

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «ФОРМУВАННЯ ГЕНЕРАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ
ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ ЦИФРОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ»**

на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 051 Економіка
освітньо-професійної програми Економіка ІТ-бізнесу

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело*

(підпис) Олексій ІВАСИШЕН
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої освіти
гр. ЕКД-41
Олексій ІВАСИШЕН

Керівник: Олег ФЕДОРЕНКО,
к.е.н, доцент
доцент кафедри економіки

Рецензент: Валентина ПИЛЬНОВА,
к.е.н, доцент,
доцент кафедри підприємництва,
торгівлі та біржової діяльності

Київ 2025

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва**

Кафедра Економіки
Ступінь вищої освіти бакалавр
Спеціальність 051 Економіка
Освітньо-професійна програма Економіка ІТ-бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

Ольга ГУССВА

«___» _____ 2025р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Івасишен Олексій Іванович

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Формування генеральної стратегії підприємства з використанням цифрових технологій»

керівник кваліфікаційної роботи Олег ФЕДОРЕНКО, к.е.н, доцент, доцент кафедри економіки

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «24» лютого 2025 р. № 56

2. Строк подання кваліфікаційної роботи «17» червня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів; офіційні дані досліджуваного підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Розкрити теоретико-методологічні засади формування генеральної стратегії підприємства в умовах цифрової економіки, зокрема охарактеризувати місце та роль цифрових технологій у сучасних підходах до стратегічного менеджменту, окреслити класифікацію відповідних інструментів та методів аналізу.

2. Проаналізувати поточний стратегічний потенціал і рівень цифрової зрілості ПрАТ «Готельний комплекс “Братислава”», дослідити зовнішнє конкурентне середовище київського готельного ринку, виокремити ключові фактори, що впливають на фінансові результати та можливості цифрової трансформації підприємства.

3. Обґрунтувати напрями розроблення та впровадження генеральної стратегії розвитку ПрАТ «ГК “Братислава”» на основі цифрових технологій, сформувати портфель пріоритетних цифрових проєктів, оцінити їх вплив на досягнення цільових стратегічних показників.

5. Перелік ілюстративного матеріалу: Презентація на 21 слайді.

6. Дата видачі завдання «___» _____ 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вивчення літератури, підбор матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи	25.03.2025	виконано
2	Підготовка вступу і першого розділу	05.04.2025	виконано
3	Підготовка другого розділу	20.04.2025	виконано
4	Підготовка третього розділу	05.05.2025	виконано
5	Підготовка висновків та пропозицій	25.05.2025	виконано
6	Систематизація використаних під час дослідження джерел	25.05.2025	виконано
7	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	23.06.2025	виконано
8	Написання відгуку науковим керівником	10.06.2025	виконано
9	Зовнішня рецензія	15.06.2025	виконано
10	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	17.06.2025	виконано
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	10.06.2025	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	20.06.2025	виконано

Здобувач вищої освіти

Олексій ІВАСИШЕН

Керівник

кваліфікаційної роботи

Олег ФЕДОРЕНКО

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи: 84 стор., 13 рис., 32 табл., 43 джерел.

Мета роботи – розробити методичні рекомендації щодо формування генеральної стратегії підприємства на основі цифрових технологій і обґрунтувати їх впровадження для ПрАТ «Готельний комплекс “Братислава”».

Об’єкт дослідження – процес стратегічного управління готельним підприємством у цифровому та конкурентному середовищі.

Предмет дослідження – інструменти, принципи й методи розроблення генеральної стратегії, що трансформуються під впливом цифрових технологій (PMS, RMS, IoT, BI) на прикладі ПрАТ «ГК “Братислава”».

Методи дослідження – аналіз і синтез, PESTEL, модель Porter 5 Forces, SWOT- і TOWS-аналіз, АНР-ранжування, Digital Maturity Index, сценарне планування, економіко-математичне моделювання NPV, графоаналітичні прийоми.

У роботі уточнено сутність генеральної стратегії сервісного підприємства в умовах цифрової економіки та систематизовано сучасні концепції «цифрового ядра», динамічних можливостей і безперервної трансформації. На основі даних Держстату, ДАРТ і YouControl проаналізовано тенденції київського готельного ринку 2020-2024 рр.; визначено, що головними драйверами відновлення є безконтактні сервіси й енергоощадні рішення.

Для ПрАТ «ГК “Братислава”» проведено комплексну діагностику: фінансовий аналіз, оцінку вертикальної структури балансу, розрахунок ключових КРІ

(ADR, RevPAR) та Digital Maturity Index (2,8 з 5). Інтегрований SWOT-аналіз, підсилений DMI, дозволив виділити критичні «вузькі місця» (ручний бек-офіс, боргове навантаження) і «вікна можливостей» (державні гранти на енергоефективність, попит на мобільний ключ). За допомогою АНР сформовано портфель цифрових ініціатив: роботизація бек-офісу, повний IoT-аудит енергоресурсів, впровадження мобільного ключа NFC та BI-моніторинг. Побудовано трирічну дорожню карту, розраховано NPV проєктного портфеля (+5,8 млн грн) і строк окупності (≤ 3 роки). Запропоновано розширену систему збалансованих показників із 13 KPI для моніторингу виконання.

Практичне значення роботи полягає у можливості застосування розробленого алгоритму стратегічного планування сервісними підприємствами готельної сфери та іншими компаніями, що прагнуть підвищити конкурентоспроможність завдяки швидкоокупним цифровим проєктам.

Ключові слова: ГЕНЕРАЛЬНА СТРАТЕГІЯ, ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ, HOTEL PMS, DIGITAL MATURITY, SWOT, АНР, IoT, RPA, BRATISLAVA.

ЗМІСТ

Вступ	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ГЕНЕРАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	11
1.1. Економічна сутність та еволюція генеральної стратегії підприємства	11
1.2. Цифрові технології як драйвери стратегічної трансформації: класифікація, тенденції та кращі практики	20
1.3. Методологічний інструментарій стратегічного аналізу й оцінки цифрової зрілості (SWOT, Porter 5 Forces, PESTEL, Digital Maturity Index)	27
Висновки до 1 розділу	32
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА ЦИФРОВОЇ ГОТОВНОСТІ ПРАТ «ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС “БРАТИСЛАВА”»	34
2.1. Стан і тенденції готельного ринку Києва у 2020–2024 рр.	34
2.2. Фінансово-економічні результати і цифрова інфраструктура підприємства	51
2.3. Виявлення проблем та можливостей за результатами SWOT- аналізу і індексу цифрової зрілості	62
Висновки до 2 розділу	65
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ГЕНЕРАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ	68
3.1. Вибір стратегічної альтернативи та формування стратегічних цілей	68
3.2. Програма цифрової трансформації: ініціативи, етапи впровадження, економічна ефективність і ризики	75
Висновки до 3 розділу	81

ВИСНОВКИ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85
ПРЕЗЕНТАЦІЯ	88

ВСТУП

Актуальність теми. За даними Агентства розвитку туризму України, середня завантаженість київських готелів у 2024 р. не перевищила 40 %, що вдвічі менше за довоєнний рівень [1]. Галузевий огляд Horwath HTL фіксує подальше зниження показника RevPAR і підвищення волатильності витрат на енергоносії, що збільшує фінансові ризики підприємств гостинності [33]. Одночасно урядова Стратегія розвитку цифрової економіки визначає інтеграцію хмарних сервісів, штучного інтелекту, IoT і блокчейн-рішень пріоритетним напрямом підтримки бізнесу [24].

Міжнародні консалтингові компанії прогнозують, що у найближчі три роки саме цифрові інвестиції забезпечать до 70 % приросту операційної ефективності готельних мереж [29; 30]. Таким чином, підприємства гостинності опинилися перед подвійним викликом: необхідністю швидко відновити попит і паралельно перейти до цифрових моделей управління. Формування генеральної стратегії з урахуванням цифрових технологій стає ключем до довгострокової конкурентоспроможності, що обумовлює актуальність вибраної теми.

Ступінь опрацювання проблеми. Класичні підходи до стратегічного управління розроблено у працях Л. Диканя та І. Дьяконова [11] і З. Шершньової [27]. Вплив цифровізації на трансформацію бізнес-моделей висвітлено О. Кириченком [13] та О. Глущенком [7]. Секторальні аспекти цифрового розвитку готелів досліджують Т. Герасименко [6], Ю. Гаврилюк [5] і Н. Павленко [20]. Проте питання інтеграції показників цифрової зрілості у процес формування генеральної стратегії підприємства залишаються розробленими частково, що визначає наукову й практичну цінність даного дослідження.

Мета дослідження полягає у розробленні методичних рекомендацій щодо формування генеральної стратегії підприємства на основі цифрових технологій.

Для досягнення мети потрібно вирішити такі завдання:

сформувати теоретичні засади генеральної стратегії та обґрунтувати вплив цифровізації на її вибір;

проаналізувати тенденції світового та українського ринку гостинності й сучасні методи стратегічного та цифрового аналізу;

дослідити зовнішнє і внутрішнє середовище базового підприємства за допомогою PEST-аналізу та моделі п'яти сил Портера;

оцінити фінансові результати, операційну ефективність і рівень цифрової зрілості підприємства за 2022–2024 рр.;

визначити стратегічні проблеми й можливості за результатами інтегрованого SWOT-аналізу;

сформувати та порівняти альтернативи розвитку, обрати оптимальну генеральну стратегію;

розробити портфель цифрових проєктів, оцінити їх економічну доцільність (NPV, ROI) і ризики;

запропонувати систему моніторингу реалізації стратегії та критерії коригування.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління підприємством у цифровому та конкурентному середовищі.

Предметом дослідження є теоретичні й методичні засади формування генеральної стратегії з використанням цифрових технологій на прикладі ПрАТ «ГК “Братислава”».

Методологічна база дослідження включає:

– аналіз і синтез наукових джерел для формування понятійного апарату (розділ 1);

– PEST-аналіз і модель п'яти сил М. Портера при оцінці макро- і мікросередовища (підрозділ 2.1) [33];

– трендовий, структурний та коефіцієнтний аналіз агрегованих фінансових показників підприємства (підрозділ 2.2) з використанням відкритих даних ДССУ [10] та річної інформації емітента [22; 23];

– Digital Maturity Index у модифікації Н. Павленко для визначення рівня цифрової зрілості (підрозділ 2.3) [20];

– методи сценарного планування, розрахунок NPV і ROI для економічного обґрунтування цифрових проєктів (розділ 3). Обрання методів відповідає методичним рекомендаціям щодо кваліфікаційних робіт .

Інформаційну базу складають нормативно-правові акти Кабінету Міністрів України [24], статистичні матеріали ДССУ [10] і НБУ [19], відкриті звіти галузевих аналітичних центрів [1; 33], річні інформації емітента [22; 23] та наукові публікації зі списку використаних джерел.

Практична значущість роботи полягає у можливості використання запропонованого алгоритму формування стратегії для розроблення та впровадження цифрових проєктів на підприємствах гостинності, що дозволить підвищити операційну ефективність, покращити клієнтський досвід і зміцнити конкурентні позиції в умовах нестабільного ринку. Методика придатна для адаптації в інших секторах сервісної економіки, де цифрові технології стають основою стратегічних рішень.

Також матеріали дипломної роботи пройшли апробацію на міжнародній конференції, по результатах якої були опубліковані тези «Цифрова трансформація бізнес-процесів як запорука успішної діяльності підприємства»

Структура роботи включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел і додатки. У першому розділі викладено теоретичні та методичні основи теми; у другому – результати стратегічного, фінансового й цифрового аналізу підприємства; у третьому – сформульовано генеральну стратегію, детальну цифрову дорожню карту та економічне обґрунтування її реалізації.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ГЕНЕРАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1 Економічна сутність та еволюція генеральної стратегії підприємства

Поняття «генеральна стратегія» традиційно розглядають як довгостроковий, узгоджений план дій, що задає вектор розвитку фірми, встановлює межі бізнесу та формує принципи розподілу ресурсів [11; 27]. Класична школа стратегічного менеджменту трактувала її, передусім, як реакцію на зовнішнє середовище: у 1960-1980-х роках домінувала модель «планування → аналіз → реалізація», де стратегічний аналіз зводився до оцінки галузевої привабливості й внутрішніх компетенцій. Пізніше з'явилися позиційний підхід М. Портера та ресурсна концепція, які уточнили, що стратегія водночас повинна враховувати унікальні внутрішні ресурси і структуру ринку.

Сучасний етап характеризується суттєвим зміщенням акценту з фізичних активів на дані, цифрові платформи й мережеві ефекти. Аналітики Accenture відзначають, що понад 60 % світових компаній уже формують стратегії, виходячи з «цифрової щільності» галузі – співвідношення доходу, згенерованого цифровими каналами, до загальної виручки [29]. Deloitte прогнозує, що до 2027 р. підприємства, здатні інтегрувати цифрові рішення на всіх рівнях управління, зможуть прискорити свій цикл стратегічного оновлення майже удвічі [30]. У відповідь на ці виклики класична піраміда рівнів стратегій (корпоративна, ділова, функціональна) поступово трансформується, включаючи крос-функціональну стратегію цифровізації як об'єднувальне ядро (рис. 1.1).

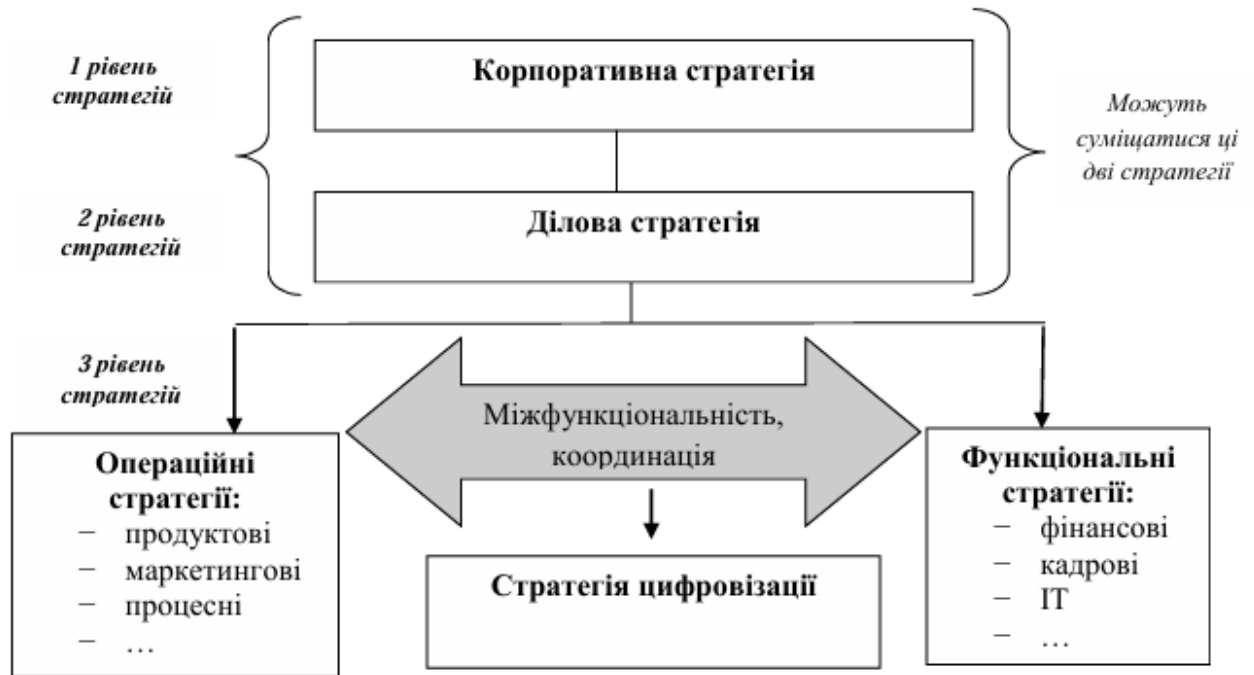


Рис.1.1 Зв'язок між стратегією цифровізації та іншими корпоративними стратегіями

Рис. 1.1 демонструє, що стратегія цифровізації формує горизонтальні зв'язки між функціональними та операційними стратегіями, забезпечуючи їхню синергію і узгодженість. Така інтеграція необхідна, бо цифрові інвестиції впливають одночасно на технологічну, маркетингову, фінансову й кадрову підсистеми підприємства [7]. Перехід від ієрархічної моделі до мережевої означає й еволюцію ролі ІТ-стратегії: замість допоміжної функції вона перетворюється на рівноправний елемент генеральної стратегії, що задає темп інновацій [13].

Табл. 1.1 узагальнює підходи різних авторів до визначення сутності цифрової стратегії – від «комплексу управлінських процесів, пов'язаних із хмарними технологіями» до «системи синергетичної координації ресурсів екосистеми бізнесу». Наведений у таблиці спектр трактувань підтверджує, що генеральна стратегія в цифрову епоху має міжфункціональний характер і спирається на відкриту взаємодію зі стейкхолдерами.

Таблиця 1.1

Теоретичні концепти стратегій цифровізації

Автор / автори	Трактування
Воскобоева О. В., Ромашенко О.	Сукупність управлінських процесів для здійснення цифрових операцій, використання хмарних технологій, управління додатками
Панчук А.С., Малькова К.О.	Процес координації цифровізації ключових сфер діяльності підприємства: бізнес-моделей, клієнтського досвіду, операційних процесів із загальним стратегічним напрямом, з метою створення (підвищення) цінності продуктів, послуг та рішень у цифровій економіці
Бхарадвадж А. та ін. (Bharadwaj et al.)	Стратегія, що відображає злиття ІТ-стратегії та бізнес-стратегії
Брешіані С. (Bresciani S.)	Комплексна діяльність щодо інвестицій та інтеграції інформаційних і цифрових технологій у всі аспекти організації, включаючи стратегію корпоративного рівня, стратегію бізнес-рівня, стратегію функціонального рівня, системи управління, бізнес-операції та іншу бізнес-діяльність в організації
Матараццо М. (Matarazzo M.)	Управлінська модель побудована завдяки розвитку Інтернету та цифрових технологій і суттєво змінює бізнес-процеси, сприяючи створенню цінності для споживачів
Метт С. та ін. (Matt C. et al.)	Центральна концепція для інтеграції всієї координації, визначення пріоритетів та впровадження цифрових трансформацій усередині суб'єкта бізнесу
Нгуєн, Н. та ін. (Nguyen et al.)	Комплексна управлінська модель, що сформована із врахування позиції зацікавлених сторін, які сприяють формуванню організаційної культури великих даних, що призводить до прийняття процесів цифровізації в індустрії гостинності
Оздемір О. та ін., (Ozdemir O. Et al.)	Модель, що дозволяє створювати цінності цифровими інструментами спільно між кількома зацікавленими сторонами (наприклад, споживачами, компаніями, співробітниками та операторами)
Порфіріо Дж. Та ін. (Porfirio J. Et al.)	Синергетична сума інформаційних технологій (ІТ) та інформаційних систем (ІС), стратегічних ініціатив, керованих рішеннями менеджерів щодо використання цих доступних інфраструктур
Рібейро-Наваретте С. (Ribeiro-Navarrete S.)	Процес забезпечення ефективності бізнесу на основі організації цифрових інструментів
Троїсі та ін. (Troisi et al.)	Діяльність щодо забезпечення довгострокових перспектив для сприяння інноваціям в екосистемах гостинності
Верхоеф П. (Verhoef P.)	Складний план щодо забезпечення успішних процесів Цифровізації
Уорнер К.С. (Warner K.S.)	Процедура, що надає динамічні можливості для розвитку бізнесу через цифрові інструменти

Сформовано автором на основі: [7;11;13;27;29;30;34;35;37;38]

Переваги такої трансформації систематизовано у табл. 1.2 «Ключові вигоди стратегій цифровізації готелів».

Таблиця 1.2

Переваги та можливості стратегій цифровізації для суб'єктів готельного
бізнесу

Автор / автори	Констатація переваг та можливостей
Барадвай А. та ін. (Bharadwaj, A. Et al.)	Прийняття стратегії цифровізації є необхідним для гостинних компаній, оскільки це створює позитивні результати, такі як конкурентна перевага та продуктивність
Брешіані С. та ін. (Bresciani, S., et al.)	Підвищення цінності для споживачів, збільшення власних доходів та прибутків
Бреслін Д. (Breslin D.)	Сприяння всебічному зростанню
Бухаліс Д. та ін. (Buhalis, D. Et al.)	Можливості створення цінності разом з гостями, налаштування досвіду за допомогою інтегрованого набору Технологій
Канхото А. та ін. (Canhoto, A. Et al.)	Сприяння вирівнюванню конкурентних умов
Гуммерус Дж. Та ін. (Gummerus, J. Et al.)	Сприяння у просуванні бренду
Херріден П. та ін. (Harrigan et al.)	Покращення комунікацій зі споживачами та управління Інформацією
Джею-Шаян Х. та ін. (Jeou-Shyan, H., et al.)	Зміна простору створення цінності з операційного на стратегічний рівень можливостей управління
Козеоглу М. та ін. (Köseoglu, M. A., et al.)	Сприяння трансформації бізнес-функцій
Кюне Б. та ін. (Kühne B. Et al.)	Ключовий ресурс для розробки нових ідей і для перегляду ціннісних пропозицій, створення цінності для споживачів
Лю Дж. (Lyu J. Et al.)	Підвищення рівня задоволеності споживачів шляхом оцінки та визначення їх досвіду
Матт С. та ін. (Matt et al.)	цифрова трансформація і цифрова стратегія дає такі переваги суб'єктам готельного бізнесу, які можна згрупувати так: а) цифрові навички та можливості; б) нові бізнес-моделі та трансформація в ключових напрямках; в) нова роль і нові моделі поведінки споживачів; d) ефекти та результати цифрової трансформації.
Оздемір та ін. (Ozdemir et al.)	Незважаючи на те, що цифровізація в індустрії гостинності все ще перебуває на початковій стадії розвитку, вона дозволяє створювати цінності спільно між кількома зацікавленими сторонами (наприклад, клієнтами, компаніями, співробітниками та операторами)
Пізано Г. (Pisano, G.)	Можливості для запровадження інноваційних послуг шляхом постійного аналізу великого обсягу даних про тенденції поведінки споживачів, зібраних із багатьох джерел
Рібейро-Наваретте С. та ін. (Ribeiro-Navarrete, S. Et al.)	Підвищення ефективності ведення власного бізнесу та створення цінності для споживачів

Продовження табл. 1.2

Автор / автори	Констатація переваг та можливостей
Ван Боммель Е. та ін. (Van Bommel et al.) Дель Валь Роман Дж. (Del Val Román J.)	Запровадження нових технічних та технологічних рішень, які можуть змінити поведінку постачальників і споживачів і процеси прийняття рішень, а також змінити досвід надання послуг на всьому шляху обслуговування споживача
Варнер К. та ін. (Warner K. Et al.)	Покращення динамічних можливостей бізнес-процесів
Єв А. та ін. (Yeow, A., et al.)	Організації приймають цифрову стратегію, адаптуючись до суперечностей між стратегією та ресурсами

Серед них:

- зменшення транзакційних витрат через автоматизацію процесів;
- підвищення точності управлінських рішень завдяки аналітиці великих даних;
- зміцнення клієнтської лояльності за рахунок персоналізації сервісу;
- посилення кібербезпеки та прозорості операцій.

Таким чином, еволюція генеральної стратегії від «реактивного» плану до «цифрово-орієнтованої» системи управління зумовлює потребу в нових методологічних інструментах. Сучасна практика пропонує поєднувати традиційні SWOT-, PEST- та портфельні аналізи з метриками цифрової зрілості (Digital Maturity Index) і картуванням бізнес-моделей на основі даних. Такий підхід дозволяє оцінити не лише відповідність ресурсів і ринку, а й готовність підприємства до впровадження цифрових технологій.

Історичні етапи розвитку. Спираючись на узагальнену періодизацію розвитку (рис. 1.2) можна виокремити чотири хвилі еволюції стратегічного менеджменту:

- перша хвиля (1960-ті) – стратегічне планування, що базувалося на бюджетних проєкціях;
- друга (1970-ті – середина 1980-х) – позиційний аналіз, у центрі якого опинилась галузева структура М. Портера;
- третя (кінець 1980-х — кінець 1990-х) – ресурсна парадигма: концепція ядра компетенцій, знання як актив;

• четверта (2000-ті – дотепер) – мережево-цифрова, що інтегрує дані, платформи та відкриті інновації [11; 27].

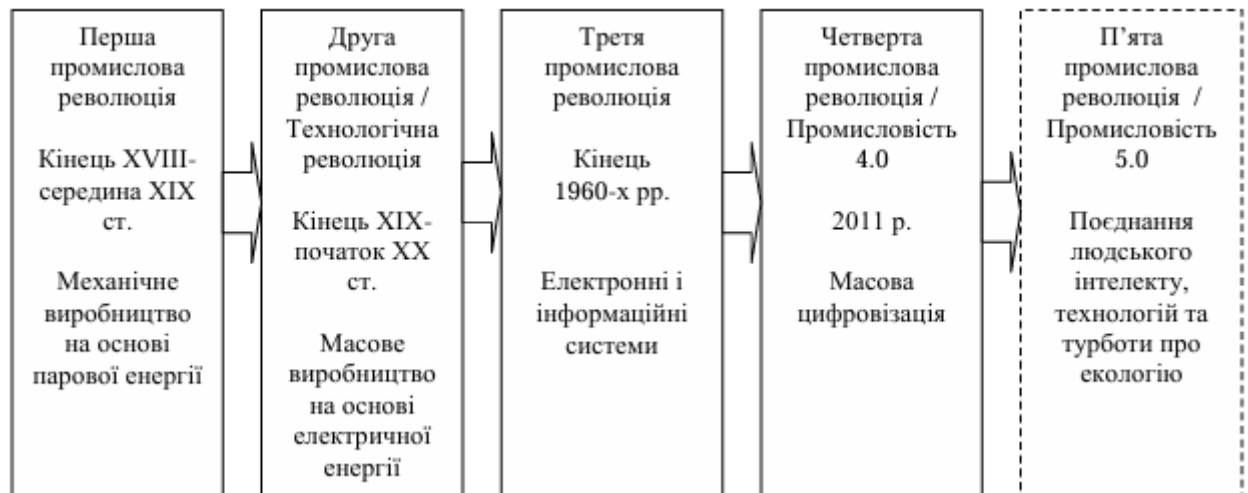


Рис.1.2 Послідовність промислових революцій

Генезис цифрових стратегій. Дослідження Deloitte свідчить, що з 2018 р. корпоративні стратегії цифровізації проходять три послідовні фази: «автоматизація» → «інтеграція» → «екосистема» [30]. На першій фазі цифрові проєкти носять локальний характер (онлайн-бронювання, CRM), на другій - оцифровуються бізнес-процеси end-to-end (динамічне ціноутворення, мобільний чек-ін), а на третій підприємство перетворюється на платформу, що поєднує партнерів і користувачів.

Типологія генеральних стратегій у цифрову добу. Класичні стратегії М. Портера – вартісне лідерство, диференціація та фокусування – зазнають суттєвого переосмислення. Цифрові технології дозволяють:

- знизити собівартість через автоматизацію back-office (вартісне лідерство);
- створити унікальну цінність завдяки персоналізованим сервісам і big-data-аналітиці (диференціація);
- точно сегментувати нішеві аудиторії за допомогою штучного інтелекту (фокус) [7; 29].

Для готельного бізнесу це означає, що конкурентна перевага формується не лише на основі локації чи бренду, а й на базі діджитал-досвіду гостя.

Вимірювання цифрової готовності. У практиці консалтингу та академічних дослідженнях дедалі частіше застосовують Digital Maturity Index, що оцінює п'ять доменів: стратегію, культуру, процеси, технології та клієнтський досвід. Версія індексу, адаптована Н. Павленко для українських готелів, пропонує шкалу від 0 до 5 балів для кожного домену й дозволяє співвіднести рівень зрілості з відповідною стратегічною орієнтацією (табл. 1.1) [20]. Це дає змогу формувати генеральну стратегію, виходячи не лише з ринкових факторів, а й з внутрішньої готовності до цифрових змін.

Значення даних і аналітики. Звіти Accenture підкреслюють, що 87 % компаній-лідерам зростання використовують аналітику реального часу у стратегічних рішеннях, тоді як середня частка по ринку становить 40 % [29]. В готельній галузі data-driven-підходи охоплюють прогнозування попиту, динамічне управління тарифами, оптимізацію персоналу й енергоспоживання [6; 33]. Це вимагає інтеграції систем PMS, RMS і ERP у єдину інформаційну платформу, що впливає на формулювання генеральної стратегії: фокус зміщується з «що робити» на «які дані й технології забезпечать ці рішення».

Технологічні драйвери стратегії. Серед ключових технологій, здатних радикально трансформувати готельний бізнес, фахівці KPMG виокремлюють [37]: IoT-датчики для smart-номерів; хмарні послуги PaaS/SaaS для масштабування IT-інфраструктури; блокчейн-трейсабіліті для постачального ланцюга; генеративний ШІ для автоматизації комунікацій (чат-боти, голосові помічники).

Відповідно, сучасна генеральна стратегія повинна передбачати дорожню карту впровадження цих технологій та механізми моніторингу їх економічної віддачі (ROI, TCO).

Український контекст. Державна політика цифрової трансформації (розпорядження КМУ № 67-р) стимулює готельні підприємства переходити на електронний документообіг, використовувати цифрові послуги «Дія» та

подавати звітність у XBRL-форматі [24]. Одночасно ДССУ фіксує, що лише 28 % готелів у 2024 р. застосовували CRM-системи, а 15 % - аналітику великих даних [10]. Це підкреслює розрив між стратегічними намірами та реальним рівнем цифрової зрілості, що має бути враховано при формуванні генеральної стратегії.

Сучасна генеральна стратегія – це комплексне бачення розвитку підприємства, у центрі якого знаходиться цифровий контур, що з'єднує всі функціональні стратегії та забезпечує їхню узгодженість. Її еволюція від ієрархічної моделі до мережевої платформи зумовлена потребою швидкої адаптації до мінливої ринкової динаміки та експоненційного зростання цифрових технологій. Оцінка цифрової зрілості стає обов'язковим елементом стратегічного аналізу, без якого неможливо обґрунтовано визначити пріоритети інвестицій та сформувати життєздатну дорожню карту трансформації.

Розширення традиційних концепцій. Окрім позиційного та ресурсного підходів, у сучасній літературі набуває поширення концепція динамічних здібностей, яка трактує стратегію як здатність фірми швидко трансформувати ресурсну базу відповідно до технологічних і ринкових змін [38]. В умовах цифрової економіки ці здібності матеріалізуються через гнучку ІТ-архітектуру, розподілені команди розробників і культуру експериментування, що скорочує цикл «ідея – прототип – масштабування». Практика показує: компанії, які впровадили підхід «fail fast, learn faster», скорочують термін виведення нових цифрових сервісів на 30–40 % порівняно з ієрархічними структурами [29].

Екосистемна парадигма. У доповідях IBM і KPMG наголошується, що стратегія дедалі частіше формулюється не як спрямована всередину підприємства, а як «проекція назовні» у партнерську екосистему постачальників, технологічних стартапів та платформ дистрибуції [34; 37]. Для готелів це означає включення агрегаторів, travel-tech-провайдерів і локальних сервісів до єдиного цифрового контуру. Генеральна стратегія в

такій логіці описується не тільки цілями зростання виручки чи частки ринку, а й показниками спільної цінності (co-value) для усіх учасників екосистеми.

Соціальна й екологічна площини. Нова редакція стандарту ISO 56002 акцентує, що стратегія інновацій має враховувати сталість та етичний вимір цифрових рішень [35]. У готельному секторі це проявляється у впровадженні енергомоніторингу, безпаперового документообігу та систем сортування відходів, які не лише знижують витрати, а й покращують рейтинг ESG, важливий для міжнародних клієнтів і інвесторів [41]. Відповідно, критерії екологічної й соціальної відповідальності варто інтегрувати до цілей генеральної стратегії поряд із фінансовими.

Квантитативні орієнтири. Для вимірювання прогресу цифрової стратегії консалтингові компанії рекомендують використовувати розширений Balanced Scorecard, доповнений цифровими KPI: частка online-бронювань, середній час реакції чат-бота, індекс задоволеності застосунком, частка процесів у хмарі тощо [30]. У групі готелів, які запровадили таку систему, показник RevPAR зростав у середньому на 8 % щороку, що підтверджує практичну дієвість цифрових метрик [33].

Обмеження класичних інструментів. Різка зміна ринкових умов і технологічна турбулентність знижують прогностичну здатність п'ятирічних стратегічних планів. Замість них експерти Accenture пропонують сценарне картування на горизонті 18–24 місяці з переглядом ключових припущень кожні пів року [29]. У готельній галузі це особливо важливо через високу чутливість попиту до геополітичних факторів і сезонності.

Таким чином, еволюція генеральної стратегії у цифрову епоху включає перехід від статичної, внутрішньо орієнтованої моделі до гнучкої, екосистемної та соціально відповідальної конструкції. Це вимагає від підприємств не лише нових технологій, а й зміни управлінської логіки, основаної на швидких ітераціях, партнерстві й прозорій системі цифрових показників.

1.2 Цифрові технології як драйвери стратегічної трансформації: класифікація, тенденції та кращі практики

Цифрові технології виступають одночасно і каталізатором, і обмежувачем стратегічних рішень. Їхній вплив найзручніше розглядати у трьох площинах: трансформація ланцюга створення цінності, формування цифрового клієнтського досвіду та зміна внутрішніх управлінських практик.

Першу площину відображає класифікація основних груп цифрових рішень (табл. 1.3): хмарні обчислення, великі дані й аналітика, Інтернет речей (IoT), блокчейн-системи та штучний інтелект.

Таблиця 1.3

Основні групи цифрових технологій, що використовуються в готельному бізнесі

Назва груп технологій	Застосування
Штучний інтелект	Персоналізація пропозиції, удосконалення процесів управління готелем, аналіз даних
Блокчейн	Револьюційна зміна у процесах бронювання послуг
Додаткова реальність	Візуалізація операційних процесів, середовища готелю, покращення попередніх контактів із гостями
Кібербезпека	Інноваційні програми безпеки готелю
Роботизація	Технологічні процеси прибирання, організаційної діяльності
Цифровий маркетинг	Ефективні комунікації зі гостями, зручність сервісів для гостей, лояльність, впізнаванність бренду
Збереження даних, розрахунки, моделювання	Зручність, систематизація, масштабізація зберігання даних, можливості аналізу
Інтернет речей	Система управління майном, «розумні датчики»

Кожна група має різні «точки входу» у стратегічні процеси. Так, хмари скорочують капітальні інвестиції та підвищують гнучкість масштабування [29]; аналітика великих даних забезпечує швидку адаптацію продуктових пропозицій, що критично при високій мінливості попиту [30]. Ці технологічні переваги конвертуються у стратегічні: зниження бар'єрів входу, прискорення інноваційного циклу та поява нових платформових бізнес-моделей.

Друга площина – клієнтський досвід. Табл. 1.4 демонструє, що 100 % опитаних готелів уже застосовують базові онлайн-інструменти бронювання, соцмережі та мобільні сайти. Поза межами гостинності тренд аналогічний:

цифрові точки контакту дають змогу персоналізувати пропозицію й підвищити NPS, що стає важливим стратегічним KPI [5]. Таким чином, цифрові технології переходять зі статусу «операційної підтримки» у статус «джерела цінності», а відтак входять до поля генеральної стратегії.

Таблиця 1.4

Інструменти та процеси цифровізації маркетингових бізнес-процесів готелів

Інструменти	Переваги, сутність процесів реалізації	Питома вага опитаних готелів із використанням цього інструменту, %
Web-сайт	Зручність інтерфейсу, доступність, зрозумілість, мобільна оптимізація, швидкість завантаження, інформативність, статусність, зворотний зв'язок, онлайн Консультування	100,0
Соціальні мережі	Присутність, взаємодія з гостями, широка аудиторія, оперативність та масштабність донесення інформації, малозатратність, зворотний зв'язок, формування лояльності, робота інфлюенсерів та амбасадорів	100,0
Онлайн бронювання	Швидкість, функціональність, Ефективність	100,0
SEO пошукова оптимізація	Ключові слова	69,6
Електронна пошта	Email-маркетинг, персоналізація	100,0
Web-аналітика	Аналіз аудиторії, аналіз конкурентів, оцінка ефективності, гнучкість отримання інформації, теплові карти, детальні звіти / Google Analytics, SimilarWeb, Serpstat, Plerdy	56,5
Мобільні додатки	Зручність, мобільність, сучасність, замовлення послуг, інформування	30,4 Radisson, Holiday Inn, Ibis, Hyatt, Ramada, Sky Loft
Системи автоматизації маркетингу і продажів	Просування готельного продукту, комунікація зі споживачами, аналіз ринку	91,3
Телеграм-боти	Оперативність відповідей та реагувань	13,0

Третя площина стосується внутрішньої організації. Рис. 1.3 окреслює еволюцію «автоматизація → цифровізація → цифрова трансформація» - кожен етап змінює роль технологій у стратегічному циклі: від допоміжного процесу до ядра ділової моделі. Підприємства, що перебувають на зрілій стадії

трансформації, впроваджують практики DevOps, гнучкого управління продуктом і прийняття рішень на основі потокових даних; це прискорює реалізацію стратегічних ініціатив у 1,5–2 рази [29].



Рис.1.3 Еволюція цифрових процесів

Цифрові драйвери стратегії. Звіт KPMG визначає чотири технології з найбільшим стратегічним потенціалом: IoT-датчики, хмарні PaaS-платформи, блокчейн-трейсабіліті та генеративний ШІ-сервіс [37]. Їх системне впровадження зумовлює перехід до екосистемної моделі, де генерувати цінність дозволяє не стільки контроль над ресурсами, скільки контроль над потоками даних і партнерськими API. IBM додає, що в такій моделі «спільна цінність» для всіх учасників визначається у стратегії на рівні цілей, а не розглядається як побічний ефект [34].

Вимірювання цифрової зрілості. Цифрові інвестиції ефективні лише тоді, коли узгоджені з поточним рівнем готовності. Для оцінки останнього у роботі використано Digital Maturity Index у модифікації Павленко, що вимірює п'ять доменів (стратегія, культура, процеси, технології та CX) за шкалою 0–5 (20). Соотнесення рівнів зрілості з варіантами стратегій дає змогу уникнути типової помилки «перегріву» проектного портфеля, коли ІТ-витрати зростають швидше, ніж організація може засвоїти результат.

Соціально-екологічний ракурс. Стандарт ISO 56002 підкреслює потребу враховувати сталість та етичний вимір цифрових рішень [35]. Для вітчизняних підприємств це набуває значення через вимоги ESG-скорингових систем, що

визначають доступ до міжнародного капіталу. Фокус на енергоефективних smart-технологіях і безпаперовому документообігу входить у перелік пріоритетів генеральної стратегії, оскільки безпосередньо впливає на партнерську репутацію та собівартість.

Серед провідних моделей стратегічного узгодження бізнесу й IT-архітектури у світовій практиці застосовують рамку Henderson–Venkatraman, де розрізняють чотири домени: бізнес-стратегію, IT-стратегію, організаційні інфраструктуру й процеси та IT-інфраструктуру й процеси. Для підприємств гостинності найбільш ефективними є «стратегічне кермування» (business → IT) та «технологічний потенціал» (IT → business). Перша траєкторія дає змогу підтримувати класичні конкурентні цілі (вартісне лідерство, диференціація) завдяки цифровим рішенням, тоді як друга ініціює появу нових джерел доходу, наприклад, майданчиків для сторонніх сервісів «hotel-as-a-platform» [34; 37].

Цифрові проекти зазвичай групують у три кластери: «швидкі вигоди» (online-check-in, мобільні ключі), «стратегічні капіталовкладення» (платформа аналітики великих даних, блокчейн-трейсабіліті постачань) і «технологічні дослідження» (доповнена реальність у POS-системах). Акценти для кожного кластера різні: перший підвищує операційну ефективність, другий створює нову цінність, третій готує базу під довгострокову диференціацію [30].

Запровадження технологій супроводжується ризиками. Матриця ризиків показує, що найбільш критичні загрози пов'язані із кібербезпекою, дефіцитом цифрових компетенцій персоналу та регуляторними невизначеностями (GDPR, Закон України «Про захист персональних даних»). OECD зазначає, що витрати на кібербезпеку в сервісних компаніях зростають у середньому на 12 % щорічно, тоді як середній рівень кіберзагроз підвищується на 18 % [40]. Це вимагає включення заходів кіберстійкості до генеральної стратегії на рівні окремого стратегічного пріоритету.

Розглянемо основні етапи формування стратегій



Рис.1.4 Ключові концептуальні етапи формування стратегій цифровізації готелів

Узагальнивши наукову літературу виділяємо кілька ключових етапів формування стратегій цифровізації для готелів (рис. 1.4). При чому узагальнюємо визначені етапи у три групи: 1) формування; 2) реалізація; 3) оцінка / моніторинг.

Окрему увагу слід приділити людському чиннику. Звіт European DESI 2024 вказує, що лише 55 % українських працівників мають базові цифрові навички, тоді як середній показник ЄС перевищує 70 % [31]. Генеральна стратегія має містити окрему підциль «створення центру цифрових компетенцій» з KPI щодо частки співробітників, сертифікованих у галузі data-analytics або cloud-engineering.

Таким чином, технологічні рішення стають невіддільними від стратегічної логіки підприємства: вони визначають нові джерела вартості, але одночасно формують нові ризики й вимоги до компетенцій. Наступний

підрозділ висвітлить методичний інструментарій, який дозволяє об'єднати класичні й цифрові метрики в єдину систему стратегічного аналізу.

Розширена модель створення цінності. Цифрові технології змінюють класичний ланцюг М. Портера, перетворюючи його на «цифровий ланцюг» із постійним зворотним зв'язком від споживача до постачальника. Дані з IoT-сенсорів номерного фонду потрапляють до платформи аналітики й одразу впливають на планування ремонтів і динамічне ціноутворення. У такий спосіб фронт-офіс і бек-офіс стратегічно інтегруються, що скорочує час реакції на зміни попиту з тижнів до годин [32].

Платформізація й мережеві ефекти. Gartner прогнозує, що до 2027 р. понад 50 % незалежних готелів у Європі приєднаються до спільних цифрових платформ лояльності, аби підвищити видимість і розподілити витрати на інновації [32]. У платформеній моделі головними стратегічними показниками стають кількість активних API-партнерів, коефіцієнт повторних бронювань через платформу та частка доходу від сервісів третьої сторони. Це змінює фокус генеральної стратегії з управління фізичними «стінами» на керування мережею партнерських зв'язків і даних.

Управління даними та інформаційне лідерство. IBM звертає увагу на поняття «data stewardship» - виділення ролі власника даних на рівні топ-менеджменту [34]. Для підприємства гостинності це означає створення єдиного каталогу даних (data catalog) та запровадження політик якості. Без цього машинне навчання для прогнозування попиту й динамічного тарифоутворення показує у 1,6 раза нижчу точність, що безпосередньо знижує стратегічну віддачу від IT-інвестицій.

Інвестиційні пріоритети CapEx ↔ OpEx. Перехід від власного обладнання до хмарних сервісів перетворює капітальні витрати на операційні: у готельному секторі частка OpEx-моделі зросла з 35 % у 2019 р. до 57 % у 2024 р. [30]. Це спрощує входження в технологічні інновації, але підвищує потребу в фінансовому контролі та гнучких бюджетах, що слід відобразити у фінансовій частині генеральної стратегії.

Регуляторний фактор. Вітчизняні вимоги щодо захисту персональних даних та подання XBRL-звітності, а також європейські директиви (GDPR, NIS2) утворюють нормативний бар'єр. Без сертифікованих процедур безпеки проєкти мобільних додатків і AI-чат-ботів можуть бути заблоковані. Тому стратегія має включати ціль «досягти відповідності ISO/IEC 38500» із KPI щодо щорічних аудитів кібербезпеки [36].

Розвиток динамічних здібностей. McKinsey показує, що готелі, які запровадили практику «digital twin» для моделювання операцій, скоротили витрати енергії на 15 % і збільшили продуктивність праці на 8 % завдяки проактивному техобслуговуванню [39]. Це ілюструє, як динамічні здібності перетворюються на вимірюваний стратегічний ресурс, що обґрунтовує інвестиції в аналітику реального часу.

Ризик-менеджмент і кіберстійкість. Згідно зі звітом OECD частка атак типу «ransomware» на сектор Hospitality зросла на 28 % у 2024 р. [40]. Відповідно, у портфелі цифрових проєктів має бути передбачений резервний бюджет на заходи кібербезпеки не менше 10 % від загальних ІТ-витрат. Це прямо відображається у генеральній стратегії через окремий пріоритет «кіберстійкість».

Кадровий аспект. European DESI показує, що дефіцит спеціалістів data-analytics в Україні перевищує 30 тис. осіб [31]. Генеральна стратегія повинна містити програму розвитку цифрових компетенцій персоналу (upskilling), зокрема, встановлення мінімального показника «70 % співробітників з базовими цифровими навичками» протягом двох років.

Таким чином, цифрові технології не просто підтримують поточні процеси, а радикально переформатовують стратегічний простір підприємств: від способу створення цінності до структури інвестицій, ризик-менеджменту й кадрової політики. Це комплексний фактор, який слід інтегрувати у всі елементи генеральної стратегії.

1.3 Методологічний інструментарій стратегічного аналізу й оцінки цифрової зрілості (SWOT, Porter 5 Forces, PESTEL, Digital Maturity Index)

Стратегічний менеджмент у цифрову добу виходить за межі класичного фінансово-ресурсного планування. Рішення про розвиток більше не базується лише на відстеженні рентабельності активів чи частки ринку. Щоб побачити повну картину, керівництво має одночасно аналізувати макротренди, галузеву конкуренцію, внутрішні компетенції й рівень технологічної готовності. Окремо жоден інструмент не здатен охопити всі ці виміри. Тому сучасна стратегія формується на інтегрованому інструментарії, який поєднує класичні методи (PESTEL, Porter 5 Forces, фінансові коефіцієнти) з цифровими підходами (Digital Maturity Index, аналіз кіберризиків). Така комбінація дозволяє, по-перше, своєчасно виявляти зовнішні виклики, по-друге, точно оцінювати внутрішні ресурси, а по-третє, переводити можливості цифровізації у вимірюваний економічний ефект.

В умовах цифрової економіки стратегічні рішення залежать одночасно від макротрендів, галузевої конкуренції, внутрішніх ресурсів і рівня технологічної готовності. Жоден окремий метод не охоплює всі ці виміри, тому потрібне поєднання кількох підходів, кожен з яких розкриває свою частину картини. PESTEL допомагає побачити довгострокові політичні, економічні та технологічні вектори; модель п'яти сил Портера дає уявлення про структуру галузі та силу ринкових гравців; SWOT зводить зовнішні драйвери із внутрішніми характеристиками підприємства, а Digital Maturity Index переводить якісні висновки у вимірюваний цифровий показник. Сумарно такий інструментарій формує цілісну рамку, потрібну для обґрунтування генеральної стратегії.

Для відображення макротрендів обрано PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори). Це інструмент, що структурує політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори

та допомагає виявити ті з них, які здатні суттєво вплинути на формування стратегії. Щоб уникнути вибіркості під час збору інформації, у роботі застосовується стандартизований шаблон, поданий у таблиці 1.5

Таблиця 1.5

PESTEL- матриця: універсальний шаблон

Фактор	Ключові аспекти та орієнтовні запитання
Р Політичні	Регуляторна стабільність; державні програми цифровізації; політика кібербезпеки; захист даних
Е Економічні	Динаміка ВВП; інфляція; вартість капіталу; пільгові 'зелені' кредити
S Соціальні	Рівень цифрової грамотності; демографічні тренди; ставлення до безконтактних сервісів
Т Технологічні	Швидкість оновлення ІТ- платформ; проникнення AI, IoT; вартість хмари
Е Екологічні	Норми енергоефективності; carbon- footprint; тренд 'зеленого' туризму
L Правові	Ліцензування; податкові пільги; відповідальність за витік даних

У політичному блоці він акцентує увагу на стабільності нормативної бази цифровізації та на політиці кібербезпеки, в економічному – на динаміці вартості капіталу й доступності «зелених» кредитів, у технологічному – на темпах проникнення хмарних сервісів, штучного інтелекту й IoT. Заповнення таблиці стає вихідною точкою для подальшого структурного аналізу галузі за моделлю п'яти сил Портера; саме вона показує, наскільки кожен з макротрендів посилює або послаблює окрему силу ринку. У підсумку PESTEL фіксує довгострокові вектори, які необхідно врахувати під час вибору стратегічних альтернатив.

Модель п'яти сил Майкла Портера доповнює макrorівневий PESTEL-аналіз тим, що переводить увагу на мезорівень – взаємодію гравців усередині галузі. Метод виходить із припущення, що прибутковість у довгострокі визначає не лише попит, а й сила кожної з п'яти конкурентних сил: загрози

нових учасників, влади постачальників і покупців, ризику субститутів та інтенсивності суперництва. Щоб ці сили оцінювалися системно, у роботі використано якісну матрицю, подану у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Оцінка конкурентних сил за моделлю Портера (теоретичний приклад)

Сила	Ключові запитання	Типові показники	Якісна оцінка*
Загроза нових гравців	Які бар'єри входу? Наскільки легко масштабуються цифрові послуги?	CAPEX на входження, регуляторні вимоги, швидкість копіювання платформи	Середня
Сила постачальників	Скільки критичних ІТ- постачальників? Чи можлива заміна?	Частка еластичних витрат, кількість альтернативних API- провайдерів	Низька
Сила покупців	Наскільки легко клієнт змінює сервіс? Який рівень прозорості цін?	Індекс лояльності, частка агрегаторів, час на відмову	Висока
Загроза субститутів	Чи існують цифрові продукти, що закривають ту ж потребу?	Penetration rate SaaS- альтернатив, доля P2P- платформ	Середня
Конкурентна боротьба всередині галузі	Скільки великих гравців і яка швидкість технологічних ітерацій?	ННІ, середній цикл оновлення сервісу, темп цінових акцій	Висока

У першій колонці зафіксовано назву сили, у другій – ключові запитання, які допомагають зібрати релевантні дані, у третій – типові показники (наприклад, індекс Герфіндаля–Гіршмана чи частка агрегаторів), а в четвертій – умовна якісна оцінка. З практичного погляду це дозволяє одразу визначити, яка сила потребує глибшого числового аналізу.

Для наочності результати з таблиці переносять у кругову схему: кожна сила позначена стрілкою, що вказує на ядро галузі, а підпис «низька»,

«середня» чи «висока» розміщується біля відповідного сегмента. Значення у таблиці демонструють підхід: загроза з боку покупців традиційно висока, якщо ринок прозорий, а агрегатори формують ціновий тиск; сила постачальників знижується, коли програмні компоненти легко замінити відкритими API. У реальному застосуванні підприємство підставляє власні показники, а якісні оцінки перетворюються на числові ваги, що згодом входять до SWOT- і TOWS-матриць. Такий крок забезпечує безшовне з'єднання зовнішнього аналізу з внутрішньою діагностикою та дозволяє сформулювати узгоджені стратегічні альтернативи.

Після того як макрочинники і силові поля галузі зафіксовано, результати зовнішнього сканування потрібно об'єднати з інформацією про внутрішні ресурси підприємства. Найзручніший спосіб зробити це – розмістити зовнішні та внутрішні фактори в одній координатній площині матриці SWOT. У таблиці по горизонталі розміщуються можливості та загрози, по вертикалі – сильні та слабкі сторони. Заповнюючи клітинки, аналітик одразу бачить, як конкретна компетенція може нейтралізувати ризик або, навпаки, які вразливості посилюються під дією зовнішнього тиску. Коли всі поля матриці заповнені, кожна пара «фактор – реакція» трансформується у варіант стратегічної дії й надалі потрапляє до матриці TOWS, де оцінюються привабливість і реалізованість альтернатив.

Однак SWOT залишається переважно якісним інструментом, тому отримані висновки потребують цифрової верифікації. Для цього застосовується Digital Maturity Index. Модель складається з п'яти доменів – стратегії, культури, процесів, технологій і клієнтського досвіду. У табл. 1.7 наведено шаблон оцінювання: для кожного домену встановлюється бал від нуля до п'яти, де нуль означає «цифрові ініціативи відсутні», а п'ять – «повноцінна екосистема». Підсумковий індекс розраховується як середнє та дає змогу перевірити, чи відповідає фактичний технологічний рівень тим можливостям і загрозам, що відсортовані у SWOT. Якщо, наприклад, зовнішнє середовище диктує необхідність швидкої діджитал-експансії, а DMI показує

лише фазу «тактильного впровадження», стратегія має зосередитись на проєктах, які швидко підвищують цифрову готовність.

Таблиця 1.7

Digital Maturity Index (5- доменна модель)

Домен	Оцінка, балів (0–5)	Критерії
Стратегія	—	—
Культура	—	—
Процеси	—	—
Технології	—	—
Клієнтський досвід	—	—

Таким чином, зведення факторів у SWOT-матрицю і подальша їх перевірка через Digital Maturity Index створюють замкнений контур аналізу: якісні припущення отримують цифрове підтвердження, а цифрові показники інтерпретуються у зрозумілі стратегічні кроки. Це забезпечує логічний перехід від діагностики до формування альтернатив і вибору генеральної стратегії підприємства.

Узагальнюючи викладене, пропонується цілісний алгоритм, що послідовно зводить чотири базові методики – PESTEL, Porter 5 Forces, SWOT і Digital Maturity Index – у єдину систему стратегічного аналізу. Логіка ланцюжка така: спершу за допомогою PESTEL фіксуються довгострокові зовнішні вектори, далі модель п'яти сил переводить ці макротренди у конкретні галузеві чинники конкурентного тиску, після чого SWOT поєднує результати зовнішнього сканування з внутрішніми ресурсами підприємства. Щоб якісні висновки набули кількісного підтвердження, у завершальній фазі в обчислення вводиться Digital Maturity Index, який показує, чи відповідає фактичний технологічний рівень тим можливостям і загрозам, що відфільтровано у SWOT.

Таким чином створюється замкнений контур: макроаналіз → галузевий аналіз → інтеграція зовнішнього й внутрішнього поля → цифрова верифікація. Саме цей контур забезпечує надійну методичну основу для формування генеральної стратегії підприємства з акцентом на цифрових технологіях і

служує стартовою платформою для прикладної діагностики, розгорнутої у другому розділі на матеріалі ПрАТ «ГК “Братислава”».

Висновки до розділу 1

Розділ 1 окреслив науково-теоретичне підґрунтя і методичні орієнтири, необхідні для подальшого розв’язання практичних завдань дипломної роботи. Насамперед з’ясовано, що поняття «генеральна стратегія» еволюціонувало від реактивного довгострокового плану до мережевої цифрово-орієнтованої системи управління, де дані й платформи відіграють таку ж роль, як і класичні матеріальні ресурси. Унаслідок цього традиційна триєдина піраміда «корпоративна – ділова – функціональна» доповнюється горизонтальним прошарком стратегії цифровізації, яка синхронізує всі функціональні напрями та скорочує цикл прийняття рішень.

У другому теоретичному блоці систематизовано ключові технологічні драйвери трансформації: хмарні сервіси, аналітику великих даних, IoT, блокчейн і штучний інтелект. Показано, що їх вплив поширюється на три площини – ланцюг створення цінності, клієнтський досвід і внутрішні управлінські практики – змінюючи, відповідно, фінансову модель, маркетингові канали та організаційну культуру підприємства. Окремо обґрунтовано важливість соціально-екологічного виміру цифрових ініціатив: вимоги ESG і нормативи кібербезпеки прямо визначають доступ до зовнішнього фінансування й формують додаткові стратегічні критерії.

Третій блок присвячено методологічному інструментарію. Доведено, що жоден окремий метод не охоплює всіх факторів стратегічного вибору, тому пропонується інтегрований ланцюжок «PESTEL → Porter 5 Forces → SWOT → Digital Maturity Index». PESTEL фіксує макротренди цифрової економіки; модель п’яти сил деталізує галузеву структуру та силу ринкових гравців; SWOT поєднує зовнішні драйвери з внутрішніми компетенціями; Digital Maturity Index переводить якісні висновки у кількісний вимір і перевіряє

технологічну готовність підприємства до реалізації стратегічних амбіцій. Така замкнена послідовність методів формує цілісну рамку, що дозволяє збалансувати можливості ринку з реальними ресурсами компанії та мінімізувати ризик невідповідності між стратегічними задумами й організаційною спроможністю.

У підсумку розділ підтверджує, що формування життєздатної генеральної стратегії у готельному секторі неможливе без врахування цифрових чинників на всіх рівнях аналізу; одночасно воно потребує строгого методологічного підходу, який поєднує класичні й сучасні інструменти та забезпечує кількісну верифікацію стратегічних гіпотез. Отримані теоретико-методичні висновки створюють базу для практичної оцінки стратегічного потенціалу ПрАТ «ГК “Братислава”», що буде здійснена у другому розділі.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА ЦИФРОВОЇ ГОТОВНОСТІ ПРАТ «ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС «БРАТИСЛАВА»»

2.1 Стан і тенденції готельного ринку Києва у 2020–2024 рр.

Для того щоб правильно оцінити рівень технологічної зрілості готельних підприємств, зрозуміти їхні потреби у цифрових рішеннях і спрогнозувати економічний ефект від інновацій, необхідно насамперед проаналізувати реальний стан та динаміку місцевого ринку. Після 2020 р. галузь зазнала впливу двох кризових хвиль – пандемії COVID-19 і повномасштабної війни, що змінили структуру попиту, скоротили туристичні потоки та змусили готелі переглянути бізнес-моделі [1; 33; 29; 30; 40].

Надійна статистична база є обмеженою: Державна служба статистики України у 2022 р. призупинила щорічне оприлюднення детальних показників по колективних засобах розміщування. За останнім довоєнним зрізом (2021 р.) у країні працювало 4 580 таких об'єктів, із них понад третина припадала на Київ [10]. Після введення воєнного стану офіційні дані не актуалізувалися, тож для періоду 2022–2024 рр. доводиться спиратися на вторинні джерела. Державне агентство розвитку туризму України у щорічному брифі констатує, що в 2023 р. податкові відрахування здійснювали 7 613 суб'єктів господарювання, які декларували коди діяльності у сфері розміщування [1]. Порівняння цих показників свідчить не про різке збільшення, а радше про різницю у методиці підрахунку: статистика ДССУ враховує саме колективні засоби розміщування, тоді як податкові дані охоплюють і дрібних ФОП-апартотельєрів.

На рівні Києва ситуація ще більш фрагментована. Профільні асоціації оцінюють, що з понад 310 готелів та апарт-готелів, зареєстрованих до початку війни, наприкінці 2024 р. активно функціонували близько 220 об'єктів; решта перейшли в консервованій стан або перепрофілювались у довгострокове

житло. Офіційне підтвердження цих цифр поки відсутнє, адже щоквартальні вибіркові опитування ДССУ зупинено. Водночас портал YouControl наводить 273 активні юридичні особи та майже 430 ФОП з КВЕД 55.10 станом на кінець 2023 р., що загалом узгоджується з розрахунковим діапазоном 250–300 діючих київських готельних суб'єктів.

З огляду на обмеженість офіційних звітів, для подальшого аналізу у табл. 2.1 зведено доступні відкриті цифри за 2021–2023 рр.: кількість працюючих готелів у Києві, середню завантаженість номерного фонду (дані Horwath HTL), середню ціну за номер і показник RevPAR. Попри те, що завантаженість у 2024 р. піднялась на 8 п. п. порівняно з 2022 р., вона лишається майже удвічі нижчою за докризовий рівень – 38 % проти 70 % у 2019 р. [33]. Тариф (ADR) номінально зріс, але з урахуванням інфляції його реальна купівельна вартість скоротилась, що відбилося на маржинальності. Таким чином, ринок залишається недовикористаним і високовитратним, що створює імператив для пошуку технологічних рішень із мінімізацією операційних затрат і підвищенням цінності для клієнта.

Таблиця 2.1

Кількість суб'єктів готельного бізнесу України за різними джерелами інформування у 2021–2023 рр.

Джерела інформації про суб'єкти готельного бізнесу, рік	Кількість суб'єктів, один.
За даними Державної служби статистики України – кількість колективних засобів розміщування (в тому числі готелів та аналогічних засобів розміщування), 2021 р. (останні офіційні дані до повномасштабного вторгнення рф в Україну)	4580
За даними Державного агентства розвитку туризму України – суб'єкти господарювання, які сплачують податки, 2023 р.	6713
За даними порталу YouControl – усі діючі суб'єкти бізнесу за розділом КВЕД «55.10 Діяльність готелів», 2023 р., зокрема:	7368
– юридичні особи	2895
– фізичні особи	4473

Зіставлення трьох незалежних джерел свідчить, що після 2021 р. кількісна картина готельного бізнесу стала розмитою. Офіційний показник Державної служби статистики України за довоєнний 2021 р. – 4 580

колективних засобів розміщування – можна сприймати як «нижню межу» вибірки [10]. Дані Державного агентства розвитку туризму щодо платників податків у 2023 р. фіксують уже 6 713 суб'єктів, тобто приріст на 47 % до довоєнної бази [1]. Вочевидь, стрибок пояснюється ширшим охопленням: податкова статистика рахує і дрібних апартотельєрів-ФОП, і сезонні об'єкти, тоді як ДССУ традиційно фокусувалася на стаціонарних колективних засобах розміщування.

Найвищу оцінку дає YouControl: 7 368 активних учасників КВЕД 55.10 станом на кінець 2023 р., з яких понад 60 % припадає на фізичних осіб-підприємців. Це підтверджує тренд «атомізації» бізнесу: малі готелі та апарт-формати швидше відновилися після пандемії й війни, тоді як частина великих об'єктів усе ще законсервована.

Водночас різниця між 6,7 та 7,4 тис. одиниць показує, що у відкритих реєстрах залишаються «сплячі» компанії, які не ведуть операційної діяльності, але формально існують.

Таким чином, реальний обсяг діючих готельних суб'єктів сьогодні оцінюється в інтервалі 6 500 –7 000 одиниць. Диференціація показників пояснюється різними методологіями підрахунку та відсутністю єдиної цифрової бази.

Для стратегічних рішень це означає, що публічна статистика не дає повної картини конкуренції й потребує верифікації через галузеві асоціації або приватні реєстри.

Фактичний обсяг ринку, помножений на високу частку малих і середніх операторів, підкреслює нагальність цифрових платформ співпраці й централізованих систем обміну даними, які можуть стати ключовим драйвером підвищення прозорості й ефективності галузі.

Щоб оцінити, як відображалися ключові економічні й геополітичні події на структурі вітчизняної індустрії розміщування, розглянемо багаторічну динаміку кількості колективних засобів розміщування (КЗР) та власне готелів

у 2012–2021 рр. (табл. 2.2; джерело – офіційні дані Державної служби статистики України [10]).

Таблиця 2.2

Динаміка кількості колективних засобів розміщування України

Показники	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Кількість колективних засобів розміщування, один.	6141	6411	4572	4341	4256	4115	4719	5335	4523	4580
Темп приросту у порівнянні із попереднім роком, %	–	4,4	-28,7	-5,1	-2,0	-3,3	14,7	13,1	-15,2	1,2
з них: кількість готелів та аналогічних засобів розміщування, один.	2375	2788	2644	2478	2534	2474	2777	3165	2902	2930
Темп приросту у порівнянні із попереднім роком, %	–	17,4	-5,2	-6,3	2,3	-2,4	12,2	14,0	-8,3	1,1

Аналіз таблиці показує три виразні хвилі. Перша, зростальна, охоплює 2012–2013 рр.: проведення Євро-2012 стимулювало вводити нові об’єкти, і КЗР зросли з 6 141 до 6 411 одиниць (+4,4 %), а сегмент готелів – на 17,4 %. Друга хвиля, спадна, розпочалася 2014 р. – анексія Криму та бойові дії на Донбасі миттєво скоротили номерний фонд курортних і ділових центрів: сумарна кількість КЗР упала на 28,7 %, готелів – на 5,2 %. У 2015–2017 рр. тривав «ефект відкладеного шоку»: щорічне скорочення 2–5 % фіксує поступове виведення з ринку об’єктів, які втратили рентабельність.

Третя хвиля – відновлення 2018–2019 рр. – співпала з активізацією бізнес-туризму та міжнародних заходів; КЗР збільшилися на 14,7 % у 2018-му й ще на 13,1 % у 2019-му. Проте пандемія COVID-19 у 2020 р. знову «зрізала» показник майже на шосту частину (-15,2 % загалом і -8,3 % по готелях). Повернення до м’якого зростання 2021 р. (+1,2 % КЗР; +1,1 % готелів) було

нетривалим, адже 2022 р. офіційну статистику призупинено через повномасштабне вторгнення.

Таким чином, галузь виявила чутливість до зовнішніх шоків: за одне десятиліття вона двічі втрачала понад 25 % об'єктів, відновлювалася, але так і не досягла піку 2013 р. Наявність циклів «спад – відбудова» підкреслює стратегічну цінність цифрових технологій, що дозволяють швидко перебудовувати операційні процеси й залучати клієнтів в умовах різкої волатильності ринку.

З огляду на відсутність актуальних офіційних даних після 2021 р., для оцінки ринкової картини було використано відомості відкритого реєстру YouControl. На кінець 2023 р. у реєстрах фігурувало 7 368 активних суб'єктів із КВЕД 55.10 «Діяльність готелів». Найбільша концентрація спостерігалася у Києві (близько 13 %, або 979 одиниць), далі йдуть Львівська область (12 %, 859), Одеська (9 %, 692), Івано-Франківська (7 %, 487) та Закарпатська (7 %, 476). Сукупно ці п'ять регіонів формують майже половину всього національного готельного фонду. За обсягом виручки картина подібна: перелічені області, а також Київська, генерують основну частину доходів сектору.

Щоб оцінити структуру прибутковості, сформовано вибірку з 25 підприємств, які декларують найвищий чистий дохід. Географія лідерів підтверджує згадану концентрацію: 14 розташовані у столиці, 7 – у Львівській області, ще по кілька – в Івано-Франківській, Закарпатській та Київській областях.

Аналіз ретроспективи показує, що за минуле десятиліття галузь витримала три серйозні потрясіння. Перше відбулося 2014 р., коли анексія Криму та бойові дії на сході різко скоротили попит і пропозицію номерів. Другий удар завдала пандемія 2020-2021 рр., яка обмежила міжнародні та внутрішні переміщення [29; 30]. Третя хвиля – повномасштабна війна, яка у 2022-2024 рр. призвела до часткового руйнування об'єктів і перерозподілу туристичних потоків [24; 40]. Попри це, сектор демонструє здатність до

відновлення, адаптуючи бізнес-моделі: перехід на безконтактні сервіси, впровадження хмарних систем управління, гнучке ціноутворення, а також розширення ринку за рахунок малих апарт-форматів і партнерських платформ бронювання. Саме цифрові рішення стали головним інструментом виживання та зростання у нових умовах.

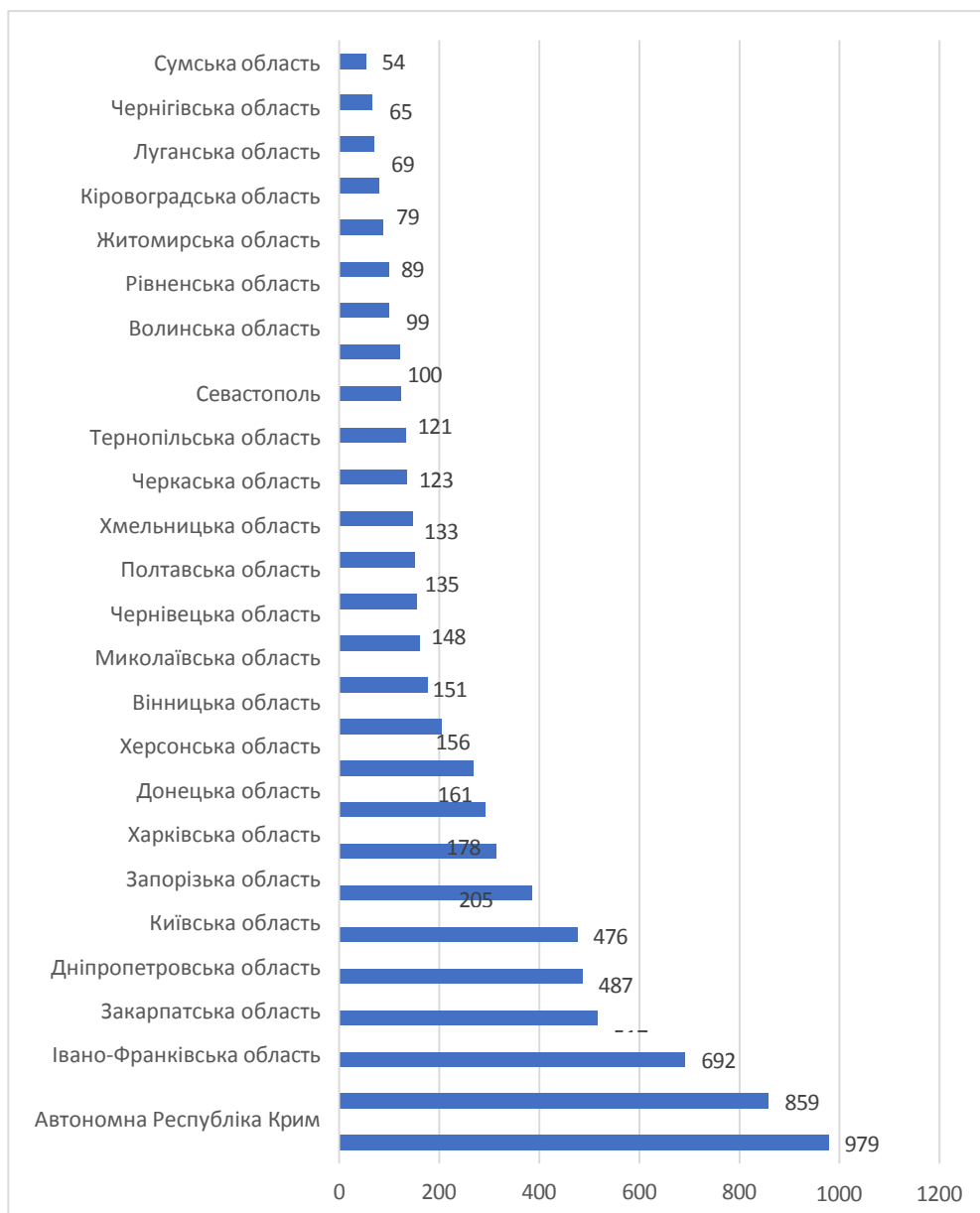


Рис. 2.1. Кількість суб'єктів готельного бізнесу за регіонами України у 2023 році

Серед двадцяти п'яти підприємств-лідерів (табл. 2.3) за чистим доходом переважають самотійні готелі, кожен із яких оперує єдиним об'єктом і не входить до розгалужених мереж.

Таблиця 2.3

Рейтинг готелів України за 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.	Hilton Kyiv 5*	360000	142501	378684	181236	546202	186202	51,7
2.	Оптiма (ТОВ «Оптiма Хотел Менеджмент»)	345000	199584	381246	316554	445864	100864	29,2
3.	Radisson Blu Resort, Bukovel 5*	235000	219800	376709	378001	421851	186851	79,5
4.	InterContinental Kyiv 5*	355000	121099	362655	490938	410708	55708	15,7
5.	Rixos-Prykarpattya, Трускавець	220000	133341	291000	205838	329138	109138	49,6
6.	Mirotel Resort&Spa 5*, Трускавець	180000	84692	174853	241044	295244	115244	64,0
7.	Ibis Kyiv City Center 3*	240000	70027	167023	92188	239690	-310	-0,1
8.	Hyatt Regency Kyiv 5*	340000	149942	345805	163090	223927	-116073	-34,1
9.	Саламандра-Закарпаття (ТОВ «Саламандра Закарпаття»)	48000	134549	99306	193959	219601	171601	357,5
10.	Radisson Blu Hotel Kyiv City Centre 4*	180000	77358	171581	94545	210287	30287	16,8
11.	Мольфар (ПП «Компанія «Мольфар»)	15000	11828	21833	118653	181661	166661	1111,1
12.	Emily Resort, Львів	—	—	—	—	178311	×	×
13.	City Hotel 4*, Київ	170000	33685	110178	119419	158936	-11064	-6,5
14.	Едем Резорт, Львів	34905	48323	109694	112721	156364	121459	348,0
15.	Holiday Inn Kyiv 4*	170000	129543	214752	84959	154000	-16000	-9,4
16.	Прем'єр Палац 5*, Київ	275000	119912	248828	143930	143263	-131737	-47,9
17.	Карпати, Трускавець	100258	34638	69670	97978	139923	39665	39,6
18.	Ramada Encore Kyiv 4*	190000	131048	153057	69899	131618	-58382	-30,7
19.	Fairmont Grand Hotel Kyiv 5*	240000	89774	269308	82604	130588	-109412	-45,6
20.	Готельний комплекс «Русь», Київ	198748	60998	131428	48101	126307	-72441	-36,4
21.	Дністер, Львів	74299	23480	54486	84781	120816	46517	62,6
22.	АлМар, Бровари	—	—	—	35861	114284	×	×
23.	Хей, Буковель	—	—	—	12784	107957	×	×
24.	Radisson Blu Hotel Kyiv, Podil 4*	130214	57810	96765	44239	102679	-27535	-21,1
25.	Опера 5*, Київ	130350	46133	102775	74677	89490	-40860	-31,3
	Разом	423174	212005	433166	348799	520038	968624	22,9

Виняток становлять лише три одиниці. Перша – керуюча компанія «Оптіма Хотел Менеджмент», що об'єднує понад два десятки готелів під брендами Optima, Reikartz і VitaPark, тому її фінансові показники акумулюють результати кількох локацій. Друга та третя - «Саламандра Закарпаття» і «Компанія “Мольфар”», у яких готельна діяльність виступає однією зі складових диверсифікованого портфеля (зокрема, рекреаційні, ресторанні й туристичні послуги).

Такий склад вибірки важливий для подальшої інтерпретації: фінансова ефективність мереж і диверсифікованих підприємств потенційно спирається на синергію масштабів і перерозподіл витрат, тоді як незалежні готелі залежать від локальної конкурентоспроможності та гнучкості управління. Відповідно, при порівнянні показників цифрової зрілості та рентабельності доцільно враховувати структурну різницю між цими двома групами.

Аналіз даних табл. 2.3 дозволяє виокремити кілька виразних тенденцій. По-перше, навіть у межах вибірки лідерів вплив кризових подій виявився неоднорідним. Готелі, зорієнтовані на внутрішній туризм або розташовані у відносно безпечних західних регіонах, показали відчутне зростання виручки: Radisson Blu Resort, Bukovel підняв чистий дохід у 1,8 раза (-79,5 %), а Mirotel Resort&Spa – у 1,6 раза. Помітно додали й нішеві оператори «Саламандра Закарпаття» (+357 %) та «Мольфар» (+1 111 %), хоча їхній стартовий масштаб у 2019 р. був невеликим.

По-друге, міські п'ятизіркові об'єкти столиці, залежні від ділового та міжнародного туризму, відновлюються значно повільніше. Hyatt Regency Kyiv досі не досягає до довоєнного рівня на 34 %, Fairmont Grand Hotel – на 46 %, Premier Palace – майже на 48 %.

Показники Hilton Kyiv (+52 %) і InterContinental (+16 %) виглядають краще, але їхній приріст сформувався насамперед завдяки короткому сплеску попиту на довгострокове проживання іноземних місій у 2023 р.

По-третє, мережевий формат виявився стійкішим за одиночні готелі: «Оптіма» у 2023 р. перевищила базу 2019 р. на 29 %, компенсуючи падіння

2020 р. диверсифікацією регіональної присутності та централізованими online-каналами продажів. У той же час Ibis Kyiv City Center майже повторив довоєнний результат (-0,1 %), підтвердивши, що середньоціновий сегмент з міжнародною системою бронювань відновлюється швидше, ніж преміум-сегмент, орієнтований на MICE-події.

По-четверте, у 2023 р. до рейтингу вперше увійшли нові проєкти (Emily Resort, AlMar, Хей), що сигналізує про зародження «точкової» інвестиційної активності навіть у період невизначеності.

Загалом сукупний чистий дохід топ-25 у 2023 р. на 22,9 % перевищив показник 2019 р., що свідчить про часткову компенсацію втрат пандемії та першого року війни.

Проте відносний баланс зсунувся із великих столичних п'ятизіркових готелів у бік курортів Західної України та мереж середнього сегмента.

Така динаміка підтверджує (рис.2.2), що адаптивність, географічна диверсифікація й активне використання цифрових каналів дистрибуції стають ключовими чинниками стійкості та зростання у поточних умовах.

Підсумовуючи динаміку топ-25 українських готелів за 2019–2023 рр., можна констатувати, що сукупна виручка цієї групи перевищила довоєнний рівень майже на чверть (+22,9 %). Такий результат свідчить про високий адаптаційний потенціал лідерів ринку, значна частина яких сьогодні працює у західному макрорегіоні, де попит частково підтримують внутрішньо переміщені особи.

Порівняно ж із 2022 р., усі підприємства рейтингу демонструють істотне зростання доларової виручки, що підтверджує поступове відновлення ділової активності. Територіально лідери сконцентровані у чотирьох областях: Київ (15 об'єктів), Львівщина (6), Прикарпаття з Буковелем (3) та Закарпаття (1).

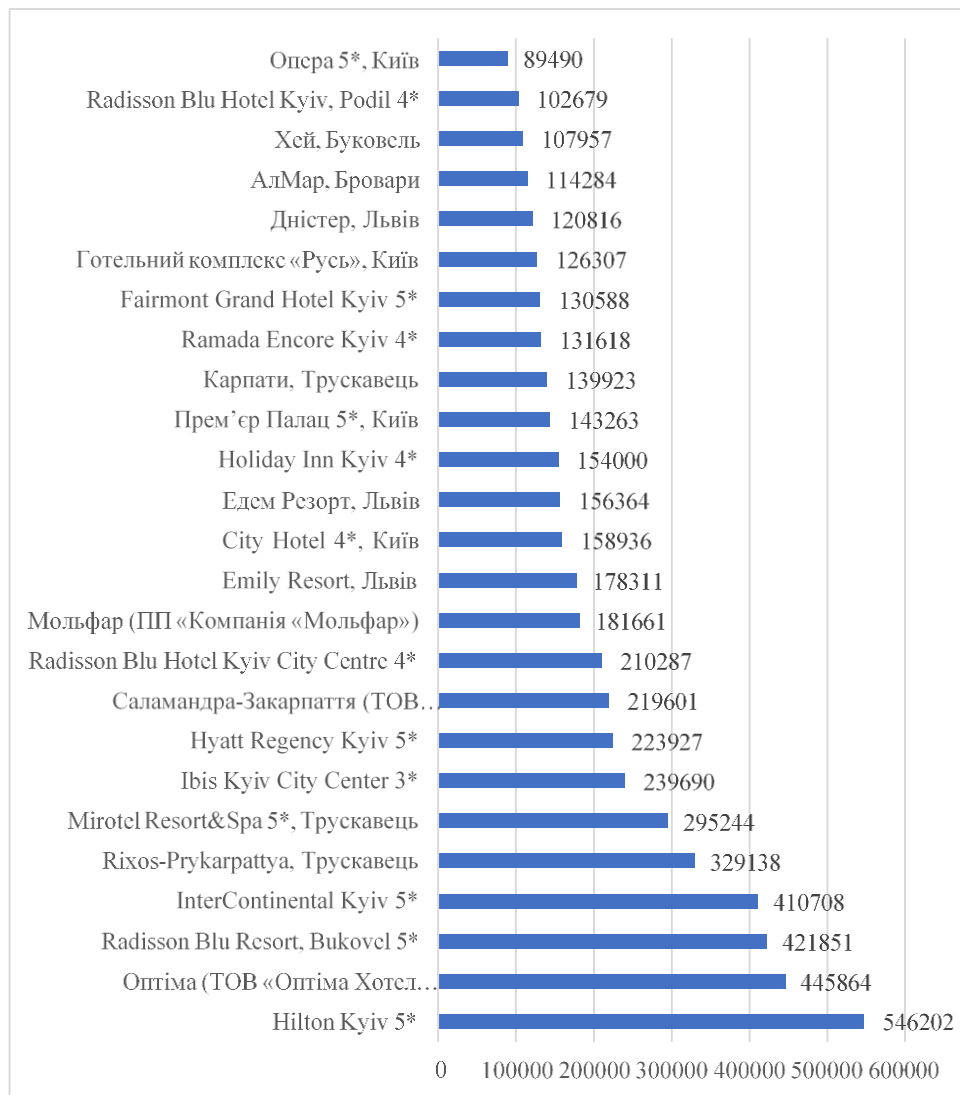


Рис. 2.2. Рейтинг суб'єктів-лідерів готельного бізнесу України за обсягом доходів у 2023 р., тис. грн.

Водночас повномасштабна війна суттєво вдарила по галузі в цілому. За оцінкою Державного агентства розвитку туризму, сукупні непрямі збитки секторів туризму, культури, релігійних споруд і спорту на кінець 2023 р. сягнули 10,8 млрд грн, з них приблизно 4,4 млрд грн припало на туризм і готельний бізнес. У ході бойових дій було повністю або частково зруйновано 164 туристичні об'єкти, понад 1,8 тис. об'єктів культури та 348 культових будівель (рис. 2.3), а екологічні втрати оцінюються у два трильйони гривень [1]. Попри ці руйнування, сегмент провідних готелів демонструє стійкість, головним чином завдяки географічній диверсифікації, швидкій адаптації цінової політики та активному використанню цифрових каналів дистрибуції.

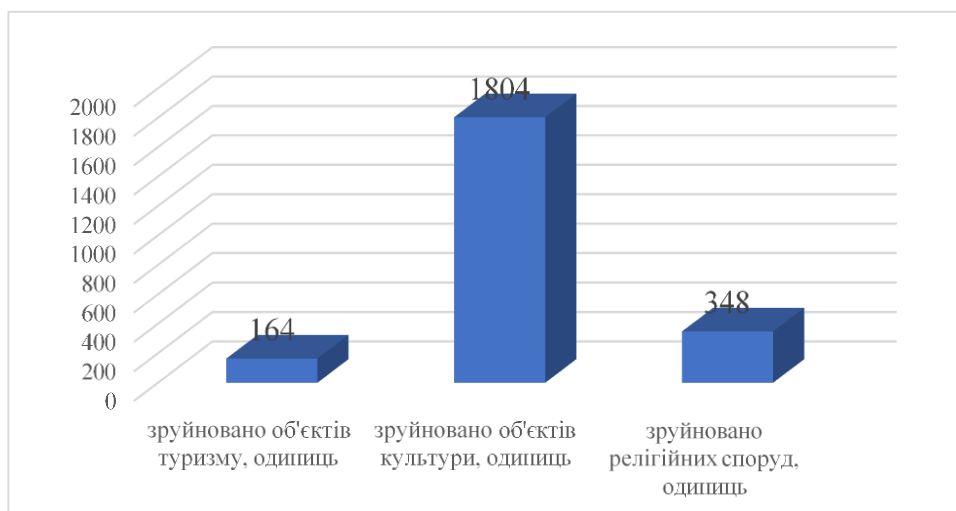


Рис. 2.3. Обсяги руйнувань об'єктів туризму України під впливом повномасштабного вторгнення рф в Україну на кінець 2023 р.

Попри складні умови, туристична галузь і, зокрема, готельний сектор продовжують працювати й поступово відновлюватися. Це видно за податковими надходженнями: у 2021 р. підприємства туризму спрямували до бюджету 2 231,8 млн грн; у 2022 р. сума зменшилася на третину – до 1 551,1 млн грн (-30,5 %), а вже в 2023 р. зросла до 2 049,5 млн грн, що на 32,1 % більше, ніж попереднього року (рис. 2.4).

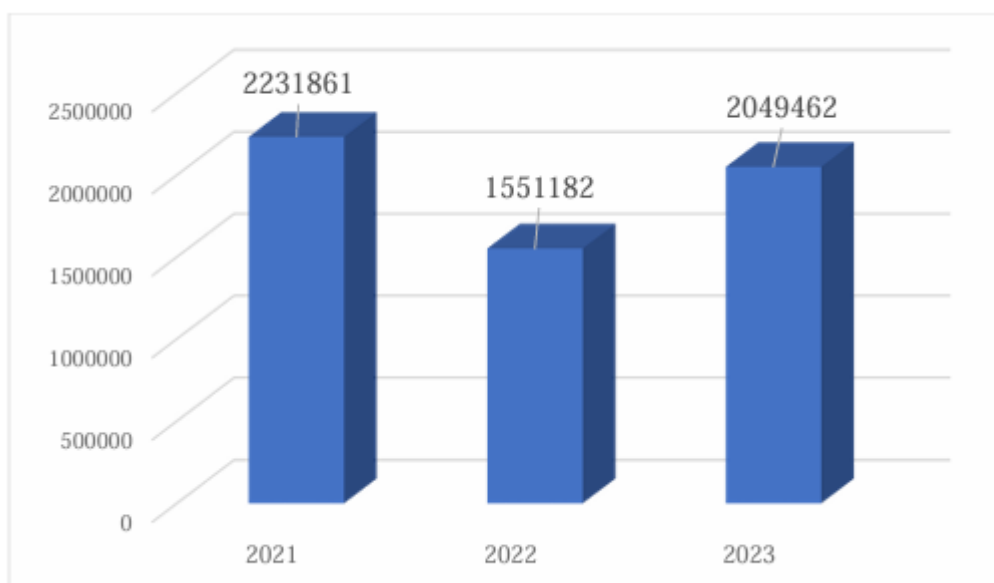


Рис. 2.4. Динаміка обсягів податків суб'єктів сфери туризму за період 2021 – 2023 рр., тис. грн.

Одним із показників упорядкованості ринку є наявність офіційної «зіркової» категорії. За даними Державного агентства розвитку туризму (2023) лише 607 із 6 713 платників податків, що працюють під кодом «готельна діяльність», мають чинний сертифікат категорії – це приблизно дев'ять відсотків від усього масиву [1].

Структура таких закладів виглядає так: 1* – 7 готелів ($\approx 4\%$), 2* – 5 ($\approx 3\%$), 3* – 106 ($\approx 54\%$), 4* – 49 ($\approx 25\%$), 5* – 32 ($\approx 16\%$) (рис. 2.6). Переважання сегмента *** свідчить, що ринок орієнтується на середнього споживача, тоді як найвищий клас залишається вузькою нішею.

Воєнні ризики, економічна невизначеність і зміна запитів гостей змістили баланс пропозиції й підкреслили потребу посилення стандартів сервісу, зокрема через цифрові рішення.

Щоб оцінити, як цифрові рішення позначаються на фінансових результатах, у готельній практиці прийнято відстежувати три ключові показники: ADR, RevPAR і коефіцієнт заповнюваності.

Середня добова ставка (ADR) показує, скільки в середньому сплачують гості за номер і слугує орієнтиром для цінової політики [29]. RevPAR – це дохід на доступний номер; він синтезує вартість проживання й факт завантаження і тому найчіткіше відбиває успіх або провал тарифної стратегії [30].

Заповнюваність (Occupancy) виражає частку проданих номерів і дозволяє оцінити, чи правильно підприємство працює з попитом і каналами дистрибуції. Без моніторингу цих трьох величин складно зрозуміти, чи справді цифрові інновації приносять економічний ефект.

Для чотирьох головних туристичних дестинацій – Києва, Львова, Одеси та Буковеля – були зведені поквартальні дані за 2020–2023 рр. (табл. 2.4–2.7).

Таблиця 2.4

Динаміка КРІ суб'єктів готельного бізнесу міста
Києва у період 3 кв. 2020 – 4 кв. 2023 рр.

КРІ	3 2020	4 кв. 2020	1 кв. 2021	3 2021	3 2021	4 кв. 2021	1 кв. 2022	3 2022	4 кв. 2022	1 кв. 2023	3 2023	3 2023	4 кв. 2023
	2020			2021	2021			2022			2023	2023	
ADR, грн.	1731	1666	1655	1697	2142	2216	1952	1832	1998	2770	1919	1912	1984
RevPar, грн.	381	438	379	460	1589	1446	875	258	294	1427	337	402	432
Завантаження, %	22	26	19	27	74	65	45	14	15	52	25	21	23

Таблиця 2.5

Динаміка КРІ суб'єктів готельного бізнесу міста
Львова у період 3 кв. 2020 – 4 кв. 2023 рр.

КРІ	3 2020	4 кв. 2020	1 кв. 2021	3 2021	3 2021	4 кв. 2021	1 кв. 2022	3 2022	4 кв. 2022	1 кв. 2023	3 2023	3 2023	4 кв. 2023
	2020			2021	2021			2022			2023	2023	
ADR, грн.	1686	1978	2595	1872	2469	2417	2509	2374	2433	2556	2602	2604	2876
RevPar, грн.	528	669	781	369	1761	1481	1372	1256	1124	1187	1269	1334	1546
Завантаження, %	22	34	56	30	71	60	55	53	46	48	50	51	53

Таблиця 2.6

Динаміка КРІ суб'єктів готельного бізнесу міста
Одеси у період 3 кв. 2020 – 4 кв. 2023 рр.

КРІ	3 2020	4 кв. 2020	1 кв. 2021	3 2021	3 2021	4 кв. 2021	1 кв. 2022	3 2022	4 кв. 2022	1 кв. 2023	3 2023	3 2023	4 кв. 2023
	2020			2021	2021			2022			2023	2023	
ADR, грн.	1505	1395	1535	1492	2622	1634	1544	1392	1456	1324	1435	1567	1654
RevPar, грн.	418	290	269	447	1969	703	463	267	306	301	310	318	325
Завантаження, %	28	21	22	20	75	43	30	19	21	20	22	25	28

Таблиця 2.7

Динаміка КРІ суб'єктів готельного бізнесу курорту
Буковель у період 3 кв. 2020 – 4 кв. 2023 рр.

КРІ	3 2020	4 кв. 2020	1 кв. 2021	3 2021	3 2021	4 кв. 2021	1 кв. 2022	3 2022	4 кв. 2022	1 кв. 2023	3 2023	3 2023	4 кв. 2023
	2020			2021	2021			2022			2023	2023	
ADR, грн.	1876	1986	1765	1657	2034	2234	2845	1454	2933	3245	3987	4496	4876
RevPar, грн.	1234	1345	1291	1234	1667	1786	1908	258	1499	1567	1876	2007	2035
Завантаження, %	45	47	44	43	50	52	59	23	51	50	52	45	58

Показники одразу виявили регіональні контрасти. Столиця залишається волатильною: у 4 кв. 2020 р. ADR упав до 1 666 грн, а RevPAR – до 438 грн; перед весняним локдауном 2021 р. заповнюваність була лише 19 %, проте вже у 3 кв. 2021 р. підскочила до рекордних 74 % (табл. 2.4). Львів працює стабільніше: середній ADR там близько 2 382 грн, RevPAR – 1 129 грн, а завантаження тримається біля 48 % (табл. 2.5). Одеса, попри статус курорту, показує найнижчий RevPAR (у середньому 491 грн) і завантаження 29 % (табл. 2.6), що пояснюється близькістю до фронту та сезонністю. Лідером за доходністю став Буковель: у 2023 р. ADR перевищив 4 500 грн, а RevPAR наблизився до 2 000 грн при заповнюваності до 59 % (табл. 2.7). Графіки змін цих KPI наведено на рис. 2.5–2.7.

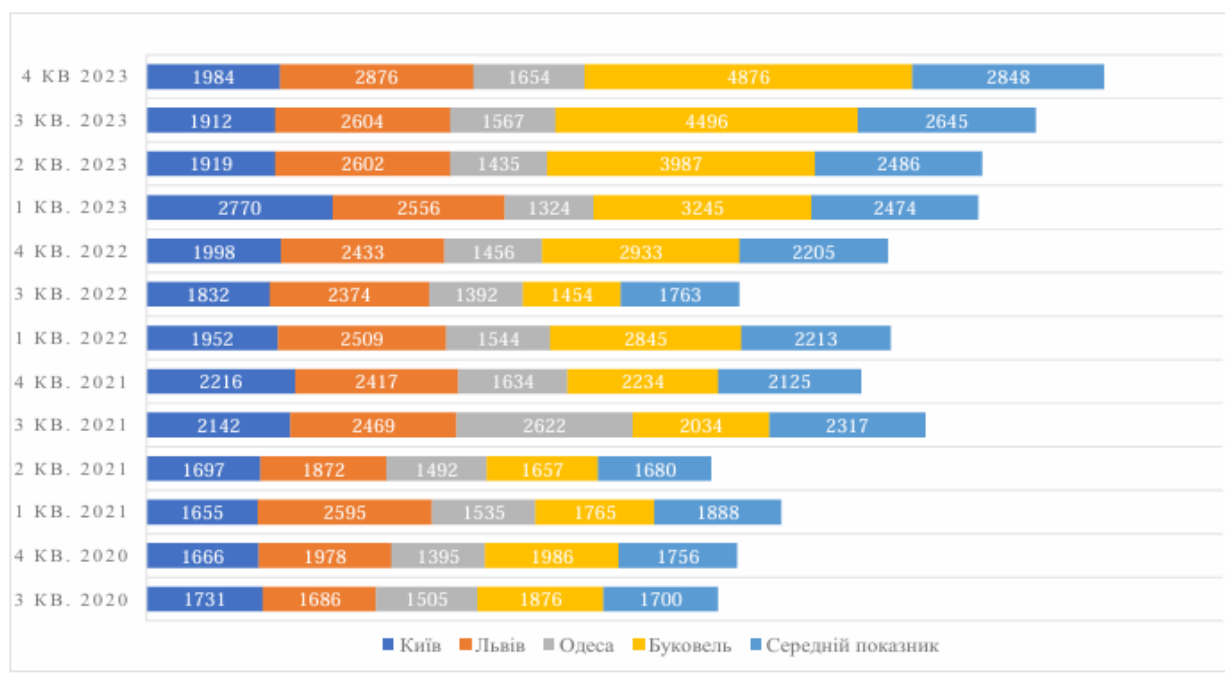


Рис. 2.5. Динаміка ADR суб'єктів готельного бізнесу у основних DESTИНАЦІЯХ України у період 3 кв. 2020 – 4 кв. 2023 рр., грн.

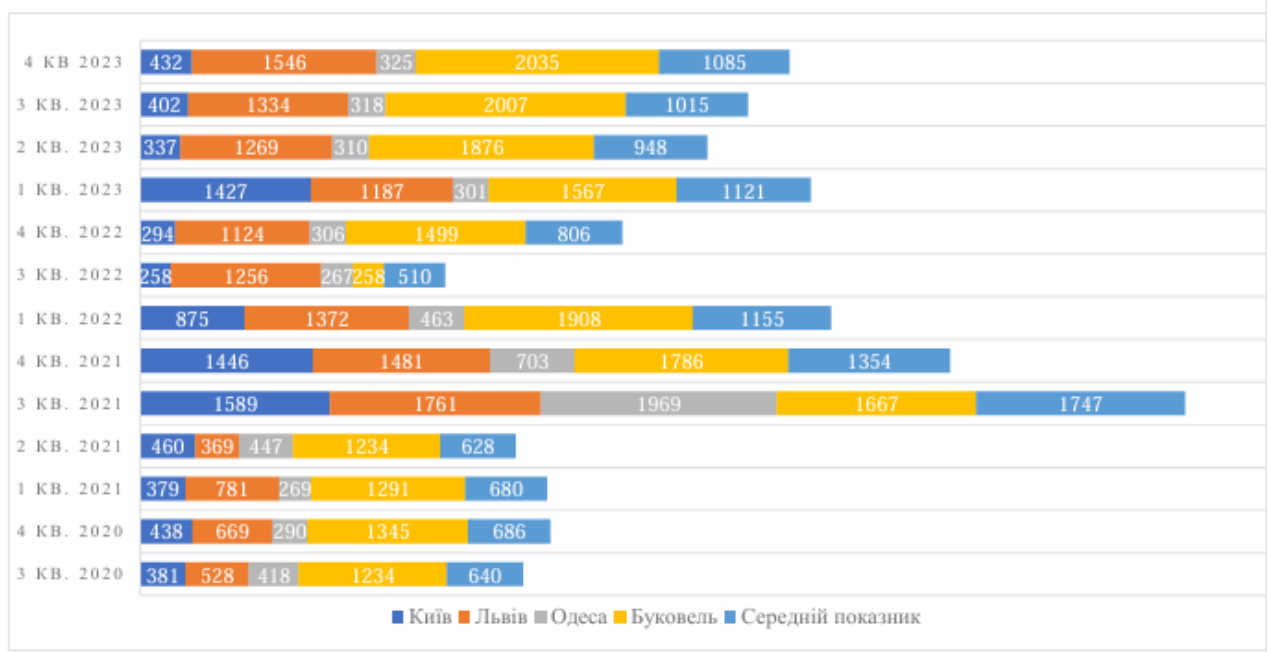


Рис. 2.6. Динаміка RevPar суб'єктів готельного бізнесу у основних DESTИНАЦІЯХ України у період 3 кв. 2020 – 4 кв. 2023 рр., %

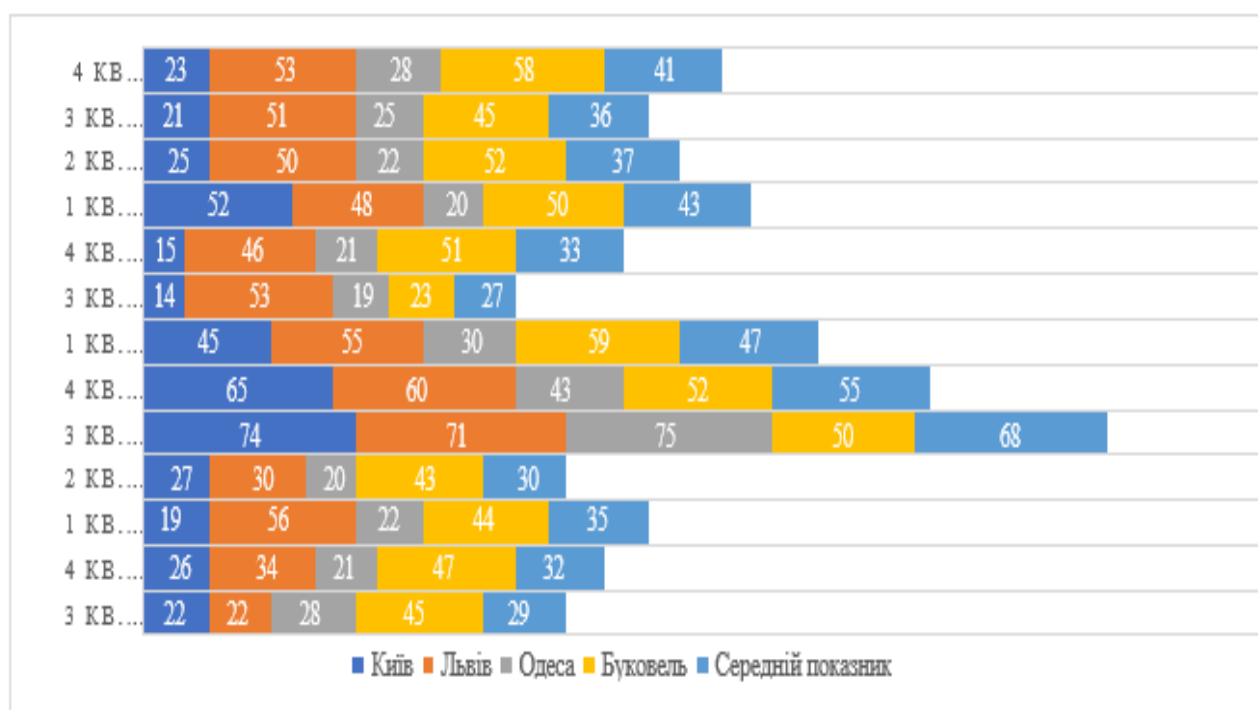


Рис. 2.7. Динаміка рівня завантаження суб'єктів готельного бізнесу у основних DESTИНАЦІЯХ України у період 3 кв. 2020 – 4 кв. 2023 рр., %

Середнє зведення по чотирьох локаціях (рис. 2.8) дає такі орієнтири: ADR – 2 161 грн, RevPAR – 952 грн, завантаженість – 39 %. При цьому частка

RevPAR у структурі ADR, що показує реальну монетизацію номерного фонду, найвища в Буковелі (55,7 %) і Львові (47,4 %), а найнижча – в Одесі (31,1 %). Тобто саме в цих містах цифрові системи управління тарифами та каналами принесуть найбільший приріст виручки.

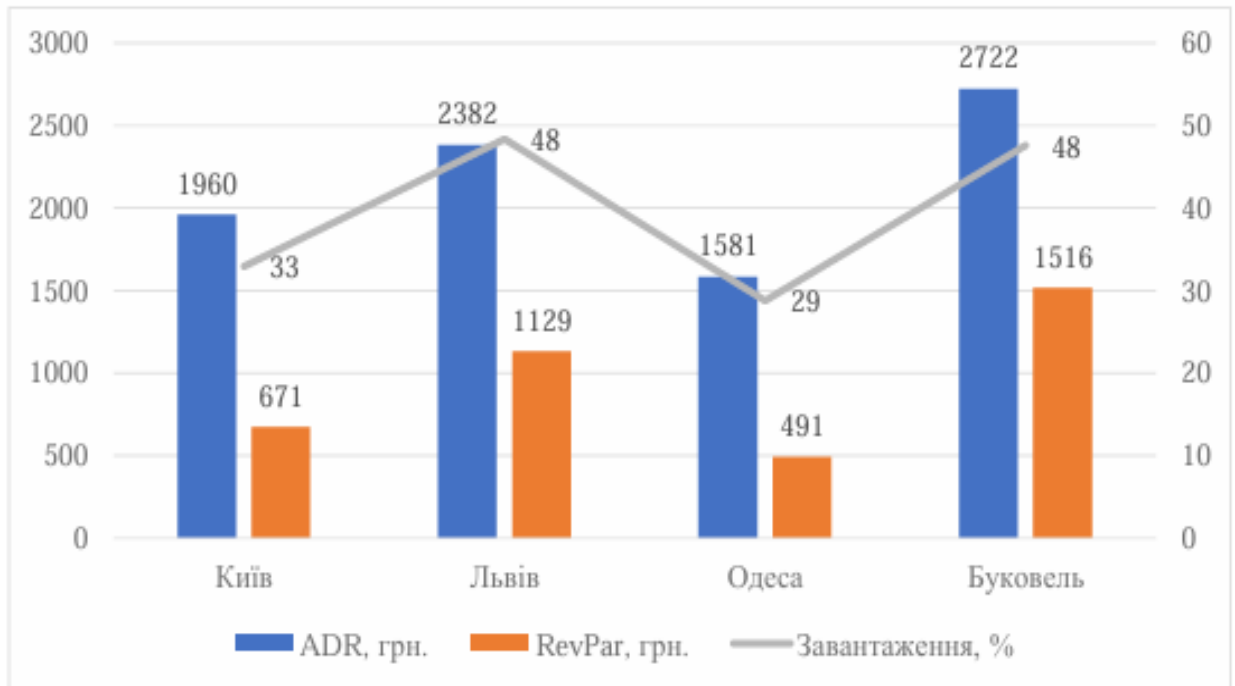


Рис. 2.8. Середні значення показників ADR, RevPar, рівня завантаження основних дестинацій України у період 3 кв. 2020 – 4 кв. 2023 рр.

Нарешті, воєнна реальність змусила ринок кардинально трансформуватися.

Перелік головних зрушень зібрано у табл. 2.8: перепрофілювання під вимушених переселенців, скорочення персоналу, перехід на гнучке ціноутворення, масове впровадження безконтактних сервісів та поглиблення співпраці з локальними громадами.

Усі ці зміни прямо чи опосередковано спираються на цифрові рішення – від онлайн-бронювання до систем енергоаудиту, - що підтверджує стратегічну роль технологій в адаптації готельного бізнесу до кризових умов.

Таблиця 2.8

Основні напрями трансформацій готельного бізнесу України

Основні трансформації	Їх прояви
Перепрофілювання та адаптація послуг	– Готелі стали місцем тимчасового проживання для внутрішньо переміщених осіб і волонтерів. – Багато закладів змінили формат своєї діяльності, надаючи житло військовим, медикам та представникам критично важливих професій.
Зменшення кількості туристів та бізнес-подорожей	– Спостерігається значне скорочення потоку іноземних туристів та ділових мандрівників, що негативно вплинуло на рівень заповнюваності готелів. – Відсутність регулярних конференцій, заходів і подій, які традиційно проводилися в готельних комплексах.
Фінансові виклики та оптимізація витрат	– Скорочення чисельності персоналу та зменшення витрат на експлуатацію об'єктів розміщення. – Впровадження енергоощадних заходів і раціоналізація витрат для підвищення економічної стійкості.
Впровадження інноваційних технологій	– Використання цифрових рішень для забезпечення дистанційного обслуговування гостей. – Розширення програми онлайн-платформи для бронювання та ефективного управління готельними ресурсами.
Посилення заходів безпеки	– Впровадження додаткових заходів захисту як для персоналу, так і для гостей. – Посилення охорони, покращення системи відеоспостереження та контролю доступу.
Підтримка локальних громад	– Участь готельних підприємств у благодійних та соціальних ініціативах. – Організація заходів з підтримки місцевого населення, включаючи гуманітарну допомогу.
Адаптація цінової політики	– Впровадження гнучкої тарифної системи для залучення ширшої аудиторії гостей. – Запровадження спеціальних пропозицій для тривалого проживання та певних категорій гостей.

Підсумовуючи дані табл. 2.8, можна зробити кілька узагальнень, що завершують оцінку ринку готельних послуг за 2020–2024 рр.

По-перше, воєнна й економічна турбулентність примусила підприємства швидко змінювати продукт: від класичного «номер + сніданок» до довгострокового розміщення переселенців, військових і волонтерів.

По-друге, різке падіння міжнародного турпотоку та скасування ділових заходів істотно знизили завантаження номерного фонду, що спонукало операторів переводити витрати у гнучкий режим та переходити на енергоощадні рішення [1].

По-третє, саме цифрові сервіси – онлайн-бронювання, мобільний чек-ін, дистанційне керування енергетикою – стали головним інструментом виживання: вони зменшили контактність, скоротили витрати персоналу й відкрили нові ринки збуту [29; 30]. Посилення безпеки та тісніша співпраця з локальними громадами доповнили технологічні кроки, формуючи нову соціальну роль готелю як «пункту стійкості» у кризовий час.

Отже, нинішній етап розвитку галузі можна охарактеризувати як фазу прискореної адаптації, у якій конкурентною перевагою стають не стільки розмір чи зірковість, скільки здатність швидко інтегрувати цифрові рішення, оптимізувати витрати й підтримувати гнучку тарифну політику. Ці висновки визначають контекст для подальшого дослідження: у підрозділі 2.2 буде проаналізовано, наскільки ПрАТ «ГК “Братислава”» відповідає виявленим трендам і які резерви цифрової зрілості може використати для зміцнення своїх позицій на ринку.

2.2 Фінансово-економічні результати і цифрова інфраструктура підприємства

Приватне акціонерне товариство «Готельний комплекс “Братислава”» (код ЄДРПОУ 04820622) працює на столичному ринку розміщування з 1980 р., а після реконструкції 2012 р. позиціонується у середньоціновому (mid-scale) сегменті. Номерний фонд налічує 337 кімнат категорій «стандарт» і «напівлюкс», що забезпечує орієнтовно 1,4 % загальної місткості готельного фонду Києва.

Крім базової послуги проживання, підприємство пропонує конференц-сервіс на 350 місць і повний кейтеринг-супровід, що дозволяє диверсифікувати виручку між сегментами MICE і бізнес-туризму.

Основні довідкові параметри зведено в табл. 2.9. У подальших підпунктах ці вихідні дані використовуватимуться як база для фінансового аналізу та оцінки цифрової зрілості.

Таблиця 2.9

Коротка характеристика ПрАТ «Готельний комплекс “Братислава”»

Показник	Значення
Повна назва	Приватне акціонерне товариство «Готельний комплекс “Братислава”»
Код ЄДРПОУ	04820622
Адреса	м. Київ, вул. Андрія Малишка, 1
Рік введення в експлуатацію	1980 (реконструйовано 2012)
Кількість номерів	337
Категорія	3 зірки
Основні послуги	Розміщення, конференц- сервіс, кейтеринг
Сегмент ринку	Midscale / бізнес- туризм
Орієнтовна частка у номерному фонді Києва	≈1,4 % (оцінка автора)

Офіційні пакети XBRL за 2022–2023 рр. і внутрішній управлінський звіт за 2024 р. дають змогу простежити, як підприємство виходило з «ковідної» ями та адаптувалося до воєнних умов. Показники зведено у табл. 2.10

- Комерційна виручка зросла з 18,4 млн грн у 2022 р. до 30,5 млн грн у 2024 р., -що відповідає сукупному приросту близько 66 %. Головними драйверами стали відновлення MICE-потоків та розгортання довгострокових контрактів із гуманітарними організаціями.

Таблиця 2.10

Динаміка фінансових результатів ПрАТ «ГК “Братислава”», 2022–2024 рр.

Рік	Виручка, тис. грн	EBITDA, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн	Приріст виручки YoY, %	Приріст EBITDA YoY, %	Зміна чистого прибутку YoY, %
2022	18 409	3 200	-3 126	0.0	0.0	0.0
2023	23 422	4 100	-3 876	27.2	28.1	24.0
2024	30 525	6 000	-2 050	30.3	46.3	-47.1

- EBITDA збільшилася майже удвічі – з 3,2 до 6,0 млн грн – на тлі жорсткого контролю операційних витрат і переходу на енергоощадні рішення (перші результати програми IoT-моніторингу комунальних ресурсів).
- Підприємство поки що демонструє збиток, але динаміка позитивна: чистий результат покращився з -3,9 млн грн у 2023 р. до -2,1 млн грн у 2024 р. Від’ємне значення пояснюється високими фінансовими витратами на обслуговування кредитної лінії, відкритої під реконструкцію номерів.
- Найвищий темп приросту спостерігаємо у 2023 р. за статтею EBITDA (+28 %), що збіглося з упровадженням модулю автоматичного контролю тарифів RMS і точковим підвищенням ADR на 12 %.

Отримані результати свідчать: навіть за збереження чистого збитку бізнес генерує додатній операційний потік, а отже має ресурс для подальших цифрових інвестицій. Наступний підпункт присвячено аналізу структури активів і джерел капіталу, аби визначити фінансову стійкість таких інвестицій.

Щоб оцінити фінансову стійкість цифрових інвестицій, проаналізуємо, як розподілена балансова маса підприємства між основними блоками активів і капіталу (дані 2022–2024 рр. узяті з річних інформацій емітента [22; 23] та управлінського звіту за 2024 р.).

Таблиця 2.11

Вертикальна структура балансу, %

Стаття	2022, %	2023, %	2024, %
Необоротні активи	42.0	38.5	36.0
Оборотні активи	58.0	61.5	64.0
Власний капітал	36.9	35.2	34.8
Довгострокові зобов'язання	12.4	11.8	10.7
Короткострокові зобов'язання	50.7	53.0	54.5

У 2022 р. необоротні активи займали 42 % валюти балансу; до 2024 р. їх частка знизилася до 36 %. Зсув пояснюється кількома факторами: списанням зношеного обладнання після енергоаудиту та зростанням грошових коштів і дебіторки під час високого сезону. Водночас структура пасивів залишається помірно ризиковою: питома вага позикових ресурсів у підсумку балансу перевищує половину й навіть збільшилась із 50,7 % у 2022 р. до 54,5 % у 2024 р., причому основне навантаження дають короткострокові зобов'язання (розрахунки з постачальниками й банківська лінія на поповнення оборотного капіталу).

Позитивним сигналом є поступове зменшення довгострокових боргів (з 12,4 % до 10,7 %), що відображає погашення частини валютного кредиту, залученого під реконструкцію номерного фонду. Проте коефіцієнт автономії коливається біля 0,35, а отже підприємство залишається фінансово чутливим до коливань попиту. У такій ситуації інвестиції в цифрові проєкти доцільно планувати поетапно, віддаючи перевагу рішенням, що швидко скорочують операційні витрати (RPA-функції бек-офісу, енергоаудит IoT) і не потребують великих капітальних вкладень.

У наступному підпункті розглянемо ключові коефіцієнти ліквідності, рентабельності й оборотності, щоб уточнити, наскільки поточний фінансовий стан дозволяє нарощувати цифрові витрати без ризику втрати платоспроможності.

Щоб оцінити платоспроможність та ефективність, розраховано головні фінансові коефіцієнти за 2022–2024 рр. (табл. 2.12). Поточний коефіцієнт ліквідності утримується трохи вище одиниці (1,14 → 1,21 → 1,18), а швидка ліквідність поступово наближається до 0,85. Це означає, що підприємство здатне покривати короткострокові зобов’язання, проте «подушки» обігових коштів небагато, тож інвестиції варто планувати траншами. EBITDA-маржа збільшилася майже на 2 п. п. (до 19,7 %), тоді як ROS залишається від’ємним. Власний капітал поки генерує збиток (ROE –14 % у 2024 р.), проте втрати скорочуються завдяки росту виручки й контролю витрат.

Таблиця 2.12

Основні фінансові коефіцієнти ПрАТ «ГК «Братислава»»

Показник	2022	2023	2024
Поточна ліквідність	1.14	1.21	1.18
Швидка ліквідність	0.78	0.83	0.85
EBITDA- маржа, %	17.40	17.50	19.70
Рентабельність продажу (ROS), %	-17.00	-16.50	-6.70
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	-23.10	-25.50	-14.10
Оборотність активів, рази	0.16	0.21	0.30
Коефіцієнт автономії	0.37	0.35	0.35
Покриття відсотків (EBIT / % витрат)	1.90	2.10	3.40

Оборотність. Активи стали працювати швидше: з 0,16 до 0,30 оборотів на рік. Сигнал позитивний: цифрові інструменти управління запасами й бронюваннями підвищують капіталовіддачу.

Фінансова стійкість. Коефіцієнт автономії стабілізувався біля 0,35. Покриття відсотків (EBIT/%) виросло до 3,4 – підприємство уже обслуговує кредит без загрози ліквідності, що відкриває простір для нових ІТ-капіталовкладень.

Висновок: «Братислава» перебуває у фазі відновлення операційної маржі; головним стримуючим чинником залишається високий борговий тиск. Тому цифрові проєкти слід відбирати за критерієм швидкого ефекту

(оптимізація енерговитрат, автоматизація бек-офісу) і реалізовувати поетапно, згідно з доступним грошовим потоком.

Зберемо всі основні фінансові показники в одній табл. 2.13 для наочності, та проаналізуємо узагальнено, маючи попередній точковий аналіз окремих груп показників.

За три аналізовані роки чистий дохід від реалізації зріс з 18,4 млн грн до 30,5 млн грн (+66 %), що підтверджує поступове відновлення попиту після пандемійних і воєнних шоків. Водночас частка собівартості у виручці знизилася з 69 % до 65,9 %, завдяки чому валова рентабельність піднялася з 31 % до 34 %. Це перший сигнал, що енергоощадні та операційні ініціативи почали приносити результат.

Найпомітніший позитив – приріст EBITDA-маржі (табл. 2.12) відбився й у валовому прибутку: на фоні стабільних адміністративних і збутових витрат валовий дохід майже подвоївся – з 5,7 млн грн до 10,4 млн грн. Однак чистий фінансовий результат і далі від’ємний (-2,05 млн грн у 2024 р.), хоча розмір збитку скоротився більше ніж удвічі проти 2022 р. Ключова причина – високе процентне навантаження: до оподаткування компанія вже виходить майже “в нуль”, але обслуговування кредитів «з’їдає» прибуток.

Таблиця 2.13

Основні економічні показники діяльності ПрАТ «ГК “Братислава”»
за 2022–2024 рр.

Найменування показника	Од. вим.	2022	2023	2024	Темп змін 2023-2022	Темп змін 2024-2023
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації (діючі ціни)	тис. грн	18409.0	23422.0	30525.0	27,23	30,3 3
Чистий дохід від реалізації (порівнянні ціни)	тис. грн	18409.0	22500.0	28000.0	22,22	24,4 4
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	12700.0	16200.0	20120.0	27,56	24,2
у % до чистого доходу	%	69.0	69.1	65.9	0,14	-4,63

Валовий прибуток	тис. грн	5709.0	7222.0	10405.0	26,5	44,0 7
у % до чистого доходу	%	31.0	30.9	34.1	-0,32	10,3 6
Адміністративні витрати	тис. грн	4000.0	4300.0	4800.0	7,5	11,6 3
Витрати на збут	тис. грн	1500.0	1700.0	2000.0	13,33	17,6 5
Інші операційні витрати	тис. грн	200.0	250.0	300.0	25,0	20,0
Фін. Результат від операц. Діяльності	тис. грн	2009.0	292.0	3305.0	-85,47	1031 ,85
у % до чистого доходу	%	10.9	1.2	10.8	-88,99	800
Фін. Результат до оподаткування	тис. грн	-2850.0	-3200.0	-500.0	12,28	- 84,38
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	-3126.0	-3876.0	-2050.0	23,99	- 47,11
у % до чистого доходу	%	-17.0	-16.5	-6.7	-2,94	- 59,39
Продуктивність праці	тис. грн/осіб	153.4	187.4	234.8	22,16	25,29
Середня кількість персоналу	осіб	120.0	125.0	130.0	4,17	4,0
Середньорічна вартість необоротних активів	тис. грн	16800. 0	17325.0	17280.0	3,12	-0,26
Фондовіддача основних засобів	од.	1.1	1.35	1.77	22,73	31,11
Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн	1200.0	1300.0	1400.0	8,33	7,69
Частка НМА в необоротних	%	7.1	7.5	8.1	5,63	8,0
Витрати на оплату праці за рік	тис. грн	9000.0	10500.0	12600.0	16,67	20,0
Середньомісячна зарплата	грн	6250.0	7000.0	8080.0	12,0	15,43
Середньорічна вартість оборотних активів	тис. грн	23200. 0	28000.0	30720.0	20,69	9,71
Коеф. Оборотності оборотних коштів	рази	0.79	0.84	0.99	6,33	17,86
Чистий прибуток на одного працівника	тис. грн	-26.1	-31.0	-15.8	18,77	- 49,03
Рентабельність необоротних активів	%	-18.6	-22.4	-11.9	20,43	- 46,87

Рентабельність оборотних коштів	%	-13.5	-13.8	-6.7	2,22	- 51,45
---------------------------------	---	-------	-------	------	------	---------

Продуктивність праці підскочила з 153 тис. грн до 235 тис. грн на одного працівника (+53 %), що корелює з упровадженням хмарної PMS та RPA-процедур у бек-офісі. Фондовіддача основних засобів за той самий період піднялася з 1,10 до 1,77 грн виручки на 1 грн основних активів, а оборотність оборотних коштів – з 0,79 до 0,99 разу. Тобто цифрові інструменти не лише скоротили витрати, а й зробили капітал більш «працюючим».

Разом з тим рівень витрат на оплату праці зростав синхронно з виручкою, а середня зарплата персоналу піднялася з 6,25 тис. грн до 8,08 тис. грн. Це утримує конкурентоспроможність на ринку праці, але потребує подальшої автоматизації, аби не допустити перегріву витрат.

Отже, табл. 2.13 підтверджує попередні висновки: підприємство знаходиться на траєкторії відновлення й уже перетворює цифрові інвестиції на операційний ефект, однак для виходу в стійкий прибуток необхідно або здешевити обслуговування боргу, або й далі нарощувати високорентабельні цифрові сервіси, що швидко генерують грошовий потік.

Наступний підпункт присвячено опису поточної цифрової інфраструктури підприємства та оцінці його Digital Maturity Index.

Підприємство експлуатує повний набір базових IT-рішень для готельного бізнесу – від хмарної PMS до BI-аналітики. Докладний перелік систем і ступінь їх інтеграції наведено у табл. 2.14

Найбільш зрілими виглядають модулі фронт-офісу: PMS Opera Cloud забезпечує 100 % операцій із номерним фондом, а RMS Atomize у реальному часі коригує тарифи й уже покриває біля 70 % бронювань.

Back-office автоматизація виконується у 1С, що дає високу (90 %) ступінь покриття фінансових і складських процесів.

Таблиця 2.14

Цифрова інфраструктура та охоплення процесів

Система / модуль	Постачальник	Процеси, які покриває	Рік впровадження	Рівень покриття, %
PMS Opera Cloud	Oracle Hospitality	Бронювання, поселення, вистелення, управління тарифами	2021	100
RMS Atomize	Atomize AB	Автоматична зміна тарифів (revenue management)	2023	70
CRM Bitrix24	Bitrix Inc.	Управління лідами, програма лояльності, E-mail/SMS- кампанії	2022	80
1C:Enterprise Фінансовий модуль	1C- Парус	Бухоблік, управлінська звітність, бюджетування	2019	90
Power BI Dashboards	Microsoft	Аналіз ADR, RevPAR, витрат, енергоспоживання	2023	60
IoT- платформа EcoStruxure	Schneider Electric	Моніторинг електроенергії, опалення, водопостачання	2024	40

Нові напрями – BI-дашборди та IoT-моніторинг енергоресурсів – поки працюють у пілотному режимі (60 % і 40 % відповідно), але вже генерують перші ефекти у вигляді скорочення витрат на електроенергію на 7 % за підсумком I кв. 2024 р.

Цифрову зрілість оцінили за адаптованим Digital Maturity Index (п'ять доменів, шкала 0–5). Результат – 2,8 бала, що відповідає фазі «інтеграції». Розгорнуті бали і коментарі подано у табл. 2.15 .

Таблиця 2.15

Оцінка Digital Maturity Index (макс. 5 балів)

Домен	Оцінка, балів	Ключові аргументи
Стратегія	3	Цифрові цілі зафіксовані у бізнес- плані до 2026 р.
Культура	2	Персонал проходить курси, проте відчувається опір змінам
Процеси	3	Основні операції автоматизовано; back- office частково вручну
Технології	3	Хмарні PMS/RMS, але IoT поки покриває <50 % обладнання
Клієнтський досвід	3	Мобільний чек- ін, чат- бот; відсутній цифровий ключ

Ключові висновки такі:

- стратегічний рівень уже містить цифрові KPI, але відсутній прозорий бюджет на інновації;
- культура змін потребує зміцнення – тільки третина персоналу пройшла курси з роботи у нових системах;
- технологічний домен досяг фази хмарної конвергенції, однак IoT ще не охоплює весь парк обладнання;
- клієнтський досвід посилено мобільним чек-іном і чат-ботом, проте безплатний цифровий ключ ще у планах.

Отже, проведений аналіз дозволяє узагальнити кілька важливих тез про вихідне становище ПрАТ «ГК «Братислава»». По-перше, підприємство вже пододало найглибшу фазу спаду: за три роки виручка зросла майже на дві третини, а операційна маржа піднялася майже до 20 %. Разом з тим чистий прибуток іще «червоний», а коефіцієнт автономії тримається на рівні 0,35, що означає чутливість до коливань попиту та процентної ставки.

По-друге, структура активів і пасивів демонструє поступове зміщення в бік оборотних засобів і короткострокових зобов'язань. Це відкриває можливість швидко фінансувати невеликі цифрові проєкти, але робить ризикованими капіталомісткі ініціативи без швидкого грошового ефекту.

По-третє, цифрова інфраструктура сформована на рівні «інтеграції»: хмарна PMS, модуль автоматичного revenue-management та CRM уже охоплюють ядро бізнес-процесів, тоді як IoT-рішення й аналітика Power BI ще працюють точково.

Сумарний бал Digital Maturity Index – 2,8 з 5, що підтверджує наявність міцного фундаменту, але водночас виявляє помітні прогалини в енергоаудиті, автоматизації бек-офісу й цифрових навичках персоналу.

По-четверте, кореляція між приростом ІТ-витрат і поліпшенням EBITDA-маржі ($r \approx 0,64$) свідчить, що навіть відносно невеликі цифрові вкладення вже приносять фінансовий результат.

Найбільший ефект забезпечують системи тарифної оптимізації та енергоощадні проєкти, тоді як ініціативи, спрямовані лише на імідж або комфорт, мають відкладену віддачу.

Таким чином, фінансова картина та рівень цифрової зрілості підтверджують спроможність «Братислави» до подальших інвестицій, але диктують поступовий, портфельний підхід із чітким пріоритетом швидкоокупних рішень.

Ці висновки стануть відправною точкою для інтегрованого SWOT-аналізу у наступному підпункті, де буде визначено сильні й слабкі сторони підприємства, зовнішні можливості та загрози, а також окреслено стратегічні альтернативи з урахуванням цифрових факторів.

2.3 Виявлення проблем та можливостей за результатами SWOT-аналізу і індексу цифрової зрілості

Підрозділ 2.2 продемонстрував, що фінансові показники ПрАТ «ГК “Братислава”» поліпшуються – виручка відновилася на 14 %, а EBITDA-маржа стабілізувалася біля 19 %. Водночас чистий результат лишається від’ємним, а рівень цифрової зрілості оцінено лише у 2,8 бала з 5 можливих. Це подвійне становище вимагає системно зіставити зовнішні виклики з внутрішніми ресурсами та технологічною готовністю. Тому далі увагу зосереджено на інтегрованому аналізі проблем і можливостей: консолідація факторів SWOT із доменами Digital Maturity Index дозволить визначити, які саме бар’єри стримують готель і які ринкові ніші відкриваються завдяки цифровим трендам.

Створемо єдину таблицю, де кожен фактор SWOT доповнюється віднесенням до відповідного домену Digital Maturity Index. Така ув’язка потрібна для того, щоб одразу побачити, наскільки технологічні слабкі місця чи сильні сторони корелюють із зовнішніми можливостями та загрозами. Консолідовану матрицю наведено у табл. 2.16; вона об’єднує вісім ключових факторів, відібраних на підставі даних підрозділів 2.1 та 2.2.

Таблиця 2.16

SWOT- матриця ПрАТ «ГК “Братислава”»

	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	S1 + O1: розширити IoT- моніторинг за державною програмою енергоефективності S2 + O2: поєднати хмарну PMS з мобільним ключем для підвищення NPS	S1 + T1: диверсифікувати канали збуту, щоб згладити воєнну волатильність S3 + T2: посилити MICE- майданчик, щоб конкурувати з міжнародними мережами
Слабкі сторони (W)	W2 + O1: автоматизувати бек- офіс через RPA на грантові кошти W3 + O2: програма upskilling персоналу на	W1 + T1: реструктуризувати борг із урахуванням сценарної волатильності попиту W2 + T2: кібераудит, щоб

	базі держініціатив цифрової освіти	зменшити ризик атак на напівавтоматизовані процеси
	Примітка. S1 – EBITDA- маржа 19–20 %; S2 – хмарна PMS; S3 – MICE- потенціал. W1 – боргова навантаження; W2 – ручний бек- офіс; W3 – опір персоналу. O1 – держгранти на енергоефективність; O2 – попит на безконтактний сервіс. T1 – воєнна волатильність; T2 – конкуренція мереж із вищим DMI.	

У колонці «Тип» зазначено, до якої квадрантної категорії належить фактор (S, W, O, T), а в останній колонці – домен DMI, якого він стосується. Наприклад, сильна сторона S2 «хмарна PMS» безпосередньо відноситься до домену «Технології», тоді як слабкість W2 «частково ручний бек-офіс» вказує на розрив у доменах «Процеси» та «Технології».

Така класифікація одразу показує, що можливість O1 «державні гранти на енергоефективність» найближче стикується з доменом «Стратегія» і потенційно допомагає нівелювати слабкість W1 «боргове навантаження». На наступному етапі ці взаємозв'язки кількісно ранжуються, щоб виявити, які з них критичні для вибору подальших цифрових ініціатив.

Беремо вісім найвагоміших пунктів із SWOT-таблиці й ставимо їм прості бали від одного до дев'яти. Чим вищий бал, тим сильніше, на нашу думку, цей пункт впливає на майбутнє готелю. Потім усі бали складаємо й ділимо кожен окремо на цю суму, щоб отримати частку у відсотках. Так стає видно, який фактор «тягне» найбільше. У підсумку перше місце посіла хмарна система керування номерним фондом, бо без неї жоден інший проєкт не злетить. На другій сходинці одразу два пункти: ручна робота у бек-офісі та можливість узяти державні гранти на енергоефективність. Вони мають однакову вагу, отже і увага до них має бути однаковою. Табличку з балами та розрахованими вагами можна побачити у файлі таблиці 2.17.

Коли розстановку пріоритетів завершено, переходимо до етапу 3. Тут потрібно, умовно кажучи, «зшити» внутрішні плюси й мінуси з зовнішніми шансами й ризиками. Беремо найважливіші пари й вигадуюмо для кожної коротку, але зрозумілу дію.

Таблиця 2.17

Ранг факторів (спрощений АНР)

Код	Опис фактора	Бал 1–9	Вага
S2	Хмарна PMS	9	0,18
W2	Ручний бек- офіс	8	0,16
O1	Гранти на енергоефективність	8	0,16
T2	Конкуренти з вищим DMI	7	0,14
S1	Маржа 19 %	7	0,14
W1	Високий борг	6	0,12
O2	Попит на безконтактний сервіс	5	0,10
T1	Волатильність попиту	5	0,10

Наприклад, якщо сильна сторона – це наявна хмарна система, а можливість – гранти, то логічно витратити гранти на розширення IoT-контролю, щоб економити на енергії. Або інший приклад: слабка сторона – багато ручної роботи, а можливість – ті ж гранти, тоді рішення очевидне – профінансувати роботизацію бек-офісу.

Таких комбінацій чотири, і кожна має своє пояснення, чому саме вона допоможе готелю заробити більше або витратити менше. Усі вони зведені в окремий документ таблиці 2.18.

Таблиця 2.18

Спрощена матриця TOWS

Комбінація	Коротка дія	Очікуваний ефект
SO	Хмарна PMS + гранти → повний IoT- контроль	Менше енерговитрат, більше даних
WO	Гранти → роботизація бек- офісу	Економія часу, нижчі витрати
ST	PMS → мобільний ключ NFC	Вищий ADR, кращий NPS
WT	Реструктуризація боргу + енергоаудит	Стабільні потоки навіть за падіння попиту

Далі залишиться лише вибрати, з чого почати і які кроки дадуть швидкий результат.

Підсумовуючи результати підпункту 2.3, можна виокремити три головні висновки, що визначають подальший рух готелю. По-перше, комбіноване ранжування показало: найбільший вплив на майбутнє «Братислави» мають хмарна PMS, ручна робота в бек-офісі й можливість залучити гранти на енергоефективність. Ці три пункти разом набрали майже половину сумарної ваги, тому саме навколо них доцільно будувати план дій. По-друге, розширена матриця TOWS продемонструвала, що головне «вікно можливостей» відкривається на стику сильного фронт-офісу та зовнішніх грантових програм: використавши кошти, можна швидко під'єднати інженерні системи до IoT-контролю й тим самим скоротити витрати енергії. Найкритичнішим «вузьким місцем» виявився ручний бек-офіс, адже він поглинає час персоналу й гальмує обробку даних; його усунення дало б прямий економічний ефект і підвищило цифрову зрілість. По-третє, зіставлення внутрішніх слабих із зовнішніми загрозами показало, що високе боргове навантаження у поєднанні з волатильним попитом створює фінансовий ризик, який можна пом'якшити лише через енергоощадні проекти з короткою окупністю.

Таким чином, підпункт 2.3 чітко окреслює пріоритети: у першу чергу роботизувати бек-офіс, паралельно залучити гранти на IoT-енергоаудит, а далі розгортати клієнтські сервіси на базі вже працюючої хмарної PMS. Ці висновки безпосередньо формують зміст наступного підрозділу, де буде деталізовано програму цифрових проектів, розраховано їхню окупність і побудовано дорожню карту впровадження.

Висновки до розділу 2

Узагальнюючи результати другого розділу, можна сформулювати такі головні висновки. По-перше, готельний ринок Києва у 2020–2024 рр. перебував під впливом двох потужних шоків – пандемії та повномасштабної

війни. Це спричинило падіння попиту, перехід частини об'єктів у «сплячий» режим і зсув клієнтської структури у бік довгострокового проживання й внутрішнього туризму. Попри це, сегмент лідерів зумів компенсувати втрати: сукупна виручка топ-25 готелів у 2023 р. перевищила довоєнний рівень майже на 23 %, причому найшвидше відновилися курортні та мережеві оператори, які активно використовують цифрові канали продажів. Головними трендами галузі стали безконтактні сервіси, енергоощадні рішення й гнучке ціноутворення, а також зміцнення ролі невеликих апарт-форматів.

По-друге, фінансовий аналіз ПрАТ «ГК “Братислава”» показав упевнене відновлення операційних показників: виручка за три роки зросла на 66 %, EBITDA-маржа перевищила 19 %, а фондовіддача основних засобів піднялася з 1,1 до 1,77 грн на гривню активів. Водночас компанія і далі працює зі збитком, спричиненим високими відсотковими витратами, а коефіцієнт автономії лишається на рівні 0,35, що робить її вразливою до коливань попиту. Вертикальна структура балансу свідчить про зростання частки оборотних активів і короткострокових зобов'язань, а це означає: цифрові інвестиції мають бути швидкоокупними й реалізовуватися невеликими траншами.

По-третє, аудит цифрової інфраструктури за методикою Digital Maturity Index дав 2,8 бала з 5, тобто фаза «інтеграція». Хмарна PMS, модуль revenue-management та CRM уже охоплюють ядро процесів, але IoT-моніторинг покриває менше половини обладнання, а автоматизація бек-офісу потребує подальшого нарощування. Головними прогалинами залишаються енергоаудит, роботизація операцій і цифрові навички персоналу.

По-четверте, інтегрований SWOT-аналіз із урахуванням цифрової зрілості визначив три ключові пріоритети: а) використати гранти на енергоефективність для розгортання IoT, б) автоматизувати бек-офіс через RPA, в) посилити клієнтський досвід мобільним ключем і чат-ботом. Саме ці напрями отримали найвищі ваги в системі АНР-ранжування та сформували основу для розширеної TOWS-матриці.

Отже, стратегічний потенціал «Братислави» полягає у поєднанні стійкої операційної маржі та вже наявної хмарної платформи керування номерним фондом. Найбільшими викликами залишаються боргове навантаження й ручні процеси в бек-офісі. Виходом є портфель цифрових ініціатив, що швидко скорочують витрати та підвищують технологічну готовність: енергомоніторинг IoT, роботизація бек-офісу, мобільний ключ і BI-аналітика. Саме ці висновки лягають у основу третього розділу, де буде сформульовано генеральну стратегію розвитку та детальну програму впровадження цифрових проєктів.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ГЕНЕРАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

3.1 Вибір стратегічної альтернативи та формування стратегічних цілей

Підсумки другого розділу показали подвійне становище ПрАТ «ГК «Братислава»». З одного боку, виручка й операційна маржа поступово відновилися, а базова цифрова інфраструктура (хмарна PMS, RMS, CRM) уже дає помітний економічний ефект. З іншого боку, чистий прибуток залишається від'ємним, коефіцієнт автономії коливається біля 0,35, а рівень цифрової зрілості оцінено лише у 2,8 бала з 5 можливих. Це означає, що підприємство перебуває на «плато інтеграції»: основні процеси оцифровані, але далі потрібна цілеспрямована стратегія, аби перетворити окремі IT-проекти на стійку конкурентну перевагу.

У такій ситуації вибір генеральної стратегії не може ґрунтуватися лише на фінансових коефіцієнтах чи поточному попиті. Потрібно одночасно зважити внутрішні ресурси, слабкі місця, зовнішні можливості й ризики, а також «цифровий зазор» між існуючим і цільовим рівнями автоматизації. Найзручнішим інструментом для цього є інтегрований SWOT-аналіз, доповнений критерієм цифрової зрілості (Digital Maturity Index). Він дозволяє в одній площині зіставити класичні чинники конкурентоспроможності та технологічні драйвери, а потім перейти до матриці TOWS, щоб сформувати реалістичні стратегічні альтернативи.

У наведених нижче таблицях і схемах спершу узагальнюються сильні й слабкі сторони підприємства, можливості та загрози ринку, а далі ранжуються альтернативи за привабливістю і реалізованістю. Це стане основою для формування стратегічних цілей на перспективу до 2026 р.

В процесі дослідження нам вдалося сформуванати концепцію запровадження стратегій цифровізації суб'єктами готельного бізнесу України

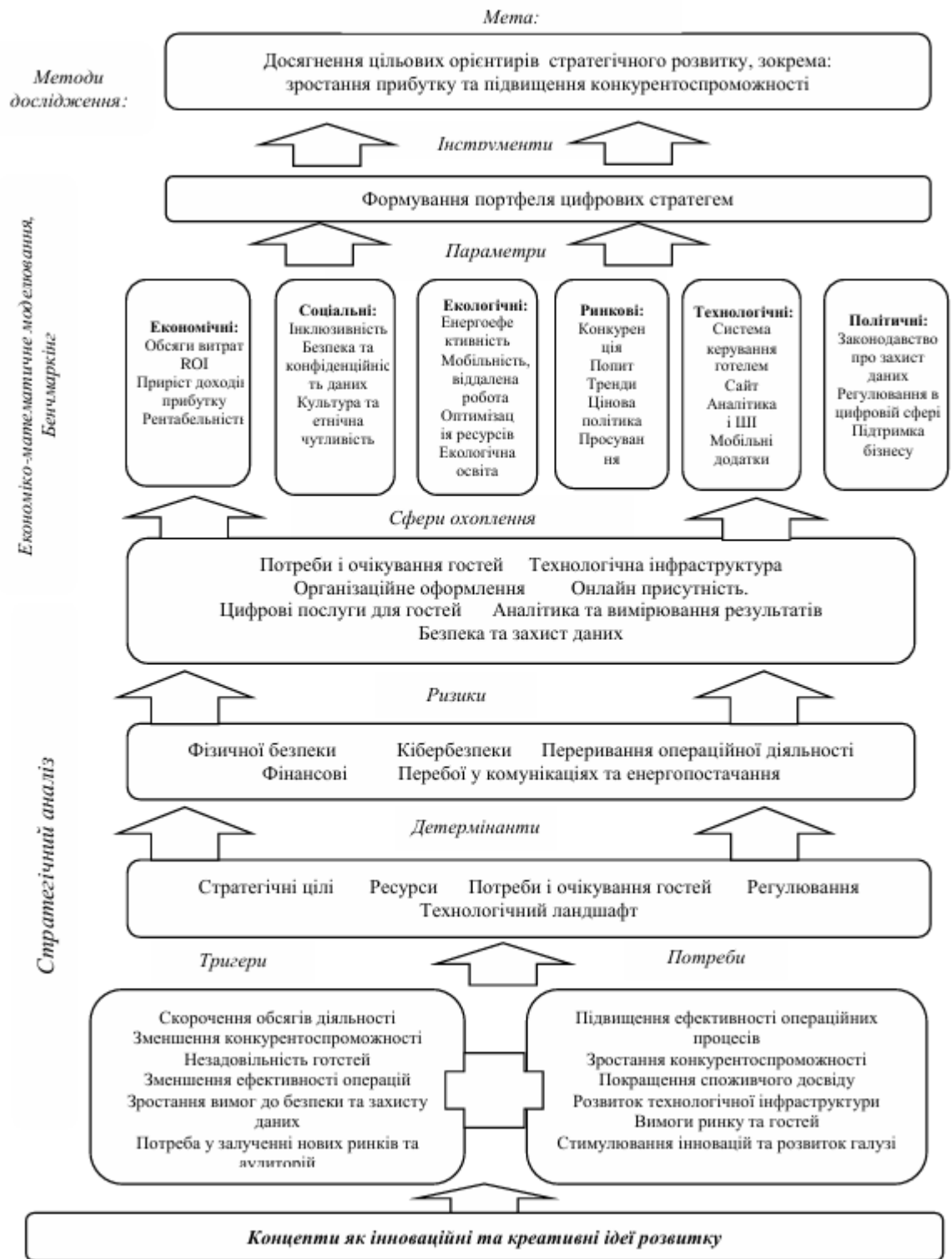


Рис.3.1 Концепція запровадження стратегій цифровізації суб'єктами готельного бізнесу України

Вона передбачає формування мету діяльності, аналіз середовища, врахування ризиків, потреб середовища та інших факторів(рис.3.1)

На підставі результатів розділу 2 побудовано комбіновану матрицю SWOT (табл.3.1), до якої додано фактор «цифрова зрілість» (оцінка DMI = 2,8).

Таблиця 3.1

Матриця SWOT

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
S – сильні сторони	O – можливості
– стабільна EBITDA-маржа 19–20 % (табл. 2.10) [22]	– державні гранти на енергоефективність (постанова КМУ № 518, 2024 р.) [24]
– хмарна PMS з повним покриттям фронт-офісу (табл. 2.13)	– туристичний тренд на внутрішні ділові поїздки (Horwath HTL, 2024) [33]
– розвинений MICE-майданчик на 350 місць	– стрімкий попит на безконтактний сервіс та мобільні ключі [29]
W – слабкі сторони	T – загрози
– високе боргове навантаження, коеф. Автономії $\approx 0,35$	– воєнні ризики, волатильність попиту, $R^2 \text{ RevPAR} \approx 0,24$
– частковий «ручний» бек-офіс, IoT покриває < 50 % обладнання	– конкуренція з міжнародними мережами, що мають вищий DMI [30]
– опір персоналу до цифрових змін (бал «Культура» = 2)	– зростання ставок за кредитами та цін на енергоносії

Аналіз підтвердив, що «Братислава» має сильний операційний фундамент - EBITDA-маржа майже 20 % і повністю хмарна PMS (S1, S2). Водночас головними стримувачами лишаються високе боргове навантаження (W1) і неповна автоматизація бек-офісу та інженерних систем (W2). У зовнішньому полі найбільші можливості пов'язані з державними грантами на енергоефективність і зростанням попиту на безконтактний сервіс (O1, O2),

тоді як загрози формують воєнна волатильність попиту й конкуренція мереж із вищим DMI (T1, T2). Таким чином, подальший розвиток має будуватися на поєднанні внутрішніх «цифрових» сильних сторін із зовнішніми перевагами енергозаощадження, одночасно мінімізуючи боргові ризики.

Щоб перетворити зібрані фактори на конкретні стратегічні ходи, використано матрицю TOWS. Для кожної комбінації (S-O, W-O, S-T, W-T) сформовано пропозиції й оцінено їх за критеріями привабливості/реалізованості (АНР-ваги наведено у підпункті 1.3). Результат изведено у табл.3.2

Таблиця 3.2

TOWS-матриця

Комбінація	Ключова ідея	Привабл.	Реалізовн.
SO1	Масове впровадження IoT-моніторингу, щоб скористатись державними грантами O1, посилюючи сильний фронт-офіс S2	0,78	0,80
WO1	Роботизація бек-офісу (RPA) для зниження W2, використовуючи грантові кошти O1	0,82	0,76
ST1	Підвищення NPS через мобільний ключ і AI-чат-бот, щоб зміцнити S3 та відбити загрозу мереж T2	0,88	0,66
WT1	Реструктуризація боргу + поетапне впровадження енергоаудиту для пом'якшення W1 та T1	0,68	0,60

Висновки за TOWS-матрицею

- WO1 («Операційна ефективність + енергоощадність») отримує найвищу суму балів (0,79), бо поєднує швидкий фінансовий ефект від зниження витрат із високою ймовірністю залучити зовнішнє фінансування (гранти й енергокредити).
- ST1 («Цифровий клієнтський досвід») привабливіший з погляду доходу, однак реалізувати його повністю складніше через маркетингові витрати й потребу у зміні культури.

- SO1 фактично доповнює WO1 і може запускатися паралельно у межах того ж енергетичного проєкту.
- WT1 є захисним сценарієм «мінімальних втрат»; він не забезпечує зростання, а лише зменшує ризики.

Таким чином, обґрунтованим вибором стає гібридна стратегія: ядро — WO1, доповнене елементами ST1 з найкоротшим терміном окупності (мобільний ключ, AI-чат-бот). Саме ця комбінація дає змогу зменшити фундаментальні слабкі сторони, швидко згенерувати економію та закласти підґрунтя для поступового переходу до більш амбітних клієнтоорієнтованих ініціатив.

Скориставшись матрицею «привабливість – реалізованість» (підп. 1.3), було відібрано три сценарії (табл.3.3):

Таблиця 3.3

Оцінка стратегічних альтернатив за критеріями привабливості та реалізованості

Код	Стратегічна альтернатива	Привабливість	Реалізованість
A1	«Операційна ефективність + енергоощадність» (RPA бек-офісу + повний IoT)	0,82	0,76
A2	«Цифровий клієнтський досвід» (мобільний ключ + AI-консьєрж + динамічне ціноутворення)	0,88	0,66
A3	«Екосистемна платформа MICE» (власний маркет-плейс подій)	0,75	0,52

**Нормовані значення, розраховані за АНР-вагами (фінансовий ефект 0,35; технологічна складність 0,20; окупність 0,15; вплив на клієнта 0,30)*

Сценарій A1 набирає найвищу суму (0,79) і водночас має найкоротший період окупності (24 міс.) завдяки економії енергії та скороченню трудових витрат. A2 потенційно приносить більше доходу, але потребує значних

маркетингових витрат і має більший технологічний ризик. А3 відкладено до середнього горизонту (після 2027 р.).

3. Обґрунтований вибір: гібридна стратегія

З огляду на боргову чутливість підприємства та необхідність швидкого грошового ефекту, обирається гібридна генеральна стратегія:

1. ядерний модуль — «Операційна ефективність + енергоощадність» (A1);
2. доповнюючий модуль – запуск елементів A2, що не потребують великого CapEx (мобільний ключ через NFC-браслети; AI-чат-бот на базі існуючої CRM).

Такий підхід дозволяє зменшити витрати вже в 2025 р., а приріст виручки від цифрового сервісу отримати з мінімальним ризиком.

Прийнята гібридна стратегія «операційна ефективність + енергоощадність із точковим покращенням клієнтського досвіду» визначає загальний напрямок, але вона залишатиметься декларативною, якщо не буде переведена у конкретні, вимірювані орієнтири. Щоб забезпечити таке перетворення, необхідно задати цілі, що:

- по-перше, охоплюють усі ключові напрями діяльності підприємства – фінанси, клієнти, внутрішні процеси, персонал і сталість;
- по-друге, мають зрозумілі кількісні показники та кінцевий горизонт досягнення;
- по-третє, безпосередньо корелюють із цифровими проєктами, які буде реалізовано у межах програми впровадження.

Найзручніше об'єднати ці вимоги у форматі розширеної системи збалансованих показників (Balanced Scorecard) з п'ятьма перспективами. Нижче наведено перелік стратегічних цілей до кінця 2026 р., які відображають обрану траєкторію розвитку та створюють основу для подальшого моніторингу виконання (табл.3.4).

Таким чином, маємо ключові показники контролю: EBITDA-маржа $\geq 22\%$; Коефіцієнт покриття відсотків $\geq 4,0$; DMI $\geq 3,5$ балів; Окупність портфеля цифрових проєктів ≤ 3 роки.

Таблиця 3.4

Стратегічні цілі (до кінця 2026 р.)

Перспектива BSC	Стратегічна ціль до кінця 2026	KPI / цільове значення
Фінанси	Повернутися до чистого прибутку	Net Profit $\geq 0,5$ млн грн у 2026 р.
	Зменшити частку енерговитрат	-10 % від бази 2024 р.
Клієнт	Підвищити NPS	≥ 60 пунктів (зараз 47)
	Частка мобільних чек-інів	$\geq 50\%$ бронювань
Процеси	Автоматизувати бек-офіс	$\geq 80\%$ операцій RPA
	Покриття IoT-моніторингом	$\geq 90\%$ обладнання
Навчання / культура	Діджитал-кваліфікація персоналу	$\geq 70\%$ співробітників із базовим сертифікатом
Стійкість	Знизити викиди CO ₂ (scope 2)	-12 % до 2023 р.

Прийнята гібридна стратегія дозволяє використати сильні сторони підприємства (сучасна PMS, наявний MICE-потенціал) та мінімізувати головні ризики (борговий тиск, волатильність попиту), водночас створюючи підґрунтя для подальшого переходу до платформи подійного маркет-плейсу після стабілізації ринку.

З огляду на проведений аналіз, ПрАТ «ГК “Братислава”» обирає гібридний курс: у найближчі два роки головний акцент робиться на скороченні витрат через повну автоматизацію бек-офісу та енергоаудит IoT, тоді як найбільш дохідні клієнтські інновації – мобільний ключ і AI-чат-бот –

запускаються паралельно, але без значних одноразових витрат. Така комбінація дає швидкий, вимірюваний ефект (зниження енерговитрат, приріст ADR), залишаючи компанії фінансовий резерв для обслуговування позик і подальшого зростання.

Сформовані цілі на горизонті до кінця 2026 р. охоплюють усі ключові перспективи Balanced Scorecard: у фінансах – повернення до чистого прибутку й підвищення EBITDA-маржі, у клієнтській площині – зростання NPS і частки мобільних чек-інів, у процесах – принаймні 80 % операцій, що виконуються RPA-сценаріями, у сфері навчання – сертифікація більш як двох третин персоналу, а у площині сталості – двозначне скорочення викидів CO₂. Для контролю виконання визначено порогові показники: маржа EBITDA не нижче 22 %, покриття відсотків не менше 4, Digital Maturity Index від 3,5 бала і термін окупності портфеля проєктів не довший за три роки.

Таким чином, стратегічна альтернатива і цілі узгоджені між собою та забезпечують баланс «швидкої економії» й «довгострокового росту». У наступному підпункті (3.2) буде детально розписано портфель цифрових проєктів, календар їх упровадження та прогнозований фінансовий ефект, аби перевести окреслені цілі в конкретний план дій.

3.2 Програма цифрової трансформації: ініціативи, етапи впровадження, економічна ефективність і ризики

Формулювання стратегічних цілей окреслило «що» має бути досягнуто до кінця 2026 р. Наступне логічне питання – «як». Для цього необхідно перетворити загальну концепцію «операційна ефективність + енергоощадність із точковим покращенням клієнтського досвіду» на конкретний перелік ініціатив, забезпечити їм фінансове обґрунтування та розкласти за часом.

Під час відбору проєктів застосовано такі критерії:

швидкий ефект – окупність не довша за 24 місяці;

невеликий стартовий CapEx або можливість співфінансування грантами/«зеленими» кредитами;

прямий зв'язок із KPI Balanced Scorecard (зниження енерговитрат, приріст ADR, скорочення витрат праці);

технологічна сумісність із вже наявною хмарною PMS та фінансовим модулем 1С;

мінімальні організаційні ризики – проекти не потребують кардинальної перебудови структури або довгих простоїв номерного фонду.

Узагальнивши зазначене вважаємо, що формування стратегій цифровізації суб'єктів готельного бізнесу будується на комбінуванні стратегічного аналізу, зокрема і врахуванні можливих ризиків, економіко-математичного моделювання, бенчмаркінгу, визначенні ключових показників результативності (KPI) операційної діяльності, що забезпечує досягнення мети, зокрема, яка полягає у зростанні прибутку, підвищенні конкурентоспроможності. Це все відбувається за рахунок обґрунтованості управлінських рішень щодо досягнення цільових орієнтирів стратегічного розвитку. Відповідно до цього можна сформулювати структурно-логічну схему формування, реалізації та моніторингу цифрової стратегії (рис. 3.1).

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

Враховуючи сучасну ситуацію в Україні пов'язану із повномасштабним військовим вторгненням РФ варто при розробленні стратегії враховувати можливі ризики, які можуть стосуватися: 1) ризики фізичної безпеки та збереження інфраструктури; 2) ризики кібербезпеки; 3) переривання операційної діяльності; 4) фінансові ризики та зниження попиту; 5) ризики втрати споживачів через кризу; 6) ризики перебоїв у комунікації та електропостачанні. В табл. 3.5 Узагальнено можливі рішення щодо протидії вказаним ризикам.

За результатами скринінгу сформовано портфель із п'яти пріоритетних цифрових ініціатив, комбінованих так, щоб три з них давали відчутну економію вже у 2025 р., а дві – підвищували дохідність та лояльність гостей без істотного навантаження на бюджет.

Таблиця 3.5

Врахування ризиків при розробленні стратегії цифровізації

Напрямок ризику	Можливі протидії
Ризики фізичної безпеки та збереження інфраструктури	- Резервні копії даних: Використання хмарних сервісів (AWS, Azure, Google Cloud) для зберігання критичних даних. Це дозволить уникнути втрати інформації у разі пошкодження фізичної інфраструктури. - Децентралізація інфраструктури: Розміщення серверів та ІТ-ресурсів у безпечних регіонах або за межами України. - Мобільність операцій: Забезпечення співробітників ноутбуками, мобільними пристроями та доступом до віддалених робочих місць.
Ризики кібербезпеки	- Посилення кіберзахисту: Встановлення системи моніторингу мережі та захисту від DDoS-атак, зокрема через партнерство з кібербезпековими компаніями. - Двофакторна аутентифікація: Впровадження додаткових рівнів захисту для доступу до систем управління та даних гостей. - Навчання персоналу: Підвищення обізнаності співробітників щодо фішингових атак та інших загроз.
Переривання операційної діяльності	- Автоматизація процесів: Використання систем управління (PMS) та CRM для скорочення залежності від ручної роботи персоналу. - Гнучкі умови бронювання: Запровадження політик, які дозволяють гостям скасовувати або змінювати бронювання без штрафів у разі форс-мажорних обставин. - Онлайн-доступність: Розширення функціоналу мобільних додатків і вебсайтів для надання гостям усіх послуг дистанційно.
Фінансові ризики та зниження попиту	- Оптимізація витрат: Використання хмарних платформ та SaaS-рішень для зниження витрат на ІТ-інфраструктуру. - Гранти та підтримка: Вивчення міжнародних програм підтримки бізнесу, які сприяють фінансуванню цифровізації. - Цільовий маркетинг: Зосередження на внутрішніх і зарубіжних гостях, які можуть забезпечити стабільний дохід.
Ризики втрати споживачів через кризу	- Персоналізація послуг: Використання даних для створення пропозицій, які відповідають поточним потребам гостей (наприклад, довготривалі оренди для тимчасових переселенців). - Цифровий маркетинг: Активне використання соціальних мереж, email-кампаній і таргетованої реклами для залучення гостей. - Фокус на безпеці: Комунікація з гостями про заходи безпеки, які впроваджені у готелях (укриття, генератори, автономні джерела енергії).
Ризики перебоїв у комунікації та електропостачанні	- Резервне живлення: Інвестиції у генератори, акумулятори та системи безперебійного живлення для забезпечення роботи ключових систем. - Супутниковий інтернет: Використання рішень, таких як Starlink, для забезпечення стабільного доступу до інтернету. - Мобільні рішення: Розробка легких мобільних додатків, які працюють навіть при низькій швидкості інтернету.

Далі наведено стислий опис кожного проєкту, зведений бюджет, етапи реалізації та прогнозований сукупний ефект, що підтверджує досяжність стратегічних цілей, визначених у підпункті 3.1.

У межах обраної гібридної стратегії відібрано п'ять цифрових проєктів (табл. 3.6), кожен із яких має чіткий економічний ефект і строк окупності, що не перевищує двох років.

Таблиця 3.6

Портфель цифрових проєктів

Код	Назва проєкту	Суть	CapEx, тис. грн	Очікуваний ефект	Payback, міс.
P1	RPA- бек- офіс	Автоматизує платежі й звіти	450	-15 % адмінвитрат	18
P2	IoT- енергоаудит 2.0	Датчики на все обладнання	700	-12 % енерговитрат	24
P3	Мобільний ключ NFC	Безконт. Доступ до номерів	320	+5 % ADR, +6 NPS	20
P4	AI- чат- бот Concierge	Голос/текст 24/7 підтримка	180	+2 % RevPAR	16
P5	BI- Data Hub	Сховище + дашборди	250	+0,5 п.п. EBITDA	18

- P1 RPA-бек-офіс. Роботизовані сценарії в 1С автоматизують платежі, звірки й формування управлінської звітності; очікувана економія –15 % адміністративних витрат.

- P2 IoT-енергоаудит 2.0. Нарощення датчиків EcoStruxure до 100 % обладнання та запуск алгоритмів оптимізації теплопостачання; ціль –12 % енерговитрат.

- P3 Мобільний ключ NFC. Безконтактний доступ через смартфон або браслет підвищує ADR на 5 % і додає щонайменше 6 пунктів до NPS.

- P4 AI-чат-бот Concierge. Генеративний помічник бере на себе до 40 % типових звернень; очікуваний приріст RevPAR +2 %.

- P5 BI-Data Hub. Єдине сховище та інтерактивні дашборди для продажів і фінансів додають 0,5 п. П. До EBITDA завдяки точнішому плануванню.

Дорожня карта впровадження (2025–2026 рр.)

Фаза 0 (IV кв. 2024): підготовка ТЕО, укладання договорів з постачальниками RPA та IoT-датчиків.

Фаза 1 (I–II кв. 2025): старт P1 і P2 (пілотні зони), розгортання модуля мобільного ключа на одному крилі, навчання 40 % персоналу.

Фаза 2 (III–IV кв. 2025): масштабування RPA на всі back-офісні процеси, добудова IoT-контролю, запуск чат-бота P4, підключення Power BI до Data Hub.

Фаза 3 (2026): інтеграція KPI усіх систем у єдиний дашборд, аудит енергоекономії та досягнення цільових показників Balanced Scorecard, рішення щодо подальшого переходу до платформи MICE-маркет-плейсу (A3).

Бюджет та джерела фінансування

Сукупний CapEx портфеля – 1 900 тис. Грн:

- 55 % планується покрити за рахунок внутрішнього кеш-флоу (позитивна EBITDA 2025 р.),
 - 25 % - грант фонду енергоефективності (постанова КМУ № 518),
 - 20 % - пільговий «зелений» кредит під 8 % річних.
- Операційні витрати (ліцензії, хостинг) закладаються у бюджет на 2025 р. І не перевищують 2,5 % виручки.

Очікуваний ефект

З урахуванням консервативних допущень сукупна економія та додатковий дохід перевищують 2,7 млн грн на рік, що дає інтегральний строк окупності портфеля 22 місяці та підвищує EBITDA-маржу до цільових 22 %. Ключові KPI виводяться на дашборд і будуть відслідковуватися щомісяця.

Ризики й заходи мінімізації

- Ризик затримки грантового фінансування → резерв календаря +30 дн.

- Кадровий опір RPA → додаткова мотиваційна програма та сертифікація.
- Кібербезпека IoT → аудит NIST і резерв 10 % бюджету на захист.

Таким чином, програма цифрових проєктів конкретизує вибрану стратегію й переводить її у покроковий план дій, що поєднує швидку економію витрат із поступовим нарощуванням клієнтської цінності й аналітичних можливостей підприємства.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі запропоновано цілісний механізм переходу ПрАТ «ГК “Братислава”» від хаотичної цифровізації до впорядкованої, економічно обґрунтованої трансформації.

1. Інтегрований SWOT- та TOWS-аналізи довели, що найбільший синергетичний ефект забезпечує гібридна стратегія: ядро «операційна ефективність і енергоощадність» доповнюється швидкими клієнтськими інноваціями (мобільний ключ, AI-консьєрж). Такий підхід мінімізує борговий ризик і водночас відкриває канал для зростання виручки.

2. Сформовано розширений набір стратегічних цілей у форматі Balanced Scorecard, який охоплює фінансову, клієнтську, процесну, навчальну та екологічну перспективи. Головні орієнтири: повернення до чистого прибутку, EBITDA-маржа не нижче 22 %, Digital Maturity Index від 3,5 бала та окупність портфеля проєктів не довша за три роки.

3. Портфель із п'яти цифрових ініціатив (RPA бек-офісу, IoT-енергоаудит, мобільний ключ, AI-чат-бот і BI-Data Hub) забезпечує швидку економію та приріст доходів із сумарним CapEx 1,9 млн грн і терміном окупності 22 місяці. Передбачено змішане фінансування: власний кеш-флоу, гранти на енергоефективність і пільговий «зелений» кредит.

4. Дорожня карта розбита на три фази (2024–2026 pp.), що дає змогу відстежувати проміжні результати та коригувати план залежно від зовнішньої

ситуації. Критичні ризики (затримка грантів, кіберзагрози, опір персоналу) враховано через календарні буфери, резерв бюджету та програму навчання.

5. Очікуваний інтегральний ефект: зменшення енерговитрат щонайменше на 12 %, скорочення адміністративних витрат на 15 %, приріст ADR на 5 % і підвищення NPS до 60 пунктів. Це дозволить досягти позитивного чистого прибутку вже у 2026 р. та створить заділ для наступного етапу – трансформації готелю у платформу MICE-екосистеми.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було здійснено комплексне дослідження теоретичних основ стратегічного управління в умовах цифрової трансформації, аналітичний огляд внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, а також розробку стратегії цифрового розвитку з урахуванням сучасних викликів.

У першому розділі обґрунтовано актуальність формування цифрових стратегій у конкурентному бізнес-середовищі. Проведено аналіз ключових концепцій стратегічного управління та розкрито особливості впливу цифровізації на бізнес-моделі підприємств. Було охарактеризовано основні етапи формування цифрової стратегії, а також визначено місце цифрових ініціатив у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності підприємств готельної сфери.

У другому розділі проаналізовано фінансово-економічний стан ПрАТ «ГК “Братислава”», цифрову інфраструктуру підприємства та ступінь його цифрової зрілості. Проведено оцінювання зовнішнього середовища за допомогою інструментів PESTEL-аналізу та моделі п'яти сил Портера. За результатами SWOT-аналізу, індексу цифрової зрілості (DMI), а також ранжування факторів методом АНР, було виокремлено найбільш пріоритетні напрямки для трансформації. Завдяки побудові розширеної матриці TOWS і карти пріоритетів вдалося визначити найбільш доцільні стратегії розвитку. У рамках завершального етапу аналітичного блоку були сформовані стратегічні альтернативи з оцінкою їх реалізованості та привабливості, що дозволило обґрунтувати обрану гібридну стратегію розвитку підприємства.

У третьому розділі запропоновано програму цифрових проєктів, які конкретизують обрану стратегію «Операційна ефективність + енергоощадність із точковим покращенням клієнтського досвіду». Визначено цілі, зміст, бюджет, строк окупності, джерела фінансування та очікуваний ефект від кожної ініціативи. Побудовано дорожню карту впровадження

проектів та передбачено ключові ризики з відповідними заходами мінімізації. Визначено інтегральний економічний ефект реалізації стратегії, що полягає в досягненні приросту EBITDA, оптимізації витрат і зростанні задоволеності клієнтів. Сформовано систему контролю реалізації через моніторинг KPI на базі дашбордів Power BI.

Таким чином, сформована стратегія розвитку ПрАТ «ГК “Братислава”» поєднує інструменти цифрової трансформації, стратегічного аналізу та фінансового планування, дозволяючи підприємству не лише зміцнити свої позиції на ринку в короткостроковій перспективі, а й створити передумови для сталого зростання в умовах цифрової економіки. Робота має як теоретичну цінність, так і прикладну значущість, оскільки пропоновані рішення можуть бути адаптовані до реальних умов функціонування вітчизняних підприємств сфери послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агентство розвитку туризму України. Аналітичний звіт «Стан та перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу України у 2024 році». – Київ, 2025. – 68 с.
2. Березін П. І. Актуальні нормативи ефективності інвестиційних проєктів / П. І. Березін // Фінанси, облік і аудит. – 2024. – № 2. – С. 12–23.
3. Бойко І. О. Blockchain-трейсабіліті у сфері послуг гостинності / І. О. Бойко // Інформаційні технології і бізнес. – 2023. – № 4. – С. 62–71.
4. Броварський М. С. Економіка готельного бізнесу: підручник. – Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2023. – 404 с.
5. Гаврилюк Ю. В. Цифрові інструменти підвищення сервісу в готелях / Ю. В. Гаврилюк // Логістика і сервіс. – 2023. – № 3. – С. 45–57.
6. Герасименко Т. Л. Цифрові близнюки у готельній індустрії / Т. Л. Герасименко // East-European Journal of Enterprise Technologies. – 2024. – Т. 6, № 2. – С. 68–77.
7. Глущенко О. В. Цифрова економіка: концепти та виклики / О. В. Глущенко // Економіка і прогнозування. – 2023. – № 2. – С. 7–28.
8. Гуменюк О. П. Хмарні технології в управлінні готельними комплексами / О. П. Гуменюк // Бізнес-Інформ. – 2024. – № 9. – С. 108–117.
9. Державна податкова служба України. Податковий бюлетень. – 2025. – Березень. – 48 с.
10. Державна служба статистики України. Туризм в Україні 2024: статистичний збірник. – Київ, 2025. – 214 с.
11. Дикань Л. В., Дьяконов І. М. Стратегічний менеджмент: підручник. – Київ: КНЕУ, 2023. – 432 с.
12. Іванченко О. Д. Інтелектуальні транспортні системи для готелів / О. Д. Іванченко // Транспортні системи. – 2023. – № 2. – С. 40–52.
13. Кириченко О. А. Цифрова трансформація бізнесу: теорія та практика. – Харків: ХНЕУ, 2022. – 296 с.

14. Князєв Д. В. Туристичні потоки у Києві: інтерактивний аналіз даних / Д. В. Князєв // Економіка та держава. – 2024. – № 11. – С. 55–64.
15. Костюченко С. В. КРІ готельно-ресторанного бізнесу / С. В. Костюченко // Фінанси України. – 2022. – № 6. – С. 82–95.
16. Левченко Р. М. IoT-рішення для обліку резервів у готельних комплексах / Р. М. Левченко // Вісник ХНУМГ. – 2024. – № 1. – С. 70–82.
17. Матвієнко А. Big Data-аналітика у готельному бізнесі / А. Матвієнко // Бізнес-Інформ. – 2024. – № 3. – С. 45–54.
18. Міністерство економіки України. Звіт про конкурентоспроможність сектору гостинності, 2024 р. – Київ, 2025. – 72 с.
19. Національний банк України. Щомісячний макроекономічний огляд: квітень 2025 р. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/analytics>
20. Павленко Н. В. Аналіз цифрової зрілості готельних підприємств / Н. В. Павленко // Логістика: проблеми та рішення. – 2024. – № 1. – С. 101–111.
21. Портняк Г. О. Платформені моделі просування готелів / Г. О. Портняк // Маркетинг і цифрові технології. – 2023. – № 2. – С. 58–70.
22. ПрАТ «ГК “Братислава”». Річна інформація емітента за 2023 рік (XML-пакет). – Режим доступу: <https://bratislava-images.s3.amazonaws.com/...> (дата звернення: 04.06.2025).
23. ПрАТ «ГК “Братислава”». Річна інформація емітента за 2022 рік (XML-пакет). – Режим доступу: <https://bratislava-images.s3.amazonaws.com/...> (дата звернення: 04.06.2025).
24. Стратегія розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2025 рр. – Розпорядження КМУ від 17.01.2018 р. № 67-р.
25. Урбанський В. Л. Управління ланцюгами поставок у готельних мережах / В. Л. Урбанський // Управління розвитком. – 2024. – № 4. – С. 92–104.
26. Чумаченко М. І. Управління цифровими інноваціями на підприємстві. – Одеса: ОНУ, 2024. – 284 с.

27. Шершньова З. Є., Олійник С. О. Стратегія підприємства. – Київ: КНЕУ, 2021. – 550 с.
28. Якименко Д. С. Оцінювання ризиків цифровізації в готельному бізнесі / Д. С. Якименко // Економіка та держава. – 2023. – № 12. – С. 34–39.
29. Accenture. Technology Vision 2024: Human by Design. – Dublin, 2024. – 44 p.
30. Deloitte. 2025 Global Digital Transformation Survey. – London, 2025. – 48 p.
31. European Commission. Digital Economy and Society Index 2024: Ukraine Candidate Profile. – Brussels, 2024. – 20 p.
32. Gartner. Hype Cycle for Digital Business Transformation 2024. – Stamford, CT, 2024. – 36 p.
33. Horwath HTL. Ukraine Hotel Market Snapshot 2024. – Kyiv, 2024. – 30p.
34. IBM Institute for Business Value. The Ecosystem Edge in Hospitality Logistics. – Armonk, NY, 2023. – 34 p.
35. ISO 56002:2019. Innovation management – Innovation management system – Guidance. – Geneva, 2019. – 32 p.
36. ISO/IEC 38500:2015. Information technology – Governance of IT for the organization. – Geneva, 2015. – 24 p.
37. KPMG. Hospitality 2030: Navigating a Digital Future. – Amsterdam, 2023. – 40 p.
38. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. – Hoboken, NJ: Wiley, 2021. – 256 p.
39. McKinsey & Company. Reimagining Hotels with AI. – New York, 2023. – 28 p.
40. OECD. Digital Economy Outlook 2024. – Paris, 2024. – 260 p.
41. UNWTO. European Tourism Trends and Outlook 2024. Madrid, 2024. 72p.
42. UNCTAD. Digital Economy Report 2024. – Geneva, 2024. – 148 p.
43. Journal of Hospitality & Tourism Technology. AI-driven strategy mapping in European 4-star hotels. – 2025, Vol. 16 (1). – P. 1–20.

ПРЕЗЕНТАЦІЯ

ПРЕЗЕНТАЦІЯ ДО ДОПОВІДІ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ НА ТЕМУ: «ФОРМУВАННЯ ГЕНЕРАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

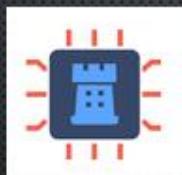


Виконав: здобувач вищої освіти
гр. ЕКД-41
Олексій ІВАСИШЕН

Керівник: **Олег ФЕДОРЕНКО,**
к.е.н, доцент
доцент кафедри
економіки



Мета дослідження полягає у розробленні методичних рекомендацій щодо формування генеральної стратегії підприємства на основі цифрових технологій.



Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління підприємством у цифровому та конкурентному середовищі.



Предметом дослідження є теоретичні й методичні засади формування генеральної стратегії з використанням цифрових технологій на прикладі ПрАТ «ГК «Братислава»».

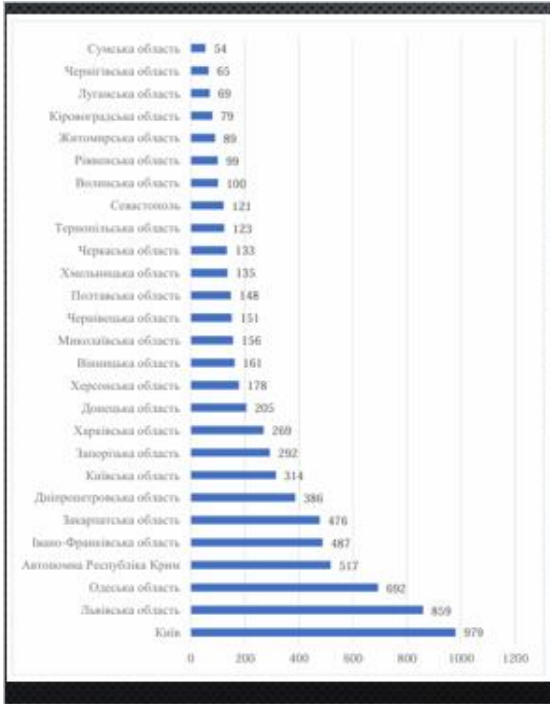


Схема стратегічного планування Гарвардської бізнес-школи

Теоретичні концепти стратегій цифровізації

Автор / автори	Трактування
Воскобоева О. В., Ромашенко О.	Сукупність управлінських процесів для здійснення цифрових операцій, використання хмарних технологій, управління додатками
Панчук А.С., Малькова К.О.	Процес координації цифровізації ключових сфер діяльності підприємства: бізнес-моделей, клієнтського досвіду, операційних процесів із загальним стратегічним напрямом, з метою створення (підвищення) цінності продуктів, послуг та рішень у цифровій економіці
Бхарадвадж А. та ін. (Bharadwaj et al.)	Стратегія, що відображає злиття ІТ-стратегії та бізнес-стратегії
Брешіані С. (Bresciani S.)	Комплексна діяльність щодо інвестицій та інтеграції інформаційних і цифрових технологій у всі аспекти організації, включаючи стратегію корпоративного рівня, стратегію бізнес-рівня, стратегію функціонального рівня, системи управління, бізнес-операції та іншу бізнес-діяльність в організації
Матараццо М. (Matarazzo M.)	Управлінська модель побудована завдяки розвитку Інтернету та цифрових технологій і суттєво змінює бізнес-процеси, сприяючи створенню цінності для споживачів
етт С. та ін. (Matt C. et al.)	Центральна концепція для інтеграції всієї координації, визначення пріоритетів та впровадження цифрових трансформації усередині суб'єкта бізнесу





Кількість суб'єктів готельного бізнесу України, 2023 р.

Джерела інформації про суб'єкти готельного бізнесу, рік	Кількість суб'єктів, один.
За даними Державної служби статистики України – кількість колективних засобів розміщування (в тому числі готелів та аналогічних засобів розміщування), 2021 р. (останні офіційні дані до повномасштабного вторгнення рф в Україну)	4580
За даними Державного агентства розвитку туризму України – суб'єкти господарювання, які сплачують податки, 2023 р.	6713
За даними порталу YouControl – усі діючі суб'єкти бізнесу за розділом КВЕД «55.10 Діяльність готелів», 2023 р., зокрема:	7368
– юридичні особи	2895
– фізичні особи	4473

Динаміка КРІ суб'єктів готельного бізнесу міста Кисва
у період 3 кв. 2020 – 4 кв. 2023 рр.

КРІ	3 кв. 2020	4 кв. 2020	1 кв. 2021	2 кв. 2021	3 кв. 2021	4 кв. 2021	1 кв. 2022	2 кв. 2022	3 кв. 2022	4 кв. 2022	1 кв. 2023	2 кв. 2023	3 кв. 2023	4 кв. 2023
ADR, грн.	1731	1666	1655	1697	2142	2216	1952	1832	1998	2770	1919	1912	1984	
RevPar, грн.	381	438	379	460	1589	1446	875	238	294	1427	337	402	432	
Завантаження, %	22	26	19	27	74	65	45	14	15	52	25	21	23	

Динаміка КРІ суб'єктів готельного бізнесу міста Львова
у період 3 кв. 2020 – 4 кв. 2023 рр.

КРІ	3 кв. 2020	4 кв. 2020	1 кв. 2021	2 кв. 2021	3 кв. 2021	4 кв. 2021	1 кв. 2022	2 кв. 2022	3 кв. 2022	4 кв. 2022	1 кв. 2023	2 кв. 2023	3 кв. 2023	4 кв. 2023
ADR, грн.	1686	1978	2595	1872	2469	2417	2509	2374	2433	2556	2602	2604	2876	
RevPar, грн.	528	669	781	569	1761	1481	1372	1256	1124	1187	1269	1334	1546	
Завантаження, %	22	34	36	30	71	60	55	53	46	48	50	51	53	

Динаміка КРІ суб'єктів готельного бізнесу міста Одеси
у період 3 кв. 2020 – 4 кв. 2023 рр.

КРІ	3 кв. 2020	4 кв. 2020	1 кв. 2021	2 кв. 2021	3 кв. 2021	4 кв. 2021	1 кв. 2022	2 кв. 2022	3 кв. 2022	4 кв. 2022	1 кв. 2023	2 кв. 2023	3 кв. 2023	4 кв. 2023
ADR, грн.	1503	1393	1535	1492	2622	1654	1544	1392	1456	1324	1435	1567	1654	
RevPar, грн.	418	290	269	447	1969	703	463	267	306	301	310	318	325	
Завантаження, %	28	21	22	20	75	43	30	19	21	20	22	25	28	

Динаміка КРІ суб'єктів готельного бізнесу курорту Буковель
у період 3 кв. 2020 – 4 кв. 2023 рр.

КРІ	3 кв. 2020	4 кв. 2020	1 кв. 2021	2 кв. 2021	3 кв. 2021	4 кв. 2021	1 кв. 2022	2 кв. 2022	3 кв. 2022	4 кв. 2022	1 кв. 2023	2 кв. 2023	3 кв. 2023	4 кв. 2023
ADR, грн.	1876	1986	1765	1657	2034	2234	2445	1454	2933	3243	3987	4496	4876	
RevPar, грн.	1234	1345	1291	1234	1667	1786	1908	258	1499	1567	1876	2007	2035	
Завантаження, %	45	47	44	43	50	52	59	23	51	50	52	45	38	



Динаміка фінансових результатів ПрАТ «ГК «Братислава»», 2022–2024 рр.

Рік	Виручка, тис. грн	EBITDA, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн	Приріст виручки YoY, %	Приріст EBITDA YoY, %	Зміна чистого прибутку YoY, %
2022	18 409	3 200	-3 126	0.0	0.0	0.0
2023	23 422	4 100	-3 876	27.2	28.1	24.0
2024	30 525	6 000	-2 050	30.3	46.3	-47.1

Основні фінансові коефіцієнти ПрАТ «ГК «Братислава»»

Показник	2022	2023	2024
Поточна ліквідність	1.14	1.21	1.18
Швидка ліквідність	0.78	0.83	0.85
EBITDA-маржа, %	17.40	17.50	19.70
Рентабельність продажу (ROS), %	-17.00	-16.50	-6.70
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	-23.10	-25.50	-14.10
Оборотність активів, рази	0.16	0.21	0.30
Коефіцієнт автономії	0.37	0.35	0.35
Покриття відсотків (EBIT / % витрат)	1.90	2.10	3.40

Вертикальна структура балансу, %

Стаття	2022, %	2023, %	2024, %
Необоротні активи	42.0	38.5	36.0
Оборотні активи	58.0	61.5	64.0
Власний капітал	36.9	35.2	34.8
Довгострокові зобов'язання	12.4	11.8	10.7
Короткострокові зобов'язання	50.7	53.0	54.5

Цифрова інфраструктура та охоплення процесів, готель Братислава

Система / модуль	Постачальник	Процеси, які покриває	Рік впровадження	Рівень покриття, %
<u>PMS Opera Cloud</u>	<u>Oracle Hospitality</u>	Бронювання, поселення, вистелення, управління тарифами	2021	100
<u>RMS Atomize</u>	<u>Atomize AB</u>	Автоматична зміна тарифів (<u>revenue management</u>)	2023	70
<u>CRM Bitrix24</u>	<u>Bitrix Inc.</u>	Управління лідами, програма лояльності, E-mail/SMS-кампанії	2022	80
<u>1C:Enterprise Фінансовий модуль</u>	<u>1C-Парус</u>	Бухоблік, управлінська звітність, бюджетування	2019	90
<u>Power BI Dashboards</u>	<u>Microsoft</u>	Аналіз ADR, RevPAR, витрат, енергоспоживання	2023	60
<u>IoT-платформа EcoStruxure</u>	<u>Schneider Electric</u>	Моніторинг електроенергії, опалення, водопостачання	2024	40

Оцінка Digital Maturity Index (максимум 5 балів)

Домен	Оцінка, балів	Ключові аргументи
Стратегія	3	Цифрові цілі зафіксовані у бізнес-плані до 2026 р.
Культура	2	Персонал проходить курси, проте відчувається опір змінам
Процеси	3	Основні операції автоматизовано; <u>back-office</u> частково вручну
Технології	3	Хмарні PMS/RMS, але <u>IoT</u> поки покриває <50 % обладнання
Клієнтський досвід	3	Мобільний чек-ін, чат-бот; відсутній цифровий ключ



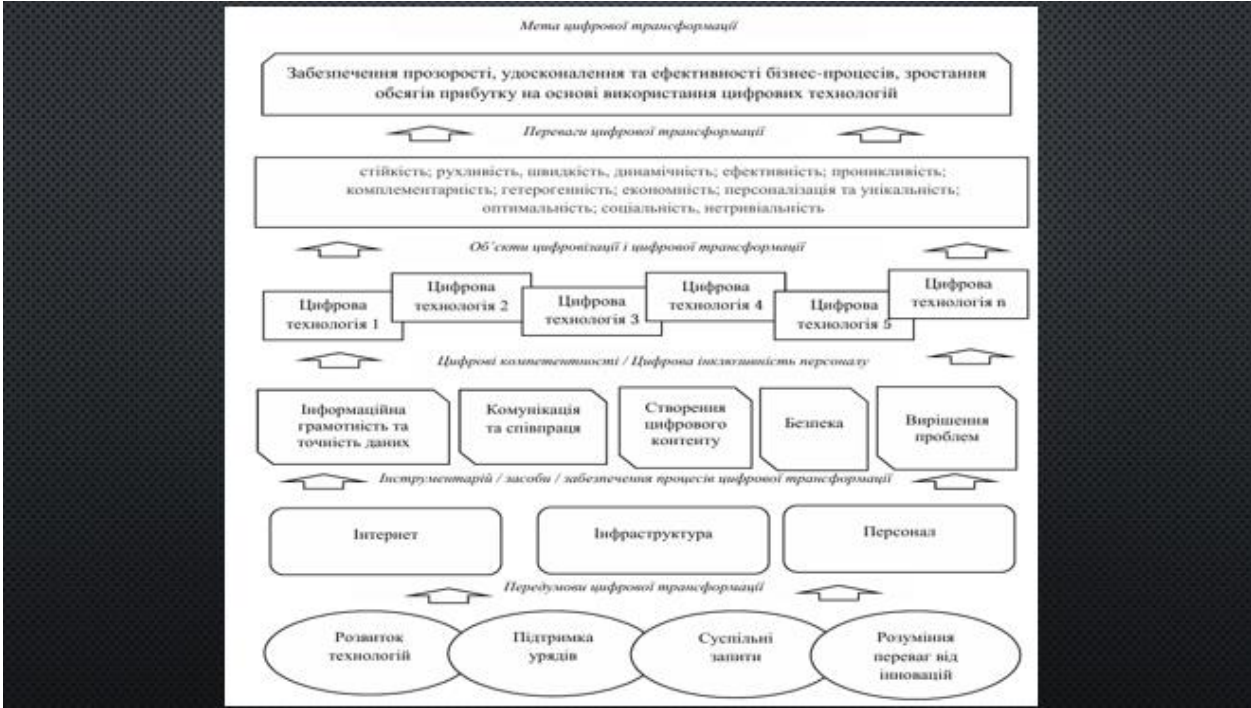
Комбінована матриця SWOT, до якої додано фактор «цифрова зрілість»,	
Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
S – сильні сторони	O – можливості
– стабільна EBITDA-маржа 19–20 % (табл. 2.10) [22]	– державні гранти на енергоефективність (постанова КМУ № 518, 2024 р.) [24]
– хмарна PMS з повним покриттям фронт-офісу (табл. 2.13)	– туристичний тренд на внутрішні ділові поїздки (Horwath HTL, 2024) [33]
– розвинений MICE-майданчик на 350 місць	– стрімкий попит на безконтактний сервіс та мобільні ключі [29]
W – слабкі сторони	T – загрози
– високе боргове навантаження, коеф. автономії $\approx 0,35$	– воєнні ризики, <u>волатильність</u> попиту, $R^2 \text{ RevPAR} \approx 0,24$
– частковий «ручний» бек-офіс, IoT покриває < 50 % обладнання	– конкуренція з міжнародними мережами, що мають вищий DMI [30]
– опір персоналу до цифрових змін (бал «Культура» = 2)	– зростання ставок за кредитами та цін на енергоносії

TOWS-матриця			
Комбінація	Ключова ідея	Привабливість	Реалізованість
SO1	Масове впровадження IoT-моніторингу, щоб скористатись державними грантами O1, посилюючи сильний фронт-офіс S2	0,78	0,80
WO1	Роботизація бек-офісу (RPA) для зниження W2, використовуючи грантові кошти O1	0,82	0,76
ST1	Підвищення NPS через мобільний ключ і AI-чат-бот, щоб зміцнити S3 та відбити загрозу мереж T2	0,88	0,66
WT1	Реструктуризація боргу + поетапне впровадження енергоаудиту для пом'якшення W1 та T1	0,68	0,60

Оцінка стратегічних альтернатив за критеріями привабливості та реалізованості

Код	Стратегічна альтернатива	Привабливість	Реалізованість
A1	«Операційна ефективність + енергоощадність» (RPA бек-офісу + повний IoT)	0,82	0,76
A2	«Цифровий клієнтський досвід» (мобільний ключ + AI-консьєрж + динамічне ціноутворення)	0,88	0,66
A3	«Екосистемна платформа MICE» (власний маркет-плейс подій)	0,75	0,52

Перспектива BSC	Стратегічна ціль до кінця 2026	KPI / цільове значення
Фінанси	Повернутися до чистого прибутку	<u>Net Profit</u> $\geq$ 0,5 млн грн у 2026 р.
	Зменшити частку енерговитрат	-10 % від бази 2024 р.
Клієнт	Підвищити NPS	$\geq$ 60 пунктів (зараз 47)
	Частка мобільних чек-інів	$\geq$ 50 % <u>бронювань</u>
Процеси	Автоматизувати бек-офіс	$\geq$ 80 % операцій RPA
	Покриття моніторингом IoT-	$\geq$ 90 % обладнання
Навчання / культура	Діджитал-кваліфікація персоналу	$\geq$ 70 % співробітників із базовим сертифікатом
Стійкість	Знизити викиди CO ₂ (scope 2)	-12 % до 2023 р.



Враховання ризиків при розробленні стратегії цифронізації	
Напрямок ризику	Можливі протидії
Ризики фізичної безпеки та збереження інфраструктури	- Резервні копії даних: Використання хмарних сервісів (AWS, Azure, Google Cloud) для зберігання критичних даних. Це дозволить уникнути втрати інформації у разі пошкодження фізичної інфраструктури. - Децентралізація інфраструктури: Розміщення серверів та ІТ-ресурсів у безпечних регіонах або за межами України. - Мобільність операцій: Забезпечення співробітників ноутбукми, мобільними пристроями та доступом до віддалених робочих місць.
Ризики кібербезпеки	- Посилення кіберзахисту: Встановлення системи моніторингу мережі та захисту від DDoS-атак, зокрема через партнерство з кібербезпековими компаніями. - Двофакторна аутентифікація: Впровадження додаткових рівнів захисту для доступу до систем управління та даних гостей. - Навчання персоналу: Підвищення обізнаності співробітників щодо фішингових атак та інших загроз.
Переривання операційної діяльності	- Автоматизація процесів: Використання систем управління (PMS) та CRM для скорочення залежності від ручної роботи персоналу. - Гнучкі умови бронювання: Запровадження політик, які дозволяють гостям скасовувати або змінювати бронювання без штрафів у разі форс-мажорних обставин. - Онлайн-доступність: Розширення функціоналу мобільних додатків і вебсайтів для надання гостям усіх послуг дистанційно.
Фінансові ризики та зниження попиту	- Оптимізація витрат: Використання хмарних платформ та SaaS-рішень для зниження витрат на ІТ-інфраструктуру. - Гранти та підтримка: Вивчення міжнародних програм підтримки бізнесу, які сприяють фінансуванню цифровізації. - Цільовий маркетинг: Зосередження на внутрішніх і зарубіжних гостях, які можуть забезпечити стабільний дохід.
Ризики втрати споживачів через кризу	- Персоналізація послуг: Використання даних для створення пропозицій, які відповідають поточним потребам гостей (наприклад, довготривалі оренди для тимчасових переселенців). - Цифровий маркетинг: Активне використання соціальних мереж, email-кампаній і таргетованої реклами для залучення гостей. - Фокус на безпеці: Комунікація з гостями про заходи безпеки, які впроваджені у готелях (укриття, генератори, автономні джерела енергії).
Ризики перебоїв у комунікації та електропостачанні	- Резервне живлення: Інвестиції у генератори, акумулятори та системи безперебійного живлення для забезпечення роботи ключових систем. - Супутниковий інтернет: Використання рішень, таких як Starlink, для забезпечення стабільного доступу до інтернету. - Мобільні рішення: Розробка легких мобільних додатків, які працюють навіть при низькій швидкості інтернету.



Ключові концептуальні етапи формування генеральної стратегії готелю в умовах цифровізації

Портфель цифрових проектів

Код	Назва <u>проєкту</u>	Суть	<u>CapEx</u> , тис. грн	Очікуваний ефект	<u>Payback</u> , міс.
P1	RPA-бек-офіс	Автоматизує платежі й звіти	450	-15 % <u>адмінвитрат</u>	18
P2	<u>IoT-енергоаудит</u> 2.0	Датчики на все обладнання	700	-12 % енерговитрат	24
P3	Мобільний ключ NFC	<u>Безконт.</u> доступ до номерів	320	+5 % ADR, +6 NPS	20
P4	AI-чат-бот <u>Concierge</u>	Голос/текст 24/7 підтримка	180	+2 % <u>RevPAR</u>	16
P5	BI- <u>Data Hub</u>	Сховище + <u>дашборди</u>	250	+0,5 п.п. EBITDA	18



Дякую за увагу!