

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

FORMATION OF STRATEGIC POTENTIAL FOR THE DEVELOPMENT OF HOSPITALITY INDUSTRY ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF THE DIGITAL ECONOMY

У статті розглянуто особливості формування стратегічного потенціалу розвитку підприємств індустрії гостинності в умовах цифрової економіки. Визначено, що формування стратегічного потенціалу підприємств гостинності в умовах цифрової економіки є багатомірним процесом інтегрування та модернізації усіх типів ресурсів відповідно до вимог цифрової економіки та інноваційних змін ведення бізнесу. Досліджено, що впровадження цифрових технологій впливає на зміну бізнес-моделей і управлінських процесів, забезпечуючи при цьому підвищення ефективності діяльності підприємств та їх конкурентоспроможність як на локальному, так і на глобальному ринках. Запропоновано розглядати стратегічний потенціал розвитку підприємства в період цифрової трансформації як основний чинник підвищення конкурентоспроможності, стійкості, інноваційного зростання та належної адаптації до ринкових змін у глобальному середовищі.

Ключові слова: стратегічний потенціал, підприємство, стратегія, індустрія гостинності, цифрова економіка, інноваційний розвиток.

The article examines the features of the formation of the strategic potential of the development of hospitality industry enterprises in the digital economy. It is noted that strategic potential is the key basis for the effective functioning of the enterprise, since it is it that helps ensure its ability to adapt to systematic changes in the external environment. It is studied that the process of forming the strategic potential of hospitality enterprises is multidimensional and includes the integration of material, financial, human, organizational and intellectual resources that are modernized in accordance with the development of the digital economy. The article emphasizes that digital technologies radically transform the business models of hospitality industry enterprises, ensuring the effectiveness of the transition from traditional offline approaches to flexible digital management strategies that are focused on the client and innovation. It is determined that the effective formation of strategic potential requires the holistic implementation of client-oriented and process-oriented digitalization, it is this approach that will ensure the harmonious development of the enterprise both within the organizational structure and in interaction with external entities. It has been established that digital transformation is the main catalyst for innovative growth, increased productivity, competitiveness and flexibility of management of each enterprise. It has been revealed that digital modernization of each element of the strategic potential system provides the opportunity to optimize the allocation of resources as much as possible, which significantly increases the adaptability of the business to modern business requirements. It has been studied that strategic potential in the digital era should be characterized not only as a set of resources, but as a dynamic development system that is able to quickly respond to all changes in the digital economy. It has been concluded that the formation of strategic potential under the influence of digitalization is the main factor in increasing the resilience of hospitality industry enterprises, their successful adaptation to global challenges and building an innovative development model in modern market conditions.

Key words: strategic potential, enterprise, strategy, hospitality industry, digital economy, innovative development.

УДК 338.48:005.21:004

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.20-9>

Дишкантиук О.В.¹

к.т.н., деканка факультету менеджменту,
готельно-ресторанної справи та
туризму,
Міжнародний гуманітарний університет,
м. Одеса

Власюк К.В.²

доктор філософії з менеджменту,
доцент кафедри менеджменту,
Міжнародний гуманітарний університет,
м. Одеса

Dyshkantiuk Oksana

International Humanitarian University,
Odesa

Vlasiuk Karyna

International Humanitarian University,
Odesa

Постановка проблеми. У період глобальної цифровізації економіки підприємства індустрії гостинності стикаються з потребою кардинальних змін управлінських засад щодо формування ефективних стратегій діяльності та розвитку. Вже сьогодні цифрові технології кардинально змінюють умови функціонування суб'єктів на ринку готельно-ресторанних послуг, формуючи нові можливості та виклики, які безпосередньо впливають на формування стратегічного потенціалу.

Цифровізація усіх процесів діяльності суттєво змінює не лише структуру ринку готельно-ресторанних послуг та поведінку споживачів, але й вимагає змін у механізмах управління та

ресурсами підприємств гостинності. Окрім того, цифрова модернізація бізнес-процесів формує нові перешкоди для підприємств щодо забезпечення власної конкурентоспроможності на ринку. Це пов'язано з тим, що сфера гостинності є прямо залежною не лише від розвитку конкуренції на локальному рівні, але й на глобальному, що формує нові завдання перед управлінням стосовно формування ефективних стратегій у період швидкого розвитку цифрових технологій.

Цифрова епоха кардинально змінює споживчі потреби цільової аудиторії, вимагаючи від підприємств готельно-ресторанної сфери відповідати вимогам сучасного сервісу, який має в основі

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0679-3940>

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6209-5525>

найпрогресивніші цифрові інструменти. Це, у свою чергу, вимагає від управління формування ефективного стратегічного потенціалу, який враховуватиме вимоги сучасних споживачів та темпи цифровізації економіки, що надасть можливість підприємству забезпечити власну конкурентоспроможність та розвиток.

Стратегічний потенціал є «внутрішнім стрижнем», на якому базується вся діяльність підприємства. Він є системою матеріальних, фінансових, організаційних, кадрових та інтелектуальних ресурсів, яка формується протягом значного періоду часу для забезпечення ефективності ведення підприємницької діяльності. Враховуючи таку особливість, цифровізація зробила чималий виклик підприємствам гостинності, адже спровокувала потребу у кардинальних змінах не лише в технологічному аспекті, але й в управлінському.

У період, коли темпи цифровізації економічних процесів значно перевищують темпи удосконалення інструментів стратегічного управління, виникає потреба у дослідженні основних засад та механізмів формування стратегічного потенціалу розвитку підприємств індустрії гостинності, що обумовлює актуальність даної статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В умовах інноваційної трансформації ведення бізнесу цифровізація стає ключовим фактором формування системи ефективного управління підприємством, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення його подальшого розвитку. Враховуючи те, що сфера гостинності є одним із каталізаторів соціально-економічного розвитку економіки, посеред наукової спільноти набуває актуальності вивчення проблематики формування стратегічного потенціалу розвитку підприємств даної індустрії під впливом цифровізації.

Так, у своїй науковій праці В. Будзінський [1] охарактеризовує цифрові технології як один із найвагоміших інструментів антикризового управління підприємством індустрії гостинності, оскільки саме вони сприяють підвищенню його стійкості в період інноваційних та глобальних змін на ринку. Науковці Т. Зубехіна та Л. Матвійчук [2] зауважують, що в період цифровізації економіки цифрові стратегічні рішення стають ключовим організаційно-економічним заходом стратегічного розвитку підприємства, адже вони мають вагомий вплив на ефективність управління ресурсами та розвиток персоналу. Науковець С. Філіпчук [5] цифровізацію визначає як засіб підвищення адаптивності бізнесу в період розвитку індустрії гостинності в умовах невизначеності. Вагомий внесок у дослідження практичних аспектів впливу цифровізаційних процесів на управління підприємством готельно-ресторанного бізнесу зробив науковець Я. Пукач [3]. Він докладно визначив основні напрями впровадження цифрових технологій у даній сфері

діяльності. Подібні аспекти зазначаються у працях І. Токмакової, І. Войтова, Т. Стратієнко та К. Давидової [4]. Науковці трактують цифровізацію як новітню управлінську концепцію, яка впливає на зміну основних принципів управління підприємствами індустрії гостинності та їх діяльності. Науковці Л. Нецадим, І. Поворознюк, С. Тимчук та О. Джохи [6], як і більшість, акцент у своєму дослідженні роблять на тому, що цифровізацію на сучасному етапі необхідно розглядати як основу сталого розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу, адже вона сприяє підвищенню ефективності управління та якості послуг.

Серед значної кількості праць зарубіжних авторів варто відмітити дослідження М. Нікопулу, П. Куруфанассіс, Г. Хасапі та інших [7], які у своєму науковому доробку чітко підкреслюють взаємозв'язок між застосуванням цифрових інновацій та формуванням стратегічного потенціалу підприємств сфери гостинності. Даний взаємозв'язок обґрунтовано впливом організаційних, технологічних та екологічних факторів цифрової трансформації.

У науковій праці М. Вінна та С. Лема [8] охарактеризовано вплив ІТ-стратегій на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу, тоді як А. Зекірі [9] у своїй статті детально аналізує інноваційні зміни бізнес-моделей у готельній сфері під впливом епохи цифровізації, які визначають нові способи взаємодії зі цільовою аудиторією споживачів.

Таким чином, аналіз існуючих досліджень свідчить, що цифровізація економіки визначає потребу для підприємств індустрії гостинності щодо пошуку заходів удосконалення та адаптації до вимог сучасного ринку. Наукова спільнота в більшості акцентує увагу саме на потребі застосування цифрових технологій. При цьому мало дослідженим є аспект формування ефективного стратегічного потенціалу підприємств, які здійснюють свою діяльність на ринку готельно-ресторанних послуг, що визначає потребу подальших досліджень у даному напрямку.

Постановка завдання. Головне завдання статті полягає у комплексному дослідженні формування стратегічного потенціалу розвитку підприємств індустрії гостинності в умовах цифрової економіки. Всебічний підхід вивчення проблематики впливу цифровізації на стратегічну систему розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу надасть можливість осмислити процес формування їх стратегічного потенціалу в сучасних умовах ведення бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. В період цифровізації економіки стратегічний потенціал є ключовою основою ефективної діяльності кожного підприємства гостинності. Він визначається як динамічна система, що складається

із різного типу ресурсів (матеріальних, фінансових, людських, організаційних та інтелектуальних) (рис. 1), які з часом видозмінюються, щоб забезпечити прибутковість та довгостроковий розвиток.

Використання цифрових технологій кардинально змінило бізнес-моделі в індустрії гостинності. Від традиційного офлайн-маркетингу та каналів розповсюдження до застосування цифрових платформ, галузь зазнала суттєвих змін, які вимагають адаптації до змін у поведінці та вподобаннях цільової аудиторії споживачів [9]. Окрім того, процес цифровізації запроваджує нові виміри щодо формування стратегічного потенціалу, адже підприємства змушені вносити корективи у свою основну стратегію, враховуючи сучасну аналітику, технологічні та інноваційні методи управління [6, С. 17].

Відповідно до цього, можна стверджувати, що формування стратегічного потенціалу підприємств гостинності в умовах цифрової економіки є багатовимірним процесом інтегрування та модернізації усіх типів ресурсів відповідно до вимог цифрової економіки та інноваційних змін ведення бізнесу. На практиці даний процес розпочинається з цифрової трансформації технологічних ресурсів, а саме впровадження CRM-систем та інструментів аналітики на основі штучного інтелекту, а також управлінських та операційних процесів, що полягає у автоматизації рутинних операцій ведення діяльності. Загалом, сьогодні цифрова модернізація кожного елементу системи стратегічного потенціалу надає можливість максимально оптимізувати

розподіл ресурсів, що значно підвищує адаптивність бізнесу до сучасних вимог ведення бізнесу.

Як наголошують Т.В. Зубехіна та Л.Ю. Матвійчук, запровадження інструментів цифровізації у стратегічне управління є важливим фактором впливу на ефективність діяльності, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємств гостинності [2]. На сучасному етапі основні зміни відбуваються в організаційно-управлінських системах, які охарактеризується переходом від традиційних ієрархічних структур на гнучкі та мережі моделі. Даний перехід забезпечує можливість готельно-ресторанним підприємствам швидше реагувати на зміни ринку та ефективно впроваджувати нові цифрові технології. Зауважимо, що саме гнучкість організаційно-управлінських систем може забезпечити підприємствам гостинності дотримуватися ритму змін у цифровій економіці не лише на локальному ринку, але й на глобальному.

Суттєвого впливу цифровізаційних змін зазнає людський капітал. Враховуючи те, що сьогодні відбувається максимальна автоматизація усіх процесів ведення діяльності та впровадження AI-технологій від працівників вимагається більший рівень знань та професійності. Вони все більше стають активними учасниками інноваційних процесів, що в свою чергу вимагає безперервного цифрового навчання та технологічної відкритості. Високий рівень цифрової професійності у працівників є запорукою міцного внутрішнього стратегічного потенціалу підприємства [8].

Варто погодитись із твердженням С. Філіпчука, що цифровізація сприяє забезпеченню стійкості

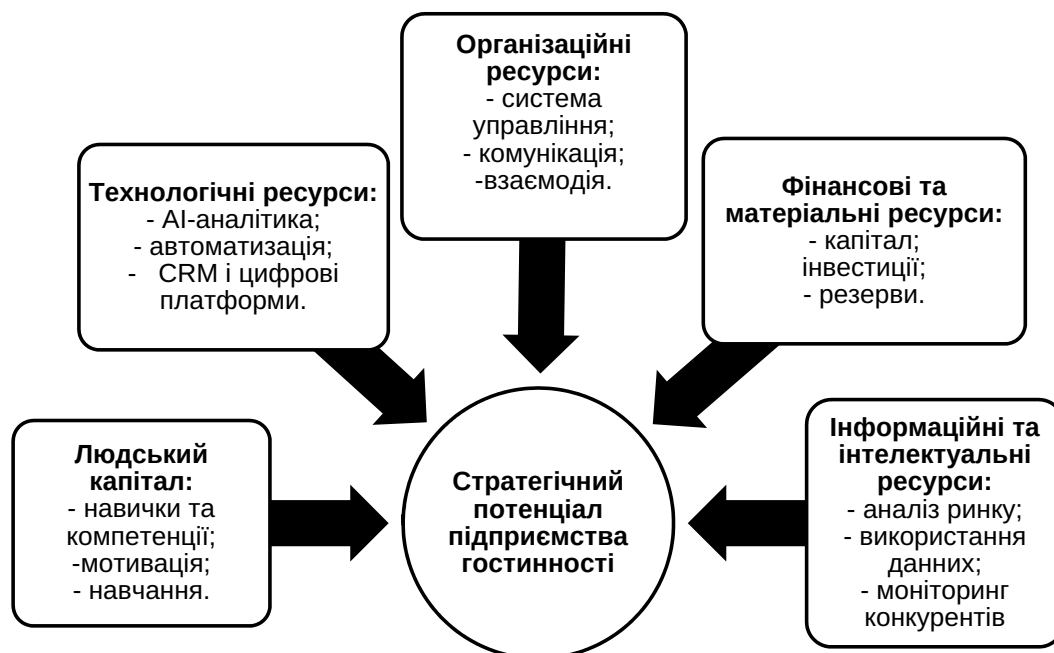


Рис. 1. Елементи стратегічного потенціалу підприємства гостинності

Джерело: сформовано автором

підприємств індустрії гостинності, що є надзвичайно важливою умовою в кризових умовах та в період невизначеності. І це насправді дійсно так, адже саме за рахунок того, що підприємства розпочали використовувати прогнозу аналітику та інструменти цифрового фінансового планування фінансові прогнози стали більш точними, а інвестиційні рішення – більш вигідними.

Зауважимо, що цифрова трансформація кардинально змінює стратегічне мислення підприємств індустрії гостинності. Стратегічний потенціал даних підприємств вимушений постійно розвиватися та інтегруватися відповідно до цифровізаційних змін на ринку. В іншому випадку, підприємство значно понизить власну конкурентоспроможність та може втрати позицію на ринку.

Відповідно до цього, цифрову трансформацію можна визначити як каталізатор формування цінностей ефективної діяльності та стимулювання зростання. Системний підхід до розуміння даної трансформації надає можливість стверджувати, що цифровізація має прямий вплив на кожний аспект діяльності підприємства.

Як зазначає Я. О. Пукач, впровадження цифрових технологій та послуг сприяє досягнення стратегічних цілей, а саме: зростання доходів; зниження експлуатаційних витрат; розширення асортименту послуг та підвищення їх якості; зростання рівня задоволення і лояльності споживачів [3]. Враховуючи те, що дані стратегічні цілі є ключовими у формування основної стратегії підприємств індустрії гостинності, можна стверджувати, що без належного рівня цифровізації діяльності стратегічний потенціал не може вважатися ефективно сформованим, оскільки його система не буде відповідати сучасним вимогам ринку.

В більшості дослідженнях цифровізацію сервісів сфери гостинності трактують як основний напрямок інноваційного розвитку підприємств цієї галузі, що в свою чергу є важливою умовою реалізації сучасних стратегій [5]. При цьому, слід відмітити, що не варто даний процес розглядати лише як внутрішню автоматизацію, він є значно ширшим. Доречним є твердження І. В. Токмакова та І.М. Войтова, що цифровізація діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу може бути двох видів: зовнішня (клієнтоорієнтована) та внутрішня (процесноорієнтована). Перший тип цифровізації забезпечує налагодження належного рівня комунікації підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища, а от другий – це типове розуміння інструментів автоматизації, до яких відносять автоматизацію внутрішніх процесів, застосування CRM-систем тощо [4]. При цьому зауважимо, що зовнішня та внутрішня цифровізація мають об'єднуватися в єдину систему, – в іншому випадку результативності не буде.

Згідно із даними дослідження проведеного науковцями Т.В. Зубехіна та Л.Ю. Матвійчук, на сучасному етапі до 60% підприємств гостинності використовують CRM-систем, рівень автоматизації процесів у провідних мережах готелів складає 75%, а інвестиції в цифровізацію для середнього готелю становлять від 100 до 500 тис. дол. США [2, с. 274]. Такі високі підтверджують, що цифрові технології є не від'ємною складовою стратегічного потенціалу розвитку підприємств гостинності.

Світова практика вказує на те, що у провідних підприємствах готельно-ресторанного бізнесу формування стратегічного потенціалу розпочинається з узгодження взаємодії IT-стратегії та бізнес-цілей. Сьогодні цифрові інструменти на міжнародному рівні визначаються не лише як операційна функція, а як основа для оптимізації ресурсів та інновацій, а також управління змінами [8].

Оцінивши основні аспекти цифровізації діяльності підприємств гостинності, можна стверджувати, що без використання цифрових технологій формування ефективного стратегічного потенціалу практично не можливо. Враховуючи те, що даний потенціал має на меті не лише розвиток підприємства, але й є важливим інструментом у антикризовому управлінні [1, С. 6], цифрові технології необхідно обирати не одноразово, а систематично здійснювати їх модернізацію та інтеграцію відповідно до ринкових змін.

Таким чином, формування стратегічного потенціалу розвитку підприємств індустрії гостинності в умовах цифрової економіки не обмежується лише економічними чи управлінськими показниками. Даний процес можна охарактеризувати, як еволюційний, адже він спонукає цілковито переформатовати основні засади розвитку бізнесу – від традиційних, що фокусуються на операційній діяльності до формування цифрової гнучкої моделі, що орієнтована на реалізацію основної стратегії діяльності. При цьому підприємства, які одночасно інтегрують клієнтоорієнтовану та процесноорієнтовану цифровізацію в цілісну систему, забезпечують власну конкурентну перевагу та стійкість у мінливому глобальному середовищі.

Висновки. Отже, стратегічний потенціал підприємств індустрії гостинності в умовах цифрової економіки є ключовим фактором ефективності їх діяльності, конкурентоспроможності та інноваційного розвитку. На сучасному етапі цифровізація визначається вагомим каталізатором видозмінення способів взаємодії між самими елементами стратегічного потенціалу, а також між ними та суб'єктами зовнішнього середовища. Ефективне поєднання внутрішньої та зовнішньої цифровізації забезпечить правильне формування стратегічного потенціалу розвитку, що в подальшому позитивно впливатиме на діяльність підприємства на ринку та забезпечить вихід із кризових ситуацій в період невизначеності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Будзінський В. Цифрові технології та їх роль в антикризовому управлінні підприємствами індустрії гостинності. *Економічні горизонти*. 2025. № 3(32). С. 4–11. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(32\).2025.333349](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(32).2025.333349)
 2. Зубехіна Т.В., Матвійчук Л.Ю. Організаційно-економічні інструменти стратегічного розвитку підприємств індустрії гостинності в умовах цифровізації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Вип. 6 (15). С. 273–278.
 3. Пукач Я. Напрямки впровадження цифрових технологій у готельному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-68>
 4. 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
 5. Філіпчук С. Інноваційний розвиток індустрії гостинності України в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-16>
 6. Neshchadym L., Povorozniuk I., Tymchuk S., Dzhoha O. Digitalization as the basis of the development of enterprises in the hospitality industry. *Sciences of Europe*, 2023. № 128. P. 16–19.
 7. Nikopoulou M., Kourouthanassis P., Chasapi G. et al. Determinants of Digital Transformation in the Hospitality Industry: Technological, Organizational, and Environmental Drivers. *Sustainability*, 2023. Vol. 15, № 3. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15032736>
 8. Wynn M., Lam C. Digitalisation and IT Strategy in the Hospitality Industry. *Systems*, 2023. Vol. 11, № 10. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems11100501>
 9. Zeqiri A. From Traditional to Digital: The Evolution of Business Models in Hospitality Through Platforms. *Platforms*. 2024. Vol. 2, № 4. DOI: <https://doi.org/10.3390/platforms2040015>
- REFERENCES:**
1. Budzinskyi V. (2025). Tsyfrovі tekhnolohii ta yikh rol v antykrizovomu upravlinni pidpriemstvamy industrii hostynnosti [Digital technologies and their role in anti-crisis management of hospitality industry enterprises]. *Ekonomichni horyzonty*, vol. 3(32), pp. 4–11. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(32\).2025](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(32).2025) (in Ukrainian)
 2. Zubekhina T.V., Matviichuk L.Iu. (2024). Orhanizatsiino-ekonomichni instrumenty stratehichnoho rozvytku pidpriemstv industrii hostynnosti v umovakh tsyfrovizatsii [Organizational and economic tools for strategic development of hospitality industry enterprises in the context of digitalization]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, vol. 6 (15), pp. 273–278 (in Ukrainian)
 3. Pukach Ya. (2024). Napriamky vprovadzhennia tsyfrovyykh tekhnolohii u hotelnomu biznesi [Directions for the implementation of digital technologies in the hotel business]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-68> (in Ukrainian)
 4. 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. (in Ukrainian)
 5. Filipchuk S. (2025). Innovatsiinyi rozvytok industrii hostynnosti Ukrainy v umovakh nevyznachenosti [Innovative development of the hospitality industry of Ukraine in conditions of uncertainty]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-16> (in Ukrainian)
 6. Neshchadym L., Povorozniuk I., Tymchuk S., Dzhoha O. (2023). Digitalization as the basis of the development of enterprises in the hospitality industry. *Sciences of Europe*, no. 128, pp. 16–19.
 7. Nikopoulou M., Kourouthanassis P., Chasapi G. et al. (2023). Determinants of Digital Transformation in the Hospitality Industry: Technological, Organizational, and Environmental Drivers. *Sustainability*, vol. 15, no. 3. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15032736>
 8. Wynn M., Lam C. (2023). Digitalisation and IT Strategy in the Hospitality Industry. *Systems*, vol. 11, no. 10. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems11100501>
 9. Zeqiri A. (2024). From Traditional to Digital: The Evolution of Business Models in Hospitality Through Platforms. *Platforms*, vol. 2, no. 4. DOI: <https://doi.org/10.3390/platforms2040015>