

ключових гравців на світовому ринку продовольства та забезпечити стійкість національної економіки в умовах сучасних викликів.

Список використаних джерел

1. Герасименко, І. П., & Савченко, С. В. (2020). *Інноваційні технології в аграрному секторі: досвід та перспективи застосування в Україні*. Аграрна наука, 58(2), 42-50. <https://doi.org/10.3401/agrsience.2020.042>
2. Ковальчук, С. М., & Лисенко, В. М. (2022). *Цифрові технології в агропродовольчому ланцюгу: теоретичні та практичні аспекти*. Агроекономіка, 7(3), 15-25.
3. Овчаренко, О. П., & Дорошенко, М. С. (2021). *Смарт-агротехнології для сталого розвитку сільського господарства*. Журнал аграрної економіки, 28(1), 19-34.
4. Шевченко, І. В. (2023). *Цифровізація та автоматизація в аграрній логістиці: реалії та перспективи для України*. Аграрна інновація, 14(5), 87-93. <https://doi.org/10.36012/agrinnovations.2023.087>

Бабко Н.М.,

к.е.н., доц.,

Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького

ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИМ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Готельно-ресторанна сфера в умовах цифрової економіки переживає масштабну трансформацію, що охоплює всі рівні управління — від стратегічного до операційного. Сучасні цифрові інструменти змінюють принципи взаємодії з клієнтами, управління персоналом, логістики, маркетингу та фінансового контролю. У зв'язку з цим постає потреба в оновленні традиційних моделей менеджменту та впровадженні гнучких, інтегрованих рішень, що відповідають вимогам динамічного середовища.

Цифрова економіка формує нову реальність, у якій дані виступають стратегічним ресурсом, а швидкість адаптації до цифрових змін — ключовим чинником конкурентоспроможності. У готельно-ресторанному бізнесі це проявляється через автоматизацію облікових процесів, впровадження хмарних сервісів для бронювання, персоналізацію сервісу на основі клієнтської аналітики та використання інтегрованих платформ управління (Property Management Systems, Hospitality CRM, ERP-рішення). Старі моделі, засновані на централізованому управлінні та паперових регламентах, втрачають ефективність. Натомість акцент зміщується на платформенність, гнучкість, можливість віддаленого контролю, безперервну цифрову комунікацію.

Під впливом цифровізації моделі управління в готельно-ресторанному бізнесі трансформуються за кількома ключовими напрямками (Леськів, Г. & Левків, Г., 2024):

1. Автоматизація бізнес-процесів – впровадження програм обліку замовлень, інвентаризації, контролю складських залишків (наприклад, iiko, R-Keeper, Poster) забезпечує прозорість і точність операцій.

2. Аналітика та управління даними – інструменти Business Intelligence (BI), зокрема Power BI, Tableau або вбудовані аналітичні модулі PMS, дозволяють керівникам виявляти тренди, коригувати стратегії ціноутворення та управління попитом у режимі реального часу.

3. Цифровий клієнтський досвід – застосування CRM-систем (наприклад, Zoho, Bitrix24, Salesforce) дозволяє формувати персоналізовані пропозиції, програми лояльності, автоматичні розсилки та зворотній зв'язок.

4. Мобільне управління і хмарні рішення – менеджери отримують можливість контролювати бізнес через мобільні додатки, незалежно від місцезнаходження, що особливо важливо в умовах багатолокаційних мереж.

5. Agile-менеджмент – перехід до гнучких моделей організації праці, спринт-планування, мікрокоманд і швидкого прийняття рішень значно підвищує адаптивність персоналу до змін.

Цифрова трансформація в готельно-ресторанному бізнесі також потребує нормативного супроводу та стимулювання з боку держави. Зокрема, актуальними є такі напрями (Моргулець, О. Б. & Нищенко, О. В., 2023; Хоптяр, А., 2023):

1. Підтримка цифрових стартапів у сфері туризму та гостинності – держава має стимулювати розвиток інновацій, створюючи сприятливі умови для цифрових ініціатив (надання грантів, участь у державних акселераційних програмах, підтримку інкубаторів та хабів).

Наприклад, в Україні функціонує Ukrainian Startup Fund, який фінансує проекти, що створюють мобільні додатки для онлайн-бронювання номерів, платформи для управління відгуками гостей, або сервіси автоматизованої аналітики попиту в HoReCa. Аналогом є EU4Digital, що надає технічну допомогу стартапам у сфері туризму в країнах Східного партнерства.

2. Податкові пільги на IT-рішення для малого та середнього бізнесу – впровадження фіскальних стимулів (наприклад, часткове відшкодування вартості програмного забезпечення або амортизаційні пільги для придбання цифрової інфраструктури) може пришвидшити цифровізацію у малих готелях, кафе, ресторанах.

Наприклад, механізм «податкового кредиту на цифровізацію» передбачає, що підприємство, яке впроваджує CRM-систему, POS-обладнання або PMS-рішення, може частково компенсувати ці витрати через зменшення податкового зобов'язання. Такі практики діють у Польщі, де HoReCa-сектор активно користується програмою відшкодування витрат на автоматизацію.

3. Створення відкритих платформ статистики, інтегрованих із PMS закладів – важливим напрямом є цифрове управління туристичною аналітикою. Якщо готелі та ресторани добровільно передають агреговані показники до централізованої платформи, держава може формувати точну картину попиту, завантаженості, змін у вподобаннях туристів.

Наприклад, у Португалії діє національна система Turismo de Portugal DataHub, де підприємства HoReCa надають дані про кількість гостей,

заповненість номерів тощо, що дозволяє оперативно коригувати державну політику. В Україні така платформа може бути інтегрована з PMS-системами типу CloudHotelier або BookingSync через API, забезпечуючи безпечний та автоматизований обмін даними.

4. Розвиток цифрових компетенцій управлінців через національні освітні програми – підвищення цифрової грамотності менеджерів — ключова умова ефективного впровадження технологій. Державні навчальні ініціативи можуть включати онлайн-курси, сертифікаційні програми, менторські програми для керівників малого та середнього бізнесу у сфері гостинності.

Наприклад, МОН України у співпраці з Diia.Business або ProZvit може запускати серії безкоштовних вебінарів та коротких курсів з тем «Управління бізнесом через CRM», «Автоматизація обліку в ресторанах» або «Цифрова трансформація готельного підприємства». У деяких країнах, як-от Естонія, державні онлайн-платформи надають сертифікацію з цифрових навичок у сфері HoReCa, що стимулює професійне зростання.

Такі кроки сприятимуть не лише модернізації бізнесу, а й зростанню його стійкості до зовнішніх шоків.

Цифрові рішення на основі штучного інтелекту та машинного навчання дають змогу прогнозувати попит, управляти запасами та приймати стратегічні рішення на основі аналітики в реальному часі. Важливою зміною також стає перехід від традиційних каналів комунікації до омніканальних платформ, які забезпечують безперервну взаємодію з клієнтом на всіх етапах його подорожі. Впровадження інтелектуальних систем бронювання, чат-ботів, мобільних додатків і онлайн-оплат спрощує процес обслуговування та підвищує лояльність гостей. Управлінці дедалі активніше використовують цифрові дашборди для контролю ключових показників ефективності (KPI), що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку.

Окрім цього, нові моделі управління передбачають гнучке планування робочих графіків та автоматизацію кадрових процесів, що підвищує продуктивність персоналу. Паралельно відбувається діджиталізація

маркетингових стратегій — від таргетованої реклами до використання інфлюенсер-маркетингу й UGC-контенту. Таким чином, цифрова трансформація стає не просто технологічною модернізацією, а комплексною зміною парадигми управління у сфері гостинності.

Список використаних джерел

1. Леськів, Г. & Левків, Г. (2024). Менеджмент в умовах інновацій внаслідок застосування технологій на базі штучного інтелекту: виклики при переході до Індустрії 5.0. *Наукові інновації та передові технології*, 7(35), 278–285.
2. Моргулець, О. Б. & Нищенко, О. В. (2023). Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та після-воєнний період. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*, 8, 88–96.
3. Хоптяр, А. (2023). Світова готельна індустрія: визначальні тренди у 2022–2023 рр. *Наукові інновації та передові технології*, 14(28), 816–822.

Бажал Ю М.,
доктор економічних наук, професор,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ В ЕКОНОМІЦІ ЯК ДІЯ КЛЮЧОВОГО ФАКТОРУ ТЕХНОЛОГІЧНОЇ ПАРАДИГМИ

Сучасна увага до широкого розвитку цифровізації економіки багато у чому завдячує тому, що в європейській стратегії соціально-економічного розвитку «Європа 2020» першим головним пріоритетом політики визначено «Інтелектуальне зростання (smart growth)», яке означає покращення стану ЄС в освіті, науці, інноваціях для створення нових продуктів/послуг, які генерують зростання та робочі місця, а також допомагають вирішити соціальні виклики; а також розбудову «Цифрового суспільства», де відбувається використання інформаційних та комунікаційних технологій [1]. Такий пріоритетний зв'язок інновацій та цифровізації концептуально побудований на базі неошумпетерівських теорій технологічної парадигми [2], [3], яка утворюється