

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-66>

УДК 338.48

# СТРАТЕГІЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

## HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS DIGITALIZATION STRATEGY

**Барна Марта Юрїївна**

доктор економічних наук, професор,  
Львівський торговельно-економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5248-9774>

**Мельник Ірина Миколаївна**

доктор економічних наук, професор,  
Львівський торговельно-економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3132-6500>

**Barna Marta, Melnyk Iryna**

Lviv University of Trade and Economics

У статті розглядається сутність стратегії цифровізації готельно-ресторанного бізнесу, виділено її ключові аспекти: оцифровані продукти та процеси, розумна інтеграція, підключений клієнт, багатостороння екосистема. Встановлено основні елементи стратегії цифровізації до яких віднесено автоматизацію операцій, цифровий маркетинг та онлайн-присутність, персоналізація сервісу, мобільні технології та безконтактні сервіси, впровадження аналітики та штучного інтелекту. Виявлено переваги та перешкоди використання стратегії цифровізації підприємствами готельно-ресторанного бізнесу. З'ясовано, що в умовах цифровізації, бізнес-моделі підприємств готельно-ресторанного бізнесу зазнають змін для досягнення нових конкурентних переваг.

**Ключові слова:** цифровізація, стратегія цифровізації, готельно-ресторанний бізнес, трансформація бізнесу, бізнес-моделі.

In today's conditions of rapid development of digital technologies, the hotel and restaurant business is undergoing significant transformations. Digitalization is a key factor in increasing management efficiency, optimizing business processes and improving the quality of customer service. Research on the strategy of digitalization of the hotel and restaurant business is relevant for improving the business models of hospitality industry enterprises and increasing their efficiency in the digital economy. The purpose of the article is to study the strategy of digitalization of the hotel and restaurant business. The article examines the essence of the digitalization strategy of the hotel and restaurant business, highlighting its key aspects: digitized products and processes, smart integration, connected customer, multilateral ecosystem. The main elements of the digitalization strategy are established, which include automation of operations (implementation of hotel management systems, use of POS systems, chatbots and voice assistants), digital marketing and online presence (use of SEO and content marketing, active use of social networks, influencer marketing and cooperation with travel bloggers), service personalization (use of CRM systems, Big Data and artificial intelligence, loyalty programs), mobile technologies and contactless services (mobile applications for booking rooms, online food ordering, contactless payment, electronic keys and QR menus, use of "smart number" technology), implementation of analytics and artificial intelligence. The advantages and obstacles of using the digitalization strategy by hospitality enterprises have been identified. It has been established that as a result of the transformation of the main types of activities, products are improved, personalized solutions are created, and the processes of production, warehousing, transportation, processing and delivery of products are automated. As a result, companies generate additional income and reduce operating costs. It has been found that in the context of digitalization, the business models of hospitality enterprises are undergoing changes to achieve new competitive advantages.

**Keywords:** digitalization, digitalization strategy, hotel and restaurant business, business transformation, business models.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій готельно-ресторанний бізнес (ГРБ) зазнає значних трансформацій. Цифровізація є ключовим фактором підвищення ефективності управління, оптимізації бізнес-процесів та покращення якості обслуговування клієнтів. Використання новітніх технологій дозволяє підприємствам галузі адаптуватися до сучасних викликів і відповідати змінам у поведінці споживачів.

Стратегічний підхід до цифровізації дозволяє готелям і ресторанам не лише відповідати сучасним трендам, а й створювати конкурентні переваги, збільшувати рівень лояльності клієнтів та забезпечувати сталий розвиток бізнесу. Таким чином, дослідження стратегії цифровізації готельно-ресторанного бізнесу є актуальним для вдосконалення бізнес-моделей підприємств індустрії гостинності та підвищення їхньої ефективності в умовах цифрової економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різні аспекти стратегії цифровізації готельно-ресторанного бізнесу, а саме: питання сутності стратегій цифрового маркетингу, шляхи їх формування та реалізації, впливу на трансформацію бізнес-моделей висвітлено в масиві досліджень Бондар С. В. [1], Васильєвої Н. Б., Нижниченко Я. Є., Заболотної О. С. [2], Олійник О. В., Шестакової А. В., Ярмолюк Д. І. [3], Сокирник І. В. [4], Фернандес Р. [5] та ін. Однак, попри чималу кількість праць, вивчення стратегії цифровізації готельно-ресторанного бізнесу потребує додаткових досліджень, насамперед, комплексного підходу.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета статті полягає у дослідженні стратегії цифровізації готельно-ресторанного бізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Цифровізація готельно-ресторанного бізнесу почалася як окремі технологічні ініціативи – впровадження онлайн-бронювання, автоматизація обслуговування гостей, використання чат-ботів і мобільних додатків. Проте сучасні ринкові виклики вимагають не просто цифровізації окремих процесів, а цілісної стратегії цифровізації, яка інтегрує всі технологічні рішення в єдину екосистему та забезпечує їхню відповідність довгостроковим бізнес-цілям.

Стратегія цифровізації готельно-ресторанного бізнесу – це комплекс заходів, спрямованих на впровадження цифрових технологій для покращення управління, обслуговування

клієнтів, маркетингових кампаній та операційної ефективності підприємств гостинності [6]. Її основною метою є оптимізація використання цифрових технологій для досягнення бізнес-цілей і підвищення конкурентоспроможності.

Дослідники виділяють чотири ключові аспекти цифрової стратегії [7]:

- оцифровані продукти та процеси – основний акцент робиться на автоматизації транзакцій та спрощенні взаємодії з клієнтами, що передбачає впровадження робототехніки, IoT-рішень, наскрізної обробки даних, аналізу якості та вдосконалення виробничих процесів;

- розумна інтеграція – орієнтована на технологічну взаємодію, при виробництві складних продуктів, які потребують високого рівня персоналізації. вона включає розробку дизайну, інтеграцію інженерних технологій та цифрові рішення для покращення якості продукції та виробничих процесів;

- підключений клієнт – основна увага фокусується на збиранні даних про клієнтів та створенні персоналізованого досвіду; при цьому важливим є використання багатоканального підходу: онлайн-платформи, мобільні додатки, соціальні мережі та фізичні точки обслуговування;

- багатостороння екосистема – передбачає створення інтегрованого середовища, де клієнти, користувачі та партнери взаємодіють через цифрові платформи. Рівень складності такої системи залежить від кількості доступних послуг і можливостей для користувачів, що постійно розширюються завдяки інтеграції нових сервісів та постачальників.

Вчені до основних елементів стратегії цифровізації відносять [6; 8; 9; 10]:

1. Автоматизація операцій:

- впровадження систем управління готелями (PMS – Property Management Systems) для оптимізації бронювань, обліку номерного фонду та ведення фінансових операцій;

- використання POS-систем (Point of Sale) у ресторанах для швидкої та зручної обробки замовлень;

- використання чат-ботів та голосових асистентів для підтримки клієнтів та онлайн-консультацій.

2. Цифровий маркетинг та онлайн-присутність:

- використання SEO та контент-маркетингу для залучення нових клієнтів, органічного трафіку на сайт готелю чи ресторану;

- активне використання соціальних мереж (Instagram, Facebook, TikTok, YouTube),

блогів та email-розсилок для взаємодії з цільовою аудиторією;

- інфлюенсер-маркетинг та співпраця з travel-блогерами для підвищення впізнаваності бренду.

Цифровий маркетинг відіграє вирішальну роль у ГРБ з таких причин [11]:

- адаптація до ринкових змін – впровадження цифрових стратегій, які дозволяють оперативно реагувати на нові тренди та зміну поведінки клієнтів;

- підвищення рівня задоволеності клієнтів – використання цифрових технологій допомагає глибше розуміти потреби клієнтів, надавати персоналізовані пропозиції та формувати лояльність, перевершуючи їхні очікування;

- гнучкість та оперативність – цифровий маркетинг дозволяє готельному бізнесу швидко впроваджувати інноваційні рішення, автоматизувати процеси та ефективніше управляти ресурсами;

- підготовка до можливих викликів – прогнозування потенційних труднощів та розробка ефективних стратегій допомагають підприємствам завчасно реагувати на виклики, забезпечуючи стійкість бізнесу у нестабільних умовах;

- виділення серед конкурентів – цифровий маркетинг допомагає створити унікальний бренд і підвищити впізнаваність;

- захист бізнесу від ризиків – чітко спланована цифрова стратегія дозволяє визначати та мінімізувати потенційні ризики, підвищуючи стабільність підприємства та зміцнюючи його довготривалу конкурентну позицію;

- стійкий розвиток у майбутньому – використання сучасних технологій забезпечує постійний розвиток та вдосконалення бізнес-моделі.

Отже, цифровий маркетинг є не просто інструментом, а важливим стратегічним

напрямком для готельно-ресторанного бізнесу, що допомагає адаптуватися до викликів, задовольняти очікування клієнтів і забезпечувати сталий розвиток.

3. Персоналізація сервісу:

- використання CRM-систем (Customer Relationship Management) для аналізу вподобань гостей та надання індивідуальних пропозицій;

- використання Big Data та штучного інтелекту для аналізу поведінки клієнтів та прогнозування їхніх потреб;

- програми лояльності, що працюють через мобільні додатки або цифрові карти.

4. Мобільні технології та безконтактні сервіси:

- мобільні додатки для бронювання номерів, онлайн-замовлення їжі в номер та швидкого чек-ауту;

- безконтактна оплата, електронні ключі та QR-меню для підвищення зручності та безпеки гостей;

- використання технології «розумний номер» (IoT), яка дозволяє гостям керувати освітленням, температурою та іншими зручностями через смартфон.

5. Впровадження аналітики та штучного інтелекту:

- використання ШІ для динамічного ціноутворення та управління доходами (Revenue Management Systems);

- використання прогнозної аналітики для оптимізації витрат та підвищення прибутковості;

- впровадження чат-ботів з елементами ШІ для покращення взаємодії з клієнтами.

Використання стратегії цифровізації підприємствами готельно-ресторанного бізнесу переваги та перешкоди (табл. 1).

Таблиця 1

**Переваги та перешкоди використання стратегії цифровізації для підприємств готельно-ресторанного бізнесу**

Переваги	Перешкоди
Підвищення операційної ефективності та зниження витрат	Висока вартість впровадження новітніх технологій
Покращення клієнтського досвіду та персоналізація послуг	Необхідність навчання персоналу для роботи з цифровими інструментами
Збільшення доходів через ефективне управління цінами та попитом	Питання кібербезпеки та захисту персональних даних гостей
Оптимізація маркетингових кампаній та підвищення впізнаваності бренду	Опір змінам та складнощі інтеграції нових систем у традиційні бізнес-процеси
Створення стійкої конкурентної переваги в умовах цифрової трансформації	

Джерело: сформовано на основі [2]

В умовах цифровізації, бізнес-моделі підприємств ГРБ зазнають змін для досягнення нових конкурентних переваг, розв'язання проблем, пов'язаних із продуктивністю праці, зростанням витрат на діяльність, створенням та покращенням продуктів, винаходом інноваційних рішень, а також оптимізацією бізнес-процесів та операцій (табл. 2).

Отже, внаслідок трансформації основних видів діяльності, поліпшуються продукти, створюються персоналізовані рішення, автоматизуються процеси виробництва, складування, транспортування, обробки та доставки продукції. В результаті компанії генерують додатковий дохід і скорочують операційні витрати. Разом із цим цифровізація потребує розробки окремого ІТ-бюджету, створення

відділу управління технологічними впровадженнями, а також системного та постійного інтеграційного процесу новаторських рішень.

Так, процес цифрової трансформації групи Ассор, яка є одним із провідних гравців у сфері гостинності та туризму в Європі з ринковою капіталізацією 12,1 млрд дол. США та понад 150 000 співробітників [6] став яскравим прикладом того, як великий готельний бренд може використовувати технології, щоб адаптуватися до змін на ринку, спричинених появою таких цифрових конкурентів, як Airbnb.

Компанія зробила стратегічний перехід від традиційного готельного бренду, що орієнтується на нерухомість, до цифрової платформи гостинності з розширеним спектром послуг. Основними напрямками цієї транс-

Таблиця 2

### Трансформація елементів бізнес-моделі підприємства готельно-ресторанного бізнесу в умовах цифровізації

Елемент бізнес-моделі	Сутність змін
Партнери	Налагодження співпраці з технологічними компаніями, цифрова взаємодія з органами влади для отримання онлайн-послуг для спрощення бізнес-діяльності.
Основні види діяльності	Розробка та інтеграція програмного забезпечення, ІТ-рішень, ERP, CRM-систем в різні напрямки роботи: фінанси, маркетинг, управління, збут, постачання та логістика, управління персоналом тощо.
Основні ресурси	Трансформація інфраструктури: використання цифрової інфраструктури. Дані про споживачів, їх поведінки, звички, потреби, тенденції тощо стають одним з найважливіших ресурсів в процесі прийняття управлінських рішень.
Ціннісна пропозиція	Створення персоналізованих продуктів, для чого використовуються дані та аналітика. Зростає швидкість та зручність надання персоналізованих продуктів, покращується клієнтський досвід в отриманні продуктів, їх придбанні та користуванні.
Взаємодія зі споживачами	Використання багатоканальних стратегій взаємодії зі споживачами: веб-сайти, мобільні додатки, онлайн-платформи, месенджери, чат-боти для автоматизації процесів комунікації, обслуговування клієнтів.
Канали просування продуктів	Використання та розвиток електронної комерції та збільшення продажів через веб-сайти, мобільні додатки, онлайн-платформи, маркетплейси. Використання цифрових інструментів для просування продуктів (SMM, SEO, PPC). Використання нових технологій для постачання, доставки продукції.
Сегменти споживачів	Визначення нових сегментів споживачів, які активно використовують різні цифрові канали для купівлі продуктів
Структура витрат	Підприємства активно інвестують в технології, персонал, послуги ІТ-компаній або ІТ-фахівців для розробки, підтримки, обслуговування цифрової інфраструктури ГРБ. Скорочуються витрати на інші бізнес-процеси підприємств за рахунок автоматизації.
Доходи	Формування доходів за рахунок продажів через цифрові інструменти просування продуктів. Використання даних про споживачів для створення нових джерел надходжень через аналітичні сервіси, таргетовану рекламу.

Джерело: сформовано на основі [2]



формації стали: вилучення портфеля нерухомості; розширення партнерств і придбання в галузі технологій, інвестування в інноваційні бренди; диверсифікація послуг за межі традиційного готельного бізнесу, щоб надавати послуги тим, хто не подорожує.

У рамках цієї стратегії цифрової диверсифікації Ассор придбала кілька компаній, що доповнили її цифрову екосистему, зокрема: Nextdoor (соціальна мережа спільноти); Onefinestay (платформа для короткострокової оренди преміального житла); John Paul (постачальник послуг консьєржа); Gekko (онлайн-платформа для бронювання готелів).

Крім того, Ассор інвестувала у впровадження інструментів на основі машинного навчання для управління доходами, а також розробила інтегровану мобільну систему бронювання та обслуговування для покращення взаємодії з клієнтами.

Мобільний додаток Ассор надає користувачам доступ до більш ніж 6000 готелів, як фірмових, так і незалежних. Він дозволяє вибрати між основними, преміум, люксовими та бюджетними варіантами проживання. Також у додатку реалізовано функцію Moodmatch, яка за допомогою штучного інтелекту аналізує вподобання гостей та пропонує відповідні варіанти. Окрім цього, клієнти можуть користуватися цифровим помічником, отримувати рекомендації та ознайомлюватися з міськими путівниками вісьмома мовами.

Завдяки цій цифровій трансформації Ассор не лише успішно адаптувалася до змін на ринку, а й змогла випередити конкурентів, зміцнивши свої позиції в індустрії гостинності.

Цифрова стратегія може бути сформована як окрема стратегія або як частина основної

бізнес-стратегії. Якщо вона формується як окрема стратегія, вона повинна підтримуватися традиційною стратегією, оскільки вона тісно переплетена в усіх вертикальних і горизонтальних частинах організації. Позиція цифрової стратегії полягає в трансформації існуючих бізнес-моделей за допомогою цифрових активів і модернізації їх можливостей за допомогою технологічних досягнень.

**Висновки.** Стратегія цифровізації готельно-ресторанного бізнесу є не просто впровадженням новітніх технологій, а комплексним підходом до трансформації всієї індустрії гостинності. Вона забезпечує ефективність операційних процесів, покращує взаємодію з клієнтами, оптимізує управління ресурсами та відкриває нові можливості для зростання бізнесу.

Застосування цифрових рішень, таких як автоматизація обслуговування, штучний інтелект, аналітика великих даних, CRM-системи та мобільні платформи, дозволяє готелям і ресторанам створювати персоналізований сервіс, підвищувати лояльність клієнтів і адаптуватися до динамічних ринкових умов. Важливим аспектом є інтеграція цифрових технологій у єдину екосистему, що сприяє синхронізації бізнес-процесів та ефективному управлінню. Це дає можливість підприємствам гостинності не лише залишатися конкурентоспроможними, а й формувати інноваційні моделі розвитку, забезпечуючи довгострокову стійкість у цифрову епоху. Подальше дослідження може бути спрямоване на вивчення механізму цифрової трансформації в готельно-ресторанному бізнесі, а також процесу реалізації цифрової стратегії.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бондар С. В. Формування стратегії цифровізації суб'єкта готельного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60.
2. Васильєва Н. Б., Нижниченко Я. Є., Заболотна О. С. Вплив цифровізації на трансформацію бізнес-моделей у традиційних галузях економіки. *Академічні візії*. 2024. № 37. С. 1–9.
3. Фернандес Р. К. Е. Парадигма цифрової трансформації бізнес-процесів підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024. № 326(1). С. 410–414.
4. Олійник О. В., Шестакова А. В., Ярмолюк Д. І. Напрями цифровізації ресторанного бізнесу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1(103). С. 15–21. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-15-21](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-15-21)
5. Сокирник І. В. Формування та реалізація стратегій підприємств ресторанного господарства в умовах цифрової трансформації економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2019. № 3. С. 165–171.
6. Browne K. (2022). Digital Transformation Strategies for Hospitality. URL: <https://www.torrens.edu.au/stories/blog/hospitality/digital-transformation-strategies-for-hospitality>
7. Turuk M. (2020). Digital strategy. *International journal of contemporary business and entrepreneurship*, no. 1, pp. 62–76.

8. Rum, J. (2016) 10 Steps to Building an Effective Digital Strategy. URL: <https://www.socialmediatoday.com/marketing/10-steps-building-effective-digitalstrategy>
9. Kaur D. Top 5 Impactful Digital Marketing Strategies for the Hospitality Industry. URL: <https://roiminds.com/digital-marketing-strategies-for-hospitality-industry/>
10. EHL Insights. Digital transformation in the hospitality industry driving servitization. URL: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/digital-transformation-facilitating-servitization>
11. Dennis A. Digital Transformation in Hospitality (+Examples, Challenges). URL: <https://whatfix.com/blog/digital-transformation-hospitality/>
12. Bajaj S. Digital Marketing Strategy for Hotels and Restaurants. URL: <https://www.brightbraintech.com/blog/digital-marketing-strategy-for-hotel-and-restaurant/>

## REFERENCES:

1. Bondar S. V. (2024). Formuvannia stratehii tsyfrovizatsii subiekta hotelnoho biznesu [Formation of a digitalization strategy for a hotel business entity]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, no. 60.
2. Vasylieva N. B., Nyzhnychenko Ya. Ye., Zabolotna O. S. (2024). Vplyv tsyfrovizatsii na transformatsiiu biznes-modelei u tradytsiinykh haluziakh ekonomiky [The impact of digitalization on the transformation of business models in traditional sectors of the economy]. *Akademichni vizii – Academic visions*, no. 37, pp. 1–9.
3. Fernandes R. K. E. (2024). Paradyhma tsyfrovoi transformatsii biznes-protsesiv pidprijemstva [The paradigm of digital transformation of enterprise business processes]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky – Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, no. 326(1), pp. 410–414.
4. Oliinyk O. V., Shestakova A. V., Yarmoliuk D. I. (2023). Napriamy tsyfrovizatsii restorannoho biznesu [Directions of digitalization of the restaurant business]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Economics, management and administration*, no. 1(103), pp. 15–21. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-15-21](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-15-21)
5. Sokyryk I. V. (2019). Formuvannia ta realizatsiia stratehii pidprijemstv restorannoho hospodarstva v umovakh tsyfrovoi transformatsii ekonomiky [Formation and implementation of strategies of restaurant enterprises in the context of digital transformation of the economy]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky – Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, no. 3, pp. 165–171.
6. Browne K. (2022). Digital Transformation Strategies for Hospitality. Available from: <https://www.torrens.edu.au/stories/blog/hospitality/digital-transformation-strategies-for-hospitality>
7. Turuk M. (2020). Digital strategy. *International journal of contemporary business and entrepreneurship*, no. 1, pp. 62–76.
8. Rum J. (2016). 10 Steps to Building an Effective Digital Strategy, Available at: <https://www.socialmediatoday.com/marketing/10-steps-building-effective-digitalstrategy>
9. Kaur D. Top 5 Impactful Digital Marketing Strategies for the Hospitality Industry. Available at: <https://roiminds.com/digital-marketing-strategies-for-hospitality-industry/>
10. Bajaj S. (2023). Digital Marketing Strategy for Hotels and Restaurants. Available at: <https://www.brightbraintech.com/blog/digital-marketing-strategy-for-hotel-and-restaurant/>
11. EHL Insights. (2023). Digital transformation in the hospitality industry driving servitization. Available at: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/digital-transformation-facilitating-servitization>
12. Dennis A. (2024). Digital Transformation in Hospitality (+Examples, Challenges). Available at: <https://whatfix.com/blog/digital-transformation-hospitality/>