

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-40>

УДК 338.48

# ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

## FORMATION OF DIGITALIZATION STRATEGY SUBJECT OF HOTEL BUSINESS

**Бондар Світлана Володимирівна**

аспірантка,

Державний торговельно-економічний університет

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-8522-1640>**Bondar Svitlana**

State University of Trade and Economics

Стаття присвячена розгляду стратегії цифровізації суб'єкта готельного бізнесу. Зважаючи на кризові обставини в нашій країні пов'язані із адаптацією до світової пандемії та повномасштабного військового вторгнення в Україну, готельний бізнес зазнав значних негативних впливів. Відтак, є необхідність впровадження сучасних технологій, характерних для світового ринку – цифровізації. Метою статті є обґрунтування процесів формування стратегій цифровізації суб'єкта готельного бізнесу. За результатами аналізу наукових досліджень відомих вчених в сфері туристичного та готельного бізнесу можна зробити висновки про достатній науковий інтерес до проблем цифровізації в цій сфері. В роботі сформовано системне бачення складових запровадження стратегій цифровізації суб'єктами готельного бізнесу України. В рамках чого розкрито основні чинники, що впливають на необхідність запровадження стратегій цифровізації, які розглядаються як з точки зору тригерів та потреб готелю так із з точки зору процесного підходу: на етапах формування, реалізації та моніторингу. Обґрунтовано також 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. Визначено також групи параметрів для оцінки стратегій цифровізації: економічні, соціальні, екологічні, політичні, технологічні, ринкові. Зроблено висновки, що для ефективного функціонування суб'єкта готельного бізнесу та підвищення його конкурентоспроможності необхідним є впровадження стратегії цифровізації.

**Ключові слова:** стратегія, цифровізація, готелі, криза, ефективність.

The article is devoted to the consideration of the system of forming strategies for hotel business digitalization. Considering the crisis circumstances in our country associated with adaptation to the global pandemic and the full-scale military invasion of Ukraine, the hotel business has suffered significant negative impacts. Therefore, there is a need to introduce modern technologies characteristic of the global market. First of all, digitalization is such a tool. Taking into account the positive results of the leaders of the hotel business of Ukraine, who implement various digital technologies in their own business processes on a sufficiently large scale, it can be considered that digitalization is quite effective. The purpose of the article is to substantiate the processes of forming strategies for digitalization of the hotel business. According to the results of the analysis of scientific research by well-known scientists in the field of tourism and hotel business, it is possible to draw conclusions about sufficient scientific interest in the problems of digitalization in this field. Attention is also drawn to the need for systemic approaches, in particular regarding the implementation of digitization strategies. A systematic vision of the components of the implementation of digitalization strategies by subjects of the hotel business of Ukraine has been formed. In the framework of which, the main factors affecting the need to introduce digitalization strategies are revealed, which are considered both from the point of view of the hotel's triggers and needs, and from the point of view of the process approach: at the stages of formation, implementation and monitoring. The areas covered by this strategy are also substantiated: guest needs and expectations, technological infrastructure, organizational design, online presence, digital services for guests, analytics and measurement of results, security and data protection. Groups of parameters for evaluating digitization strategies are also defined: economic, social, ecological, political, technological, market. It was concluded that the implementation of a digitalization strategy is necessary for the effective functioning of the hotel business entity and increasing its competitiveness.

**Keywords:** strategy, digitalization, hotels, crisis, efficiency.

**Постановка проблеми.** 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. Відповідно є потреба у їх системному впровадженні для суб'єктів готельного бізнесу в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наразі, у світовому готельному бізнесі відбувається значна орієнтація на цифровізацію, відповідно в науковому просторі з'являються все нові дослідження спрямовані на цей феномен. В роботі Zaragoza-Sáez та співавторів [9] доводиться взаємозв'язок між впровадженнями цифрових технологій у суб'єктах готельного бізнесу та зростанням їх конкурентоспроможності. При цьому звертається увага, що сама по собі інноваційна діяльність не сприяє покращенню конкурентоспроможності, а якраз цифровізація сприяє ефективності інноваційних процесів. Такі висновки зроблені на основі дослідження готелів Іспанії, яка у допандемічний період займала друге місце у світі після Франції за відвідуваністю. Окрім того, на січень 2024 р. іспанські готелі уже перевищили основні показники 2019 р.

В роботах відомих фахівців сфери туристичного та готельного бізнесу досліджуються процеси інноватизації та цифровізації. Так, Д. Бугаліс [3] розглядає можливості використання інноваційних технологій, зокрема інформаційно-комунікаційних та електронного туризму, Сігала М. [7] досліджує, яким чином та наскільки впливають інноваційні і цифрові технології на цей бізнес. Р. Болтон та співавтори [1] розкривають вплив цифровізації на клієнтський досвід.

Окрім того, зважаючи на те, що недостатньо вивчати лише самі цифрові технології і їх вплив, з'являється необхідність у побудові системи бачення впровадження цифровізації в рамках стратегій і стратегічного бачення розвитку суб'єктів готельного бізнесу. Відтак, наразі представлено роботи у цьому напрямі. С. Ратна і співавтори [6] здійснили огляд літератури щодо цифрової трансфор-

мації у готельному бізнесі. П. Сарагоса-Саес та співавтори [9] розглядають дослідницькі інновації і роль цифровізації для підвищення конкурентоспроможності готельного бізнесу, а М. Козеоглу [5] ключові фактори успіху для формулювання та реалізації стратегії.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Зазначені вище роботи започатковують публікації щодо стратегій цифровізації. Для України системне бачення цифровізації та її впровадження, зважаючи на внутрішні та зовнішні обставини, є 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.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є обґрунтування процесів формування стратегій цифровізації суб'єкта готельного бізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ситуація в готельному бізнесі в Україні наразі в цілому характеризується процесами адаптації функціонування до умов та безпосередньо в умовах воєнного стану. Окрім того, у 2020–2021 рр. надзвичайний вплив мала світова пандемія COVID-19. Вплив якої на обсяги надання готельних послуг був надзвичайно негативним. В середньому на 30% та більше відсотків зменшились обсяги надання готельних послуг у період пандемії в порівнянні до періоду її початку. Проте, така ситуація дала поштовх суб'єктам готельного та туристичного бізнесу до пошуку інструментів та засобів зменшення впливу пандемії. Відтак, активізувалися різні інноваційні процеси пов'язані із безпечністю перебування в готелях та цифровізацією. З початком повномасштабного вторгнення РФ на територію України суб'єкти готельного бізнесу отримали новий виклик. Частина готелів на залишилась окупованих територіях, певні готелі були або повністю або частково зруйновані, частина готелів тимчасово призупинили свою діяльність. Орієнтовно з червня 2022 р. в Києві готелі почали відновлювати функціонування.

У зв'язку із воєнним станом реальна узагальнена статистична звітність відсутня. Тому використаємо можливі джерела статистичної інформації, зокрема портал YouControl [8]. Для дослідження обрано ТОП-15 суб'єктів готельного бізнесу України за обсягами надання послуг – чистого доходу (табл. 1). Ці готелі-лідери представляють чотири регіони України: місто Київ (10 суб'єктів), Львівську (3)

та Івано-Франківську (1), Закарпатську (1) області. Оскільки розглядаються суб'єкти господарювання, то деякі з них представляють окремі готельні підприємства, а деякі їх мережі або сукупність декількох готелів (ТОВ «Оптима Хотел Менеджмент», ТОВ «Зірка Буковелю», ТОВ «Саламандра Закарпаття», ПП «Компанія «Мольфар»).

Проаналізувавши діяльність 15-ти лідерів готельного бізнесу України у пандемічний, пост-пандемічний та воєнний період, можна зробити висновок, що вже у 2023 р. деякі готелі показують тенденцію до зростання обсягів діяльності в порівнянні допандемічного періоду, зокрема це ТОВ «Оптима

Хотел Менеджмент», ТОВ «Зірка Буковелю», InterContinental Kyiv, Ріксос-Прикарпаття, Міротель, ПП «Компанія «Мольфар», Radisson Blu Hotel Kyiv City Centre 4\*, ТОВ «Саламандра Закарпаття». 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.

Одним із чинників зростання обсягів діяльності готелів є запровадження технологій цифровізації. Зважаючи на сучасну ситуацію в Україні для готелів цифровізація та цифрова

Таблиця 1

## ТОП-15 готелів України на 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.	Оптима (ТОВ «Оптима Хотел Менеджмент»)	345000	199584	381246	316554	445864	100864	29,2
2.	Зірка Буковелю (ТОВ «Зірка Буковелю»)	235000	219800	376709	378001	421851	186851	79,5
3.	InterContinental Kyiv 5*	355000	121099	362655	490938	410708	55708	15,7
4.	Ріксос-Прикарпаття	220000	133341	291000	205838	329138	109138	49,6
5.	Міротель 5*	180000	84692	174853	241044	295244	115244	64,0
6.	Ibis Kyiv City Center 3*	240000	70027	167023	92188	239690	-310	-0,1
7.	Huatt Regency Kyiv 5*	340000	149942	345805	163090	223927	-116073	-34,1
8.	Саламандра-Закарпаття (ТОВ «Саламандра Закарпаття»)	48000	134549	99306	193959	219601	171601	357,5
9.	Radisson Blu Hotel Kyiv City Centre 4*	180000	77358	171581	94545	210287	30287	16,8
10.	Мольфар (ПП «Компанія «Мольфар»)	15000	11828	21833	118653	181661	166661	1111,1
11.	City Hotel 4*	170000	33685	110178	119419	158936	-11064	-6,5
12.	Holiday Inn Kyiv 4*	170000	129543	214752	84959	154000	-16000	-9,4
13.	Прем'єр Палац 5*	275000	119912	248828	143930	143263	-131737	-47,9
14.	Ramada Encore Kyiv 4*	190 000	131048	153057	69899	131618	-58382	-30,7
15.	Fairmont Grand Hotel Kyiv 5*	240 000	89774	269308	82604	130588	-109412	-45,6
	Разом	3203000	1706182	3388134	2795621	3696376	493376	15,4

Джерело: сформовано авторкою за [8]

трансформація є надзвичайно необхідною та дієвою через:

1. Підвищення ефективності операційних процесів. Безумовно цифровізація спрощує операційні процеси, тим самим зменшуючи витрати та покращуючи ефективність діяльності.

2. Можливості у підвищенні конкурентоспроможності. Завдяки впровадженню цифрових технологій суб'єкти готельного бізнесу отримують додаткові конкурентні переваги для залучення та утримання гостей. Так, наприклад, різні цифрові ініціативи сприятимуть покращенню привабливості, комфорту та зручності для гостей.

3. Прагнення споживачів та покращення клієнтського досвіду, оскільки через цифрові рішення, контент соціальних медіа – зацікавленість у послугах та процеси бронювання і перебування для гостей стають більш зручними та персоналізованими.

4. Наявність, розвиток та стимулювання до масштабізації технологічної інфраструктури. Зараз наша країна активно розвивається в сфері технологій та має великий потенціал для цифрової трансформації у різних галузях, включаючи готельний бізнес.

Окрім зазначених чинників варто назвати й конкретні тригери, що можуть спонукати готелі до впровадження процесів цифровізації: 1) скорочення обсягів діяльності; 2) зменшення конкурентоспроможності; 3) незадоволеність гостей; 4) зменшення ефективності операцій; 5) зростання вимог до безпеки та захисту даних; 6) потреба у залученні нових ринків та аудиторій.

При цьому, враховуючи особливості туристичного та готельного бізнесу, споживачі орієнтуються на:

– унікальність продукту, отримання вражень, що спонукає суб'єкти бізнесу на створення нових продуктів, для чого необхідно використовувати дослідницькі інновації;

– корисність продукту, що потребує спільних інновацій (готель – ресторан, готель – туристичне підприємство, готель – івент-агенція, готель – корпоративна структура);

– технологічність продукту та формування відчуттів комфорту та захищеності – інтерактивні послуги, передбачення потреб споживачів, надання персоналізованої інформації, обмін досвідом.

І якраз в усіх зазначених напрямках присутня складова цифровізації. Тому необхідно ці процеси систематизувати в рамках певних формалізацій, зокрема стратегій.

Процес формування і реалізації стратегії цифровізації готелю може підлягати впливу різних детермінант, зокрема:

1. Стратегічні та тактичні цілі готелю – цифрова трансформація повинна відповідати стратегічним цілям і місії готелю, і враховувати його конкурентні переваги та специфічні потреби ринку.

2. Внутрішні ресурси та здібності – цифрова трансформація може вимагати наявності певних технічних, фінансових та людських ресурсів для її успішної реалізації.

3. Конкурентні умови, кон'юнктура ринку та тенденції – аналіз конкурентного середовища та тенденцій галузі допоможе визначити можливості та загрози, а також інноваційні підходи до цифрової трансформації.

4. Потреби та очікування гостей – розуміння потреб та очікувань гостей може допомогти готелю визначити, які цифрові ініціативи будуть найбільш ефективними для поліпшення досвіду.

5. Законодавство та регулювання – деякі аспекти цифрової трансформації можуть підпадати під законодавчі та регуляторні вимоги, тому важливо враховувати їх при формуванні стратегії.

6. Технологічні інновації та технологічний ландшафт – розвиток технологій швидко змінюється, тому важливо слідкувати за інноваціями та адаптуватися до них для забезпечення конкурентоспроможності.

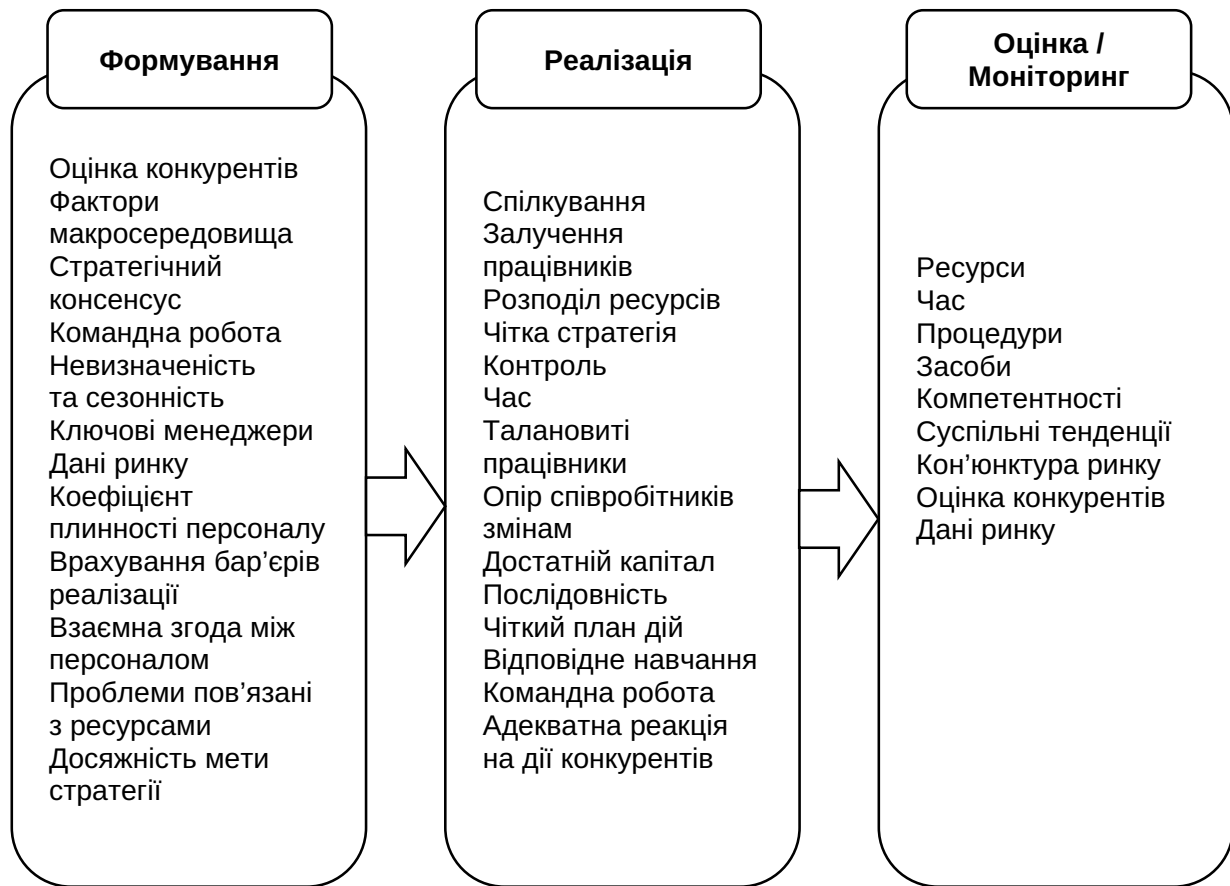
Проте, на різних етапах стратегії цифровізації чинники матимуть різний прояв та важливість, відповідно варто це теж враховувати. Так, адаптуючи дослідження М. Кесеоглу та співавторів [5] до середовища функціонування готельного бізнесу в Україні, можна згрупувати фактори впливу на етапах: 1) формування стратегії цифровізації; 2) реалізації; 3) моніторингу та оцінки (рис. 1).

Також на усіх зазначених етапах (формування, реалізації, моніторингу) варто враховувати можливі сфери охоплення стратегії цифровізації суб'єкта готельного бізнесу, до яких можна віднести:

1. Потреби і очікування гостей – стосується дослідження потреб, вимог, очікувань та бажань гостей щодо цифрових послуг та технологій.

2. Технологічна інфраструктура – передбачає визначення потреб у технічних ресурсах, програмному забезпеченні та іншій інфраструктурі для впровадження цифрових ініціатив.

3. Організаційне оформлення – створення певного департаменту / відділу або



**Рис. 1. Ключові фактори формування, реалізації та моніторингу стратегії суб'єкта готельного бізнесу**

*Джерело: доопрацьовано авторкою за [5]*

команди відповідальної за реалізацію цифрових стратегій та проектів.

4. Онлайн присутність – створення або оновлення веб-сайту готелю, мобільних додатків, сторінок у соціальних мережах та інших онлайн-каналів.

5. Цифрові послуги для гостей – розроблення та впровадження цифрових послуг для покращення зручності та задоволення гостей, таких як онлайн-реєстрація, мобільний чат з персоналом, віддалене керування номером та інше.

6. Аналітика та вимірювання результатів – розробка систем для збору, аналізу та використання даних щодо визначення ефективності цифрових ініціатив та вдосконалення стратегії.

7. Безпека та захист даних – встановлення заходів для захисту персональних даних гостей та забезпечення безпеки цифрових систем готелю.

Як вже зазначалось, одним із етапів стратегії цифровізації є моніторинг та оцінка. Відповідно постає питання яким чином та за якими

параметрами чи показниками необхідно це здійснювати. Оцінивши діяльність суб'єктів готельного бізнесу, можливі величини, що можуть характеризувати стан, прояви стратегії цифровізації можна згрупувати у такі параметри: 1) економічні; 2) соціальні; 3) ринкові; 4) технологічні; 5) політичні; 6) екологічні. При цьому також для дослідження процесів цифровізації готелю можна використовувати різноманітні показники, що відображають різні аспекти його діяльності:

1. Кількість онлайн-бронювань – відстеження кількості бронювань через веб-сайт готелю або інші онлайн-канали може свідчити про ефективність його цифрових маркетингових стратегій та зручність користування.

2. Рівень задоволеності гостей – оцінка задоволеності гостей через відгуки, опитування або інші засоби допомагає зрозуміти, наскільки ефективно цифрові ініціативи впливають на їхнє враження від перебування в готелі.

3. Збільшення обороту – аналіз змін у загальному обороті готелю, які можуть бути

пов'язані зі збільшенням кількості бронювань через цифрові канали або збільшенням кількості гостей.

4. Конверсійний відсоток – відсоток відвідувачів веб-сайту, які здійснили бронювання або здійснили конкретну дію (підписка на розсилку), може вказувати на ефективність інтернет-маркетингових зусиль.

5. Кількість інтеракцій у соціальних медіа – визначення рівня активності гостей та інших користувачів у соціальних мережах може вказати на успішність цифрової стратегії та розпізнавання бренду.

6. Оцінка репутації та відгуки гостей – аналіз відгуків гостей на сайтах-агрегаторах: TripAdvisor, Booking.com, Google Reviews, що

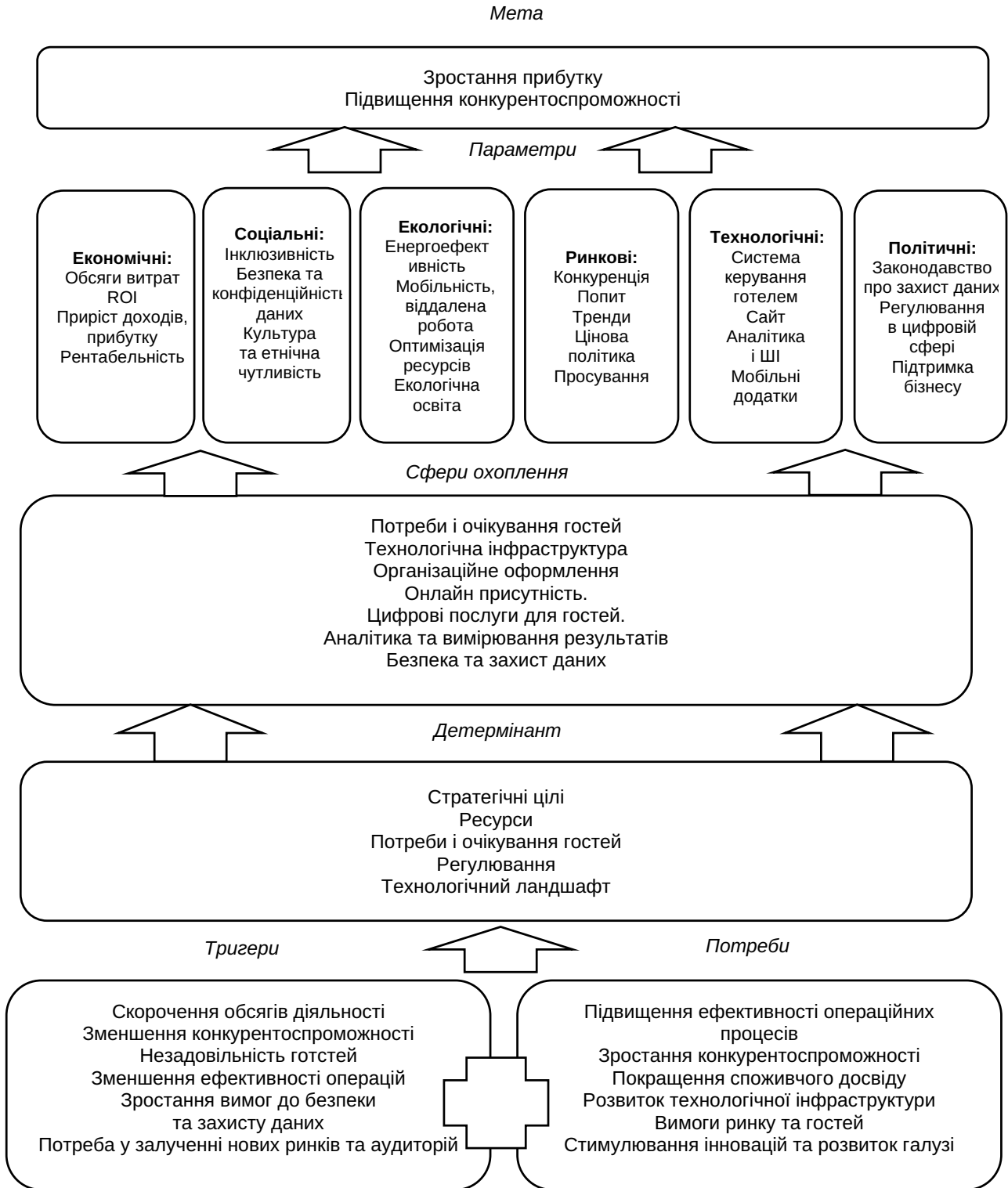


Рис. 2. Складові запровадження стратегій цифровізації суб'єктами готельного бізнесу України

дозволяє оцінити задоволеність гостей та виявити можливості для покращення послуг.

7. Кількість гостей, які використовують мобільні додатки – наскільки готель успішно інтегрує мобільні технології для зручності своїх гостей.

8. Час обробки запитів та бронювань – вимірювання часу, який потрібно для обробки запитів і бронювань, що може допомогти виявити можливості для автоматизації та оптимізації операцій.

9. Кількість використання цифрових сервісів готелю – моніторинг використання цифрових сервісів, таких як самообслуговування при реєстрації, замовлення послуг через мобільний додаток або використання розумних технологій в номерах, що може дати уявлення про прийняття цифрових інновацій гостями.

10. Показники ефективності маркетингових кампаній – відстеження ключових метрик (кількість переглядів, клікабельність, конверсія та відновлення) для оцінки ефективності маркетингових кампаній, які спрямовані на просування цифрових послуг та продуктів готелю.

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. Відповідно до цього можна сформулювати структурно-логічну схему формування, реалізації та моніторингу цифрової стратегії (рис. 2).

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

**Висновки.** За останні роки цифрова трансформація стала надзвичайно важливою для суб'єктів готельного бізнесу світу. В Україні, незважаючи на кризові ситуації є необхідність впроваджувати сучасні інноваційні технології теж. Відповідно, суб'єкти готельного бізнесу України, зокрема лідери ринку доволі масштабно запроваджують процеси цифровізації. З метою ефективнішого їх використання є необхідність у системному підході, зокрема у впровадженні стратегій цифровізації, рівень яких може значно відрізнятись від готелю до готелю. Деякі готелі можуть мати вже розроблені та впроваджені комплексні стратегії цифровізації, в той час як інші можуть лише розглядати можливості в цій сфері або тільки починати процес впровадження цифрових ініціатив. Зокрема, готельні мережі та великі міжнародні готельні бренди частіше мають розвинені стратегії цифровізації, оскільки вони мають більше ресурсів та доступу до технологічних інновацій. У той же час, менші незалежні готелі можуть мати менші ресурси та обмежені можливості для цифрової трансформації. Однак, в будь-якому випадку є усвідомлення важливості цифрових технологій та стратегій цифровізації для приваблення та збереження гостей, підвищення ефективності операцій та підвищення конкурентоспроможності.

#### REFERENCES:

1. Bolton, R.N., McColl-Kennedy, J.R., Cheung, L., Zaki, M. (2018) Customer experience challenges: bringing together digital, physical and social realms. *Journal of Service Management*. 29(1). DOI: 10.1108/JOSM-04-2018-0113
2. Bosovska, M., Boiko, M., Bovsh, L., Okhrimenko A. and Vedmid, N. (2023). Foresight (prevision) of development of the tourist system in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 21(4), 696–712. doi:10.21511/ppm.21(4).2023.52
3. Buhalis, D. (2019). Technology in tourism-from information communication technologies to eTourism and smart tourism towards ambient intelligence tourism: a perspective article. *Tourism Review*. Vol. 75(1). DOI: <https://doi.org/10.1108/TR-06-2019-0258>
4. Filieri, R., D'Amico, E., Destefanis, A., Paolucci, E. and Raguseo, E. (2021). Artificial intelligence (AI) for tourism: an European-based study on successful AI tourism start-ups. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 33. No. 11, pp. 4099–4125. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2021-0220>
5. Köseoglu, M. A., Altin, M., Chan, E., Aladag, O.F. (2020). What are the key success factors for strategy formulation and implementation? Perspectives of managers in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*. 89. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102574>
6. Bolton, R. N., McColl-Kennedy, J. R., Cheung, L., Zaki, M. (2018) Customer experience challenges: bringing together digital, physical and social realms. *Journal of Service Management*. 29(1). DOI: 10.1108/JOSM-04-2018-0113

7. Sigala, S. (2018). New technologies in tourism: From multi-disciplinary to anti-disciplinary advances and trajectories. *Tourism Management Perspectives*. 25. 151–155 DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.12.003>
8. YouControl. Ofitsiinyi sait [Official site]. URL: <https://youcontrol.com.ua/>
9. 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 industry. *Technological Forecasting and Social Change*. 199. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123069>