

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

ORGANISATIONAL AND ECONOMIC INSTRUMENTS FOR THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF HOSPITALITY INDUSTRY ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITALISATION

У статті розглянуто ключові аспекти та підходи до стратегічного управління підприємствами у сфері гостинності, зважаючи на сучасні виклики цифрової трансформації. Проведено аналіз глобальних тенденцій цифровізації, що впливають на розвиток індустрії гостинності, включаючи впровадження інформаційних технологій, автоматизацію бізнес-процесів, розвиток онлайн-платформ та інтеграцію систем управління взаємодією з клієнтами. Висвітлено вплив цифрових рішень на ефективність управлінських функцій, зокрема, стратегічного планування, оптимізації витрат, персоналізації обслуговування та підвищення якості надання послуг. Особливу увагу приділено організаційним змінам, необхідним для адаптації до умов цифрової економіки. Також запропоновано такі основні компоненти таких інструментів: організаційні та економічні. Дослідження має теоретичне і практичне значення для фахівців у сфері гостинності, менеджерів, аналітиків та науковців, які займаються питаннями стратегічного розвитку підприємств в умовах цифрової трансформації. **Ключові слова:** індустрія гостинності, туризм, дестинація, стратегія гостинності, цифровізація, інформаційні технології, екологізація, онлайн маркетинг.

The article examines key aspects, organizational and economic instruments and approaches to strategic management of hospitality enterprises, taking into account the modern challenges of digital transformation. The purpose of the study is to identify and substantiate innovative organizational and economic tools that contribute to increasing the competitiveness, efficiency and sustainability of enterprises in the conditions of digitalization. The article analyzes global digitization trends affecting the development of the hospitality industry, including the introduction of information technologies, automation of business processes, the development of online platforms and the integration of customer relationship management (CRM) systems. The influence of digital solutions on the effectiveness of management functions, in particular, strategic planning, cost optimization, personalization of service and improvement of the quality of service provision is highlighted. Special attention is paid to organizational changes necessary for adaptation to the conditions of the digital economy. Approaches to the development of long-term strategies based on innovative technologies and focused on client-centricity are described. The article also considers economic models that contribute to the effective implementation of digital tools in the activities of enterprises. As a result of the study, practical recommendations for the use of organizational and economic tools, such as digital marketing, big data analytics (Big Data), automated resource management systems (ERP) and e-commerce platforms, were proposed. The main components of such tools are also proposed: organizational and economic. The need for investments in the development of digital competences of personnel and strengthening of innovative culture in organizations is emphasized. The study has theoretical and practical significance for hospitality professionals, managers, analysts and scientists who deal with issues of strategic development of enterprises in the conditions of digital transformation.

Keywords: hospitality industry, tourism, destination, hospitality strategy, digitalization, information technologies, greening, online marketing.

УДК 65.012.4:338.48:004.9

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.15-43>

Зубехіна Т.В.¹

к.пед.н., доцент,
Луцький національний технічний
університет

Матвійчук Л.Ю.²

д.е.н., професор,
Луцький національний технічний
університет

Zubekhina Tetiana

Lutsk National Technical University

Matviichuk Liudmyla

Lutsk National Technical University

Постановка проблеми. Стрімкий розвиток цифрових технологій створив основу для цифрової економіки в усіх галузях, і зростає інтерес до вивчення її впливу на економічне зростання. Впровадження нових інформаційних систем кардинально змінило потреби клієнтів, а інтернет привчає людей до того, що вони можуть діяти онлайн і миттєво отримувати необхідну інформацію. Цифровізація відкриває перед індустрією гостинності безліч нових можливостей для ефективного застосування новітніх інструментів, але цей процес може бути ефективним і результативним тільки за наявності правильної стратегії. Оскільки розмаїття туристичних послуг значно зросло, клієнтів дедалі більше хвилює сервіс, постійне спілкування та персоналізація пропозицій, що завжди враховує побажання та вимоги клієнта. Водночас туристичні організації

особливо зацікавлені в пошуку нових способів оптимізації основних і допоміжних бізнес-процесів та раціоналізації їхнього впливу на управління, щоб забезпечити підвищення конкурентоспроможності послуг гостинності.

Україна є активним учасником процесу цифровізації, а формування політики в цифровій сфері – одним із чинників, що визначають стратегічні напрями сталого розвитку країни. Про це свідчить ухвалення Концепції цифрового економічного і соціального розвитку України на 2018–2020 роки, в якій визначено основні цілі та засади цифрового розвитку України та індикативний план їх реалізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливість впровадження цифрових технологій у стратегії управління. У своїх роботах вони аналізують роль CRM-систем, онлайн-платформ для

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9929-4405>

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1694-6178>

бронювання, автоматизації процесів і штучного інтелекту в оптимізації взаємодії з клієнтами у своїх працях розглядали такі зарубіжні науковці, як Ф. Котлер [5], Б. Боуен [1] та Р. Катц [3]. Вітчизняні дослідники, зокрема Вахович І. [6], Матвійчук Л. [6], Смаль Б. [6], Вацепура Н. [7], Худавердієва В. [10], Фостолович В. [2] та ін. детально описують вплив інновацій на конкурентоспроможність компаній. Їхні дослідження демонструють, що підприємства, які активно впроваджують цифрові рішення, мають переваги у швидкості обслуговування, аналізі потреб клієнтів і розширенні ринків. Аналіз сучасних досліджень свідчить про значний інтерес до впливу цифровізації на підприємства індустрії гостинності. Науковці пропонують різноманітні підходи та інструменти для підвищення конкурентоспроможності, однак не акцентують на важливості комплексного підходу до їхнього впровадження.

Постановка завдання. Мета статті полягає у дослідженні та обґрунтуванні ефективних підходів та інструментів, які сприяють стратегічному розвитку підприємств у сфері гостинності в контексті цифрової трансформації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для України пріоритетним є вектор європейської

економічної інтеграції, зумовлений геополітичними, соціально-політичними, економічними, історичними та культурними реформами. Незважаючи на труднощі в національній економіці, інтеграція до ЄС є для України однією з можливостей залучення іноземних інвестицій та новітніх технологій, збільшення власного туристичного потенціалу та розвитку індустрії гостинності. Тому формування організаційно-економічних механізмів стратегічного управління розвитком індустрії гостинності повинно ґрунтуватися на використанні цифровізації як важливого елемента створення відкритого інформаційного простору, забезпечення порівнянності інформації та вдосконалення процесів передавання, сприйняття й узагальнення інформації в усій індустрії туризму. Інтеграція в європейський і глобальний простір має бути полегшена за умови дотримання відповідних стандартів для забезпечення порівнянності інформації та поліпшення процесів передавання, сприйняття й узагальнення інформації в рамках всієї індустрії туризму [5].

Соціальні мережі за останні роки стали невід’ємною частиною стратегій просування і взаємодії підприємств індустрії гостинності з клієнтами. Можна виділити такі ключові тенденції динаміки їх використання (табл. 1):

Таблиця 1

Впровадження цифровізації в індустрію гостинності: ключові показники

Параметр	Цифровий показник	Джерела економічного ефекту
Частка онлайн-бронювань у готелях	70–80% у розвинених країнах	Збільшення доходів через автоматизацію та зменшення витрат на посередників.
Використання CRM-систем	До 60% підприємств індустрії гостинності	Персоналізація обслуговування збільшує середній чек на 15–20%.
Економія витрат завдяки IoT	До 30% на енергоефективності	Використання «розумних» систем освітлення, опалення та водопостачання.
Частка доходів від цифрових каналів	40–50% загального доходу підприємств	Продажі через власні платформи, мобільні додатки, маркетплейси.
Час обробки запиту клієнта	Скорочення до 2–5 хвилин завдяки чат-ботам	Підвищення задоволеності клієнтів і ефективності роботи персоналу.
Рівень автоматизації процесів	До 75% у провідних мережах готелів	Автоматизація реєстрації, check-in/check-out та оплати знижує витрати на адміністративний персонал.
Середнє зростання доходу після цифровізації	15–25% через підвищення ефективності та збільшення клієнтської бази	Швидший доступ до ринків, залучення нових аудиторій через онлайн-платформи.
Використання Big Data для прогнозування	До 50% компаній використовують аналітику для оптимізації ціноутворення та управління запасами	Підвищення точності прогнозування попиту до 85%.
Економія часу для клієнтів	Скорочення часу бронювання та реєстрації на 60–70%	Збільшення повторних замовлень і позитивного клієнтського досвіду.
Інвестиції в цифровізацію	\$100 000–500 000 для середнього готелю	Окупність інвестицій через 2–4 роки за рахунок збільшення прибутковості.
Частка мобільних додатків у замовленнях	До 30–40% усіх бронювань	Зростання мобільного сегменту в структурі доходів.
Частка використання роботизованих технологій	10–15% у великих мережах	Роботи для доставки їжі, прибирання, інформаційні кіоски.

Джерело: авторська розробка

– просування бренду (використання Facebook, Instagram, TikTok для розміщення контенту, що демонструє унікальність послуг (готелі, ресторани, туристичні агенції);

– онлайн-взаємодія: (месенджери WhatsApp і Facebook Messenger забезпечують швидкий зв'язок із клієнтами, прийом бронювань і обробку запитів);

– реклама і таргетинг (платформи дозволяють запускати рекламу з точним налаштуванням за аудиторіями);

– робота з відгуками (YouTube і Facebook використовуються для розміщення відео-відгуків, підвищення довіри клієнтів).

Аналізуючи таблицю можемо спостерігати потенційний економічний ефект, зокрема, збільшення доходів – +15–25% завдяки залученню нових клієнтів і оптимізації продажів; скорочення витрат – -20–30% завдяки автоматизації та впровадженню енергоефективних технологій; покращення клієнтського досвіду – підвищення рівня задоволеності на 25–35%. Останніми роками популярність соціальних мереж у світі зазнала значних змін (рис. 1).

Ці цифри відображають загальну тенденцію зростання кількості користувачів соціальних мереж у світі протягом останніх п'яти років. Зокрема, значне зростання спостерігається у платформ Instagram та TikTok. Facebook – лідер серед соціальних мереж, який першим подолав позначку в один мільярд зареєстрованих акаунтів. Нині

вона має понад 2,9 мільярда щомісячних активних користувачів. Щомісяця Facebook залучає на свій сайт 1,8 мільярда унікальних відвідувачів, що становить понад дві третини щомісячних активних користувачів. Використання мобільних інтернет-сервісів може допомогти забезпечити дотримання комунікаційної політики, максимально використати функціональність наявних комунікаційних систем і скоротити витрати на зв'язок (табл. 2).

Таблиця 2

Соціальні мережі та їх роль в індустрії гостинності

Соціальні мережа	Роль в індустрії гостинності
Instagram і TikTok	показують найбільші темпи зростання через інтерактивний контент (сторіз, відео)
Facebook	зберігає свою позицію як основна платформа для реклами та комунікації з клієнтами серед старшої аудиторії
YouTube	залишається важливим інструментом для демонстрації відео-контенту: тури по готелях, огляди місць відпочинку.
Месенджери	активно інтегруються в бізнес-процеси (бронювання, консультації, персоналізація послуг).

Джерело: авторська розробка

Активне використання соціальних мереж впливає на збільшення бронювань через соціальні мережі: з 15% у 2020 році до 35% у 2024 році;

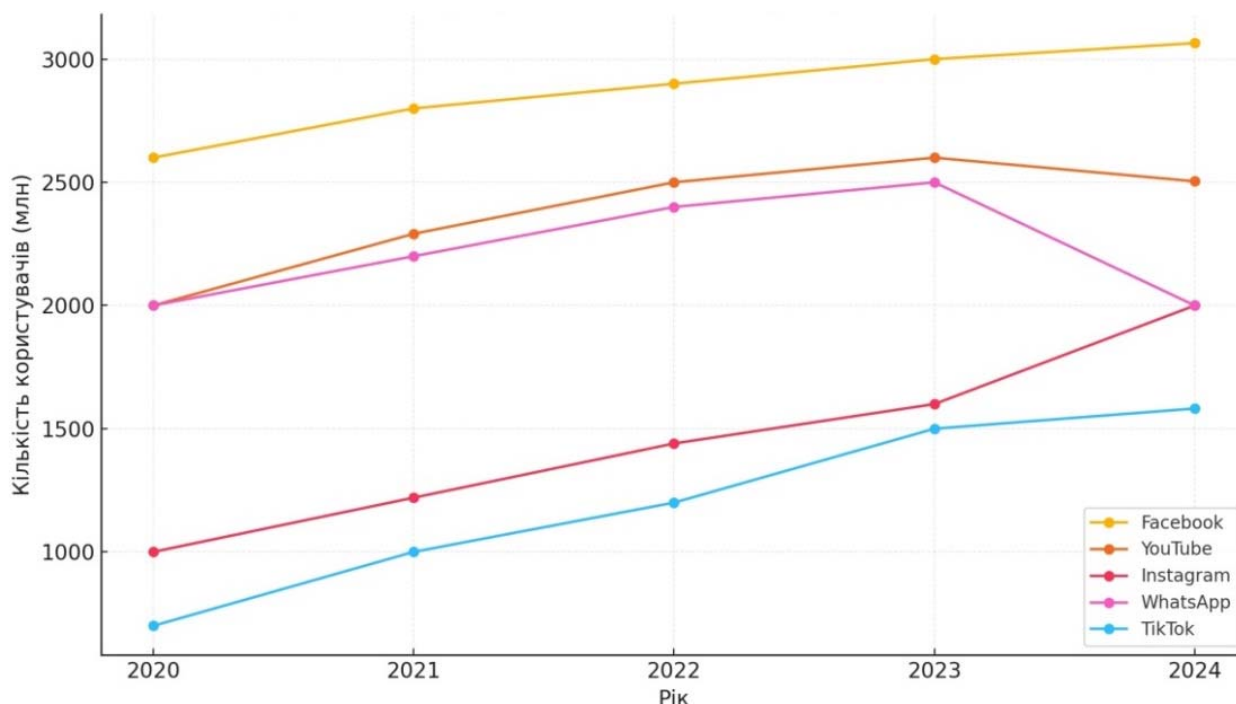


Рис. 1. Динаміка популярності соціальних мереж у світі (2020–2024)

Джерело: побудована авторами на основі джерел [8; 10]

середній ROI рекламних кампаній: 300–500%, завдяки точному таргетингу; покращення взаємодії з клієнтами: скорочення часу відповіді на запити в месенджерах до 2–5 хвилин. Соціальні мережі стали важливим інструментом для підвищення ефективності роботи підприємств індустрії гостинності. Активне використання Instagram, TikTok та месенджерів сприяє залученню молодшої аудиторії, тоді як Facebook і YouTube залишаються ключовими для охоплення широкої цільової аудиторії (рис. 2).

Аналізуючи рисунок 2 бачимо, Instagram демонструє найбільше зростання: з 35% у 2020 році до 80% у 2024 році. TikTok набирає популярність, особливо серед молодшої аудиторії: з 10% до 65%. Facebook і WhatsApp/Messenger стабільно утримують високі позиції, поступово збільшуючи частку підприємств, які їх використовують. YouTube показує помірне, але стабільне зростання.

Тому, розробка організаційно-економічних інструментів для стратегічного розвитку підприємств індустрії гостинності повинна враховувати тенденції цифровізації, що впливають на всі аспекти діяльності підприємств. Пропонуємо такі основні компоненти таких інструментів: організаційні (впровадження цифрових технологій, модернізація структури управління, партнерство та інтеграція); економічні (оптимізація витрат, моніторинг ефективності, розробка нових бізнес-моделей, інвестиційні механізми) (табл. 3).

Ці інструменти дозволяють підприємствам індустрії гостинності адаптуватися до викликів цифровізації та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

Висновки. Аналіз впливу глобальної цифровізації на готельний бізнес показує, що вся готельна індустрія вже переживає кардинальну зміну. Трансформація відбувається дуже швидко і стрімко. Створення цифрових платформ кардинально змінює відносини між гравцями готельного ринку і дає змогу піти від посередників. Цифрова трансформація також відкриває нові можливості для розвитку готельного бізнесу. Збільшення кількості інтернет-користувачів і можливості цифрових технологій дають змогу гравцям індустрії гостинності охопити ширшу аудиторію, швидко донести нові пропозиції до наявних і потенційних клієнтів і сформувати відповідний попит на свої послуги. Під впливом інформаційних технологій формується новий тип споживача, для якого важливими є швидке задоволення потреб, зручність обслуговування та задоволення потреб у момент їх виникнення. У зв'язку з вищезазначеним підприємствам індустрії гостинності необхідно адаптувати свою діяльність до сучасних вимог і споживчих настроїв.

Перспективу подальших досліджень вбачаємо в розробці методик оцінки економічної ефективності цифрових технологій у різних сегментах індустрії гостинності (готелі, ресторани, туризм)

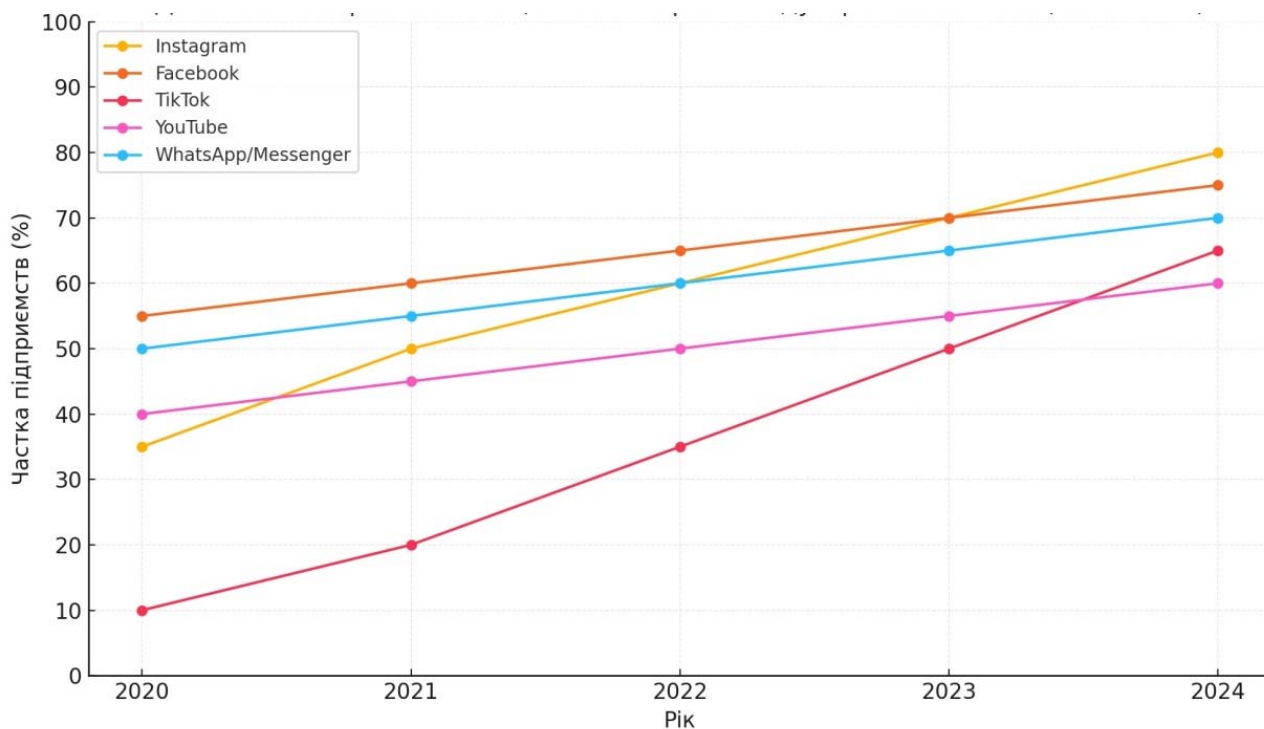


Рис. 2. Динаміка використання соціальних мереж в індустрії гостинності (2020–2024 р.)

Джерело: побудована авторами на основі джерел [8; 10]

Інструменти стратегічного розвитку підприємств індустрії гостинності в умовах цифровізації

Категорія	Інструмент	Зміст
Організаційні інструменти	Впровадження цифрових технологій	CRM-системи, онлайн-бронювання, Big Data, IoT для оптимізації обслуговування та персоналізації.
	Модернізація структури управління	Гнучкі структури, цифрові відділи, навчання персоналу цифровим навичкам.
	Партнерство та інтеграція	Співпраця з платформами (Booking, Airbnb), інтеграція з туристичними маршрутами та локальними екосистемами.
Економічні інструменти	Оптимізація витрат	Автоматизація процесів, використання штучного інтелекту для управління запасами та енергоресурсами.
	Розробка нових бізнес-моделей	Платформенна модель, фріміум-модель, гібридизація бізнесу (додавання coworking, wellness-послуг).
	Інвестиційні механізми	Формування цифрового фонду, залучення публічно-приватного партнерства.
	Моніторинг ефективності	Впровадження KPI, аудит цифрових інновацій.
Соціально-економічні аспекти	Підвищення кваліфікації персоналу	Навчання цифровим технологіям, перекваліфікація.
	Забезпечення соціальної підтримки	Соціальні програми для працівників у зв'язку з переходом до цифрових методів роботи.
	Підвищення цифрової грамотності клієнтів	Інформування клієнтів через навчальні програми, створення зрозумілих інтерфейсів цифрових сервісів.
Етапи впровадження	Аналіз готовності підприємства	Проведення аудиту цифрових технологій та процесів.
	Формування стратегії цифровізації	Визначення пріоритетних напрямків цифровізації та планування впровадження.
	Впровадження інновацій	Розробка та інтеграція нових цифрових рішень, моніторинг результатів.
	Коригування стратегії	Регулярна адаптація стратегії на основі отриманих даних та аналізу ефективності.

Джерело: авторська розробка

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Bowen W. (Computers in the human context: information technology, productivity, and people. *Fortune*, January. 1989. P. 267–27.

2. Fostolovych, V., Botsian T., Fostolovych R., Hurtovyi Y. Цифровізація підприємств сфери гостинності як основа побудови конкурентоспроможного бізнесу. *Economics. Management. Innovations*. 2023. Vol. 2 (33).

3. Katz Raúl L. The Transformative Economic Impact of Digital Technology. The United Nations commission on science and technology for development. 18th SESSION 4–8 May 2015. Geneva. URL: https://unctad.org/system/files/non-official-document/ecn162015p09_Katz_en.pdf

4. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 5.0 Technology for Humanity*. 2021. 224 pp.

5. Босовська М., Бовш Л., Охріменко А. Цифрова трансформація технологій маркетингу. *Scientia fructuosa*. 2022. Vol. 144. P. 52–71. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)04](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)04).

6. Вахович І., Матвійчук Л., Смаль Б. Розвиток індустрії гостинності в сучасних умовах: тенденції та заходи посилення конкурентних переваг. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2021. Vol. 6(41). P. 494–502.

7. Вецепура Н., Земліна Ю. Управління конкурентними перевагами підприємств індустрії гостинності та туризму в сучасних умовах. *Економіка та*

суспільство. 2021. Вип. 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-62>.

8. Токмакова І.В., Войтов І.М., Стратієнко Т.І., Давидова К.О. Цифровізація як нова парадигма управління підприємствами туристичної індустрії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2022. Вип. 78–79. С. 167–178.

9. Худавердієва В.А. Тенденції впровадження цифрових технологій у сферу туризму. *Наука і техніка сьогодні. Серія «Економіка»*. 2022. № 10(10). С. 158–172. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-10\(10\)](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-10(10)).

10. Чміль Г.Л., Джгуташвілі Н.М. Цифровізація управління клієнтським досвідом у готельно-ресторанній індустрії. *Бізнес Інформ*. 2020. Вип. 8 (511). С. 237–245.

REFERENCES:

1. Bowen W. (1989). Computers in the human context: information technology, productivity, and people. *Fortune*, January, pp. 267–27.

2. Fostolovych V., Botsian T., Fostolovych R., Hurtovyi Y. (2023). Tsyfrovizatsiia pidprymtv sfery hostynnosti yak osnova pobudovy konkurentospromozhnoho biznesu [Digitalization of hospitality enterprises as the basis for building a competitive business]. *Economics. Management. Innovations*, vol. 2 (33).

3. Katz Raúl L. (2015) The Transformative Economic Impact of Digital Technology. The United Nations commission on science and technology for development. 18th SESSION 4–8 May 2015. Geneva. Available at: https://unctad.org/system/files/non-official-document/ecn162015p09_Katz_en.pdf
4. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. (2021) Setiawan Marketing 5.0 Technology for Humanity, p. 224
5. Bosovska M., Bovsh L., Okhrimenko, A. 2022. Tsyfrova transformatsiia tekhnolohii marketynhu [Digital transformation of marketing technologies] *Scientia fructuosa*, vol. 144, pp. 52–71. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)04](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)04).
6. Vakhovych, I.M., Matviichuk, L.Iu. & Smal, B.A. (2022). Rozvytok industrii hostynnosti v suchasnykh umovakh: tendentsii ta zakhody posylennia konkurentnykh perevah [Development of hospitality industry in modern conditions: trends and measures of strengthening of competitive ones]. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, vol. 6 (41), pp. 494–502.
7. Vetsepura N., Zemlina, Yu. (2021). Upravlinnia konkurentnymy perevahamy pidpriemstv industrii hostynnosti ta turyzmu v suchasnykh umovakh [Managing the competitive advantages of hospitality and tourism industries in modern conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-62>
8. Tokmakova I.V., Voitov I.M., Stratiienko T.I., Davydova K.O. (2022). Tsyfrovizatsiia yak nova paradyhma upravlinnia pidpriemstvamy turystychnoi industrii [Digitalization as a new paradigm for managing tourism industry enterprises]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 78–79, pp. 167–178.
9. Khudaverdieva V.A. (2022). Tendentsii vprovadzhennia tsyfrovyykh tekhnolohii u sferu turyzmu [Trends of implementation of digital technologies in the sphere of tourism]. *Nauka i tekhnika sohodni. Seriia "Ekonomika"*, no. 10(10), pp. 158–172. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-10\(10\)](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-10(10)).
10. Chmil H.L., Dzhutashvili N.M. (2020). Tsyfrovizatsiia upravlinnia klientskym dosvidom u hotelno-restorannii industrii [Digitalization of the Customer Experience Management in the Hotel and Restaurant Industry]. *Biznes Inform*, vol. 8 (511), pp. 237–245.