

УДК 004.738.5:338.48

JEL O30, L83, M11

DOI 10.32782/2786-8273/2023-3-21

**Власюк К.В.**старший викладач, аспірант,  
Міжнародний гуманітарний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6209-5525>**Karyna Vlasiuk**

International Humanitarian University

## СУЧАСНІ ПРИКЛАДИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА ОСНОВІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

### MODERN EXAMPLES OF MANAGEMENT OF THE ACTIVITIES OF ENTERPRISES OF THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS BASED ON DIGITALIZATION

**Анотація.** В статті систематизовано, окреслено та обґрунтовано сучасні приклади управління діяльністю підприємств готельно-ресторанного бізнесу на основі цифровізації, що обумовлено вимогами зовнішнього турбулентного середовища. Проілюстровано необхідність цифровізації основних процесів з метою підвищення ефективності процесу управління. Показано основні тенденції розвитку галузі та підкреслено, що в турбулентних умовах сьогодення індустрія гостинності виходить далеко за межі управління лише підприємствами готельно-ресторанного бізнесу. Представлено, що портативні приклади гостинності набирають популярності в індустрії, пропонуючи гостям безперебійний і безконтактний досвід за допомогою смартфонів. Зображено, що завдяки безконтактним технологіям, віртуальному досвіду та аналізу на основі даних готелів можна продовжувати обслуговувати гостей, забезпечуючи їхню безпеку та благополуччя.

**Ключові слова:** цифровізація, інновації, підприємства готельно-ресторанного бізнесу, управління підприємствами, ефективність управління.

**Abstract. Introduction.** The relevance of the topic is due to the fact that the hospitality industry, which is known for its ability to adapt, has adopted a paradigm of rational change management in order to ensure its sustainable development, while using digital transformation to improve the customer experience, optimize asset management and revolutionary approaches in customer relations. **The methods** used in the research are primary and include the study of sources and observations, analysis and synthesis. **Results.** The following results were obtained in the article, which consist in the systematization, delineation and substantiated examples of modern management of the activities of enterprises of the hotel and restaurant business based on digitalization, which need to be refined. The necessity of digitalization of the main processes in order to increase the efficiency of the management process is illustrated. The main trends in the development of the industry are shown and it is emphasized that in today's turbulent conditions, the hospitality industry goes far beyond the management of hotel and restaurant business enterprises. It is presented that portable examples of hospitality are gaining popularity in the industry, offering guests a seamless and contactless experience with the help of smartphones. It depicts how contactless technology, virtual experiences and data-driven analytics enable hotels to continue to serve guests while ensuring their safety and well-being. As the industry evolves, digital transformation will be critical to sustainable growth and success. Hotels and resorts that invest in innovative technologies and strategies will gain a competitive advantage, increase guest loyalty and drive revenue growth. Digital transformation allows hotels to offer potential guests virtual tours and immersive experiences, allowing them to explore rooms, amenities before making a booking decision. The results obtained in the article have practical significance, which is the possibility of applying the described modern examples of digitalization at the enterprises of the hotel and restaurant business.

**Keywords:** digitalization, innovations, hotel and restaurant business enterprises, enterprise management, management efficiency.

**Постановка проблеми.** Індустрія гостинності, яка відома своєю здатністю до адаптації, прийняла парадигму щодо раціонального управління змінами з метою забезпечення свого стійкого розвитку, використовуючи при цьому цифрову трансформацію для покращення досвіду клієнтів, оптимізації управління активами та революційні підходи у відносинах з клієнтами. У 2021 та 2022 роках індустрія гостинності, зокрема, підприємства готельно-ресторанного бізнесу, зазнала поступового та стійкого зростання попиту та показників ефективності. У міру того, як умови пандемії покращувалися, готелі та ресторани по всьому світу

стали свідками відновлення попиту на відпочинок, що повернуло їх до здорового ділового стану.

Незважаючи на те, що пандемія COVID-19 залишила тривалий вплив на індустрію гостинності, зокрема, на підприємства готельно-ресторанного бізнесу, мандрівники, схоже, виходять за межі занепокоєння пандемією. Коли тривоги щодо здоров'я вщухли, з'явилися нові виклики, зокрема, фінансові проблеми споживачів, поширена нестача робочої сили, що впливає на всі сегменти подорожей, занепокоєння зміною клімату та ймовірність того, що корпоративні подорожі ніколи повністю не повернуться до рівня до пандемії.

У той час як 2022 рік був свідком очікуваного зростання відкладеного попиту, 2023 рік, здається, залишався роком боротьби зі складними реаліями, з якими стикається туристична індустрія. Схоже, що цей рік буде визначатися основами продукту, ефективності та ціни на тлі економік і суспільств, які перебудовуються після кризи, яка повторюється раз на покоління. Оскільки індустрія гостинності долає ці виклики, їй потрібно буде зосередитися на важливій ролі цифрової трансформації, щоб адаптуватися до мінливого середовища та забезпечити стаке зростання [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями аналізу діяльності підприємств індустрії гостинності займаються вже значний період велика кількість вчених як вітчизняних, так і закордонних. Зокрема, В. Зада, Т. Чаркіна, Л. Марценюк, О. Пікуліна, В. Бурак, А. Черномазюк, Н. Казакова, А. Перепелица, М. Сідорова, Ю. Павлова, В. Постова, Г. Чміль та інші досліджують всебічне їхнє успішне функціонування. Але умовами турбулентного зовнішнього середовища обумовлена потреба окремої уваги щодо їхніх сучасних прикладів із залучення надбань цифровізації для їхньої результативної діяльності. Тому питання щодо дослідження сучасних прикладів управління діяльністю підприємствами готельно-ресторанного бізнесу на основі цифровізації потребують доопрацювання.

**Мета статті.** Сучасний стан навколишнього середовища вимагає від підприємств готельно-ресторанного бізнесу вчасного та адаптивного реагування. Заходи щодо покращення ситуації в своїй більшості вже розроблені в світовій практиці індустрії гостинності, тому необхідним є їхнє вивчення, систематизація та вчасне застосування. Таким чином, логічним постає завдання цієї статті щодо вивчення сучасних прикладів управління діяльністю підприємствами готельно-ресторанного бізнесу на основі цифровізації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Індустрія гостинності виходить далеко за межі управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу, охоплюючи курорти та управління подіями, гастрономію, вино та алкогольні напої, подорожі та туризм. За даними Всесвітньої організації подорожей і туризму, ця галузь налічує 319 мільйонів робочих місць і, за прогнозами, створить додаткові 100 мільйонів робочих місць протягом наступного десятиліття [2].

Сучасні інновації, такі як розпізнавання обличчя, штучний інтелект, чат-боти та аналітика даних, стимулюють цифрову трансформацію в секторі гостинності. Штучний інтелект і машинне навчання застосовуються до процесу бронювання, щоб забезпечити більше персоналізації, рекомендації щодо цін тощо. Еволюція індустрії гостинності до цифрового середовища революціонує взаємодію гостей із закладами, підвищує зручність і надає індивідуальні послуги, які відповідають індивідуальним уподобанням, як ніколи раніше. Однією з ключових переваг цифрової трансформації в індустрії гостинності є підхід галузі до маркетингу, що дозволяє готелям і ресторанам ефективніше, ніж будь-коли, залучати нових клієнтів і утримувати існуючих.

Готелі збирають і аналізують величезну кількість даних про вподобання своїх клієнтів, поведінку та моделі бронювання. Ці дані можна використовувати для створення персоналізованих маркетингових кампаній, індивідуальних пропозицій і цільових

акцій, які сподобаються окремим гостям. Цей рівень персоналізації не тільки приваблює нових клієнтів, але й сприяє відчуттю лояльності та задоволення серед існуючих, заохочуючи повторне бронювання. Відмінним прикладом може стати досвід KLM, відомого туристичного бренду, який демонструє надзвичайний рівень персоналізації у своїх цифрових маркетингових зусиллях. Щоб повторно залучити покинуті онлайн-кошики, компанія використовує персоналізовані електронні листи. Такий підхід дозволяє клієнтам продовжити свою подорож користувача з того місця, де вони зупинилися. Особливої уваги заслуговує демонстрація персоналізації KLM – iFly 50, інтерактивне видання їхнього фірмового журналу. 50-й випуск iFly запропонував читачам надихаючі розповіді, огляди та загальні поради щодо подорожей, а також шанс виграти надзвичайні подорожі. Заохочення читачів активно взаємодіяти з брендом, а не просто прокручувати, сприяє глибшому почуттю залученості. Запропонувавши користувачам поділитися своїми адресами електронної пошти та підписатися на інформаційний бюлетень iFly, KLM отримав можливість підтримувати індивідуальні маркетингові комунікації, зосереджені навколо вибраного пункту призначення [3].

Готелі можуть точно орієнтуватися на конкретні демографічні та географічні регіони, забезпечуючи, щоб їхні маркетингові повідомлення досягали потрібної аудиторії в потрібний час. Цей цілеспрямований підхід допомагає готелям залучати нових клієнтів, які, швидше за все, зацікавляться їхніми пропозиціями. В цьому випадку прикладом може бути Best Western, який покращив залучення клієнтів шляхом оптимізації вмісту електронної пошти на основі пристрою та місцезнаходження одержувачів. Для початку вони динамічно налаштували повідомлення на основі пристрою, який використовується для відкриття електронної пошти. Це забезпечувало безперебійну роботу: одержувачі, які користувалися пристроями Apple, спрямовувалися до магазину додатків Apple, а користувачі Android спрямовувалися до магазину Google Play. Крім того, Best Western використовував геотаргетинг, щоб надавати персоналізовані пропозиції відповідно до місцезнаходження одержувача. Наприклад, в електронному листі людям, які відкривають електронний лист, рекомендовано різні пункти призначення в Нью-Йорку та в Лос-Анджелесі [4].

Аналізуючи дані клієнтів і показники маркетингової ефективності, готелі можуть отримати цінну інформацію про ефективність своїх маркетингових зусиль. Такий підхід на основі даних дозволяє їм точно налаштувати маркетингові стратегії, ефективніше розподіляти бюджети та оптимізувати кампанії для кращих результатів. Приклад залучення цієї технології є Virgin Hotels. Так, замість традиційної програми лояльності Virgin Hotels представила «The Know» – програму переваг, призначену для створення виняткових вражень. Через онлайн-анкету гості можуть персоналізувати свій міні-бар, поділитися алергією та навіть заздалегідь вибрати вітальний коктейль. Цей рівень персоналізації не має собі рівних, завдяки чому готельні бренди можуть конкурувати щодо індивідуальних зустрічей, які пропонують такі платформи, як Airbnb. Ставлячись до гостей як до унікальних особистостей, а не до однорідної групи, цей підхід

сприяє лояльності та збільшує ймовірність повернення в майбутньому [5].

Портативні приклади гостинності набирають популярності в індустрії, пропонуючи гостям безперервний і безконтактний досвід за допомогою смартфонів. Із зростанням поширення мобільних пристроїв готелі та ресторани використовують смартфони гостей, щоб переосмислити спосіб надання послуг, забезпечуючи зручність, безпеку та підвищену задоволеність гостей. Після прибуття гості можуть завершити процес реєстрації на своїх смартфонах, отримати цифровий ключ від номера та прямувати безпосередньо до своїх номерів. Подібним чином, наприкінці свого перебування гості можуть зручно виписуватися за допомогою своїх пристроїв, скорочуючи час очікування та покращуючи загальний досвід гостя. Цифрова трансформація дозволяє гостям замовляти їжу в ресторанах при готелях і здійснювати платежі через свої смартфони, усуваючи потребу в фізичному меню та готівкових операціях. Гості можуть зручно замовляти обслуговування номерів і додаткові зручності за допомогою своїх смартфонів, забезпечуючи безконтактний досвід обіду та мінімізуючи особисту взаємодію. Гості повністю контролюють своє перебування за допомогою мобільних додатків: від замовлення їжі в номер до запиту додаткових рушників або послуг прибирання. Аналізуючи вподобання та поведінку гостей, готелі можуть пропонувати індивідуальні акції, спеціальні знижки та винагороди за лояльність, підвищуючи залучення гостей і сприяючи повторним відвідуванням. Використовуючи технології в індустрії гостинності та керувані даними рішення, готелі та ресторани можуть визначати області, де існує неефективність, і впроваджувати стратегії для зменшення витрат.

Використовуючи системи управління активами (PMS) і автоматизовані робочі процеси, готелі можуть оптимізувати процеси бронювання, реєстрації гостей і виставлення рахунків, що призводить до підвищення ефективності та економії коштів. Завдяки цифровій трансформації готелі можуть у реальному часі отримувати інформацію про зайнятість номерів, попит на їжу та напої та інші робочі аспекти. Цей підхід, що управляється завдяки даним, дозволяє краще планувати та використовувати ресурси, мінімізуючи відходи та знижуючи експлуатаційні витрати. Грунтуючись на відповідях споживачів, готель підбирає індивідуальні пропозиції, які відповідають цілям подорожі гостя, оптимально використовуючи правильну комбінацію ресурсів і зручностей. Крім того, особливі жести, такі як безкоштовне шампанське, поширюються на такі випадки, як ювілей чи медовий місяць. Ця стратегія надає командам знання, необхідні для створення унікальних та персоналізованих зустрічей для кожного гостя, оптимально використовуючи ресурси і персонал.

Аналізуючи моделі споживання енергії, готелі можуть визначити можливості для зменшення споживання енергії та зниження витрат на комунальні послуги. Впровадження цифрової трансформації дозволяє підприємствам готельно-ресторанного бізнесу розширити свою присутність на ринку, збільшити кількість прямих бронювань і підвищити лояльність клієнтів. Тут потрібно зазначити ключовий спосіб, яким цифрова трансформація може призвести до збільшення доходів. Так, використовуючи канали цифрового

маркетингу, платформи соціальних мереж і методи пошукової оптимізації (SEO), готелі можуть ефективно орієнтуватися на потенційних клієнтів і демонструвати свої унікальні пропозиції. Наприклад, компанія Best Western France використовувала управління доходами за допомогою штучного інтелекту, щоб адаптувати доречні пропозиції для своїх клієнтів. Використовуючи історичну інформацію про перебування та вподобання, алгоритми ШІ визначили продукти, такі як готелі, напрями та регіони, які були найбільш привабливими для окремих клієнтів. Крім того, алгоритми оцінювали ймовірність того, що клієнти бронюють певні продукти в певні моменти часу. За допомогою персоналізованих кампаній електронною поштою відділи маркетингу та управління доходами Best Western націлювали пропозиції на основі вподобань кожного одержувача. Результат був вражаючим: прогнози кампанії призвели до триразового збільшення кількості бронювань порівняно зі звичайними кампаніями [6].

Готелі можуть задовольнити технічно підковані уподобання сучасних мандрівників: від мобільних пристроїв для реєстрації заїзду та інтелектуальних пристроїв у номері до чат-ботів на базі ШІ для миттєвої підтримки гостей. Прикладом тут може стати Disney World Resort. Залишаючись вірним своїм ідеалам «Найщасливіше місце на Землі», Disney World Resort невинно шукає способи покращити вже винятковий досвід гостей. Нещодавні інвестиції, що перевищили 1 мільярд доларів США в технологію Інтернету речей (IoT) і підняли їхню прихильність створювати виняткові контакти з клієнтами на ще більшу висоту. Серед їхніх інноваційних зусиль MagicBand виділяється як свідчення далекоглядного підходу Disney. Подорож починається, коли гості бронюють квитки онлайн і вибирають свої вподобання щодо пам'яток, ресторанів і атракціонів. Ці варіанти перетворюються на комплексний маршрут, оптимізуючи логістику для всіх бажаних заходів. Безпосередньо перед поїздкою MagicBand прибуває на поріг, елегантно поєднуючи попередньо вибраний враження, щоб створити надзвичайно персоналізовану подорож клієнта. Усередині кожного браслета міститься чіп RFID і радіотехнологія, подібна до бездротових телефонів. Завдяки автономності, яка працює до двох років, MagicBand не потребує типової ручної поклажі, як-от рюкзаків. Окрім маршруту, браслет функціонує як ключ від кімнати та може бути легко пов'язаний із кредитною картою для оплати під час перебування. Завдяки універсальному ремінцю MagicBand гості можуть оптимізувати свої речі в непомітному наручному аксесуарі [7].

Використовуючи дані та відгуки гостей, готелі можуть створювати цільові маркетингові кампанії, програми лояльності та ексклюзивні пропозиції, щоб гості поверталися. Наприклад, Marriott використовує ефективну стратегію для підвищення лояльності клієнтів. Їхня програма винагород не лише заохочує постійне використання послуг, але й пропонує засоби для персоналізованого обслуговування клієнтів. Реєструючись у програмі лояльності, клієнти отримують можливість персоналізувати свій досвід. Через онлайн-спільноту Marriott Insiders співробітники часто спілкуються з учасниками, дізнаючись про їхні вподобання та отримуючи відгуки для покращення їхнього сервісу. Крім того, Marriott використовує винагороди,

щоб забезпечити постійне заступництво постійних клієнтів. Учасники програми лояльності накопичують бали, які можна обміняти на безкоштовне проживання в готелі. Вони також вииграють від зручних варіантів мобільної реєстрації, накопичують подарунки з часом і отримують доступ до ексклюзивних тарифів для учасників [8].

**Висновки.** Клієнтський досвід став критично важливим фактором успіху в індустрії гостинності. Завдяки цій статті можемо з упевненістю зробити висновок, що цифрова трансформація дозволяє готелям і ресторанам пропонувати бездоганний, персоналізований і незабутній досвід. Таким чином, систематизуємо основні способи, за допомогою яких цифрова трансформація покращує досвід клієнтів для підприємств готельно-ресторанного бізнесу: від персоналізованих привітальних повідомлень і налаштувань номерів до індивідуальних пропозицій і рекомендацій, готелі можуть зробити так, щоб гості відчули, що їх цінують і розуміють. Цифрова трансформація дозволяє готелям розгорнути чат-боти і віртуальних помічників на основі ШІ, які можуть надавати миттєву підтримку та інформацію гостям. Ці інструменти на основі штучного інтелекту пропонують цілодобову допомогу, відповідають на типові запити гостей і надають рекомендації щодо визначних пам'яток і заходів поблизу. Готелі можуть використовувати відгуки гостей, щоб визначити сфери, які потребують покращення, оперативно вирішувати проблеми та постійно вдосконалювати свої послуги. Цифрова трансформація дозволяє готелям пропонувати потенційним гостям віртуальні тури та захоплюючі враження, дозволяючи їм досліджувати номери, зручності перед тим, як прийняти рішення про бронювання. Управління доходами завжди було важливим аспектом успіху в індустрії гостинності, і цифрова

трансформація змінює підхід готелів і ресторанів до цієї життєво важливої функції. Використовуючи технології і стратегії на основі даних, готелі можуть оптимізувати ціни, збільшити заповнюваність і підвищити загальний дохід.

Готелі можуть збирати й аналізувати величезні обсяги даних, зокрема історичні моделі бронювання, тенденції попиту, ціни конкурентів і вподобання гостей. Використовуючи системи та алгоритми управління доходами, готелі можуть оптимізувати ціни в режимі реального часу, забезпечуючи конкурентоспроможні тарифи та максимальний дохід. Готелі можуть надавати гостям персоналізовані пропозиції і можливості збільшувати ціни на основі їхніх уподобань і минулої поведінки. Використовуючи дані про гостей, готелі можуть пропонувати індивідуальні пакети, покращувати номери та додаткові послуги, які реагують на окремих гостей. Тобто завдання статті щодо вивчення сучасних прикладів управління діяльністю підприємствами готельно-ресторанного бізнесу на основі цифровізації було досягнуто.

Цифрова трансформація дає змогу індустрії гостинності адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища та переживати невизначені часи. Завдяки безконтактним технологіям, віртуальному досвіду та аналізу на основі даних підприємствам готельно-ресторанного бізнесу можна продовжувати обслуговувати гостей, забезпечуючи їхню безпеку та благополуччя. Оскільки галузь розвивається, цифрова трансформація буде мати вирішальне значення для сталого зростання та успіху. Готелі та ресторани, які інвестують в інноваційні технології та стратегії, отримають конкурентну перевагу, підвищать лояльність гостей і сприятимуть зростанню доходів.

#### Бібліографічний список:

1. Журба І., Несторишен І. Аналіз показників індустрії туризму в Україні та світі: проблеми та перспективи розвитку. *Development service industry management*. 2023. № 1. С. 50–55.
2. Леоненко Н. А. Державне регулювання туристичної сфери: теорія, методологія, практика : монографія. Харків : НУЦЗУ, 2021. 325 с.
3. Братко О. С., Саламон І. Р. Використання цифрових технологій для просування продукції на міжнародних ринках. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.5.80>
4. Басюк О. В. Аналіз світового досвіду функціонування готельних ланцюгів. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 5. С. 23–26.
5. Karavasilis G. et al. What generation y in Greece thinks about green hotels. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*. 2015. Т. 11 № 4. С. 268–280.
6. Tan L. L. Understanding consumers' preferences for green hotels—the roles of perceived green benefits and environmental knowledge. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. 2023. Т. 6. № 3. С. 1309–1327.
7. Aksöz E. O., Aydın B., Esin Y. Tourists approaches to eco-friendly hotels and determination of green hotel preferences: The case of Eskişehir. *Turizam*. 2021. Т. 25. № 2. С. 83–95.
8. Kristanti M., Jokom R. The influence of eco-friendly attitudes on tourists' intention toward green hotels. *Balancing Development and Sustainability in Tourism Destinations: Proceedings of the Tourism Outlook Conference 2015*. Springer Singapore, 2017. С. 21–29.

#### References:

1. Zhurba I., Nestorishen I. (2023) Analiz pokaznykiv industrii turizmu v Ukraini ta sviti: problemy ta perspektyvy rozvytku [Analysis of indicators of the tourism industry in Ukraine and the world: problems and development prospects]. *Development service industry management*, vol. 1, pp. 50–55.
2. Leonenko N. A. (2021) Derzhavne rehulivannia turystychnoi sfery: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia [State regulation of the tourism sphere: theory, methodology, practice: monograph]. Kharkiv: NUTZU, 325 p. (in Ukrainian)
3. Bratko O. S., Salamon I. R. (2022) Vykorystannia tsyfrovyykh tekhnolohii dlia prosuvannia produktsii na mizhnarodnykh rynkakh [Use of digital technologies to promote products on international markets]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, vol. 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.5.80>
4. Basyuk O. V. (2015) Analiz svitovoho dosvidu funktsionuvannia hotelnykh lantsiuhiv [Analysis of the world experience of hotel chain operation]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national economic problems*, vol. 5, pp. 23–26.

5. Karavasilis G. et al. (2015) What generation y in Greece thinks about green hotels. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, vol. 11(4), pp. 268–280.
6. Tan L. L. (2023) Understanding consumers' preferences for green hotels—the roles of perceived green benefits and environmental knowledge. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, vol. 6(3), pp. 1309–1327.
7. Aksöz E. O., Aydın B., Esin Y. (2021) Tourists approaches to eco-friendly hotels and determination of green hotel preferences: The case of Eskişehir. *Tourism*, vol. 25(2), pp. 83–95.
8. Kristanti M., Jokom R. (2017) The influence of eco-friendly attitudes on tourists' intention toward green hotels. *Balancing Development and Sustainability in Tourism Destinations: Proceedings of the Tourism Outlook Conference*. Springer Singapore, pp. 21–29.

Стаття надійшла до редакції 23.12.2023