інструментами цифровізації виступають Інтернет, пов'язана з ним інфраструктура, а також персонал, який відповідає за розробку, впровадження та контроль цих процесів. Щоб прискорити цифрову трансформацію та досягти її максимальної ефективності, необхідно розвивати ***цифрові компетенції***.

Цифрова компетентність визначається як «комплекс знань і навичок, необхідних для безпечного та ефективного використання цифрових технологій і ресурсів Інтернету» [16, с. 140]. У готельному бізнесі важливу роль відіграють інноваційність та мотивація персоналу, оскільки вони безпосередньо впливають на ефективність бізнес-процесів. Науковий центр ЄС Служби науки та знань Європейської комісії (EU Science Hub) пропонує систему цифрових компетенцій [152], яку можна адаптувати для готельного бізнесу:

– інформаційна грамотність та точність даних: вміння визначати інформаційні потреби, шукати та використовувати цифрові дані, що особливо важливо для систем бронювання та управління дата-центрами;

– комунікація та співпраця: налагодження взаємодії з різними стейкхолдерами (туроператорами, корпоративними клієнтами, постачальниками, платформами бронювання) через цифрові технології, управління цифровою репутацією;

– створення цифрового контенту: розробка та редагування інформаційного наповнення, що є критично важливим для представників готельного бізнесу в контексті креативних індустрій (ведення сайтів, соціальних мереж, контент-маркетинг, таргетована реклама), а також дотримання авторських прав;

– безпека: забезпечення захисту пристроїв, персональних даних і конфіденційності, а також запобігання кіберзагрозам і поширенню інфекцій, таких як Covid-19;

– розв’язання проблем: вміння визначати й вирішувати цифрові виклики, що сприяє ефективному впровадженню інноваційних процесів і продуктів.

Таким чином, цифровізація готельного бізнесу є неминучою частиною сучасного розвитку, і її успішне впровадження залежить від розуміння ключових тенденцій, тригерів та необхідних компетенцій.

Проте, вважаємо, що до зазначених цифрових компетенцій для впровадження для суб’єктів готельного бізнесу варто додати ще такі:

– аналітичне мислення в цифровому середовищі здатність оцінювати достовірність цифрової інформації та вміння аналізувати;

– етичне використання цифрових технологій – розуміння цифрової етики, авторських прав, доброчесності;

– адаптивність до технологічних змін щодо швидкого реагування та освоєння нових інноваційних технологій, інструментарію, програмного забезпечення (рис. 1.4).

Рис. 1.4. Система цифрових компетенцій 2.0 для впровадження для суб'єктів готельного бізнесу

Джерело: доопрацьовано автором за [152]

Враховуючи зазначене, можна вважати, що таким чином формується ***цифрова інклюзивність персоналу готелю*** – що означає, що персонал завдяки цифровізації оснащений сучасними інструментами для роботи, прагне до навчання та використання сучасних технологій.

Одним із чинників зростання масштабів діяльності є запровадження технологій цифровізації. Зважаючи на сучасний час в Україні, для використання цих технологій є виключно необхідними та діючими через:

1. Підвищення ефективності операційних процесів – цифровізація значно спрощує операційні процеси, що ізація значно спрощує операційні процеси, що дозволяє зменшити витрати та підвищити ефективність діяльності.

2. Підвищення конкурентоспроможності – для готельного бізнесу це додаткові конкурентні переваги, які сприяють залученню та збільшенню гостей. Наприклад, цифрові ініціативи можуть значно підвищити привабливість, і комфортність для гостей.

3. Покращення клієнтського досвіду – завдяки цифровим рішенням та активній присутності в соціальних медіа процеси бронювання та подорожі стають більш персоналізованими та доступними, що дозволяє відвідувачам.

4. Розвиток технологічної інфраструктури – Україна активно розвиває цифрові технології, що відкриває широкі можливості для цифрової трансформації у сфері готельного бізнесу.

Основні групи цифрових технологій, що використовуються в готельному бізнесі представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні групи цифрових технологій,
що використовуються в готельному бізнесі

Назва груп технологій	Застосування
Штучний інтелект	Персоналізація пропозиції, удосконалення процесів управління готелем, аналіз даних
Блокчейн	Революційна зміна у процесах бронювання послуг
Додаткова реальність	Візуалізація операційних процесів, середовища готелю, покращення попередніх контактів із гостями
Кібербезпека	Інноваційні програми безпеки готелю
Роботизація	Технологічні процеси прибирання, організаційної діяльності
Цифровий маркетинг	Ефективні комунікації зі гостями, зручність сервісів для гостей, лояльність, впізнаванність бренду
Збереження даних, розрахунки, моделювання	Зручність, систематизація, масштабізація зберігання даних, можливості аналізу
Інтернет речей	Система управління майном, «розумні датчики»

Джерело: розроблено автором

Згідно з дослідженням The 2020 Digital Transformation Report [151], цифрова трансформація відіграє ключову роль у стійкості та розвитку готельно-туристичного бізнесу. Вона забезпечує:

- стійкість – здатність адаптуватися до несподіваних викликів, включаючи економічні потрясіння, збої в аналогових комунікаційних каналах і нові формати роботи, зокрема віддалену діяльність персоналу;
- гнучкість та швидкість – можливість оперативно реагувати на ринкові зміни, конкурентні виклики та макроекономічні фактори, масштабуючи бізнес відповідно до нових умов;

– ефективність – оптимізація використання ресурсів (фізичних і цифрових) для створення більшої цінності для гостей, співробітників і власників;

– аналітичність – здатність ефективно обробляти дані про бізнес-процеси та споживачів, що підвищує конкурентоспроможність, продуктивність і адаптивність [151, с. 9].

Окрім зазначених аспектів, до ключових переваг цифровізації також належать:

– комплементарність – взаємодоповнюваність різних цифрових інструментів і процесів, що створює цілісну систему управління готелем.

– гетерогенність – можливість інтеграції різнорідних компонентів бізнесу, включаючи управління бронюваннями, автоматизацію сервісів і персоналізований підхід до гостей.

– економічна ефективність – суттєве зниження витрат на операційні процеси та капіталовкладення, що особливо актуально на етапі запуску бізнесу.

– персоналізація та унікальність – створення індивідуалізованого сервісу, орієнтованого на потреби конкретного гостя, що є одним із ключових факторів успіху у сфері гостинності.оптимізація – передбачає дотримання балансу і рівного співвідношення у певних процесах та ефективність діяльності персоналу що сприяє зростанню їх продуктивності;

– соціальність – сприяння дотримання нормальних номр комунікацій, етичних взаємовіднисин, підтримки і взаєморозуміння між працівниками і підрозділами, позитивним рисам зміни корпоративної культури, управління, командної співпраці. Відповідно до цього сформуємо узагальнення проявів цифрової трансформації в готельному бізнесі (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Переваги та відповідні прояви цифрової трансформації в готельному бізнесі

Переваги	Прояви в готельному бізнесі
Стійкість	Витримування та пристосування до змін параметрів зовнішнього середовища, навантажень та перевантажень
Рухливість, швидкість, динамічність	Швидка адаптація до змін і у відповідь на кон'юнктуру ринку, можливості масштабування бізнес-процесів
Ефективність	Забезпечення отримання максимальних результатів
Проникливість	Генерування та залучення з різних джерел інформації, ресурсів
Комплементарність	Забезпечення взаємодоповненності бізнес-процесів і їх складових
Гетерогенність	Стосується різнорідності в складі і структурі цифрових технологій
Економність	Сприяння зменшенню витрат на бізнес-процеси та капіталовкладень при започаткуванні бізнесу
Персоналізація та унікальність	Сприяння створенню унікального продукту, адаптованого до конкретного споживача та сприяння персоналізованій взаємодії зі споживачем
Оптимальність	Сприяння отриманню найвигідніших характеристик, покращення ознак та властивостей бізнес-процесів
Соціальність	Забезпечення соціалізації бізнес-процесів, незважаючи на їх технологічність
Нетривіальність	Створення оригінальності, неповторності, своєрідності

Джерело: розроблено автором

Зрозуміло, що будь-які прогресивні процеси супроводжуються проблемами, проявами недоліків, опору у впровадженнях. Цифровізація не є винятком. Відповідно, можна виокремити такі недоліки та проблемні моменти цифровізації в готельному бізнесі, певні з яких є характерними загалом для суспільних відносин, а інші – суто для готельного середовища. Зокрема вони можуть формувати проблеми на ринку праці, контролю штучного інтелекту, порушення конфіденційності, необхідності мати або сформувати навички їх застосування і використання. Окрім того, загальною проблемою стає так званий «цифровий розрив» щодо нерівності доступу різних соціальних груп до цифрових технологій.

Відповідно, до вище сказаного, можна сформувати ***мету цифрової трансформації суб'єктів готельного бізнесу*** – забезпечення прозорості, удосконалення та ефективності бізнес-процесів, зростання обсягів прибутку на основі використання цифрових технологій

Виходячи з того, що цифрова трансформація є системною зміною бізнесу, її мета стосується забезпечення прозорості, удосконалення та ефективності бізнес-процесів, зростання обсягів прибутку на основі використання цифрових технологій. Універсальний рух передумов та результатів цифровізації готельного бізнесу зображено на рис. 1.5.

З цих позицій можна визначити принципи цифровізації бізнес-процесів щодо залучення споживачів готельних послуг: зручність використання інструментів та технологій, доступність, безпека, персоналізація впливу, ефективність. Принцип зручності використання інструментів та технологій, підвищення операційної ефективності стосується того, що аналізуючи дані, пов'язані з операційними витратами та продуктивністю, менеджери можуть визначити сфери, де вони можуть зменшити витрати, оптимізувати процеси та підвищити загальну ефективність. Принцип доступності використання цифрових технологій суб'єктів готельного бізнесу у бізнес-процесах полягає у забезпеченні технічної доступності в тому числі дистанційної до інформації всіх користувачів, включаючи людей з різними здібностями та обмеженнями. Принцип безпеки: цифровізація бізнес-процесів суб'єктів готельного бізнесу дозволяє отримувати захищені дані в режимі реального часу, дозволяючи менеджерам зберігати комерційну таємницю і захист персональних даних гостя, відстежувати ключові показники та швидко реагувати на зміни ринкових умов. Принцип персоналізації: аналізуючи дані, пов'язані з відгуками споживачів і показниками задоволеності, менеджери можуть визначити сфери, де їм потрібно покращити обслуговування гостей і внести зміни для підвищення їх лояльності. Принцип ефективності передбачає зростання результату від використання інструментів цифровізації бізнес-процесів над обсягами витрат на їх запровадження.

Рис. 1.5. Архітектоніка передумов та результатів цифрової трансформації готельного бізнесу

Джерело: розроблено автором

Відповідно, розуміння сутності, принципів та закономірностей процесів цифрової трансформації забезпечить суб'єктам готельного бізнесу ефективне впровадження та використання інноваційних технологій. Причому, ці процеси

можуть прискорюватися і ставати більш ефективними із врахуванням цифрових зазначених складових компонентів. Окрім суб'єктів бізнесу, цифрова трансформація значно впливає на розвиток успільних відносин. Проте її впровадження має бути системним та комплексним і будуватися на синергії різних су'єктів. В даному контекстті можна запропонувати те, що цифровізація вимагає нових форм партнерства та співпраці різних сфер на всіх рівнях економіки та суспільства:

− забезпечити кожному громадянину рівний доступ до послуг інформації та знань, що надаються на основі інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій;

− бути спрямована на створення переваг у різних сферах життя;

− повинна здійснюватися через економічне зростання шляхом підвищення ефективності, продуктивності та конкурентоспроможності використання цифрових технологій, що передбачає цифрову трансформацію галузей економіки, сфер діяльності, а також набуття ними нових конкурентоспроможних якостей і властивостей;

− сприяти розвитку інформаційного суспільства та ЗМІ;

− має бути орієнтована на міжнародну, європейську та регіональну співпрацю;

− супроводжуватися підвищенням громадської безпеки;

− стати об'єктом фокусування та інтегрованого державного управління [132].

Отже, впровадження філософії цифровізації на різних рівнях сприятиме ефективному розвитку суспільства і суб'єктів бізнесу.

Підсумовуючи компаративний аналіз впливу цифрових технологій на діяльність суб'єктів готельного бізнесу звертаємо увагу на дослідження щодо значення їх різних видів, в рамках яких визначено шість основних аспектів операційної діяльності готелю, де проявляється їх вплив: фінанси, конкурентоспроможність, якість обслуговування, використання ресурсів, гнучкість та інновації [96, 99] обґрунтували переваги використання цифрових

технологій у сфері послуг та дослідили рівень проникнення цифрових технологій в бізнес-процеси підприємств. Щодо типізації загалом цифровізації і, зокрема, цифрових технологій, то звертається увага на їх прояви у «технологічній та нетехнологічній діяльності» [171] та сприятливі цифрові технології (Інтернет і веб-сайти) і проривні цифрові технології [99]. В продовження цього, в контексті цифровізації дослідники також акцентують увагу на чинники, що впливають на ефективність її впровадження і реалізації. Так, в дослідженнях С. Мухаммад (Muhammad S.) [125] доводиться необхідність спрямування цифровізації у перспективу та формавання цифрових стратегій. Відповідно, з метою підвищення ефективності функціонування готелів є необхідним розроблення стратегій цифровізації, де будуть вбудовані перспективні шляхи розвитку.

У підсумку можна вважати, що цифрова трансформація готельного бізнесу забезпечує її *дуалістичний контекст*:

– як вплив цифрових технологій на стимулювання впровадження інновацій в операційні процеси, розвиток нових форм професійних комунікаційних платформ для персоналізації обслуговування;

– як організаційно-економічний процес формування цифрової інклюзивності персоналу, що забезпечує адаптацію готельного бізнесу до нових професійних цифрових технологій та платформ.

Отже, цифрова трансформація готельного бізнесу є ключовою роль у його розвитку, сприяючи впровадженню інновацій та персоналізованих комунікацій. Вона не тільки оптимізує операційні процеси, а й сприяє підвищенню цифрової грамотності персоналу, що дозволяє підприємствам адаптуватися до сучасних технологічних викликів. Таким чином, цифровізація стає невід'ємним фактором конкурентоспроможності та ефективності.

1.2. Сутність стратегій цифровізації готельного бізнесу

Масштабізація використання цифрових інструментів дозволяє готелям знизити бізнес-ризики, диверсифікувати діяльність у разі погіршення економічних показників за центрами доходів, оскільки переорієнтація бізнесу дозволяє нівелювати ризики і компенсувати втрати, пов'язані з недозавантаженістю номерного фонду, гнучко перерозподіляти ресурси, ефективно реінвестувати в інші проєкти, якщо немає потенціалу для зростання та отримання прибутку, покращувати та розширювати асортимент готельних послуг на існуючих ринках, підвищувати ефективність використання накопиченого потенціалу, забезпечувати моніторинг дистрибуційних каналів і адаптуватися до ринкових умов, аналізувати конкурентне середовище, вдосконалити комунікацію зі стейкхолдерами. Тому зазначені аспекти масштабності та динамічності поширення і використання цифровізації у суб'єктах готельного бізнесу спонукає їх до необхідності комплексно та системно здійснювати ці процеси.

У туристичному та готельному бізнесі споживачі орієнтуються на такі ключові аспекти:

– унікальність продукту та отримання вражень – гості прагнуть нових вражень, що стимулює бізнес до розробки інноваційних продуктів. Це вимагає використання дослідницьких інновацій та технологічних рішень для створення нових форматів сервісу.

– корисність продукту – ефективний розвиток готельного бізнесу базується на інтеграції з іншими сферами, такими як ресторанний бізнес, туристичні компанії, івент-агенції та корпоративний сектор. Спільні інновації дозволяють створювати більш комплексні та привабливі пропозиції для гостей.

– технологічність продукту та комфорт гостей – цифрові технології допомагають передбачати потреби споживачів, надавати персоналізовані послуги, забезпечувати інтерактивний сервіс та створювати відчуття комфорту й безпеки.

Цифровізація присутня у всіх цих аспектах, тому її процеси потребують систематизації та формалізації в рамках стратегічного управління. Ефективне застосування цифрових технологій у готельному бізнесі передбачає використання відповідних управлінських інструментів. Як зазначається в літературі, цифрова трансформація є більше управлінською, ніж технологічною проблемою [114]. Це означає, що успішність її реалізації залежить не лише від запровадження сучасних технологій, а й від розробки цілісної цифрової стратегії як інтегрованої бізнес-моделі стратегічного спрямування.

Оскільки економічні та суспільні зміни неможливо зупинити, але ними можна управляти [106], ефективне функціонування бізнесу в умовах цифрової економіки вимагає розроблення стратегії цифрової трансформації та визначення ключових напрямів її впровадження [22, с. 213].

Стратегія цифрової трансформації має бути центральною концепцією, яка забезпечує координацію дій, визначення пріоритетів і реалізацію цифрових ініціатив у межах готельного підприємства [120, с. 339]. У сучасних умовах вона стає важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності та адаптації бізнесу до змінних ринкових умов.

Цифрова трансформація є ключовим драйвером розвитку готельного бізнесу. Вона дозволяє не лише покращити якість послуг, а й забезпечує їх персоналізацію, підвищує ефективність операційної діяльності та сприяє інтеграції з іншими секторами. Відтак, формування та впровадження стратегії цифрової трансформації є невід’ємною складовою сталого розвитку готельного бізнесу в умовах цифрової економіки.

Ретельне планування конкретної стратегії впровадження однієї або кількох інновацій є першим і найважливішим кроком, щоб впровадження було успішним і ефективним у пошуку шляхів для зростання прибутків для підприємства [171, с. 40]. Окрім того, результати кластерного аналізу свідчать про існування чотирьох субдоменів дослідження інновацій у готелях, які можна позначити наступним чином: 1) технологічні інновації; 2) інноваційність та

інноваційна стратегія; 3) знання та інноваційна поведінка співробітників; і 4) продуктивність як результат організаційної здатності до інновацій.

Для ефективної реалізації таких стратегій існує необхідність оптимального збалансування трьох складових: 1) інтеграції технологій «зверху вниз», 2) оцінки необхідної функціональності та варіантів цифрових технологій «знизу вгору», 3) узгодження цих потреб із середини та із тим, що доступно на ринку [165].

Розвиток цифрових бізнес-моделей, орієнтованих на створення цінності для споживачів за допомогою цифрових технологій, є одним із ключових напрямів реалізації стратегії розвитку готельного бізнесу [76].

У цьому контексті заслуговує на увагу підхід С. Щеглюк [45], яка запропонувала модель «5Р» розвитку цифрових платформ. Ця модель є важливим інструментом цифровізації бізнес-процесів та формування ефективних стратегій для підприємств готельного сектору:

1. Пропозиція (Proposition) – розширення можливостей угод між споживачами та постачальниками послуг через створення різноманітних сервісів на цифровій платформі. Це дозволяє підвищити зручність користування та збільшити кількість взаємодій між учасниками ринку.

2. Персоналізація (Personalization) – індивідуалізована взаємодія зі споживачами на всіх етапах комунікації. Використання даних про гостей для глибшого розуміння їхніх потреб і створення унікальних пропозицій значно підвищує лояльність гостей.

3. Ціна (Price) – застосування гнучких моделей ціноутворення відповідно до змін попиту та поведінки споживачів. Використання алгоритмічного ціноутворення та динамічного тарифного менеджменту дозволяє оптимізувати прибутковість.

4. Захист (Protection) – забезпечення надійного захисту даних гостей є важливим фактором довіри. Поєднання превентивних заходів кібербезпеки та стимулювання користувачів до свідомого обміну інформацією допомагає утримувати конкурентні позиції.

5. Партнери (Partners) – активний розвиток партнерських зв'язків із цифровими провайдерами, розробниками програмного забезпечення та платіжних сервісів. Це сприяє розширенню функціоналу платформи та підвищенню рівня задоволеності гостей.

Отже, модель «5P» є ефективним підходом до цифрової трансформації готельного бізнесу, оскільки поєднує ключові аспекти роботи з гостями та партнерськими структурами. Її впровадження дозволяє створити інтегровані цифрові екосистеми, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню стійкого розвитку готельного сектору в умовах цифрової економіки.

Актуальним для процесів цифровізації готельного бізнесу є дослідження, в якому проаналізовано особливості створення інноваційної бізнес-моделі у 40 світових компаніях [105]. Ними виявлено компетентності компаній, які спроможні формувати інноваційні бізнес-моделі, це: персоналізація продуктів та послуг; замкнутий цикл, що притаманно циклу обслуговування споживачів готельних послуг; сумісне використання активів (завдяки двосторонній онлайн-платформі «Airbnb» домовласники здають житло туристам); оплата по факту отримання послуги; екосистема співпраці; гнучка і адаптивна організація діяльності.

Погоджуємося з позицією авторів дослідження «Цифрова економіка» [44], які описуючи бізнес-моделі зазначають, що для їх успіху бізнес-моделі важливо чітко виділити цільових споживачів, для яких важлива саме така цінність продукту, яку пропонує підприємство, і технологію роботи з ними, яка охоплює канали постачання товару і управління відносинами з покупцями. Від того, наскільки правильно буде побудовано технологію роботи із споживачами, буде залежати їх лояльність до підприємства та розширення їх кола [44, с. 57].

Отже, головним змістом цифровізації бізнес-процесів та формування стратегій цифровізації суб'єктів готельного бізнесу *є асоційована теза про удосконалення традиційних бізнес-моделей через їх цифровізацію та створення*

віртуального середовища, щоб домогтися ефекту синергії операційної діяльності.

Аналізуючи наукову літературу та дослідження аналітиків звертаємо увагу на назви стратегій, які стосуються цифровізації. В англомовному середовищі зустрічаються назви Digital strategy та Digitalization strategy, Digital business strategy [55, 119, 120, 138, 161, 163], які можна трактувати відповідно як «цифрова стратегія» та «стратегія цифровізації», «стратегія цифрового бізнесу»**.**

Розглянемо трактування стратегій, пов'язаних із цифровізацією. Це дослідження в основному побудоване а моніторингу статей, предсталених у англомовних виданнях, що входять у міжнародну наукометричну базу Scopus. При цьому, варто зазначити, що в багатьох наукових роботах не дається визначення стратегії цифровізації, а вона вважається як само собою зрозуміле явище, потреба, документ, процес (табл. 1.3).

В досліджуваних статтях переважно розглядаються переваги, наслідки, результати, необхідні витрати та пов'язаність стратегій цифровізації і алгоритми її впровадження. Узагальнивши зазначені бачення, можна обгрунтувати авторське розуміння. ***Стратегія цифровізації готелю*** – стратегічний план синергетичної координації процесів та ресурсів екосистеми суб'єкта готельного бізнесу з метою інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси, реалізації цифрових інновацій, інтелектуалізації управління готельним бізнесом, формування нових моделей взаємодії зі стейкхолдерами

Враховуючи, що у наукових дослідженнях звертається увага на переваги та можливості стратегій цифровізації, тому узагальнемо ці бачення (табл. 1.4). Причому в кінцевому варіанті переваги зводяться до підвищення ефективності функціонування суб'єктів готельного бізнесу.

Таблиця 1.3

Теоретичні концепти стратегій цифровізації

Автор / автори	Трактування
Воскобоєва О. В., Ромащенко О. [14]	Сукупність управлінських процесів для здійснення цифрових операцій, використання хмарних технологій, управління додатками
Панчук А.С., Малькова К.О. [35]	Процес координації цифровізації ключових сфер діяльності підприємства: бізнес-моделей, клієнтського досвіду, операційних процесів із загальним стратегічним напрямом, з метою створення (підвищення) цінності продуктів, послуг та рішень у цифровій економіці
Бхарадвадж А. та ін. (Bharadwaj et al.) [55]	Стратегія, що відображає злиття IT-стратегії та бізнес-стратегії
Брешіані С. (Bresciani S.) [67]	Комплексна діяльність щодо інвестицій та інтеграції інформаційних і цифрових технологій у всі аспекти організації, включаючи стратегію корпоративного рівня, стратегію бізнес-рівня, стратегію функціонального рівня, системи управління, бізнес-операції та іншу бізнес-діяльність в організації
Матараццо М. (Matarazzo M.) [119]	Управлінська модель побудована завдяки розвитку Інтернету та цифрових технологій і суттєво змінює бізнес-процеси, сприяючи створенню цінності для споживачів
Метт С. та ін. (Matt C. et al.) [120]	Центральна концепція для інтеграції всієї координації, визначення пріоритетів та впровадження цифрових трансформацій усередині суб'єкта бізнесу
Нгуєн, Н. та ін. (Nguyen et al.) [129]	Комплексна управлінська модель, що сформова із врахування позиції зацікавлених сторін, які сприяють формуванню організаційної культури великих даних, що призводить до прийняття процесів цифровізації в індустрії гостинності
Оздемір О. та ін., (Ozdemir O. et al.) [133]	Модель, що дозволяє створювати цінності цифровими інструментами спільно між кількома зацікавленими сторонами (наприклад, споживачами, компаніями, співробітниками та операторами)
Порфіріо Дж. та ін. (Porfirio J. et al.) [138]	Синергетична сума інформаційних технологій (IT) та інформаційних систем (IC), стратегічних ініціатив, керованих рішеннями менеджерів щодо використання цих доступних інфраструктур
Рібейро-Наваретте С. (Ribeiro-Navarrete S.) [142]	Процес забезпечення ефективності бізнесу на основі організації цифрових інструментів
Троїсі та ін. (Troisi et al.) [157]	Діяльність щодо забезпечення довгострокових перспектив для сприяння інноваціям в екосистемах гостинності
Верхоеф П. (Verhoef P.) [161]	Складний план щодо забезпечення успішних процесів цифровізації
Уорнер К.С. (Warner K.S.) [163]	Процедура, що надає динамічні можливості для розвитку бізнесу через цифрові інструменти

Джерело: побудовано автором

Таблиця 1.4

Переваги та можливості стратегій цифровізації для суб'єктів готельного бізнесу

Автор / автори	Констатація переваг та можливостей
Барадвай А. та ін. (Bharadwaj, A. et al.) [55]	Прийняття стратегії цифровізації є необхідним для гостинних компаній, оскільки це створює позитивні результати, такі як конкурентна перевага та продуктивність
Брешіані С. та ін. (Bresciani, S., et al.) [67]	Підвищення цінності для споживачів, збільшення власних доходів та прибутків
Бреслін Д. (Breslin D.) [68]	Сприяння всебічному зростанню
Бухаліс Д. та ін. (Buhalis, D. et al.) [70]	Можливості створення цінності разом з гостями, налаштування досвіду за допомогою інтегрованого набору технологій
Канхото А. та ін. (Canhoto, A. et al.) [71]	Сприяння вирівнюванню конкурентних умов
Гумммерус Дж. та ін. (Gummerus, J. et al.) [86]	Сприяння у просуванні бренду
Херріден П. та ін (Harrigan et al.) [88]	Покращення комунікацій зі споживачами та управління інформацією
Джею-Шаян Х. та ін. (Jeou-Shyan, H., et al.) [102]	Зміна простору створення цінності з операційного на стратегічний рівень можливостей управління
Козеоглу М. та ін. (Köseoglu, M. A., et al.) [108]	Сприяння трансформації бізнес-функцій
Кюне Б. та ін. (Kühne B. et al.) [110]	Ключовий ресурс для розробки нових ідей і для перегляду ціннісних пропозицій, створення цінності для споживачів
Лю Дж. (Lyu J. et al.) [116]	Підвищення рівня задоволеності споживачів шляхом оцінки та визначення їх досвіду
Матт С. та ін. (Matt et al.) [120]	цифрова трансформація і цифрова стратегія дає такі переваги суб'єктам готельного бізнесу, які можна згрупувати так: а) цифрові навички та можливості; б) нові бізнес-моделі та трансформація в ключових напрямах; в) нова роль і нові моделі поведінки споживачів; d) ефекти та результати цифрової трансформації.
Оздемір та ін. (Ozdemir et al.) [133]	Незважаючи на те, що цифровізація в індустрії гостинності все ще перебуває на початковій стадії розвитку, вона дозволяє створювати цінності спільно між кількома зацікавленими сторонами (наприклад, клієнтами, компаніями, співробітниками та операторами)
Пізано Г. (Pisano, G.) [135]	Можливості для запровадження інноваційних послуг шляхом постійного аналізу великого обсягу даних про тенденції поведінки споживачів, зібраних із багатьох джерел
Рібейро-Наваретте С. та ін. (Ribeiro-Navarrete, S. et al.) [142]	Підвищення ефективності ведення власного бізнесу та створення цінності для споживачів

Продовження табл. 1.4

Автор / автори	Констатація переваг та можливостей
Ван Боммель Е. та ін. (Van Bommel et al.) [160] Дель Валь Роман Дж. (Del Val Román J.) [75]	Запровадження нових технічнічних та технологічних рішень, які можуть змінити поведінку постачальників і споживачів і процеси прийняття рішень, а також змінити досвід надання послуг на всьому шляху обслуговування споживача
Варнер К. та ін. (Warner K. et al.) [163]	Покращення динамічних можливостей бізнес-процесів
Єв А. та ін. (Yeow, A., et al.) [166]	Організації приймають цифрову стратегію, адаптуючись до суперечностей між стратегією та ресурсами

Джерело: розроблено автором

Отже, стратегії цифровізації в готельному бізнесі забезпечують автоматизацію процесів, підвищуючи ефективність управління та знижуючи операційні витрати. Вони сприяють покращенню клієнтського досвіду через персоналізований сервіс, швидке бронювання та безконтактні технології. Крім того, цифрові рішення не зможуть ефективніше аналізувати дані про гостей, оптимізуючи маркетингові стратегії, підвищуючи лояльність гостей і забезпечуючи стійкий розвиток готельного бізнесу в умовах конкуренції.

Відповідно до цього можна сформувати ключові аспекти переваг стратегій цифровізації:

− масштабізація – полягає у розширенні та інтеграції цифрових рішень і технологій на більш високий рівень у межах готелю чи певного його департамнту, а також у збільшенні їх впливу на бізнес-процеси, продуктивність та інновації;

− інноваційність стосується інтеграції новітніх цифрових технологій у різні аспекти діяльності готелю та суспільства. Інноваційність у цифровізації також полягає в гнучкості та адаптивності стратегій, здатності швидко реагувати на зміни ринкових умов, технологічних новинок та потреб споживачів;

− міжфункціональний характер дозволяє готелям ефективніше використовувати свої ресурси, швидше адаптуватися до змін та забезпечувати комплексний підхід до вирішення бізнес-завдань. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стійкості у сучасних умовах;

– далекосяжні наслідки охоплюють широкий спектр економічних, соціальних, технологічних та екологічних аспектів;

– орієнтація на споживача (гостя) в т. ч. через покращення прояву готелю у соціальних мережах означає інтеграцію сучасних технологій та інструментів для глибокого розуміння потреб споживачів, створення персоналізованих рішень, підвищення якості обслуговування та розвитку довгострокових взаємовідносин зі споживачами. Це дозволяє бізнесам бути більш конкурентоспроможними, адаптивними та успішними на сучасному ринку.

М. Джексон (Jackson, M.) зазначає, що «успішна цифрова трансформація залежить від ефективного впровадження нових способів роботи або взаємодії з необхідним суб'єктом бізнесу» [101]. Відповідно до цього варто вважати, що стратегія цифровізації повинна стосуватися технологій, особистостей (в даному випадку ми передбачаємо і персонал, і гостей, і інших стейкголдерів), а також процеси, що сприяють реалізації цієї стратегії. Відповідно до цього можна сформувати бачення сутності стратегії цифровізації через триєдинне поднання технологій, процесів та особистостей, проте пропонується третю складову трактувати як «інтелектуалізація діяльності» (рис.1.6).

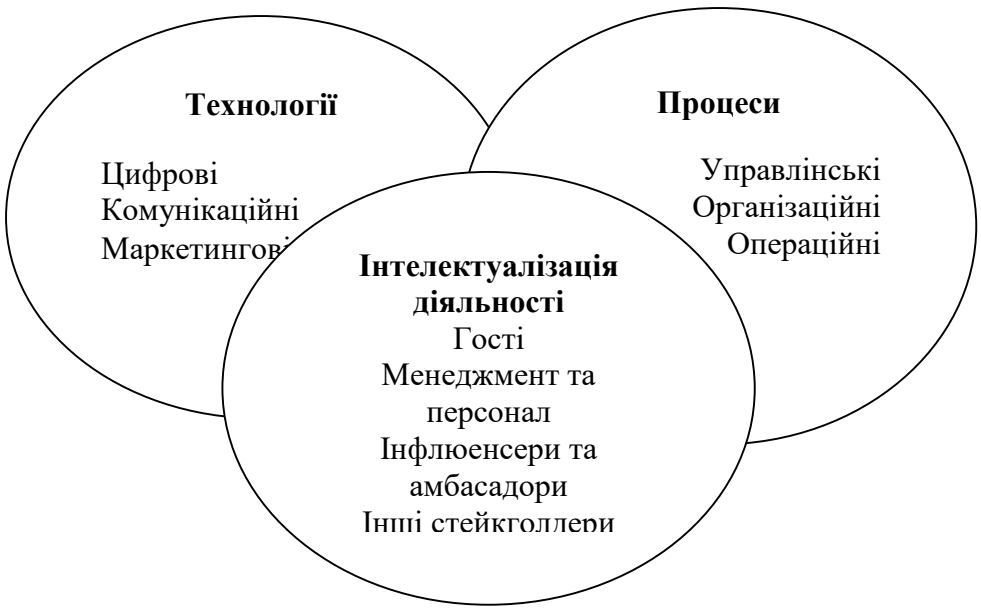


Рис. 1.6. Триєдина сутність стратегії цифровізації

Джерело: доопрацьовано автором за [101, 171]

Щодо особистостей (інтелектуалізації діяльності), то варто зазначити, що це стосується як топ-менеджерів, так і працівників. А. Зарадіс (Zaridis A.) зазначає, що «бізнес-стратегію можуть планувати топ-менеджери, але саме підприємство також виділяється своїми співробітниками, тому для того, щоб інновації були успішними та приносили прибуток, особливо для гостельного бізнесу працівники повинні бути поінформовані, навчені та звикнути до цієї інновації. В іншому випадку сама інновація може стати перешкодою в розвитку та прогресі бізнесу» [171]. Крім того, деякі підприємства створили спеціальні платформи, до яких мають доступ лише їхні працівники, де вони можуть обговорювати та обмінюватися думками про бізнес [117].

Досліджуючи еволюцію та поступовість запровадження стратегій цифровізації, випливає, що вони певною мірою походять із IT-стратегій. Причому, М. Вин та співавтори (Wynn, M.G.) [165] стверджують, що існує розрив між IT-стратегією та цифровою трансформацією в багатьох готельних компаніях, що IT-стратегія все одно повинна забезпечувати загальну основу для цифрової трансформації, і що невиконання цього створює значний ризик провалу проекту та стратегії [165]. Тому тут постає питання щодо місця стратегії цифровізації у загальному спектрі стратеній готелю.

«Стратегія цифрової трансформації спрямована на координацію та визначення пріоритетів багатьох незалежних потоків цифрової трансформації. Завдяки своїм характеристикам, що охоплюють компанію, вони перетинаються з іншими бізнес-стратегіями та повинні узгоджуватися з ними» [120, с. 340]. Відтак, можна вважати, що стратегія цифровізації є однією із напрямів корпоративної стратегії (рис. 1.7).

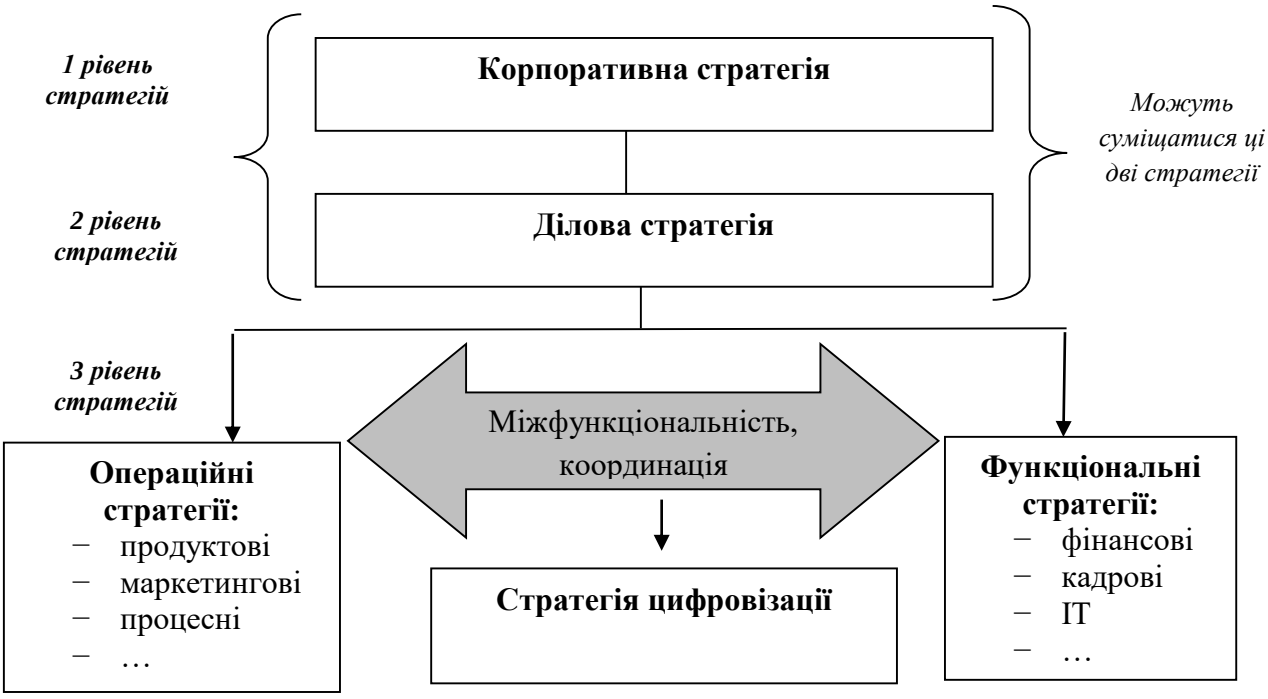


Рис. 1.7. Зв'язок між стратегією цифровізації та іншими корпоративними стратегіями

Джерело: доопрацьовано автором на основі [120]

Отже, корпоративна стратегія готелю є центральною ланкою в його управлінській моделі. Вона в основному використовується диверсифікованими суб'єктами бізнесу, зокрема вона характерна для мережевих готелів. В автономних готелях або готелях, що входять до мереж, центральною стратегією є ділова стратегія.

Наступним рівнем стратегій суб'єктів бізнесу є функціональні та операційні стратегії: фінансові, маркетингові, кадрові та інші. Якраз змістовний рівень їх міжфункціональної координації забезпечує формування та реалізацію стратегії цифровізації. Дж. Порфіріо та співавтори (Porfirio J.) [138] зазначає, що «прийняття стратегії цифровізації означає інвестиції та інтеграцію інформаційних і цифрових технологій у всі аспекти організації, включаючи стратегію корпоративного рівня, стратегію бізнес-рівня, стратегію функціонального рівня, системи управління, бізнес-операції та іншу бізнес-діяльність» [138]. Також в даному контексті варто зазначити, що «стратегії

цифрової трансформації мають міжфункціональний характер і потребують узгодження з іншими функціональними та операційними стратегіями» [120, с. 342].

Також науковці, зокрема А. Бхарадвадж (Bharadwaj A.) звертають увагу, що «настав час переосмислити роль IT-стратегії, від стратегії функціонального рівня – узгодженої, але по суті завжди підпорядкованої бізнес-стратегії – до такої, яка відображає злиття IT-стратегії та бізнес-стратегії – цифрової» [55].

Окрім того, М. Вин та П. Джонс (Wynn, M.G., Jones, P.) [165] зазначають, що готельний бізнес давно потерпає від неузгодженості IT-стратегії та бізнес-стратегії, але все ж за останні роки вона використовувала цифрові технології в багатьох аспектах своєї діяльності. Тому для розробки ефективної загальної IT-стратегії необхідно збалансовано розглядати три перспективи — інтеграцію технологій «зверху вниз», оцінку «знизу вгору» необхідної функціональності та варіантів цифрових технологій, а також узгодження цих потреб із середини. з тим, що доступно на ринку [165]. Відповідно випливає ідея про необхідність ***«стратегічного цифрового узгодження»*** як динамічного процесу адаптації та змін [114], який не є статичним, а вимагає постійного зворотного зв'язку між вимогами бізнесу та цифровими технологіями [165].

Окрім того, в рамках змістовного розгляду стратегій цифровізації, М. Вин та П. Джонс (Wynn, M.G., Jones, P.) [165] пропонують матрицю IT профілів готельних операторів, що заснована на співвідношенні: 1) впровадження цифрових технологій (високий чи низький рівень); 2) інтеграції основних інформаційних систем (високий чи низький рівень). Відповідно до цього визначаються групи готелів: відстаючі (характеризуються застійними явищами), піонери (характеризуються інноваційністю, але є досить діяльність яких є ризикованою), послідовники (мають високий потенціал) та лідери (мають операційні та стратегічні переваги) (рис. 1.8.).

Високий **Впровадження цифрових технологій** Низький	Піонери	Лідери
	Відстаючі	Послідовники
	Низький **Інтеграція основних інформаційних систем** *Високий*	

Рис. ІТ-профілі готельних операторів

Джерело: [165]

Отже, готелі відповідно до рівня та масштабів використання ними цифровізації, можна згрупувати у чотири групи. Відстаючі – у яких наявні неінтегровані інформаційні системи і вони ще не досягли значного прогресу в розгортанні цифрових технологій. Послідовники – роблять кроки у формуванні інтегрованої системної платформи, яка є стратегічно надійною та надає адекватну інформацію для управління, але використання інших цифрових технологій є обмеженим. Лідери – мають інтегрований набір інформаційних систем, на основі яких вони будують ряд нових цифрових технологічних систем і пристроїв, це готельні оператори, які мають фінансові та людські ресурси для здійснення необхідних інвестицій. Піонери – найбільш ризиковані готелі, що можуть мати провал у технологічних проектах і зростання витрат на технічне обслуговування. Їх інформаційні системи можуть бути створені різними третіми неузгодженими сторонами.

Щодо вимог до стратегій цифровізації, то Л. Любохинець зазначає що вона «потребує вдосконалення сервісу споживачів та перехід до клієнтоцентрованої системи обслуговування, розвиток партнерських відносин та гнучкої інтеграції з компаніями-партнерами (цифрове партнерство стає одним із факторів масштабності бізнесу), використання баз даних, впровадження нових HR-стратегій та культури інновацій» [22, с. 216]. Цифрова стратегія повинна містити чітке бачення розвитку організації та підтримуватися необмеженими можливостями цифрових технологій для конкуренції на сучасному ринку.

Основоположним у дослідженні стратегії цифровізації є її концептуальне бачення, що являє собою загальне уявлення про напрям, принципи, ключові підходи. Основними елементами стратегії цифровізації готелю повинні стати: 1) місія та бачення; 2) цілі; 3) аналіз середовища; 4) стратнгічні напрями; 5) принцити та підходи; 6) ключові ресурси; 7) механізм реалізації; 8) система оцінки та корекції. Таке бачення концепції стратегії цифровізації може забезпечити суб'єкту готельного бізнесу:

- чітке розуміння того, куди рухається організація.
- єдність у діях різних підрозділів і співробітників.
- підготовку до можливих викликів і ризиків.
- підвищення конкурентоспроможності та адаптивності.

Концепція стратегії цифровізації суб'єкта готельного бізнесу може стати фундаментом для розробки стратегічного плану, який уже деталізує конкретні кроки та заходи *(відповідно у наступних пунктах і розділах детально досліджуються зазначені питання)*.

Використання стратегій цифровізації може допомогти суб'єктам готельного бізнесу отримати конкурентні переваги на ринку. Причому вихід з існуючої турбулентності готельного бізнесу на траєкторію розвитку можливий за умови вчасного застосування цифрових інновацій. Врахування управлінських інструментів при впровадженні цифровізації суб'єктами готельного бізнесу є першою умовою їх ефективного використання. Відтак, стратегія цифровізації стає центральною ланкою у процесах інтеграції визначення пріоритетів та впровадження цифрових трансформацій.

1.3. Методологічний базис формування стратегій цифровізації готельного бізнесу

Зважаючи на те, що недостатньо вивчати лише самі цифрові технології і їх вплив, з'являється необхідність у побудові системи впровадження цифровізації в рамках стратегій і стратегічного бачення розвитку суб'єктів

готельного бізнесу. Так, С. Ратна і співавтори (Ratna S.) [140] здійснили огляд літератури щодо методів реалізації цифрової у готельному бізнесі. П. Сарагоса-Саес та співавтори (Zaragoza-Sáez P.) [170] розглядають впровадження дослідницьких інновацій роль цифровізації для підвищення конкурентоспроможності готельного бізнесу, а М. Козеоглу (Köseoglu M.) [108] – ключові фактори успіху для формулювання та процесів реалізації стратегії. Ці дослідження започатковують публікації щодо методик формування стратегій цифровізації. Для України системне бачення цифровізації та її впровадження, зважаючи на внутрішні та зовнішні обставини, є також достатньо важливим. Відтак, виникає необхідність у вивченні готовності готельного бізнесу до цих процесів, визначені факторів впливу та взагалі у процесах, що супроводжують та є дотичними до формування стратегій цифровізації готельного бізнесу.

Основою впровадження стратегій та їх успіша реалізація в значній мірі залежить від використання наукового інструментарію, зокрема методології. Сутність методології формування стратегії цифровізації полягає у ***систематизованому підході*** до інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси готелю з метою підвищення ефективності, покращення якості сервісу для споживачів і інших стейкголдерів та підвищення конкурентоспроможності. На основі опрацювання фахової літератури [31, 32, 39, 73, 83, 96], можна прийти до висновку, що цей підхід включає певні ***ключові концепти, як інноваційні креативні ідеї:***

1. Візіонерське мислення та лідерство: 1) встановлення чіткого бачення майбутнього, яке підтримує керівництво готелю; 2) підтримка лідерів у впровадженні цифрових змін, що сприяє створенню інноваційної культури в готелі.

2. Оцінка трендів і аналіз середовища: 1) оцінка існуючих технологій та бізнес-процесів; 2) аналіз ринку і конкурентного середовища для виявлення трендів і кращих практик; 3) визначення потреб і очікувань споживачів.

3. Визначення стратегічних цілей готелю: 1) формулювання конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних і обмежених у часі (SMART) цілей цифровізації; 2) узгодження цих цілей з загальною бізнес-стратегією готелю.

4. Розробка плану дій: 1) визначення ключових напрямків і пріоритетів цифровізації; 2) розробка дорожньої карти з чіткими етапами, ресурсами і термінами виконання; 3) вибір відповідних технологій та інструментів.

5. Впровадження та інтеграція технологій: 1) впровадження обраних технологій у бізнес-процеси готелю; 2) забезпечення сумісності нових рішень з існуючою інфраструктурою; 3) навчання персоналу для ефективного використання нових технологій.

6. Управління змінами: 1) комунікація змін всередині готелю та із споживачами; 2) підтримка персоналу під час адаптації до нових технологій; 3) управління опором змінам.

7. Моніторинг та оцінка ефективності: 1) встановлення ключових показників ефективності (KPI) для вимірювання успіху стратегії; 2) регулярний моніторинг виконання плану і аналіз досягнутих результатів; 3) оцінка зворотного зв’язку від споживачів і працівників.

8. Постійне вдосконалення: 1) постійний аналіз нових технологічних тенденцій; 2) оновлення стратегії на основі зібраних даних та змін на ринку; 3) внесення коректив для підвищення ефективності та адаптації до нових викликів.

Таким чином, методологія формування стратегії цифровізації для готелів є комплексним процесом, що включає детальне планування, впровадження та постійне вдосконалення цифрових рішень для досягнення стратегічних цілей і покращення якості обслуговування споживачі.

Передують процесам формування стратегій цифровізації певні тригери та потреби. До тригерів відносимо: 1) скорочення обсягів діяльності; 2) зменшення конкурентоспроможності; 3) незадовільність гостей; 4) зменшення ефективності операцій; 5) зростання вимог до безпеки та захисту даних; 6) потреба у залученні нових ринків та аудиторій. А до потреб: 1) скорочення

обсягів діяльності; 2) зменшення конкурентоспроможності; 3) незадовільність гостей; 4) зменшення ефективності операцій; 5) зростання вимог до безпеки та захисту даних; 6) потреба у залученні нових ринків та аудиторій.

Враховуючи досвід готелів та дослідження Д. Дредж (Dredge D.) [77], можна узагальнити чотири ***ключові групи змістовних детермінант***, що мають вплив в рамках формування стратегій цифровізації бізнес-процесів: можливості, ускладнення, мотиви та перешкоди (рис. 1.9).

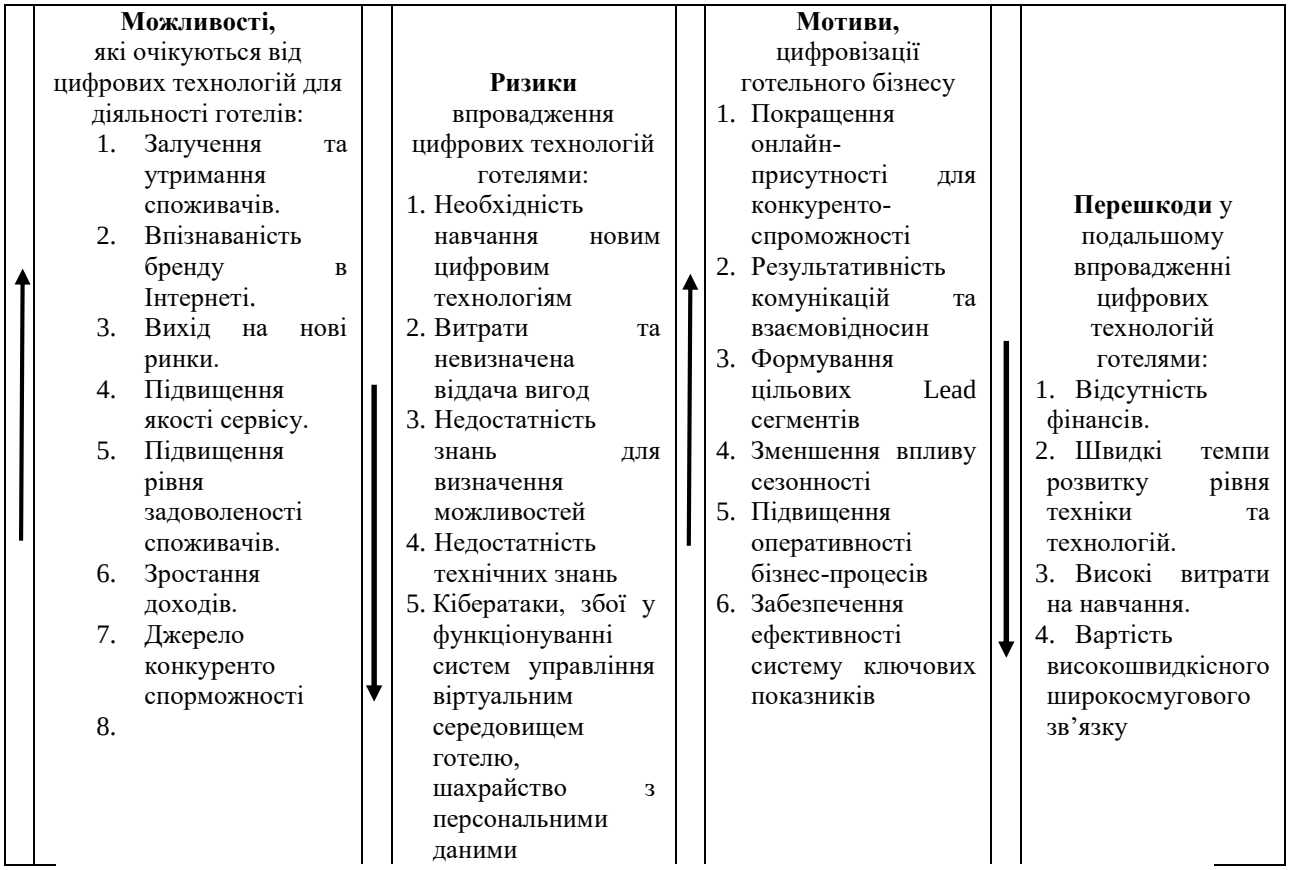


Рис. 1.9. Змістовні детермінанти формування стратегій цифровізації бізнес-процесів суб'єктів готельного бізнесу

Джерело: доопрацьовано авторами за [77]

Окрім вже зазначених детермінант, що розкривають змістовні аспекти формування та реалізації стратегії цифровізації готелю, можна виокремити додаткові фактори, характерні з позиції процесного підходу [5, 21, 33, 37, 109, 118]:

1. Стратегічні та тактичні цілі готелю – цифрова трансформація має відповідати загальній стратегії розвитку та місії готелю, враховуючи його конкурентні переваги та особливості ринкової ситуації.

2. Внутрішні ресурси та компетенції – реалізація цифрових змін потребує наявності достатніх технічних, фінансових та кадрових ресурсів, що забезпечують ефективність процесу.

3. Конкурентне середовище та ринкові тенденції – дослідження галузевих можливостей і загроз, галузевих трендів і аналіз конкурентів дозволяють обрати оптимальні підходи до цифрової модернізації.

4. Очікування та потреби гостей – розуміння побажань і вимог впроваджувати найбільш ефективні цифрові рішення для підвищення рівня обслуговування та загального клієнтського досвіду.

5. Нормативно-правові вимоги – окремі аспекти цифрової трансформації можуть регулюватися законодавством, тому повинні відповідати відповідним вимогам при розробці та впровадженні цифрової стратегії.

6. Технологічні інновації та тенденції – оскільки розвиток технологій відбувається постійно швидкими темпами, необхідно постійно стежити за інноваціями та адаптувати їх до діяльності готелю для збереження конкурентоспроможності.

Враховуючи сучасну ситуацію в Україні пов’язану із повномасштабним військовим вторгненням рф варто при розробленні стратегії враховувати можливі ризики, які можуть стосуватися: 1) ризики фізичної безпеки та збереження інфраструктури; 2) ризики кібербезпеки; 3) переривання операційної діяльності; 4) фінансові ризики та зниження попиту; 5) ризики втрати споживачів через кризу; 6) ризики перебоїв у комунікації та електропостачанні. В табл. 1.5 Узагальнено можливі рішення щодо протидії вказаним ризикам.

Таблиця 1.5

Врахування ризиків при розробленні стратегії цифровізації

Напрям ризику	Можливі протидії
Ризики фізичної безпеки та збереження інфраструктури	• Резервні копії даних: Використання хмарних сервісів (AWS, Azure, Google Cloud) для зберігання критичних даних. Це дозволить уникнути втрати інформації у разі пошкодження фізичної інфраструктури. • Децентралізація інфраструктури: Розміщення серверів та IT-ресурсів у безпечних регіонах або за межами України. • Мобільність операцій: Забезпечення співробітників ноутбуками, мобільними пристроями та доступом до віддалених робочих місць.
Ризики кібербезпеки	• Посилення кіберзахисту: Встановлення системи моніторингу мережі та захисту від DDoS-атак, зокрема через партнерство з кібербезпековими компаніями. • Двофакторна аутентифікація: Впровадження додаткових рівнів захисту для доступу до систем управління та даних гостей. • Навчання персоналу: Підвищення обізнаності співробітників щодо фішингових атак та інших загроз.
Переривання операційної діяльності	• Автоматизація процесів: Використання систем управління (PMS) та CRM для скорочення залежності від ручної роботи персоналу. • Гнучкі умови бронювання: Запровадження політик, які дозволяють гостям скасовувати або змінювати бронювання без штрафів у разі форс-мажорних обставин. • Онлайн-доступність: Розширення функціоналу мобільних додатків і вебсайтів для надання гостям усіх послуг дистанційно.
Фінансові ризики та зниження попиту	• Оптимізація витрат: Використання хмарних платформ та SaaS-рішень для зниження витрат на IT-інфраструктуру. • Гранти та підтримка: Вивчення міжнародних програм підтримки бізнесу, які сприяють фінансуванню цифровізації. • Цільовий маркетинг: Зосередження на внутрішніх і зарубіжних гостях, які можуть забезпечити стабільний дохід.
Ризики втрати споживачів через кризу	• Персоналізація послуг: Використання даних для створення пропозицій, які відповідають поточним потребам гостей (наприклад, довготривалі оренди для тимчасових переселенців). • Цифровий маркетинг: Активне використання соціальних мереж, email-кампаній і таргетованої реклами для залучення гостей. • Фокус на безпеці: Комунікація з гостями про заходи безпеки, які впроваджені у готелях (укриття, генератори, автономні джерела енергії).
Ризики перебоїв у комунікації та електропостачанні	• Резервне живлення: Інвестиції у генератори, акумулятори та системи безперебійного живлення для забезпечення роботи ключових систем. • Супутниковий інтернет: Використання рішень, таких як Starlink, для забезпечення стабільного доступу до інтернету. • Мобільні рішення: Розробка легких мобільних додатків, які працюють навіть при низькій швидкості інтернету.

Джерело: побудовано автором

Узагальнивши наукову літературу [54, 55, 71, 82, 120] виділяємо кілька ключових ***етапів формування стратегій цифровізації для готелів*** (рис. 1.10). При чому узагальнюємо визначені етапи у три групи: 1) формування; 2) реалізація; 3) оцінка / моніторинг.

Рис. 1.10. Ключові концептуальні етапи формування стратегій цифровізації готелів

Джерело: розроблено автором

Врахування зазначених етапів сприяють адаптації бізнесу до сучасних технологічних викликів і покращити якість обслуговування споживачів. ***Вказані етапи методології формування стратегій цифровізації готелів включають:***

1. Аналіз поточного стану: 1) оцінка поточного рівня цифровізації готелю; 2) виявлення слабких місць і можливостей для покращення; 3) аналіз конкурентів і ринку для розуміння тенденцій і найкращих практик.

2. Визначення цілей і завдань: 1) встановлення чітких, вимірюваних цілей цифровізації (наприклад, підвищення рівня задоволеності гостей, оптимізація операційних процесів, збільшення доходів); 2) визначення ключових показників ефективності (KPI), які дозволять оцінювати прогрес.

3. Розробка цифрової стратегії: 1) визначення пріоритетних напрямів і проектів для цифровізації (наприклад, впровадження систем управління готелем (PMS), систем онлайн-бронювання, мобільних додатків для гостей, цифрових маркетингових інструментів); 2) розробка дорожньої карти реалізації стратегії, включаючи етапи, ресурси і терміни виконання.

4. Вибір і впровадження технологій: 1) оцінка і вибір відповідних технологій та постачальників; 2) інтеграція нових систем і платформ з існуючими інфраструктурами готелю; 3) навчання персоналу для ефективного використання нових технологій.

5. Управління змінами: 1) комунікація з працівниками та гостями щодо змін і переваг цифровізації; 2) підтримка культурних змін у напрямку більшої технологічної адаптивності; 3) управління опором змінам з боку персоналу і гостей.

6. Моніторинг і оцінка ефективності: 1) регулярний моніторинг виконання стратегії і досягнення встановлених KPI; 2) оцінка зворотного зв'язку від гостей і персоналу; 3) внесення коректив у стратегію на основі отриманих даних і аналізу результатів.

7. Постійне вдосконалення: 1) аналіз нових технологічних тенденцій і можливостей для подальшої цифровізації; 2) підтримка гнучкості і готовності до адаптації до нових умов і вимог ринку; 3) регулярне оновлення стратегії цифровізації для забезпечення її актуальності і ефективності.

Такий методологічний підхід дозволяє готелям систематично підходити до процесу цифровізації, забезпечуючи оптимальне використання технологій для покращення обслуговування гостей і підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Проте, на різних етапах стратегії цифровізації чинники матимуть різний прояв та важливість, відповідно варто це теж враховувати. Так, адаптуючи дослідження М. Кесеоглу (Köseoglu, M.) [108] до середовища функціонування готельного бізнесу в Україні, можна згрупувати фактори впливу на етапах: 1) формування стратегії цифровізації; 2) реалізації; 3) моніторингу та оцінки (рис. 1.11).

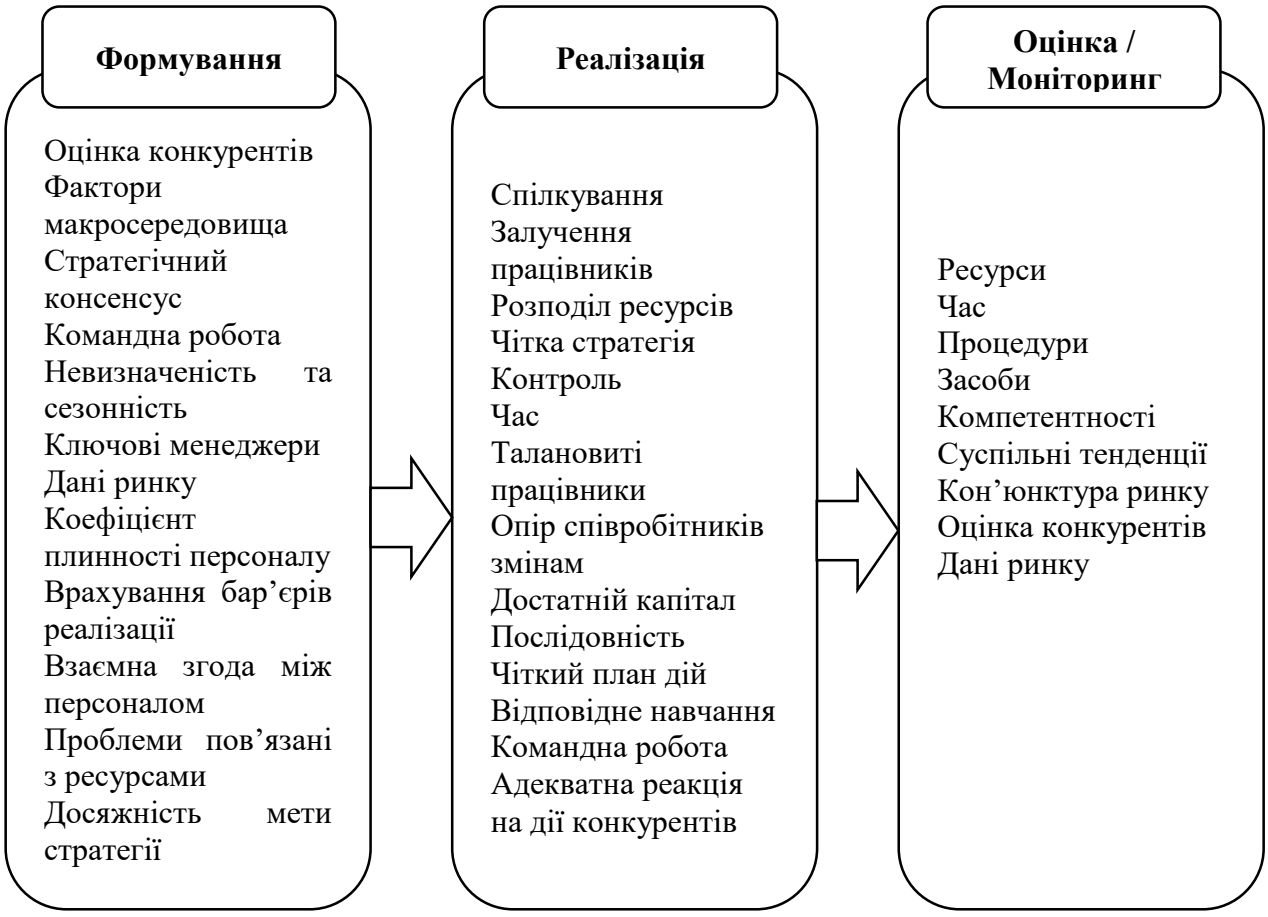


Рис. 1.11. Ключові фактори формування, реалізації та моніторнгу стратегії суб'єкта готельного бізнесу

Джерело: доопрацьовано авторкою за [108]

На всіх етапах стратегії цифровізації (від розробок до впровадження та моніторингу) варто враховувати можливі ***сфери охоплення стратегії*** цифровізації суб'єкта готельного бізнесу, до яких можна віднести:

1. Очікування та потреби гостей – дослідження вимог, уподобань та очікувань гостей щодо цифрових послуг і технологій, розробка персоналізованих рішень.

2. Технологічна інфраструктура – визначення деяких ресурсів, програмного забезпечення та технічного обладнання для ефективної реалізації цифрових ініціатив.

3. Організаційна структура – формування спеціалізованого відділу або команди, яка відповідає за впровадження та розвиток цифрових стратегій.

4. Цифрова присутність – розробка або оновлення веб-сайту, мобільних застосунків, профілів у соціальних мережах та інших онлайн-каналів зв'язку.

5. Цифрові послуги для гостей –впровадження онлайн-реєстрації, мобільного чату з персоналом, віддаленого номеру управління тощо для підвищення зручності обслуговування.

6. Аналітика та оцінка ефективності – використання системи збору та аналізу даних для оцінки ефективності цифрових проектів та подальшої їх оптимізації.

7. Кібербезпека та захист даних – впровадження заходів для збереження конфіденційності захисту інформації та цифрових систем готелю.

Одним із ключових етапів цифровізації є моніторинг та оцінка ефективності. Важливо розрізняти, які показники слід використовувати для аналізу результатів. Групувати їх можна за такими параметрами:

1. Економічні фактори – вимірювання фінансових показників, прибутковості цифрових каналів та їх впливу на загальний обсяг доходів.

2. Соціальні аспекти – оцінка взаємодії з гостями, їх задоволеності та активності в цифрових середовищах.

3. Ринкові показники – аналіз конкурентних позицій, запиту на цифрові послуги та вплив цифрових стратегій на залучення гостей.

4. Технологічні індикатори – оцінка ефективності впровадження цифрових рішень та адаптації до технологічних змін.

5. Політичні фактори – врахування змін у законодавстві та державних ініціативах, що впливають на цифровізацію.

6. Екологічні аспекти – дослідження впливу цифрових технологій на стале використання ресурсів та екологічну відповідальність.

Для оцінки ефективності цифровізації готелю можна використовувати наступні метрики:

1. Задоволеність гостей – аналіз відгуків, рейтингів і рівня лояльності гостей до цифрових рішень.

2. Активність використання цифрових інструментів – моніторинг багатьох онлайн-бронювань, використання мобільних додатків, час обробки заявок та рівень конвертації на сайті.

3. Операційна ефективність – аналіз швидкості реєстрації гостей, заповнюваності номерів та доходів на доступний номер (RevPAR).

4. Фінансова результативність – динаміка змін у фінансових потоках, пов'язаних із цифровими каналами продажу.

5. Продуктивність персоналу – вимірювання впливу цифрових інструментів наВимірювання впливу цифрових інструментів на ефективність роботи співробітників та їхнє задоволення умовами праці.

6. Взаємодія з гостями – аналіз комунікацій у соціальних мережах, репутації на платформах-агрегаторах (Booking.com, TripAdvisor, Google Reviews) та ефективність маркетингових завдань.

7. Інновації та технологічний розвиток – відстеження рівня впровадження нових цифрових сервісів та їх використання.

Таким чином, успішна цифровізація готельного бізнесу створює комплексний підхід, що включає як стратегічне планування, так і постійний моніторинг ефективності впроваджених ініціатив.

Розглянемо показники ефективності оцінки стратегії цифровізації готелів (Key Performance Indicators, KPI), що охоплюють різні аспекти діяльності готелю і допомагають вимірювати успіх впроваджених цифрових технологій.

Основні KPI для оцінки стратегії цифровізації готелів можуть включати (табл. 1.6):

Таблиця 1.6

Основні KPI для оцінки результативності стратегії цифровізації готелів

Назва KPI	Зміст KPI
1. Рівень задоволеності гостей:	
- Net Promoter Score (NPS)	Показник готовності гостей рекомендувати готель іншим
- Customer Satisfaction Score (CSAT)	Оцінка задоволеності гостей конкретними аспектами послуг
- Online Reviews and Ratings	Середній бал відгуків на таких платформах як TripAdvisor, Booking.com тощо
2. Рівень використання цифрових інструментів:	
- Percentage of Online Bookings	Частка бронювань, зроблених через онлайн-платформи порівняно з традиційними методами
- Mobile App Usage	Кількість завантажень і активних користувачів мобільного додатку готелю
- Website Traffic and Conversion Rate	Кількість відвідувань сайту і відсоток відвідувачів, які зробили бронювання
3. Операційна ефективність:	
- Average Check-In / Check-Out Time	Середній час, необхідний для реєстрації та виселення гостей
- Room Occupancy Rate	Відсоток зайнятих номерів від загальної кількості
- RevPAR (Revenue per Available Room)	Дохід на доступний номер, що показує ефективність управління доходами
4. Фінансові показники:	
- Revenue Growth	Зростання доходів готелю внаслідок цифровізації
- Cost Savings	Скорочення витрат завдяки впровадженню цифрових рішень
- Return on Investment (ROI)	Віддача на інвестиції в цифровізацію
5. Показники продуктивності персоналу:	
- Employee Productivity	Зміна продуктивності працівників завдяки використанню цифрових інструментів
- Employee Satisfaction	Рівень задоволеності працівників умовами праці і новими технологіями
6. Взаємодія з гостями:	
- Engagement Rate on Social Media	Рівень взаємодії гостей з контентом готелю в соціальних мережах
- Response Time to Customer Inquiries	Середній час відповіді на запити гостей через цифрові канали
7. Інновації та розвиток:	
- Adoption Rate of New Technologies	Відсоток впроваджених нових технологій у визначений період
- Number of Digital Initiatives	Кількість нових цифрових проектів і ініціатив, запущених протягом року

Джерело: узагальнено автором

Вибір конкретних KPI залежить від цілей стратегії цифровізації і може варіюватися в залежності від особливостей готелю та його ринку. Регулярний моніторинг і аналіз цих показників дозволяє оцінити ефективність стратегії цифровізації та вчасно вносити необхідні корективи.

Ці показники допомагають відстежувати ефективність цифрової стратегії готелю та виявляти можливості для подальшого вдосконалення і досягнення цілей, якими можуть бути: зростання прибутку та підвищення конкурентоспроможності.

Узагальнивши зазначене вважаємо, що формування стратегій цифровізації суб'єктів готельного бізнесу будується на комбінуванні стратегічного аналізу, зокрема і врахуванні можливих ризиків, економіко-математичного моделювання, бенчмаркінгу, визначенні ключових показників результативності (KPI) операційної діяльності, що забезпечує досягнення мети, зокрема, яка полягає у зростанні прибутку, підвищенні конкурентоспроможності. Це все відбувається за рахунок обґрунтованості управлінських рішень щодо досягнення цільових орієнтирів стратегічного розвитку Відповідно до цього можна сформулювати структурно-логічну схему формування, реалізації та моніторингу цифрової стратегії (рис. 1.12).

У цілому, цифровізація є важливим напрямом розвитку для готелів в Україні, який дозволяє підвищити їхню конкурентоспроможність та відповідати на сучасні вимоги ринку та гостей.

Зазначений механізм та дозволяє сформувати портфель цифрових ***стратегем*** залежно від ресурсного потенціалу та функціональних типів підприємств готельного господарства. При цьому варто зазначити, що термін «цифрові стратегеми» виглядає обґрунтованим і доречним, якщо є необхідність підкреслення концептуальної складової стратегій цифровізації.

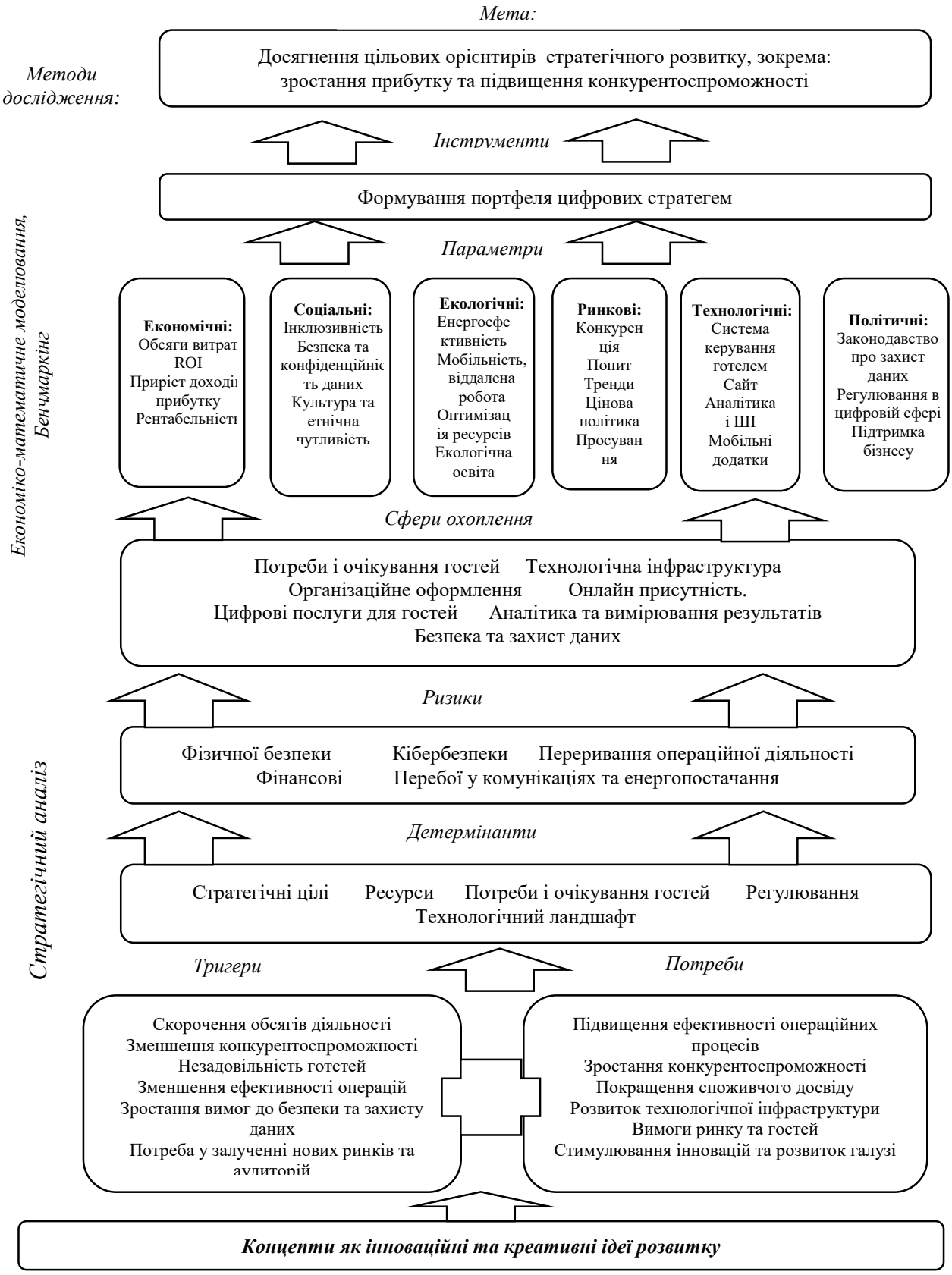


Рис. 1.12. Архітектоніка запровадження стратегій цифровізації суб'єктами готельного бізнесу України

Джерело: розроблено автором

Цей термін походить від грецького strategēma (στρατήγημα), що означає хитрий план, військовий хід, стратегічний маневр, у сучасному науковому дискурсі стратегеми часто розглядаються як набір стратегічних рішень, які допомагають досягти певних цілей в умовах невизначеності [46]. Тому вважаємо, що стратегія – це загальний план дій, довготривалий напрям розвитку, а стратегема – це не просто план, а набір тактичних прийомів, адаптованих до конкретних умов.

Стратегії цифровізації суб'єктів готельного бізнесу можуть мати різні модифікації, процедури формування, форми чи формати реалізації, наповнення, проте ***ціллю*** *їх є забезпечення у змінному зовнішньому середовищі конкурентоспроможності та ефективності за рахунок використання цифрового інструментарію та цифрових бізнес-процесів.*

В рамках розгляду мети впровадження стратегій цифровізації варто також розглянути й її результати. В науці є значна кількість досліджень, які по різному пропонують розглядати ***результати впровадження стратегії цифровізації***. Так, наприклад, Л. Любохинець [22] на макроекономічному пропонує розглядати: «підвищення продуктивності праці та прискорене економічне зростання національної економіки, створення інноваційних технологій та цифрових активів, електронне урядування, підвищення конкурентоспроможності як господарюючих суб'єктів так і всієї економіки, спрощення доступу до глобальних ринків та створення цифрової інфраструктури, цифровізація всіх сфер діяльності, впровадження індустрії 4.0, формування необхідних професійних навичок, базової ІКТ-грамотності населення, навчання» [22, с. 216]. Враховуючи зазначене, можна ідентифікувати певні результати стратегій цифровізації суб'єктів готельного бізнесу (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Результати стратегій цифровізації суб'єктів готельного бізнесу

Напрями результативності	**Ключові показники ефективності (key performance indicators, KPI)**	
	на макро-економічному рівні	**на мікро-економічному рівні**
Економічні	Податки на регіональному та національному рівні Розвиток фінансових технологій (FinTech)	Дохід Прибуток Продуктивнсть праці Ефективність управління ресурсами
Ринкові	Зростання конкуренції Покращення якості продуктів та послуг Покращення позицій на глобальному ринку Покращення якості життя	Підвищення конкурентоспроможності
Соціальні	Рівень зайнятості Створення нових робочих місць Перекваліфікація робочої сили	Подолання корупції Покращення взаємодії з гостями Економія часу та коштів
Технологічні	Підвищення кібербезпеки Стимулювання інновацій Поширення технологій	Покращення управління даними та інформацією Платформені бізнес-моделі
Екологічні	Підтримка зеленої економіки Покращення екологічних системних показників Екологічна стійкість	Формування електронних бездокументарних комунікацій

Джерело: розроблено автором

Стратегії цифровізації мають комплексний вплив на мікро- та макроекономічному рівні, сприяючи економічному зростанню, інноваціям та покращенню якості життя, але також ставлять перед суспільством нові виклики, пов'язані з нерівністю, регулюванням та кібербезпекою.

Висновки до розділу 1

Явища цифрової трансформації передбачають не просто впровадження нових технологій у бізнес-процеси, а комплексну зміну підходів до ведення бізнесу, взаємодії з гостями та управлінських практик, яка базується на використанні цифрових технологій для підвищення ефективності, адаптивності та інноваційності. Враховуючи тенденції глобалізації та інтенсифікації бізнес-

процесів, готелі, перебуваючи під впливом зовнішніх і внутрішніх трансформацій, переорієнтовується на цифрові інструменти та методи управління. Використання цифрових інструментів як засобів цифровізації бізнес-процесів дозволяє забезпечити успішне функціонування та безперервність розвитку суб'єктів готельного бізнесу в умовах динамічно невизначеного та нестійкого середовища.

Засобом покращення ефективності операційних бізнес-процесів готелів з метою досягнення довгострокового успіху в цифровій економіці може стати стратегія цифровізації, яка розглядається як комплексний план синергетичної інтеграції і координації ресурсів екосистеми готелю на основі впровадження цифрових процесів, інструментарію, інфраструктури з метою створення нових і удосконалення існуючих споживчих цінностей та в цілому підвищення ефективності функціонування готелю. Запропоновані базові засади концепції стратегії цифровізації субєктів готельного бізнесу може допомагти інтегрувати цифрові рішення в усі аспекти діяльності, створюючи конкурентну перевагу на ринку.

Створена методологія формування стратегії цифровізації передбачає сукупність ідей, передбачень, концептуальних положень щодо ефективної розробки та імплементації стратегії цифровізації із врахуванням кризових обставин зовнішнього середовища, що сприятиме ефективному функціонуванню суб'єктів готельного бізнесу.

Зміст розділу відображено у публікаціях: [6, 8, 11]

РОЗДІЛ 2
КОМПРАТИВНА ОЦІНКА СТРАТЕГІЙ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

2.1. Детермінанти розвитку готельного бізнесу

Для коректної оцінки поточного рівня технологічного розвитку, визначення ключових потреб та можливостей для впровадження інновацій, зокрема стратегій цифровізації, а також розроблення прогнозів їх впливу на економічні результати суб'єктів готельного бізнесу – визріває необхідність дослідження ситуації на готельному ринку України та основних показників результативності. Це є основою для розуміння того, як цифровізація може вплинути на ефективність суб'єктів готельного бізнесу.

Готельний бізнес в Україні, як і інші сфери економіки, зазнає значного впливу від наслідків пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення РФ [20, 24, 29, 40, 61, 65]. Ці чинники суттєво вплинули на функціонування галузі, спричинивши скорочення кількості підприємств, зміну бізнес-моделей та адаптацію до нових викликів.

Для аналізу стану розвитку готельного бізнесу необхідно володіти актуальною статистичною інформацією, зокрема щодо загальної кількості суб'єктів бізнесу. Проте, починаючи з 2022 року, офіційна статистична інформація відсутня (згідно з відповіддю Державної служби статистики України – див. додаток). Через це різні джерела надають відмінні дані щодо кількості діючих готелів та підприємств у цій сфері. Згідно з останніми офіційними даними Державної служби статистики України [19], до повномасштабного вторгнення, тобто станом на 2021 рік, в Україні функціонувало 4580 колективних засобів розміщування. У 2023 році Державне агентство розвитку туризму України [17] повідомляло про 7613 суб'єктів господарювання, які сплачували податки у сфері готельного бізнесу.

Подібні дані подає портал YouControl [168], згідно з яким на 2023 рік у секторі КВЕД 55.10 «Діяльність готелів» працювало 7340 активних суб'єктів бізнесу, зокрема: 2887 юридичних осіб, 4453 фізичних осіб-підприємців. Таким чином, на початок 2024 року офіційно підтверджених уніфікованих статистичних даних щодо кількості готелів та інших засобів розміщування в Україні немає. Однак, узагальнюючи отриману інформацію з різних джерел, можна стверджувати, що кількість діючих підприємств у сфері готельного бізнесу коливається в межах 7300–7600 одиниць.

З метою комплексного аналізу розвитку галузі необхідно розглянути динаміку змін у кількості колективних засобів розміщування протягом 2012–2021 років. Відповідні статистичні дані узагальнено у таблиці 2.2.

Незважаючи на кризові явища, пов'язані з пандемією та війною, готельний бізнес України продовжує функціонувати, хоча його структура та масштаби діяльності суттєво змінилися. Відсутність офіційної статистики ускладнює точний аналіз, проте наявні альтернативні джерела дозволяють оцінити загальну картину та окреслити тенденції подальшого розвитку галузі.

Таблиця 2.1

Кількість суб'єктів готельного бізнесу України за різними джерелами інформування у 2021–2023 рр.

Джерела інформації про суб'єкти готельного бізнесу, рік	**Кількість суб'єктів, один.**
За даними Державної служби статистики України – кількість колективних засобів розміщування (в тому числі готелів та аналогічних засобів розміщування), 2021 р. (останні офіційні дані до повномасштабного вторгнення рф в Україну)	4580
За даними Державного агентства розвитку туризму України – суб'єкти господарювання, які сплачують податки, 2023 р.	6713
За даними порталу YouControl – усі діючі суб'єкти бізнесу за розділом КВЕД «55.10 Діяльність готелів», 2023 р., зокрема:	7368
– юридичні особи	2895
– фізичні особи	4473

Джерело: розроблено автором за даними [17, 19, 168]

Таблиця 2.2

Динаміка кількості колективних засобів розміщування України у період 2012–2022 рр.

Показники	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Кількість колективних засобів розміщування, один.	6141	6411	4572	4341	4256	4115	4719	5335	4523	4580
Темп приросту у порівнянні із попереднім роком, %	–	4,4	-28,7	-5,1	-2,0	-3,3	14,7	13,1	-15,2	1,2
з них: кількість готелів та аналогічних засобів розміщування, один.	2375	2788	2644	2478	2534	2474	2777	3165	2902	2930
Темп приросту у порівнянні із попереднім роком, %	–	*17,4*	*-5,2*	*-6,3*	*2,3*	*-2,4*	*12,2*	*14,0*	*-8,3*	*1,1*

Джерело: розроблено автором за [19]

За даними Державної служби статистики України, у період 2012–2021 рр. спостерігалася тенденція до скорочення кількості колективних засобів розміщування: 2012 р. – 6141 одиниця, 2021 р. – 4580 одиниць. Це означає, що за 9 років кількість готелів скоротилася на 25,4%. Найбільш суттєві скорочення відбулися у двох періодах: 1) 2014 рік – зменшення на 28,7% через анексію Криму та втрату контролю над частиною Донецької та Луганської областей; 2) 2020 рік – зменшення на 15,2% через пандемію COVID-19. Період 2020–2021 рр. позначився значним спадом у сфері готельного бізнесу через жорсткі карантинні обмеження та падіння туристичних потоків. У середньому обсяги надання готельних послуг скоротилися на 30% і більше у порівнянні з періодом до пандемії. Проте криза сприяла активізації інноваційних процесів у сфері: 1) безпека перебування гостей – впровадження нових стандартів гігієни та санітарних норм; 2) цифровізація – автоматизація процесів, онлайн-бронювання, безконтактні технології обслуговування.

З 2022 року готельна сфера України зіштовхнулася з новими викликами, спричиненими повномасштабним вторгненням РФ: 1) окупація частини територій – деякі готелі опинилися в тимчасово окупованих регіонах; 2) фізичне руйнування об'єктів – частина готелів була знищена або пошкоджена; 3) призупинення діяльності – деякі підприємства тимчасово припинили роботу через небезпеку. З червня 2022 року почався поступовий процес відновлення роботи готелів, особливо в Києві та інших відносно безпечних регіонах.

Через відсутність офіційної статистики, для аналізу сучасного стану використано дані з порталу YouControl [168]. Станом на 2023 рік в Україні функціонує 7368 суб'єктів готельного бізнесу, зокрема: 13,0% – м. Київ (979 одиниць), 12,0% – Львівська обл. (859 одиниць), 9,0% – Одеська обл. (692 одиниці), 7,0% – Івано-Франківська обл. (487 одиниць), 7,0% – Закарпатська обл. (476 одиниць). Сукупно на ці п'ять регіонів припадає 48,0% готелів України. Також ці регіони (за винятком Одеської області, але з включенням Київської області) є лідерами за рівнем доходів у сфері готельного бізнесу.

Для більш детального аналізу відібрано 25 найбільш прибуткових готелів України, що є лідерами за чистим доходом. Вони розташовані у п'яти регіонах: м. Київ – 14 суб'єктів, Львівська обл. – 7, Івано-Франківська обл. – 2, Закарпатська обл. – 1, Київська обл. – 1.

Отже, готельний бізнес України за останнє десятиліття пережив кілька криз: 1) 2014 р. – скорочення через анексію Криму та бойові дії на Донбасі; 2) 2020–2021 рр. – негативний вплив пандемії COVID-19; 3) 2022–2025 рр. – руйнування, окупація та вимушена адаптація до умов війни. Попри ці виклики, сфера відновлюється, а готельний бізнес адаптується до нових умов через цифровізацію, впровадження безпечних технологій та зміну бізнес-моделей.

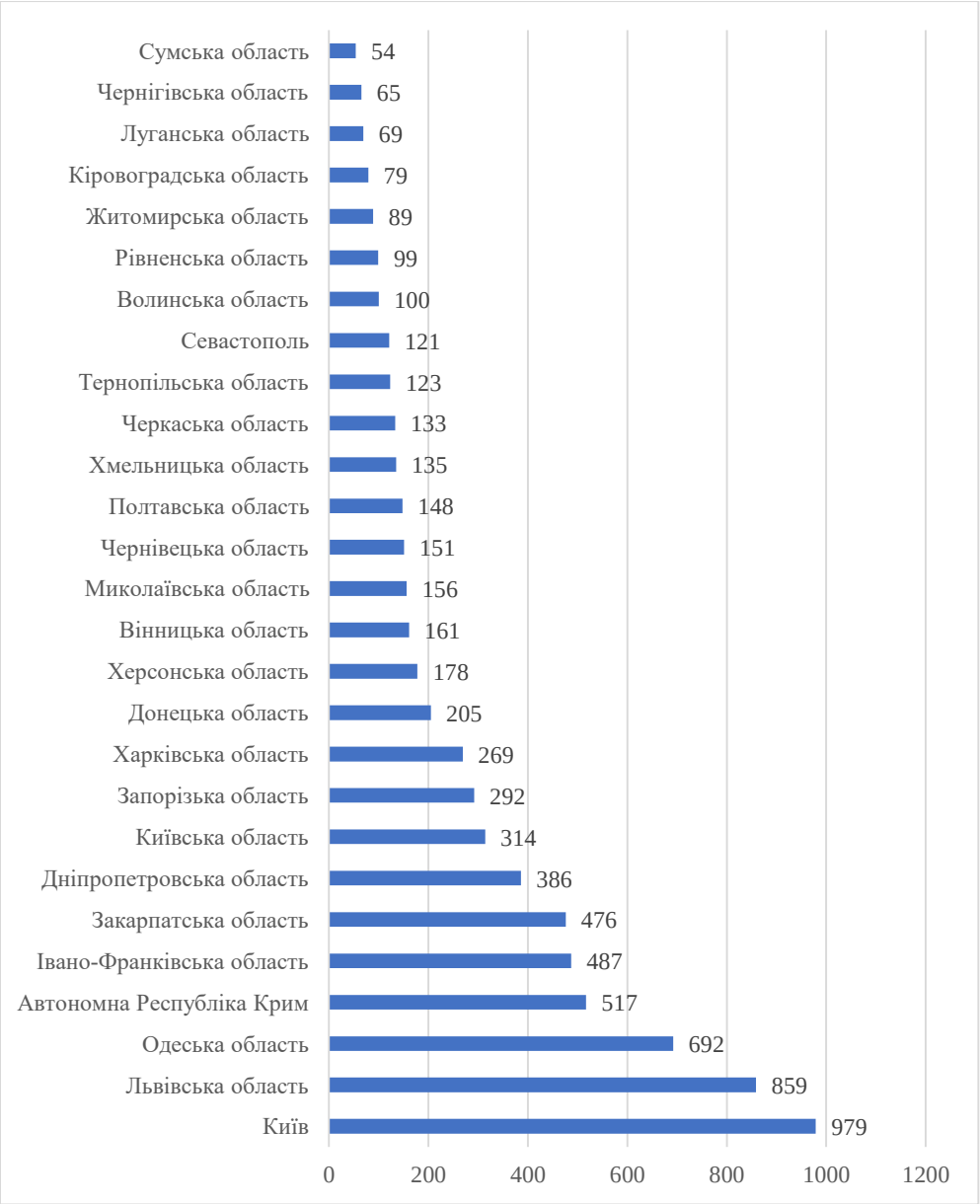


Рис. 2.1. Кількість суб'єктів готельного бізнесу за регіонами України у 2023 році

Джерело: сформовано автором за [168]

Оскільки розглядаються суб'єкти господарювання, то більшість з них представляють окремі готельні підприємства, а три з них – мережі (ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент») та підприємства, що окрім готельного бізнесу мають і інші види діяльності (ТОВ «Саламандра Закарпаття», ПП «Компанія «Мольфар»).

Таблиця 2.3

Рейтинг готелів України за обсягами чистого доходу

за період 2019-2023 рр.

№ п/п	Назва суб'єктів готельного бізнесу	2019	2020	2021	2022	2023	Абс. відхилення, 2023 / 2019	Темп приросту, 2023 / 2019
1.	Hilton Kyiv 5*	360000	142501	378684	181236	546202	186202	51,7
2.	Оптіма (ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент»)	345000	199584	381246	316554	445864	100864	29,2
3.	Radisson Blu Resort, Bukovel 5*	235000	219800	376709	378001	421851	186851	79,5
4.	InterContinental Kyiv 5*	355000	121099	362655	490938	410708	55708	15,7
5.	Rixos-Prykarpattya, Трускавець	220000	133341	291000	205838	329138	109138	49,6
6.	Mirotel Resort&Spa 5*, Трускавець	180000	84692	174853	241044	295244	115244	64,0
7.	Ibis Kyiv City Center 3*	240000	70027	167023	92188	239690	-310	-0,1
8.	Hyatt Regency Kyiv 5*	340000	149942	345805	163090	223927	-116073	-34,1
9.	Саламандра-Закарпаття (ТОВ «Саламандра Закарпаття»)	48000	134549	99306	193959	219601	171601	357,5
10.	Radisson Blu Hotel Kyiv City Centre 4*	180000	77358	171581	94545	210287	30287	16,8
11.	Мольфар (ПП «Компанія «Мольфар»)	15000	11828	21833	118653	181661	166661	1111,1
12.	Emily Resort, Львів	–	–	–	–	178311	×	×
13.	City Hotel 4*, Київ	170000	33685	110178	119419	158936	-11064	-6,5
14.	Едем Резорт, Львів	34905	48323	109694	112721	156364	121459	348,0
15.	Holiday Inn Kyiv 4*	170000	129543	214752	84959	154000	-16000	-9,4
16.	Прем'єр Палац 5*, Київ	275000	119912	248828	143930	143263	-131737	-47,9
17.	Карпати, Трускавець	100258	34638	69670	97978	139923	39665	39,6
18.	Ramada Encore Kyiv 4*	190000	131048	153057	69899	131618	-58382	-30,7
19.	Fairmont Grand Hotel Kyiv 5*	240000	89774	269308	82604	130588	-109412	-45,6
20.	Готельний комплекс «Русь», Київ	198748	60998	131428	48101	126307	-72441	-36,4
21.	Дністер, Львів	74299	23480	54486	84781	120816	46517	62,6
22.	АлМар, Бровари	–	–	–	35861	114284	×	×
23.	Хей, Буковель	–	–	–	12784	107957	×	×
24.	Radisson Blu Hotel Kyiv, Podil 4*	130214	57810	96765	44239	102679	-27535	-21,1
25.	Опера 5*, Київ	130350	46133	102775	74677	89490	-40860	-31,3
	Разом	423174	212005	433166	348799	520038	968624	22,9

Джерело: сформовано автором за [168]

Проаналізувавши діяльність 25-ти лідерів готельного бізнесу України у пандемічний, пост-пандемічний та воєнний період, можна зробити висновок, що вже у 2023 р. більшість готелів показують тенденцію до зростання обсягів

діяльності в порівнянні допандемічного періоду, зокрема це суб'єкти, що розміщені у Львівській та Івано-Франківській областях: Едем Резорт – 348,0%, Radisson Blu Resort, Bukovel – 79,5%, Mirotel Resort&Spa – 64,0%, Дністер – 62,6%, Rixos-Prykarpattya – 49,6%, Карпати – 39,6%, а також готелі міста Києва, що належать до міжнародних мереж: Hilton Kyiv – 51,7%, Radisson Blu Hotel Kyiv City Centre – 16,8, InterContinental Kyiv – 15,7%. Певні готелі показали й значні зменшення обсягів діяльності: Прем'єр Палац (-47,9%), Fairmont Grand Hotel Kyiv (-45,6%), Русь (-36,4%), Hyatt Regency Kyiv (-34,1), Опера (-31,3%), Ramada Encore Kyiv (-30,7%). Варто зазначити, що скорочення обсягів діяльності є в межах до 50,0%.

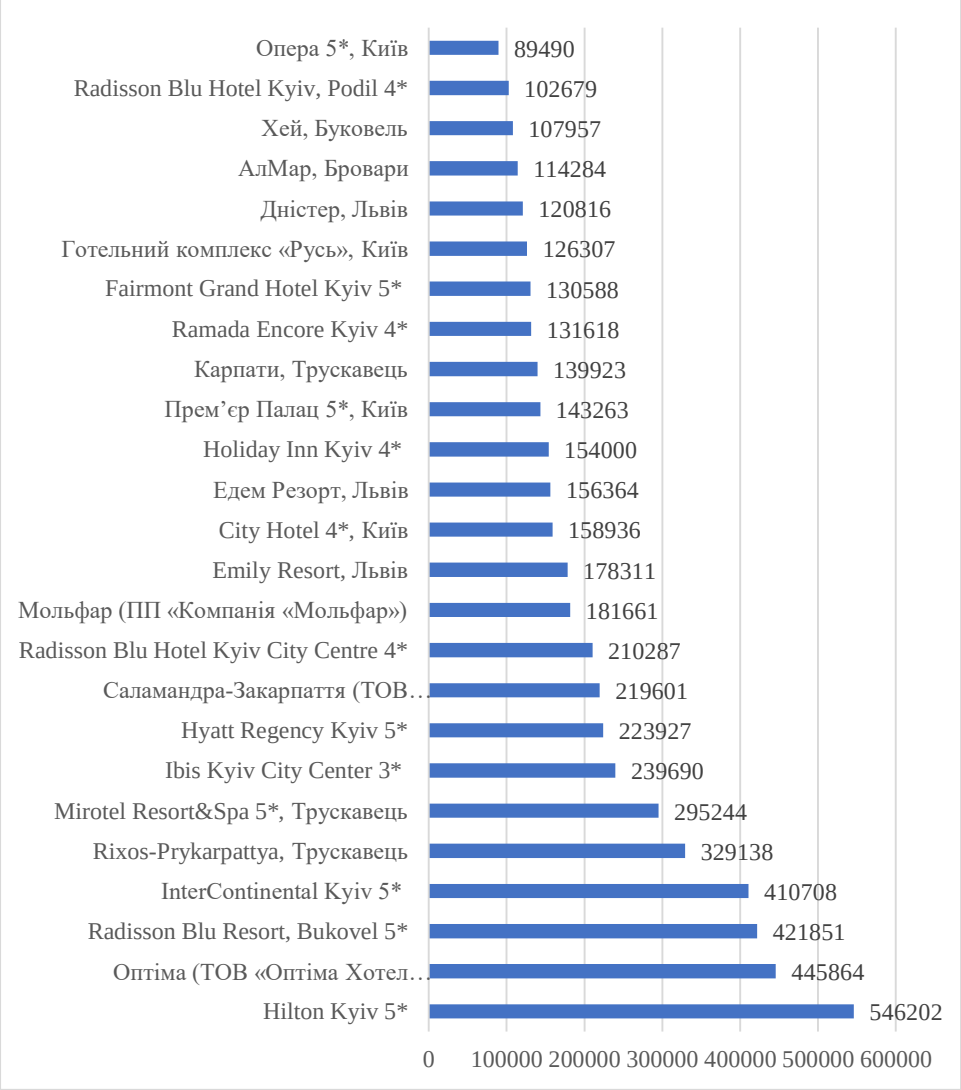


Рис. 2.2. Рейтинг суб'єктів-лідерів готельного бізнесу України за обсягом доходів у 2023 р., тис. грн.

Джерело: сформовано автором за [168]

В цілому, рейтинг 25-ти готелів-лідерів України за період 2019-2023 рр. показують приріст обсягів діяльності на 22,9%, що достатньо оптимістично характеризує стан та функціонування лідерів готельного бізнесу України. Зрозуміло, що більшість із цих закладів знаходиться на Заході України і частково там проживають і переселенці із інших регіонів. Проте, якщо порівняти показники обсягів діяльності готелів у 2023 р. із показниками 2022 р., вони значно вищі, що позитивно характеризує їх діяльність. Також варто зазначити, що готелі, які входять у рейтинг 25-ти лідерів за обсягами доходів представляють чотири регіони України – Київ 15 об'єктів, Львів і область – 6, Буковель (Івано-Франківська обл.) – 3, Закарпатська область – 1.

Ситуація повномасштабного вторгнення дуже негативно вплинула на стан готельного бізнесу як на обсяги діяльності, так і на руйнування суб'єктів. Щодо втрат від початку повномасштабного вторгнення, то за даними Державного Агентства розвитку туризму України, що здійснює регулювання й в сфері готельного бізнесу, на кінець 2023 р. загальні непрямі втрати завдані сферам культури, релігії, туризму та спорту складають 10,8 млрд грн., зокрема туризму (в т. ч. готельному бізнесу) – 4,4 млрд. грн. Від початку війни зруйновано 164 об'єкти туризму, 1804 об'єкти культури і 348 релігійних споруд. Окрім того, збитки довкіллю складають 2 трлн грн. [17].

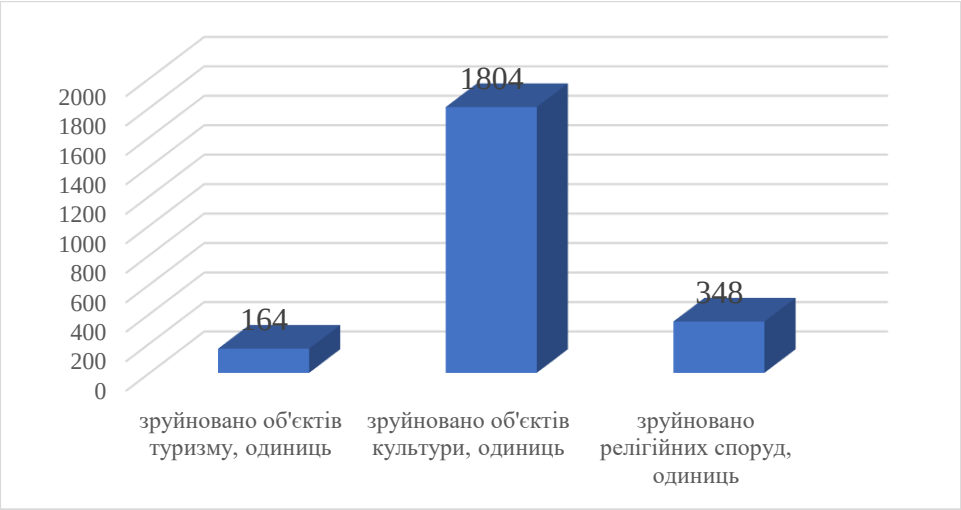


Рис. 2.3. Обсяги руйнувань об'єктів туризму України під впливом повномасштабного вторгнення рф в Україну на кінець 2023 р.

Джерело: сформовано автором за [17]

Загалом в Україні від початку повномасштабного вторгнення задокументовано втрати 157 готелів (на квітень 2024 р. за даними Київської школи економіки), зруйновано 15 готелів із загальним номерним фондом більше 1000 номерів, зокрема: Alfavito 4* (Київ), Гранд Адмірал Резорт/Спа (Ірпінь), Україна (Чернігів), Бабушкін сад, Харків, SV Парк (Харків), Санрайз Парк (Запоріжжя), Reikartz River, Інгул, Миколаїв (Миколаїв), Grande Pettine (Одеса), Play Hotel by Ribas (Херсон), Дольче Віта (Святогірськ), Краматорськ (Краматорськ) та інші [17]. Зрозуміло, що це не остаточні дані.

Незважаючи на такі негативи, туристична система та її важлива складова – готельний бізнес функціонують та розвиваються. Масштаби розвитку можуть відображати обсяги сплачених податків. Так, у 2021 р. обсяг податків від сфери туризму склав 2231,8 млн. грн., у 2022 р. дещо скоротився – на 30,5% до 1551,1 млн. грн., а вже у 2023 р. – знову зріс на 32,1% до 2049,5 млн. грн. (рис. 2.4).

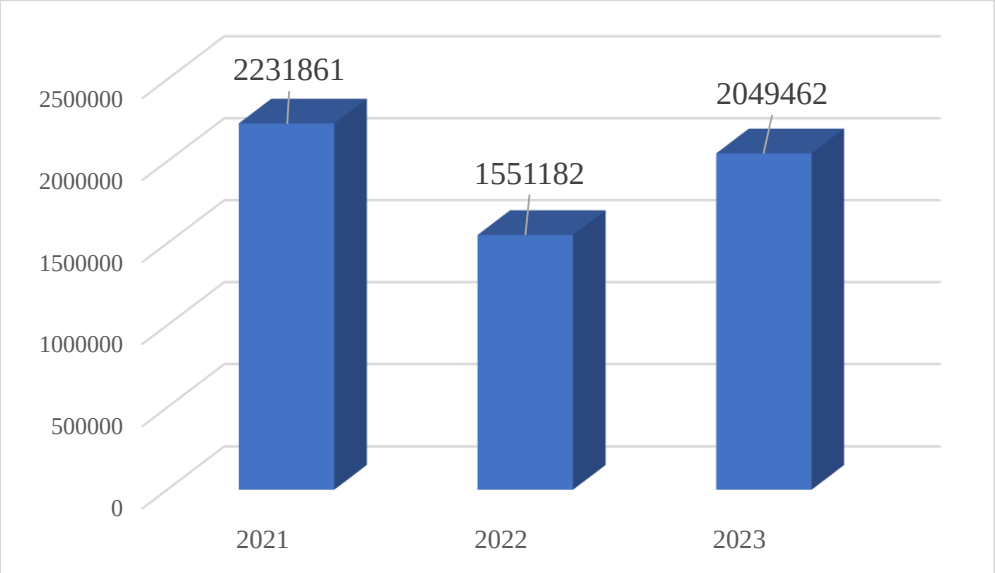


Рис. 2.4. Динаміка обсягів податків суб'єктів сфери туризму за період 2021 – 2023 рр., тис. грн.

Джерело: сформовано за [17]

В структурі податків суб'єктів сфери туризму за даними 2023 р. найбільшу питому вагу складають готелі і подібні засоби тимчасового розміщування – 63,6 %, діяльність туристичних операторів і агентів складає –

19,5%, діяльність інших засобів тимчасового розміщування – 9,7%, засоби розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання – 7,1%. Таким чином в цілому суб'єкти готельного бізнесу у 2023 р. сплатили 80,5% в структурі туристичної системи України (рис. 2.5).

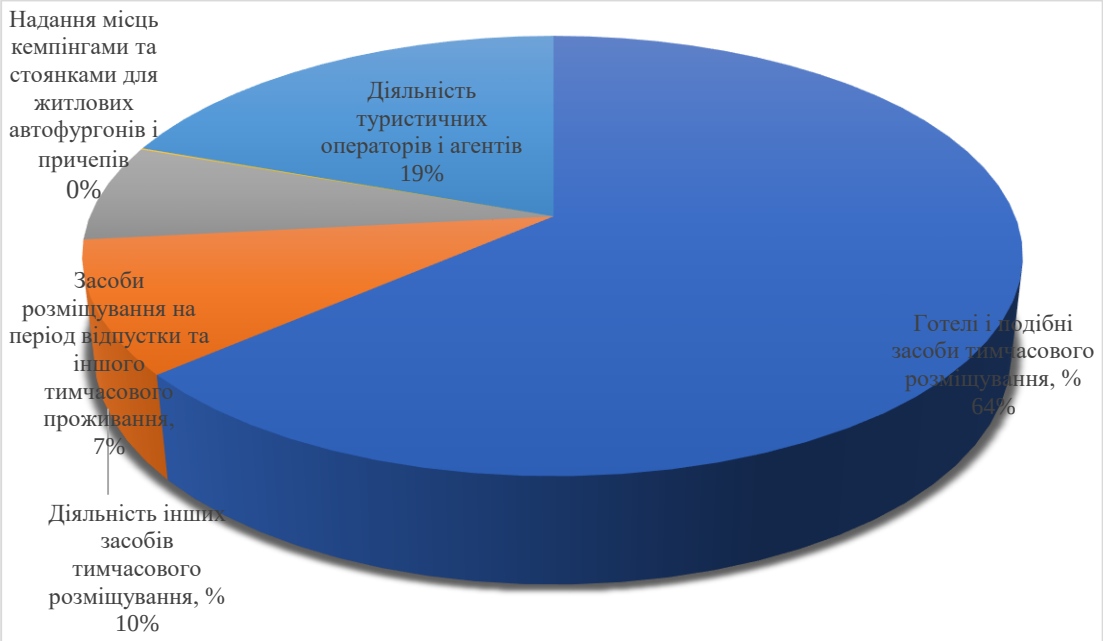


Рис. 2.5. Питома вага обсяг податків суб'єктів сфери туризму у 2023 р., %

Джерело: сформовано за [17]

Важливим аспектом у функціонуванні та розвитку готельного бізнесу є визначення категорій готелів. За даними центрального державного органу регулювання цієї сфери Державного агентства розвитку туризму у 2023 р. із 6713 суб'єктів готельного бізнесу, що сплачують податки лише 607 закладів, що становлять 9,0% загальної кількості отримали категорію. Отже, в Україні із 607 категоризованих готелів 1* 7 закладів (4,0%), 2* – 5 (3,0%), 3* – 106 (54,0%), 4* – 49 (25,0%), 5* – 32 (16,0%) (рис. 2.6).

Отже, ситуація на готельному ринку України значно змінилася під впливом військових дій, економічної нестабільності та змін у поведінці споживачів.

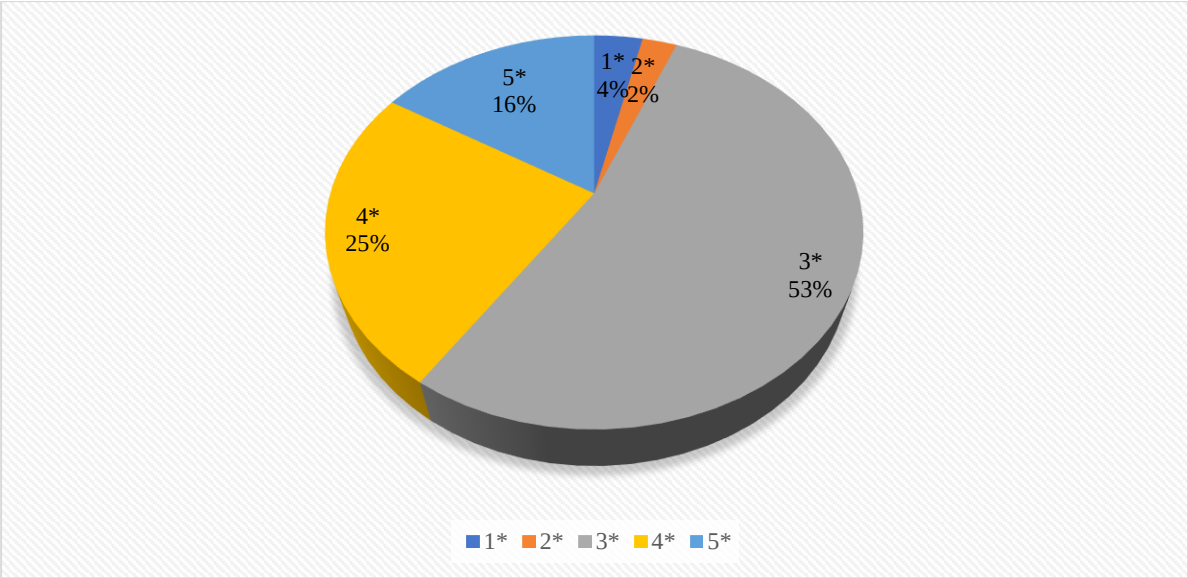


Рис. 2.6. Питома вага категоризованих готелів 1 – 5* в Україні у 2023 р.

Джерело: сформовано за [17]

Далі проведемо оцінку базових показників для оцінки ефективності цифрових стратегій – основні операційні показники, що відображають ефективність функціонування суб'єкта готельного бізнесу та є його KPI – це ADR, RevPar, Occupancy. Вони є основою для вимірювання ефективності цифрових ініціатив. Без оцінки цих показників неможливо точно оцінити вплив цифровізації на економічні результати готелів

ADR – це середня добова ставка або середня ціна, сплачена за номер. Цей показник дозволяє порівняти діяльність готелю із його конкурентами та допомагає відстежувати довгострокові тенденції. Найпоширенішим готельним показником є RevPAR – вимірює загальний дохід, отриманий готелем від наявного номера. Він розраховується діленням загального доходу готелю на загальну кількість доступних номерів, тобто це – середній дохід на доступну кімнату. Occupancy – коефіцієнт заповнюваності або відсоток зайнятих доступних номерів. Розраховується діленням кількості зайнятих кімнат на загальну кількість вільних кімнат і представляється у відсотках.

За даними порталу HotelMatrix [93] проведемо дослідження вказаних KPI суб'єктів готельного бізнесу у основних дестинаціях України: Києві, Львові, Одесі та Буковелі (табл. 2.4 – 2.7).

Таблиця 2.4

Динаміка KPI суб'єктів готельного бізнесу міста Києва

у період 3 кв. 2020 – 4 кв. 2023 рр.

KPI	3 кв. 2020	4 кв. 2020	1 кв. 2021	2 кв. 2021	3 кв. 2021	4 кв. 2021	1 кв. 2022	3 кв. 2022	4 кв. 2022	1 кв. 2023	2 кв. 2023	3 кв. 2023	4 кв 2023
ADR, грн.	1731	1666	1655	1697	2142	2216	1952	1832	1998	2770	1919	1912	1984
RevPar, грн.	381	438	379	460	1589	1446	875	258	294	1427	337	402	432
Завантаження, %	22	26	19	27	74	65	45	14	15	52	25	21	23

Джерело: сформовано за [93]

Київ, як столиця країни залучає значний потік туристів, бізнесменів, діячів культури, спорту, мистецтва. Проте, у досліджуваний період рівень завантаження готелів є не надто високим, в середньому від 33,0%. Загалом, найнижчі показники були характерні на початку повномасштабного вторгнення 14,0–15,0%, а найвищий – у 3 кв. 2021 р. – 74,0%. ADR відображав коливання в межах 1666 грн. у 4 кв. 2020 р. – 2770 грн. у 1 кв. 2023 р. Середній показник складає 1960 грн. RevPar має дуже значні коливання: від 258 грн. до 1589 грн., що вказує на нестійкість суб'єктів готельного бізнесу Києва, середній показник за період – 670 грн.

Таблиця 2.5

Динаміка KPI суб'єктів готельного бізнесу міста Львова

у період 3 кв. 2020 – 4 кв. 2023 рр.

KPI	3 кв. 2020	4 кв. 2020	1 кв. 2021	2 кв. 2021	3 кв. 2021	4 кв. 2021	1 кв. 2022	3 кв. 2022	4 кв. 2022	1 кв. 2023	2 кв. 2023	3 кв. 2023	4 кв 2023
ADR, грн.	1686	1978	2595	1872	2469	2417	2509	2374	2433	2556	2602	2604	2876
RevPar, грн.	528	669	781	369	1761	1481	1372	1256	1124	1187	1269	1334	1546
Завантаження, %	22	34	56	30	71	60	55	53	46	48	50	51	53

Джерело: сформовано за [93]

Суб'єкти готельного бізнесу міста Львова у період 3 кв. 2020 – 4 кв. 2024 рр. мали дещо вищі KPI ніж у Києві. Так, ADR коливається в межах 1686 –2876 грн., а середнє значення – 2382 грн. RevPar – є також дещо вищим та коливаються 528 – 1761 грн., а середній показник – 1129 грн. Рівень завантаження суб'єктів готельного бізнесу міста Львова складає 48,0%.

Таблиця 2.6

Динаміка KPI суб'єктів готельного бізнесу міста Одеси у період 3 кв. 2020 – 4 кв. 2023 рр.

KPI	3 кв. 2020	4 кв. 2020	1 кв. 2021	2 кв. 2021	3 кв. 2021	4 кв. 2021	1 кв. 2022	3 кв. 2022	4 кв. 2022	1 кв. 2023	2 кв. 2023	3 кв. 2023	4 кв 2023
ADR, грн.	1505	1395	1535	1492	2622	1634	1544	1392	1456	1324	1435	1567	1654
RevPar, грн.	418	290	269	447	1969	703	463	267	306	301	310	318	325
Завантаження, %	28	21	22	20	75	43	30	19	21	20	22	25	28

Джерело: сформовано за [93]

Для суб'єктів готельного бізнесу міста Одеси у період 3 кв. 2020 – 4 кв. 2024 рр. основні показники KPI є досить низькі як для курортного міста. Так, середнє значення для суб'єктів готельного бізнесу Одеси складає: ADR – 1581 грн., RevPar – 491 грн., рівень завантаження – 29,0%

Таблиця 2.7

Динаміка KPI суб'єктів готельного бізнесу курорту Буковель у період 3 кв. 2020 – 4 кв. 2023 рр.

KPI	3 кв. 2020	4 кв. 2020	1 кв. 2021	2 кв. 2021	3 кв. 2021	4 кв. 2021	1 кв. 2022	3 кв. 2022	4 кв. 2022	1 кв. 2023	2 кв. 2023	3 кв. 2023	4 кв 2023
ADR, грн.	1876	1986	1765	1657	2034	2234	2845	1454	2933	3245	3987	4496	4876
RevPar, грн.	1234	1345	1291	1234	1667	1786	1908	258	1499	1567	1876	2007	2035
Завантаження, %	45	47	44	43	50	52	59	23	51	50	52	45	58

Джерело: сформовано за [93]

Наразі курорт Буковель в Україні є найпопулярнішим і таким, що має найдинамічніший розвиток. Якщо з початку свого функціонування з 2000 рр. Буковель розвивався як гірськолижний курорт, то зараз ще й як бальнеологічний та лікувальний. На курорті розміщені досить відомі готелі зокрема й мереж Radison, Ribas. Показники KPI суб'єктів готельного бізнесу курорту Буковель у період 3 кв. 2020 – 4 кв. 2024 рр. є найвищими в порівнянні із іншими дестинаціями. Середнє значення ADR для суб'єктів готельного бізнесу курорту Буковель у досліджуваний період складає 2722 грн., проте, у 2023 р. він досягнув досить значних значень 3245 – 4876 грн. Середній показник RevPar складає 1516 грн., і його показники за досліджуваний період коливаються в межах 1234 – 2035 грн. Середній рівень завантаження готелів на курорті Буковель – 48,0%, в деякі періоди досягаючи 58,0–59,0%

Отже, наприклад, RevPAR дозволяє визначити, чи підвищується доходність готелів після впровадження цифрових технологій, а ADR і рівень завантаженості вказують на те, чи змінюється ефективність продажів і рівень попиту після інтеграції цифрових систем.

Далі розглянемо кожен із розглянутих показників KPI суб'єктів готельного бізнесу України: ADR, RevPar, рівень завантаження у досліджуваних дестинаціях – Києві, Львові, Одесі і Буковелі (рис. 2.7–2.9). Також варто зазначити, що саме в цих дестинаціях (за виключенням міста Одеси) розміщені готелі, що мають найбільший обсяг доходів, і визначені в рамках даного дослідження як ті, що входять у до 25 суб'єктів-лідерів.

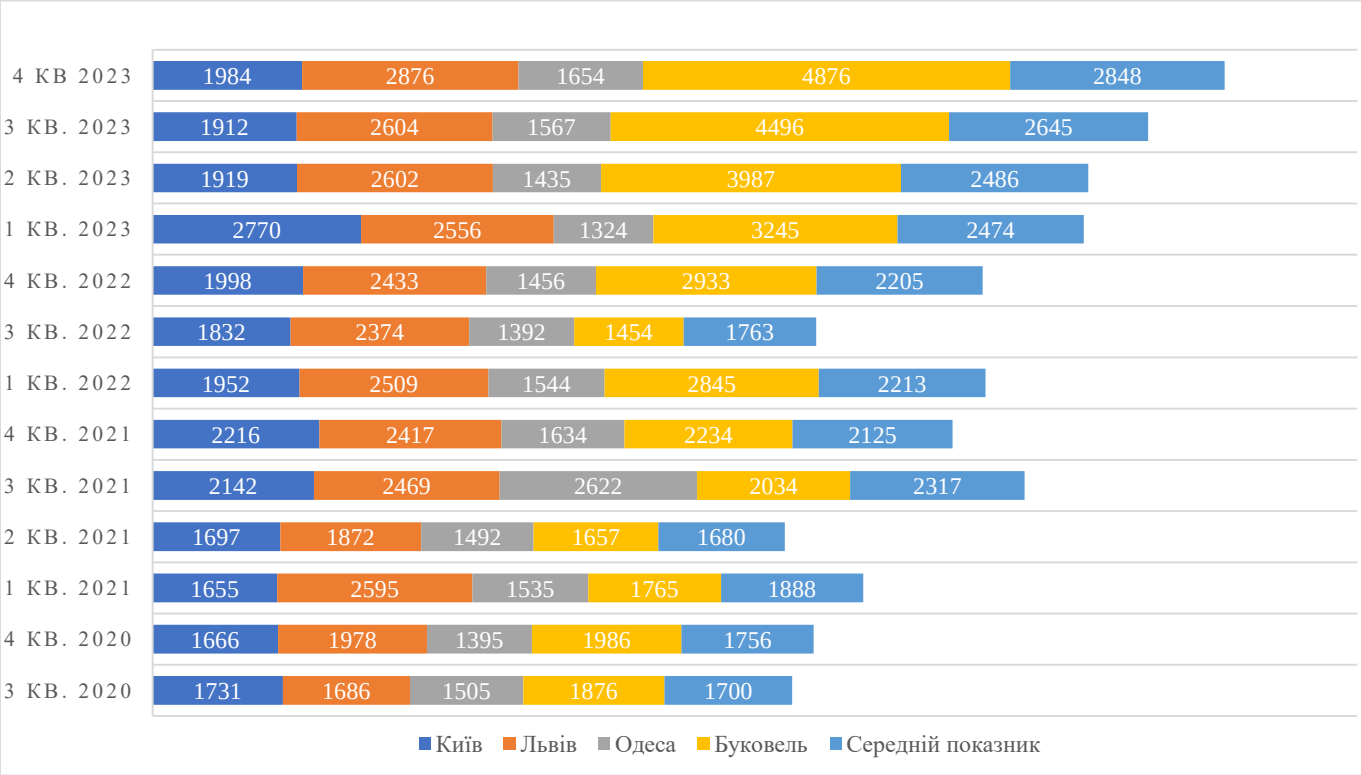


Рис. 2.7. Динаміка ADR суб'єктів готельного бізнесу у основних дестинаціях України у період 3 кв. 2020 – 4 кв. 2023 рр., грн.

Джерело: сформовано за [93]

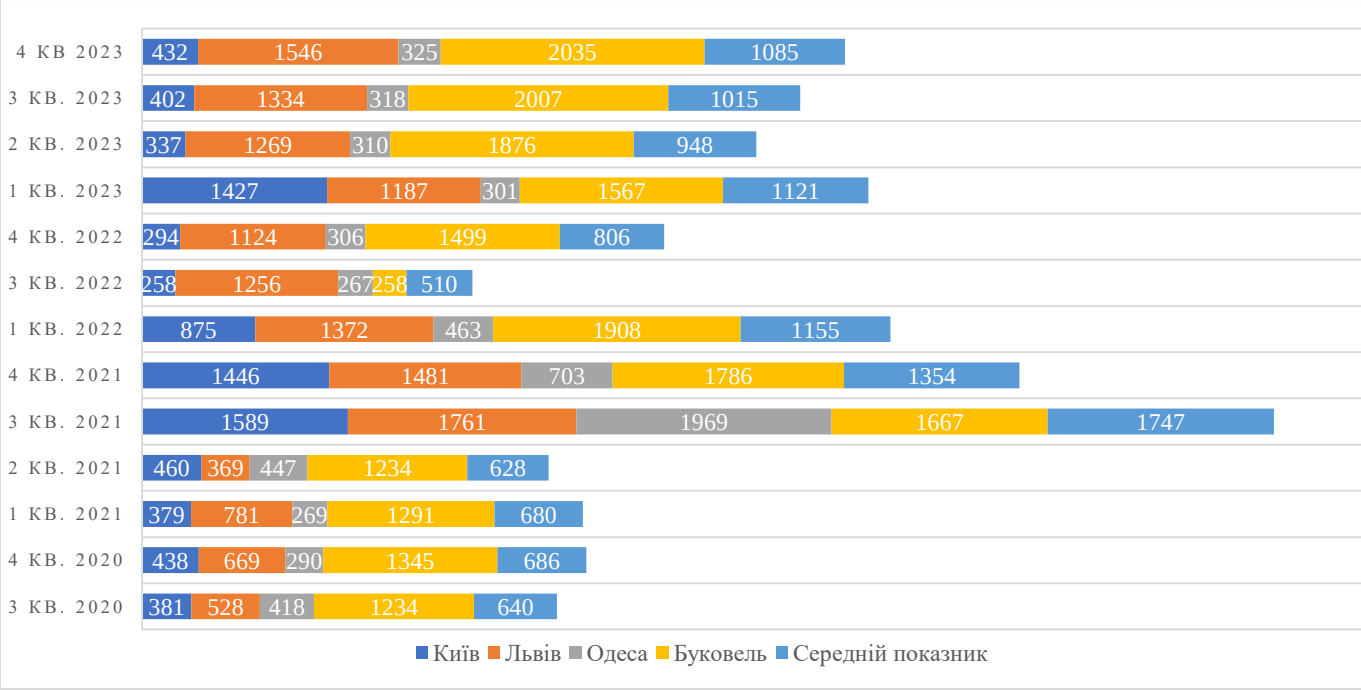


Рис. 2.8. Динаміка RevPar суб'єктів готельного бізнесу у основних дестинаціях України у період 3 кв. 2020 – 4 кв. 2023 рр., %

Джерело: сформовано за [93]

Найвищі показники ADR суб'єктів готельного бізнесу досягали значення більше 2,5 тис. грн., а у Буковелі навіть вище 4,5 тис. грн.

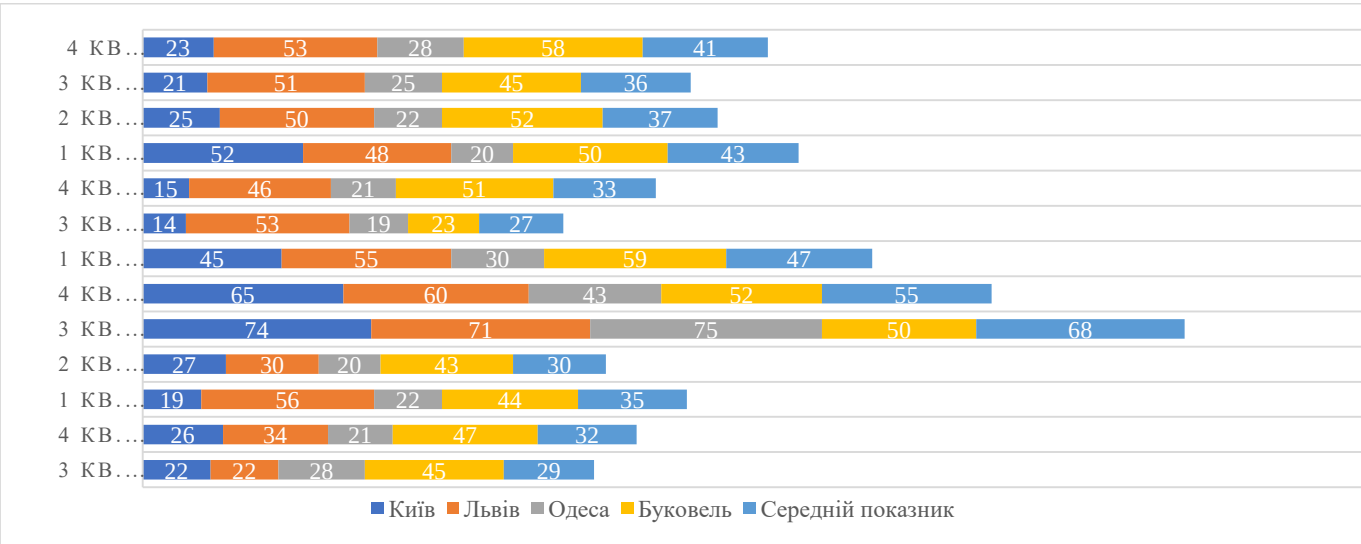


Рис. 2.9. Динаміка рівня завантаження суб'єктів готельного бізнесу у основних дестинаціях України у період 3 кв. 2020 – 4 кв. 2023 рр., %

Джерело: сформовано за [93]

Впродовж досліджуваного періоду показники RevPar у досліджуваних дестинаціях були достатньо змінними, що вказує на значне реагування суб'єктів готельного бізнесу на зовнішні чинники. Коливання відбувалися досить значні, в межах 301 – 1969 грн. Найвищими були в Буковелі, а найнижчі – характерні для Одеси.

Рівень завантаження у досліджуваний період теж є достатньо змінний, коливаючись в межах 19,0 – 75,0%. Найвищі показники були характерні для 3 – 4 кв. 2021 р.: в усіх дестинаціях вище 50,0%, проте надалі почали скорочуватися. На рис. 2.10 узагальнені середні показники KPI суб'єктів готельного бізнесу основних дестинацій.

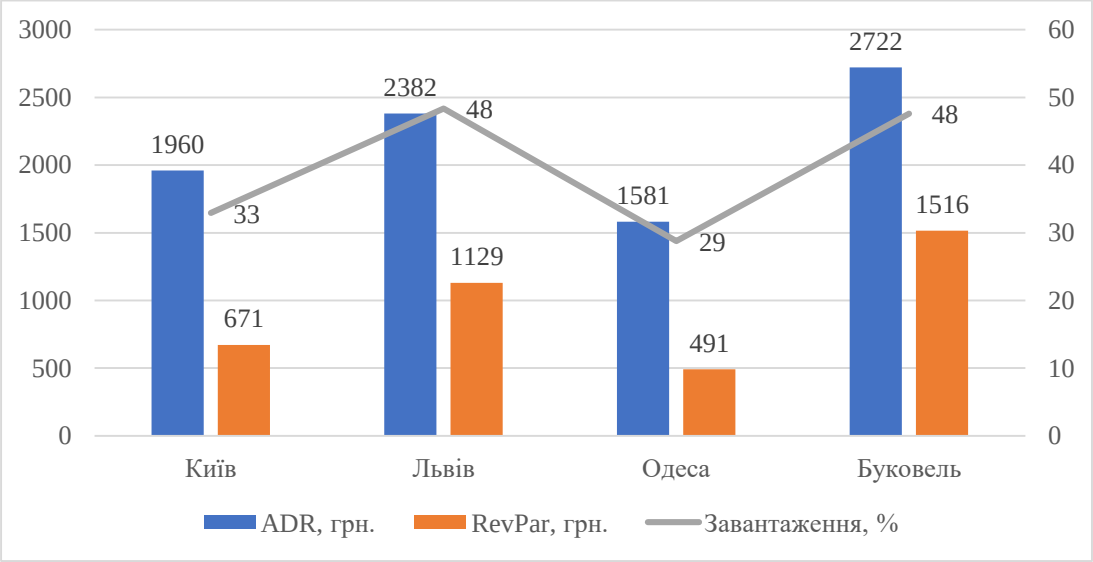


Рис. 2.10. Середні значення показників ADR, RevPar, рівня завантаження основних дестинацій України у період 3 кв. 2020 – 4 кв. 2023 рр.

Джерело: сформовано за [93]

Відповідно, середнє значення по чотирьох основних дестинаціях складає: ADR – 2161 грн., RevPar – 952 грн., рівень завантаження – 39,0%. Частка RevPar в обсязі ADR в середньому складає 44,0%, найбільшою прогнозовано вона є на курорті Буковель – 55,7% та у Львові – 47,4%. Дещо нижча в Києві – 34,2% та в Одесі – 31,1%.

Відповідно до проведеного аналізу можна побудувати прогнозні моделі розглянутих показників за допомогою функцій Microsoft Excel, в яких через х

– позначено час, а через y – показники ADR, RevPar та завантаженості. При побудові моделі розвитку ADR найбільш достовірною вийшла залежність:

$$y = 4{,}8379x^2 + 17{,}547x + 1733{,}7 \text{ при } R^2 = 0{,}7697 \quad (2.1)$$

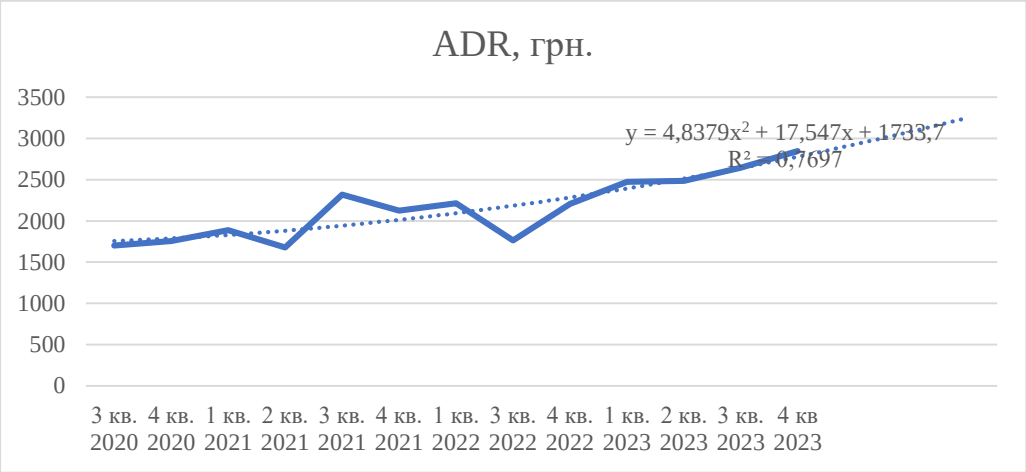


Рис. 2.11. Динаміка та прогноз узагальненого показника ADR основних дестинацій України, грн.

Джерело: побудовано автором

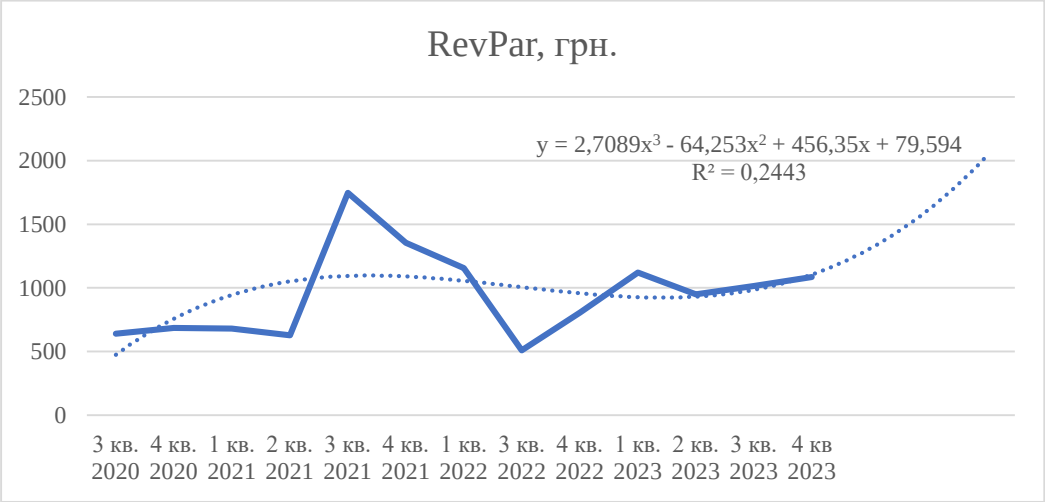


Рис. 2.12. Динаміка та прогноз узагальненого показника RevPar основних дестинацій України, грн.

Джерело: побудовано автором

Модель щодо прогнозування ADR як залежність характеризується поліноміальною апроксимацією другої степені. В цій моделі коефіцієнт

детермінації – R^2 – 0,7697, що наближається до 0,8, вказує на прийнятність цієї прогнозної моделі. Оскільки Залежно від рівня коефіцієнта детермінації R^2 моделі поділяються на три групи: R^2 – 0,8-1 – модель високої якості, 0,5-0,8 – модель прийнятної якості, 0-0,5 – модель поганої якості

При побудові моделі розвитку RevPar вийшла залежність:

$y = 2{,}7098x^3 – 64{,}253x^2 + 456{,}35x + 79{,}594$ при $R^2 = 0{,}2443$ (2.2)

Модель щодо прогнозування RevPar як залежність характеризується теж поліноміальною апроксимацією але третьої степені із можливим найвищим коефіцієнтом детермінації – R^2 – 0,2443, що є досить низьким показником і вказує на низьку прийнятність цієї прогнозної моделі.

При побудові моделі розвитку показника завантаження вийшла залежність:

$y = 0{,}1056x^3 – 2{,}5571x^2 + 17{,}821x + 8{,}4948$ при $R^2 = 0{,}2962$ (2.3)

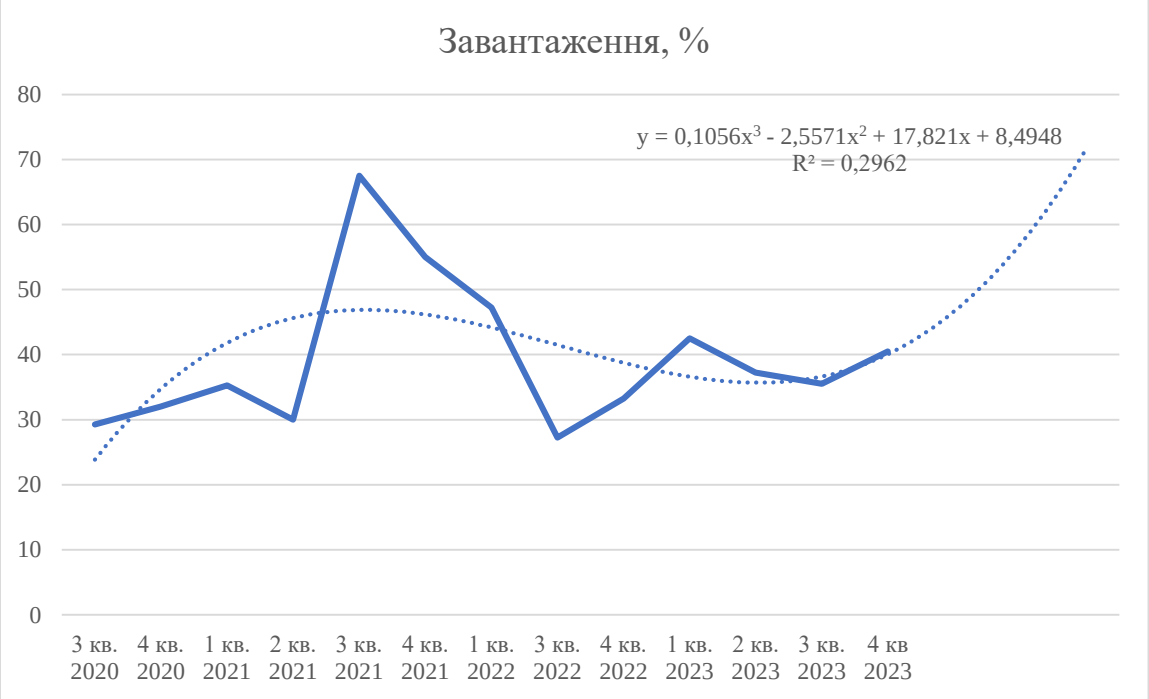


Рис. 2.13. Динаміка та прогноз узагальненого показника завантаження основних дестинацій України, грн.

Джерело: побудовано автором

Модель щодо прогнозування рівня завантаження як залежність характеризується теж поліноміальною апроксимацією третьої степені із можливимм найвищим коефіцієнтом детермінації – R^2 – 0,2962, що теж є досить низьким показником і вказує на низьку прийнятність цієї прогнозної моделі.

В цілому на основі аналізу трьох сформованих прогнозних моделей прогнозування ADR, RevPar та завантаженості базуючись на трендових моделях достовірною вважаємо прогноз показника ADR, прогноз показників RevPar та завантаженості через їх достатньо значні коливання у досліджуваному періоді є недостатньо достовірними. Проте, тренди в усіх готелях показують спрямованість до зростання.

Отже, ринок готельних послуг в Україні проходить через значні зміни, зокрема через вплив економічної ситуації, війни та інших зовнішніх факторів. Основні трансформації готельного бізнесу України під час війни включають наступні аспекти (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Основні напрями трансформацій готельного бізнесу України

Основні трансформації	Їх прояви
Перепрофілювання та адаптація послуг	– Готелі стали місцем тимчасового проживання для внутрішньо переміщених осіб і волонтерів. – Багато закладів змінили формат своєї діяльності, надаючи житло військовим, медикам та представникам критично важливих професій.
Зменшення кількості туристів та бізнес-подорожей	– Спостерігається значне скорочення потоку іноземних туристів та ділових мандрівників, що негативно вплинуло на рівень заповнюваності готелів. – Відсутність регулярних конференцій, заходів і подій, які традиційно проводилися в готельних комплексах.
Фінансові виклики та оптимізація витрат	– Скорочення чисельності персоналу та зменшення витрат на експлуатацію об'єктів розміщення. – Впровадження енергоощадних заходів і раціоналізація витрат для підвищення економічної стійкості.
Впровадження інноваційних технологій	– Використання цифрових рішень для забезпечення дистанційного обслуговування гостей. – Розширення програми онлайн-платформи для бронювання та ефективного управління готельними ресурсами.

Продовженння таблиці 2.8

Основні трансформації	Їх прояви
Посилення заходів безпеки	– Впровадження додаткових заходів захисту як для персоналу, так і для гостей. – Посилення охорони, покращення системи відеоспостереження та контролю доступу.
Підтримка локальних громад	– Участь готельних підприємств у благодійних та соціальних ініціативах. – Організація заходів з підтримки місцевого населення, включаючи гуманітарну допомогу.
Адаптація цінової політики	– Впровадження гнучкої тарифної системи для залучення ширшої аудиторії гостей. – Запровадження спеціальних пропозицій для тривалого проживання та певних категорій гостей.

Джерело: розроблено автором

До основних трансформацій готельного бізнесу України під час війни варто віднести: 1) перепрофілювання та адаптація послуг; 2) зменшення кількості туристів та бізнес-подорожей; 3) фінансові виклики та оптимізація витрат; 4) впровадження нових технологій; 5) посилення заходів безпеки; 6) підтримка локальних громад; 7) зміна цінової політики. Ці трансформації відображають адаптацію готельного бізнесу України до складних умов війни, спрямовану на виживання та підтримку як своїх гостей, так і ширшої спільноти. Узагальнивши дослідження можна зробити висновки про необхідність впровадження інноваційних процесів та технологій, зокрема цифровізації, що сприятиме ефективності функціонування суб'єктів готельного бізнесу та їх конкурентоспроможності.

Узагальнивши дослідження можна зробити висновки про необхідність впровадження інноваційних процесів та технологій, зокрема цифровізації, що підсилить процеси розвитку та сприятиме ефективності функціонування суб'єктів готельного бізнесу та їх конкурентоспроможності.

2.2. Моніторинг інформаційно-аналітичного забезпечення цифровізації бізнес-процесів

Кризові фактори значно підірвали стійкість готельного бізнесу в Україні. Відповідно існує нагальна потреба у пошуку засобів та інструментів щодо його функціонування в складних умовах та подолання наслідків негативних чинників. Також, зважаючи на те, що готельний бізнес значною мірою є орієнтований на іноземних громадян і, відповідно, є складовою зовнішньоекономічної діяльності країни, постає необхідність у його спрямуванні і на сучасні світові тренди. Наразі масштабним суспільним явищем є процеси суцільної цифровізації.

За даними дослідження консалтингової команії Pro-Consulting щодо розвитку українського ринку HoReCa у 2022-2023 рр [38, 43] серед чотирьох основних перспективних можливості розвитку у цьому сегменті є допомога в впровадження цифрових рішень. Відповідно є потреба у системному впроваджені для суб'єктів готельного бізнесу в Україні процесів та стратегій цифровізації.

Для дослідження цифровізації бізнес-процесів та передумов розроблення і реалізації стратегій цифровізації готелів вважаємо за необхідне здійснити моніторинг інформаційно-аналітичного забезпечення. Він дозволить оперативно виявляти тенденції, нові технології та зміни в поведінці споживачів. Це забезпечує конкурентоспроможність та дозволяє своєчасно адаптуватися до змін у ринку, впроваджуючи ефективні інструменти для автоматизації та покращення сервісу готелів. Також моніторинг допомагає виявити проблеми у внутрішніх процесах готелів, що потребують вдосконалення та дає можливість оцінити ефективність застосування нових цифрових технологій, сприяючи таким чином оптимізації операційної діяльності та підвищенню рівня задоволення гостей.

Дослідження цифровізації бізнес-процесів суб'єктів готельного бізнесу проведено за результатами опитування менеджерів готелів, що було здійснене у такій логіці та послідовності (рис. 2.14).

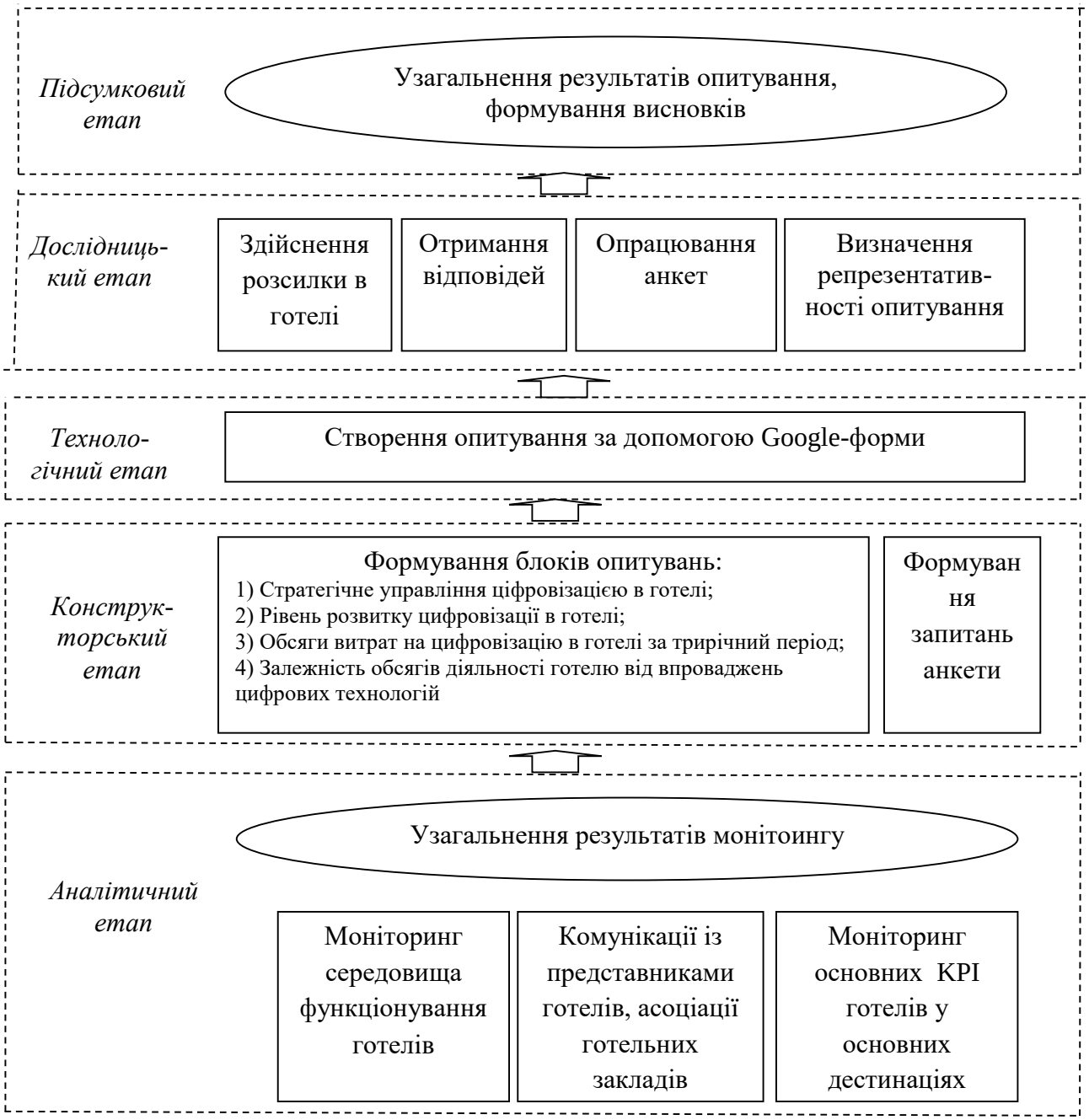


Рис. 2.14. Процес інформаційно-аналітичного забезпечення дослідження цифровізації бізнес-процесів

Джерело: розроблено автором

Розглянемо детальніше зазначені етапи:

1. Аналітичний етап. Він, по-перше, включає моніторинг середовища функціонування готелів. Формування рейтингу готелів України за обсягами

діяльності впродовж 2019-2023 рр. Відповідно до цього визначення ТОП-25 готелів України (п. 2.1). Дослідження ситуації із присвоєння готелям рівня категорій (зірок) та ідентифікація цих готелів (п. 2.1). По-друге передбачає моніторинг основних показників KPI готелів у основних дестинаціях України – Києві, Львові, Одесі, Буковелі (Івано-Франківська обл.) та визначення прогнозних тенденцій розвитку (п. 2.1). І по-третє – комунікації із окремими представниками готелів, що є лідерами готельного бізнесу, розміщені у основних туристичних дестинаціях України та пройшли процедуру категоризації, аналіз наукових та фахових досліджень щодо формування процедурних та змістовних аспектів опитування про стан та впровадження процесів цифровізації.

2. Конструкторський етап етап передбачає формування блоків опитування: 1) Стратегічне управління ціфровізацією в готелі; 2) Рівень розвитку цифровізації в готелі; 3) Обсяги витрат на цифровізацію в готелі за трирічний період; 4) Залежність обсягів діяльності готелю від впроваджень цифрових технологій. Складання безпосередньо питань для опитування.

3. Технологічний етап – створення опитування за допомогою Google-форми.

4. Дослідницький етап – передбачає здійснення розсилки анкети у готелі, основний акцент на готелі у основних дестинаціях – Києві, Львові і області, Одесі, Буковелі (Івано-Франківська область). Проведення опитування, опрацювання результатів опитування та визначення обсягу необхідної вибірки готелів та оцінка її репрезентативності.

5. Підсумковий етап – опрацювання усіх результатів та їх узагальнення, формування висновків.

Для визначення середньої вибіркової сукупності кількості суб’єктів готельного бізнесу в дослідженні та опитуванні використовувався серійний відбір, схема відбору обрана як повторна.

Важливим аспектом визначення достовірності результатів опитування є *репрезентативність вибірки*, що характеризується розміром, структурою, рівнем відгуку, порівнянням вибірки із генеральною сукупністю.

Розмір вибірки. Для визначення розміру вибірки варто чітко знати обсяги генеральної сукупності. За даними Державного агентства розвитку туризму [17] у 2023 р. в Україні було 6713 суб'єктів готельного бізнесу, з яких лише 607 закладів, що становлять 9,0% загальної кількості, отримали категорію. Тому якщо за основу брати загальну кількість закладів розміщення, то в опитуванні взяло участь 0,3%, але якщо брати до уваги готелі, що отримали категорію, то 3,7%, що є нормальним показником репрезентативності. Причому, враховуючи специфічність дослідження щодо цифровізації, то саме готелі, які отримали категорію впроваджують цифрові технології та стратегії цифровізації. Також загальну кількість готелів варто скоригувати через військові дії, руйнування чи окупацію.

Структура вибірки відображає її репрезентативність, оскільки серед опитаних – готелі різних категорій, типів, розміщені в різних регіонах,

Рівень відгуку – було розіслано 110 анкет, отримано відповіді від 23 готелів (21,0%), це нормальний рівень опитування, оскільки він вищий нормативу, що складає 4,0%

Порівнянням вибірки із генеральною сукупністю стосується подібного розподілу, характеристики вибірки, подібності готелів у вибірці загальній структурі готелів.

Репрезентативність вибірки також можна обгрунтувати на основі довірчого інтервалу, який відображає наскільки отримані результати можуть бути застосовані до усієї генеральної сукупності, або він показує діапазон в якому із високою ймовірністю знаходиться справжнє значення для усієї групи готелів:

$$CI = \mathrm{p} \pm Z \frac{\sqrt{p\,(1-\mathrm{p})}}{\mathrm{n}} \qquad (2.4)$$

де CI – довірчий інтервал, p – вибіркова частка, Z – критичне значення для відповідного рівня довіри, наприклад 1,96 для 95,0%, n – розмір вибірки

Наприклад, в даному опитувані щодо рівня впливу системи управління готельним бізнесом – Hotel Management Systems (HMS) на обсяги реалізації готелю 56,0% респондентів відповіли, що дуже відчутно, тому, розрахунок довірчого інтервалу буде таким:

$$CI = 0{,}56 \pm 1{,}96 \frac{\sqrt{0{,}56\ (1-0{,}56)}}{23} = 40{,}0 - 80{,}0$$

Отже, відповідно до розрахунків, довірчий інтервал складає 40,0–80,0%, тобто справжня питома вага готелів знаходиться у діапазоні 40,0–80,0% від усіх готелів. В принципі, це досить широкий інтервал. Проте, враховуючи реалії війни, щодо того, що деякі готелі почали працювати як хаби для військових, переселенців. Тому враховуючи складність збору інформації у військовий час, така вибірка є максимально можливою в реалістичних умовах і може дати корисні результати та відобразити наявні тенденції щодо цифровізації в готелях України.

Отже, опитування проведено за технологією Google *forms (додаток Г)*, в анкетах щодо рівня цифровізації готелів та реалізації стратегій цифровізації зазначалися запитання щодо наявності в стратегії розвитку готелю розділу стосовно цифровізації, прийняття в готелі стратегії або програми цифровізації, які бізнес-процеси охоплює цифровізація, орієнтовна частка витрат на процеси цифровізації за останні три роки, назва посадової особи в штаті готелю, яка безпосередньо здійснює управління та безпосередньо реалізує процеси цифровізації, які цифрові технології є найбільш поширеними в готелі, запитання конкретно щодо певних цифрових технологій. Анкети було розіслано у 110 готелів відповіді отримано із 23 готелів, інформація про які відображена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

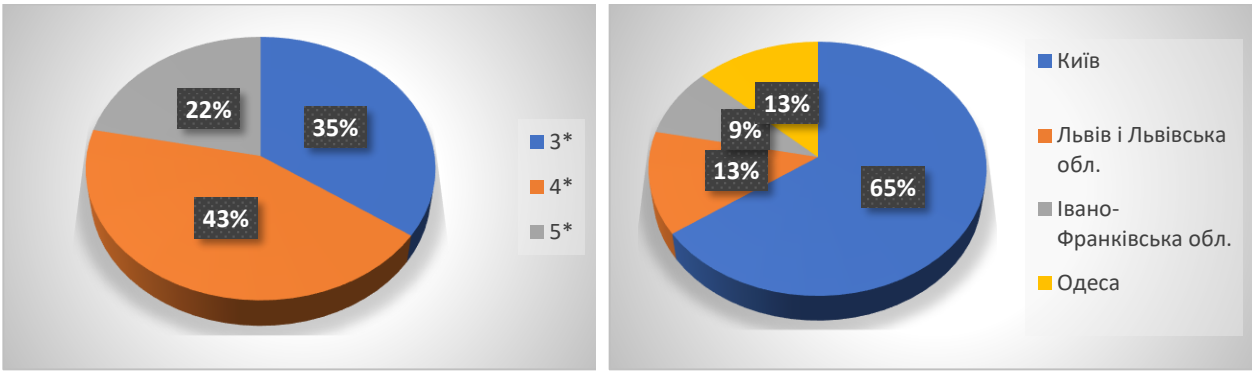
Інформація про готелі, менеджери яких взяли участь у опитуванні щодо стану та рівня їх цифровізації

№ п/п	Назва суб'єктів готельного бізнесу	Місце розміщення	Категорія	Належність до лідерів / номер у рейтингу	Обсяг доходу, 2023 р.
1.	Radisson Blu Resort, Bukovel	Буковель, Івано-Фр. область	5*	3	421851
2.	Mirotel Resort&Spa	Трускавець, Львівська обл.	5*	6	295244
3.	Ibis Kyiv City Center	Київ	3*	7	239690
4.	Hyatt Regency Kyiv	Київ	5*	8	223927
5.	City Hotel 4*, Київ	Київ	4*	13	158936
6.	Едем Резорт, Львів	Львів	5*	14	156364
7.	Holiday Inn Kyiv	Київ	4*	15	154000
8.	Ramada Encore Kyiv	Київ	4*	18	131618
9.	Premier Hotel Dnister	Львів	4*	21	120816
10.	Radisson Blu Hotel Kyiv, Podil	Київ	4*	24	102679
11.	Опера 5*, Київ	Київ	5*	25	89490
12.	Бурса	Київ	3*	–	24782
13.	Фавор	Київ	3*	–	19850
14.	Братислава	Київ	4*	–	21721
15.	Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell	Київ	4*	–	70855
16.	Park Inn	Київ	4*	–	12348
17.	Сенатор	Київ	4*	–	8421
18.	Макінтош	Київ	3*	–	5430
19.	Phoenix Relax Park	Буковель, Івано-Фр. область	4*	–	65435
20.	Конгрес-готель «Пуща»	Київ	3*	–	9119
21.	Апартель	Одеса	3*		9873
22.	Айвазовський	Одеса	3*	–	10560
23.	Аркадія	Одеса	3*	–	17827

Джерело: розроблено автором

Отже, в опитуванні взяли участь менеджери 23 готелів, з них 5* – 5 (22,0%), 4* – 10 (43,0%), 3* – 8 (35,0%). Розміщені в м. Києві – 15 (65,0%), Львові та Львівській області – 3 (13,0%), Івано-Франківській області (Буковель), – 2 (9,0%), Одеса – 3 (13,0%). За обсягом доходів готелі можна поділити на такі групи: дохід до 50 млн. грн. – 10 готелів (44,0%), 50–100 млн.

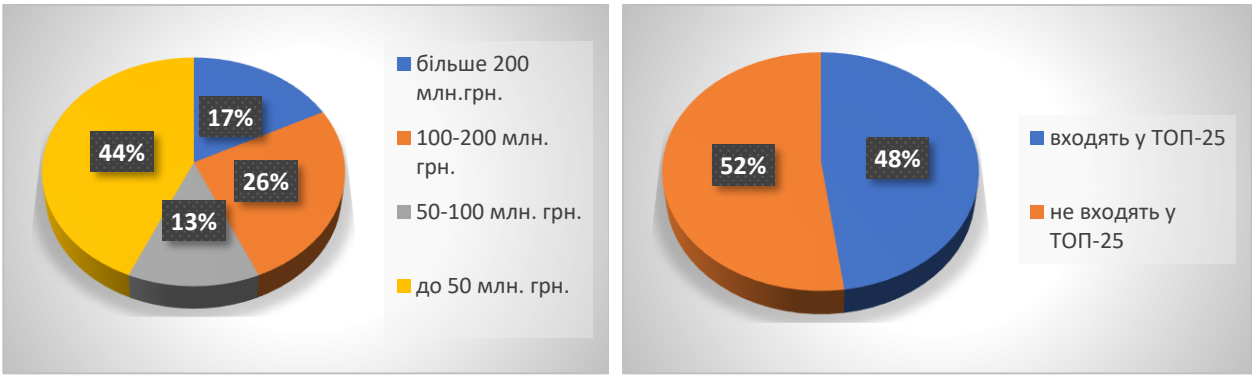
грн. – 3 готелі (13,0%), 100–200 млн. – 6 готелів (26,0%) і понад 200 млн. грн. – 4 готелі (17,0%). Входять у ТОП-25 – 11 готелів (48,0%) (рис. 2.15 – 2.16).



1) Рівень зірковості **2) Місце розташування**

Рис. 2.15. Питома вага досліджуваних готелів за: 1) рівнем зірковості; 2) місцем розміщення

Джерело: сформовано автором за даними опитування



1) Рівень доходів **2) Належність до лідерів за обсягом доходу**

Рис. 2.16. Питома вага досліджуваних готелів за: 1) обсягом доходів; 2) належністю до лідерів готельного бізнесу

Джерело: сформовано автором за даними опитування

За результатами опитування зроблено висновки та узагальнення. Проте варто зазначити, що не усі готельєри відповідали на усі запитання.

В більшості готелів цифровізація охоплює основні (43,5%) та допоміжні бізнес-процеси (30,4%), усі бізнес-процеси (17,4%) та управлінські (8,7%) (рис. 2.17)

Рис. 2.17. Питома вага бізнес-процесів,
що охоплені цифровізацією в готелях, %

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

Важливе значення має частка витрат на процеси цифровізації у виручці готелю (рис. 2.18).

Рис. 2.18. Питома вага витрат на процеси цифровізації
у виручці готелів у 2021 р., %

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

За результатами діяльності у 2021 р. більшість готелів витрачали до 1,0% – 33,3%, 3-5% (28,6%), 1,0–3,0% (23,8%). Вищу питому вагу витрат на

цифровізацію витрачає меншість готелів: 5,0–10,0% – 9,5%, і більше 10,0% – 4,8%.

Щодо обсягу витрат на цифровізацію, то війна досить значно вплинула на ці процеси. І вже більшість готелів значно зменшили ці витрати – до 1,0% (61,9%). 1,0–3,0% витрат було у 9,5% готелів, 3,0–5,0% – 19,0% готелів і по 4,8% готелів витрачали 5,0–10,0% та більше 10,0% готелів (рис. 2.19).

Рис. 2.19. Питома вага витрат на процеси цифровізації у виручці готелів у 2022 р., %

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

Ситуація у 2023 р. дещо змінилась. Відбулось певне зростання витрат на процеси цифровізації: дещо зменшилась частка готелів, що витрачали на цифровізацію до 1,0% – 42,9%, зросла питома вага витрат 1,0–3,0% – 28,6%. 14,3% готелів витрачали на цифровізацію в рамках 3,0–5,0% і 9,5% готелів – 5,0–10,0%. Стабільною є питома вага витрат на цифровізацію більше 10,0% – 4,8% готелів (рис. 2.20).

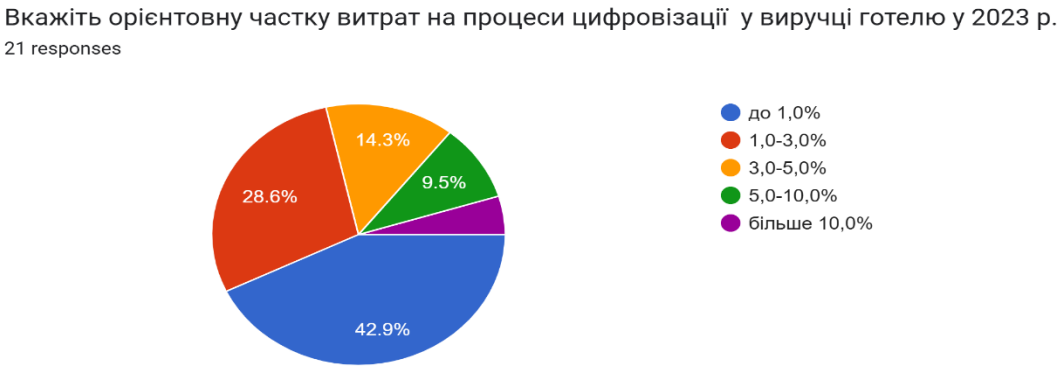


Рис. 2.20. Питома вага витрат на процеси цифровізації у виручці готелів у 2023 р., %

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

Щодо використання готелями цифрових технологій, то було отримано досить широкий спектр відповідей, тому використовувані технології були поєднанні у три змістовні групи, ті які використовуються для: 1) маркетингових; 2) операційних; 3) управлінських бізнес-процесів (табл. 2.10–2.12).

Таблиця 2.10

Інструменти та процеси цифровізації маркетингових бізнес-процесів готелів

Інструменти	Переваги, сутність процесів реалізації	Питома вага опитаних готелів із використанням цього інструменту,%
Web-сайт	Зручність інтерфейсу, доступність, зрозумілість, мобільна оптимізація, швидкість завантаження, інформативність, статусність, зворотний зв'язок, онлайн консультування	100,0
Соціальні мережі	Присутність, взаємодія з гостями, широка аудиторія, оперативність та масштабність донесення інформації, малозатратність, зворотний зв'язок, формування лояльності, робота інфлюенсерів та амбасадорів	100,0
Онлайн бронювання	Швидкість, функціональність, ефективність	100,0

Продовження табл. 2.10

Інструменти	Переваги, сутність процесів реалізації	Питома вага опитаних готелів із використанням цього інструменту,%
SEO пошукова оптимізація	Ключові слова	69,6
Електронна пошта	Email-маркетинг, персоналізація	100,0
Web-аналітика	Аналіз аудиторії, аналіз конкурентів, оцінка ефективності, гнучкість отримання інформації, теплові карти, детальні звіти / Google Analytics, SimilarWeb, Serpstat, Plerdy	56,5
Мобільні додатки	Зручність, мобільність, сучасність, замовлення послуг, інформування	30,4 Radisson, Holiday Inn, Ibis, Hyatt, Ramada, Sky Loft
Системи автоматизації маркетингу і продажів	Просування готельного продукту, комунікація зі споживачами, аналіз ринку	91,3
Телеграм-боти	Оперативність відповідей та реагувань	13,0

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

Отже, для досліджуваних суб'єктів готельного бізнесу основними інструментами процесів цифровізації маркетингових бізнес-процесів готелів є: web-сайт, соціальні мережі, онлайн бронювання, електронна пошта (100,0% готелів), web-аналітика (13 готелів – 56,5%), SEO пошукова оптимізація (16 готелів – 69,6%), мобільні додатки (7 готелів – 30,4%), системи автоматизації маркетингу і продажів (91,3%), телеграм-боти (3 готелі – 13,0%).

Таблиця 2.11

Інструменти та процеси цифровізації операційних бізнес-процесів готелів

Інструменти	Переваги, сутність процесів реалізації	Питома вага опитаних готелів із використанням цього інструменту,%
Онлайн-бронювання та системи управління бронюваннями	Зручність, доступність бронювань	100,0
Системи управління гостьовими відгуками та рейтингами		100,0
Інтегровані системи управління готельними операціями (PMS)	Автоматизація усіх рутинних операцій готелю	100,0

Продовження табл. 2.11

Інструменти	**Переваги, сутність процесів реалізації**	**Питома вага опитаних готелів із використанням цього інструменту,%**
Мобільні додатки	Зручність, мобільність, сучасність, замовлення послуг, інформування	30,4
Аналітичні платформи	Аналіз показників, визначення результатів, порівняння, управлінські рішення	69,6
Системи контролю доступу та безпеки. Системи електронного ключа	Електронні ключі, відеоспостереження, датчики безпеки	91,3
Системи управління відходами та енергоефективністю	Ефективність використання ресурсів, зменшення негативного впливу на довкілля	30,4
Штучний інтелект	Дослідження поведінки споживачів, персоналізація послуг, прогнозування попиту, оптимізація ціноутворення	56,8
Бездротові технології	Безконтактні картки, блютуз, Wi-Fi	100,0
Блокчейн технології	Конфіденційність транзакцій, обмін даними, управління програмами лояльності	21,7
Віртуальна (VR) та розширена (AR) реальність	Інтерактивні програми, персоналізація	52,1
Еквайринг	Еквайринг – послуга банку, яка дозволяє за допомогою POS-терміналу приймати до оплати платіжні картки	86,9

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

Для досліджуваних суб’єктів готельного бізнесу основними інструментами процесів цифровізації операційних бізнес-процесів готелів є: онлайн-бронювання та системи управління бронюваннями, системи управління гостьовими відгуками та рейтингами, інтегровані системи управління готельними операціями (PMS), мобільні додатки, аналітичні платформи, системи контролю доступу та безпеки, системи електронного ключа, системи

управління відходами та енергоефективністю, штучний інтелект, бездротові технології, блокчейн технології, віртуальна (VR) та розширена (AR) реальність.

Таблиця 2.12

Інструменти та процеси цифровізації управлінських бізнес-процесів готелів

Інструменти	Переваги, сутність процесів реалізації	Питома вага опитаних готелів із використанням цього інструменту,%
Системи управління готельним бізнесом (Hotel Management Systems, HMS)	Автоматизація управлінських процесів готелю, звітність	91,3
Системи управління відносинами зі споживачами (Customer Relationship Management, CRM)	Взаємодія зі споживачами, відстеження досвіду споживачів, відповіді на запити, персоналізоване обслуговування	78,3
Системи управління персоналом (Human Resource Management Systems, HRMS)	Управління персоналом, оплата праці, мотивація, тренінги, відпустки, професійне зростання, кар'єра, підтримка	30,4
Системи аналітики та звітності	Аналіз фінансових показників, визначення результатів, порівняння, управлінські рішення	69,6
Системи управління запасами та постачанням	Облік, контроль постачання та запасів, оптимізація ланцюга замовлень та постачань, можливості зниження витрат	100,0
Системи безпеки та кібербезпеки	Захищеність, противага кібератакам	91,3

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

Для досліджуваних суб'єктів готельного бізнесу основними інструментами цифровізації управлінських бізнес-процесів готелів є: системи управління готельним бізнесом (Hotel Management Systems, HMS), системи управління відносинами зі споживачами (Customer Relationship Management, CRM), системи управління персоналом (Human Resource Management Systems, HRMS), системи аналітики та звітності, системи управління запасами та постачанням, системи безпеки та кібербезпеки.

Причому щодо управлінських бізнес-процесів, то система управління готельним бізнесом – Hotel Management Systems (HMS) – значно впливає на обсяги реалізації готельних послуг, що досить відчутно відображається (56,5%), достатньо (34,8%) і лише 8,7% менеджерів готелів вважають, що в незначній мірі (рис. 2.21).

Рис. 2.21. Рівень впливу системи управління готельним бізнесом – Hotel Management Systems (HMS) на обсяги реалізації готелю

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

Також CRM-система готелю впливає на обсяги реалізації готельних послуг: зокрема для 65,2% дуже відчутно, 30,4% – достатньо і 4,3% – готелі не використовують CRM-систему (рис. 2.22).

Рис. 2.22. Рівень впливу CRM-система готелю на обсяги реалізації готельних послуг

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

Надзвичайно актуальним та динамічним процесом є використання готелями можливостей штучного інтелекту. Проте, 43,2% готелів не використовують його можливості взагалі, 52,2% – в незначній мірі і лише 4,3% достатньо (рис. 2.23).

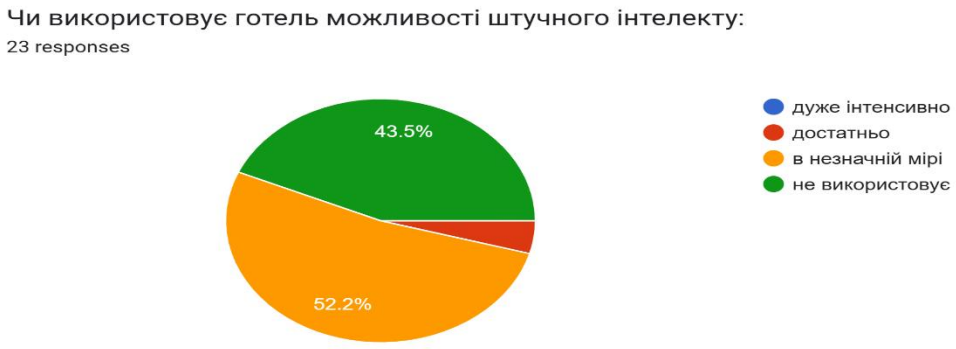


Рис. 2.23. Рівень використання готелями можливостей штучного інтелекту, %

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

Дуже важливим для суб'єктів сфери послуг є активність в соціальних мережах готелю. За даними опитування активність готелів в соціальних мережах, зокрема у Facebook, Instagram, TikTok, YouTube (рис. 2.23). Для 39,1% готелів активність у соціальних мережах дуже відчутно впливає на їх діяльність, а ще для 26,1% – достатньо відчутно. Тобто 65,2% готелів соціальні мережі є важливим комунікаційним, репутаційним та операційним інструментом. І лише для 34,8% вплив є незначним (рис. 2.24).

Рис. 2.24. Вплив активності у соціальних мережах готелів на обсяги їх реалізації

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

Узагальнивши проведене опитування щодо рівня цифровізації, можна виділити узагальнення, що є характерними для різних рівнів категорій готелей (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Узагальнення результатів опитування рівня та середовища цифровізації готелів для готелів 3–5 зірок

Критерії	3* готелі	4* готелі	5* готелі
Аналіз потреб і очікувань гостей	Забезпечення базових цифрових послуг: безкоштовний Wi-Fi та онлайн бронювання	Окрім забезпечення базових цифрових послуг, надання і інших можливостей, пов'язаних із цифровізацією (зокрема в мережевих готелях – мобільних додатків)	Високі очікування щодо персоналізованого обслуговування та цифровізації послуг
Технологічна інфраструктура	Базові технологічні рішення	Достатньо широкий обсяг цифрових технологій та інструментів	Широкі можливості готелів щодо інвестицій у технологічну інфраструктуру
Створення цифрового відділу або команди	Відсутність посади, що напряму дотична до процесів цифровізації	Наявність посади щодо процесів цифровізації	Формування окремого департаменту чи команди щодо впроваджень процесів цифровізації
Середні витрати на цифровізацію бізнес-процесів	1–3% та менше від річного обсягу виручки	2–4% від річного обсягу виручки	3–5% та більше від річного обсягу виручки

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

Отже, суб'єкти готельного бізнесу України достатньо активно використовують цифровізацію для власної діяльності. Незважаючи навіть на війну, питома вага витрат на цифровізацію практично не змінилась в багатьох готелях і була стабільною по відношенню до доходів впродовж 2021–2023 рр. Суб'єкти готельного бізнесу прагнуть використовувати широкий обсяг процесів цифровізації.

2.3. Діагностика процесів реалізації стратегій цифровізації готельного бізнесу

Кризові явища суттєво вплинули на стабільність готельного бізнесу в Україні, створюючи потребу в пошуку ефективних механізмів адаптації до складних умов та мінімізації негативних наслідків. Оскільки ця галузь значною мірою орієнтована на іноземних туристів і є частиною зовнішньоекономічної діяльності країни, виробництвом завдання є її адаптація до актуальних глобальних тенденцій.

На міжнародному рівні готельний бізнес активно інтегрує цифрові технології. У дослідженні П. Сарагоса-Спес (Сарагоса-Саез Р.) [170] підтверджує пряме взаємозв'язок між цифровізацією готельних підприємств та зростанням їхньої прибутковості й конкурентоспроможності. При цьому зазначається, що самі собі по інноваціях не є гарантією підвищення конкурентних переваг, проте саме цифрові рішення забезпечують ефективність інноваційних процесів. Ці висновки обґрунтовуються на аналізі діяльності в Іспанії, яка в період до пандемії займала інше місце у світі за відвідуванням після Франції.

Враховуючи специфіку туристичної та готельної індустрії, сучасні споживачі очікують:

1. Унікальність послуг та незабутніх вражень. Це стимулює готельні підприємства до створення нових продуктів, що потребує впровадження дослідницьких інновацій.

2. Функціональна цінність продукту. Спільні інноваційні рішення (наприклад, партнерства між готелями та ресторанами, туристичними агенціями, організаторами подій або корпоративними структурами) підвищують цінність пропозицій для гостей.

3. Технологічність та відчуття комфорту. Інтерактивні сервіси, персоналізовані рекомендації, аналіз уподобань гостей та забезпечення безпеки створюють позитивний клієнтський досвід і сприяють формуванню лояльності.

Лідери світового готельного бізнесу – готельні мережі активно впроваджують стратегії цифровізації, спрямовані на підвищення якості обслуговування, оптимізацію операційних процесів та забезпечення конкурентоспроможності на ринку. На ринку України представлені ці готельні мережі, інноваційна діяльність яких часто є тригером для українських незалежних готелів. Проведено попередній аналіз рівня цифровізації чотирьох світових готельних мереж, представлених в Україні та особливостей їх стратегій цифровізації – Hilton, Radisson, InterContinental та Hyatt. Можна узагальнити такі загальні тенденції в цифровізації готельних мереж:

– автоматизація процесів – впровадження систем управління готелем (PMS), CRM-систем та інших технологій для оптимізації операційної діяльності;

– цифровий маркетинг – активне використання соціальних мереж, SEO та контекстної реклами для залучення нових гостей;

– інтернет речей (IoT) – використання розумних пристроїв у номерах для підвищення комфорту гостей;

– кібербезпека – забезпечення захисту даних гостей та фінансових транзакцій.

Конкретні особливості процесів та стратегій цифровізації готельних мереж Hilton, Radisson, InterContinental та Hyatt [91, 95, 97, 139] представлено на рис. 2.25

Отже, для готельної мережі Hilton визначальними напрямами в стратегіях цифровізації є мобільні технології та програма лояльності, для Radisson Hotel Group – віртуальні тури, онлайн-бронювання, для InterContinental Hotels Group (IHG) – екологічні ініціативи, цифрові сервіси, для Hyatt – мобільний додаток, персоналізація:

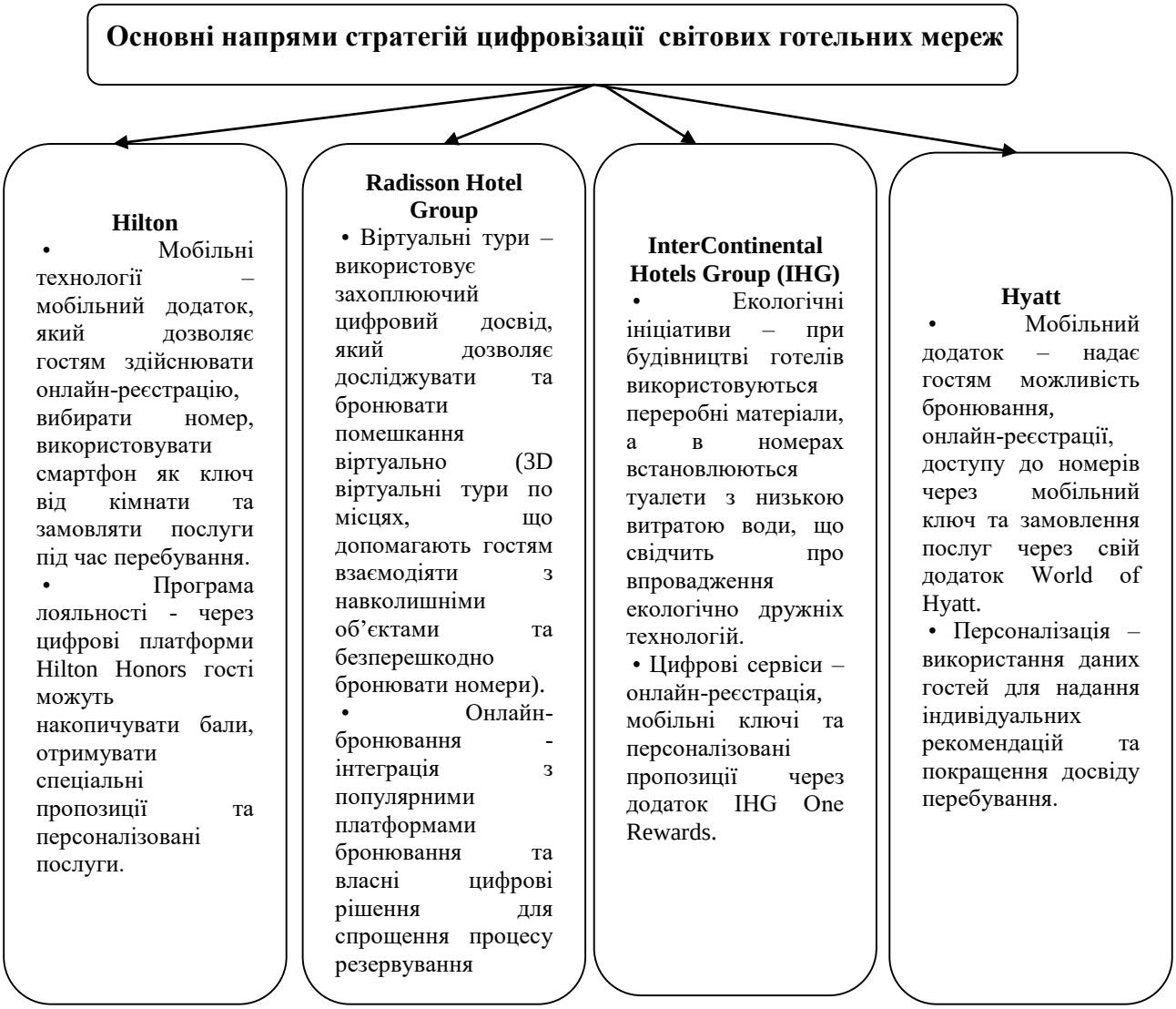


Рис. 2.25. Основні напрями стратегій цифровізації основних світових готельних мереж

Джерело: побудовано автором за даними офіційних сайтів [91, 95, 97, 139]

Ці стратегії допомагають готельним мережам адаптуватися до сучасних вимог ринку, підвищувати ефективність та забезпечувати високий рівень задоволеності гостей.

За даними звіту із цифрової трансформації сфери туристичного та готельного бізнесу, проведеного компанією Skift [151] визначено основні напрями пріоритетності виду цифрової стратегії у діяльності цих суб'єктів бізнесу.

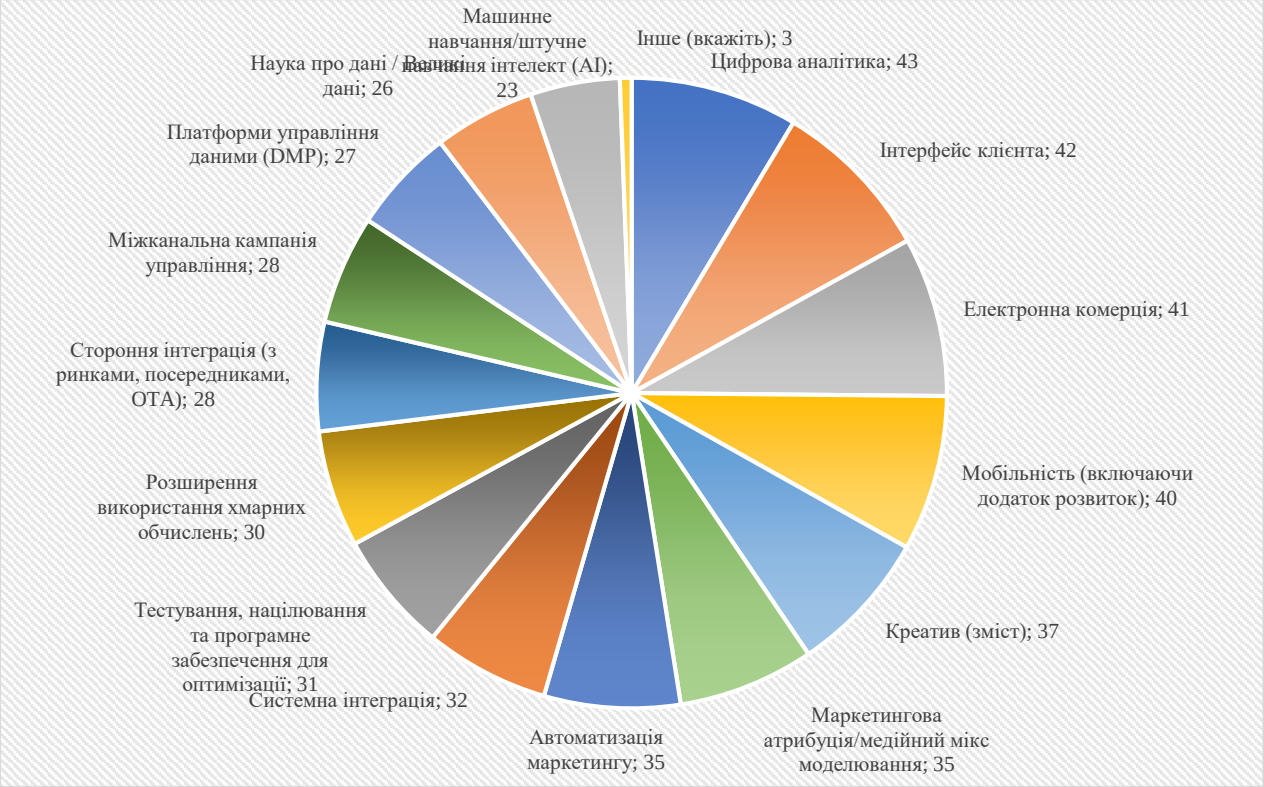


Рис. 2.26. Результати визначення пріоритетності виду цифрової стратегії у діяльності суб'єктів туристичного та готельного бізнесу, %

Джерело: побудовано автором за [151]

Отже, за результатами визначення пріоритетності виду цифрової стратегії у діяльності суб'єктів туристичного та готельного бізнесу світу визначено досить масштабні та різнобічні напрями. Найбільш затребуваними з них є: цифрова аналітика (43,0% респондентів), інтерфейс гостя (42,0%), електронна комерція (41,0%), мобільність (включаючи додаток розвиток) (40,0%), креатив (зміст) (37,0%), маркетингова атрибуція/медійний мікс моделювання (35,0%), автоматизація маркетингу (31,0%), системна інтеграція (30,0%), тестування, націлювання та програмне забезпечення для оптимізації (28,0%) та інші напрями.

Якщо порівняти результати зазначеного опитування та опитування готельєрів України в рамках даного дослідження, то випливає, що наші готелі мають достатньо високе орієнтування щодо світових тенденцій цифровізації.

На рис. 2.27. відображені ключові операційні складові стратегій цифровізації суб'єктів готельного бізнесу України.

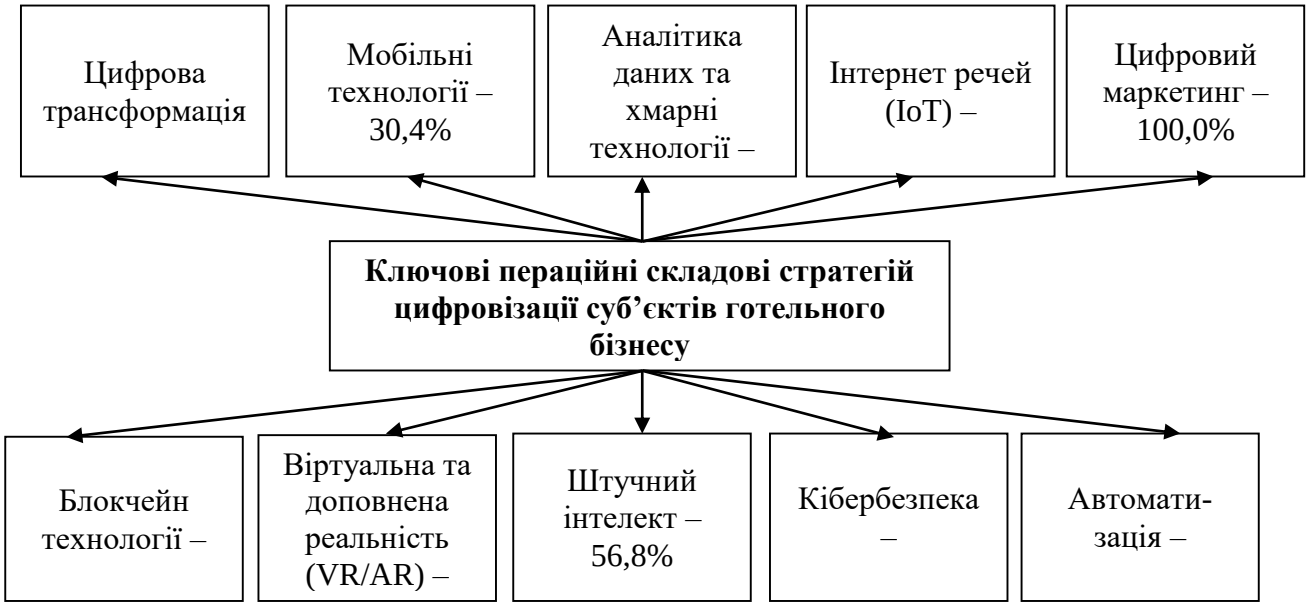


Рис. 2.27. Ключові операційні складові стратегій цифровізації суб'єктів готельного бізнесу України та питома вага їх використання, %

Джерело: розроблено автором

На основі опитувань можна виділити основні напрями стратегій цифровізації готелів України: 1) цифрова трансформація: впровадження сучасних технологій для оптимізації операційних процесів; 2) мобільні технології: розробка мобільних додатків для бронювання номерів, онлайн-реєстрації та ключів до номерів; використання мобільних платіжних систем; 3) аналітика даних та хмарні технології: збір і аналіз даних про гостей для покращення персоналізації послуг; використання даних для прийняття стратегічних рішень і прогнозування попиту; використання хмарних рішень для зберігання даних і забезпечення доступу до інформації з будь-якого місця; інтеграція хмарних сервісів для покращення взаємодії з гостями та персоналом; 4) інтернет речей (IoT): впровадження IoT пристроїв для автоматизації управління номерами (розумні термостати, освітлення, безпека); збір даних від IoT пристроїв для підвищення комфорту гостей; 5) цифровий маркетинг:

використання SEO, контекстної реклами, SMM для залучення нових гостей; створення контенту для соціальних мереж і блогу для підвищення впізнаваності бренду; 6) блокчейн технології: впровадження блокчейн для забезпечення безпеки транзакцій і захисту персональних даних; використання смарт-контрактів для автоматизації фінансових операцій; 7) віртуальна та доповнена реальність (VR/AR): використання VR/AR для віртуальних турів по готелю і номерах; використання AR для надання додаткової інформації гостям під час їхнього перебування; 8) штучний інтелект: використання технологій штучного інтелекту в різних сферах готелю; 9) кібербезпека: захист даних гостей і фінансової інформації від кіберзагроз; впровадження систем виявлення і запобігання загрозам; 10) автоматизація процесів.

Далі розглянемо як організована стратегія цифровізації у досліджуваних готелях. У більшості досліджуваних готелів прийнята стратегія або програма цифровізації (60,9%), у 30,4% готелів поки що ні, але є такі плани, у 8,7% готелів – ні, проте, жоден із опитуваних не вказа, що це є недоречним (рис. 2.28).

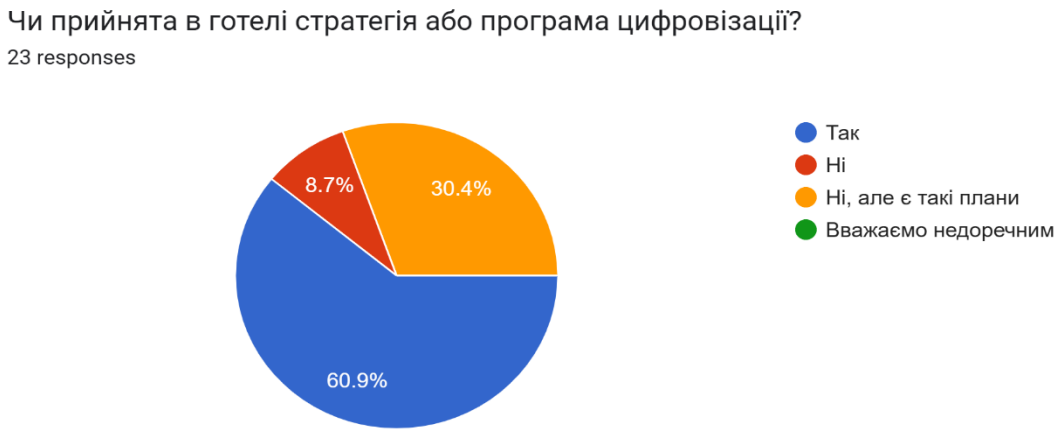


Рис. 2.28. Питома вага готелів із наявною стратегією або програмою цифровізації, %

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

Рис. 2.29. Питома вага готелів із наявним розділом цифровізації у стратегії готелю, %

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

В переважній більшості досліджуваних готелів (65,2%) в стратегії розвитку готелю є розділ стосовно цифровізації, 30,4% респондентів повідомили що наразі немає але є потреба у майбктньому. І ніхто не вказав про її недоречність.

Важливим аспектом реалізації стратегії цифровізації суб'єкта готельного бізнесу є визначення посадової особи в штаті готелю, яка безпосередньо здійснює управління процесами цифровізації. За результатами опитування визначено, що для більшості готелів (50%) ці питання регулює керівник / менеджер відділу інформаційних технологій, у 25,0% готелів – системний адміністратор і приблизно однаково відповідно 13,0% та 12,0% – це директор з розвитку чи безпосередній керівник готелю. Варто зазначити, що для великих готелів характерним є якраз наявність відповідного підрозділу, а в малих готелях це покладено на керівника.

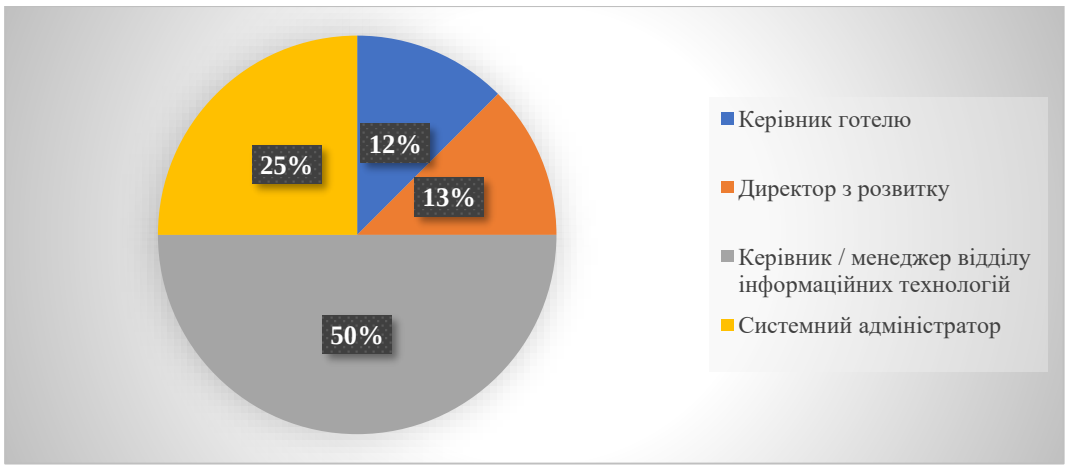


Рис. 2.30. Посадова особа суб'єкта готельного бізнесу, яка безпосередньо здійснює управління процесами цифровізації, %

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

Наступним питанням було назвати посадову особу (осіб) в штаті готелю, яка безпосередньо реалізує процеси цифровізації. Теж були отримані різні відповіді, проте визначено, що для більшості готелів це є IT менеджер

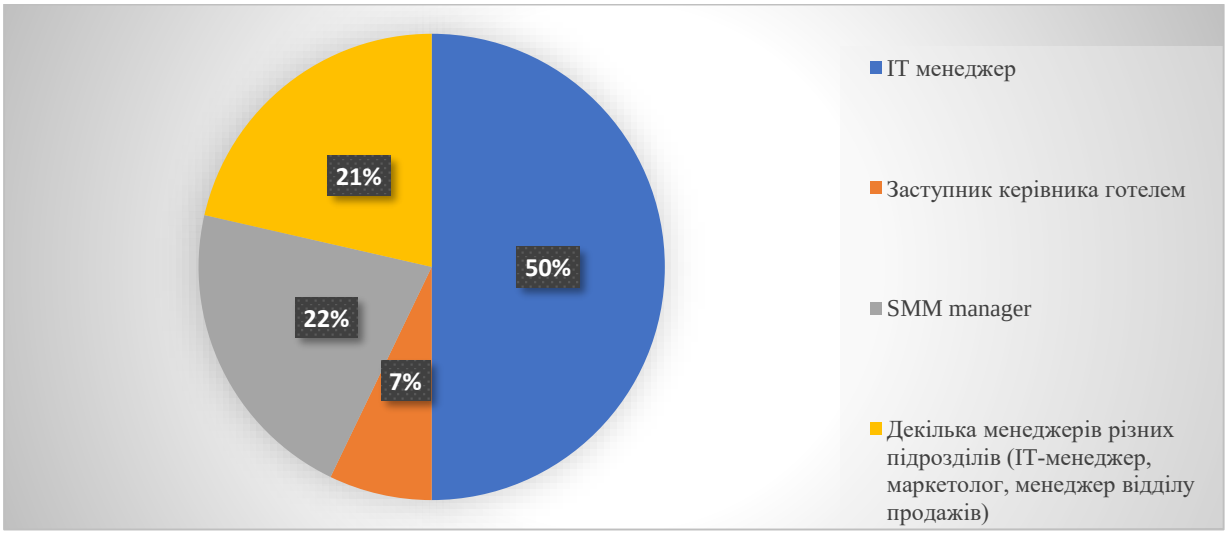


Рис. 2.31. Посадова особа суб'єкта готельного бізнесу, яка реалізує процеси цифровізації, %

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

Економічна ефективність реалізації стратегії цифровізації може визначатися співвідношення витрат на ці процеси та отриманими доходами. Обсяги витрат на цифровізацію достатньо важко визначити через складність

виокремлення їх в структурі витрат, необхідність проведення детальних підрахунків та певною мірою через комерційну таємницю. Тому в опитувані готельєрів було запропоновано вказати обсяги витрат на цифровізацію у відносних величинах (%). Причому враховуючи, що в останні роки на суб'єкти бізнесу мали вплив пандемія COVID та війна, тому обсяги витрат на цифровізацію корилювалися і цими процесами.

В даному досліджені з однієї сторони обравши надані готельєрами питомі частки витрат на цифровізацію в структурі доходів, а із іншої взявши дані обсяги доходів готелів на вказані на порталі YouControl, визначено орієнтовні обсяги витрат на цифровізацію досліджуваних готелів у 2023 р. (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Вихідні дані для розрахунку кореляційної залежності обсягів доходів готелів від обсягів витрат на цифровізацію

Назва готелю	У – обсяги доходів, тис. грн.	Х – орієнтовні (розраховані) обсяги витрат на цифровізацію, тис. грн.
Radisson Blu Resort, Буковель	421851	33748
Mirotel Resort&Spa, Трускавець	295244	23620
Ibis Kyiv City Center, Київ	239690	2397
Hyatt Regency Kyiv, Київ	223927	17914
City Hotel 4*, Київ	158936	15894
Едем Резорт, Львів	156364	12509
Holiday Inn Kyiv, Київ	154000	12320
Ramada Encore Kyiv, Київ	131618	7897
Premier Hotel Dnister, Львів	120816	1208
Radisson Blu Hotel Kyiv, Podil	102679	6161
Опера 5*, Київ	89490	7159
Бурса, Київ	24782	496
Фавор, Київ	19850	199
Братислава, Київ	21721	869
Sky Loft Hotel Kyiv, Київ	70855	1417
Park Inn, Київ	12348	123
Сенатор, Київ	8421	168
Макінтош, Київ	5430	54
Phoenix Relax Park, Буковель	65435	2617
Конгрес-готель Пуща, Київ	9119	182
Апартель, Одеса	9873	99
Айвазовський, Одеса	10560	106
Аркадія, Одеса	17827	178

Джерело: побудовано автором за результатами опитування та [168]

Маючи орієнтовні (розраховані) показники обсягів витрат на цифровізацію та доходів готелів, проведено визначення їх кореляційної залежності. Де у – обсяги доходів, тис. грн. – залежна зміна, х – орієнтовні обсяги витрат на цифровізацію готелів, тис. грн., незалежна зміна (табл. 2.15).

На основі отриманих даних побудована кореляційна модель (рис. 2.32).

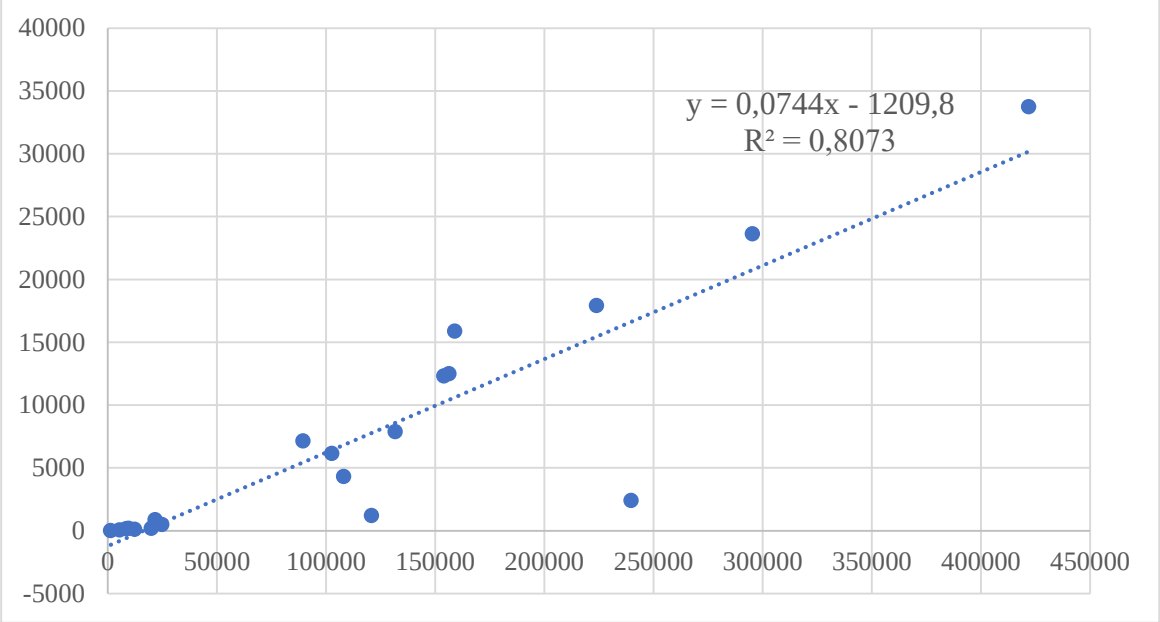


Рис. 2.32. Кореляційна залежність обсягів доходів досліджуваних готелів від обсягів витрат на цифровізацію

Джерело: побудовано автором

При побудові кореляційної залежності обсягів доходів досліджуваних готелів від обсягів витрат на цифровізацію сформована лінійна залежність:

$$y = 0{,}0744x - 1209{,}8 \qquad (2.5)$$

В цій моделі коефіцієнт достовірності складає R^2 – 0,8073, тобто 80,7%, тому можна вважати, що залежність є високою та достовірною. І орієнтовно зміна доходів на 80,7% може залежати від зміни обсягів на витрат на цифровізацію.

Маючи обсяги витрат на цифровізацію досліджуваних готелів у відносних та абсолютних показниках можна побудувати модифіковану матрицю BCG та визначити групи готелів за рівнем цифровізації.

Таблиця 2.15

Вихідні дані для побудови модифікованої матриці BCG щодо рівня цифровізації готелів – матриці результативності стратегій цифровізації

Назва готелю	Питома вага витрат на цифровізацію готелів, %	Орієнтовні (розраховані) обсяги витрат на цифровізацію, тис. грн.
Radisson Blu Resort, Буковель	8	33748
Mirotel Resort&Spa, Трускавець	8	23620
Ibis Kyiv City Center, Київ	1	2397
Hyatt Regency Kyiv, Київ	8	17914
City Hotel 4*, Київ	10	15894
Едем Резорт, Львів	8	12509
Holiday Inn Kyiv, Київ	8	12320
Ramada Encore Kyiv, Київ	6	7897
Premier Hotel Dnister, Львів	1	1208
Radisson Blu Hotel Kyiv, Podil, Київ	6	6161
Опера 5*, Київ	8	7159
Бурса, Київ	2	496
Фавор, Київ	1	199
Братислава, Київ	2	434
Sky Loft Hotel Kyiv, Київ	2	1417
Park Inn, Київ	1	123
Сенатор, Київ	2	168
Макінтош, Київ	1	54
Фенікс, Буковель	4	2617
Конгрес-готель Пуща, Київ	2	182
Апартель, Одеса	1	99
Айвазовський, Одеса	1	106
Аркадія, Одеса	1	178

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

Дані для побудови модифікованої матриці BCG щодо рівня цифровізації готелів взяті лише за 2023 р., враховуючи що по-перше витрати на процеси цифровізації лише нещодавно зявилися в готелів і у попередні роки значний вплив на бізнес мали COVID-19 та початок війни. А вже у 2023 р. готелі певною мірою адаптувалися до цих кризових явищ.

На рис. 2.33 представлена матриця результативності стратегій цифровізації готелів побудована за допомогою таблиць Excel.

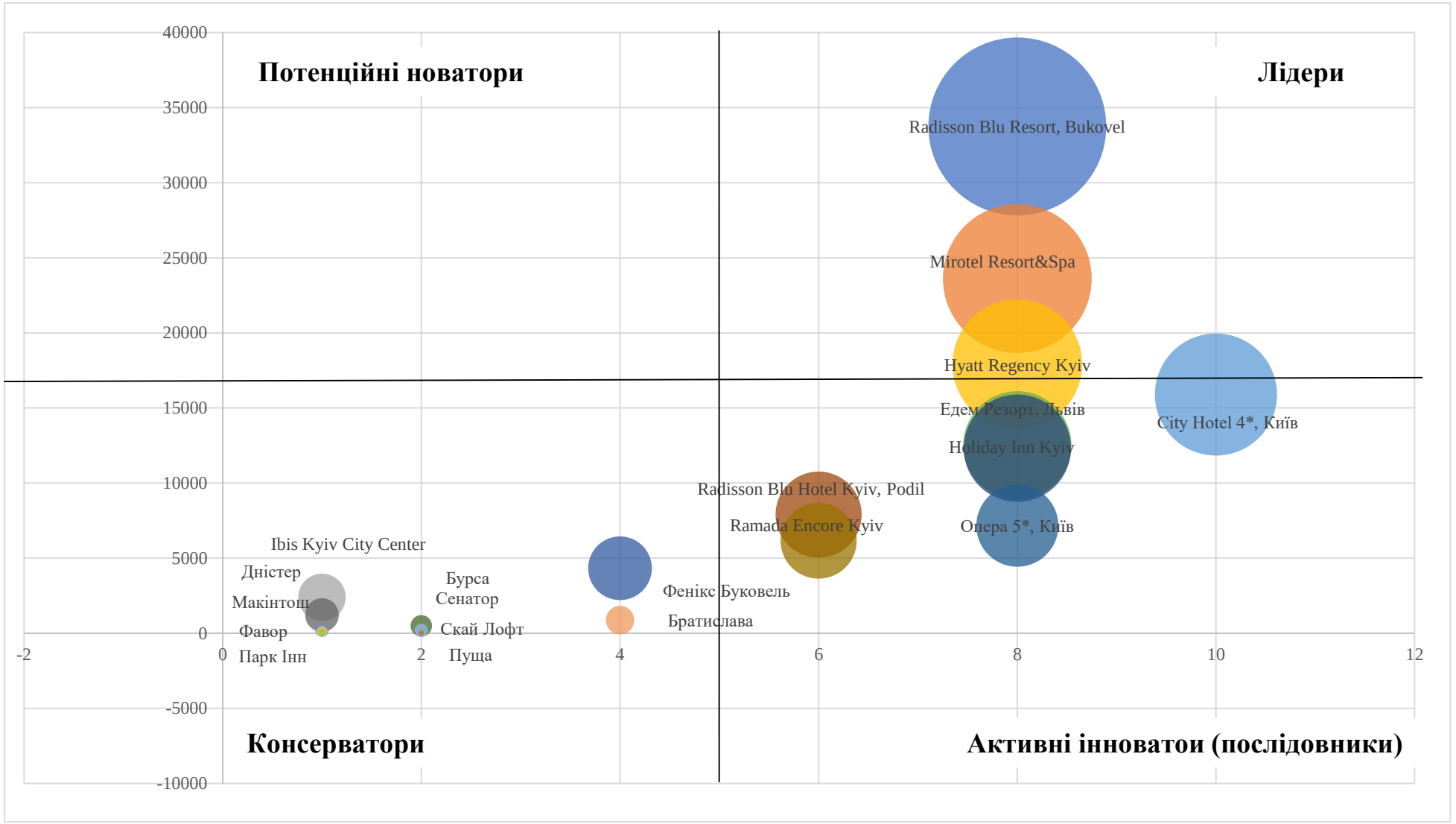


Рис. 2.33. Матриця результативності стратегій цифровізації готелів

Джерело: побудовано автором

Отже, враховуючи методику матриці BCG та дослідження [165] сформовано модифіковану матрицю BCG рівня та масштабів цифровізації готелів. Відповідно в ній визначено чотири групи готелів: 1) *лідери* – мають достатньо високий рівень цифровізації, на основі чого ними впроваджуються нових цифрові технології, це готелі, які мають фінансові та людські ресурси для здійснення необхідних інвестицій – Radisson Blu Resort, Bukovel, Mirotel Resort&Spa, Hyatt Regency Kyiv; 2) *активні інноватори* (*послідовники)*, готелі, які здійснюють значні заходи щодо цифровізації, але обсяги використання цифрових технологій є певною нижчими ніж у лідерів – Едем Резорт, Львів, Holiday Inn Kyiv, City Hotel 4*, Київ, Ramada Encore Kyiv, Radisson Blu Hotel Kyiv, Podil, Опера 5*, Київ; 3) *консерватори*, які ще не досягли значного прогресу в розгортанні цифрових технологій – Дністер, Бурса, Фавор, Ibis Kyiv City Center, Братислава, Скай Лофт, Парк Інн, Сенатор, Макінтош, Фенікс Буковель, Пуща, Айвазовський, Апартель, Аркадія; 4) *потенційні новатори* – найбільш ризиковані готелі, що і значний обсяг витрат на цифровізацію і їх питому вагу, проте серед досліджуваних готелів таких не виявлено.

Для цих визначених груп готелів також побудовані моделі кореляційної залежності обсягів доходів від обсягів витрат на цифровізацію (рис. 2.34 –2.36).

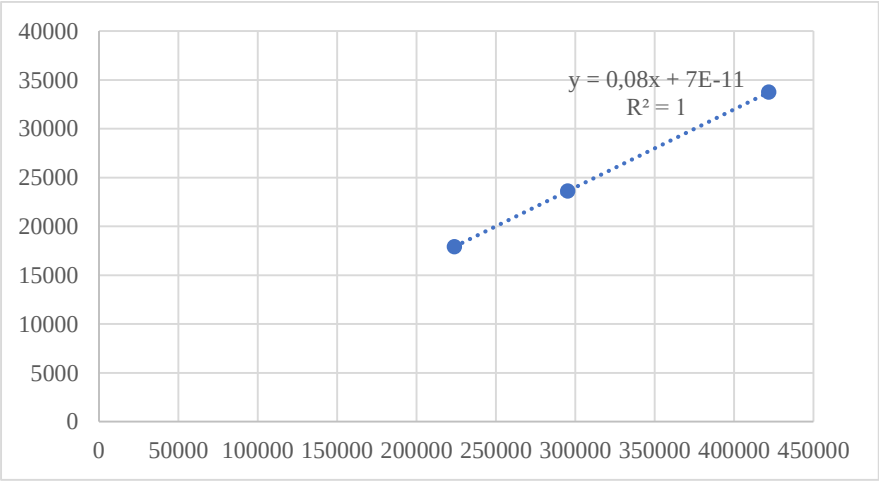


Рис. 2.34. Кореляційна залежність обсягів доходів досліджуваних готелів групи «Лідери» від обсягів витрат на цифровізацію

Джерело: побудовано автором

Кореляційна залежність обсягів доходів досліджуваних готелів групи «Лідери» від обсягів витрат на цифровізацію відображена лінійною залежністю:

$$y = 0{,}08x + 7E{-}11 \quad (2.6)$$

В цій моделі коефіцієнт достовірності складає R^2 – складає 1, тобто можна вважати, що на 100,0%, доходи готелів можуть залежати від витрат на цифровізацію і цю залежність можна вважати високодостовірною.

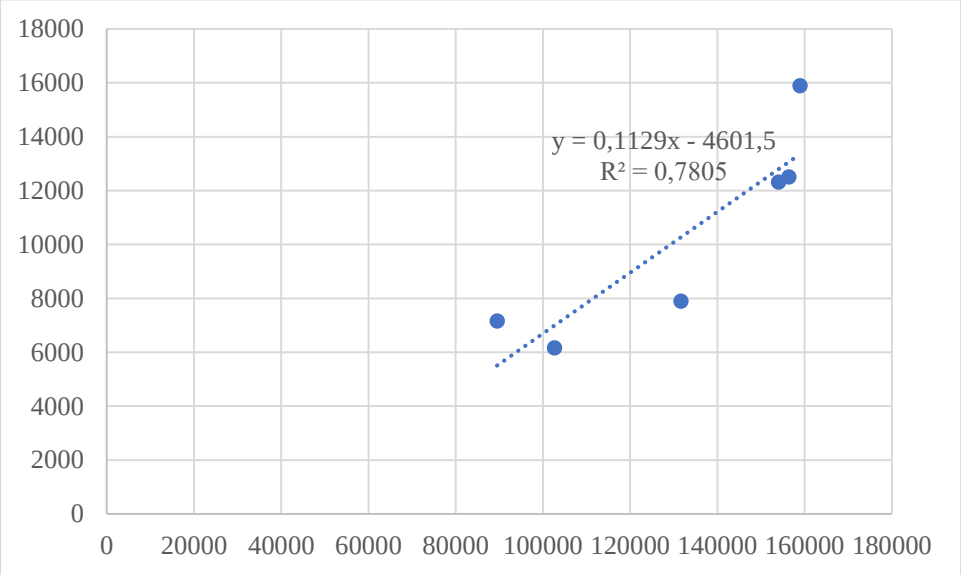


Рис. 2.35. Кореляційна залежність обсягів доходів досліджуваних готелів групи «Активні інноватори (послідовники)» від обсягів витрат на цифровізацію

Джерело: побудовано автором

Кореляційна залежність обсягів доходів досліджуваних готелів групи «Активні інноватори (послідовники)» від обсягів витрат на цифровізацію відображена теж лінійною залежністю:

$$y = 0{,}1129x - 4601{,}5 \quad (2.7)$$

В цій моделі коефіцієнт достовірності складає R^2 – 0,7805, тобто можна вважати, що на 78,0%, доходи готелів можуть залежати від витрат на цифровізацію і цю залежність можна вважати середньо достовірною.

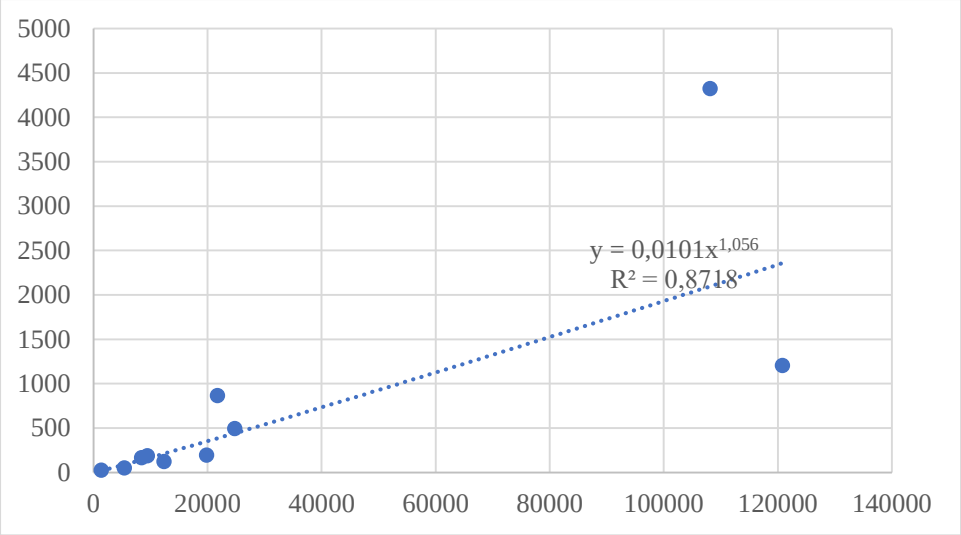


Рис. 2.36. Кореляційна залежність обсягів доходів досліджуваних готелів групи «Консерватори» від обсягів витрат на цифровізацію

Джерело: побудовано автором

Кореляційна залежність обсягів доходів досліджуваних готелів групи «Консерватори» від обсягів витрат на цифровізацію відображена теж степеневою залежністю:

$$y = 0{,}10101x^{1{,}056} \quad (2.8)$$

В цій моделі коефіцієнт достовірності складає R^2 – складає 0,8718, тобто можна вважати, що на 87,0%, доходи готелів можуть залежати від витрат на цифровізацію і цю залежність можна вважати середньо достовірною.

Узагальними отримані результати кореляційної залежності (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Узагальнення результатів кореляційної залежності обсягів доходів готелів від обсягів витрат на цифровізацію

Групи готелів	Модель залежності	Тип залежності	Коефіцієнт достовірності, R^2 / рівень достовірності, %
Лідери	y = 0,08x + 7E–11	Лінійна	1 / 100
Активні інноватори (послідовники)	y = 0,1129x – 4601,5	Лінійна	0,7805 / 78,1
Консерватори	$y = 0{,}10101x^{1{,}056}$	Степенева	0,8718 / 87,2
Узагальнена для усіх готелів	y = 0,0744x – 1209,8	Лінійна	0,7805 / 78,0

Джерело: побудовано автором

Отже, за проведеними розрахунками для усіх груп готелів випливає досить висока залежність обсягів доходів від обсягів витрат на цифровізацію. Мінімальні показники достовірності усіх побудованих моделей дорсить високі – 78,0–78,1%. Таким чином, можна вважати, що процеси цифровізації і реалізація стратегій цифровізації досить результативно впливають на функціонування готелів.

Загалом, впровадження цифрових технологій у готельному бізнесі має безпосередній вплив на ключові показники ефективності. Готелі, що активно використовують цифрові стратегії, краще адаптуються до змін ринку, ефективніше управляють доходами та забезпечують стабільний рівень завантаженості. У сучасних умовах цифровізація є не просто конкурентною перевагою, а необхідною умовою виживання та розвитку готельного бізнесу в Україні.

Висновки до розділу 2

Стан готельного бізнесу України наразі відображається станом усього суспільно-політичного життя України. Та незважаючи на війну, функціонує та показує достатньо позитивні результати. За відсутності державних офіційних статистичних даних, акцентовано увагу на досліджені лідерів готельного бізнесу України, відповідно до чого сформовано рейтинг лідерів за обсягом доходів (25 суб'єктів), який включає 15 готелів Києва і області, 6 готелів Львова і області, 3 готелі Буковеля (Івано-Франківська область) і 1 об'єкт Закарпатської області, тобто основних дестинацій України. Для успішності реалізації бізнес-процесів, які спрямовані на цифровізацію досліджено ключові операційні показники суб'єктів готельного бізнесу (ADR, RevPar, завантаження) в основних туристичних дестинаціях України, які практично повною мірою співпадають із розміщеннням готелів-лідерів: Києві, Львові, Одесі та Буковелі (зміна полягає у заміщенні готелю Закарпатської області на готелі міста Одеси) і зроблено висновки про достатньо успішну їх діяльність.

За останні роки цифрова трансформація стала надзвичайно важливою для суб'єктів готельного бізнесу світу. В Україні теж, незважаючи на кризові ситуації, є необхідність та можливості впроваджувати сучасні інноваційні цифрові технології. Відповідно, суб'єкти готельного бізнесу України, зокрема лідери ринку доволі масштабно запроваджують процеси цифровізації. На основі опитування 23 суб'єктів готельного бізнесу України визначено певні тенденції щодо наявності окремих стратегій цифровізації, розділів щодо цифровізації в основній стратегії, посадових осіб відповідальних за ці процеси, основні цифрові технології, що використовуються в готелях.

Сформована модифікована матриця BCG рівня та масштабів цифровізації готелів, в рамках якої виділені чотири групи готелів: лідери активні інноватори (послідовники), помірні учасники, консерватори – відображає диференціацію цифрового розвитку готелів та формує основу для їх цифрових стратегій. Побудовані моделі кореляційної залежності обсягів доходів від обсягів витрат на цифровізацію виокремлених груп готелів, зважаючи на їх високу та середню достовірність вказують на те, що витрати на цифровізацію значно впливають на зростаття доходів готелів. Це актуалізує необхідність розроблення адаптивних стратегій цифровізації готелів.

Зміст розділу відображено у публікаціях: [7, 10, 12]

РОЗДІЛ 3
МЕТОДИЧНИЙ БАЗИС РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ ЦИФРОВІЗАЦІЇ У ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

3.1. Концепти розроблення та реалізації стратегій цифровізації готельного бізнесу

В умовах війни та в післявоєнний період цифровізація стає важливим напрямом розвитку готельного бізнесу в Україні. Використання сучасних цифрових рішень сприяє оптимізації внутрішніх процесів, таких як бронювання, обслуговування номерів, управління персоналом і логістика. Це допомагає знижувати витрати та підвищувати рівень сервісу для гостей.

Інноваційні технології, зокрема мобільні додатки для бронювання, електронні ключі, автоматизовані системи замовлення послуг та онлайн-консьєржі, підвищують комфорт і зручність проживання. У складних умовах воєнного часу це забезпечує швидкий і безпечний доступ до необхідних послуг. Окрім того, цифрові технології відіграють ключову роль у підвищенні рівня безпеки як для гостей, так і для готельного комплексу в цілому. Інтеграція систем відеоспостереження, електронних замків та інших рішень дозволяє оперативно реагувати на зміни ситуації та гнучко адаптувати послуги до актуальних потреб ринку.

Застосування цифрових маркетингових інструментів дає змогу готелям ефективніше залучати гостей, зокрема іноземних туристів, що є важливим кроком до відновлення туристичного потоку в країні після війни. Аналітичні системи управління, які базуються на аналізі даних, дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення, що підвищує конкурентоспроможність підприємств та їхню здатність адаптуватися до нових реалій.

Крім того, інвестиції в цифрові технології сприяють створенню нових робочих місць і стимулюють розвиток локального IT-сектора, що позитивно впливає на економіку України загалом. Таким чином, цифровізація готельного

бізнесу є критично важливим чинником його стійкості, ефективності та конкурентоспроможності в сучасних умовах.

Враховуючи наукові [52, 55, 69, 111] та аналітичні дослідження розроблення та реалізації стратегій цифровізації суб'єктів готельного бізнесу має базуватися на певних інноваційних ідеях, тобто концептах. Концепти для стратегії цифровізації – це ключові ідеї, принципи або підходи, які формують основу для розробки і реалізації стратегічного плану. Вони допомагають визначити напрям розвитку, встановити пріоритети та забезпечити узгодженість дій. До таких концептів відносяться: 1) місія та бачення; 2) аналіз зовнішнього середовища; 3) цілі та завдання; 4) стратегічні напрями та ініціативи; 5) конкурентна стратегія; 6) інновації та розвиток; 7) управління ресурсами; 8) впровадження та контроль; 9) цифровізація та технології; 10) ризики та управління змінами.

Ці концепти формують основу для розробки і реалізації стратегічного плану організації та допомагають визначити напрями розвитку, встановити пріоритети і забезпечити узгодженість дій. Зазначені ключові концепти допомагають структурувати процес стратегічного планування, забезпечити системний підхід до розвитку організації та досягнення її цілей. Можна умовно сформувати процес використання (запровадження) вказаних концептів і, відповідно, стратегії цифровізації (рис. 3.1).

Отже, первинним при імплементації вказаних концептів у сферу формування і реалізації стратегій цифровізації для суб'єктів готельного бізнесу є формування основної мети та цінності – місії, а також опис бажаного майбутнього, довгострокових цілей і амбіцій – бачення. З метою детального формування місії і бачення необхідно здійснити аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, зокрема на основі SWOT (сильні, слабкі сторони, можливості та загрози), PESTEL (політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори). На основі також оцінки далі формуються конкретні та чітко сформульовані бажані результати у визначений термін часу – цілі та завдання, відповідно до яких формуються стратегічні

напрями та ініціативи, тобто сфери, в яких готель планує сконцентрувати свої ресурси, можливості та зусилля, а також проєкти, які будуть в їх рамках реалізовуватися. Паралельно із цим здійснюється аналіз ресурсів готелю (фінансових, людських, матеріальних та нематеріальних) та управління ними. Далі відбуваються провадження ініціатив та контроль за виконанням виконаних дій. Також необхідним етапом є визначення переваг над конкурентами і позиціювання на ринку. Далі в цьому контексті є використання інновацій та їх розвиток, зокрема й цифровізації. Це стосується нових ідей, технологій для підвищення конкурентоспроможності. Також важливим аспектом є врахування ризиків і управління змінами забезпечення успішної реалізації стратегічних ініціатив.

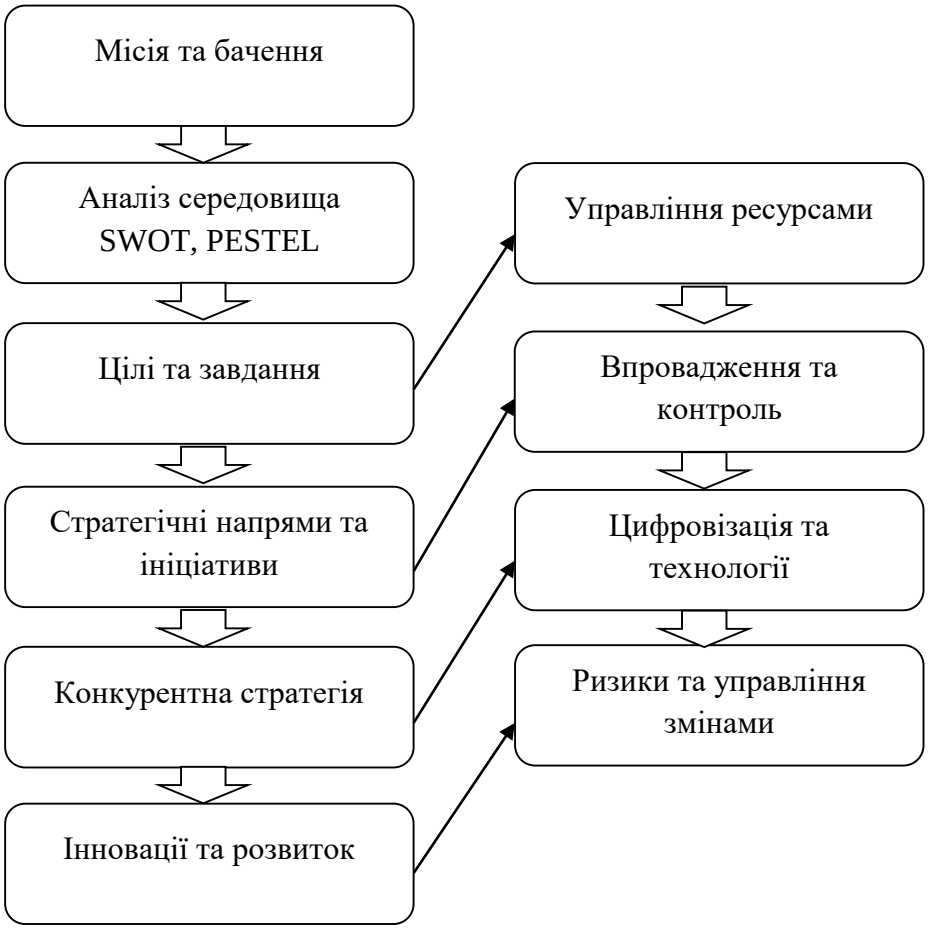


Рис. 3.1. Система побудови стратегії цифровізації суб'єктів готельного бізнесу

Джерело: розроблено автором

На основі діаграми Ганта зобразимо узагальнено процес реалізації стратегії цифровізації відповідно до зазначених концептів (рис. 3.2)

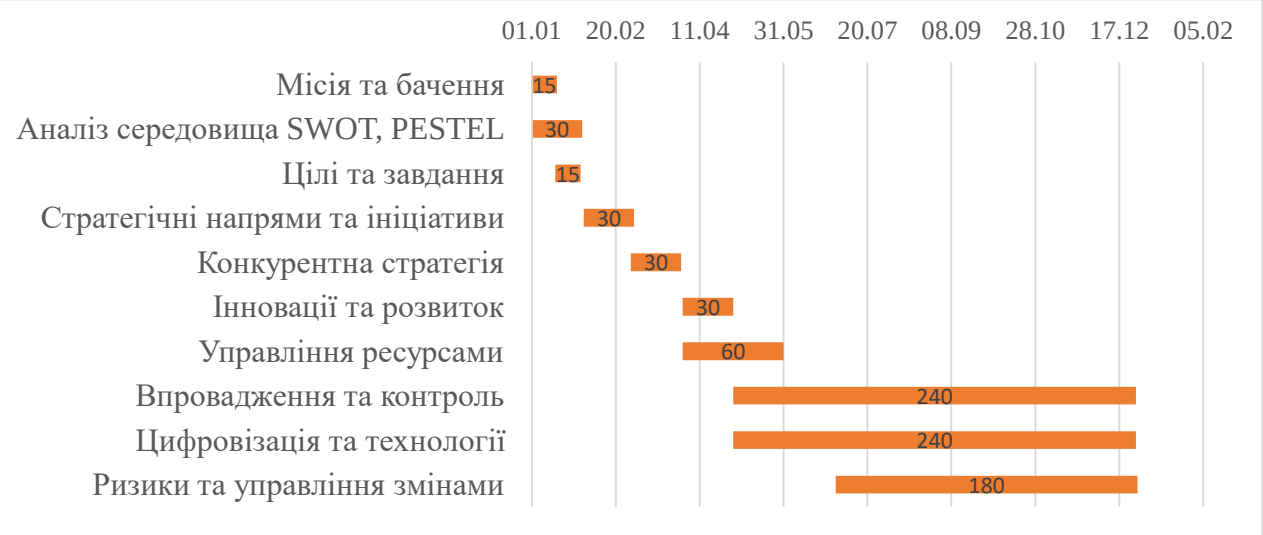


Рис. 3.2. Узагальнення процесу реалізації стратегії цифровізації на діаграмі Ганта

Джерело: розроблено автором

Отже на основі діаграми Ганта зображено підпроцеси реалізації стратегії цифровізації та їх тривалість в днях впродовж року з 1 січня по 31 грудня. Така візуалізація сприятиме ясності планування та реалізації стратегії. Відповідно до цього можна сформувати терміни виконання, відповідальних осіб, очікувані результати (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

План впровадження стратегії цифровізації готелю

Назва етапу	Завдання	Відповідальні особи	Термін виконання	Ресурси	Очікувані результпти
Місія та бачення		Генеральний менеджер	01.01-15.01	Час	Чітке розуміння місії та бачення усім колективом
Аналіз середовища SWOT, PESTEL		Керівник відділу маркетингу	01.01-31.01	Аналітичні та прогнозні дані	Виявлення різних факторів, що впливають на роботу готелю
Цілі та завдання	Конкретні цілі, яких потрібно досягти, та завдання для їх реалізації	Керівники окремих підрозділів	15.01-31.01	Час, командна робота	Формування цілей та завдань

Продовження табл. 3.1

Назва етапу	Завдання	Відповідальні особи	Термін виконання	Ресурси	Очікувані результпти
Стратегічні напрями та ініціативи	Підвищення якості обслуговування та модернізація інфраструктури	Керівники відділів IT, маркетингу, продажів	01.02-28.02	Аналітичні та прогнозні дані	Визначення стратегічних напрямів
Конкурентна стратегія	Стратегії для досягнення конкурентних переваг	Керівники відділів маркетингу, продажів	01.03-01.04	Аналітичні та прогнозні дані	Визначення конкурентної стратегії
Інновації та розвиток	Впровадження нових технологій і безперервне вдосконалення	Керівники відділів маркетингу, продажів	01.04-01.05	Аналітичні та прогнозні дані	Визначення конкретних інновацій
Управління ресурсами	Планування та управління ресурсами	Комерційний директор	01.04-01.06	Аналітичні дані	Формування плану використання ресурсів
Впровадження та контроль	Реалізація стратегії та моніторинг прогресу	Комерційний директор, керівники відділів IT, маркетингу, продажів	01.05-31.12		Аналітика за результатами
Цифровізація та технології	Впровадження мобільних додатків та CRM системи	Керівники відділів IT, маркетингу, продажів	01.05-31.12		Аналітика за результатами
Ризики та управління змінами	Управління ризиками та адаптація до змін	Комерційний директор	01.07-31.12		Аналітика за результатами

Джерело: розроблено автором

Для успішної розробки, прийняття та реалізації стратегій цифровізації в готелях необхідна залученість різних підрозділів. Кожен з них має свої завдання та обов'язки у цьому процесі. В табл. 3.2 відображені основні завдання підрозділів готелю по реалізації напрямів стратегії цифровізації.

Кожен з цих підрозділів відіграє важливу роль у цифровізації готелю, забезпечуючи комплексний підхід до впровадження нових технологій та підвищення ефективності роботи.

Таблиця 3.2

Основні завдання підрозділів готелю по реалізації напрямів стратегії цифровізації

Назва підрозділу готелю	Завдання	Відповідальність
Вищий рівень управління – управління готелем (менеджмент)	Визначення загальної стратегії та пріоритетів цифровізації	Прийняття кінцевих рішень щодо цифрових ініціатив
	Затвердження бюджету та розподіл ресурсів	
	Контроль за виконанням стратегії	Встановлення ключових показників ефективності (KPI)
Відділ інформаційних технологій (IT)	Розробка та впровадження технічних рішень	Технічна підтримка та обслуговування цифрових систем
	Забезпечення інтеграції нових систем з існуючими	Навчання персоналу використанню нових технологій
	Забезпечення кібербезпеки та захисту даних	
Відділ маркетингу та продажів	Розробка цифрових маркетингових стратегій	Залучення нових споживачів через цифрові канали
	Використання соціальних мереж, SEO, контекстної реклами для просування готелю	Вимірювання ефективності маркетингових кампаній
	Аналіз даних про гостей та їх поведінку	
Відділ обслуговування споживачів (Фронт-офіс)	Впровадження цифрових рішень для покращення обслуговування гостей (мобільні додатки, електронні консьєржі)	Забезпечення високого рівня задоволеності гостей
	Збір та обробка відгуків від гостей	Налагодження комунікації з гостями через цифрові канали
Операційний відділ (Бек-офіс)	Оптимізація внутрішніх процесів за допомогою цифрових інструментів	Підвищення ефективності роботи персоналу
	Управління логістикою та постачанням	Забезпечення безперебійного функціонування готелю
Фінансовий відділ	Визначення економічної доцільності цифрових ініціатив	Моніторинг фінансових показників та ROI від цифрових інвестицій
	Контроль витрат та розподілу бюджету	Забезпечення фінансової стабільності
Відділ персоналу (HR)	Підбір персоналу з необхідними цифровими навичками	Підвищення кваліфікації працівників
	Організація тренінгів та навчання для існуючого персоналу	Забезпечення готовності персоналу до роботи з новими технологіями

Джерело: розроблено автором

Прийняття стратегій цифровізації для готелів вимагає чітко визначеного періоду часу, щоб забезпечити належне планування, реалізацію та оцінку результатів. Зазвичай, стратегічні плани цифровізації приймаються на такі короткострокові (1–2 роки), середньострокові (3–5 років), довгострокові (5–10 років) періоди (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Основні цілі та завдання

стратегій цифровізації готелів за часовими фреймами

Цілі	Приклади завдань	Показники ефективності
Короткострокова перспектива (1-2 роки)		
Реалізація швидких покращень для отримання миттєвого ефекту	Упровадження сучасної системи управління готелем (PMS)	Збільшення кількості бронювань через онлайн-платформу
Тестування інноваційних технологій у форматі пілотних проєктів	Впровадження мобільних додатків для реєстрації та обслуговування гостей	Підвищення задоволеності гостей
Початкове навчання персоналу для роботи з цифровими інструментами	Оптимізація присутності готелю на онлайн-ресурсах та платформах бронювання	Скорочення часу на реєстрацію гостей та обслуговування
Середньострока перспектива (3-5 років)		
Впровадження цифрових рішень у всі бізнес-процеси готелю	Автоматизація управління номерним фондом і обслуговуванням гостей	Зменшення витрат на операційну діяльність
Оптимізація внутрішніх процесів для підвищення продуктивності	Використання штучного інтелекту для персоналізації послуг	Зростання рівня лояльності гостей і частки повторних бронювань
Позиція ринку за допомогою цифрових інновацій	Впровадження комплексної системи кібербезпеки	Підвищення рівня захисту особистих даних гостей
Довгострока перспектива (5-10 років)		
Адаптація до нових технологічних трендів	Інтернет речей (IoT) для автоматизації готельних процесів	Стабільне підвищення доходів довготривалі перспективи
Розвиток унікальних і конкурентних послуг	Інтеграція технологій доповненої та віртуальної реальності для покращення досвіду гостей	Збільшення впізнаваності бренду та конкурентоспроможності
Закріплення статусу готелю як лідера ринку	Розробка власних цифрових платформ для комплексного управління бізнесом	Підвищення ефективності роботи готелю за допомогою інновацій

Джерело: розроблено автором

Для успішного впровадження стратегії цифрової трансформації необхідно розробити чіткий план із розподілом на часові етапи: короткостроковий, середньостроковий і довгостроковий. Кожен із цих періодів має Плойте конкретні цілі та завдання. Менеджмент готелю повинен щороку переглядати та коригувати стратегію, оцінюючи її ефективність та вносячи необхідні зміни. Важливо також адаптувати стратегію або окремі її елементи до актуальних технологічних тенденцій і змін на ринку. Таким чином, цифровізація має бути постійним процесом, що забезпечує безперервний розвиток і вдосконалення.

На основі дослідження досвіду управління готелями, опитувань менеджерів готельної сфери, а також аналітичних та наукових досліджень можна запропонувати основні варіанти стратегій цифровізації для ваших різних категорій (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Основні засади стратегій цифровізації для готелів різних категорій

Рівень комфорту готелів	**Готелі 1–2***	**Готелі 3***	**Готелі 4***	**Готелі 5***
Основна концепція стратегії	Орієнтація на базові потреби	Баланс між комфортом	Персоналі-зований	Високий рівень розкоші та інновацій
Цілі стратегії цифровізації	– забезпечити базові цифрові рішення для ефективного управління готелем; – розширення залучення споживачів через інтернет.	– покращити онлайн-присутність та бронювання; – забезпечити базові цифрові послуги для гостей.	– оптимізація процесів управління та обслуговування; – збільшення залучення споживачів через цифрові канали	– забезпечити максимально персоналізовані послуги для гостей; – підвищити ефективність управління та обслуговування; – збільшити рівень задоволеності та лояльності гостей.

Джерело: розроблено автором

Для готелів категорій 1-2* ключовими завданнями цифровізації є: 1) впровадження базових цифрових інструментів для покращення управління; 2) підвищення залученості гостей через інтернет. Основними складовими таких стратегій є: базові цифрові рішення; покращення онлайн-присутності; робота в соціальних мережах; управління відгуками гостей; цифрова комунікація з гостей (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Основні напрями та завдання стратегій цифровізації для готелів 1-2*

Базові складові	Основні завдання	Показники ефективності
Основні цифрові рішення	Впровадження базових PMS для полегшення бронювання та реєстрації	Зменшення часу на реєстрацію гостей на 15%
Присутність в інтернеті	Створення простого веб-сайту з можливістю онлайн-бронювання	Збільшення кількості бронювань через сайт на 20%
Соціальні мережі	Використання соціальних мереж для просування готелю	Зростання кількості підписників на 40%
Онлайн-відгуки	Заохочення гостей залишати відгуки	Підвищення середньої оцінки готелю на платформах відгуків на 1 пункт
Цифрове управління гостями	Використання електронної пошти та SMS для комунікації з гостями	Зменшення кількості скарг на обслуговування на 15%

Джерело: розроблено автором

Для готелів середнього сегмента (3*) основними цілями цифровізації є: 1) посилення онлайн-присутності та покращення процесу бронювання; 2) надання базових цифрових послуг для гостей. Основні напрямки впровадження цифрових технологій для включення в готель: покращення функціональності веб-сайту та його адаптація до мобільних пристроїв; інтеграція з платформами OTA (Booking, Expedia, Airbnb тощо); впровадження сучасних систем управління готелем (PMS, CRM); забезпечення безперебійного доступу до швидкого Wi-Fi у всіх зонах готелю; використання цифрових інструментів маркетингу, зокрема SEO, контекстної реклами та email-маркетингу. (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Основні напрями та завдання стратегій цифровізації для готелів 3*

Базові складові	Основні завдання	Показники ефективності
Покращення веб-сайту	Оптимізація веб-сайту для зручного бронювання	Збільшення кількості бронювань через веб-сайт на 30%
Інтеграція з OTA	Співпраця з онлайн-тревел агентствами та іншими корпоративними споживачами	Зростання кількості бронювань через OTA на 25%
Системи управління готелем	Впровадження базових PMS	Зменшення кількості помилок при бронюванні на 20%
Доступ до Wi-Fi	Забезпечення високошвидкісного Wi-Fi	Підвищення рівня задоволеності гостей на 10%
Діджитал маркетинг	Використання соціальних мереж та електронних розсилок	Зростання кількості підписників у соцмережах на 50%

Джерело: розроблено автором

Для готелів категорії 4* стратегія цифровізації має включати: 1) оптимізацію управлінських процесів та сервісне обслуговування; 2) активне використання цифрових каналів для залучення гостей та покращення взаємодії. Основними складовими такими стратегіями можуть бути: впровадження сучасних PMS-систем, автоматизація онлайн-бронювання, використання мобільних рішень, поліпшення цифрового обслуговування, оптимізація маркетингових стратегій (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Основні напрями та завдання стратегій цифровізації для готелів 4*

Базові складові	Основні завдання	Показники ефективності
Сучасні PMS системи	Впровадження систем управління готелем	Зменшення часу обслуговування гостей на 20%
Онлайн-бронювання	Інтеграція з платформами онлайн-бронювання та каналами OTA	Збільшення кількості онлайн-бронювань на 25%
Мобільні рішення	Впровадження мобільних додатків для зручного бронювання та реєстрації	Зменшення часу реєстрації гостей на 30%
Цифрове обслуговування	Впровадження електронного консьєржа та чат-ботів	Підвищення рівня задоволеності гостей на 15%
Оптимізація маркетингу	Використання цифрових маркетингових інструментів	Зростання кількості нових гостей на 20%

Джерело: розроблено автором

Для готелів преміум-класу (5*) цифровізація спрямована на: 1) максимальну персоналізацію сервісу для гостей; 2) підвищення ефективності управління та обслуговування через передові технології; 3) покращення задоволеності та лояльності гостей. Ключові складові стратегії для таких включають: розширену автоматизацію, використання персоналізованих цифрових сервісів, інтеграція смарт-кімнат та IoT-технологій, використання мобільних додатків для покращення обслуговування, впровадження віртуальної реальності (VR) для взаємодії з гостями, посилення заходів кібербезпеки (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Основні напрями та завдання стратегій цифровізації для готелів 5*

Базові складові	Основні завдання	Показники ефективності
Розширена автоматизація	Впровадження PMS для автоматизації процесів бронювання, управління кімнатами та персоналом	Зниження часу на ручне управління процесами на 30%
Персоналізовані послуги	Використання штучного інтелекту для аналізу даних про гостей	Підвищення рівня задоволеності гостей на 20% за рахунок індивідуальних пропозицій
Смарт-кімнати	Впровадження IoT для управління освітленням, температурою, розвагами	Зменшення енергоспоживання на 15%
Мобільні додатки	Розробка мобільних додатків для реєстрації, ключів до номерів, обслуговування	Збільшення кількості завантажень додатку на 50%
Віртуальна реальність (VR)	Використання VR для віртуальних турів по готелю	Зростання кількості бронювань на 10% завдяки VR турам
Кібербезпека	Впровадження сучасних засобів кібербезпеки	Зменшення кількості кіберінцидентів до 0

Джерело: розроблено автором

Ці стратегії дозволяють готелям різних категорій ефективно впроваджувати цифровізацію, підвищувати рівень обслуговування та підвищувати конкурентоспроможність. Зважаючи на війну в Україні, важливо також окремо відзначити особливості стратегій цифровізації для готелів у регіонах, які відзначили значні руйнування. У таких випадках необхідно розробляти адаптовані підходи, що враховують безпеку, відновлення

інфраструктури та ефективне використання ресурсів. У таблиці 3.9 представлено варіанти стратегій цифровізації для власності в цих регіонах.

Таблиця 3.9

Варіанти стратегії цифровізації для суб'єктів готельного бізнесу України у регіонах України, які значно постраждали від війни

Сфери цифровізації готелю	Складові цифровізації	Основні завдання
Відновлення та безпека Цілі: 1. Забезпечення безпеки гостей та персоналу. 2. Відновлення інфраструктури з урахуванням сучасних технологій.	Системи сповіщення та безпеки	Впровадження сучасних систем відеоспостереження та контролю доступу
		Використання мобільних додатків для екстреного сповіщення гостей та персоналу
	Інфраструктурні рішення	Відбудова інфраструктури з використанням енергоефективних та "розумних" технологій
		Встановлення систем альтернативного енергопостачання (сонячні панелі, вітрові турбіни)
	Кібербезпека	Забезпечення захисту даних гостей та готелю від кіберзагроз
		Впровадження систем резервного копіювання та відновлення даних
Оптимізація операційних процесів Цілі: 1. Підвищення ефективності управління та обслуговування 2. Зменшення операційних витрат	Автоматизація процесів	Впровадження систем управління готелем (PMS) для автоматизації бронювання, реєстрації та обслуговування гостей
		Використання чат-ботів для відповіді на запитання гостей та обробки запитів
	Цифрове управління ресурсами	Використання систем управління запасами для оптимізації постачання та витрат матеріалів
		Впровадження систем управління енергією для зниження споживання електроенергії
Підтримка та комунікація з гостями Цілі: 1. Забезпечення високого рівня обслуговування та задоволеності гостей 2. Підтримка зв'язку з потенційними гостями	Мобільні додатки та онлайн-платформи	Розробка мобільних додатків для бронювання, реєстрації та комунікації з готелем.
		Використання соціальних мереж та онлайн-платформ для підтримки зв'язку з гостями.
	Електронні маркетингові кампанії	Використання електронних розсилок для інформування гостей про новини, акції та спеціальні пропозиції.
		Залучення гостей через цифрові маркетингові інструменти (SEO, контекстна реклама).

Продовження табл. 3.9

Сфери цифровізації готелю	**Складові цифровізації**	**Основні завдання**
Підтримка місцевої спільноти та економіки Цілі: 1. Підтримка місцевих підприємств та економіки 2. Забезпечення стійкості та розвитку регіону	Партнерство з місцевими бізнесами	Співпраця з місцевими постачальниками та виробниками для підтримки регіональної економіки.
		Використання місцевих продуктів та послуг у готелі.
	Соціальні ініціативи	Організація та підтримка соціальних проектів, спрямованих на відновлення та розвиток регіону.
		Залучення гостей до участі у благодійних акціях та волонтерських проектах.
Гнучкість та адаптивність Цілі: 1. Забезпечення готовності до змін та нових викликів. 2. Адаптація до умов постійної невизначеності.	Гнучкі бізнес-моделі	Впровадження гнучких умов бронювання та скасування для залучення гостей.
		Розробка нових продуктів та послуг, що відповідають поточним потребам ринку.
	Постійне навчання та розвиток персоналу	Організація тренінгів та навчальних програм для підвищення кваліфікації працівників.
		Забезпечення готовності персоналу до роботи в умовах змін та невизначеності.

Джерело: розроблено автором

Впровадження цих стратегій допоможе готелям у регіонах, що постраждали від війни, не тільки відновитися, але й стати сильнішими та конкурентоспроможними на ринку.

Під час війни в Україні готелі стикаються з підвищеними кіберзагрозами, перебоями в електропостачанні та нестабільністю інтернет-зв’язку, що може ускладнити впровадження цифрових рішень. Крім того, скорочення фінансових ресурсів і зниження туристичного потоку вимагають ретельного аналізу витрат і ефективності цифровізації. Важливо також враховувати ризики збереження персональних даних гостей, оскільки під час воєнних дій зростає ймовірність кібератак та витоку інформації. Тому для будь-яких готелів в Україні стратегії цифровізації готелів під час війни може бути пов'язана з численними ризиками. Узагальними ці основні ризики та способи їх подолання (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Можливі ризики та способи їх подолання в процесі впровадження та реалізації стратегій цифровізації

Сфера ризику	Можливий ризик	Можливі наслідки ризику	Способи подолання
Фізична безпека та пошкодження інфраструктури	Пошкодження або знищення фізичної інфраструктури включаючи сервери, кабелі, мережеве обладнання, готельні приміщення та об'єкти	Ракетний удар може пошкодити серверну кімнату готелю	– Перенесення критичних даних до хмарних сервісів з геореплікацією. – Забезпечення резервного живлення та систем збереження даних. – Розробка планів швидкого відновлення після катастрофи
Перебої з електропостачанням та зв'язком	Часті відключення електрики та нестабільність інтернет-зв'язку можуть призвести до зупинки цифрових систем	Перебої з електропостачанням можуть перервати роботу онлайн-систем бронювання	– Використання генераторів та систем безперебійного живлення (UPS). – Підключення до декількох інтернет-провайдерів для забезпечення резервного зв'язку
Кібербезпека	Збільшення ризиків кібернападів та злому систем під час нестабільної ситуації	Хакери можуть скористатися хаосом для атак на системи готелю.	– Впровадження багатофакторної автентифікації (MFA). – Регулярне оновлення та патчинг програмного забезпечення. – Навчання персоналу щодо кібербезпеки та виявлення фішинг-атак
Евакуація та брак персоналу	Евакуація персоналу або його нестача через бойові дії	Ключові співробітники можуть бути змушені евакуюватися, залишивши готель без належного управління	– Розробка планів евакуації та заміщення персоналу. – Використання дистанційного управління та автоматизованих систем

Продовження табл. 3.10

Сфера ризику	Можливий ризик	Можливі наслідки ризику	Способи подолання
Фінансові ризики	Зниження доходів через зменшення кількості гостей та збільшення витрат на безпеку	Зменшення туризму та ділових контактів в регіоні через небезпеку	–Зменшення туризму в регіоні через небезпеку
Правові та регуляторні ризики	Зміни у законодавстві та регуляторних вимогах в умовах військового стану	Нові закони можуть обмежувати використання певних технологій або змінювати правила кібербезпеки	– Постійний моніторинг законодавчих змін. – Консультації з юридичними експертами для забезпечення відповідності
Репутаційні ризики	Втрата довіри гостей через непередбачувані збої в обслуговуванні	Перебої в роботі можуть призвести до негативних відгуків	– Прозоре комунікування з гостями про поточні виклики та вжиті заходи. – Забезпечення підтримки гостей та вирішення проблем у найкоротші терміни

Джерело: розроблено автором

З огляду на складну інформацію, в Україні необхідно адаптувати свої цифрові стратегії, балансуючи між інвестиціями в інновації та забезпеченням базових потреб. Гнучкість, технологічні рішення та ефективне управління ризиками чистим готелям не лише вистояти, але й стати стійкішими до кризових ситуацій у майбутньому.

Основні концепти розробки та впровадження стратегій цифровізації готельного бізнесу базуються на інтеграції сучасних технологій для підвищення ефективності операцій та покращення клієнтського досвіду. Одним із ключових напрямів є використання CRM-систем і автоматизація процесів бронювання, що дає змогу ефективно керувати клієнтськими даними та оптимізувати роботу персоналу.

Застосування штучного інтелекту та аналітики даних дозволяє персоналізувати послуги, прогнозувати попит і покращувати управлінські

рішення. Активне використання цифрового маркетингу та присутність у соціальних мережах сприяють зміцненню впізнаваності бренду та залученню нових гостей.

Одним із пріоритетів цифровізації є забезпечення кібербезпеки та дотримання нормативних вимог щодо захисту даних. Успішна реалізація таких стратегій сприяє зростанню конкурентоспроможності готелів, збільшенню прибутків і створенню позитивного іміджу на ринку.

Резонансний ефект в даному випадку можна розглядати як хвильовий вплив цифровізації на готельний сектор, який охоплює як короткострокові, так і довгострокові наслідки (рис. 3.3).

Рис. 3.3. Процес формування резонансного ефекту від реалізації стратегій цифровізації суб'єктами готельного бізнесу

Джерело: розроблено автором

Резонансний ефект від реалізації стратегій цифровізації суб'єктами готельного бізнесу можна відобразити через такі аспекти:

1. Короткостроковий ефект (під час війни):

– підвищення ефективності роботи готелів, які функціонують у складних умовах;

– мінімізація операційних витрат завдяки автоматизації (онлайн-бронювання, електронні ключі, чат-боти для гостей);

– пристосування до зміненого попиту (тимчасові переселенці, військові, гуманітарні місії);

– посилення кіберзахисту для запобігання кібератакам.

2. Середньостроковий ефект (перехідний період):

– створення конкурентних переваг для готелів, що швидше адаптували цифрові технології;

– збільшення довіри гостей завдяки персоналізованому сервісу та цифровим інструментам управління відносинами з гостями;

– поява нових цифрових бізнес-моделей (готелі без ресепшну, автоматизоване керування ресурсами).

3. Довгостроковий ефект (післявоєнне відродження):

– прискорене відновлення туристичного сектору через інтеграцію міжнародних цифрових стандартів;

– покращення інвестиційної привабливості готельної індустрії завдяки прозорості даних та аналітиці;

– розвиток «розумних» готелів, що використовують AI, IoT та Big Data для підвищення якості обслуговування.

Для кількісного оцінювання можна використати методи економічного моделювання, наприклад: SWOT-аналіз для оцінки потенціалу цифровізації, метод AHP (Аналітичний ієрархічний процес) для ранжування ключових факторів впливу, економетричне моделювання для прогнозування доходів від цифровізації, сценарний аналіз для оцінки наслідків цифровізації в різних економічних умовах.

Отже, реалізація стратегій цифровізації суб’єктів готельного бізнесу дає змогу отримання резонансного ефекту, що виявляється у підвищенні конкурентоспроможності, покращенні клієнтського досвіду, зростанні

операційної ефективності та формуванні інноваційного іміджу, що в сукупності забезпечує стійкий розвиток.

3.2. Цифрове залучення споживачів як стратегічний напрям діяльності суб'єктів готельного бізнесу

З розвитком цифровізації формуються нові механізми залучення споживачів, а також зокрема й з розвитком соціальних медіа – розширюється їх інструментарій. Тому поточний бізнес-ландшафт готельного бізнесу потребує дослідження базових складових елементів процесу залучення споживачів та їх впровадження задля підвищення ефективності управління.

В дослідженні В. Лім (Lim W.) звертається увага на те, що залучення споживачів (customer engagement (CE)) є важливою маркетинговою концепцією» [115], причому із розвитком цифровізації та, зокрема, соціальних медіа, розширюються інструменти і механізми залучення споживачів [56, 92, 143]. Залучення споживачів також розглядається в різних аспектах, зокрема як «залучення споживачів до бренду» (consumer brand engagement (CBE)» [153] та «залучення споживачів до сервісу» [100]. Для суб'єктів готельного бізнесу дослідження процесів залучення споживачів є вкрай важливою, зокрема за допомогою сучасних цифрових інструментів.

У готельному бізнесі цифровізація є більш актуальною у процесах безпосередньої взаємодії із споживачами – цифровому залученню споживачів. В цьому контексті варто виділити такі напрями:

1) залучення споживачів як засіб впливу на досвід споживання [87, 155];

2) залучення споживачів як стратегія взаємовідносин [100, 127, 146];

3) залучення споживачів для визначення відмінностей в їх поведінці [72, 125, 145];

4) залучення споживачів для управління відносинами з лояльними споживачами [66, 92, 158];

5) залучення споживачів у соціальні мережі, зокрема «Facebook» і «Twitter», «Instagram», «Tik Tok» [88, 148, 155].

Виявлення вказаних напрямів дозволяє зазначити, що *цифрове залучення споживачів являє собою процес, який превентивно максимізує взаємодію між об'єктом та суб'єктом впливу і спонукає існуючих (потенційних) споживачів до придбання (споживання) готельного продукту за допомогою цифрових технологій*.

Узагальнення досвіду готелів України дає можливості визначити механізм цифрового залучення споживачів готельних послуг. На основі цифрових засобів потенційний споживач – лід / leads – може перетворитися у реального. Одним із важливих факторів є врахування індивідуалізації та персоніфікації сервісу [136, 154]. Тому на початковому етапі важливе значення має: 1) переконливість та зацікавленість таргетованої реклами; 2) ефективність SEO; 3) якість, зручність, зрозумілість, зацікавленість сайту, сторінок соціальних мереж, мобільного додатку. За результатами лідогенерації зацікавлені у співпраці споживачі проявляють себе по відношенню до суб'єкта готельного бізнесу (реєструються, залишають контакти, ініціюють підписки на розсилки, підписки на сторінку у соціальних мережах або безпосередньо здійснюють бронювання послуг). Далі відбувається безпосередня комунікація споживача із суб'єктом готельного бізнесу, отримання ним споживчого досвіду та при позитивних враженнях, лояльному відношенні – подальша співпраця. Формування лояльності наразі стає стратегічною метою готелів [107, 54]. В даному контексті необхідно звернути увагу, що деякі дослідження передбачають формування лояльності як завершальний етап процесів залучення споживачів. Проте, необхідно зазначити, що лояльність стосується прихильності споживача до суб'єкта бізнесу. А більш важливим є спонукання його до повторних придбань, тобто формування намірів репатронажу / define repatronage [50].

Відповідно складовими процесу цифрового залучення споживачів суб'єктами готельного бізнесу є: 1) формування впізнаваності; 2) сприяння

виявленню інтересу; 3) забезпечення комунікацій; 4) забезпечення отримання споживацького досвіду; 5) сприяння формуванню лояльності; 6) сприяння намірам репатронажу / define repatronage / (рис. 3.4).

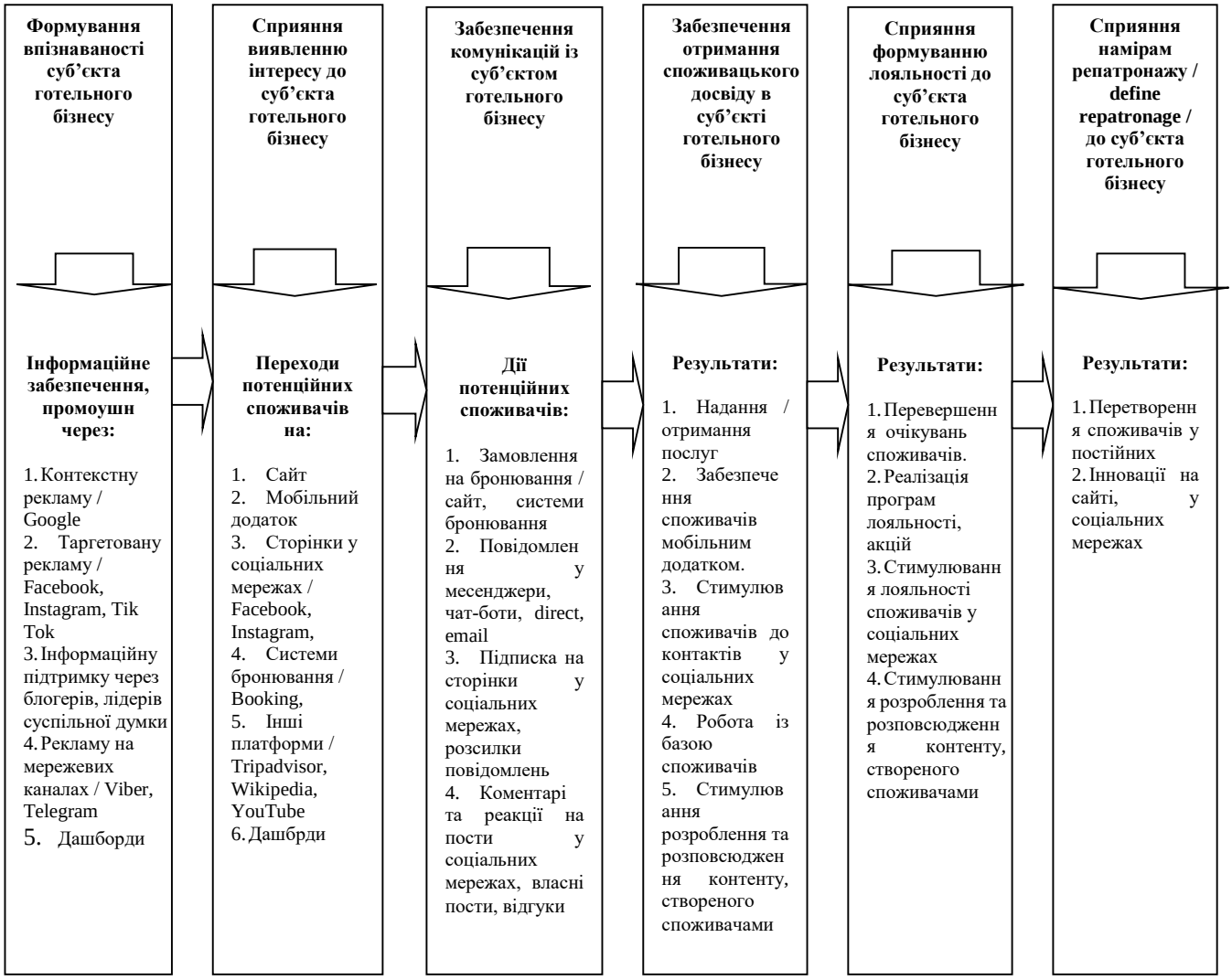


Рис. 3.4. Процес цифрового залучення споживачів суб'єктами готельного бізнесу

Джерело: розроблено автором

Виділені складові процесу цифрового залучення споживачів суб'єктами готельного бізнесу передбачають реалізацію маркетингових заходів впливу через використання персоналом цифрових інструментів та технологій. Тому основні витрати готелів на цифрове залучення споживачів стосуються витрат на збут, фонд заробітної плати, цифровізацію бізнес-процесів.

Розробка пропозицій для покращення цифрового залучення споживачів може базуватися на їх сегментації. Для цього варто виділити дві основні групи:

постійні споживачі (лояльні гості) та потенційні споживачі (нові гості). Кожна група має свої потреби, і відповідно, стратегії для їх залучення будуть різними. В таблиці 3.11 представлено пропозиції для удосконалення цифрового залучення окремо для постійних та потенційних споживачів та спільні для обох груп.

Таблиця 3.11

Пропозиції для удосконалення цифрового залучення для постійних та потенційних споживачів готелів

Для постійних споживачів (лояльних гостей)		**Для потенційних споживачів (нових гостей)**	
Напрями	**Заходи реалізації**	**Напрями**	**Заходи реалізації**
Мета: зберегти лояльність і стимулювати повторні бронювання.		Мета: привернути увагу, мотивувати на бронювання та створити позитивний досвід.	
Розробка програми лояльності	• Пропонувати бонуси за повторні бронювання (знижки, накопичувальні бали, безкоштовні послуги). • Надати можливість використовувати бали для часткової / повної оплати послуг.	Оптимізація вебсайту	• Зробити сайт зручним, швидким і привабливим. Включити функції динамічної адаптації для мобільних пристроїв. • Запровадити онлайн-чат для консультацій у реальному часі. • Додати “гарячі пропозиції” та акції на головній сторінці.
Індивіду-алізовані пропозиції	• Використовувати дані з CRM-системи, щоб пропонувати персоналізовані знижки або подарунки на дні народження, ювілеї відвідування тощо. • Відправляти email-розсилки з індивідуальними пропозиціями, базуючись на попередніх бронюваннях.	Інвестиції в SEO та контекстну рекламу	• Підвищити видимість у пошукових системах (Google, Bing) через ключові слова, пов’язані з місцем розташування готелю та його послугами. • Використовувати ретаргетинг, щоб повертати користувачів, які раніше відвідували сайт, але не здійснили бронювання.
Використання мобільного застосунку	• Запровадити функціонал мобільного застосунку для швидкого бронювання, доступу до спеціальних пропозицій і перегляду балансу бонусів. • Запропонувати ексклюзивні акції лише для користувачів застосунку.	Активність у соціальних мережах	• Вести сторінки в Instagram, Facebook, TikTok із якісним контентом (фото номерів, історії гостей, акції). • Залучати нових гостей через розіграші безкоштовних ночей чи знижок.
Цифрові сюрпризи	• Надсилати повідомлення в месенджерах з подарунками або спеціальними послугами (наприклад, безкоштовний сніданок чи апгрейд номеру).	Колаборації з блогерами та впливовими особами	• Запросити travel-блогерів для створення контенту про ваш готель. • Використовувати рекомендації місцевих гідів для просування готелю як частини туристичного маршруту.

Продовження табл. 3.11

Для постійних споживачів (лояльних гостей)		**Для потенційних споживачів (нових гостей)**	
Відгуки та участь у цифрових ініціативах	• Стимулювати постійних гостей залишати відгуки на платформах (з бонусами за це). • Пропонувати брати участь у цифрових опитуваннях, заходах соціальних мереж.	Пробні пропозиції	• Створити пакети “вихідного дня” за зниженими цінами для залучення нових гостей. • Надати бонус за перше бронювання (наприклад, безкоштовний сніданок або пізній виїзд).
		Соціальний доказ і позитивний імідж	• Використовувати позитивні відгуки існуючих гостей як рекламу. • Показувати рейтинги та нагороди готелю на платформі (наприклад, “Сертифікат якості від TripAdvisor”).
		Швидка реєстрація та доступність інформації	• Запровадити просту систему бронювання без реєстрації. • Надавати детальну інформацію про номери, послуги, транспорт та визначні пам’ятки поруч.
Для обох груп споживачів (постійних та потенційних)			
Напрями	**Заходи реалізації**		
Чат-бот для підтримки	• Інтеграція чат-бота, який допоможе з бронюванням, відповість на запитання та запропонує акції.		
Віртуальні тури по готелю	• Надати потенційним гостям можливість переглянути готель у форматі 3D-туру.		
Гнучкі умови бронювання	• Запропонувати гостям можливість безкоштовного скасування або зміни дати.		
Аналітика та автоматизація	• Використовувати аналітичні інструменти для вивчення поведінки гостей і коригування пропозицій. • Автоматизувати розсилки з пропозиціями, які відповідають інтересам кожної групи.		

Джерело: розроблено автором

Отже, метою цифрового залучення постійних споживачів є збереження лояльності і стимулювати повторні бронювання, відповідно до цього варто здійснити: розробку програми лояльності, запровадити індивідуалізовані пропозиції, використовувати мобільні застосунки, цифрові сюрпризи, стимулювати відгуки та участь у цифрових ініціативах. А для потенційних споживачів (нових гостей) метою є привернути увагу, мотивувати на бронювання та створити позитивний досвід, відповідно до цього варто здійснити: оптимізацію вебсайту, запровадити інвестиції в SEO та контекстну рекламу, бути більш активними у соціальних мережах, проводити колаборації з блогерами та впливовими особами, запровадити пробні пропозиції,

здійснювати швидку реєстрацію та сприяти доступності інформації. Загальними напрямами пропозицій для обох груп споживачів є запровадження: чат-ботів для підтримки, віртуальних турів по готелю, гнучких умов бронювання, аналітику та автоматизацію. Ці рекомендації дозволяють підвищити взаємодію споживачів із цифровими платформами готелю, стимулюють лояльність постійних гостей і залучають нових споживачів через сучасні канали комунікації та маркетингу.

Витрати на реалізацію цифрових пропозицій щодо залучення споживачів для готелів залежать від їх категорії, розміру, регіону та доступних фінансових ресурсів. В умовах війни в Україні ці витрати також коригуються залежно від безпекової ситуації та попиту на послуги в конкретному регіоні. Можна запропонувати орієнтовний обсяг витрат для готелів різних категорій і регіонів України (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Орієнтовні напрями та обсяги витрат на цифрове залучення споживачів для готелів різних категорій і регіонів України

	Готелі 1–2 зірки	**3 зірки**	**4 зірки**	**5 зірок**
Характеристика	• Невеликий бюджет. • Основна аудиторія – економ споживачі та працівники, які потребують базового сервісу.	• Середній бюджет. • Гості очікують певний рівень сервісу, тому цифрові рішення повинні бути більш комплексними.	• Високі вимоги гостей, необхідність конкурентоспроможності на внутрішньому й міжнародному ринку.	• Великі бюджети, потреба відповідати міжнародним стандартам.
Орієнтовна питома вага витрат у обсязі доходу, %	1–3	2–5	5–10	5–15
Пріоритетні цифрові пропозиції і їх орієнтовна вартість	1. Оптимізація сайту та базове SEO (5000 – 10000 грн одноразово). 2. Простий онлайн-чат для підтримки гостей (від 3000 грн/рік). 3. Активність у соціальних мережах (Facebook, Instagram): • Створення профілю та постинг (3000 – 6000 грн/місяць, залежно від частоти). 4. Google My Business (безкоштовно)	1. Вебсайт із системою бронювання (20000 – 50000 грн одноразово). 2. Базова контекстна реклама (Google Ads) – 3000 – 10000 грн/місяць. 3. Ведення сторінок у соціальних мережах із контент-планом (6000 – 15000 грн/місяць). 4. Автоматизована розсилка email та SMS (від 2000 грн/місяць).	1. Вебсайт із розширеним функціоналом (з 3D-турами, відгуками, онлайн-підтримкою) – 50000 – 150000 грн. 2. Контекстна реклама (Google Ads, Meta Ads): 10000 – 30000 грн/місяць. 3. Активність у соціальних мережах (професійний контент, таргетинг): 15000 –30000 грн/місяць. 4. Програми лояльності з мобільним застосунком (70000 – 150000 грн одноразово).	1. Інноваційні рішення, такі як штучний інтелект у чат-ботах, персоналізація контенту на сайті – 200000 – 500000 грн одноразово. 2. Потужна рекламна кампанія (включаючи роботу з блогерами та впливовими особами) – від 50000 грн/місяць.

Продовження табл. 3.12

	Готелі 1–2 зірки	**3 зірки**	**4 зірки**	**5 зірок**
Витрати для готелів Центральної та Західної України (відносно безпечні регіони)	10000 – 30000 грн одноразово на створення базової цифрової платформи та 3 000–5 000 грн/місяць на підтримку.	30000 – 70000 грн на впровадження і 10000 – 20000 грн/місяць на підтримку.	100000 – 300000 грн на впровадження і 20000 – 50000 грн/місяць на підтримку.	300000 – 800000 грн на впровадження і 50000 – 100000 грн/місяць на підтримку.
Витрати для готелів Півдня і Сходу України (зони підвищеного ризику)	5000 – 15000 грн одноразово через зменшений попит та адаптацію під місцеві потреби.	20000 – 50000 грн на впровадження і 5000 – 15000 грн/місяць на підтримку.	50000 – 200000 грн на впровадження і 10000 – 30000 грн/місяць на підтримку.	200000 – 500000 грн на впровадження і 30000 – 70000 грн/місяць на підтримку.

Джерело: розроблено автором

Отже, зазначені обсяги та напрями витрати є орієнтовними та залежать від багатьох факторів, зокрема фінансових можливостей, потужності готелів, обсягів доходів, пріоритетів бізнесу, місцезнаходження, тощо. Також при цьому варто враховувати безпекову ситуацію і регіони розміщення готелів. Враховуючи війну в Україні регіони можна поєднати у 4 групи: 1) центральні та західні регіони Україна (Київ, Львів, Ужгород) – інвестиції у довгострокові рішення (вебсайти, програми лояльності, мобільні застосунки), адже попит тут є стабільним; 2) південні регіони (Одеса, Миколаїв) – фокусування на гнучких пропозиціях (знижки, акції для внутрішніх туристів); 3) східні регіони (Харків, Дніпро) – зменшення витрат на довгострокові проєкти, зосередження на короткострокових заходах (соціальні мережі, реклами); 4) регіони в зонах бойових дій, де основна увага – збереження присутності онлайн, щоб залишатися на зв’язку з потенційними гостями після стабілізації ситуації. Для цих груп готелів запропоновані пропозиції по цифровому залученню (рис. 3.4).

Рис. 3.4. Рекомендації щодо напрямів цифрового залучення для готелів різних регіонів України

Джерело: розроблено автором

Цей підхід дозволяє адаптувати витрати залежно від категорії готелю та поточного попиту в регіоні.

В контексті цифрового залучення до суб'єктів готельного бізнесу важливим є аналіз конверсії, тобто показника, що відображає співвідношення кількості результативних дій (бронювання, оплата послуг, (реєстрація на сайті, реєстація на розсилку, запит, клік на новини тощо): до загального обсягу відвідувачів сайту, що не здійснили жодних дій:

$$К, \% = Рд : В \times 100, \qquad (3.1)$$

де К – конверсія, %, Рд – кількість результативних дій, В – загальна кількість відвідувачів сайту.

Для підвищення конверсії в рамках цифрового залучення споживачів до суб'єкта готельного бізнесу можна запропонувати:

– оптимізація вебсайту: зручний інтерфейс для користувачів, проста та швидка форма для бронювання, адаптація сайту під мобільні пристрої;

– персоналізовані пропозиції: використання даних про гостей для створення унікальних пропозицій (наприклад, знижки на день народження), SEO та контекстна реклама, підвищення видимості сайту в пошукових системах для залучення більш якісного трафіку.

– ретаргетинг: залучення користувачів, які вже відвідали ваш сайт, але не здійснили бронювання;

– соціальні мережі: публікація цікавого контенту про готель (відгуки, фото номерів, акції);

– прозорість: відсутність прихованих платежів, чітке пояснення цін та умов бронювання.

Використовуючи ці інструменти та аналізуючи показники конверсії, можна постійно вдосконалювати процес залучення гостей до готелю.

Необхідність подальших досліджень процесів цифрового залучення споживачів готельних послуг в Україні пояснюються такими аспектам. Згідно даних Ukrainian Hotels and Resorts Association для суб'єктів готельного бізнесу України в умовах повномасштабної війни[3] впровадження цифровізації є динамічною та переважаючою тенденцією, яка проявляється у використанні інтегрованих технологій у таких сферах, як: дистрибуційні системи (які забезпечують глобальну цифрову трансформацію), внутрішньоорганізаційні бізнес-процеси, комунікації зі споживачами та стейкхолдерами [159]. А з іншої сторони – зважаючи на те, що туристичний та готельний бізнес у довоєнний період[4] впливали на економічне зростання України [122], можна припустити, що інноваційність, зокрема цифровізація, сприятимуть залученню споживачів, а відтак – активному відновленню економіки України у поствоєнний період.

[3] Повномасштабне військове вторгнення Російської Федерації проти України з 24.02.2022 р.
[4] До 24.02.2022 р., тобто до періоду повномасштабного військового вторгнення Російської Федерації в Україну

3.3. Методичні положення забезпечення результативності реалізації стратегій цифровізації готельного бізнесу

Результативність є базовою характеристикою будь яких бізнес процесів різних масштабів. Щодо стратегій цифровізації, то є різні підходи щодо оцінки її результативності. Так, в досліджені К. Таджеддіні (Tajeddini, K.) [150] запропоновані моделі залежності зростання конкурентоспроможності від цифровізації (рис. 3.5) та інтегрована концептуальна основа результативності стратегій цифровізації (рис. 3.6). Відповідно можна вважати, що цифровізація і її організаційна оформленність у форматі стратегії є важливою складовою підвищення доходності та конкурентоспроможності готелю. В цих моделях з метою визначення результативності, що розглядається як конкурентоспроможність та дохідність базовими аспектами розглядаються потужність готелю, приналежність, зірковість, наявність дослідницькиї інновацій.

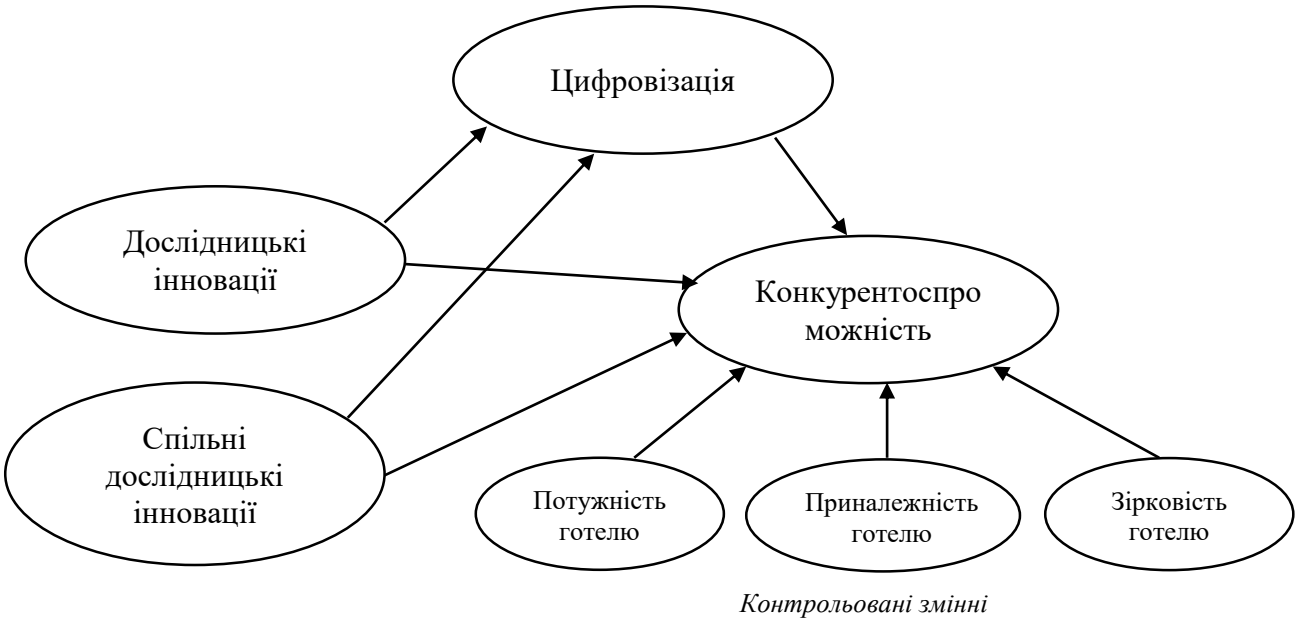


Рис. 3.5. Модель залежності зростання конкурентоспроможності від цифровізації

Джерело: удосконалено автором на основі [67, 150]

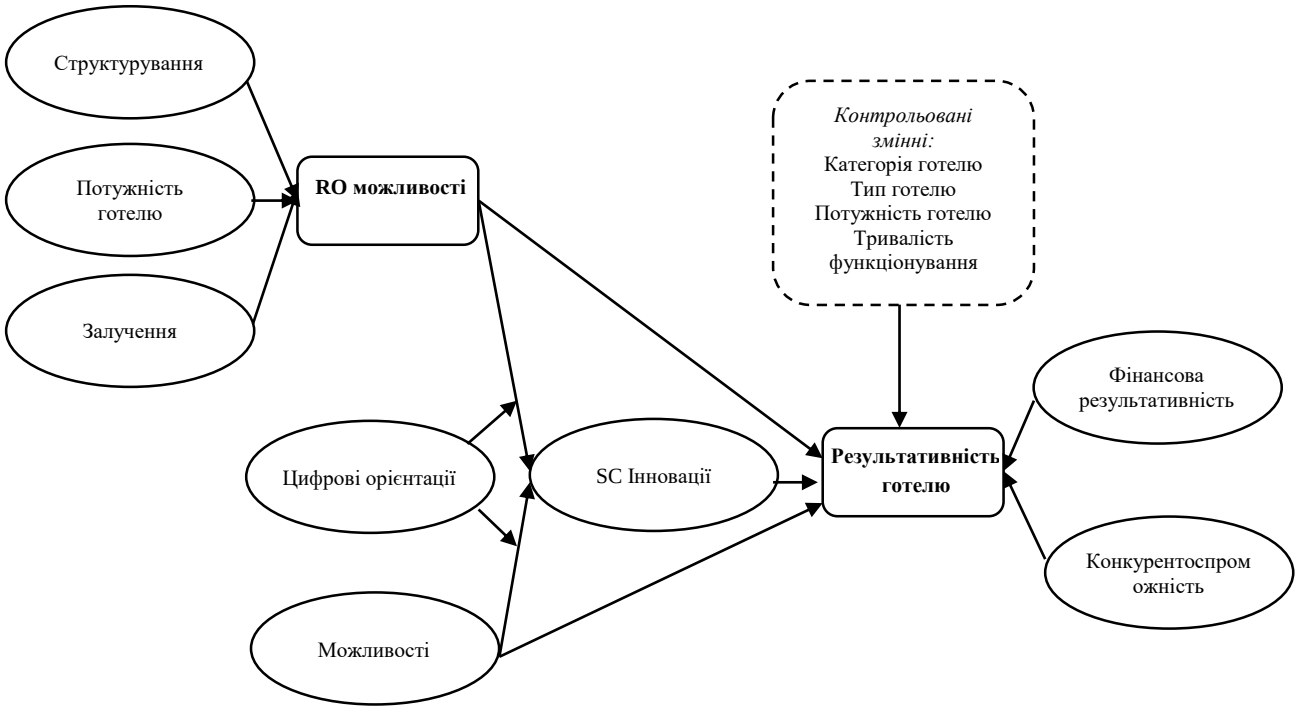


Рис. 3.6. Інтегрована концептуальна основа результативності стратегій цифровізації

Джерело: удосконалено автором на основі [67, 150]

Враховуючи ідеї зазначених моделей, можна вважати, що одним із ключових складових впровадження та реалізації стратегії цифровізації і визначення успішності впроваджених ініціатив є оцінка ефективності стратегій цифровізації.

На основі аналізу наукових джерел [63, 150], аналітичних досліджень, дослідження безпосередньо функціонування суб'єктів готельного бізнесу, можна сформувати показники, які відображають ефективність стратегій цифровізації. Основні показники ефективності (KPI) можуть варіюватися в залежності від конкретних цілей та стратегій, але загалом охоплюють наступні аспекти (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Показники ефективності (KPI) впровадження та реалізації стратегії цифровізації суб'єктів готельного бізнесу

Напрями оцінки	Показники ефективності	Сутність показників
Операційна ефективність	Час обслуговування гостей	Зменшення часу, витраченого на реєстрацію та виселення.
		Автоматизація процесів (кількість автоматизованих операцій).
	Час обробки бронювань	Скорочення часу, необхідного для обробки бронювань.
		Відсоток бронювань, здійснених через цифрові канали.
	Продуктивність персоналу	Кількість завдань, виконаних одним працівником завдяки цифровим інструментам.
		Зниження витрат на ручну працю.
Задоволеність гостей	Рівень задоволеності гостей	Рейтинг готелю на платформах відгуків (наприклад, TripAdvisor, Booking.com).
		Відсоток позитивних відгуків після цифрових рішень.
	Кількість скарг	Зниження кількості скарг від гостей.
		Відповідність часу реагування на скарги встановленим стандартам.
	Рівень лояльності гостей	Кількість повторних бронювань від постійних гостей.
		Відсоток гостей, які рекомендують готель іншим (NPS - Net Promoter Score).
Фінансова ефективність	Доходи від цифрових каналів	Відсоток доходів, отриманих через онлайн-бронювання.
		Зростання доходів від додаткових послуг, запропонованих через цифрові канали.
	Економія витрат	Зниження витрат на операційні процеси завдяки автоматизації.
		Витрати на підтримку та обслуговування цифрових рішень у порівнянні з традиційними методами.
	Повернення інвестицій (ROI)	Відношення чистого прибутку до інвестицій у цифровізацію.
		Термін окупності інвестицій у цифрові проекти.
Цифрова залученість	Використання мобільних додатків	Кількість завантажень та активних користувачів мобільного додатку.
		Час, проведений користувачами у мобільному додатку.
	Трафік веб-сайту	Кількість відвідувань веб-сайту готелю.
		Відсоток конверсії відвідувачів у бронювання.
	Активність у соціальних мережах	Кількість підписників та взаємодій у соціальних мережах.
		Ефективність цифрових маркетингових кампаній (CTR, CPM, CPA).
Інновації та розвиток	Кількість впроваджених інновацій	Кількість нових цифрових рішень, впроваджених за певний період.
		Відсоток процесів, які були оптимізовані або автоматизовані завдяки інноваціям.
	Навчання та розвиток персоналу	Кількість проведених тренінгів для персоналу.
		Рівень задоволеності працівників після навчання новим технологіям.
Кібербезпека	Кількість кіберінцидентів	Зниження кількості випадків порушення безпеки даних.
		Час реагування на кіберзагрози.
	Відсоток відповідності стандартам безпеки	Відсоток систем, які відповідають встановленим стандартам кібербезпеки.
		Регулярність проведення аудиту безпеки та оновлення захисних систем.

Джерело: розроблено автором

Впровадження та моніторинг цих KPI дозволить готелям оцінювати ефективність своїх стратегій цифровізації та вносити необхідні корективи для досягнення оптимальних результатів. Зазначені KPI відслідковуються за допомогою аналітичних платформ, процедур. Проте, важливими показниками є ті, що враховують певні економічні результати. Тому також окрім зазначених KPI варто запропонувати ще один показник ефективності цифровізації готелю – питома вага витрат на неї:

– питома вага (W – weight) витрат на цифровізацію в доходах:

$$ПВВЦД = ВЦ : ЧД \times 100\% \quad (3.2)$$

де ПВВЦ – питома вага витрат на цифровізацію в доходах, ВЦ – обсяг витрат на цифровізацію, ЧД – обсяг чистого доходу;

– питома вага витрат на цифровізацію в поточних витратах:

$$ПВВЦПВ = ВЦ : ПВ \times 100\% \quad (3.3)$$

де ПВВЦПВ – питома вага витрат на цифровізацію в поточних витратах, ВЦ – обсяг витрат на цифровізацію, ПВ – обсяг поточних витрат;

– питома вага витрат на цифровізацію в прибутку:

$$ПВВЦП = ВЦ : ЧП \times 100\% \quad (3.4)$$

де ПВВЦП – питома вага витрат на цифровізацію в прибутку, ВЦ – обсяг витрат на цифровізацію, ЧП – обсяг чистого прибутку;

– питома вага витрат на цифровізацію із врахуванням рівня зірковості готелю:

$$ПВВЦЗ = ВЦ \times ВКЗ \times 100\% \quad (3.5)$$

де ПВВЦЗ – питома вага витрат на цифровізацію із врахуванням рівня зірковості готелю, ВЦ – обсяг витрат на цифровізацію, ВКЗ – ваговий коефіцієнт рівня зірковості готелю;

– питома вага витрат на цифровізацію із врахуванням рівня завантаження готелю:

$$ПВВЦЗГ = ВЦ \times ВКРЗ \times 100\% \quad (3.6)$$

де ПВВЦЗГ – питома вага витрат на цифровізацію із врахуванням рівня завантаження готелю, ВЦ – обсяг витрат на цифровізацію, ВКРЗ – ваговий коефіцієнт рівня завантаження готелю

Вагові коефіцієнти для готелів різних категорій (кількість зірок) можуть залежати від рівня обслуговування, очікувань гостей, складності впровадження цифрових технологій та витрат на ці технології, орієнтовно приймаємо їх на рівні: 5 зірок – 1,5; 4 зірки – 1,3; 3 зірки – 1,0; 2 зірки – 0,8; 1 зірка – 0,5. Вагові коефіцієнти рівня завантаження готелю відповідають показнику рівня завантаження, поділивши його на 100, зокрема – 30% завантаження відповідає коефіцієнту 0,3.

Визначення питомої ваги витрат на цифровізацію дозволяє оцінити ефективність інвестицій в цифрові технології. А порівняння цих показників із галузевими стандартами або аналогічними готелями сприятиме розумінню конкурентоспроможності інвестицій у цифровізацію. Вони допоможуть керівництву готелю оцінити ефективність витрат на цифровізацію, враховуючи доходи, собівартість, прибуток, кількість зірок та рівень завантаження. Постійний моніторинг та аналіз цих показників дозволить оптимізувати витрати та підвищити рентабельність готелю.

Для дослідження результативності стратегій цифровізації використано методи систематизації, зокрема узагальнення досвіду використання готелями України цифрових технологій. Результати реалізації стратегій цифровізації відображаються у вартісних показниках, а саме показниках доходів готелів. Тому здійснено дослідження функціональної залежності доходу готелів від головних впливових факторів. В цій залежності результативним показником обрано обсяги чистого доходу (результативний показник Y), а факторними – обсяги витрат на збут (X_1), фонду заробітної плати (X_2), витрат на цифровізацію (X_3) бізнес-процесів. Дані щодо фінансових показників обраних готелів отримано із національного порталу звітності підприємств України YouControl, а показники обсягів витрат на цифровізацію бізнес-процесів – на основі опитування (пункт 2.2 та 2.3). Для дослідження було відібрано готелі, що

представляють: 1) усі досліджувані дестинації – Київ, Львів, Буковель та Одеса; 2) усі групи досліджуваних готелів за категорією зірок – 3*, 4*, 5*; 3) усі групи готелів за рівнем доходу; 4) усі три визначені групи готелів за результатами модифікованої матриці BCG (пункт 2.3): лідери – Radisson Blu Resort, Bukovel, Mirotel Resort&Spa 5*; активні інноватори (послідовники) – Holiday Inn Kyiv, City Hotel 4*, Київ; консерватори, які ще не досягли значного прогресу в розгортанні цифрових технологій – Братислава 4* Київ, Айвазовський 3* Одеса.

За допомогою опитування визначено питому вагу витрат на цифровізацію цих готелів, а співвіднісши цей показник із обсягами доходів визначено цей показник у абсолютному відношенні. Усі інші зміні отримані на основі даних порталу YouControl.

Отже, на прикладі обраних шести готелів визначено залежність чистого доходу від реалізації стратегії цифровізації, зокрема як сукупності витрат на збут, фонд заробітної плати, цифровізацію бізнес-процесів (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Вихідні дані визначення залежності чистого доходу з можливими факторами впливу готелів груп – лідери цифровізації, активні інноватори цифровізації, консерватори цифровізації у період 2020-2023 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023
Лідери цифровізації:				
Radisson Blu Resort, Bukovel 5*				
Чистий дохід, тис. грн.	219800	376709	378001	421851
Витрати на збут, тис. грн.	15886	34551	10030	2626
Фонд заробітної плати, тис. грн.	29298	38420	51318	57798
Витрати на цифровізацію бізнес-процесів, тис. грн.	17584	30137	30240	33748
Mirotel Resort&Spa 5*, Львів				
Чистий дохід, тис. грн.	84692	174853	241044	295244
Витрати на збут, тис. грн.	1907	3673	5600	6700
Фонд заробітної плати, тис. грн.	25674	40486	45600	53000
Витрати на цифровізацію бізнес-процесів, тис. грн.	6775	13988	19284	23620

Продовження табл. 3.14

Показники	2020	2021	2022	2023
Активні інноватори цифровізації:				
Holiday Inn Kyiv 4*				
Чистий дохід, тис. грн.	129543	214752	84959	154000
Витрати на збут, тис. грн.	6098	10274	2074	2863
Фонд заробітної плати, тис. грн.	25287	31116	24222	35717
Витрати на цифровізацію бізнес-процесів, тис. грн.	10363	17180	6797	12320
City Hotel 4*, Київ				
Чистий дохід, тис. грн.	76670	138052	119419	158936
Витрати на збут, тис. грн.	2500	3200	2629	1575
Фонд заробітної плати, тис. грн.	21600	23500	18933	50814
Витрати на цифровізацію бізнес-процесів, тис. грн.	6134	11044	11942	15894
Консерватори цифровізації:				
Братислава, Київ 4*				
Чистий дохід, тис. грн.	19700	26760	10364	21721
Витрати на збут, тис. грн.	110	130	70	130
Фонд заробітної плати, тис. грн.	860	1200	1100	1500
Витрати на цифровізацію бізнес-процесів, тис. грн.	394	535	207	434
Айвазовський, Одеса 3*				
Чистий дохід, тис. грн.	7600	8700	5340	10560
Витрати на збут, тис. грн.	120	130	70	140
Фонд заробітної плати, тис. грн.	450	870	980	1100
Витрати на цифровізацію бізнес-процесів, тис. грн.	76	87	53	106

Джерело: розроблено автором за даними [168] та опитування

Позначено через Y – чистий дохід готелю, X_1 – витрати на збут, X_2 – обсяг фонду заробітної плати, X_3 – витрати на цифровізацію бізнес-процесів, %. Визначені економетричні моделі мають вигляд (табл. 3.15):

Таблиця 3.15

Сформовані економетричні моделі залежності чистого доходу з можливими факторами впливу досліджуваних готелів у період 2020-2023 рр.

Назва готелю	Формула / форма моделі	Факторні ознаки, що мають суттєвий вплив
Radisson Blu Resort, Bukovel 5*	$\hat{Y} = 12{,}5X_1^{0{,}0000008}X_2^{0{,}0005}X_3$ степенева	витрати на цифровізацію бізнес-процесів

Продовження табл. 3.15

Назва готелю	Формула / форма моделі	Факторні ознаки, що мають суттєвий вплив
Mirotel Resort&Spa 5*	$\hat{Y} = 12{,}46X_1^{0{,}0002}X_2^{0{,}007}X_3$ степенева	витрати на цифровізацію бізнес-процесів
Holiday Inn Kyiv 4*	$\hat{Y} = 12{,}39X_1^{0{,}00048}X_2^{0{,}0015}X_3$ степенева	витрати на цифровізацію бізнес-процесів
City Hotel 4*, Київ	$\hat{Y} = 0{,}035X_1^{0{,}585}X_2^{0{,}391}X_3^{0{,}698}$ степенева	витрати на цифровізацію бізнес-процесів витрати на збут
Братислава, Київ 4*	$\hat{Y} = 49{,}68X_1^{-0{,}001}X_2^{0{,}0022}X_3$ степенева	витрати на збут витрати на цифровізацію бізнес-процесів
Айвазовський, Одеса 3*	$\hat{Y} = 28{,}73X_1^{-0{,}689}X_2^{0{,}042}X_3^{1{,}625}$ степенева	витрати на збут витрати на цифровізацію бізнес-процесів

Джерело: розроблено автором

На основі аналізу сформованих моделей, можна зробити висновки, що усі факторні обрані ознаки здійснюють суттєвий вплив на формування доходу готелів, проте, особливо привертає увагу для усіх розглянутих готелів вплив витрат на цифровізацію бізнес-процесів. Перевірка за допомогою динаміки відхилень (табл. 3.16) та наочні графіки (табл. 3.17) підтверджує адекватність побудови зазначених моделей.

Таблиця 3.16

Розрахунок відхилень результуючої ознаки досліджуваних готелів

Роки	Y – реальні показники	Y* – прогнозовані показники	u=Y-Y*
Radisson Blu Resort, Bukovel 5*			
2020	219800	220935	1134,973
2021	376709	378709,3	2000,274
2022	378001	380058,2	2057,225
2023	421851	424171,8	2320,754
Mirotel Resort&Spa 5*			
2020	84692	85147,14	455,1385
2021	174853	175878,1	1025,107
2022	241044	242508	1464,005
2023	295244	297077,8	1833,762
Holiday Inn Kyiv 4*			
2020	129543	130911,6	1368,573
2021	214752	217149,9	2397,871

Продовження табл. 3.16

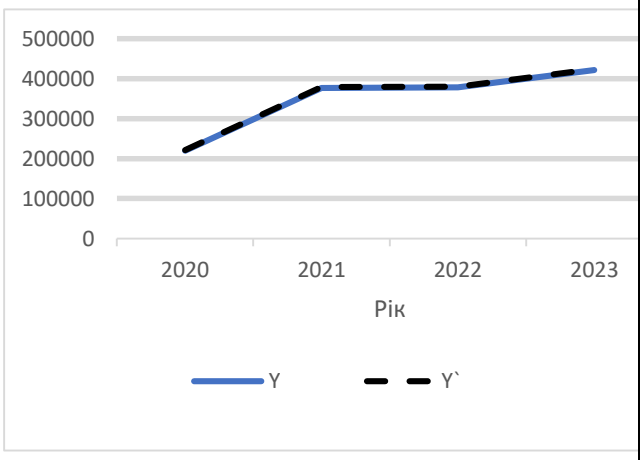
Роки	Y – реальні показники	Y* – прогнозовані показники	u=Y-Y*
2022	84959	85813,77	854,7656
2023	154000	155657,7	1657,697
City Hotel 4*, Київ			
2020	76670	76333,29	-336,711
2021	138052	137405,8	-646,221
2022	119419	118870,1	-548,912
2023	158936	158202	-734,022
Братислава, Київ 4*			
2020	19700	19773,9	73,89906
2021	26760	26865,54	105,5431
2022	10364	10399,15	35,15134
2023	21721	21804,43	83,43181
Айвазовський, Одеса 3*			
2020	1560	1561,481	1,481203
2021	1890	1892,375	2,375211
2022	1300	1302,096	2,095565
2023	2500	2503,306	3,305959

Джерело: розроблено автором

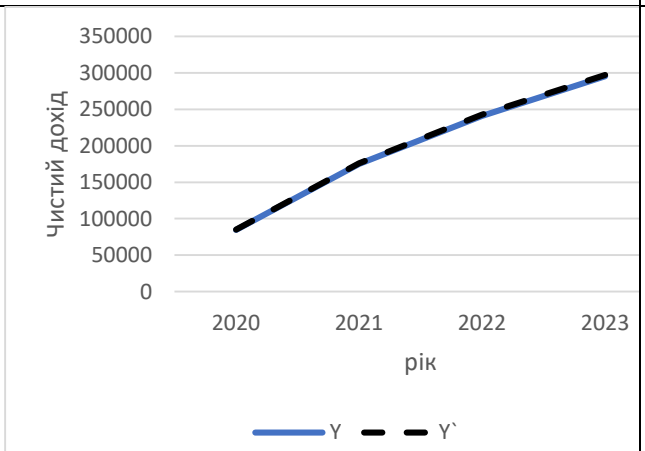
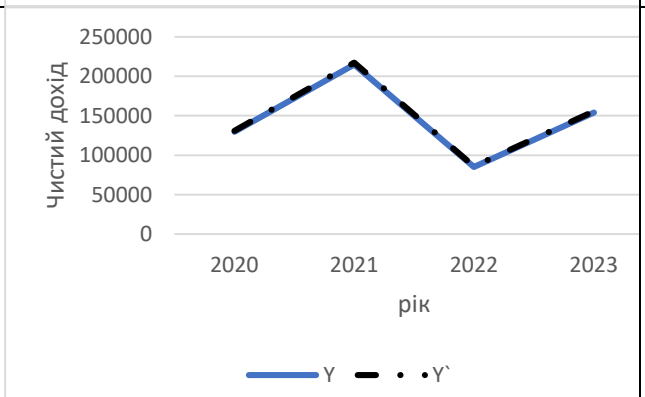
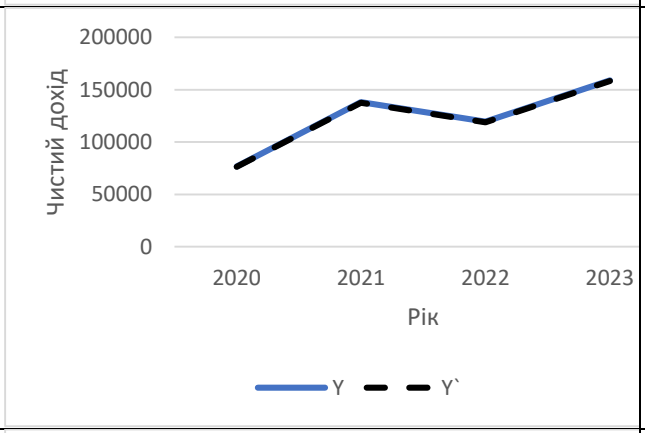
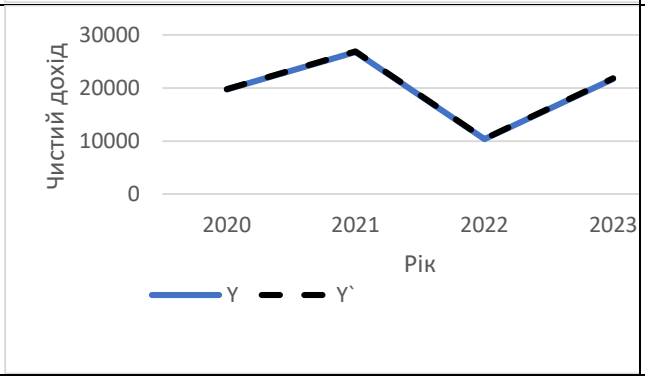
Перевірка за допомогою динаміки відхилень (табл. 3.16) підтверджує адекватність побудови зазначених моделей.

Таблиця 3.17

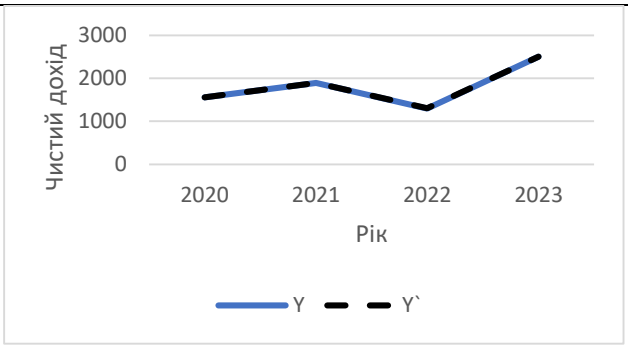
Графіки реальної та прогнозної моделей залежності результуючої ознаки від факторних для досліджуваних готелів

Назва готелю	Візуалізація залежності	Формула та тип економетричної моделі
Radisson Blu Resort, Bukovel, 5*		$\hat{Y} = 12{,}5X_1^{0{,}0000008}X_2^{0{,}0005}X_3$ степенева

Продовження табл. 3.17

Назва готелю	Візуалізація залежності	Формула та тип економетричної моделі
Mirotel Resort&Spa, 5*		$\hat{Y} = 12{,}46X_1^{0{,}0002}X_2^{0{,}007}X_3$ степенева
Holiday Inn Kyiv, 4*		$\hat{Y} = 12{,}39X_1^{0{,}00048}X_2^{0{,}0015}X_3$ степенева
City Hotel 4*, Київ		$\hat{Y} = 0{,}035X_1^{0{,}585}X_2^{0{,}391}X_3^{0{,}698}$ степенева
Братислава, Київ, 4*		$\hat{Y} = 49{,}68X_1^{-0{,}001}X_2^{0{,}0022}X_3$ степенева

Продовження табл. 3.17

Назва готелю	Візуалізація залежності	Формула та тип економетричної моделі
Айвазовський, Одеса 3*		$\hat{Y} = 28{,}73X_1^{-0{,}689}X_2^{0{,}042}X_3^{1{,}625}$ степенева

Джерело: розроблено автором

Підбір моделі відбувався у чотири етапи: 1) перевірка форми моделі (лінійна чи степенева); 2) вибір більш прийнятної моделі; 3) побудова моделі за знайденою функцією та розрахунок залишків за моделлю; 4) побудова графіку. В усіх досліджуваних готелях спостерігається зростаючий вплив засобів цифровізації на отримання чистого доходу. Наступним за значущістю фактором виявились витрати на збут, що цілком зрозуміло, оскільки стимуляція попиту є стимулом для збуту і, відповідно, доходності. Наступним за значущістю фактором є витрати на фонд оплати праці. На доходність готелю впливає численна кількість факторів, але найголовнішими є розглянуті чинники. Наявність залишків (відхилень) за побудованими моделями свідчить про те, що на досліджувану ознаку впливають також випадкові чинники та фактори, які не включені в розгляд. У степеневих моделях розраховані параметри по суті є коефіцієнтами еластичності, що демонструють чутливість зміни доходу від зміни факторних ознак.

Виділені факторні ознаки здійснюють суттєвий вплив на формування доходу суб'єктів готельного бізнесу, особливо привертає увагу дієвість витрат на збут та витрат на цифровізацію. В кожній формулі прослідковується вплив саме цифровізації бізнес-процесів, що є спільним для обраних трьох суб'єктів готельного бізнесу. Враховуючи розраховані економетричні моделі суб'єкти готельного бізнесу можуть варіюючи обсяги факторних складових, отримувати

заплановані обсяги доходів і, відповідно досягати позитивної динаміки показників операційної діяльності. Сформувавши економетричні моделі для представників різних груп готелів за рівнем цифровізації, можна запропонувати і стратегії цифровізації для визначених груп готелів (табл. 3.18).

Запропоновані стратегії цифровізації готельного бізнесу враховують специфіку кожної групи готелів, їх фінансові можливості та готовність до впровадження інновацій. Для «Лідерів цифровізації» ключовим напрямком є стратегія інноваційного лідерства, що передбачає створення цифрової екосистеми, персоналізований сервіс для гостей та значущих інвестицій у кібербезпеку. Група «Активних інноваторів» орієнтована на оптимізацію процесів, підвищення рентабельності, розвиток цифрового маркетингу та навчання персоналу для ефективного використання технологій. Для «Потенційних новаторів» передбачена стратегія поступового переходу до цифрових рішень, включаючи аутсорсинг технологічних сервісів, доступність цифрових послуг та партнерські ініціативи. Упродовж цього часу «Консерватори» впроваджують цифровий мінімум із зменшенням адаптації, зосереджуючи на контролі витрати та покращенні досвіду гостя.

У контексті сучасності та післявоєнного відновлення українського готельного бізнесу цифровізація успішно критично важливої ролі у підвищеній ефективності роботи та покращенні якості послуг. Впровадження сучасних технологій завдяки автоматизації процесів, підвищенню безпеки та розвитку нових каналів комунікації зі споживачами. Активна присутність у соціальних мережах дозволяє зміцнити бренд, залучити нових гостей та посилити довіру до готелю. Одночасний аспект залишається забезпеченим даними та відповідністю нормативним вимогам. Загалом реалізація стратегії цифрової трансформації дозволяє готелям не лише адаптуватися до сучасних викликів, а й значно підвищити свою конкурентоспроможність, оптимізувати витрати та збільшити прибутковість. Інноваційний підхід, персоналізація послуг і грамотне управління цифровими ресурсами стануть ключовими факторами успіху в розвитку готельного бізнесу в майбутньому.

Таблиця 3.18

Пропоновані стратегії та стратегеми цифровізації для різних груп готелів

Групи готелів	Пріоритети стратегій цифровізації	Пропоновані стратегій цифровізації	Пропоновані стратегеми цифровізації
Лідери цифровізації	Ці готелі вже мають високу частку витрат на цифровізацію, тому їхня стратегія повинна бути спрямована на максимізацію ефективності інвестицій та зміцнення лідерських позицій	**Стратегія інноваційного лідерства: впровадження передових технологій (AI, big data, IoT) для створення унікального клієнтського досвіду:** • Фокус на персоналізацію: використання даних гостей для адаптації послуг. • Цифрова екосистема: інтеграція всіх процесів у єдину платформу для підвищення ефективності управління. • Інвестиції в кібербезпеку: захист даних гостя і систем, AI та big data • Динамічне ціноутворення на основі поведінкових патернів.	**Сценарій "Інтелектуальна екосистема"** Готелі, що є технологічними лідерами, будують комплексну цифрову екосистему з повною персоналізацією обслуговування. Ключовий ефект: Створення унікального гостинного досвіду, де кожен гість отримує персоналізовані послуги на основі штучного інтелекту.
Активні інноватори	Ці готелі демонструють активність у цифровізації, але їхні ресурси можуть бути обмеженими. Їм варто зосередитися на цільових інвестиціях і поступовому масштабуванні	**Стратегія оптимізації: впровадження технологій із найбільшим впливом на ефективність (онлайн-букінг, CRM-системи, автоматизація процесів):** • Аналіз рентабельності: пріоритет для проєктів із швидкою віддачею, таких як self-check-in або мобільні додатки. • Фокус на маркетинг: використання цифрових інструментів (SEO, таргетована реклама) для залучення гостей. • Навчання персоналу • AI-аналітика для прогнозування попиту та персоналізованих пропозицій. • Автоматизовані рекламні кампанії та ретаргетинг. • Впровадження VR-турів для онлайн-знайомства з готелем	**Сценарій «Цифровий маркетинговий магніт»** Готелі активно інвестують у цифрові маркетингові інструменти, щоб збільшити потік гостей і покращити їхній досвід. Ключовий ефект: Підвищення конверсії бронювань завдяки точним і персоналізованим маркетинговим стратегіям.

Продовження таблиці 3.18

Групи готелів	Пріоритети стратегій цифровізації	Пропоновані стратегій цифровізації	Пропоновані стратегеми цифровізації
Потенційні новатори	Ця група може мати обмежені ресурси або недостатню готовність до цифровізації, тому стратегія має бути раціональною і сфокусованою на базових речах	**Стратегія поступового впровадження: інтеграція недорогих, але ефективних технологій (канали онлайн-букінгу, автоматизація платежів):** • Аутсорсинг цифрових рішень: залучення зовнішніх підрядників для управління IT-інфраструктурою. • Фокус на доступності: оптимізація вебсайтів для мобільних пристроїв, створення простих додатків для гостей. • Партнерство: співпраця з платформами онлайн-бронювання • Цифровізація бек-офісу • Гнучке впровадження безконтактних рішень.	**Сценарій "Гібридний перехід"** Готелі поступово інтегрують цифрові технології без різкого зростання витрат, фокусуючись на найбільш критичних аспектах. Ключовий ефект: Оптимізація бізнес-процесів з мінімальним ризиком і поступовим навчанням персоналу.
Консерватори	Ці готелі найменше інвестують у цифровізацію, тому стратегія має бути економічно обґрунтованою та спрямованою на мінімальні, але стратегічно важливі зміни	**Стратегія "цифрового мінімуму": впровадження базових рішень, які є стандартом у галузі (наприклад, інтеграція з популярними платформами бронювання):** • Поступова адаптація: підготовка інфраструктури для подальшої цифровізації (наприклад, встановлення базових систем управління). • Орієнтація на гостей: забезпечення наявності онлайн-оглядів і доступності базової інформації в інтернеті. • Контроль витрат: зосередження на рішеннях, які знижують операційні витрати (наприклад, автоматизація рахунків). • Базова автоматизація документообігу. • Мінімальний SMM-просування (Google My Business, соцмережі). • Просте цифрове управління відгуками та рейтингами.	**Сценарій "Цифровий мінімум для ефективності"** Готелі мінімізують цифровізацію, впроваджуючи лише базові технології для підтримки операційної ефективності. Ключовий ефект: Скорочення витрат і збереження конкурентоспроможності без кардинальних змін.

Джерело: розроблено автором

Як вже зазначалось у п. 1.3 пропонуються не просто стратегії, а «цифрові стратегеми», тобто це не просто план, а набір тактичних прийомів, адаптованих до конкретних умов, що може краще підкреслювати динамічний і варіативний характер цифрових рішень.

Відповідно до цього для визначених чотирьої стратегічних груп готелів пропонуються також адаптивні цифрові сценарії, які відповідатимуть їхнім потребам, рівню готовності до змін і ресурсному потенціалу і які є базою для подальшого розроблення стратегем.

Так, для лідерів цифровізації можна запропонувати сценарій «Інтелектуальна екосистема, сутність якої полягає в тому, що готелі, що є технологічними лідерами, будують комплексну цифрову екосистему з повною персоналізацією обслуговування. При цьому ключовий ефект полягатиме у створення унікального гостинного досвіду, де кожен гість отримує персоналізовані послуги на основі штучного інтелекту.

Для активних інноваторів – сценарій «Цифровий маркетинговий магніт», сутність якого в тому, що готелі активно інвестують у цифрові маркетингові інструменти, щоб збільшити потік гостей і покращити їх досвід. Ключовий ефект у підвищенні конверсії бронювань завдяки точним і персоналізованим маркетинговим стратегіям.

Для потенційних інноваторів – сценарій «Гібридний перехід», що передбачає те, що готелі поступово інтегрують цифрові технології без різкого зростання витрат, фокусуючись на найбільш критичних аспектах. Ключовий ефект полягає у оптимізації бізнес-процесів з мінімальним ризиком і поступовим навчанням персоналу.

І для консерваторів – сценарій «Цифровий мінімум для ефективності», що передбачає те, що готелі мінімізують цифровізацію, впроваджуючи лише базові технології для підтримки операційної ефективності.

Отже, запропоновані цифрові сценарії враховують реальний рівень готовності готелів до інновацій та адаптивно підходять до їхніх ресурсів. Лідери розширюють цифровий потенціал, активні інноватори посилюють

маркетинг, потенційні інноватори тестують рішення поступово, а консерватори використовують лише критично необхідні технології.

Висновки до розділу 3

Враховуючи війну в Україні та тенденції глобалізації і інтенсифікації бізнес-процесів, готелі, перебуваючи під впливом зовнішніх і внутрішніх трансформацій, переорієнтовується на цифрові інструменти та методи управління. Використання стратегій цифровізації як засобів цифровізації бізнес-процесів дозволяє забезпечити успішне функціонування та безперервність розвитку суб'єктів готельного бізнесу в умовах динамічно невизначеного та нестійкого середовища. Основні цілі та завдання стратегій цифровізації готелів обґрунтовуються часовими рамками, зокрема на короткостроковий (1–2 роки), середньостроковий (3–5 років), довгостроковий (5–10 років) періоди. Узагальнюючи досвід готельного бізнесу, результати опитування керівників окремих готелів, науково-аналітичні дослідження, запропоновано основні напрямки (варіанти) стратегій цифровізації для різних категорій готелів, зокрема для готелів за рівнем комфортності: 1 – 2, 3, 4, 5 зірок. А також більш детально для кожної категорії готелів розкриваються основні складові, основні завдання та показники ефективності стратегій цифровізації. З огляду на війну в Україні окремо розглядаються можливості стратегій цифровізації готелів у регіонах України, які суттєво постраждали від війни, та пропонуються варіанти стратегії цифровізації для них. Акцент зроблено на тому, що для будь-яких готелів України стратегії цифровізації під час війни можуть бути пов'язані з численними ризиками, тому узагальнено ці основні ризики, можливі наслідки та шляхи їх подолання. Визначено певні закономірності прояву стратегій цифровізації для суб'єктів готельного бізнесу та суспільства в цілому: інноваційність, масштабованість, далекосяжні наслідки, кросфункціональність та орієнтація на споживача. В цілому стратегії цифровізації допоможуть готелям різних категорій в Україні під час війни та в

післявоєнний період ефективно впровадити цифровізацію та підвищити задоволеність гостей.

Цифровізація бізнес-процесів суб'єктів готельного бізнесу в першу чергу, зважаючи на його специфіку, стосується встановленню контактів з потенційними споживачами, метою чого є їх переконання у тому, що готель, його місцезнаходження, рівень сервісу, повністю відповідають тому, що бажає отримати споживач, та, можливо, й перевершить його сподівання. Відтак одним із основних напрямів цифровізації бізнес-процесів в готелях є цифрове залучення споживачів, яке зважаючи на такі особливості готельного продукту як: невідчутність до безпосереднього споживання, неспроможність до зберігання, мінливість, перетворює його на важливий інструмент зростання ефективності бізнесу. В рамках виділених складових цифрового залучення споживачів готельних послуг визначено, що вони забезпечують формування інформаційно-комунікаційного простору щодо: 1) ефективності комунікацій зі споживачами; 2) прискорення обробки даних, прийняття управлінських рішень щодо удосконалення сервісу; 3) формування лояльності споживачів та намірів репатронажу.

Визначена залежність доходу готелів від головних впливових факторів (обсяги витрат на збут, фонду заробітної плати, витрат на цифровізацію). Ці результати дадуть змогу готелям активізувати чи навпаки, сповільнити, певні аспекти діяльності спрямованої на залучення споживачів. А запропоновані стратегії та стратегеми залежно від функціональної групи готелів, сприятиме зростанню їх цифрової ефективності та конкурентоспроможності.

Зміст розділу відображено у публікаціях: [9, 42, 58]

ВИСНОВКИ

Основним науковим результатом дисертації є розв'язання актуального наукового завдання щодо розроблення теоретико-методологічних основ, концептуальних засад, методичних підходів до формування та імплементації стратегій цифровізації суб'єктів готельного бізнесу. Результати проведеного дисертаційного дослідження дали змогу зробити такі узагальнення і висновки:

1. Важливою сферою національного господарства є готельний бізнес, який при ефективній організації з однієї сторони є потужним самостійним напрямом діяльності, а з іншої – забезпечує розвиток багатьох видів бізнесу, а також певною мірою сприяє реалізації державою міжнародних та політичних, соціально-культурних функцій. Завдяки застосуванню цифрових технологій створюється реальна можливість для розвитку готельного бізнесу з новими можливостями, форматами, видами управління та методами ведення бізнесу. При цьому варто також зазначити, що цифрова трансформація готельного бізнесу відображає симбіоз цифрової і сервісної економік, у зв'язку з цим, детермінантою розвитку є споживач, який потребує персоналізованої та оперативної взаємодії.

2. Для ефективного функціонування суб'єкта готельного бізнесу та підвищення його стратегічної конкурентоспроможності необхідним є організаційне оформлення процесів цифровізації у форматі стратегії цифровізації. З метою успішної її реалізації випливає важливість створення умов адаптації механізмів, трендів, процедур цифровізації та цифрової трансформації, використовуваних у світі із врахуванням вітчизняного середовища розвитку готельного бізнесу. Стратегії цифровізації є складовими синергетичних ефектів екосистеми готелю та їх реалізація сприяє створенню нових і удосконалення існуючих споживчих цінностей та підвищенню ефективності функціонування готелю. Обгрунтування переваг та можливостей стратегій цифровізації створює середовище для їх успішної адаптації та імплементації у діяльність готелів.

3. Формування стратегій цифровізації суб’єктами готельного бізнесу розглядається як системний послідовний процес. Методологія запровадження стратегій цифровізації суб’єктами готельного бізнесу базується на розкритті концептів як інноваційних та креативних ідей розвитку та основних чинників, які розглядаються як з точки зору тригерів та потреб готелю так із з точки зору процесного підходу: на етапах формування, реалізації та моніторингу. В рамках методології обґрунтовано також: 1) детермінанти: стратегічні цілі, ресурси, потреби і очікування гостей, регулювання, технологічний ландшафт; 2) сфери охоплення цією стратегією: потреби і очікування гостей, технологічна інфраструктура, організаційне оформлення, онлайн присутність, цифрові послуги для гостей, аналітика та вимірювання результатів, безпека та захист даних; 3) групи параметрів для оцінки стратегій цифровізації: економічні, соціальні, екологічні, політичні, технологічні, ринкові; 4) основні KPI для оцінки результативності (рівень задоволеності гостей, рівень використання цифрових інструментів, операційна ефективність, фінансові показники, показники продуктивності персоналу, взаємодія з гостями, інновації та розвиток); 5) результати стратегій цифровізації суб’єктів. Враховуючи кризовість зовнішнього середовища передбачені превентивні заходи щодо унеможливлення чи зменшення впливу можливих загроз, сприятиме адаптації субєктів готельного бізнесу до складних умов війни і водночас продовжувати надавати якісні послуги своїм гостям.

4. Ситуація в готельному бізнесі в Україні наразі в цілому характеризується процесами адаптації функціонування до умов та безпосередньо в умовах воєнного стану. Зважаючи на відсутність офіційної статистичної інформації через війну, дослідження базується на даних державного порталу YouControl, відповідно сформовано рейтинг 25 готелів лідерів готельного бізнесу України за обсягами чистого доходу за період 2019-2023 рр., проаналізувавши який у пандемічний, пост-пандемічний та воєнний період, зроблено висновки, що вже у 2023 р. більшість готелів показують тенденцію до зростання обсягів діяльності в порівнянні допандемічного

періоду, а загалом темп приросту складає 22,9%, що достатньо оптимістично характеризує стан та функціонування лідерів готельного бізнесу України. Проте, ситуація повномасштабного вторгнення дуже негативно вплинула на стан готельного бізнесу як на обсяги діяльності, так і на руйнування суб'єктів, наразі зруйновано 15 готелів із загальним номерним фондом більше 1000 номерів.

5. Аналіз основних операційних показників, що відображають ефективність функціонування готелів (KPI) – ADR, RevPar, у основних дестинаціях України – Києві, Львові, Одесі та Буковелі, що необхідний для оцінки ефективності поточних операцій функціонування суб'єктів готельного бізнесу та визначення їхнього потенціалу для цифровізації, вказує на їх значні коливання як в часовому, так і у регіональному вимірі. Це відображає значне реагування суб'єктів готельного бізнесу на зовнішні чинники. Середні значення показників по чотирьох основних дестинаціях складають: ADR – 2161 грн., RevPar – 952 грн., рівень завантаження – 39,0%. Це дозволяє зрозуміти, як технологічні інновації можуть вплинути на підвищення доходів, підвищення завантаженості номерів та оптимізацію ціноутворення, що є комерційними аспектами в розробці стратегії цифровізації готелю. Побудовані прогнозні моделі показників ADR, RevPar, Occupancy в основних дестинаціях відображають спрямованість до зростання.

6. Суб'єкти готельного бізнесу України, зокрема лідери ринку доволі масштабно запроваджують процеси цифровізації. Деякі готелі мають вже розроблені та впроваджені комплексні стратегії цифровізації, в той час як інші лише розглядають можливості в цій сфері або тільки починають процес впровадження цифрових ініціатив. Зокрема, готельні мережі та великі міжнародні готельні бренди частіше мають фундаментальні стратегії цифровізації, оскільки вони мають більше ресурсів та доступу до технологічних інновацій. У той же час, менші незалежні готелі мають менші ресурси та обмежені можливості для цифрової трансформації. Однак, в будь якому випадку в готельному бізнесі є усвідомлення важливості цифрових технологій

та стратегій цифровізації для залучення, збереження гостей, підвищення ефективності операцій та конкурентоспроможності. З метою підвищення ефективності функціонування готелів є необхідність у системному підході, зокрема у дослідженні стратегій цифровізації, рівень яких може значно відрізнятися від готелю до готелю. Дослідивши питому вагу витрат на цифровізацію у структурі доходів готелів в рамках опитування та використавши методику матриці BCG сформовано модифіковану матрицю BCG рівня та масштабів цифровізації готелів, в рамках якої виокремлено чотири групи готелів: 1) лідери – Radisson Blu Resort, Bukovel, Mirotel Resort&Spa, Hyatt Regency Kyiv; 2) активні інноватори (послідовники) – Едем Резорт, Львів, Holiday Inn Kyiv, City Hotel 4*, Київ, Ramada Encore Kyiv, Radisson Blu Hotel Kyiv, Podil, Опера 5*, Київ; 3) консерватори – Дністер, Бурса, Фавор, Ibis Kyiv City Center, Братислава, Скай Лофт, Парк Інн, Сенатор, Макінтош, Фенікс Буковель, Пуща, Аркадія, Апартель, Айвазовський; 4) помірні учасники – проте серед досліджуваних готелів таких не виявлено. Для цих трьох визначених груп готелів побудовані моделі кореляційної залежності обсягів доходів від обсягів витрат на цифровізацію, усі мають високий або середній рівень достовірності і вказують на те, що витрати на цифровізацію значно впливають на зростання доходів готелів.

7. Побудова стратегій цифровізації суб’єктів готельного бізнесу базується на певних інноваційних ідеях, тобто концептах, до яких відносяться: 1) місія та бачення; 2) аналіз зовнішнього середовища; 3) цілі та завдання; 4) стратегічні напрями та ініціативи; 5) конкурентна стратегія; 6) інновації та розвиток; 7) управління ресурсами; 8) впровадження та контроль; 9) цифровізація та технології; 10) ризики та управління змінами. Ці концепти формують основу для розробки і реалізації стратегічного плану суб’єктів готельного бізнесу та допомагають визначити напрями розвитку, встановити пріоритети і забезпечити узгодженість дій. В рамках зазначених концептів узагальнено процесу реалізації стратегії цифровізації на діаграмі Ганта та розроблено основні завдання суб’єктів готелього бізнесу по реалізації напрямів

стратегії цифровізації відповідно до підрозділів, за часовими фреймами, для різних категорій готелів (1–2*, 3*, 4*, 5) та із врахуванням криз і можливих ризиків. Запропоновано способи подолання ризиків в процесі впровадження та реалізації стратегій цифровізації. Також виявлено певні закономірності проявів стратегій цифровізації для суб'єктів готельного бізнесу та суспільства в цілому: інноваційність, масштабізація, далекосяжні наслідки, міжфункціональний характер, орієнтація на споживача.

8. Визначення складових процесу залучення споживачів готельних послуг в умовах цифровізації (цифрового залучення споживачів) та його впливу на результати діяльності готелів спрямовано на ідентифікацію складових процесу, який превентивно надає потенційним споживачам первинну та достовірну інформацією щодо характеристик послуг, функціонального призначення готелю, сприяє формуванню, стабілізації та зміцненню взаємовідносин зі споживачами. Для розвитку ринку готельних послуг, основною специфічною рисою якого є високий ступінь диференціації пропозиції, що виражається у необхідності відповідності пропонованих готельних послуг потребам кожного конкретного споживача, саме цифрове залучення забезпечить високий рівень лояльності споживачів які формують клієнтську базу. Наявність такого нематеріального активу, як клієнтська база готелю обумовлює підвищення обсягів доходів від реалізації послуг, зростання частки ринкової частки готелю, що дозволяє протистояти процесам стагнації та мати певні перспективи фінансової стабільності у складних економічних умовах сьогодення.

9. На прикладі обраних готелів (лідери цифровізації: Radisson Blu Resort, Bukovel 5*, Mirotel Resort&Spa 5*, Трускавець; активні інноватори цифровізації: Holiday Inn Kyiv 4*, City Hotel 4*, Київ; консерватори цифровізації: Братислава, Київ 4*, Айвазовський, Одеса 3*), що представляють різні групи за рівнем цифровізації доведено, що реалізація стратегій цифровізації позитивно впливає на зростання доходів готелів. А пропонуючи відповідні стратегії цифровізації та моделюючи обсяги витрат на ці процеси,

можна досягти планових обсягів доходів. Масштабізація використання стратегій цифровізації відповідного типу дозволить готелям знизити бізнес-ризики, диверсифікувати діяльність у разі погіршення економічних показників за центрами доходів, оскільки переорієнтація бізнесу сприяє нівелюванню ризиків і компенсуванню втрат, пов'язаних з недозавантаженістю номерного фонду, гнучкому перерозподілу ресурсів, ефективному реінвестуванню в інші проєкти, якщо немає потенціалу для зростання та отримання прибутку, покращенню та розширенню асортименту готельних послуг на існуючих ринках, підвищенню ефективності використання накопиченого потенціалу, забезпеченню моніторингу дистрибуційних каналів і адаптації до ринкових умов, аналізу конкурентного середовища, вдосконаленню комунікацій зі стейкхолдерами. Тому в Україні в умовах рестрикції споживчого попиту цифровізація взаємовідносин зі споживачами сприятиме зростанню ефективності бізнес-процесів та формуванню основ пост-воєнного відродження цієї сфери.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні. Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2023, №№ 6-7, ст.18. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text
2. Про цифровий контент та цифрові послуги. Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2023, № 90, ст.345. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3321-20#Text
3. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації. Розпорядження Кабінету Міністрів України, від 3 березня 2021 р. № 167-р. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text
4. Стратегія розвитку сфери електронних комунікацій України на період до 2030 року. Проект. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України, 2024 р. https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F:15:05.pdf
5. Бойко М., Бовш Л., Охріменко А. Кризова стійкість туристичного бізнесу в умовах воєнного стану. *Товари та ринки*. 2022. 2(42). 31-47. DOI: https://doi.org/10.31617/2.2022(42)03
6. Бойко М., Бондар С. Цифрова трансформація як імператив розвитку готельного бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід.* 2022. 23. 32-38. DOI: 10.32702/2306-6814.2022.23.32
7. Бойко М.Г., Бондар С.В. Адаптація готельного бізнесу України до кризових умов: І Міжнародна науково-практична конференція «Перспективи розвитку індустрії туризму і гостинності в Україні та світі», Луцьк, 13-14 вересня 2024 р.
8. Бондар С.В. Необхідність впровадження стратегії цифровізації субєктами готельного бізнесу / *Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні* : матеріали ІІ Міжнародної наук.-практ. конф. молодих вчених і студентів

(м. Львів, 25 січня 2022 р.) : тези доповідей. – Львів : Львівський торговельно-економічний університет, 2022. – С. 358–361. URL: http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Naukovo_Doslidna_Chastyna/Docs/2022_Zbirnik_konferenciji_2022.pdf

9. Бондар С.В. Необхідність імплементації стратегій цифровізації суб'єктів готельного бізнесу України за наслідками війни. *Економіка та суспільство.* 2024. 70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-173
10. Бондар С.В. Трансформація розвитку готельного бізнесу в Україні в умовах війни. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*, 2024. №60. DOI: https://doi.org/10.32782/2413-2675/2024-60-8
11. Бондар С.В. Фактори формування стратегій цифровізації суб'єктів готельного бізнесу. Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні світові тенденції розвитку науки, освіти і технологій», 20 березня 2024 р. м. Біла Церква, Україна. https://www.economics.in.ua/
12. Бондар С.В. Формування стратегії цифровізації суб'єкта готельного бізнесу. *Економіка та суспільство.* 2024. 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-40
13. Босовська М., Бовш Л., Охріменко А. Цифрова трансформація технологій маркетингу. *Scientia Fructuosa.* 2022. № 4. S. 52-71. URL: https://doi.org/10.31617/1.2022(144)04
14. Воскобоєва О. В., Ромащенко О. С. Індекс цифровізації як основний фактор розвитку цифрових технологій. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 4 (26). С. 56-61.
15. Встояти під час війни: як працюють готелі України. *Commercial Property.* URL: https://commercialproperty.ua/analitics/vstoyati-pid-chas-viyni-yak-pratsyuyut-goteli-ukraini/
16. Данніков О. Формування сучасної парадигми «цифрових трансформацій» економіки України. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку* [Електронний ресурс] : зб. матеріалів III Всеукр. наук.-практ.

конф., 29–30 берез. 2018 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» [та ін.] ; оргком.: Г. О. Швиданенко (голова) [та ін.]. Електрон. текст. дані. – Київ : КНЕУ. 2018. С. 138–140.

17. Державне агентство розвитку туризму України. Статистика. https://www.tourism.gov.ua/
18. Київська школа економіки. https://kse.ua/?s=
19. Колективні засоби розміщування (2011-2020). Державна служба статистики України https://www.ukrstat.gov.ua/
20. Кравченко А. В., Бойко В. В. Цифровізація туристичної галузі в пост-covid-19 період. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8669 (дата звернення: 10.09.2022). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.2.96
21. Кулик М. В. Цифровізація в управлінні доходами готелів. *Сталий розвиток економіки*. 2023. 2(47). DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-17.
22. Любохинець Л. С., Шпуляр Є. М. Цифрова трансформація національної економіки: сучасний стан та тренді майбутнього. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2019. № 4. 213-217. DOI: 10.31891/2307-5740-2019-272-4-1-212-217
23. Мазаракі А.А., Бойко М.Г., Охріменко А.Г. Трансформація туристичної системи в умовах цифровізації. *Економіка України.* 2021. 12. 3–12. https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.12.003
24. Мартиненко В. О. Державне регулювання готельно-ресторанного бізнесу в умовах пандемії COVID-19. *Бізнес Інформ*. 2021. №5. С. 241–245. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-241-245
25. Матвійчук Л.Ю., Барський Ю.М. Факторний аналіз розвитку готельно-ресторанного господарства на рівні регіону. Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія “Регіональна економіка”. Випуск 17 (67). Редкол.: відп. ред. к.е.н., професор І.В. Кривов’язюк. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2020. 348 с.

26. Матвійчук Л.Ю., Чепурда Л.М. Регіональні аспекти забезпечення якості продукції та послуг індустрії гостинності. Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія “Регіональна економіка”. Випуск 18 (71). Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Л.Л. Ковальська. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2021. 278 с. 112
27. Міністерство цифроваї трансформації України: https://thedigital.gov.ua/news/vid-oboronki-ta-tsifrovikh-shlyubiv-do-nominatsii-time-pidsumki-mintsifri-u-2024-rotsi
28. Міністерство цифроваї трансформації України: https://thedigital.gov.ua/news/mintsifra-prezentuvala-strategiyu-rozvitku-elektronnikh-komunikatsiy-do-2030-doluchaytesya-do-obgovorennya
29. Небаба Н., Разінькова М., Стелюк Н. Економіка та фінанси готельно-ресторанного бізнесу. *Наукові перспективи*. 2022. № 9(27) https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-9(27)-260-269
30. Одотюк І. В. Розвиток цифрової економіки в Україні: підсумки імплементації прискореного сценарію та перспективні заходи розбудови інноваційної інфраструктури. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8332 (дата звернення: 31.08.2022). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.10
31. Охріменко А.Г, Антоненко І.Я. Інноваційні проєкти розвитку суб’єктів туристичного та готельного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-57-43
32. Охріменко А.Г, Кулик М.В. Цифровізація як складова стратегії антикризового управління суб’єктів туристичного та готельного бізнесу України. *Причорноморські економічні студії*. 2024. №90.
33. Охріменко А.Г, Опанасюк Н.А., Кулик М.В. Організаційно-економічний механізм функціонування суб’єктів туризму та гостинності в умовах системних криз. *Бізнес-навігатор.* 2024. 3(76). 104–110 DOI: https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-18

34. Охріменко А.Г. *Національна туристична система* : [монографія] / А.Г. Охріменко. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. – 592 с.
35. Панчук А.С., Малькова К.О. Теоретичні основи формування цифрової стратегії підприємств. Економіка та суспільство Випуск # 34 / 2021 DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-76
36. Прогноз розвитку світової економіки до 2030Е. Український інститут майбутнього. URL: https://strategy.uifuture.org/prognoz-rozvitku-svitovoi-ekonomiki-do-2030e.html
37. Пукач Я. О. Напрями впровадження цифрових технологій у готельному бізнесі. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-68
38. Ринок готелів в Україні: виручка операторів збільшилась на 26% після обвалу 2022 року. Pro-Consulting. 2024. https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-gostinic-v-ukraine-vyruchka-operatorov-uvelichilas-na-26-posle-obvala-2022-goda
39. Сойма, С., Білоуська, Т., & Вдовічена, О. Цифровізація антикризового менеджменту підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*, 2022. 44. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-115
40. Солоненко Ю., Криворучко Д. Стан та сучасні тенденції розвитку готельного бізнесу в світі за впливу зовнішніх факторів. *Галицький економічний вісник.* 2023. №4(83). https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu
41. Соснін О. Цифровізація як нова реальність України. *Юридичний вісник* України. URL: https://lexinform.com.ua/dumka-eksperta/tsyfrovizatsiya-yak-nova-realnist-ukrayiny/
42. Стопченко Є., Бондар С. Цифрові інновації в готельному бізнесі. III Туризм XXI століття: глобальні виклики та цивілізаційні цінності [Електронний ресурс]: тези доп. III Міжнар. наук.- практ. конф. (Київ, 23 трав. 2023 р.) / відп. ред. А. А. Мазаракі. – Київ: Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. С. 72-75. DOI: 10.31617/k.knute.2023-05-23

43. Український ринок HoReCa: основні показники, проблеми та тенденції розвитку. Pro-Consulting. 2024. https://drive.google.com/file/d/13BljyT4-mrwmBaQxspatwXAVW_fk9QmH/view
44. Цифрова економіка : підручник / Т. І. Олешко, Н. В. Касьянова, С. Ф. Смерічевський: НАУ, 2022. 200 с. https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU
45. Щеглюк С. Морфологія цифрової економіки: особливості розвитку та регулювання цифрових технологічних платформ [Електронний ресурс] : науково-аналітична записка / С. Щеглюк. – 2019. – 18 с. – Режим доступу : https://ird.gov.ua/irdp/e20190301.pdf.
46. Яроміч С.А., Бекетова О.А., Комарова Т.С. Роль стратагем під час формування стратегічного мислення менеджера. Економіка та суспільство. 2018. 19. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-111
47. Abdelaal, K., Musthafa J., Halid, H. (2022) HRM Practices in Digital Era and its Positive Impact on Environmental Performance within Hotel Industry. *Socialbusiness Journal*. 3(2). DOI: 10.55862/asbjV3I2a001
48. Aloulou, W. (2019). Entrepreneurship and Innovation in the Digitalization Era: Exploring Uncharted Territories. In K. Mezghani, & W. Aloulou (Eds.), *Business Transformations in the Era of Digitalization* (pp. 179-203). IGI Global. https://doi.org/10.4018/978-1-5225-7262-6.ch011
49. Ardito, L., Cerchione, R., Del Vecchio, P., Raguseo E. Big data in smart tourism: challenges, issues and opportunities. Curr. Issues Tour., 22 (15) (2019), pp. 1805-1809
50. Atulkar, S., Kesari B. (2017). Satisfaction, loyalty and repatronage intentions: Role of hedonic shopping values. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 39. 23-34. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.06.013
51. Banche, B. (2020). *Digitization of business.* Analytical report BCG. Vlast.kz. URL: https://vlast.kz/ corporation/24539-cifrovizacia-biznesa.html
52. Barna, L.-E.-L. (2021). The Impact of Digitalization and Industry 4.0 on Business. ERP Systems can be a Solution for Business? *Resilience and*

Economic Intelligence Through Digitalization and Big Data Analytics, Sciendo. 98-105. https://doi.org/10.2478/9788366675704-011

53. Baykal, M. & Ayyıldız, A. Y. (2022). Otel Yöneticileri ve Misafirleri Perspektifinden Dijitalleşme . GSI Journals Serie A: *Advancements in Tourism Recreation and Sports Sciences*, 5 (2), 307-324 . DOI: 10.53353/atrss.1097060 (турецька)
54. *Belhadi, A., Kamble, S., Benkhati, I., Gupta, S., Mangla S. K. (2023). Does strategic management of digital technologies influence electronic word-of-mouth (eWOM) and customer loyalty? Empirical insights from B2B platform economy.* Journal of Business Research. *156. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113548*
55. Bharadwaj, Anandhi та El Sawy, Omar A. та Pavlou, Paul A. та Venkatraman, N. Venkat, Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights (1 червня 2013 р.). MIS Quarterly (2013), 37 (2), 471-482, доступно на SSRN: https://ssrn.com/abstract=2742300
56. Bijmolt, T.H.A., Leeflang, P.S.H., Block, F., Eisenbeiss, M., Hardie, B.G.S., Lemmens, A. and Saffert, P. (2010). Analytics for customer engagement. *Journal of Service Research*, Vol. 13 No. 3, pp. 341- 356
57. Binesh, F., Baloglu, S. (2023). Are we ready for hotel robots after the pandemic? A profile analysis. *Computers in Human Behavior*. Available online 26 June 2023. https://doi.org/10.1016/j.chb.2023.107854
58. Boiko M., Kulyk M., Bondar S., Romanchuk L., Lositska T. Consumer engagement in the conditions of business digitization: A case study of the hotel industry in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 2023, 21(3), 113-124. doi:10.21511/ppm.21(3).2023.09 (Scopus)
59. Boiko, M., Bosovska, M., Vedmid, N., Melnychenko S. and Stopchenko Y. (2022). Digitalization: Implementation in the tourism business of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, *20*(4), 24–41. doi:10.21511/ppm.20(4).2022.03

60. Bolton, R.N., McColl-Kennedy, J.R., Cheung, L., Zaki, M. Customer experience challenges: bringing together digital, physical and social realms. Journal of Service Management, 2018, 29(1). DOI: 10.1108/JOSM-04-2018-0113
61. Bosovska M., Boiko M., Bovsh L., Okhrimenko A. and Vedmid N. Foresight (prevision) of development of the tourist system in Ukraine. Problems and *Perspectives in Management*, 2023. 21(4), 696-712. doi:10.21511/ppm.21(4).2023.52.
62. Bosovska M., Boiko M., Bovsh L., Okhrimenko A. and Vedmid N. Foresight (prevision) of development of the tourist system in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 2023. 21(4), 696-712. doi:10.21511/ppm.21(4).2023.52
63. Bovsh L., Hopkalo L., Beridze R., Okhrimenko A. Assessment of social effectiveness of investments in the hospitality business of Ukraine. *Public and Municipal Finance*, 2019. 8(1), 94-103. doi:10.21511/pmf.08(1).2019.08
64. Bovsh L., Rasulova A., Boiko M., Bosovska M., Okhrimenko A. Digital distribution of hospitality services in the context of the COVID-19 pandemic. *Tourism and Travelling.* Volume 3 2020-2021, Issue #1, pp. 34-44. http://dx.doi.org/10.21511/tt.3(1).2022.05
65. Bovsh, L., Okhrimenko, A., Boiko, M. and Gupta, S.K. (2021). Tourist tax administration in the fiscal target system for hospitality businesses. *Public and Municipal Finance*, 10(1), 1-11. doi:10.21511/pmf.10(1).2021.01
66. Bowden, J. (2009). Customer engagement: a framework for assessing customer-brand relationships: the case of the restaurant industry. *J. Hosp. Market. Manag.* 18, 574–596. doi: 10.1080/19368620903024983
67. Bresciani, S., Ferraris, A., Huarng, K-H., Malhotra A. Digital transformation as a springboard for product, process and business model innovation. Journal of Business Research. 2021. 128, pp. 204-210
68. Breslin D, Gatrell C, Bailey K (2020) Developing insights through reviews: reflecting on the 20th anniversary of the international journal of management reviews. Int J Manag Rev 22:3–9. https:// doi. org/ 10. 1111/ ijmr. 12219

69. Buer, C. (2019). Digitalization in the hotel industry. Chapter in book *Tourism, Hospitality and Digital Transformation.* Routledge. 6-19. https://doi.org/10.4324/9780429054396-2

70. Buhalis, D. Technology in tourism-from information communication technologies to eTourism and smart tourism towards ambient intelligence tourism: a perspective article, Tourism Review, 2019, Vol. 75(1). https://doi.org/10.1108/TR-06-2019-0258

71. Canhoto, A.I., Quinton, S., Pera, R., Molinillo, S., Simkin, L. (2021). Digital strategy aligning in SMEs: A dynamic capabilities perspective. The Journal of Strategic Information Systems. 30(3). https://doi.org/10.1016/j.jsis.2021.101682

72. Cheung, M.L., Pires, G.D., Rosenberger, P.J., Leung, W.K.S., Sharipudin M-N. (2021). The role of consumer-consumer interaction and consumer-brand interaction in driving consumer-brand engagement and behavioral intentions. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 61. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102574

73. Chomiak-Orsa, I, Liszczyk, K. (2020). Digital marketing as a digital revolution in marketing communication. Informatyka Ekonomiczna. *Wroclaw University of Economics and Busines;* (2), 9–19. URL: http://dx.doi.org/10.15611/ie.2020.2.01

74. Cvent (2022). *Hotel Digital Transformation*: 9 Ideas, Trends for 2022. https://www.cvent.com/en/blog/hospitality/hotel-digital-transformation

75. Del Val Román, J.L. (2016), "Industria 4.0: la transformación digital de la industria", in Valencia: Conferencia de Directores y Decanos de Ingeniería Informática, Informes CODDII.

76. DevriX (2021). Top 10 Digital Business Models for Online Companies [Examples]. DevriX. URL: https://devrix.com/tutorial/top-10-digital-business-models-online-companies-examples/

77. Dredge, D. (2018), “Governance, tourism and resilience”, in Saarinen, J. and Gill, A. (Eds), Resilient Destinations and Tourism: Governance Strategies in the Transition towards Sustainability in Tourism, Routledge.
78. Dredge, D. (2022), "Regenerative tourism: transforming mindsets, systems and practices", Journal of Tourism Futures, Vol. 8 No. 3, pp. 269-281. https://doi.org/10.1108/JTF-01-2022-0015
79. El Sawy OA, Pereira F (2013) Business modelling in the dynamic digital space: an ecosystem approach. Springer, Berlin Heidelberg
80. Fang, J., Partovi, F.Y. (2022). Technology planning in the hotel industry. Tourism Management Perspectives. 44. https://doi.org/10.1016/j.tmp.2022.101018
81. Filieri, R., D’Amico, E., Destefanis, A., Paolucci, E. and Raguseo, E. "Artificial intelligence (AI) for tourism: an European-based study on successful AI tourism start-ups", International Journal of Contemporary Hospitality Management, 2021, Vol. 33 No. 11, pp. 4099-4125. https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2021-0220
82. Fisun, l., Kucher, M., Stebliuk, N., Saihak Y., and Prokopenko O. (2022). Modeling development strategy of tourism companies under the influence of external and internal environment: Evidence from Ukraine. *Tourism and Travelling*, *4*(1), 1-15. doi:10.21511/tt.4(1).2022.01
83. Galliers, R.D. Further Developments in Information Systems Strategizing: Unpacking the Concept https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199580583.003.0015
84. Gong, C. and Ribiere, V. (2021). Developing a unified definition of digital transformation, *Technovation*, 102, URL: https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102217
85. Gorina, G., Bocharova, Y., Kozhukhova, T., Ivanova, N., & Bohatyryova, G. (2022). The impact of COVID-19 on international Trade in Tourism services in Europe. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 43(3), 1091– 1098. https://doi.org/10.30892/gtg.43330-924

86. Gummerus, J., Liljander, V., Weman, E., and Pihlström, M. (2012). Customer engagement in a Facebook brand community. *Manag. Res. Rev.* 9, 857–877.
87. Hanh Le, A.N., Khoi, N. H., Nguyen D. P. (2021). Unraveling the dynamic and contingency mechanism between service experience and customer engagement with luxury hotel brands. *International Journal of Hospitality Management*. 99. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103057
88. Harrigan, P., Evers, U., Miles, M., Daly, T. (2017). Customer engagement with tourism social media brands. *Tourism Management*. 59. 597-609. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.09.015
89. Hasenzahl, L., Kalbaska, N., Cantoni, L. (2019). Digital transformation in the national tourism policies. *Proceedings of the 20th Annual International Conference on Digital Government Research*. June. 417–424. https://doi.org/10.1145/3325112.3325225
90. Hazal, E., & Mahmut, D. (2022). Effect of digital transformation on human resources planning in hotel businesses. *Scientific Collection «InterConf+»*, (24(121), 26–37. https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.08.2022.004
91. Hilton. https://www.hilton.com/en/corporate/
92. Hollebeek L.D. (2019) Developing business customer engagement through social media engagement-platforms: An integrative S-D logic/RBV-informed model. *Industrial Marketing Management.* Vol. 81. 89-98. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.11.016
93. HotelMatrix. Аналітика готельного ринку. https://www.hotelmatrix.report/
94. Hsu, Y-L. (2012). Facebook as international eMarketing strategy of Taiwan hotels. *International Journal of Hospitality Management*. 31(3). 972-980. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.11.005
95. Hyatt. https://www.hyatt.com/ru-RU/home/?src=adm_sem_crp_chico_crp_ppc_Hyatt-Brand-General-All-Hyatt-All_google_Evergreen2022_e_hyatt&gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwytS-BhCKARIsAMGJyzpfN-

a7147HRIpVWj85YjX6sTHIueg1s8Ervbctvaqqv Ux4jDKb_3waAng0EALw_wcB

96. Ingaldi, M. and Klimecka-Tatar, D. (2022). Digitization of the service provision process - requirements and readiness of the small and medium-sized enterprise sector. 3rd International *Conference on Industry 4.0 and Smart Manufacturing*, ISM 2021. 200:237-246. DOI: 10.1016/j.procs.2022.01.222
97. InterContinental Hotels Group (IHG). https://www.ihgplc.com/
98. *Ioannou, A., Tussyadiah, I., Yang Lu, Y. (2020). Privacy concerns and disclosure of biometric and behavioral data for travel*. International Journal of Information Management. *54. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102122*
99. Iranmanesh, M., Ghobakhloo, M., Nilashid, M., Tsengefg M-L., Yadegaridehkordih, E., Leungi N. (2022). Applications of disruptive digital technologies in hotel industry: A systematic review. *International Journal of Hospitality Management.* Vol.107. DOI: 10.1016/j.ijhm.2022.103304
100. Islam J.U., Hollebeek L. D., Rahman Z., Khan I., Rasool A. (2019). Customer engagement in the service context: An empirical investigation of the construct, its antecedents and consequences. *Journal of Retailing and Consumer Services*. Vol. 50. 277-285. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.05.018
101. Jackson, N. C., Dunn-Jensen L. M. Leadership succession planning for today's digital transformation economy: Key factors to build for competency and innovation. Business Horizons. Volume 64, Issue 2, March–April 2021, Pages 273-284. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.11.008
102. Jeou-Shyan, H., Hsuan, H., Chih-Hsing, L., Lin, L. and Chang-Yen, T. (2011), "*Competency analysis of top managers in the Taiwanese hotel industry*", International Journal of Hospitality Management, Vol. 30 No. 4, pp. 1044-1054.
103. Juliana, A., Pramezwary, D., Lemy, M., Pramono, R., Djakasaputra, A. and Purwanto, A. (2022). Hotel performance in the digital era: Roles of digital marketing, perceived quality and trust. J. Intell Manag. Decis., 1(1). 36-45 https://doi.org/10.56578/jimd010105.

104. Kaliappen, N., Hassan, A. (2022). Digital Trends in Asian Hotel Industry. In book: *Technology Application in Tourism in Asia*. DOI: 10.1007/978-981-16-5461-9_9
105. Kane, G.C., Palmer, D., Phillips, A.N., Kiron, D., Buckley, N. (2015). Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review*, July. UPL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/strategy/dup_strategy-not-technology-drives-digital-transformation.pdf
106. Kleinert J. Digital transformation. *Empirica.* 2021 URL: https://doi.org/10.1007/s10663-021-09501-0
107. *Koo, B., Jongsik Yu, J., Han, H. (2019). The role of loyalty programs in boosting hotel guest loyalty: Impact of switching barriers.* International Journal of Hospitality Management. *84. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102328*
108. Köseoglu, M. A., Altin, M., Chan, E., Aladag, O.F. What are the key success factors for strategy formulation and implementation? Perspectives of managers in the hotel industry. International Journal of Hospitality Management, 2020, 89. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102574
109. Kostynets, V., Kostynets, l., Korneyev, M., Nebaba N. and Sopin E. (2020). Development of internal tourism and hospitality in Ukraine. *Tourism and Travelling*, *3*(1), 25-33. doi:10.21511/tt.3(1).2022.04
110. Kühne, B. and Böhmann, T.(2019). Data-driven business models – building the bridge between data and value. Twenty-Seventh European Conference on Information Systems (ECIS2019), Stockholm-Uppsala, Sweden.
111. Lang V. Digitalization and Digital Transformation. In book: *Digital Fluency*. April 2021. (pp.1-50) DOI:10.1007/978-1-4842-6774-5_1
112. Lanzolla G, Lorenz A, Miron-Spektor E et al (2020a) Digital transformation: what is new if anything? Emerging patterns and management research. Acad Manag Discov 6:341–350. https:// doi. org/ 10.5465/ amd. 2020. 0144

113. *Lee, Y., Lee, S., Kim, D.Y (2020). Exploring hotel guests' perceptions of using robot assistants. Tourism Management Perspectives. 37. https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100781*

114. Li, Y. (2022). Digital Hotel Unified Management Platform Under Artificial Intelligence. In book: *The 2021 International Conference on Machine Learning and Big Data Analytics for IoT Security and Privacy*. DOI:10.1007/978-3-030-89511-2_68

115. Lim, W.M., Teh, P-L., Ahmed, P.K., Cheong, S-N., Ling, H-C., Yap, W.J. (2018). Going keyless for a seamless experience: Insights from a unified hotel access control system. *International Journal of Hospitality Management*. 75. 105-115. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.014

116. Lyu, J., Khan, A., Bibi, S., Chan, J.H. and Qi, X. (2022), "*Big data in action: an overview of big data studies in tourism and hospitality literature*", Journal of Hospitality and Tourism Management, Vol. 51, pp. 346-360.

117. Malchev, I. (2018). Innovation: great ideas need a place to hatch and grow (part II). Retrieved from https://job-wizards.com/en/inno-vation-great-ideas-need-a-place-to-hatch-and-grow-part-ii

118. Mariani, M., Baggio, R., Fuchs, M., Höepken W. Business intelligence and big data in hospitality and tourism: a systematic literature review. Int. J. Contemp. Hosp. Manag., 30 (12) (2018), pp. 3514-3554

119. Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., Quaglia R. Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: a dynamic capabilities perspective. J. Bus. Res., 123 (2021), pp. 642-656

120. Matt C., Hess T., Benlian A. Digital Transformation Strategies. *Business and Information Systems Engineering*. 2015. 57(5). 339–343. URL: http://link.springer.com/article/10.1007/s12599-015-0401-5.

121. Mazaraki, A., Boiko, M., Okhrimenko, A., Melnychenko, S. and Zubko, T. (2019) The impact of the national tourism system on the economic growth in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 17(4). 93–101 http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(4).2019.08

122. Mazaraki, A., Boiko, M., Okhrimenko, A., Melnychenko, S., Zubko T. The impact of the national tourism system on the economic growth in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management.* 2019. 17(4). 93–101. http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(4).2019.08

123. *Melián-González, S., Bulchand-Gidumal, J. (2016). A model that connects information technology and hotel performance.* Tourism Management. *53. 30-37. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.09.005*

124. Melnychenko S., Boiko M., Okhrimenko A., Bosovska M., Mazaraki N. Foresight technologies of economic systems: evidence from the tourism sector of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2020. 18 (4). 303-318. http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.25

125. Muhammad, S.S., Dey, B.L., Kamal, M.M., Alwi, S.F.S. (2021). Consumer engagement with social media platforms: A study of the influence of attitudinal components on cutting edge technology adaptation behavior. *Computers in Human Behavior*. 121. https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106802

126. Munasinghe, S., Hemmington, N., Schänzel, H., Poulston, J. (2022). Hospitality beyond the commercial domain: A triadic conceptualisation of hospitality in tourism from a host-guest encounter perspective. *International Journal of Hospitality Management*. Volume 107, https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103316

127. Nadeem, W., Tan, T.M., Tajvidi, M., Hajli. N. (2021). How do experiences enhance brand relationship performance and value co-creation in social commerce? The role of consumer engagement and self brand-connection. *Technological Forecasting and Social Change*. 171. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120952

128. Nambisan S (2017) Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship. Entrep Theory Pract 41:1029–1055. https:// doi. org/ 10. 1111/ etap. 12254

129. Nguyen, N., Dang-Van, T., Vo-Thanh, T., Do, H-N., Pervan, S. Digitalization strategy adoption: The roles of key stakeholders, big data organizational culture,

and leader commitment. International Journal of Hospitality Management. 2024. 117. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103643

130. Okhrimenko, A., Boiko M., Bosovska M., Vedmid N., Kulyk M. Changes in the activities of hotels in Ukraine and Poland as a result of the war: the migration aspect. *Problems and Perspectives in Management*. 2024. 22 (4), 352-367. doi: 10.21511/ppm.22(4).2024.27
131. Okhrimenko, A., Boiko, M., Bovsh, L., Melnychenko, S., Opanasiuk, N., Gupta, S.K. (2023). The Hospitality Industry's Impact on the COVID-19 Epidemic: A Case Study of Ukraine. In: Swarnkar, T., Patnaik, S., Mitra, P., Misra, S., Mishra, M. (eds) *Ambient Intelligence in Health Care. Smart Innovation, Systems and Technologies*, vol 317. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-19-6068-0_8
132. Okhrimenko, I., Sovik, I., Pyankova, S., Lukyanova A. Digital transformation of the socioeconomic system: prospects for digitalization in society. Espasios. Vol. 40 (Issue 38) Year 2019. Page 26
133. Ozdemir, O., Dogru, T., Kizildag, M., Erkmen, E. A critical reflection on digitalization for the hospitality and tourism industry: value implications for stakeholders. Int. J. Contemp. Hosp. Manag., 35 (9) (2023), pp. 3305-3321
134. Paiola, M., Schiavone, F., Grandinetti, R. and Chen, J. (2021).“*Digital servitization and sustainability through networking: some evidences from IoT-based business models*”, Journal of Business Research, Vol. 132, pp. 507-516.
135. Pisano, G. (2015). You need an innovation strategy. Harvard Busi-ness Review, 6, 44-54. Retrieved from https://hbr.org/2015/06/you-need-an-innovation-strategy
136. Pizam A. (2015). Lifestyle hotels: Consistency and uniformity vs. individuality and personalization. *International Journal of Hospitality Management*. 46. 213-214. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.03.009
137. Pizhuk, O.I. (2020). *Digital transformation of the economy of Ukraine*: limitations and opportunities. Monograph. Irpin. State University fisk. services of Ukraine (in Ukr.)

138. Porfírio, J. A. Carrilho, T. Felício, J. A. and J. Jardim J. A. Leadership characteristics and digital transformation. *Journal of Business Research*, 124:610–619, 2021.

139. Radisson Hotel Group. https://www.radissonhotels.com/uk-ua/

140. Ratna, S., Saide, S., Putri, A.M., Indrajit, R.E., Muwardi D. Digital transformation in tourism and hospitality industry: a literature review of blockchain, financial technology, and knowledge management. EuroMed Journal of Business. 2023. **DOI :** 10.1108/EMJB-04-2023-0118

141. Rêgo, B. S., Jayantilal, S., Ferreira J. J. & Carayannis E. G. Digital Transformation and Strategic Management: a Systematic Review of the Literature. Journal of the Knowledge Economy. Volume 13, pages 3195–3222, (2022). DOI:10.1007/s13132-021-00853-3

142. Ribeiro-Navarrete, S., Botella-Carrubi, D., Palacios-Marqués, D., Orero-Blat M. The effect of digitalization on business performance: An applied study of KIBS. J. Bus. Res., 126 (2021), pp. 319-326

143. Rigcentral. (2023). Digital Customer Engagement: How Businesses Deliver Customized Experiences to Customers. (2023). https://www.ringcentral.com/digital-customer-engagement-experience.html#:~:text=Digital%20engagement%20is%20the%20process,social%20media%2C%20and%20many%20more

144. Romero-Martínez, A.M., García-Muiña, F.E. (2021). Digitalization level, corruptive practices, and location choice in the hotel industry. *Journal of Business Research*. 136, 176-185. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.032

145. Roy, S.K., Singh, G., Sadeque, S., Harrigan, P., Coussement, K. (2023). Customer engagement with digitalized interactive platforms in retailing. *Journal of Business Research*. 164. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114001

146. Santini, F. de O., Ladeira, W.J., Pinto, D.C., Herter, M.M., Sampaio, C.H., Babin B.J. (2020). Customer engagement in social media: A framework and meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48 (6), pp. 1211-1228

147. Sigala, S. New technologies in tourism: From multi-disciplinary to anti-disciplinary advances and trajectories. Tourism Management Perspectives. 25. 151-155 https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.12.003

148. So, K. K. F., Wei W., Martin, D. (2021). Understanding customer engagement and social media activities in tourism: A latent profile analysis and cross-validation. *Journal of Business Research.* 129. 474-483. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.054

149. Suder, M., Duda, J., Kusa, R. and Mora-Cruz, A. (2022). At the crossroad of digital and tourism entrepreneurship: mediating effect of digitalization in hospitality industry. *European Journal of Innovation Management*. DOI: 10.1108/EJIM-08-2022-0422

150. Tajeddini, K., Ratten, V. and Merkle, T. (2019). Tourism hospitality and digital transformation: The relevance for society. In: Tajeddini, Kayhan, Ratten, Vanessa and Merkle, Thorsten, (eds.) *Tourism, Hospitality and Digital Transformation: Strategic Management Aspects. Innovation and Technology Horizons.* Routledge. URL: http://shura.shu.ac.uk/information.html

151. The 2020 Digital Transformation Report. Travel and Hospitality. Skift. https://skift.com/wp-content/uploads/2020/08/The-2020-Digital-Transformation-Report.pdf

152. The Digital Competence Framework 2.0. *EU Science Hub The European Commission's science and knowledge service*. URL: https://ec.europa.eu/jrc/en/digcomp/digital-competence-framework

153. Thinkwell N., Maree T. (2022). Consumer brand engagement: Refined measurement scales for product and service contexts. *Journal of Business Research.* Vol. 146. 228-240 https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.064

154. Tomczyk, A.T., Buhalis, D., Fan, D.X.F., Williams, N.L. (2022). Price-personalization: Customer typology based on hospitality business. *Journal of Business Research*. 147. 462-476. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.036

155. Touni, R., Kim, W. G., Haldorai, K., Rady, A. (2022). Customer engagement and hotel booking intention: The mediating and moderating roles of customer-

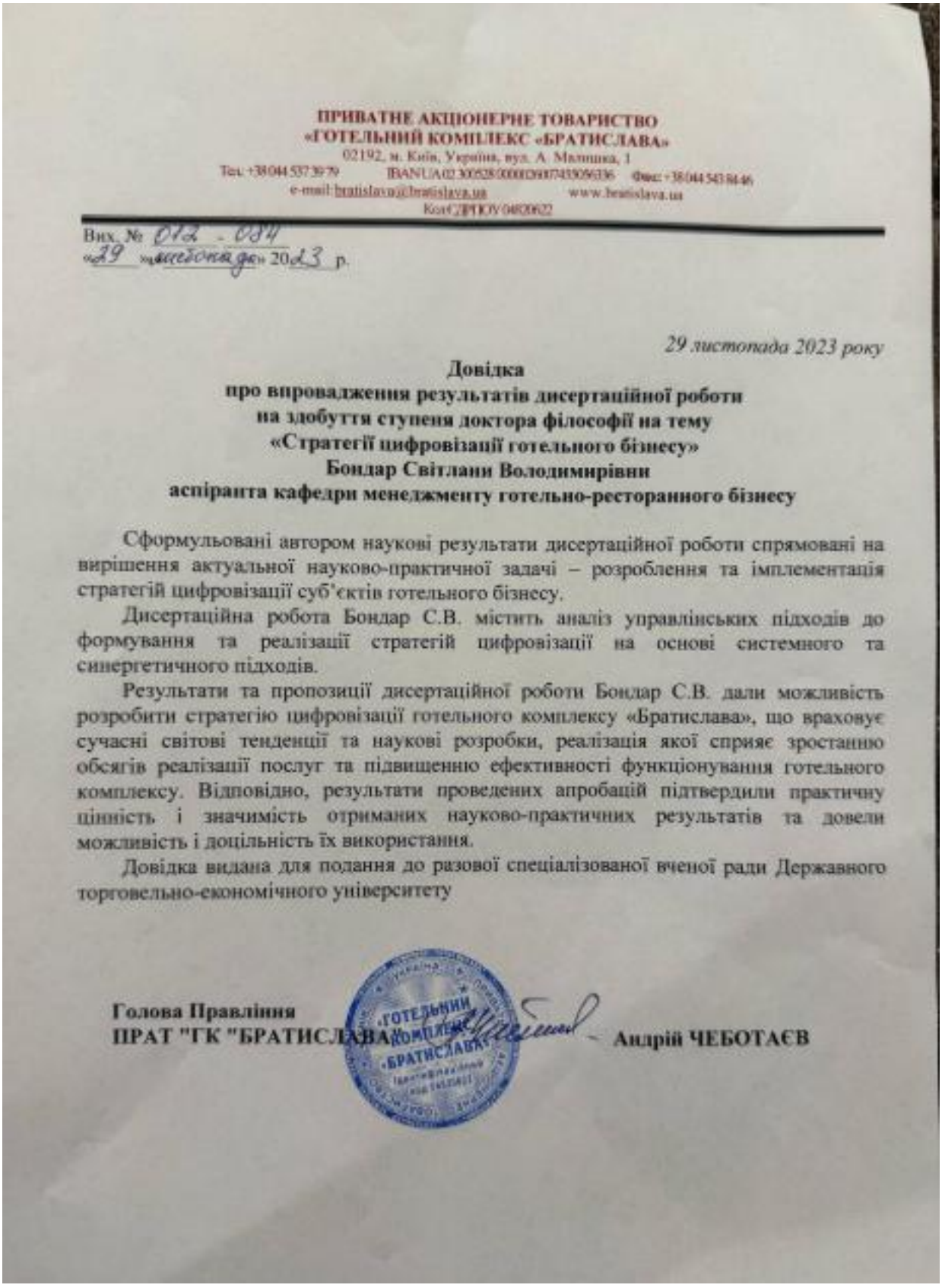
perceived value and brand reputation. *International Journal of Hospitality Management.* 104. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103246

156. Trischler M. F. G., Li-Ying J. Digital business model innovation: toward construct clarity and future research directions. Review of Managerial Science. Springer. 04. Januar 2022. https://doi.org/10.1007/s11846-021-00508-2
157. Troisi O., Visvizi A., Grimaldi M. Digitalizing business models in hospitality ecosystems: toward data-driven innovation. Eur. J. Innov. Manag., 26 (7) (2023), pp. 242-277
158. Twilo. (2023). What's influencing digital customer engagement trends in 2023? https://www.twilio.com/blog/whats-influencing-digital-customer-engagement-trends-in-2023
159. Ukrainian Hotels and Resorts Association. (2023). https://uhra.com.ua/
160. Van Bommel, E., Edelman, D. and Ungerman, K. (2014), "*Digitizing the consumer decision journey*", McKinsey Quarterly, Vol. 6 June, pp. 1-8.
161. Verhoef, P. C., Reinartz, W. J., and Krafft, M. (2010). Customer engagement as a new perspective in customer management. *J. Serv. Res.* 13, 247–252. doi: 10.1177/1094670510375461
162. Verhoefa, P.C., Broekhuizena, T., Bartb, Y., Bhattacharyaa, A., Donga, J.Q., Fabiana, N., Haenleinc, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda, *Journal of Business Research*, 122, 889-901 https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022
163. Warner, K.S. , Wager M., Building dynamic capab). The service digitalization in fine-dining restaurants: a cost-benefit perspective. International Journal of Contemporary Hospitality Management, (ahead-of-print).ilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. Long. Range Plan., 52 (3) (2019), pp. 326-349
164. Weill, P., Woerner, S. (2018). *What's Your Digital Business Model? Six Questions to Help You Build the Next-Generation Enterprise*. Harvard Business Review Press

165. Wynn, M.G., Jones, P. (2022) IT Strategy in the Hotel Industry in the Digital Era. Sustainability. 14(17):10705. DOI: 10.3390/su141710705
166. Yeow, A., Soh, C. and Hansen, R. (2018). Aligning with new digital strategy: A dynamiccapabilities approach. Journal of Strategic Information Systems, 27(1), 43-58.
167. Yoo Y, Boland RJ, Lyytinen K, Majchrzak A (2012) Organizing for innovation in the digitized world. Organ Sci 23:1398–1408. https:// doi. org/ 10. 1287/ orsc. 1120. 0771
168. YouControl. Офіційний сайт. Повне досьє на кожну компанію України. https://youcontrol.com.ua/
169. Zakić, N., Ćirić, M., Ćurčić N. (2022) The impact of sociodemographic variables on customer satisfaction when using digital services of hotels. *Ekonomija Teoraja i praksa*. 15(3). 13-29. DOI: 10.5937/etp2203013Z
170. Zaragoza-Sáez, P., Marco-Lajara, B., Úbeda-García, M., Manresa-Marhuenda, E. (2024). Exploratory and co-exploratory innovation. The mediating role of digitalization on competitiveness in the hotel 2018, 199. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123069
171. Zaridis, A. D., Soldatou, H., Soldatou, A.-I. (2019). Entrepreneurial strategies and practices for innovation in the hospitality industry. Tourism and Travelling, 2 (1). 35-44. http://dx.doi.org/10.21511/tt.2(1).2019.05

ДОДАТКИ

Додаток А



ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС «БРАТИСЛАВА»
02192, м. Київ, Україна, вул. А. Малишка, 1
Тел: +38 044 537 39 79 IBAN UA02 305528 0000 0980 7453 0963 36 Факс: +38 044 543 84 46
e-mail: bratislava@bratislava.ua www.bratislava.ua
Код ЄДРПОУ 04020622

Вих. № 012 - 034
«29» листопада 2023 р.

29 листопада 2023 року

Довідка
про впровадження результатів дисертаційної роботи
на здобуття ступеня доктора філософії на тему
«Стратегії цифровізації готельного бізнесу»
Бондар Світлани Володимирівни
аспіранта кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу

Сформульовані автором наукові результати дисертаційної роботи спрямовані на вирішення актуальної науково-практичної задачі – розроблення та імплементація стратегій цифровізації суб'єктів готельного бізнесу.

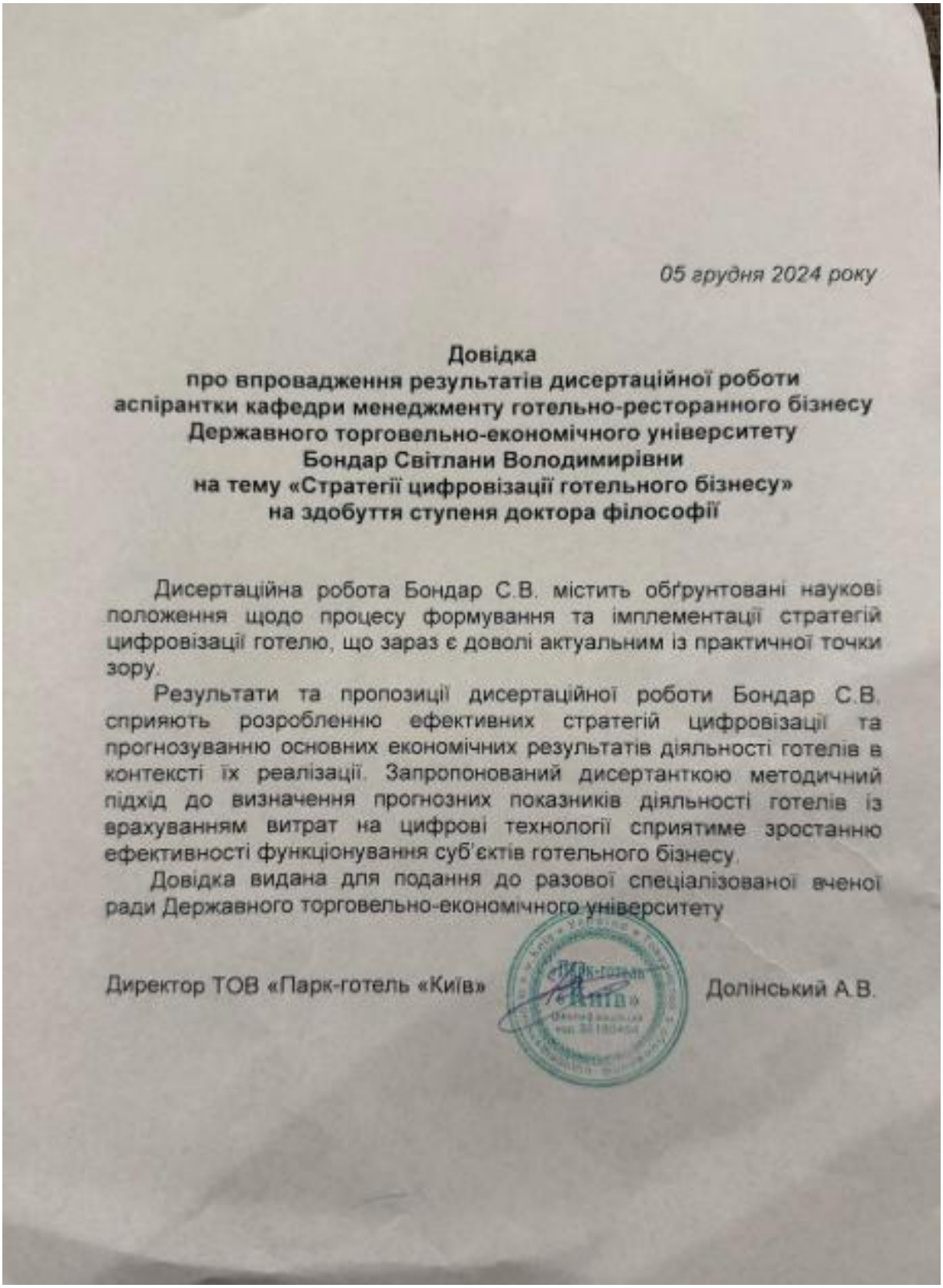
Дисертаційна робота Бондар С.В. містить аналіз управлінських підходів до формування та реалізації стратегій цифровізації на основі системного та синергетичного підходів.

Результати та пропозиції дисертаційної роботи Бондар С.В. дали можливість розробити стратегію цифровізації готельного комплексу «Братислава», що враховує сучасні світові тенденції та наукові розробки, реалізація якої сприяє зростанню обсягів реалізації послуг та підвищенню ефективності функціонування готельного комплексу. Відповідно, результати проведених апробацій підтвердили практичну цінність і значимість отриманих науково-практичних результатів та довели можливість і доцільність їх використання.

Довідка видана для подання до разової спеціалізованої вченої ради Державного торговельно-економічного університету

Голова Правління
ПРАТ "ГК "БРАТИСЛАВА" **Андрій ЧЕБОТАЄВ**

Додаток Б



05 грудня 2024 року

Довідка
про впровадження результатів дисертаційної роботи
аспірантки кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу
Державного торговельно-економічного університету
Бондар Світлани Володимирівни
на тему «Стратегії цифровізації готельного бізнесу»
на здобуття ступеня доктора філософії

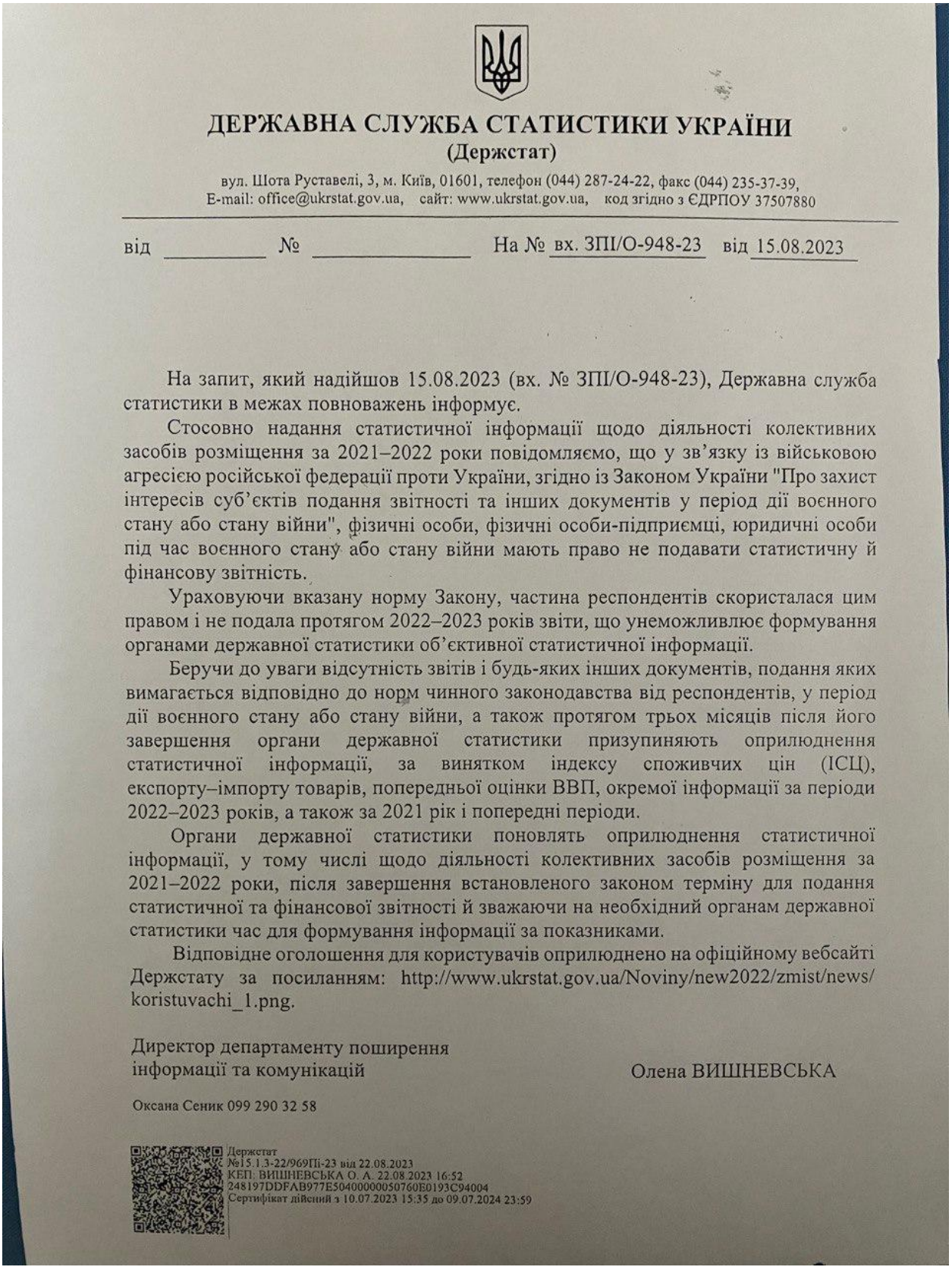
Дисертаційна робота Бондар С.В. містить обґрунтовані наукові положення щодо процесу формування та імплементації стратегій цифровізації готелю, що зараз є доволі актуальним із практичної точки зору.

Результати та пропозиції дисертаційної роботи Бондар С.В. сприяють розробленню ефективних стратегій цифровізації та прогнозуванню основних економічних результатів діяльності готелів в контексті їх реалізації. Запропонований дисертанткою методичний підхід до визначення прогнозних показників діяльності готелів із врахуванням витрат на цифрові технології сприятиме зростанню ефективності функціонування суб'єктів готельного бізнесу.

Довідка видана для подання до разової спеціалізованої вченої ради Державного торговельно-економічного університету

Директор ТОВ «Парк-готель «Київ» Долінський А.В.

Додаток В



ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ
(Держстат)

вул. Шота Руставелі, 3, м. Київ, 01601, телефон (044) 287-24-22, факс (044) 235-37-39,
E-mail: office@ukrstat.gov.ua, сайт: www.ukrstat.gov.ua, код згідно з ЄДРПОУ 37507880

від _____ № _____ На № вх. ЗПІ/О-948-23 від 15.08.2023

На запит, який надійшов 15.08.2023 (вх. № ЗПІ/О-948-23), Державна служба статистики в межах повноважень інформує.

Стосовно надання статистичної інформації щодо діяльності колективних засобів розміщення за 2021–2022 роки повідомляємо, що у зв'язку із військовою агресією російської федерації проти України, згідно із Законом України "Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни", фізичні особи, фізичні особи-підприємці, юридичні особи під час воєнного стану або стану війни мають право не подавати статистичну й фінансову звітність.

Ураховуючи вказану норму Закону, частина респондентів скористалася цим правом і не подала протягом 2022–2023 років звіти, що унеможливлює формування органами державної статистики об'єктивної статистичної інформації.

Беручи до уваги відсутність звітів і будь-яких інших документів, подання яких вимагається відповідно до норм чинного законодавства від респондентів, у період дії воєнного стану або стану війни, а також протягом трьох місяців після його завершення органи державної статистики призупиняють оприлюднення статистичної інформації, за винятком індексу споживчих цін (ІСЦ), експорту–імпорту товарів, попередньої оцінки ВВП, окремої інформації за періоди 2022–2023 років, а також за 2021 рік і попередні періоди.

Органи державної статистики поновлять оприлюднення статистичної інформації, у тому числі щодо діяльності колективних засобів розміщення за 2021–2022 роки, після завершення встановленого законом терміну для подання статистичної та фінансової звітності й зважаючи на необхідний органам державної статистики час для формування інформації за показниками.

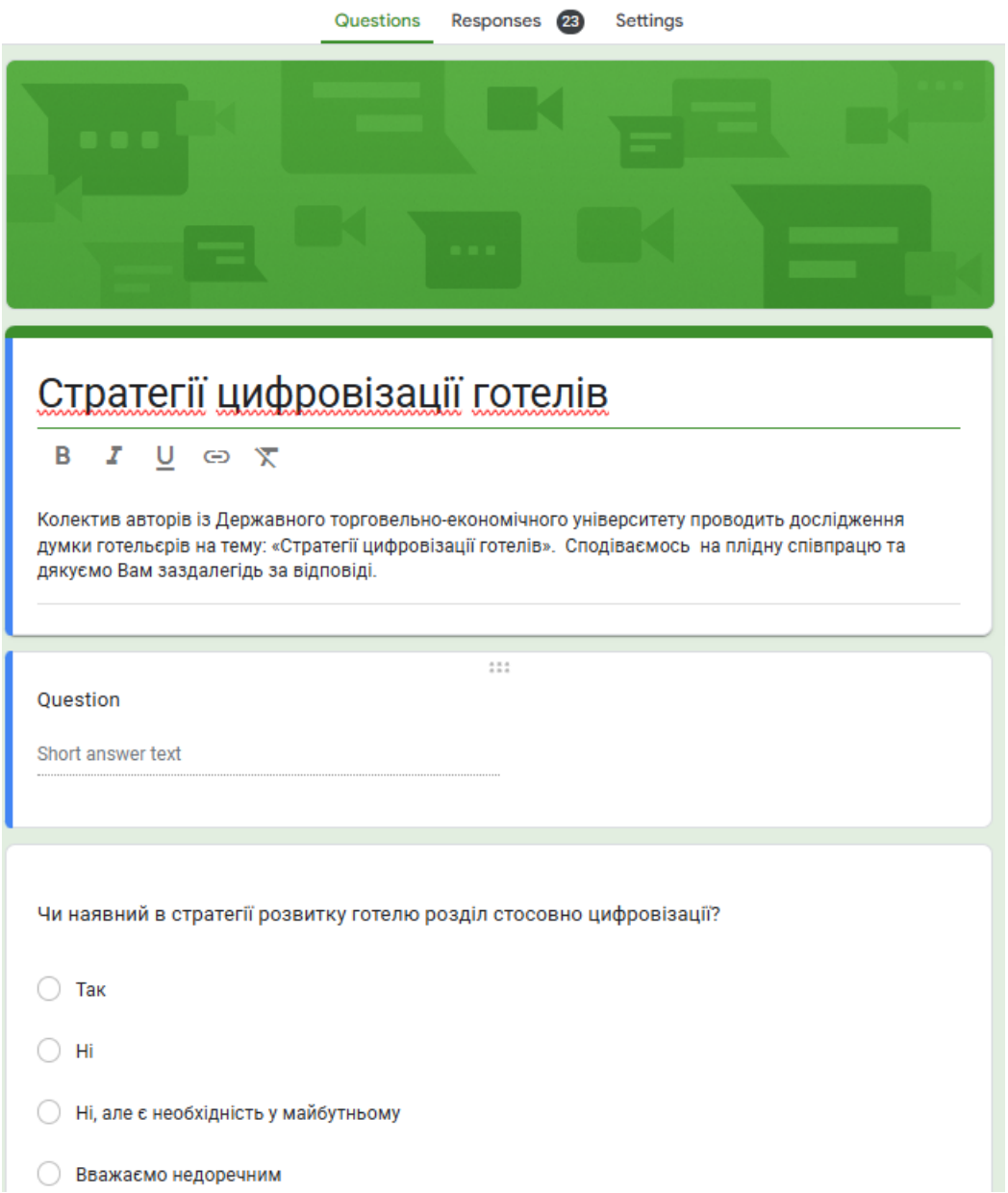
Відповідне оголошення для користувачів оприлюднено на офіційному вебсайті Держстату за посиланням: http://www.ukrstat.gov.ua/Noviny/new2022/zmist/news/koristuvachi_1.png.

Директор департаменту поширення
інформації та комунікацій Олена ВИШНЕВСЬКА

Оксана Сеник 099 290 32 58

Держстат
№15.1.3-22/969Пі-23 від 22.08.2023
КЕП: ВИШНЕВСЬКА О. А. 22.08.2023 16:52
248197DDFAB977E5040000005076OE0193C94004
Сертифікат дійсний з 10.07.2023 15:35 до 09.07.2024 23:59

Додаток Г



Questions Responses 23 Settings

Стратегії цифровізації готелів

Колектив авторів із Державного торговельно-економічного університету проводить дослідження думки готельєрів на тему: «Стратегії цифровізації готелів». Сподіваємось на плідну співпрацю та дякуємо Вам заздалегідь за відповіді.

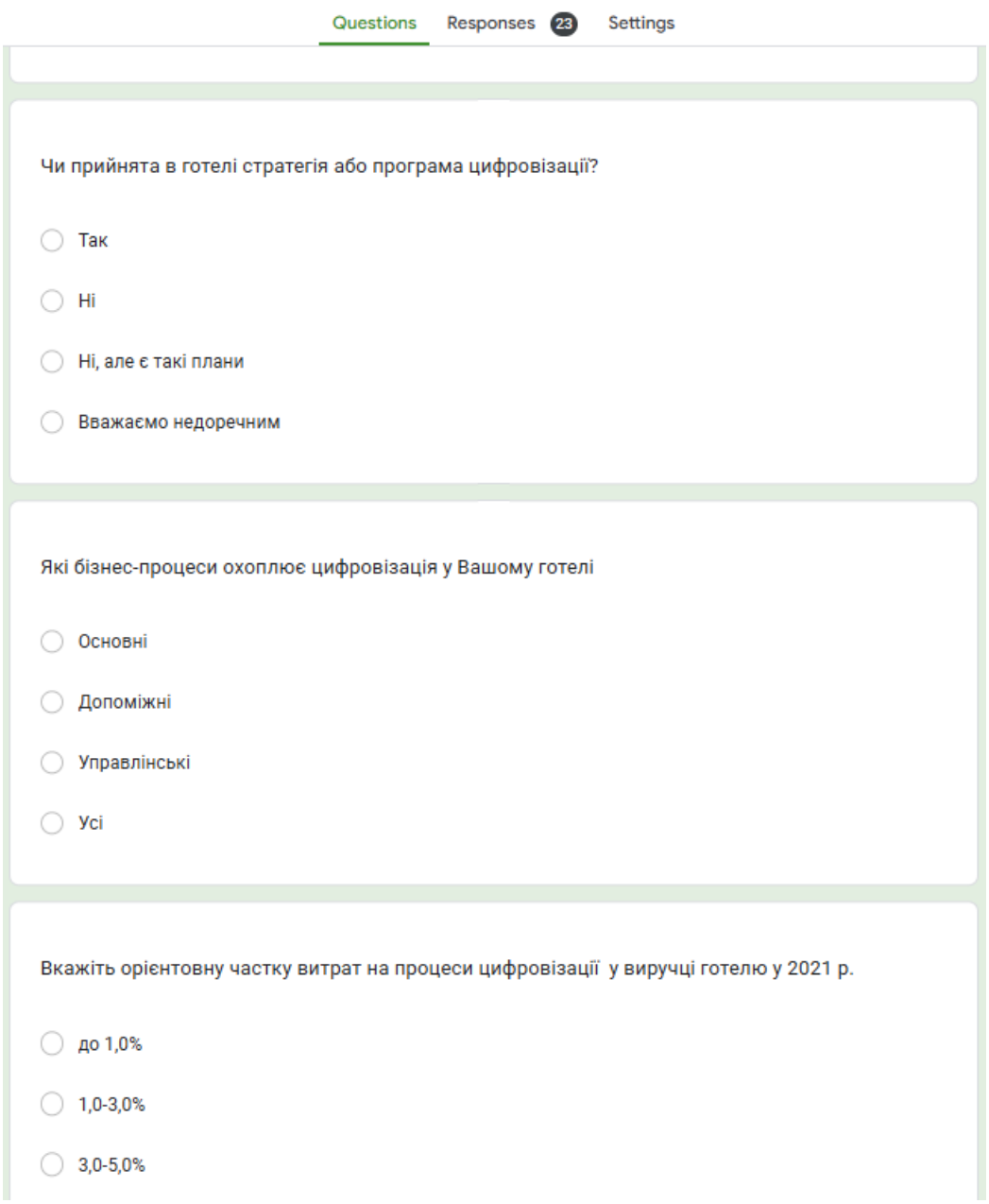
Question

Short answer text

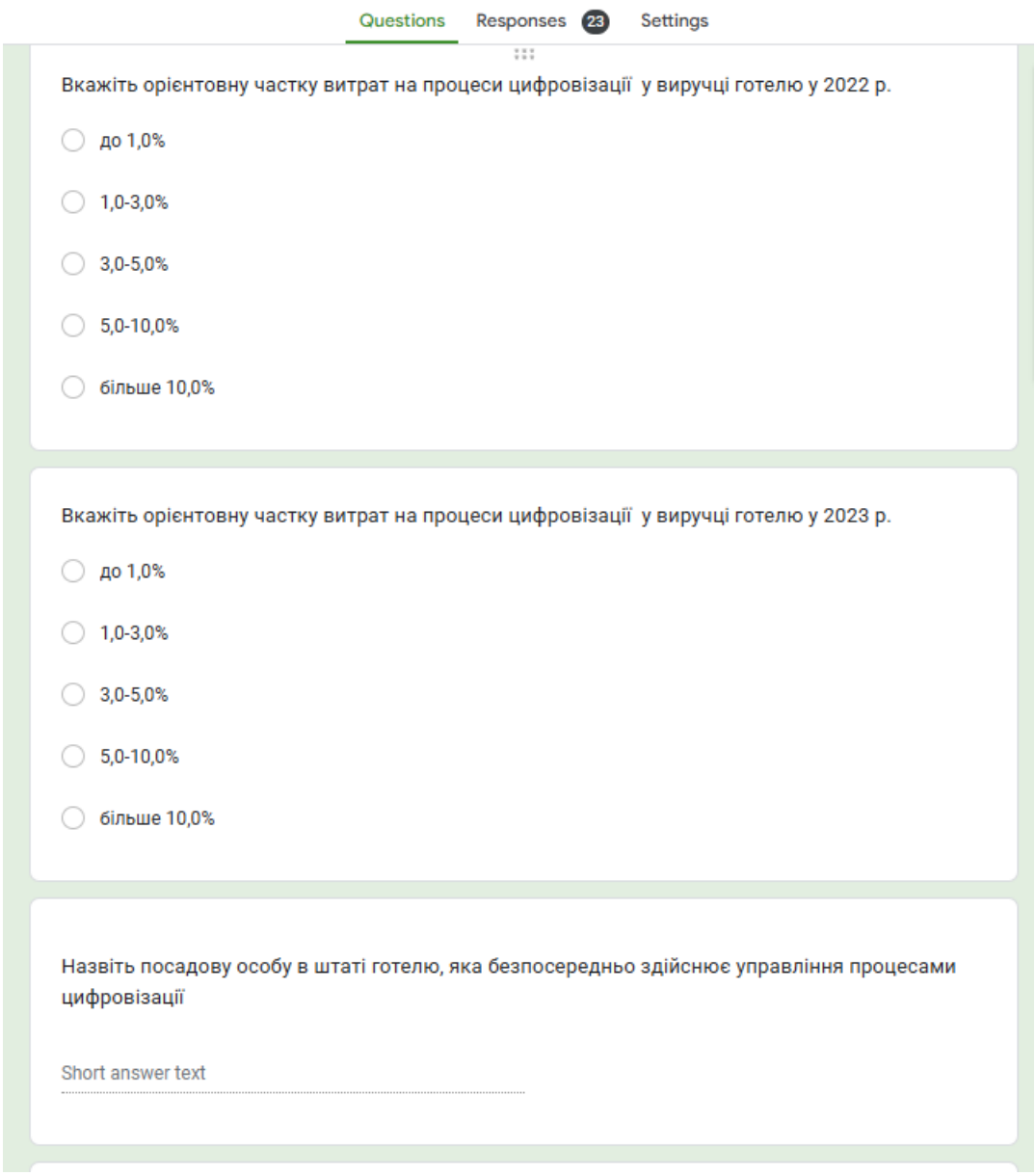
Чи наявний в стратегії розвитку готелю розділ стосовно цифровізації?

- Так
- Ні
- Ні, але є необхідність у майбутньому
- Вважаємо недоречним

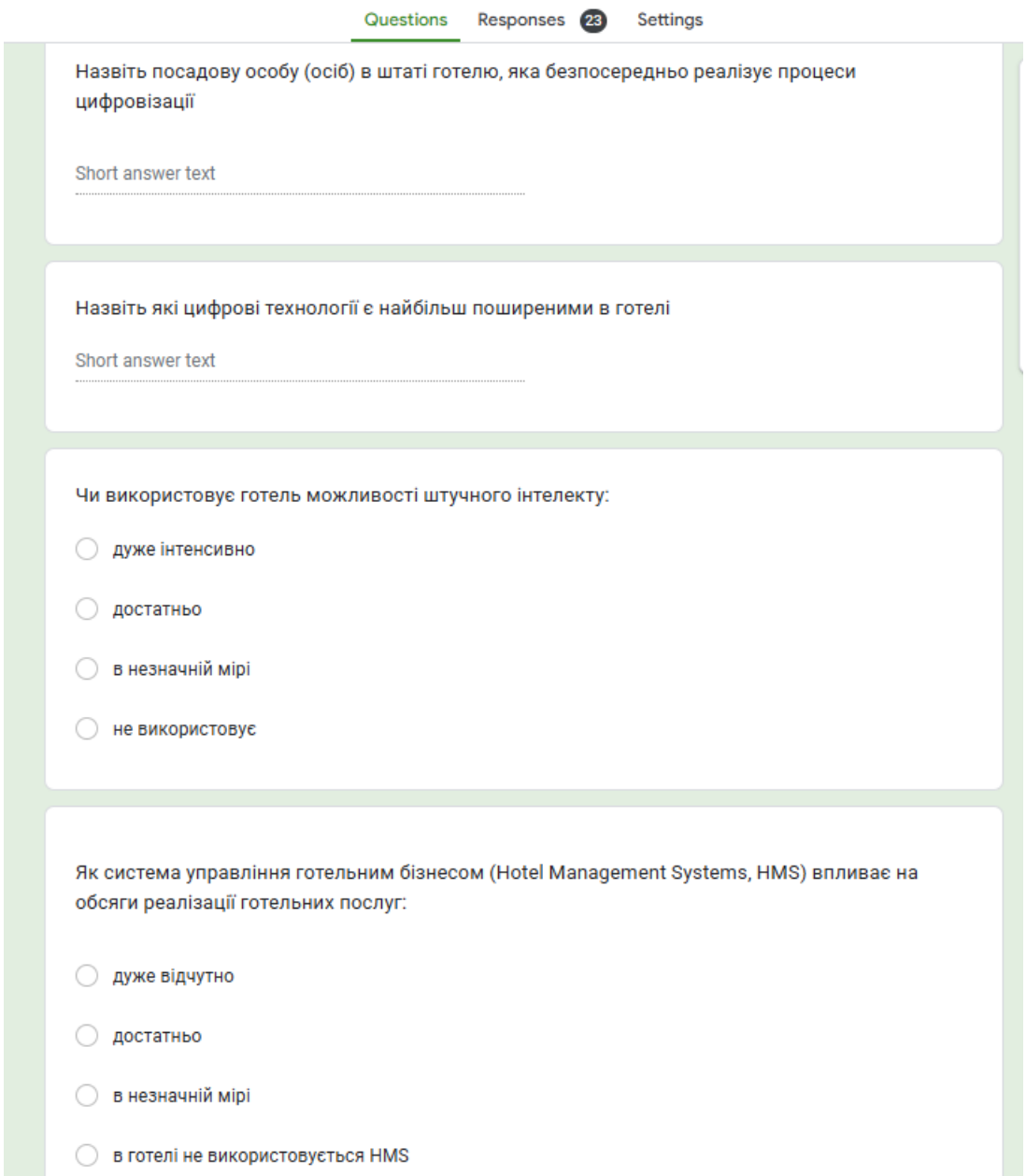
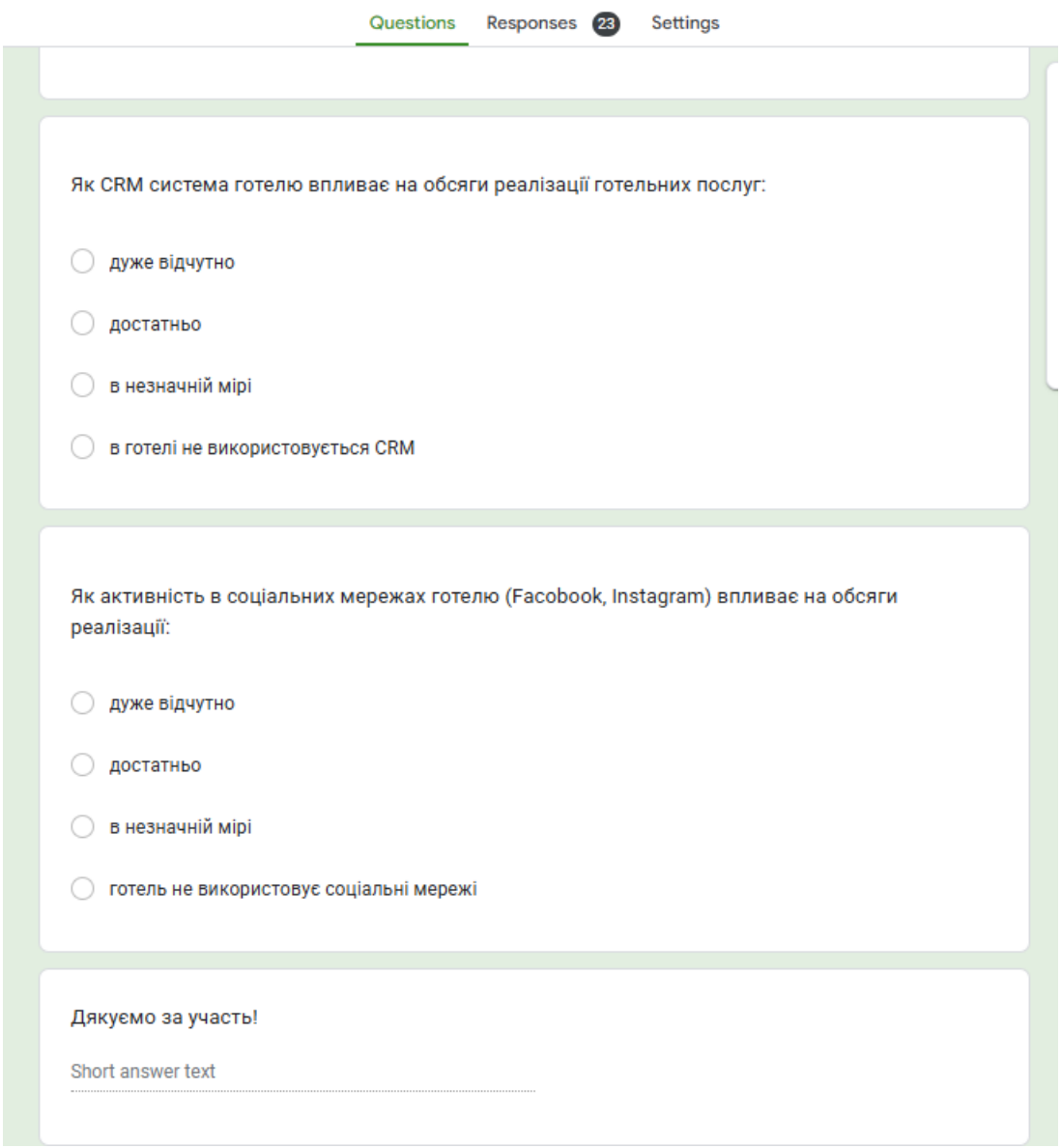
Продовження додатку Г



Продовження додатку Г



Продовження додатку Г



Продовження додатку Г