

ЛЬВІВСЬКИЙ ТОГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЛЬВІВСЬКИЙ ТОГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ПУКАЧ ЯРОСЛАВ ОЛЕКСІЙОВИЧ

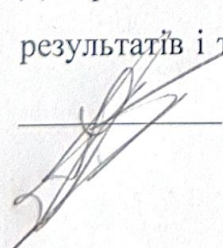
УДК 338.48:004.02:65.012.4

ДИСЕРТАЦІЯ
НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ
ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

Спеціальність 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

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

 Я.О. Пукач

Науковий керівник: Мельник Ірина Миколаївна,
доктор економічних наук, професор

Львів – 2026

АНОТАЦІЯ

Пукач Я.О. Науково-методичні засади цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Львівський торговельно-економічний університет, Львів, 2026.

Актуальність дослідження зумовлена прискореною цифровізацією економіки та необхідністю структурної модернізації підприємств індустрії гостинності в умовах воєнних ризиків, постпандемічних трансформацій і зростаючої конкуренції за споживача (гостя, відвідувача). Галузь, що формує значну частку доданої вартості у сфері послуг і має мультиплікативний вплив на суміжні види діяльності, потребує переходу від фрагментарного впровадження ІТ-рішень до системної цифрової трансформації бізнес-процесів. Водночас відсутність уніфікованого методичного інструментарію оцінювання цифрової зрілості та результативності трансформаційних змін ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень і визначає необхідність розроблення науково-методичних засад дослідження цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності з урахуванням галузевої специфіки, інституційних обмежень і технологічних викликів Індустрії 4.0.

Метою дисертаційної роботи є поглиблення теоретичних засад, розвиток науково-методичних підходів та обґрунтування практичних рекомендацій щодо забезпечення цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності в умовах цифровізації економіки України.

Об'єктом дослідження є процеси цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності.

Предметом дослідження є теоретичні та науково-методичні засади формування і реалізації механізмів цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності, підвищення рівня їх цифрової зрілості, інноваційної

активності та конкурентоспроможності.

Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У вступі обґрунтовано актуальність та своєчасність виконаного дослідження, сформульовано його мету і завдання, визначено об'єкт та предмет дослідження із зазначенням методів його проведення, сформульовано наукову новизну отриманих в дисертації результатів, описано їхню апробацію й практичне застосування.

У дисертаційній роботі поглиблено теоретико-методичні засади дослідження цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності та удосконалено категоріальний апарат. Уточнено зміст поняття «цифрова трансформація підприємства» як системного процесу структурних, організаційно-управлінських і технологічних перетворень, заснованих на комплексній інформатизації та інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси. На відміну від поширених інструментальних трактувань, акцентовано стратегічну спрямованість трансформації на підвищення ефективності управління, зниження трансакційних витрат і ризиків невизначеності, посилення аналітичного забезпечення та формування динамічної конкурентоспроможності. Доведено, що результативність змін визначається рівнем узгодженості технологічних рішень із бізнес-моделлю, організаційною архітектурою та компетентнісним профілем персоналу.

Розвинуто концептуально-методичний підхід до обґрунтування специфіки цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності через виокремлення її організаційно-економічних, техніко-технологічних, маркетингово-ринкових і соціально-психологічних детермінант. Показано, що галузева структура (домінування МСП, сезонність, висока інтеграція підрозділів, залежність від цифрової репутації) формує багатовимірний характер цифрових змін і потребує їх синхронізації. Обґрунтовано, що в умовах воєнних і посткризових ризиків цифровізація набуває функції забезпечення безперервності бізнесу, кіберзахисту та адаптивності до шоків зовнішнього середовища.

Доведено, що цифрова трансформація є важливим чинником забезпечення конкурентних переваг підприємств індустрії гостинності; сприяє підвищенню оперативності бізнес-процесів, зменшенню рівня невизначеності при прийнятті управлінських рішень, зниженню операційних витрат і захисту інформаційних даних. Ці зміни позитивно впливають на рівень обслуговування споживачів і задоволення їхніх потреб, що, в свою чергу, створює умови для масштабування бізнесу та освоєння нових сегментів ринку. Обґрунтовано необхідність формування науково-методичних засад дослідження цифрової трансформації підприємств, що включають розробку чіткої методики, яка складається з підготовчого, апробаційного та формалізаційного етапів.

Емпірика розвитку підприємств вітчизняної індустрії гостинності в умовах цифровізації дозволила ідентифікувати значні трансформаційні зміни в галузі, зокрема, під впливом впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, мобільних додатків і цифрових платформ. Результати дослідження підтверджують, що індустрія гостинності в Україні характеризується неоднорідним рівнем цифрової зрілості з помітними відмінностями між підсекторами. Обґрунтовано, що протягом 2013-2023 рр. кількість суб'єктів господарювання у сфері тимчасового розміщування та організації харчування зросла на третину; структура галузі є незбалансованою: зниження кількості закладів розміщування при зростанні кількості закладів харчування вказує на домінування малого бізнесу. Доведено, що для малих підприємств цифровізація є не лише можливістю розвитку, а й фактором підвищення конкурентоспроможності та виживання.

Цифрова інфраструктура індустрії гостинності, за результатами проведених досліджень, поступово досягає середнього рівня розвитку в економіці. Цифрова зрілість галузі є нерівномірною: лише третина підприємств має корпоративні вебсайти, тоді як підприємства, орієнтовані на міжнародних гостей, демонструють більш розвинену цифрову присутність. Виявлено позитивні тенденції, зокрема активне впровадження інноваційних

технологій, таких як штучний інтелект, аналітика великих даних і електронна комерція, що підтверджує високий рівень онлайн-продажів у галузі. Однак недостатній рівень розвитку кіберзахисту, коли лише дві третини підприємств застосовують заходи безпеки ІКТ, створює значні ризики для подальшої цифрової трансформації. Ці фактори обґрунтовують необхідність посилення заходів з кібербезпеки та стратегічного розвитку цифрової інфраструктури в індустрії гостинності для забезпечення її сталого та ефективного функціонування.

Цифровізація є ключовим драйвером розвитку української індустрії гостинності, забезпечуючи інтеграцію галузі в глобальний ринок та підвищення ефективності бізнес-процесів. Виявлені диспропорції в рівнях цифрової зрілості між підсекторами та недостатня увага до кібербезпеки вимагають посиленої державної та корпоративної політики. Встановлено, що перспективні напрями цифрової трансформації включають мобільні застосунки, автоматизацію на основі штучного інтелекту, Big Data-аналітику та розширення використання технологій VR/AR і блокчейну. Ідентифіковано бар'єри, зокрема високу вартість впровадження, дефіцит фінансових ресурсів, низьку цифрову грамотність персоналу та відсутність стратегічного бачення. Подальший прогрес у цифровізації можливий лише за умови цілеспрямованого впровадження інноваційних рішень і створення захищеної цифрової інфраструктури.

Доведено, що цифрова трансформація індустрії гостинності перебуває на етапі становлення. Найбільш активно впроваджуються технології, що пов'язані із зовнішньою взаємодією (онлайн-бронювання, електронні платежі, соціальні мережі, цифровий маркетинг), що сприяють підвищенню якості сервісу та розширенню споживчої бази. Внутрішні управлінські процеси (ERP-системи та HR-менеджмент) є малодиджиталізованими, що свідчить про фрагментарність трансформаційних змін. Цифрова трансформація має виразно споживчоорієнтований характер, але існує асиметрія у впровадженні ІКТ (зовнішні сервіси інтегруються активно, а внутрішні процеси

залишаються на периферії).

Доведено вагомість формування стратегічних пріоритетів розвитку цифрових комунікацій для підприємств індустрії гостинності в умовах сучасної цифрової економіки (інноваційно-технологічний, комунікаційно-маркетинговий, сервісний, організаційно-управлінський, партнерський та фінансово-інвестиційний). Підкреслено, що для ефективної реалізації цих ініціатив необхідно створити узгоджену систему інструментів, які забезпечать цілісне впровадження управлінських змін (розвиток інтелектуалізованих цифрових сервісів, автоматизація операційних процесів, інтеграція омніканальних комунікацій, забезпечення кібербезпеки, формування аналітично керованих маркетингових стратегій та ефективне управління онлайн-репутацією). Обґрунтовано, що цифровізація є домінантою підвищення ефективності бізнес-процесів, інноваційного оновлення та зміцнення конкурентних позицій підприємств.

Аргументовано механізми та інструменти, які забезпечують ефективну реалізацію стратегічних ініціатив цифрової трансформації в індустрії гостинності. Серед них виділено організаційно-економічні (створення спеціалізованих структур, розвиток цифрових компетенцій, інституціоналізація системи управління сервісом), маркетингові (використання автоматизованих систем управління взаємовідносинами з гостями, управління онлайн-репутацією через аналіз відгуків), технологічні (впровадження AI-чатботів, голосових асистентів, синхронізація каналів продажів через канал-зв'язок, застосування прогностичної аналітики), інституційно-партнерські (інтеграція у цифрові туристичні та міські екосистеми, формування стратегічних альянсів) та фінансово-економічні (диверсифікація джерел фінансування, оцінка ефективності цифрових комунікацій) інструменти.

Доведено, що, незважаючи на відносно високий рівень доступу підприємств до цифрової інфраструктури, фактична цифрова зрілість бізнесу залишається недостатньою для реалізації потенціалу трансформації.

Виявлено, що цифровізація індустрії гостинності носить фрагментарний характер і здебільшого обмежується впровадженням окремих цифрових інструментів без їх належної інтеграції в єдину систему управління. Цей підхід знижує ефективність управлінських рішень і не забезпечує структурних змін в бізнес-моделях підприємств. Водночас, доведено, що найбільш ефективними є ті практики, які ґрунтуються на формуванні комплексної цифрової екосистеми підприємства. Ядро такої екосистеми складають інтегровані рішення (PMS/HMS, CRM, Channel Manager, Booking Engine, ERP) та аналітичні інструменти, що сприяють оптимізації процесів і підвищенню рівня обслуговування гостей.

Унікальність дослідження полягає в комплексному підході до розробки екосистемної моделі цифрових комунікацій підприємств індустрії гостинності, що дозволяє забезпечити комплементарність ендогенних процесів цифрової трансформації та міжорганізаційної співпраці. Уточнено зміст категорії «цифрова трансформація підприємства», що визначається як системний процес організаційно-управлінських, структурних і технологічних змін, спрямований на підвищення ефективності управління, зниження ризиків та трансакційних витрат, а також підвищення якості споживчого досвіду. Розроблено науково-методичний підхід до дослідження цифрової трансформації. Запропоновано цілеорієнтований підхід до аналізу проблем цифрового розвитку індустрії гостинності, що дозволяє забезпечити синергію між рішеннями підприємств і органами влади. Удосконалено методику моніторингу цифрової трансформації, що базується на інтеграції експертних опитувань і шкалюванні рівня цифрової зрілості підприємств.

Ключові слова: цифровізація, цифрова трансформація, індустрія гостинності, підприємство, управління, екосистема, бізнес-процеси, цифрові технології, цифрові інструменти, інформатизація, автоматизація, штучний інтелект, інновації, розвиток, безпека, стратегічне проектування, конкурентоспроможність, ефективність, моделювання, прогнозування.

ANNOTATION

Pukach Ya.O. Scientific and methodological foundations of digital transformation of hospitality industry enterprises. – Qualification scientific work as a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 076 ‘Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities’. – Lviv University of Trade and Economics, Lviv, 2026.

The relevance of the study is due to the accelerated digitalization of the economy and the need for structural modernization of hospitality industry enterprises in the context of war risks, post-pandemic transformations and growing competition for customers. The industry, which forms a significant share of added value in the service sector and has a multiplier impact on related activities, needs to move from fragmented implementation of IT solutions to systemic digital transformation of business processes. At the same time, the lack of a unified methodological toolkit for assessing the digital maturity and effectiveness of transformational changes complicates the adoption of informed management decisions and determines the need to develop scientific and methodological foundations for the study of digital transformation of hospitality industry enterprises, considering industry specifics, institutional limitations and technological challenges of Industry 4.0.

The purpose of the dissertation is to deepen the theoretical foundations, develop scientific and methodological approaches and substantiate practical recommendations for ensuring the digital transformation of hospitality industry enterprises in the context of digitalization of the Ukrainian economy.

The object of the study is the processes of digital transformation of hospitality industry enterprises.

The subject of the study is the theoretical and scientific-methodological foundations for the formation and implementation of mechanisms for the digital transformation of hospitality industry enterprises, the enhancement of their level of

digital maturity, innovative activity, and competitiveness.

The dissertation consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of used sources and appendices. In the introduction, the relevance and timeliness of the research is substantiated, its purpose and objectives are formulated, the object and subject of research are determined with an indication of the methods of its conduct, the scientific novelty of the results obtained in the dissertation is formulated, their approbation and practical application are described.

The dissertation deepens the theoretical and methodological foundations of the study of digital transformation of hospitality industry enterprises and improves the categorical apparatus. The content of the concept of ‘digital transformation of enterprise’ as a system process of structural, organizational, managerial and technological transformations based on complex informatization and integration of digital technologies into business processes has been clarified. In contrast to the common instrumental interpretations, the strategic orientation of the transformation is focused on increasing the efficiency of management, reducing transaction costs and risks of uncertainty, strengthening analytical support and forming dynamic competitiveness. It has been proved that the effectiveness of changes is determined by the level of consistency of technological solutions with the business model, organizational architecture and competence profile of personnel.

A conceptual and methodological approach to substantiating the specifics of digital transformation of hospitality industry enterprises through the allocation of its organizational-economic, technical-technological, marketing-market and socio-psychological determinants has been developed. It is shown that the sectoral structure (dominance of SMEs, seasonality, high integration of departments, dependence on digital reputation) forms a multidimensional nature of digital changes and requires their synchronization. It is substantiated that in the context of war and post-crisis risks, digitalization acquires the function of ensuring business continuity, cyber protection and adaptability to environmental shocks.

It is proved that digital transformation is an important factor in ensuring the competitive advantages of hospitality industry enterprises; It helps to increase the

efficiency of business processes, reduce the level of uncertainty in managerial decision-making, reduce operating costs and protect information data. These changes have a positive impact on the level of customer service and satisfaction of their needs, which, in turn, creates conditions for scaling the business and developing new market segments. The need for the formation of scientific and methodological foundations for the study of digital transformation of enterprises, including the development of a clear methodology, which consists of preparatory, approbation and formalization stages, is substantiated.

The empiricism of the development of enterprises in the domestic hospitality industry in the context of digitalization has made it possible to identify significant transformational changes in the industry under the influence of the introduction of information and communication technologies, mobile applications and digital platforms. The results of the study confirm that the hospitality industry in Ukraine is characterized by a heterogeneous level of digital maturity with noticeable differences between subsectors. It is substantiated that during 2013-2023, the number of business entities in the field of temporary accommodation and catering increased by a third; The structure of the industry is unbalanced: a decrease in the number of accommodation establishments with an increase in the number of catering establishments indicates the dominance of small businesses. It has been proven that for small businesses, digitalization is not only a development opportunity, but also a factor in increasing competitiveness and survival.

The digital infrastructure of the hospitality industry, according to the results of the research, is gradually reaching an average level of development in the economy. The digital maturity of the industry is uneven, with only a third of enterprises having corporate websites, while businesses targeting international customers show a more developed digital presence. Positive trends have been identified, including the active adoption of innovative technologies such as artificial intelligence, big data analytics and e-commerce, which confirms the high level of online sales in the industry. However, the insufficient level of development of cyber defense, when only two-thirds of enterprises apply ICT security measures, creates

significant risks for further digital transformation. These factors justify the need to strengthen cybersecurity measures and strategic development of digital infrastructure in the hospitality industry to ensure its sustainable and efficient functioning.

Digitalization is a key driver for the development of the Ukrainian hospitality industry, ensuring the integration of the industry into the global market and increasing the efficiency of business processes. The identified disparities in digital maturity levels between subsectors and insufficient attention to cybersecurity require strengthened government and corporate policies. It has been established that promising areas of digital transformation include mobile applications, automation based on artificial intelligence, Big Data analytics, and the expansion of the use of VR/AR and blockchain technologies. Barriers have been identified, including high implementation costs, lack of financial resources, low digital literacy of staff, and lack of strategic vision. Further progress in digitalization is possible only if innovative solutions are purposefully implemented and a secure digital infrastructure is created.

The study proved that the digital transformation of the hospitality industry is at the stage of formation. The most actively implemented technologies related to external interaction (online booking, electronic payments, social networks, digital marketing), which contribute to improving the quality of service and expanding the customer base. At the same time, internal management processes, in particular ERP systems and HR management, remain poorly digitalized, which indicates the fragmentation of transformational changes. Digital transformation has a distinctly customer-oriented character, but there is an asymmetry in the implementation of ICT: external services are actively integrated, and internal processes remain on the periphery.

The importance of forming strategic priorities for the development of digital communications for hospitality industry enterprises in the modern digital economy (innovation-technological, communication-marketing, service, organizational-managerial, partnership, financial and investment) has been proved. It is emphasized

that for the effective implementation of these initiatives, it is necessary to create a coordinated system of tools that will ensure the holistic implementation of managerial changes (development of intellectualized digital services, automation of operational processes, integration of omnichannel communications, cybersecurity, formation of analytically driven marketing strategies and effective management of online reputation). It is substantiated that digitalization is the dominant factor in increasing the efficiency of business processes, innovative renewal and strengthening of the competitive position of enterprises.

The mechanisms and tools that ensure the effective implementation of strategic initiatives of digital transformation in the hospitality industry are argued. Among them, organizational and economic (creation of specialized structures, development of digital competencies, institutionalization of the service management system), marketing (use of automated customer relationship management systems, online reputation management through review analysis), technological (implementation of AI chatbots, voice assistants, synchronization of sales channels through channel communication, application of predictive analytics), institutional and partner (integration into digital tourism and urban ecosystems, formation of strategic alliances) and financial and economic (diversification of funding sources, assessment of the effectiveness of digital communications) tools.

It has been proven that, despite the relatively high level of access of enterprises to digital infrastructure, the actual digital maturity of the business remains insufficient to fully realize the transformation potential. It is revealed that the digitalization of the hospitality industry is fragmented and is mostly limited to the implementation of individual digital tools without their proper integration into a single management system. This approach reduces the effectiveness of management decisions and does not provide structural changes in the business models of enterprises. At the same time, it has been proven that the most effective practices are those that are based on the formation of a comprehensive digital ecosystem of the enterprise. The core of such an ecosystem is made up of integrated solutions such as PMS/HMS, CRM, Channel Manager, Booking Engine, ERP, and analytical tools

that help optimize processes and increase the level of customer service.

The uniqueness of the study lies in the integrated approach to the development of an ecosystem model of digital communications of hospitality industry enterprises, which allows to ensure the complementarity of endogenous processes of digital transformation and interorganizational cooperation. The content of the category of ‘digital transformation of enterprise’, which is defined as a systematic process of organizational, managerial, structural and technological changes aimed at improving management efficiency, reducing risks and transaction costs, as well as improving the quality of customer experience, has been clarified. A scientific and methodological approach to the study of digital transformation has been developed. A purpose-oriented approach to the analysis of the problems of digital development of the hospitality industry is proposed, which allows to ensure synergy between the decisions of enterprises and authorities. The methodology for monitoring digital transformation, based on the integration of expert surveys and scaling the level of digital maturity of enterprises, has been improved.

Keywords: digitalization, digital transformation, hospitality industry, enterprise, management, ecosystem, business processes, digital technologies, digital tools, informatization, automation, artificial intelligence, innovation, development, security, strategic planning, competitiveness, efficiency, modelling, forecasting.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Статті у наукових фахових виданнях України:

1. Пукач Я. Напрямки впровадження цифрових технологій у готельному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2024. №60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-68> (0,6 друк. арк.).
2. Пукач Я. О. Концептуальні засади цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 79. С. 227-231. <https://doi.org/10.32782/infrastructure79-38> (0,53 друк. арк.).
3. Пукач Я. О. Цифрова трансформація підприємств в умовах

макроекономічних шоків: концептуальний вимір. *Академічні візії*. 2025. №47. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17431474> (0,64 друк. арк.).

4. Пукач Я. О. Розвиток підприємств індустрії гостинності в епоху цифровізації: стан, проблеми та перспективи. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. № 46. С. 434-445. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1827> (0,63 друк. арк.).

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

1. Pukach Y. Characteristics of Information and Communication Activities of Enterprises in the Hospitality Industry. *Підприємництво, торгівля, маркетинг: стратегії, технології та інновації*: тези доповідей VI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Київ, 27 травня 2023 р.). Київ : ДТЕУ, 2023. С. 92-96. URL: <https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/39560f60f7506e6d826e00989442a88b.pdf> (0,17 друк. арк.)

2. Пукач Я. О. The Conceptual Basis Functional Structure Characteristics of the Hotel Industry. *Інновації, тренди та виклики в індустрії гостинності*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 4-5 травня 2023 р.). Львів: вид-во ЛТЕУ, 2023. С. 129-131. URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Turizm/Docs/2023_Got_conference-gost2023.pdf (0,17 друк. арк.).

3. Пукач Я. О. The prerequisites and state of the hospitality industry enterprises in the era of digitization. *Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 01-02 червня 2023 р.). Львів: вид-во ЛТЕУ, 2023. С. 224-226. URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Naukovo_Doslidna_Chastyna/Docs/2023_VIKL_Suchasni_naprjami.pdf (0,17 друк. арк.).

4. Pukach Y. O. Analysis of the Management of the Development of Digital Technologies in Domestic Hospitality Industry Enterprises. *Сталий розвиток туризму на засадах партнерства: освіта, наука, практика*: матеріали III

Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 23-24 листопада 2023 р.). Львів : вид-во ЛТЕУ, 2023. С. 185-187. URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Turizm/Docs/2023_conrefence-tourism_2023.pdf (0,17 друк. арк.).

5. Пукач Я.О. Ідентифікація інструментів інформатизації бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності. *Сталий розвиток туризму на засадах партнерства: освіта, наука, практика*: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів-Варшава, 15-16 травня 2025 р.). Львів : вид-во ЛТЕУ, 2025. С. 230-232. URL: <https://fakultet.site/data/conrefence-tourism2025.pdf> (0,17 друк. арк.).

6. Пукач Я. О. Цифрова трансформація підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану: виклики та можливості. *Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 29-30 травня 2025 р.). Львів : вид-во ЛТЕУ, 2025. С. 244-245. URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozidily/Naukovo_Doslidna_Chastyna/Docs/2025/MATERIALI25_sira.pdf (0,12 друк. арк.).

7. Pukach Ya. O. Artificial Intelligence and Chatbots as Instruments of Digital Transformation of Hospitality Industry Enterprises. *Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 27-28 травня 2026 р.). Львів : вид-во ЛТЕУ, 2026. С. 403-404. URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozidily/Naukovo_Doslidna_Chastyna/Docs/2026/1_Zbirnik_26_vipravenii_obkl.pdf (0,12 друк. арк.).

ЗМІСТ

ВСТУП	18
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ	28
1.1. Теоретична суть, роль та концептуальний базис цифрової трансформації підприємств	28
1.2. Особливості цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності	44
1.3. Науково-методичні засади дослідження цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності	61
Висновки до розділу 1	76
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	79
2.1. Стан і передумови розвитку підприємств індустрії гостинності в епоху цифровізації	79
2.2. Характеристика інформаційно-комунікаційної діяльності підприємств індустрії гостинності	99
2.3. Аналіз управління розвитком цифрових технологій вітчизняних підприємств індустрії гостинності	120
Висновки до розділу 2	139
РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В УКРАЇНІ	144
3.1. Моделювання інноваційної активності підприємств індустрії гостинності в умовах цифрової трансформації	144

3.2. Стратегічні вектори та засоби розвитку цифрових комунікацій підприємств індустрії гостинності в Україні	166
3.3. Система інструментів інформатизації бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності в Україні	185
Висновки до розділу 3	204
ВИСНОВКИ	210
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	218
ДОДАТКИ	239

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Глибинні зміни у структурі світової економіки, зумовлені поширенням цифрових технологій, формують нові вимоги до функціонування підприємств індустрії гостинності. Посилення конкуренції, домінування глобальних онлайн-платформ, зростання ролі цифрових каналів взаємодії зі споживачами та підвищення очікувань щодо швидкості й персоналізації сервісу трансформують традиційні бізнес-моделі готельного, ресторанного й туристичного секторів. За таких умов здатність підприємств інтегрувати цифрові рішення у ключові управлінські та операційні процеси стає визначальним чинником їх ринкової стійкості.

Впровадження CRM- та ERP-систем, аналітики великих даних, мобільних застосунків, систем онлайн-бронювання, безконтактних технологій обслуговування й інструментів цифрового маркетингу змінює структуру витрат, організацію праці та механізми формування доданої вартості. Разом із тим цифрові перетворення на багатьох підприємствах мають несистемний характер, здійснюються без належного стратегічного обґрунтування та без комплексного оцінювання їх економічної ефективності. Це зумовлює потребу в розробленні цілісних науково-методичних підходів до управління процесами цифрової трансформації.

Для України проблема набуває додаткового значення в контексті післякризового відновлення, євроінтеграційних процесів та модернізації сфери послуг. Цифрові технології створюють інструментальну основу для підвищення прозорості бізнес-процесів, розширення доступу до міжнародних ринків, оптимізації ресурсного забезпечення та зміцнення конкурентних позицій підприємств індустрії гостинності. Розроблення науково-методичних засад цифрової трансформації забезпечує теоретичне й прикладне підґрунтя для формування ефективних управлінських рішень і стратегій довгострокового розвитку сектору.

Теоретичні та прикладні аспекти цифрової трансформації економіки,

розвитку цифрового підприємництва й інноваційної модернізації бізнесу висвітлено у працях провідних зарубіжних і вітчизняних учених. Концептуальні засади цифрової економіки, трансформації конкурентних переваг і зміни бізнес-моделей обґрунтовано у дослідженнях М. Портера, Е. Бриньйолфссона, Е. МакАфі, К. Шваба, Д. Тапскотта, М. Кастельса, Т. Дейвенпорта, А. Остервальдера, В. Айзенмана, Дж. Вестермана. Теорію людського капіталу та вплив технологічних змін на продуктивність праці розвинуто у працях Г. Беккера, Т. Шульца, Е. Хекмана.

В українській науковій думці питання цифровізації, інноваційного розвитку та структурної модернізації економіки досліджуються у працях В. Геєця, О. Амоші, Л. Федулової, І. Малого, С. Коляденка, О. Вишневського, Н. Краус, К. Краус, О. Грішнєвої, Т. Васильціва, Р. Лупака, І. Сторонянської, М. Біль, О. Мульської, О. Іляш, Л. Транченко, О. Трут. У цих роботах аналізуються інституційні передумови цифрової трансформації, інструменти державної політики цифрового розвитку, механізми підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах технологічних змін.

Проблеми розвитку підприємств індустрії гостинності, готельно-ресторанного бізнесу та туристичного сектору в контексті інновацій і цифровізації відображені у дослідженнях В. Кифяка, М. Мальської, І. Пандяка, Л. Шульгіної, М. Босовської, О. Давидової, Н. Панькової, І. Балабанова, О. Любіцевої, М. Барна, І. Мельник, І. Франіва, а також зарубіжних учених – Ф. Котлера, К. Ловелока, Б. Бухаліса, Д. Ло, Р. Ло, М. Сігала, П. Бенкса, які розглядаються питання електронного маркетингу, цифрових платформ бронювання, управління споживчим досвідом, автоматизації сервісних процесів і використання аналітики даних у сфері гостинності.

Попри сформовану теоретичну базу, у наукових дослідженнях переважає фокус на окремих інструментах цифровізації або маркетингових аспектах функціонування підприємств індустрії гостинності. Недостатньо систематизовано методичні підходи до комплексної оцінки цифрової зрілості підприємств, визначення етапів і принципів цифрової трансформації,

інтеграції цифрових технологій у стратегічне управління, фінансово-економічне планування та організаційний розвиток. Відсутність цілісного науково-методичного підґрунтя стримує формування ефективних моделей управління цифровими змінами у сфері гостинності. Потреба у теоретичному узагальненні та розробленні прикладного інструментарію забезпечення цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності з урахуванням сучасних технологічних, інституційних і ринкових умов зумовила вибір теми дослідження, визначила його мету, завдання, об'єкт і предмет.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота пов'язана з тематикою наукових досліджень Львівського торговельно-економічного університету за темами: «Інституційно-інформаційний механізм стратегічного розвитку індустрії гостинності» (номер державної реєстрації 0117U002091), у межах якої автором ідентифіковано механізми та інструменти, що забезпечують ефективну реалізацію стратегічних ініціатив цифрової трансформації в індустрії гостинності; «Формування теоретико-методологічного забезпечення розвитку і функціонування туристичної галузі України в умовах євроінтеграції» (номер державної реєстрації 0117U002092), у межах якої запропоновано цілеорієнтований підхід до аналізу проблем цифрового розвитку індустрії гостинності як складової туристичної галузі України, що дозволяє визначити цілі управління в синергії політики органів влади та менеджменту підприємств (довідка №319/16 від 26.12.2025 р.).

Метою дисертаційної роботи є поглиблення теоретичних засад, розвиток науково-методичних підходів та обґрунтування практичних рекомендацій щодо забезпечення цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності в умовах цифровізації економіки України.

Визначена мета зумовила необхідність виконання таких завдань:

– розвинути теоретико-концептуальні засади цифрової трансформації підприємств, визначити її сутність, роль та економічний зміст, уточнити місце у системі стратегічного управління розвитком суб'єктів індустрії гостинності;

- систематизувати наукові підходи до дослідження цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності та обґрунтувати концептуальний базис її реалізації з урахуванням галузевих особливостей;
- поглибити науково-методичні засади оцінювання рівня цифрової зрілості, інноваційної активності та ефективності впровадження цифрових технологій на підприємствах індустрії гостинності;
- проаналізувати стан, тенденції та передумови розвитку підприємств індустрії гостинності в умовах цифрової трансформації економіки України;
- здійснити характеристику інформаційно-комунікаційної діяльності підприємств індустрії гостинності, визначити рівень використання цифрових платформ, систем автоматизації та електронних комунікацій;
- дослідити особливості управління розвитком цифрових технологій на вітчизняних підприємствах індустрії гостинності та ідентифікувати ключові організаційно-економічні бар'єри цифрової трансформації;
- удосконалити методичний підхід до моделювання інноваційної активності підприємств індустрії гостинності в умовах цифрової трансформації;
- обґрунтувати стратегічні вектори та інструменти розвитку цифрових комунікацій підприємств індустрії гостинності з урахуванням змін споживчої поведінки та конкурентного середовища;
- розробити систему інструментів інформатизації бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності, спрямовану на підвищення їх ефективності, конкурентоспроможності та довгострокової стійкості.

Об'єктом дослідження є процеси цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності.

Предметом дослідження є теоретичні та науково-методичні засади формування і реалізації механізмів цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності, підвищення рівня їх цифрової зрілості, інноваційної активності та конкурентоспроможності.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили логічну послідовність і достовірність отриманих результатів. Методи аналізу, синтезу, узагальнення, індукції та дедукції застосовано для уточнення категоріального апарату, розкриття економічної сутності цифрової трансформації та формування теоретико-концептуальних засад її реалізації на підприємствах індустрії гостинності (пп. 1.1, 1.2, 3.2). Системний, процесний та інституційний підходи використано для обґрунтування структури і принципів цифрової трансформації як складного багаторівневого процесу (пп. 1.3, 3.3).

Методи статистичного, динамічного та структурного аналізу застосовано для оцінювання стану і тенденцій розвитку підприємств індустрії гостинності в умовах цифровізації, визначення рівня використання інформаційно-комунікаційних технологій та виявлення бар'єрів цифрового розвитку (пп. 2.1). Порівняльний аналіз, метод групування та індексний підхід використано для дослідження параметрів інформаційно-комунікаційної діяльності підприємств і рівня їх цифрової зрілості (пп.2.3).

Економіко-математичне моделювання застосовано для оцінювання впливу цифрових технологій на інноваційну активність і результативність діяльності підприємств індустрії гостинності, а також для обґрунтування стратегічних орієнтирів цифрової трансформації (пп.3.1). Метод експертних оцінок використано для врахування позицій управлінців і фахівців галузі щодо пріоритетів цифрового розвитку та інструментів інформатизації бізнес-процесів (пп.2.2). Для формування узагальнених висновків застосовано методи системного аналізу та наукової абстракції.

Теоретичною основою дослідження слугували фундаментальні положення економічної теорії, концепції цифрової економіки та інноваційного розвитку, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем цифрової трансформації бізнесу, розвитку сфери послуг, управління підприємствами індустрії гостинності та формування їх конкурентних переваг в умовах технологічних змін.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України у сфері цифрового розвитку, інформатизації, електронного урядування та регулювання діяльності підприємств сфери послуг; офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України, зокрема щодо розвитку інформаційного суспільства, використання інформаційно-комунікаційних технологій підприємствами, діяльності у сфері тимчасового розміщування й організації харчування; аналітичні звіти Міністерства цифрової трансформації України, Міністерства економіки України, профільних галузевих асоціацій. У роботі використано матеріали міжнародних організацій (OECD, World Bank, UNTourism), що стосуються цифрової економіки, інноваційної активності підприємств та цифровізації туристичного і готельно-ресторанного сектору. Теоретичну та аналітичну основу доповнюють наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників з проблем цифрової трансформації бізнесу, розвитку індустрії гостинності, управління інноваціями та формування конкурентних переваг у сфері послуг. Емпіричну базу становлять результати авторських розрахунків, узагальнення статистичних даних, матеріали відкритих інформаційних ресурсів мережі Інтернет, аналітичні огляди цифрових платформ і ринкових досліджень.

Наукова новизна одержаних результатів. Основні положення, що відображають наукову новизну дисертаційної роботи та особистий внесок автора, полягають у такому:

удосконалено:

– науково-методичні підходи розвитку цифрових комунікацій в архітектоніці управління цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності, які структуровані за взаємопов'язаними стратегічними пріоритетами (інноваційно-технологічними, комунікаційно-маркетинговими, сервісними, організаційно-управлінськими, інституційно-партнерськими та фінансово-інвестиційними), механізмами їх реалізації та інструментальним забезпеченням, що дозволяє інтегрувати ендогенні процеси цифрової трансформації з міжорганізаційною взаємодією та оцінюванням економічної

результативності цифрових ініціатив у бізнес-середовищі;

– категоріальний апарат дослідження цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності шляхом уточнення змісту поняття «цифрова трансформація підприємства», яке трактовано як системний процес структурних, організаційно-управлінських та технологічних перетворень, заснованих на комплексній інформатизації та інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси. На відміну від існуючих підходів, запропоноване визначення акцентує на стратегічній спрямованості трансформації на підвищення ефективності управління, скорочення трансакційних витрат і ризиків невизначеності, забезпечення оперативності прийняття управлінських рішень, зростання якості споживчого досвіду та формування динамічної конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки.

– науково-методичний підхід до формування методики дослідження цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності, що агрегується з постановчого (обґрунтування стратегічних цілей, збір інформаційних даних, ресурсне забезпечення методичного апарату), апробаційного (пілотне тестування методики дослідження, ідентифікація та усунення недоліків, адаптація методичного апарату до галузевої специфіки цифрової трансформації підприємств) і формалізаційного (диверсифікація джерел інформації, техніко-технологічне забезпечення дослідження, узгодження послідовності методичних прийомів) етапів;

– цілеорієнтований підхід до ідентифікації та аналізу проблем цифрового розвитку індустрії гостинності, який передбачає актуалізацію цілей управління у синергії рішень підприємств та органів публічної влади: для підприємств актуальне аналізування досвіду впровадження цифрових технологій зі з'ясуванням рівня цифрової інклюзії працівників; для органів публічної влади актуальне визначення здатності підприємств впливати на високоякісний розвиток економіки завдяки зростаючим потужностям у створенні продукції та інноваційним активностям. Практична апробація підходу сприятиме формуванню синергії між органами публічної влади та

менеджментом підприємств для забезпечення їх цифрової зрілості;

набуло подальшого розвитку:

– концептуально-методичний підхід до обґрунтування специфіки цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності, що забезпечило ідентифікацію таких її особливостей, як організаційно-економічні (обмеженість ліквідності та інвестиційних ресурсів, висока інтеграція організаційних підрозділів, нерозвиненість кредитних відносин з банками), техніко-технологічні (сезонність діяльності, високий рівень диверсифікації, безпекові параметри онлайн-трансакцій), маркетингово-ринкові (релевантність матеріальних потоків, імідж та репутація підприємств) і соціально-психологічні (важливість людського фактору, цифрова грамотність населення, опір змінам у суспільстві);

– методика моніторингу інформаційно-комунікаційної діяльності підприємств індустрії гостинності, що ґрунтується на інтеграції структурованого експертного опитування за логікою «впровадження → бар'єри → результати», шкалювання рівня цифрової зрілості, оцінювання функціональної диференціації застосування ІКТ у зовнішніх і внутрішніх бізнес-процесах, а також подальшої аналітичної інтерпретації отриманих даних через систему узагальнених показників і SWOT-аналіз. Застосування цієї методики забезпечує комплексну діагностику стану цифрової трансформації підприємств, виявлення стратегічних розривів цифровізації та формування обґрунтованих управлінських рішень у сфері індустрії гостинності;

– декомпозиція домінант середовища формування цифрової зрілості підприємств індустрії гостинності (мікро-, мезо-, макро-, мегачинники) та характеру впливу (регресори, каталізатори) на інноваційний потенціал з урахуванням ефектів кумулятивних і системних ефектів їх взаємодії та появи нових тригерів цифрового розвитку суб'єктів господарювання, пов'язаних зі науково-технічним прогресом і трансформаційними змінами в економіці в умовах глобалізації та формування інноваційної екосистеми.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що низку теоретико-прикладних положень доведено до рівня методичних розробок і практичних рекомендацій, які були використані в діяльності органів місцевого самоврядування, а також освітньому процесі. Зокрема, науково-практичні пропозиції щодо удосконалення системи регіонального моніторингу цифрової зрілості підприємств у сфері гостинності враховані Агенцією регіонального розвитку Львівської області при підготовці рекомендацій і стратегічних аналітичних матеріалів при формуванні проєктних пропозицій для програм підтримки малого та середнього бізнесу у галузі туризму, ресторанного і готельного бізнесу (довідка № 44 від 21.10.2025 р.); рекомендації щодо формування інформаційно-аналітичної бази для ідентифікації поточних і перспективних тенденцій розвитку та підходи до моніторингу інформаційно-комунікаційної діяльності враховані при оцінці ефективності цифрової трансформації ТОВ “Готель “Львів” (довідка № 15/02 від 14.05.2025 р.); інструменти інформатизації бізнес-процесів, результати дослідження щодо цифрової грамотності, інклюзії й ексклюзії персоналу готельних підприємств враховані в діяльності ТОВ “ПНЛ МЕНЕДЖМЕНТ” (готель “Tulip Residences Lviv”) при розробці програм оптимізації використання ресурсів та стандартів професійних компетентностей працівників (довідка № 12 від 09.06.2026 р.).

Окремі теоретичні та науково-методичні напрацювання дисертаційного дослідження використовуються в освітньому процесі Львівського торговельно-економічного університету при підготовці підручників, посібників, дистанційних курсів і навчально-методичного забезпечення освітніх компонентів «Інноваційні технології в готельно-ресторанній справі», «Ревеню менеджмент», «Інтерактивні технології в туризмі», «Інноваційні технології в туризмі (довідка № 301/16 від 12.12.2025 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаним завершеним науковим дослідженням. Основні положення дисертації, висновки та пропозиції розроблені автором самостійно. Із наукових праць, опублікованих у співавторстві, використано лише ідеї та

положення, які є результатом особистих напрацювань.

Апробація результатів дослідження. Основні положення дисертації доповідалися, обговорювалися й одержали позитивну оцінку на міжнародних науково-практичних конференціях, зокрема: «Підприємництво, торгівля, маркетинг: стратегії, технології та інновації» (м. Київ, 2023 р.); «Інновації, тренди та виклики в індустрії гостинності» (м. Львів, 2023 р.); «Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення» (м. Львів, 2023, 2025, 2026 рр.); «Сталий розвиток туризму на засадах партнерства: освіта, наука, практика» (м. Львів, 2023, 2025 рр.).

Використання технологій штучного інтелекту. Під час підготовки рукопису дисертації технології штучного інтелекту, зокрема ChatGPT, використовувалися виключно як допоміжний інструмент для вдосконалення стилістичного оформлення тексту, уточнення формулювань та перевірки мовної коректності. Усі наукові положення, результати дослідження, інтерпретації отриманих даних, аналітичні розрахунки та висновки сформульовані особисто автором.

Публікації. Основні наукові положення, висновки та результати дисертаційної роботи опубліковано у 11 наукових працях загальним обсягом 3,49 друк. арк. (з яких особисто автору належить 3,49 друк. арк.), з них: у наукових фахових виданнях України опубліковано 4 статті; 7 – за матеріалами міжнародних науково-практичних конференцій.

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Повний обсяг дисертаційної роботи становить 254 сторінки. Основний текст розміщений на 200 сторінках, містить 9 таблиць, 38 рисунків. Список використаних джерел містить 157 найменувань на 21 сторінці. Додатки розміщено на 16 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

1.1. Теоретична суть, роль та концептуальний базис цифрової трансформації підприємств

Глобалізація економічних процесів, тотальна інформатизація суспільно-економічних відносин і невідпинний розвиток науково-технічного прогресу формують передумови для загострення конкурентної боротьби між підприємствами на цільових сегментах, як внутрішнього, так і зовнішнього ринку. Ситуація ускладнюється в умовах дестабілізуючого впливу наростаючих викликів і загроз, що зумовлені наслідками тривалої широкомасштабної війни РФ проти України, зміною розстановки стратегічних сфер впливу на світовій геополітичній арені, поглибленням біполярності та протистояння між демократичними та тоталітарними укладами функціонування держав, загостренням торговельних війн між країнами, лобіюванням національних інтересів, наслідками світової пандемії COVID-19 тощо. За таких умов особливої актуальності набуває доцільність вирішення проблеми структуризації згаданих дестабілізуючих впливів у контексті підвищення ефективності розвитку підприємств на засадах їх цифрової трансформації, адже, остання є стратегічним базисом нарощування масштабів господарювання, оптимізації розвитку бізнес-процесів підприємств, підвищення оперативності прийняття управлінських рішень та зміцнення їх динамічної конкурентоспроможності на ринку в умовах жорсткої конкурентної боротьби. Цифрова трансформація підприємств характеризується тектонічними змінами в організації розвитку їх базових бізнес-процесів, що забезпечує зростання продуктивності праці, покращення рівня задоволеності потреб споживачів, а також мінімізацію параметрів невизначеності прийняття управлінських рішень в умовах динамічних змін

розвитку економічного середовища функціонування підприємств.

Доцільність здійснення цифрової трансформації підприємств обґрунтовується також, з огляду на такі передумови, як: (1) об'єктивна доцільність структуризації вхідних і вихідних потоків інформаційних даних підприємств, масштаби яких відзначаються тенденціями до збільшення, з огляду на тотальну інформатизацію суспільно-економічних відносин [1]; (2) посилення гібридних деструктивних впливів на інформаційні бази даних підприємств, масштабування кібератак і поширення практики несанкціонованих проявів втручання у функціонування інформаційних систем підприємств, що вимагає формалізації чітких механізмів та інструментів захисту інформаційних даних; (3) потреба в посиленні ролі аналітичної складової забезпечення ефективного розвитку підприємств у контексті підвищення рівня визначеності прийняття дієвих управлінських рішень на всіх ієрархічних рівнях управління менеджменту [21]; (4) необхідність підвищення оперативності розвитку та автоматизації бізнес-процесів підприємств на засадах мінімізації людського втручання в техніко-технологічні цикли та управлінських рішень на оперативному рівні; (5) доцільність масштабування господарської діяльності підприємств та підвищення рівня гнучкості їх адаптивних характеристик до зміни умов розвитку економічного середовища та кон'юнктури на цільових сегментах споживчого ринку; (6) об'єктивна потреба в підвищенні продуктивності праці кадрового персоналу підприємств на інноваційних засадах й з урахуванням перспектив структурної перебудови та модернізації господарських бізнес-процесів підприємства [48]; (7) необхідність розширення цільових сегментів ринку та диверсифікація ризиків господарської діяльності в контексті зменшення концентрації господарських потужностей в окремому споживчому сегменті; (8) доцільність мінімізації операційних і трансакційних витрат підприємств у процесі розвитку їх стратегічних бізнес-процесів та ведення конкурентної боротьби на ринку [32].

Трансформація є складним комплексним процесом, що може бути притаманним будь-яким соціально-економічним системам (економіці,

суспільству, підприємству тощо). Складність і багатоаспектність трансформаційних процесів в умовах наростаючих викликів суспільно-економічного середовища визначають параметри низького рівня визначеності їх розвитку, що ускладнює прогнозування та формалізацію структурно-функціональних характеристик трансформації. Водночас, невід'ємною якісною ознакою трансформаційних процесів соціально-економічних систем (об'єктів) є структурна перебудова усталеного укладу їх функціонування, що визначає нові передумови розвитку суб'єктів суспільно-економічного обміну.

Трансформація – це процес суттєвих, глибинних структурних змін, що, на відміну від транзиту, не має наперед заданої цілі. Історично, найбільш чітко виражені трансформаційні процеси мали місце в умовах зміни політико-економічних укладів розвитку держав та організації суспільно-економічних відносин. Головаха Є. вважає, що трансформація не спрямована на досягнення конкретної мети, у випадках коли вона є результатом розвитку природних еволюційних змін. Поряд з цим, трансформаційні процеси, що обумовлені реформаторськими чи революційними впливами, заздалегідь фокусуються на досягненні стратегічних цілей структурної перебудови розвитку цільової соціально-економічної системи (об'єкта) з метою підвищення ефективності функціонування останньої або ж реалізації інтересів, як суб'єктивного, так й об'єктивного характеру [23, с. 27]. Своєю чергою, як зазначає О.Сотула економічна трансформація – це постійний процес змін, серед яких можна виділити разові, дискретні та систематичні. Трансформація у вузькому сенсі (насамперед, разові та дискретні зміни) – це транзитивний період (перехідна й трансформаційна економіка), обмежений в часі та відзначається структурними змінами в суспільстві, що супроводжуються переходом від одного рівноважного стану до іншого. Поряд з цим, трансформація в широкому сенсі (систематичні зміни) – це не обмежений в часі постійний процес структурних перетворень соціально-економічних систем (об'єктів), її елементів, функціональних складових і підсистем відносин між ними [90]. Таким чином, трансформація – це процес реалізації структурних змін у розвиток соціально-

економічної системи (об'єкта), за підсумками якої відзначаються тектонічні зрушення в ефективності її функціонування.

Очевидно, що трансформаційним процесам притаманний є циклічний характер, що формалізується в конкретних стадіях розвитку трансформацій в суспільстві. Цілком логічним є те, що ці стадії суттєво диференціюються в залежності від характеру імплементації трансформаційних змін, ресурсного базису їх впровадження, конкретного часового періоду трансформації соціально-економічної системи (об'єкта) (рис. 1.1).

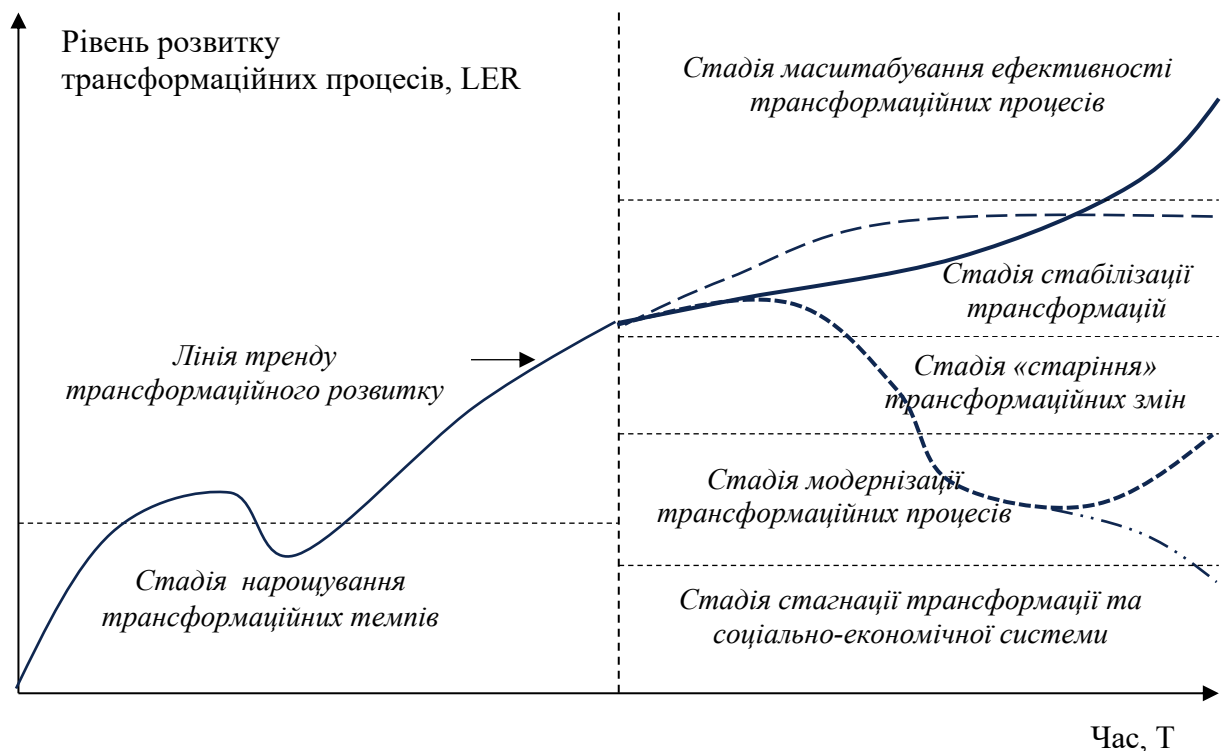


Рис. 1.1. Життєвий цикл і структуризація основних стадій розвитку трансформаційних процесів соціально-економічної системи
(авторська розробка)

В умовах сучасних соціально-економічних викликів трансформаційні процеси соціально-економічної системи характеризуються низкою системних ознак, що диференціюють її серед інших наукових категорій:

(1) комплексний характер, що потребує мобілізації та задіяння масштабного ресурсного базису підтримки розвитку трансформаційних процесів [94; 114];

(2) впровадження структурних зрушень і змін у процеси розвитку соціально-економічної системи (об'єкта), що виводить її на якісно новий рівень ефективності функціонування;

(3) можливий, як еволюційний, так і революційний характер розвитку трансформаційних процесів в залежності від суб'єктів їх ініціювання та поставлених кінцевих стратегічних цілей [87];

(4) трансформаційні процеси доволі часто супроводжуються, як об'єктивними, так і суб'єктивними протистояннями щодо імплементації потенційних змін у традиційний розвиток соціально-економічної системи з боку учасників суспільно-економічного обміну;

(5) трансформація соціально-економічної системи (об'єкта) вимагає залучення не лише масштабних матеріальних й нематеріальних ресурсів, але ресурсу тривалого часу на імплементацію структурних змін;

(6) розвиток трансформаційних процесів соціально-економічної системи відзначається непередбачуваним характером, підвищеним рівнем невизначеності та складністю прогнозування параметрів розвитку останніх;

(7) трансформаційним процесам соціально-економічної системи (об'єкта) притаманний чітко виражений циклічний характер [108].

Інтенсивна еволюція науково-технологічної сфери, зростання ролі цифрових технологій у системі суспільно-економічних відносин, а також посилення інформаційних та гібридних викликів формують нові умови функціонування підприємств і об'єктивно зумовлюють необхідність їх цифрової трансформації. За таких умов особливої актуальності набуває уточнення змістовного наповнення цього поняття. Цифрову трансформацію доцільно розглядати як комплексний процес структурних змін у діяльності підприємств, що ґрунтується на поєднанні впровадження сучасних цифрових технологій, переосмислення бізнес-моделей та трансформації управлінських і поведінкових практик [43]. Зазначена сукупність взаємопов'язаних чинників є каталізатором структурних зрушень, спрямованих на підвищення результативності розвитку бізнес-процесів підприємства та оновлення його

інформаційно-аналітичної підсистеми. У цьому контексті цифрову трансформацію підприємства доцільно інтерпретувати як еволюційний процес зміни управлінської культури та управлінських підходів, що супроводжує перехід від традиційних форм організації діяльності до системного впровадження цифрових рішень у внутрішнє середовище підприємства, орієнтоване на персонал, і зовнішній контур його взаємодії з ринковим споживачем. Такий перехід створює інституційні та організаційні передумови для підвищення адаптивності підприємства до умов цифрової економіки та посилення ролі інформації в суспільно-економічних відносинах [63].

За підходом Ю. Нікітіна, цифрову трансформацію підприємства доцільно розглядати як поетапний перехід до інноваційних форматів господарської діяльності, що здійснюється на основі інтеграції цифрових технологій і сервісів у ключові бізнес-процеси. Важливою передумовою такого переходу є налагодження стратегічної взаємодії між суб'єктами суспільно-економічних відносин, а також розроблення спеціалізованих програмних рішень, адаптованих до індивідуальних потреб підприємства та здатних забезпечити його функціонування в умовах високої ринкової невизначеності [61]. Цифрова трансформація підприємства проявляється у комплексному оновленні моделей його функціонування, що охоплює трансформацію організаційної архітектури, переорієнтацію форм і механізмів здійснення господарської діяльності, упровадження інноваційних бізнес-моделей та розширення джерел формування доходів. Водночас вона сприяє виходу на нові ринкові сегменти, підвищенню якості взаємодії зі споживачами та вдосконаленню сервісних процесів на основі системного використання сучасних цифрових і інформаційних технологій [26].

Стратегічна спрямованість цифрової трансформації підприємств полягає у формуванні довгострокових передумов для зростання результативності їх діяльності, підвищення масштабованості фінансових результатів, прискорення реалізації ключових бізнес-процесів та вдосконалення якості взаємодії зі споживачами. Впровадження цифрових

рішень забезпечує автоматизацію господарських операцій і управлінських процедур, що в сукупності сприяє зміцненню динамічної конкурентоспроможності підприємства на внутрішніх і зовнішніх ринках. Водночас реалізація цифрової трансформації є неможливою без інтеграції сучасних науково-технологічних досягнень у сфері інформаційних технологій, використання високотехнологічного програмного забезпечення та оновлення цифрової інфраструктури підприємства.

У працях М. Руденка цифрова трансформація інтерпретується з еволюційних позицій як багатовимірний процес поступальних змін у системі економічних, соціальних, виробничих, техніко-технологічних, організаційних та управлінських відносин у межах суспільства. Ключовою ознакою таких змін є переорієнтація їхніх суб'єктно-об'єктних характеристик, що відбувається під впливом безперервного розвитку інформаційно-комунікаційних, зокрема цифрових, технологій [86]. Натомість, на думку О. Бречко цифрова трансформація підприємств є дієвим механізмом реалізації процесів цифрової революції, ефективно й своєчасне застосування якого забезпечує формування додаткових ресурсних можливостей для розширеного відтворення та посилення конкурентних переваг підприємств у межах обраних ринкових сегментів [11]. У наукових підходах В. Сільченка цифрова трансформація підприємств трактується як процес якісних змін, що відбуваються на основі інтеграції цифрових, зокрема інформаційно-комунікаційних, технологій у систему їх функціонування. Водночас наголошується, що цифрові рішення не є самоціллю трансформаційних зрушень, а виконують інструментальну функцію, забезпечуючи досягнення стратегічних орієнтирів розвитку підприємства [89]. Саме цифрові технології формують базис для активізації інноваційної діяльності та підприємницьких ініціатив, стимулюють розвиток міжгалузевих інтеграційних структур, сприяють підвищенню ефективності їх функціонування, а також створюють передумови для масштабування бізнесу й реалізації моделей розширеного відтворення суб'єктів господарювання.

Упровадження концепції цифрової трансформації підприємств виступає фундаментальною передумовою підвищення результативності їх діяльності, зміцнення конкурентних позицій, забезпечення довгострокової стійкості розвитку та реалізації моделей розширеного відтворення. Цифрова трансформація ґрунтується на системній інтеграції цифрових рішень і інноваційних бізнес-моделей, що спрямована на підвищення стандартів ефективності та конкурентоспроможності підприємств у глобалізованому ринковому просторі, де інноваційні технології набувають ролі ключового стратегічного чинника конкурентної взаємодії та ринкового позиціонування суб'єктів господарювання [26]. В умовах сучасного господарського середовища цифровізація підприємницької діяльності набуває стратегічного значення для підвищення ефективності розвитку бізнес-процесів підприємства, оптимізації використання його ресурсного потенціалу, прискорення прийняття управлінських рішень, удосконалення процесів обробки інформації та підвищення якості сервісного обслуговування споживачів.

У підході В. Ляшенка та О. Вишневського цифрова трансформація трактується як комплексне переосмислення базових принципів організації підприємницької діяльності, що реалізується шляхом масштабної інтеграції цифрових технологій у всі ключові процеси функціонування підприємства. Результатом таких змін є формування синергійного ефекту, який проявляється у посиленні конкурентних позицій підприємства на пріоритетних сегментах ринку [49]. Цифрова трансформація – це комплексний процес, що передбачає інтеграцію підприємства та його контрагентів у контексті формування доданої вартості, що вимагає наявності таких навичок, як вилучення та обмін даними, аналіз і перетворення даних, опрацювання інформації, її структуризації та надійне зберігання. Метою цифрової трансформації підприємства є підвищення ефективності його розвитку та диверсифікація ризиків господарської діяльності [151]. Ефективний розвиток трансформаційних процесів неможливий без наявності, з одного боку, цифрових компетенцій

працівників підприємства, а з іншого – цифрової грамотності, споживачів, покупців, гостей, контрагентів. Слід відзначити, що розвиток науково-технічного прогресу та інформатизація суспільно-економічних відносин задали структурного поштовху до підвищення цифрової грамотності населення [146]. Водночас, проблемними аспектами залишаються питання інформаційної гігієни населення, протидії інформаційним гібридним атакам, розвиток цифрової грамотності, насамперед, у старших вікових групах населення (пенсіонери, літні люди та ін.).

Стратегічною метою цифрової трансформації суспільно-економічних відносин є орієнтація на конкретного кінцевого споживача і тотальне використання інформаційних даних, як рушійного каталізатора здійснення соціально-економічних перетворень. З огляду на це, цифрові проєкти відзначаються конкретними обставинами їх реалізації в конкретному місці і лише при накопиченні позитивних в економічному плані результатів можуть стати предметом стандартизації та іншої регламентації. Також, особливістю побудови дерева цілей цифрових трансформаційних проєктів є їх реалізація, зрілість можливостей та повнота в ході розвитку трансформаційних перетворень [46]. Такими чином, цифрові трансформаційні процеси відіграють стратегічно важливу роль не лише в підвищенні економічної ефективності розвитку національної економіки, але й в активізації темпів соціально-економічних перетворень суспільства, підвищення його інформаційної та цифрової грамотності, покращенні людського капіталу підприємств, формуванні та розвитку інтелектуального капіталу держави в умовах жорсткої конкурентної боротьби за ресурси.

Узагальнюючи опрацьовані науково-методичні підходи до тлумачення теоретичної сутності змісту терміну «цифрова трансформація підприємства», вдалося сформулювати авторське визначення цього поняття, під яким слід розуміти структурні перетворення в діяльності підприємства, що супроводжуються тотальною інформатизацією та впровадженням інноваційних цифрових технологій в практику господарювання, стратегічною

метою яких є підвищення ефективності розвитку бізнес-процесів підприємства, зниження умов невизначеності функціонування останнього, підвищення оперативності прийняття управлінських рішень, покращення задоволеності потреб користувачів (споживачів, покупців, гостей, відвідувачів та ін.), а також підвищення рівня динамічної конкурентоспроможності підприємства на ринку в контексті масштабування його господарської діяльності.

Ефективна цифрова трансформація суспільно-економічних відносин формує передумови для створення якісно нових організаційних можливостей для забезпечення ефективного функціонування підприємств в умовах жорсткої конкурентної боротьби на ринку. Ефективна цифрова трансформація формалізується в таких результатах, як підвищення продуктивності праці та ефективності виробничо-господарських бізнес-процесів, покращення якості життя, дотримання вищих соціальних стандартів і можливостей для покращення зайнятості населення, збільшення купівельної спроможності громадян, підвищення рівня соціально-економічної безпеки держави. З позицій вкладу цифрових технологій в становлення процесів сталого розвитку та розширеного відтворення, цифрові технології формують передумови для підвищення ефективності використання людського капіталу (автоматизація праці, інтелектуалізації бізнес-процесів суб'єктів господарювання тощо) та мінімізації ризиків виникнення помилок у процесі прийняття управлінських рішень [92, с. 44]. Очевидно, що процеси цифрової трансформації підприємства тісно пов'язані з використанням інноваційних технологій, синергічне поєднання яких створює інституційний базис для покращення його конкурентних переваг, що формалізується в такому: імплементація інноваційних технологій для покращення взаємодії підприємства з споживачами послуг індустрії гостинності, оптимізація бізнес-процесів через цифрові перетворення, використання інструментів аналізу даних та Big Data для розробки та прийняття стратегічних управлінських рішень, структуризація гібридних викликів і загроз підприємства в умовах правового режиму

воєнного стану, масштабування інноваційної діяльності в контексті зміцнення конкурентних переваг підприємства на ринку [12, с. 44].

У дослідженнях Л. Райчева та В. Горбаньова відводять цифровій трансформації визначальну роль у процесах формування та розвитку стратегії підприємств. На думку вчених, вплив цифрових трансформаційних перетворень у цьому сегменті формалізується в такому: оптимізація операційних бізнес-процесів через використання інструментів програмного забезпечення та автоматизації виконання стандартних рутинних завдань; імплементація програмних продуктів моніторингу та аналізу стратегічних бізнес-процесів підприємства; інтеграція багатофункціональних бізнес-процесів на єдиній платформі дистанційного управління, моніторингу та контролю; впровадження систем управління та покращення взаємодії з споживачами готельних/ресторанних послуг для підвищення стандартів обслуговування останніх на засадах використання інструментів CRM системи (Customer Relationship Management); диверсифікація інформаційно-комунікаційних каналів взаємодії з контрагентами підприємства; впровадження інструментів штучного інтелекту в процеси формалізації та адаптивної імплементації стратегії підприємства; розробка стратегій та впровадження технологій для захисту інформаційних систем від кібератак, гарантування безперебійного процесу функціонування бізнесу та відновлення після можливих збоїв чи атак; використання гнучких методів управління проектами для швидкої адаптації до змін ринкових умов та технологічних нововведень; застосування переваг хмарних сервісів для гарантування гнучкості, масштабованості та мінімізації операційних витрат на утримання та обслуговування об'єктів ІТ-інфраструктури [84, с. 74]. Цифрова трансформація підприємства дозволяє мінімізувати обсяги його транзакційних витрат, мінімізувати ризики прийняття ірраціональних управлінських рішень на засадах підвищення умов визначеності їх розробки, імплементувати ефективні механізми контролю за процесами використання фінансових ресурсів підприємства, оптимізувати рух грошових потоків,

покращити взаємодію з контрагентами та підвищити ефективність ділової активності підприємства [31, с. 214].

Стратегічна роль процесів цифрової трансформації вітчизняних підприємств суттєво посилюється в умовах широкомасштабного вторгнення Російської Федерації на територію України 24 лютого 2022 року. З цього часу вітчизняні підприємства ведуть власну господарську діяльність, фактично, в нових реаліях розвитку економічного середовища, що супроводжуються не лише інституційними обмеженнями, які зумовлені введенням в дію правового режиму воєнного стану, але й падінням платоспроможного ринкового попиту серед населення, зміною споживчих пріоритетів громадян, проблемами на ринку праці й дефіцитом кадрових ресурсів через міграцію, насамперед, частини жіночого населення закордон у пошуках безпечних місць проживання, а також об'єктивною потребою в проведенні мобілізаційних заходів серед військозобов'язаних тощо. Функціонування вітчизняних підприємств в умовах війни лише посилює виклики гібридних проявів і атак на бізнес-середовище та підприємницьку інфраструктуру з боку країни-агресори, прояви яких останнім часом набули ознак глобального масштабу.

Стратегічна роль цифрової трансформації підприємств в умовах війни посилюється, з огляду на таке: (1) потреба у виробленні ефективних механізмів та інструментів протидії дестабілізуючому впливу інформаційних гібридних загроз на процеси господарювання вітчизняних підприємств; (2) необхідність захисту інформаційних даних підприємств від постійних кібератак, прояви яких набули глобального характеру та стримують нарощування обсягів господарювання суб'єктів підприємницької діяльності [41; 95]; (3) критична доцільність формування інформаційних ресурсних резервів збереження даних у безпечних місцях та захисту державних й приватних реєстрів від системних проявів рейдерського захоплення; (4) потреба в посиленні інформаційно-аналітичної складової процесу розробки та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та системної нестабільності економічного середовища функціонування вітчизняних підприємств [38]; (5) необхідність автоматизації

окремих бізнес-процесів підприємств у контексті мінімізації людського втручання та ризику виникнення помилок, що особливо актуалізується в умовах дефіциту на ринку праці кваліфікованого кадрового персоналу через міграцію та мобілізацію населення; (6) потреба в покращенні інформаційно-комунікаційної взаємодії, як між структурними підрозділами підприємства, так і між його контрагентами, що передбачає оптимізацію інформаційних потоків та структурування даних за рівнем пріоритетності для конкретного кінцевого користувача; (7) необхідність цифрової інтеграції вітчизняних підприємств з інституційним та ринковим середовищем країн-членів Європейського Союзу, як стратегічного партнера України у війні з Російською Федерацією; (8) доцільність реалізації структурних перетворень в умовах наростаючих глобалізаційних змін у контексті підвищення ефективності розвитку вітчизняних підприємств та масштабування їх господарської діяльності.

Концептуальний базис цифрової трансформації підприємств полягає в перспективі структурної перебудови господарської діяльності останніх та виведення параметрів розвитку їх бізнес-процесів на якісно новий рівень управління з використання технологічних переваг інноваційно-цифрових технологій та системного переосмислення детермінант забезпечення ефективності та оперативності розвитку господарської діяльності суб'єктів бізнесу. Слід відзначити, що на концептуальному рівні між цифровою трансформацією та параметрами ефективності розвитку підприємств існує дуальний взаємозв'язок. Так, з одного боку, процеси цифрової трансформації підприємств формують ресурсний базис для підвищення ефективності їх господарювання та масштабування результатів діяльності, а з іншого – отриманий корисний ефект є базовою передумовою для активізації темпів цифрової трансформації підприємств і впровадження інноваційних технологій в практику господарювання.

Концепція цифрової трансформації передбачає формування трьох стратегічних напрямів переваг для підприємств: перший, це підвищення

ефективності використання наявної інфраструктури бізнесу; другий – виникнення якісно нових бізнес-моделей організації підприємницької діяльності; третій – масштабування обсягів отриманого прибутку та мінімізація розміру ірраціональних витрат у процесі ведення господарської діяльності. Цифрова трансформація бізнесу виходить далеко за межі індустрії інформаційно-комунікаційних технологій та екстраполюється на такі стратегічно важливі сегменти розвитку підприємницької діяльності, як: (1) пошук та залучення нових споживачів, у тому числі з використанням ресурсних потужностей Інтернет-маркетингу та соціальних мереж; (2) оптимізація операційних процесів на всіх етапах формування доданої вартості бізнесу; (3) створення інноваційних продуктів і послуг на засадах використання потужностей цифрових технологій бізнесу [109, с. 98].

Примітно, що інша когорта науковців, В. Воронкова, В. Нікітенко, Н. Метеленко виділяють три базові концепції цифрової трансформації суспільно-економічних відносин. Перша концепція позиціонує цифрову трансформацію, як базовий детермінант удосконалення розвитку суспільно-економічних відносин. Ця концепція базується на підвищенні рівня економічної ефективності, оптимізації комунікацій між учасниками суспільно-економічного обміну, покращенні рівня якості життя населення, впровадженні smart-технологій та створення комфортних умов для розвитку людського капіталу, впровадженні інновацій (штучний інтелект, блокчейн, Інтернет речей тощо), становленні процесів сталого розвитку, покращення електронного урядування розвитку суспільно-економічних відносин. Друга концепція цифрової трансформації орієнтована на посилення інтеграції людини в цифрове середовище. Ця система поглядів спрямована на розвиток цифрової грамотності населення, покращення цифрових компетенцій кадрового персоналу підприємств, адаптації суспільно-економічних відносин до цифрової культури, формалізацію цифрової ідентичності суспільства, впровадження інноваційних підходів до самореалізації й використання цифрових ресурсів у процесі розвитку людського капіталу, системне

переосмислення цифрових трансформаційних процесів в умовах глобалізації. Третя концепція розвитку цифрової трансформації– це навчання впродовж життя. Вона передбачає розвиток освітніх цифрових продуктів, впровадження програм цифрової грамотності, створення онлайн платформ для безперервного навчання на всіх рівнях здобуття освіти [22, с. 25-28]. Концептуальні засади цифрової трансформації підприємств виходять далеко за межі виключно господарського процесу та охоплюють цифрові структурні перетворення, що мають місце в процесі суспільно-економічного обміну (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Концептуальні засади цифрової трансформації підприємств
(авторська розробка)

Таким чином, структуровані концептуальні засади цифрової трансформації підприємств цілком узгоджуються з п'ятьма базовими компонентами розвитку цифрового суспільства, які у своїх дослідженнях виділяє Д. Тапскот, серед яких, зокрема, такі:

(1) ефективна особистість – індивідум, який володіє інформаційно-цифровими навиками та компетенціями;

(2) високопродуктивний колектив – кадровий персонал, що використовує цифрові технології у процесі розвитку базових бізнес-процесів підприємства;

(3) інтегроване підприємство – бізнес-структура, в якій всі бізнес-процеси підпорядковані цифровому інформаційному середовищу;

(4) розширене підприємство – суб'єкт господарювання із розгалуженою філіальною сіткою, що інтегровані між собою на основі інформаційно-комунікаційної мережі;

(5) ділова активність в цифровому середовищі обміну інформаційно-аналітичними даними [155, с. 25-28].

Примітно, що цифрова трансформація підприємства є структурним каталізатором реалізації системних перетворень його базових бізнес-процесів, що дозволяє на стратегічному рівні перепроєктувати господарську діяльність підприємства, масштабувати обсяги отримуваного доходу та сформувати передумови для становлення процесів сталого розвитку та розширеного відтворення підприємства.

Діджиталізація підприємств в умовах глобалізації та правового режиму воєнного стану доцільно позиціонувати, як:

(1) ефективний інструментарій нарощування господарських потужностей підприємства та підвищення ефективності його функціонування на ринку на засадах посилення базових конкурентних переваг по відношенню до основних конкурентів;

(2) інформаційно-аналітичну надбудову зменшення рівня невизначеності прийняття управлінських рішень, мінімізації операційних

витрат і структуризації інтересів між суб'єктами суспільно-економічного обміну;

(3) організаційно-управлінський апарат захисту інформаційних баз даних підприємства в умовах дестабілізуючого впливу глобальних гібридних інформаційних загроз і кібератак у процесі господарювання.

Цифрова трансформація підприємства є закономірним етапом його розвитку та об'єктивною необхідністю забезпечення стійкої конкурентоспроможності в умовах цифровізації економіки. Її впровадження забезпечує підвищення оперативності та результативності базових бізнес-процесів, раціоналізацію використання ресурсного потенціалу, удосконалення системи управління та підвищення адаптивності до динамічних змін зовнішнього середовища. Використання цифрових технологій створює можливості для автоматизації операційної діяльності, інтеграції інформаційних потоків, прискорення прийняття управлінських рішень, розвитку інноваційних бізнес-моделей і підвищення продуктивності праці. У результаті підприємство отримує додаткові конкурентні переваги, зміцнює свої ринкові позиції та формує передумови для довгострокового економічного розвитку навіть в умовах високої конкуренції за фінансові, трудові, технологічні та інформаційні ресурси.

1.2. Особливості цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності

Цифрова трансформація є характерною для підприємств всіх видів економічної діяльності, адже сучасні умови господарювання об'єктивно вимагають адекватного реагування на виклики економічного середовища та формування гнучких адаптивних стратегій підприємств до глобальних тенденцій тотальної інформатизації суспільно-економічних відносин. У цьому контексті підприємства індустрії гостинності не є винятком. Доцільність

реалізації цифрових трансформаційних перетворень підприємств індустрії гостинності лише посилюється, з огляду на деструктивні передумови формалізації економічного середовища їх розвитку протягом останніх років (пандемія COVID-19, широкомасштабна збройна агресія РФ проти України, падіння внутрішнього платоспроможного попиту населення). Це, своєю чергою, потребує розробки та імплементації якісно нових підходів до організації господарської діяльності підприємств індустрії гостинності на засадах цифрових трансформаційних перетворень, впровадження інноваційних інформаційно-комп'ютерних технологій та оптимізації інформаційних потоків підприємств в контексті підвищення оперативності розвитку їх базових бізнес-процесів, зростання ефективності реалізації ресурсного потенціалу підприємств індустрії гостинності та масштабування обсягів господарювання в умовах жорсткої конкурентної боротьби на ринку за споживача.

Підприємства індустрії гостинності відіграють стратегічно важливу роль для розвитку держави та становлення процесів ефективного функціонування національної економіки, адже вони забезпечують формування фінансових резервів для зростання податкових надходжень до бюджетів усіх рівнів, є джерелом створення робочих місць і покращення зайнятості населення, стимулюють розвиток суб'єктів малого та середнього підприємництва, що є ядром формування потужного прошарку середнього класу в державі. Підприємства індустрії гостинності є структурним рушієм і каталізатором розвитку підприємницької діяльності в межах суміжних видів і галузей економічної діяльності, серед яких, зокрема, доцільно виділити будівництво, транспорт, сферу послуг, фінансовий сектор, сільське господарство та переробну промисловість. Господарська діяльність підприємств індустрії гостинності не пов'язана зі шкідливими виробничо-господарськими процесами та формує додану вартість в сегменті сфери послуг, що є базовою передумовою для побудови потужного постіндустріального суспільства та держави. Очевидно, що розвиток

підприємств індустрії гостинності тяжіє до наявної розгалуженої мережі об'єктів соціально-економічної інфраструктури на просторово-територіальному рівні, водночас, ефективне функціонування цих підприємств є каталізатором для розбудови та покращення інфраструктурного забезпечення розвитку бізнесу та задоволення соціально-економічних потреб населення. Ефективне функціонування підприємств індустрії гостинності в регіонах є інструментом вирівнювання диспропорцій просторово-територіального розвитку держави.

Функціональне призначення підприємств індустрії гостинності не обмежується виконанням економічних функцій, пов'язаних із виробництвом і реалізацією туристичних, готельних, ресторанних та інших супутніх послуг. Їх діяльність має комплексний соціально-економічний характер, поєднуючи економічну, соціальну, культурну, інституційну та іміджеву складові суспільного розвитку. У цьому контексті підприємства індустрії гостинності виступають важливими суб'єктами збереження та популяризації історико-культурної спадщини, відтворення національної ідентичності, поширення культурних цінностей і традицій, а також формування позитивного міжнародного іміджу держави [15]. Вони забезпечують інтеграцію національного культурного простору у глобальні соціально-економічні процеси, сприяючи розвитку міжкультурної взаємодії, туристичної дипломатії та зміцненню міжнародної репутації країни.

Водночас підприємства індустрії гостинності виконують важливі соціальні функції, забезпечуючи організацію рекреаційної діяльності, відпочинку та дозвілля населення, створюючи умови для відновлення фізичного, психологічного й емоційного потенціалу людини, підвищення якості життя та розширення доступності соціально значущих послуг. Через механізми соціальної інтеграції, інклюзивності та розвитку людського капіталу вони формують передумови зміцнення соціальної згуртованості, підвищення рівня суспільного добробуту та підтримання соціальної стійкості територій. В умовах воєнних конфліктів і масштабних криз роль підприємств

індустрії гостинності набуває додаткового змістового наповнення. Їх функціонування дедалі більше інтегрується у процеси соціальної адаптації та реабілітації населення, розвитку програм психологічного відновлення, підтримки ветеранів, військовослужбовців, осіб, які постраждали внаслідок бойових дій, внутрішньо переміщених осіб та інших соціально вразливих категорій населення [6; 70]. Унаслідок цього індустрія гостинності трансформується із сфери надання сервісних послуг у важливий елемент забезпечення соціальної резильєнтності та відновлення людського потенціалу.

Разом із тим широкомасштабна війна суттєво трансформувала середовище функціонування підприємств індустрії гостинності, сформувавши нові інституційні, економічні, безпекові та поведінкові умови їх розвитку. Воєнні ризики, зміна структури попиту, руйнування інфраструктури, порушення логістичних зв'язків, дефіцит трудових ресурсів, міграційні процеси, обмеження інвестиційної активності та зростання операційних витрат істотно вплинули на параметри їх економічної стійкості та конкурентоспроможності. За таких умов розвиток підприємств індустрії гостинності визначається сукупністю взаємопов'язаних факторів, які відображають специфіку функціонування галузі в умовах воєнної економіки та потребують системного врахування під час формування стратегій їх адаптації й розвитку.

У сучасному науковому дискурсі [13; 45; 52] розвиток підприємств індустрії гостинності інтерпретується як результат взаємодії економічних, соціальних, інституційних, просторових і безпекових детермінант, вплив яких визначає траєкторію функціонування та трансформації галузі. В умовах воєнної економіки відбувається переорієнтація системи факторів розвитку, коли поряд із традиційними ринковими чинниками визначального значення набувають фактори безпеки, стійкості та адаптивності. Це зумовлює суттєву зміну умов господарювання підприємств індустрії гостинності, що проявляється у деструкції їх матеріально-технічної бази, порушенні цілісності інфраструктурного забезпечення, трансформації просторової організації

господарської діяльності та релокації підприємств у регіони з нижчим рівнем безпекових ризиків. Одночасно змінюються географія туристичних потоків і структура попиту на послуги гостинності, звужується місткість внутрішнього та зовнішнього ринків, погіршується міжнародна туристична привабливість держави, а функціонування підприємств ускладнюється внаслідок порушення логістичних зв'язків, обмеження транспортної доступності та необхідності перебудови систем ресурсного забезпечення. Додатковий негативний вплив здійснюють накопичені наслідки попередніх кризових явищ, насамперед пандемії COVID-19, які в поєднанні з воєнними викликами поглиблюють фінансову нестійкість суб'єктів господарювання, знижують їх інвестиційний потенціал і ліквідність. Водночас нестабільність енергозабезпечення, дефіцит трудових ресурсів, зумовлений міграційними процесами та мобілізацією, а також посилення конкуренції за кваліфікований персонал істотно ускладнюють забезпечення безперервності бізнес-процесів і знижують потенціал розвитку підприємств галузі. Сукупність зазначених чинників формує нову модель функціонування індустрії гостинності, у якій ключовими передумовами довгострокового розвитку стають економічна стійкість, організаційна гнучкість, здатність до адаптації, диверсифікація ресурсного забезпечення та інтеграція сучасних управлінських інструментів у процеси забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Науковець А. Парфіненко виділяє такі основні усталені тенденції розвитку підприємств індустрії гостинності, що визначають їх загальні параметри господарювання в сучасних умовах: поширення сфери інтересів цих підприємств на інші продукти й послуги; зростаюча демократизація підприємств індустрії гостинності, що формує передумови для покращення доступності послуг цих підприємств для масового споживача; поглиблення спеціалізації підприємств індустрії гостинності, що дозволяє підвищувати рівень задоволеності потреб споживачів та орієнтуватися на конкретні цільові сегменти цього ринку; розвиток нових видів туризму (екологічного, пригодницького, екстремального, зеленого тощо) та диверсифікація

підприємств індустрії гостинності, що дозволяє задовольнити інтереси найбільш вибагливих споживачів, відвідувачів і гостей індустрії гостинності; глобалізація та концентрація господарської діяльності підприємств індустрії гостинності, що формалізується у створенні спеціалізованих корпорацій, асоціацій, міжнародних неурядових організацій та дозволяє більш ефективно відстоювати інтереси цих підприємств у глобальному ринковому середовищі; посилення персоніфікації обслуговування споживачів та забезпечення стратегічної орієнтації на задоволення специфічних потреб кожного; цифрова трансформація та структурні перетворення господарської діяльності підприємств індустрії гостинності [66, с. 203].

Важливим аспектом забезпечення прибутковості та динамічної конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності в умовах дестабілізуючого впливу ризиків і загроз є їх гнучкість і здатність оперативного адаптовуватись до зміни параметрів функціонування ринкового середовища [62, с. 112]. Це потребує дотримання високих стандартів обслуговування споживачів (гостей, відвідувачів), гарантування безпеки останніх, забезпечення гігієни та оздоровчих заходів, оптимізації бізнес-процесів підприємств, розширення асортименту послуг та створення нових форматів функціонування підприємств індустрії гостинності, покращення компетенцій кадрового персоналу, орієнтації на посилення екологічних аспектів господарювання, розвиток інклюзивної компоненти підприємств індустрії гостинності.

На думку І. Федішин та А. Бойко, ефективність і конкурентоспроможність підприємств індустрії гостинності визначаються впливом специфічних для цієї галузі детермінант, головними з яких науковці, зокрема, виділяють такі:

(1) якість надання послуг, що формалізується у високих стандартах обслуговування споживачів із боку кадрового персоналу;

(2) якість продукту передбачає гарантування безпечності продовольства та відповідність високим якісним критеріям надаваних послуг;

(3) інноваційна компонента розвитку підприємств індустрії гостинності, що формує передумови для підвищення оперативності розвитку їх бізнес-процесів та зростання привабливості цих підприємств для потенційних споживачів послуг індустрії гостинності;

(4) фізичне розміщення та локація підприємства індустрії гостинності, що формує зручність для потенційних споживачів і додаткові конкурентні переваги для підприємств на ринку;

(5) маркетингова стратегія та рекламна кампанія, котрі визначають тактику ведення конкурентної боротьби підприємств індустрії гостинності на цільових сегментах ринку;

(6) технологія формування ціноутворення на продукти і послуги підприємств, що формалізується під впливом доступу до ресурсів, параметрами розвитку бізнес-процесів і ціновою політикою на ринку;

(7) соціальна спрямованість підприємств індустрії гостинності та посилення їх інклюзивної компоненти в контексті забезпечення орієнтованості на задоволення потреб всіх категорій потенційних споживачів;

(8) кооперація та інтеграція підприємств індустрії гостинності з метою обміну досвідом, масштабування ресурсного базису та посилення конкурентних переваг на ринку;

(9) інформаційно-аналітичного інструментарій аналізування тенденцій розвитку цільових сегментів споживчого ринку [105, с. 96].

Ефективний розвиток підприємств індустрії гостинності формує передумови для розбудови інфраструктури регіону, сприяє суспільному поділі праці та спеціалізації виробництва, диверсифікує ринки національної економіки, активізує темпи створення доданої вартості за умови мінімального використання природних ресурсів, забезпечує гнучкість національної економіки до зміни параметрів дестабілізуючих викликів і загроз, формує базис для вирівнювання диспропорцій просторово-територіального розвитку [28, с. 98]. На рис. 1.3 представлено декомпозицію основних видів підприємств індустрії гостинності в сучасних умовах господарювання.

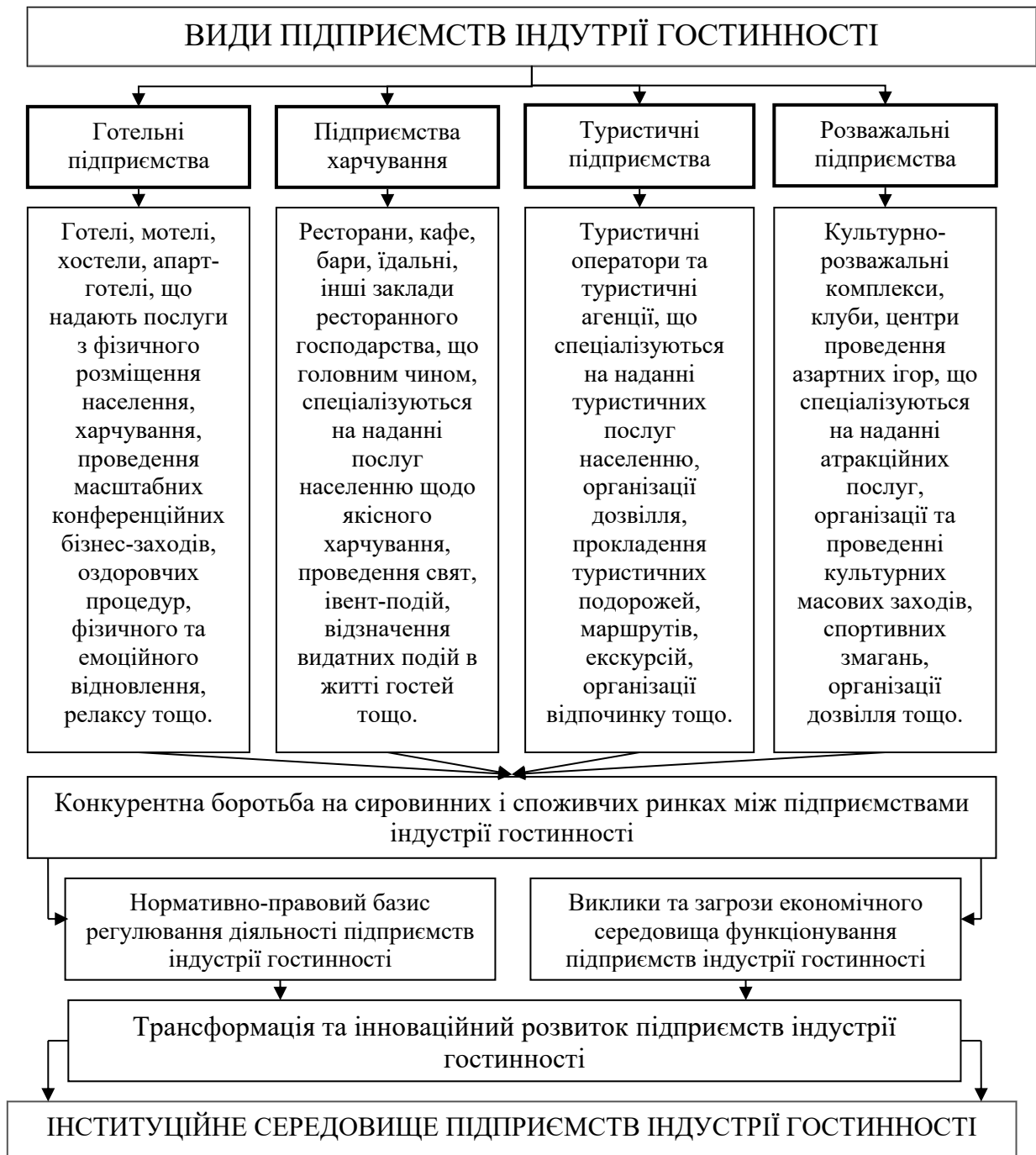


Рис. 1.3. Декомпозиція основних видів підприємств індустрії гостинності в сучасних умовах господарювання (побудовано автором на основі даних [25; 50])

Слід відзначити, що такий поділ підприємств індустрії гостинності в певній мірі є дещо умовним, адже доволі часто ці підприємства диверсифікують надання власних послуг споживачів і можуть виходити за межі власної виключної спеціалізації з урахуванням обсягу трансакційних витрат на обслуговування бізнес-процесів надання таких послуг.

Таким чином, орієнтація на стратегію диверсифікації господарської діяльності дозволяє мінімізувати ризики функціонування підприємств на ринку, розширити коло постійних відвідувачів і гостей в індустрії гостинності, масштабувати обсяги отримуваного доходу, підвищити рівень оборотності коштів підприємств індустрії гостинності, забезпечити ліквідність останніх і в сукупності зміцнити конкурентні позиції цих підприємств на ринку. Сучасні умови господарювання загострюють потребу в проведенні цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності в контексті підвищення оперативності розвитку їх бізнес-процесів, захисту інформаційних даних, зменшення параметрів невизначеності прийняття управлінських рішень, а також покращення рівня обслуговування й задоволення потреб споживачів.

Очевидно, що розвиток цифрових трансформаційних процесів підприємств індустрії гостинності визначається параметрами галузевої специфіки їх господарювання та особливостей. Основними серед таких галузевих специфічних особливостей розвитку підприємств індустрії гостинності доцільно виділити такі: (1) стратегічна важливість територіального розміщення конкретного підприємства індустрії гостинності, що може суттєво впливати на масштаби його господарювання, обсяги отримуваного доходу та формування конкурентних переваг на ринку; (2) чітко виражений сезонний характер господарської діяльності підприємств індустрії гостинності, що впливає на темпи та обсяги надходжень доходів на підприємство протягом календарного року та вимагає диверсифікації основних напрямів господарської діяльності в контексті мінімізації ринкових ризиків; (3) залежність від параметрів інституційного базису, політичної та економічної ситуації в державі, рівня доходів населення, платоспроможного попиту, світогляду та культури громадян, безпекової ситуації; (4) достатньо високий рівень оборотності коштів підприємств індустрії гостинності, стимулює розвиток процесів їх ділової активності з базовими контрагентами; (5) підприємства індустрії гостинності створюють додану вартість у сфері послуг, що не потребує залучення значних природних та енергетичних

ресурсів; (6) визначальним детермінантом ефективності функціонування підприємств індустрії гостинності та забезпечення їх динамічної конкурентоспроможності є кваліфікація кадрового персоналу цих підприємств, що визначає параметри рівня обслуговування споживачів, задоволеність інтересів останніх та формування іміджу й репутації підприємств індустрії гостинності на ринку [44]; (7) ефективність розвитку базових бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності суттєво залежить від їх маркетингової політики та інформаційно-популяризаційної кампанії позиціонування цих підприємств на ринку; (8) нематеріальний характер надаваних послуг підприємства індустрії гостинності, що фактично цілком споживаються контрагентами безпосередньо в процесі їх надання та формують фідбек від споживачів через призму задоволеності його потреб, внутрішнього світосприйняття та отриманих емоцій; (9) достатньо високий рівень диверсифікації діяльності підприємств індустрії гостинності та широкий асортимент набору надаваних суміжних послуг (проживання, харчування, розваги, екскурсійні тури тощо), що формує додаткові джерела отримання доходу, мінімізує ризики господарювання та посилює конкурентні переваги підприємств на ринку; (10) підприємства індустрії гостинності, переважно, є представниками малого та середнього бізнесу, що відзначається високими гнучкими характеристиками та легкістю адаптації до змiну умов економічного середовища функціонування цих підприємств; (11) ринок послуг індустрії гостинності характеризується високою насиченістю та рівнем конкурентного середовища, що формує передумови для еволюційного розвитку підприємств, удосконалення їх бізнес-процесів та дотримання високих стандартів обслуговування гостей [68]; (12) поширена практика горизонтально-вертикальної кооперації та інтеграції підприємств індустрії гостинності в контексті власного позиціонування на цільових сегментах споживчого ринку.

Цифрові трансформаційні перетворення підприємств індустрії гостинності формують базис для покращення доступності їх послуг

потенційному споживачу, підвищення оперативності розвитку бізнес-процесів та зміцнення конкурентоспроможності підприємств на ринку. Так, Валінкевич Н. і Шестакова А. виділяють ряд таких конкурентних переваг, що створюють цифрові трансформаційні перетворення для підприємств індустрії гостинності: врахування досвіду споживачів через використання ресурсу цифрових технологій в ході вдосконалення бізнес-процесів підприємств, що робить останніх більш наближеними до вимог і потреб споживчого ринку; удосконалення процесів збору, впорядкування та систематизації інформаційних даних в контексті підвищення рівня визначеності розробки та прийняття управлінських рішень підприємств індустрії гостинності; автоматизація бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності дозволяє масштабувати обсяги отриманого доходу та збільшити рівень їх рентабельності на засадах підвищення оперативності надання послуг підприємствами споживачів; цифрова трансформація підприємств індустрії гостинності дозволяє здійснювати верифікацію інформаційних даних, що мінімізує ризики прийняття ірраціональних управлінських рішень та обсяги трансакційних витрат підприємств; покращення інформаційно-комунікаційної взаємодії підприємств індустрії гостинності з базовими контрагентами, що формує синергійний ефект масштабування результатів їх господарювання та позиціонування на ринку [14].

Цифровізація та доступність інфраструктури забезпечують повноцінну взаємодію учасників суспільно-економічного обміну, стимулюють появу персоніфікованих сервісних моделей і sharing-сервісів на ринку. Використання ресурсно-функціональних спроможностей цифрових інструментів забезпечує для підприємств індустрії гостинності розширити цільову аудиторію надаваних послуг, покращити якість обслуговування споживачів, активізувати темпи розширеного відтворення тощо. Загалом, використання цифрових інструментів підприємствами індустрії гостинності формують передумови для зміцнення їх взаємовідносин з гостями, активізації процесів збільшення обсягів реалізації базових послуг, зростання якості

останніх, покращення емоційного сприйняття гостями сервісів підприємств індустрії гостинності [93, с. 133, 137]. Цифрові глобалізаційні процеси відграють системну роль у зміні стратегічної парадигми функціонування підприємств індустрії гостинності та формалізації детермінант забезпечення ефективності розвитку цих підприємств. Створення цифрових платформ кардинально змінює господарські відносини між ключовими учасниками ринку продуктів і послуг індустрії гостинності. Цифрова трансформація відкриває нові можливості для розвитку підприємств цієї сфери господарювання. Збільшення кількості інтернет-користувачів і можливості цифрових технологій формують передумови для підприємств щодо можливостей охоплення більшої кількості аудиторії для потенційних споживачів і більш якісного задоволення споживчих потреб останніх. Під впливом цифрових технологій формується якісно новий тип споживача, для якого важливими є швидке задоволення потреб, зручність обслуговування та задоволення потреб у момент їх виникнення [34, с. 276].

Група науковців під керівництвом М. Стегней виділяє такі основні стратегічні напрями впровадження цифрових технологій в практику господарювання підприємств індустрії гостинності:

(1) системи автоматизованого управління бізнес-процесами, що дозволяють в онлайн-режимі моніторити продажі, керувати запасами, проводити аналіз ефективності господарських операцій, інтегрувати ключові бізнес-процеси підприємств індустрії гостинності в єдину автоматизовану управлінську підсистему;

(2) інструменти онлайн бронювання продуктів і послуг підприємств індустрії гостинності, що не лише покращує комфорт і зручність для споживача, відвідувача чи гостя, але й масштабує обсяги продажів;

(3) засоби цифрового маркетингу з використанням ресурсних можливостей соціальних мереж (Instagram, Facebook, TikTok та ін.) охоплення цільової аудиторії на ринку, покращення взаємодії з споживачами, здійснення рекламних кампаній, популяризації підприємства індустрії гостинності на

ринку;

(4) інструменти «Big Data» для структуризації, опрацювання, аналізування та безпечного зберігання великого масиву інформаційно-аналітичних даних і покращення параметрів визначеності прийняття управлінських рішень;

(5) автоматизація бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності, роботизація окремих господарських процесів, де це є можливим, зменшення людського втручання в процесі використання ресурсів, автоматизація системи управління запасами у контексті підвищення ефективності розвитку підприємств та покращення рівень задоволеності потреб споживачів;

(6) використання інтерактивних технологій (електронні меню, екрани тощо), що не лише покращує сприйняття споживачами інформації, але й дозволяє оперативно корегувати та вносити зміни в інформаційні бази, що знижує розмір операційних витрат підприємств індустрії гостинності [91, с. 28-29].

Цифрова трансформація підприємств індустрії гостинності створює інноваційні можливості для підвищення ефективності розвитку бізнес-процесів, залучення нових гостей і збільшення лояльності вже існуючих. Інтеграція штучного інтелекту, великих даних, мобільних додатків, інтернету речей та інструментів кібербезпеки дозволяє оптимізувати базові бізнес-процеси та підвищити рівень обслуговування споживачів, що є стратегічно важливим детермінантом забезпечення динамічної конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності в сучасних умовах господарювання. Ці технології дозволяють не лише підприємствам адаптуватися до нових умов ринку, але й формують передумови для скорочення обсягу операційних витрат, підвищення продуктивності праці кадрового персоналу та забезпечення довготривалих конкурентних переваг на ринку [37, с. 155].

Процеси цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності визначають параметри формування іміджу та репутації останніх на ринку. Адже, ресурсні можливості Інтернету та соціальних мереж дозволяють в

оперативному режимі писати відгуки, фідбеки та скарги від гостей, а також формувати ефективні механізми своєчасно реагування на них з боку керівництва підприємств. У поєднанні з персоналізованим обслуговуванням, цифрові інструменти є засобом підвищення операційної ефективності та задоволеності споживачів підприємств індустрії гостинності. Своєю чергою, технологічна інтеграція, що базується на аналітиці баз даних і використанні інструментів штучного інтелекту раціоналізує процеси розробки та прийняття дієвих управлінських рішень [67, с. 173-175]. Цифровізація підприємств індустрії гостинності формують для них такі конкурентні переваги на ринку: створення нових робочих місць у сфері цифрових технологій; впровадження інновацій і подолання цифрового розриву з іншими галузями та іноземними підприємствами-конкурентами; оптимізація витрат і ціни кінцевих продуктів й послуг; формування ефективних інструментів масштабування бізнесу; підвищення лояльності до підприємства через покращення комунікації з споживачами й бізнес-партнерами; оптимізація адміністративно-управлінських бізнес-процесів; використання інструментів розумних платежів і оплати гостей тільки тих послуг, які він споживає; наявність можливості оплачувати послуги онлайн, не виходячи з дому; можливість детально ознайомитися з продуктами та послугами підприємств, використовуючи пошукові системи, відеоролики, прочитавши відгуки на різноманітних форумах [96, с. 171-172].

Очевидно, що галузева специфіка функціонування підприємств індустрії гостинності визначають особливості процесів розвитку їх цифрової трансформації. Організаційно-економічні особливості цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності характеризуються специфікою організації господарських відносин у сфері індустрії гостинності, що формалізується під впливом політико-безпекових, інституційно-правових і культурно-гуманітарних чинників. Сюди слід віднести проблеми обмеженої ліквідності та інвестиційних ресурсів підприємств індустрії гостинності через наслідки пандемії COVID-19 та широкомасштабної збройної агресії РФ проти

України, що стримує процеси їх цифрової трансформації; високий рівень інтеграції організаційних підрозділів підприємств індустрії гостинності, що формалізує необхідність побудови цілісної універсальної системи цифровізації господарських бізнес-процесів цих підприємств; нерозвиненість кредитних відносин підприємств індустрії гостинності з банками через високі відсоткові ставки за кредитами та ризики надання позик в умовах правового режиму воєнного стану, що обмежує фінансово-ресурсний базис розвитку процесів цифрової трансформації підприємств.

Техніко-технологічні особливості цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності визначають технічні та апаратні аспекти цифровізації бізнес-процесів цих суб'єктів господарської діяльності. Основними структурними техніко-технологічними особливостями цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності є такі: доцільність адаптації цифрових інструментів під аспект сезонності ведення бізнесу в цій сфері, що диференціює масштаби господарювання протягом календарного року, середньорічну чисельність працівників, обсяги вхідної та вихідної інформаційно-аналітичної інформації [112]; орієнтація на високий рівень горизонтально-вертикальної диверсифікації господарської діяльності підприємств індустрії гостинності, що потребує врахування техніко-технологічних аспектів різних видів продуктів і послуг цих підприємств; доцільність забезпечення надійності та безпеки інтернет-платежів підприємств індустрії гостинності, їх контрагентів і споживачів, масштаби яких відзначають стійку тенденцію до зростання.

Збутові, постачальницькі та логістичні аспекти розвитку підприємств індустрії гостинності визначають маркетингово-ринкові особливості цифрової трансформації. Першочергово, сюди слід віднести: релевантність нематеріальних логістичних потоків підприємств індустрії гостинності, що вимагає їх адекватного цифрового упорядкування та покращення рівня керованості в процесі господарювання; доцільність активної рекламної підтримки та популяризації продуктів і послуг підприємств індустрії

гостинності в Інтернет-середовищі, соціальних мережах, спеціалізованих онлайн-платформах, що диференціює маркетингову стратегію підприємств відповідно до цифрового середовища розвитку підприємств; високий факторний вплив таких детермінант, як імідж і репутація підприємства індустрії гостинності на процеси ефективності його господарювання, що потребує імплементації довгострокової стратегії якісного позиціонування на ринку.

Критично важливим є ідентифікація соціально-психологічних особливостей розвитку процесів цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності, основними серед яких є такі: важливість людського чинника в забезпеченні ефективності розвитку підприємств індустрії гостинності, адже останній визначає параметри формування іміджу підприємств, забезпечує освоєння та впровадження цифрових інструментів, визначає стратегічні параметри покращення останніх; доцільність покращення цифрової грамотності населення, як основних споживачів продуктів і послуг підприємств індустрії гостинності; специфікація сприйняття змін цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності, як його працівниками, так і споживачами, що може формалізуватися, як в позитивному, так й в негативному аспекті, через потребу в набутті нових знань, вмінь і навичок у процесі освоєння інноваційних цифрових технологій. Структуризація особливостей розвитку цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності в сучасних умовах представлена на рис. 1.4.

Індустрія гостинності одна із найбільш технологічно залежних галузей. Без цифрових технологій управління та адміністрування базових бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності суттєво втрачаються ринкові позиції останніх. Процеси цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності дозволяють покращити управління запасами, впровадити онлайн-бронювання та резервуванням, систематизувати споживчу базу. Впроваджуючи цифрові технології, підприємства можуть моніторити дані гостей і динаміку зміни їх споживчих потреб й уподобань, управляти рівнями

запасів, обробляти платежі та замовлення. Це допомагає мінімізувати обсяги витрат, підвищити ефективність розвитку бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності та покращити стандарти обслуговування гостей, поряд з основними конкурентами на ринку [27, с. 411].



Рис. 1.4. Структуризація особливостей цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності (авторська розробка)

Розвиток процесів цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності є реально обумовленою потребою сучасних глобалізаційних викликів й тотальної інформатизації суспільно-економічних відносин. Інноваційні технології є стратегічним базисом забезпечення динамічної

конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності в умовах загострення конкурентної боротьби на ринку, як за ресурси, так і за потенційного споживача послуг індустрії гостинності. Цифрову трансформацію підприємств індустрії гостинності доцільно позиціонувати через призму формування таких конкурентних переваг на ринку, як підвищення оперативності розвитку бізнес-процесів підприємств, зниження рівня невизначеності прийняття управлінських рішень, мінімізація обсягів операційних і трансакційних витрат у процесі господарювання, захист і надійне зберігання інформаційно-аналітичних баз даних підприємств в умовах наростаючих кібератак, можливості покращення рівня обслуговування гостей і задоволеності їх споживчих потреб, що в сукупності формує передумови для масштабування господарської діяльності підприємств індустрії гостинності.

1.3. Науково-методичні засади дослідження цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності

Цифрова трансформація підприємств індустрії гостинності є складним комплексним процесом, що агрегується з функціональних етапів і структурних перетворень, ефективний розвиток яких потребує обґрунтування адекватної методики дослідження. Ця методика формує передумови не лише для мінімізації ризиків виникнення помилок у процесі дослідження, проведення раціонального аналізу розвитку трансформаційних процесів підприємств індустрії гостинності, але й формулювання достовірних висновків за результатами дослідження, що є фундаментальним базисом розробки ефективних управлінських рішень. Використання адекватного науково-методичного інструментарію дослідження дозволяє усунути нерелевантні інформаційно-аналітичні дані, встановити істотні взаємозв'язки і взаємозалежності між досліджуваними явищами та процесами, сфокусуватися на застосуванні ефективних методів наукового пізнання, а

також створити базис для прогнозування основних параметрів розвитку досліджуваних процесів і явищ на перспективу.

Під методикою наукового дослідження розуміють сукупність прийомів дослідження, включаючи техніку і різноманітні операції з фактичним матеріалом [111, с. 56]. Водночас, прийомами дослідження є методи наукового пізнання, тобто способи дослідження явищ, планомірний підхід до їх вивчення, послідовність дій під час проведення наукового дослідження [42, с. 57]. Науковий метод – це впорядкована сукупність способів впливу на об’єкт, відповідно до конкретного етапу дослідження, використання технічних прийомів й проведення операцій з теоретичним і практичним матеріалом у визначеній послідовності. Водночас, методичний апарат складається з принципів організації та проведення наукового дослідження; методів здійснення наукового дослідження та способів визначення стратегічних параметрів його розвитку; наукового апарату, який формується на основі понятійно-категорійного базису дослідження [47, с. 39-40]. Таким чином, під методом наукового пізнання слід розуміти сукупність правил, способів, інструментів та прийомів дослідження соціально-економічних процесів і явищ, що дозволяють структурувати останні, ідентифікувати їх основні системні характеристики та визначити пріоритетні напрями розвитку на перспективу.

Стратегічною метою проведення наукового дослідження є всебічне, достовірне вивчення структури досліджуваного об’єкту, ідентифікація його характеристик й взаємозв’язків на основі сформованої сукупності принципів й методів пізнання, а також одержання корисних для діяльності людини результатів, які можуть бути імplementовані в практичну діяльність і спроможні забезпечити створення корисного соціально-економічного ефекту для суспільства та держави в цілому [33, с. 39-40]. У методиці організації наукових досліджень виділяють два стратегічних рівні пізнання: (1) теоретичний – передбачає висунення і розвиток наукових гіпотез й теорій, формулювання законів і виведення з них логічних взаємозв’язків, порівняння

різноманітних припущень щодо стратегічних напрямів розвитку соціально-економічної системи (об'єкта); (2) емпіричний рівень спостереження і дослідження соціально-економічних процесів і явищ, експеримент, а також групування, класифікація та опис результатів дослідження, імплементація цих результатів у практичну сферу розвитку суспільно-економічних відносин [8, с. 40]. Синергічна взаємодія цих двох стратегічних рівнів наукового пізнання розвитку соціально-економічних процесів і явищ формує раціональний підхід у процесі виконання наукового дослідження, що дозволяє адекватні результати та достовірні висновки дослідження. Своєю чергою, надійність і достовірність даних, що одержують під час проведення наукового дослідження, забезпечуються такими базисними передумовами, як науково-обґрунтованою програмою статистичного спостереження та надійністю розробленого інструментарію дослідження; розробкою і правильним використанням категорійного апарату при збиранні первинних даних та контролі їх достовірності; вмілим та об'єктивним використанням різних методів обробки та аналізу первинної інформації [100, с. 92].

Побудова адекватних науково-методичних засад дослідження цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності ускладнюється, з огляду такі аспекти: (1) проблеми формування інформаційно-аналітичної бази проведення дослідження в умовах обмеженості державного фінансування процесів статистичного спостереження індустрії гостинності, що суттєво актуалізується в умовах широкомасштабної збройної агресії Російської Федерації проти України, а також труднощі по'язані зі збором статистичних даних на прифронтових і тимчасово окупованих територіях; (2) особливості галузевої спеціалізації підприємств індустрії гостинності вимагає організації статистичного спостереження спеціальних показників ефективності їх функціонування й параметрів розвитку процесів цифрової трансформації, що, на сьогодні, відзначається радше фрагментарним, ніж системним характером [115]; (3) дослідження процесів цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності передбачає врахування соціально-психологічних чинників, а

також мотивів і стимулів, як працівників підприємств, так й їх гостей, що відзначаються радше якісними, ніж кількісними характеристиками, а також потребують проведення анкетних досліджень, які виходять за межі традиційних форм статистичного спостереження; (4) доцільність врахування впливу технологічних аспектів і специфіки розвитку процесів цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності в ході побудови адекватного науково-методичного інструментарію дослідження [110]; (5) високий рівень спеціалізації та широкий спектр асортименту продуктів і послуг підприємств індустрії гостинності, що потребує суттєвої диференціації показників оцінювання ефективності цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності.

Формування науково-методичних засад дослідження цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності є складним комплексним процесом, що агрегується з низки послідовних дій, які представлені на рис. 1.5. Формування адекватної методики дослідження цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності потребує дотримання їх відповідності таким основним структурно-функціональним критеріям, як: (1) системність (полягає в ієрархічній підпорядкованості та взаємоузгодженості науково-методичного інструментарію дослідження, що націлений на врахування специфіки розвитку процесів цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності); (2) послідовність (передбачає упорядкування методів наукового пізнання та їх взаємне доповнення в процесі встановлення істотних залежностей, отримання результатів та формулювання висновків дослідження); (3) збалансованість (полягає у доцільності використання різних методів наукового пізнання в процесі дослідження, що дозволяють визначити не лише кількісні аспекти розвитку процесів цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності, але й ідентифікувати якісні детермінанти ефективності цифрової трансформації); (4) мультифункціональність (ресурсна спроможність методики дослідження забезпечити проведення комплексного оцінювання процесу цифрової трансформації підприємств індустрії

гостинності з урахуванням всіх його аспектів та етапів) [2; 35]; (5) зручність (методика дослідження цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності має бути простою та зрозумілою в користуванні, а також спроможною забезпечити отримання зрозумілих і доступних для аналізування результатів дослідження).



Рис. 1.5. Алгоритм побудови науково-методичних засад дослідження цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності

(авторська розробка)

Важливою характеристикою науково-методичного апарату дослідження процесів цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності є гнучкість, яка відображає його здатність адаптуватися до динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємств [68].

Така властивість забезпечує можливість оперативного коригування методичних підходів, інструментів оцінювання та системи показників відповідно до трансформації умов господарювання, зміни факторів впливу, появи нових цифрових технологій і посилення невизначеності економічного середовища. Примітно, що надійність науково-методичного апарату характеризує його спроможність забезпечувати отримання об'єктивних, достовірних і відтворюваних результатів дослідження навіть за умов інформаційної асиметрії, обмеженості статистично-аналітичного забезпечення, високої варіативності факторів впливу та невизначеності середовища функціонування підприємств індустрії гостинності [71]. Надійність методичного інструментарію визначає рівень його практичної придатності для формування обґрунтованих управлінських рішень і прогнозування результатів цифрової трансформації в умовах нестабільного економічного розвитку.

Обґрунтування науково-методичних засад дослідження цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності передбачає доцільність опрацювання базових цифрових інструментів, які є результатом науково-технічного прогресу та еволюційного становлення положень Індустрії 4.0. Індустрія 4.0 є результатом четвертої промислової революції, що відзначається інтеграцією цифрових технологій в розвиток господарських процесів на засадах формування саморегульованих кіберфізичних систем, що забезпечують можливість обміну даними в реальному часі та формують передумови для мінімізації втручання людини у виробничо-господарських процес.

Еволюційна зміна технологічних укладів та розвиток Індустрії 4.0 об'єктивно формалізує науково-методичні підходи до розвитку процесів цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності. У цьому контексті, посилюється стратегічна роль цифрових технологій в забезпеченні ефективності розвитку бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності, автоматизації господарських трансакцій та підвищені оперативності

прийняття управлінських рішень. Досягнення Індустрії 4.0 передбачають перехід до використання прогресивних науково-технологічних підходів до організації бізнес-процесів. Формування концепції Індустрії 4.0 розпочалося у 2011 році в рамках заходів промислової виставки в Ганновері, де урядом Німеччини було визначено стратегічну орієнтацію на доцільність і незворотність процесів цифрової трансформації суспільно-економічних відносин [20, с. 5].

Індустрія 4.0 є такою моделлю організації господарських відносин, за якої створюються передумови для горизонтально-вертикальної інтеграції «smart» обладнання, цифрових технологій та інновацій в гнучкі виробничо-господарські системи [131]. Концепція Індустрії 4.0 базується на використанні систем штучного інтелекту, розвитку робототехніки, кібертехнологій, Інтернету речей, технологій блокчейну тощо. Індустрія 4.0 – це скоординована ініціатива в напрямі мобілізації ресурсного базису щодо активізації темпів здійснення структурних цифрових перетворень суспільно-економічних відносин. Поняття Індустрії 4.0 формує системні переваги для розвитку горизонтально-вертикальної інтеграції та мінімізації витрат на обслуговування систем управління, а також відзначається експонентним характером зростання кількості інновацій, баз даних і можливостей модернізації бізнес-процесів суб'єктів підприємницької діяльності [36].

Індустрія 4.0 та цифрова революція вже відіграли стратегічно важливу роль у зміцненні конкурентних позицій підприємств індустрії гостинності. У цьому контексті доцільно виділити такі успішні стартапи, як: (1) Booking.com (гостинний агрегатор, який дав можливість потенційним споживачам ознайомлюватись з можливостями розміщення в будь-якій точці світу); (2) AirB & B – повторний успіх Booking.com, що сформував новий ринок оренди апартаментів; (3) багаточисельні агрегатори таксі – Uber, Gett та їхні клони, що сформували передумови для залучення в малий бізнес людей, навіть, з низьким рівнем підприємницької ініціативи та покращили фізичну доступність послуг підприємств індустрії гостинності [93, с. 134].

Фактично революцію в реалізації маркетингової політики підприємств індустрії гостинності, підвищенні ефективності розвитку їх бізнес-процесів, масштабуванні господарської діяльності та зміцненні конкурентних позицій на ринку зробили ресурсні потужності соціальних мереж (Facebook, Instagram, Tik-Tok тощо). Можливості охоплення масштабної цільової аудиторії гостей індустрії на цільових сегментах споживчого ринку сформували передумови для масштабного зміцнення конкурентних переваг підприємств індустрії гостинності, що, очевидно, вимагає врахування таких технологічних аспектів у процесі обґрунтування науково-методичних засад дослідження цифрової трансформації цих підприємств.

Основними цифровими продуктами Індустрії 4.0, що формують базисну основу для цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності є такі:

(1) інтернет речей – цифрова технологія, що формує передумови для покращення рівня якості обслуговування споживачів підприємств індустрії гостинності, шляхом інтеграції віддалених пристроїв в одну цілісну автоматизовану систему управління, що дозволяє оперативно адаптувати параметри обслуговування гостей у відповідності до зміни його запитів і потреб [112];

(2) робототехніка – інноваційний продукт, що дозволяє автоматизувати цілий ряд господарських бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності, підвищити ефективність розвитку останніх, мінімізувати людське втручання та обсяги витрат на утримання кадрового персоналу підприємств;

(3) технології доповненої реальності (augmented reality) – цифрова технологія, що набула свого особливого поширення, насамперед, у період пандемії COVID-19, яка передбачає можливість створення віртуальних турів для споживачів підприємств індустрії гостинності на засадах максимізації ефекту присутності [115; 121];

(4) блокчейн-технології – формують можливості для автоматизації процесів обробки платежів і господарських трансакцій підприємств індустрії гостинності з контрагентами, покращення управління запасами, підвищення

рівня надійності зберігання даних господарських операцій та мінімізації ризиків виникнення потенційних помилок і зловживань з боку кадрового персоналу [122; 138];

(5) хмарні технології дозволяють автоматизувати бізнес-процеси підприємств індустрії гостинності, підвищити рівень захищеності та безпеки зберігання комерційних даних, покращити процес аналізування господарської діяльності, підвищити рівень обслуговування гостей, удосконалити облік і контроль за використанням ресурсів, забезпечити зростання ефективності господарської діяльності та масштабування її обсягів;

(6) штучний інтелект (artificial intelligence) – інноваційна технологія що дозволяє системно підвищити ефективність розвитку бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності в розрізі низки базових сегментів, серед яких покращення рівня обслуговування гостей, формування інформаційної бази уподобань останніх, прогнозування параметрів розвитку ринку індустрії гостинності, автоматизація господарських трансакцій, зміцнення конкурентних переваг підприємства на ринку;

(7) цифровий маркетинг (digital marketing) – це сукупність інструментів просування, при яких задіяні цифрові канали популяризації продуктів та підприємств індустрії гостинності, у тому числі з використанням ресурсних потужностей соціальних мереж, Google-інструментів тощо [142];

(8) CRM та BPM технології – об'єднують можливості системи управління взаємовідносинами з споживачами (CRM) та системи управління бізнес-процесами (BPM) підприємств індустрії гостинності [137; 145];

(9) Grid-технології – це географічно розподілена інфраструктура, яка об'єднує множину різних типів, доступ до яких користувач може отримати з будь-якої точки, незалежно від місця їх розміщення. Ця технологія надає колективний розподілений режим доступу до ресурсів і до зв'язаних з ними послугами в рамках глобально-розподілених організацій (підприємства які спільно використовують глобальні ресурси, бази даних, спеціалізоване програмне забезпечення тощо) [46, 75].

Очевидно, що вище згадані цифрові технології трансформації підприємств індустрії гостинності впливають на формування цілісної сукупності методів наукового пізнання в процесі побудови методики дослідження. Пріоритетним у процесі дослідження системних аспектів цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності є використання методів індукції та дедукції, що дозволяє не лише опрацювати теоретичні підходи до структуризації основних термінів і понять, визначити змістовні характеристики основних категорій, ідентифікувати спільні і відмінні риси досліджуваних соціально-економічних процесів і явищ, але й опрацювати прикладні аспекти організації бізнес-процесів цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності, сфокусуватися на ключових детермінантах ефективності розвитку підприємств, ідентифікувати релевантні взаємозв'язки і взаємозалежності в процесі ведення конкурентної боротьби підприємств індустрії гостинності в умовах структурних цифрових перетворень.

З метою розуміння теоретико-прикладних аспектів розвитку процесів цифрової трансформації на рівні конкретного підприємства індустрії гостинності доцільним є використання монографічного методу наукового пізнання. Цей метод дозволяє визначити основні критерії, чинники та залежності в процесі здійснення структурних цифрових перетворень у динаміці на рівні окремого досліджуваного підприємства, а також ідентифікувати основні проблеми та перешкоди розвитку цифрових трансформацій конкретного підприємства індустрії гостинності з урахування комплексного впливу низки факторів, серед яких економічні, фінансові, техніко-технологічні, соціальні, кадрові та інші. Отримані результати та висновки з використанням монографічного методу наукового пізнання є базисною передумовою для їх екстраполяції на господарську діяльність інших типових підприємств індустрії гостинності, що дозволяє мінімізувати ризики виникнення помилок та прийняття ірраціональних управлінських рішень у процесі цифрової трансформації підприємств.

У процесі формування статистичної сукупності даних за результатами

господарювання підприємств індустрії гостинності важливим аспектом є проведення порівняльних процедур між різними за типами, спеціалізацією та функціональною спрямованістю підприємств. У цьому контексті, доцільним є використання методу порівняльного аналізу, як у розрізі просторової вибірки статистичної сукупності даних, так і часової, що характеризує динаміку розвитку ефективності бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності. Використання методу порівняльного аналізу дозволяє визначити особливості цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності з урахуванням їх розміру, масштабів господарювання, галузевої спрямованості, інституційної основи формування капіталу, організаційно-правової форми господарювання, техніко-технологічної оснащеності тощо [113]. Своєю чергою, порівняльний аналіз розвитку процесів цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності в динаміці дозволяє врахувати вплив часових аспектів на здійснення цифрових структурних перетворень та ідентифікувати параметри ефективності розвитку бізнес-процесів підприємств за підсумками впровадження інноваційних цифрових технологій в практику господарювання. Порівняльний аналіз статистичних даних підприємств індустрії гостинності формує передумови не лише для визначення якісного впливу чинників на процеси цифрової трансформації, але й встановити між ними чіткі кількісні взаємозалежності та взаємозв'язки.

Стратегічно важливим у процесі дослідження цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності є проведення комплексної економічної діагностики їх господарської діяльності. Цей метод фокусується на визначенні недоліків в організації операційних бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності, ідентифікації основних перешкод у процесі масштабування діяльності з використанням цифрових технологій та структуризації конкурентних переваг підприємств індустрії гостинності на цільових сегментах споживчого ринку в умовах жорсткої конкурентної боротьби, як за доступ до ресурсів, так і потенційних гостей. Метод економічної діагностики відзначається масштабними розрахунками та обсягами опрацювання

економіко-статистичних даних підприємств індустрії гостинності, що дозволяє провести комплексне оцінювання їх господарської діяльності, як у розрізі внутрішнього (ресурси, технології, кадри, матеріально-технічна база), так і зовнішнього середовища (гості, відвідувачі, постачальники, ринок, інфраструктурне забезпечення тощо) підприємств.

Процеси цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності пов'язані не лише суто з кількісними параметрами їх розвитку, але й якісними. Адже, на здійснення структурних цифрових перетворень підприємств індустрії гостинності суттєвий вплив мають соціально-психологічні аспекти сприйняття цих процесів, як з боку працівників підприємств, так і споживачів їх продуктів та послуг. З огляду на це, важливим є дослідження соціально-психологічних мотивів і стимулів суб'єктів цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності на засадах використання методів соціально-психологічної ідентифікації цих детермінант (анкетування, опитування тощо). Дотримання такого комплексного підходу в процесі дослідження сформує передумови для: (1) верифікації інформаційно-статистичних даних на засадах отримання доступу до альтернативних джерел інформації; (2) посилення якісної складової розвитку процесів цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності, поряд з кількісними детермінантами її забезпечення; (3) мінімізації ризиків виникнення конфлікту інтересів та опору змінам з боку учасників суспільно-економічного обміну в ході цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності; (4) ідентифікації чинників, що мають вплив на розвиток цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності поза межами офіційних стандартних форм статистичної звітності; (5) покращення рівня задоволеності гостей підприємств індустрії гостинності в ході впровадження цифрових технологій в практику господарювання [157].

З метою обґрунтування пріоритетних напрямів формування організаційно-економічних засад розвитку цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності на перспективу доцільним є використання методу стратегічного проєктування, що передбачає фокусування на ключових

напрямах масштабування процесів цифрової трансформації, екстраполяції корисного ефекту від впровадження цифрових технологій в соціально-економічну площину, підвищення ефективності розвитку базових бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності та покращення рівня задоволеності потреб й інтересів гостей підприємств. Метод стратегічного проєктування передбачає використання процедур системного моделювання розвитку трансформаційних процесів на засадах складання песимістичного та оптимістичного сценаріїв розвитку подій та формалізації відповідного організаційно-економічного інструментарію максимізації корисного соціально-економічного ефекту від імплементації інноваційних цифрових рішень у практику господарювання підприємств індустрії гостинності. Використання методу стратегічного проєктування формує такі переваги у процесі формалізації науково-методичних засад цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності:

(1) забезпечує системну орієнтацію на мобілізацію ресурсного потенціалу підприємства індустрії гостинності з урахуванням його сильних конкурентних переваг у ході підвищення ефективності цифрової трансформації розвитку його бізнес-процесів;

(2) створює можливість вироблення комплексної та послідовної тактико-оперативної підтримки досягнення стратегічних цілей в процесі структурних трансформаційних перетворень підприємств індустрії гостинності;

(3) формує передумови для використання збалансованого організаційно-економічного інструментарію підвищення ефективності розвитку підприємств індустрії гостинності на засадах впровадження інноваційних цифрових інструментів ведення підприємницької діяльності [127; 136].

Відтак, процес формування адекватної методики дослідження цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності є комплексним, що агрегується з низки основних етапів (рис. 1.6).



Рис.1.6. Формування методики дослідження цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності (авторська розробка)

Дотримання сформованої етапності дій в процесі побудови методики дослідження цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності є критично важливим, з огляду на системність досліджуваних процесів. Використання цифрових технологій в діяльності підприємств індустрії гостинності є ефективним засобом для просування продуктів і послуг на ринку, а також стратегічним маркетинговим інструментом для налагодження ефективної комунікаційної взаємодії з основними контрагентами. Збільшення кількості користувачів інтернету та можливостей цифрових технологій дозволяє підприємствам індустрії гостинності охоплювати ширшу аудиторію, оперативно інформувати реальних і потенційних споживачів про нові пропозиції, формувати відповідний попит на послуги. Під впливом цифрових трансформацій формується новий тип споживача, для якого важливим є швидке задоволення потреб, зручність сервісу та реалізація потреби в момент її виникнення [39, с. 227].

Науково-методичні засади дослідження цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності доцільно розглядати як комплексну систему взаємопов'язаних концептуальних положень, принципів, методів та аналітичного інструментарію, спрямованих на пізнання закономірностей цифрової трансформації, оцінювання її результативності та формування ефективних механізмів управління відповідними процесами. Їх зміст охоплює теоретико-прикладне обґрунтування розвитку цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності в умовах підвищеної невизначеності та нестабільності середовища функціонування, забезпечує структурно-функціональне аналізування трансформаційних процесів, виявлення закономірностей, взаємозв'язків і взаємозалежностей між окремими складовими цифрових перетворень, а також ідентифікацію системних бар'єрів, що стримують розвиток і масштабування господарської діяльності підприємств. Водночас сформований науково-методичний апарат виступає інструментальною основою для проектування комплексу організаційно-економічних заходів, спрямованих на підвищення ефективності цифрової

трансформації, удосконалення бізнес-процесів, зміцнення конкурентних позицій підприємств індустрії гостинності та створення передумов для їх стійкого розвитку й розширеного відтворення в умовах цифрової економіки.

Висновки до розділу 1

Глобалізаційні процеси, розвиток науково-технічного прогресу, цифровізація економіки та масштабна інформатизація суспільно-економічних відносин формують об'єктивні передумови для цифрової трансформації підприємств як необхідної умови забезпечення їх конкурентоспроможності та довгострокового розвитку. За сучасних умов цифрова трансформація виходить за межі впровадження окремих інформаційних технологій і набуває ознак комплексного процесу модернізації бізнес-моделі, системи управління, бізнес-процесів та механізмів взаємодії із зовнішнім середовищем. Особливої актуальності ці процеси набувають в умовах широкомасштабної збройної агресії Російської Федерації проти України, коли поряд із завданнями підвищення економічної ефективності першочергового значення набувають забезпечення інформаційної безпеки, захист цифрової інфраструктури, протидія кіберзагрозам, підтримання безперервності господарської діяльності та підвищення адаптивності підприємств до динамічних змін зовнішнього середовища. За таких умов цифрова трансформація позиціонується не лише як інструмент оптимізації господарської діяльності, а й як стратегічний чинник забезпечення економічної стійкості, інформаційної безпеки та ефективного управління підприємством.

Обґрунтовано, що розвиток процесів цифрової трансформації підприємств визначається комплексом взаємопов'язаних концептуальних засад, які формують інституційне, технологічне, кадрове та соціально-економічне підґрунтя відповідних структурних перетворень. До таких засад належать інституційно-регуляторні чинники, що визначають умови функціонування цифрового середовища, рівень розвитку нормативно-правового забезпечення цифровізації та вплив інформаційно-гібридних загроз;

науково-технічні чинники, пов'язані з розвитком цифрових технологій, масштабуванням інновацій, комерціалізацією цифрових рішень та інтеграцією сучасних інформаційних систем у господарську діяльність; інтелектуально-кадрові чинники, що характеризують рівень цифрових компетентностей персоналу, розвиток людського капіталу, автоматизацію бізнес-процесів і формування цифрової корпоративної культури; соціально-економічні чинники, які відображають структурні зміни в економіці, трансформацію моделей споживання, безпекові виклики та зміну критеріїв ефективності функціонування підприємств. Саме комплексний вплив зазначених детермінант визначає масштаби, темпи та результативність цифрової трансформації.

Доведено, що цифрова трансформація має стратегічне значення для забезпечення розвитку підприємств індустрії гостинності, діяльність яких характеризується високою залежністю від якості інформаційного забезпечення, швидкості обробки даних, оперативності прийняття управлінських рішень та рівня орієнтованості на гостей. Галузева специфіка підприємств індустрії гостинності обумовлюється територіальною локалізацією бізнесу, сезонністю попиту, залежністю від політичної, економічної та безпекової ситуації, високою часткою сервісної складової, нематеріальним характером послуг, значним впливом людського чинника на формування якості обслуговування, а також високим рівнем конкуренції та диверсифікації ринку. Сукупність зазначених особливостей зумовлює необхідність формування спеціалізованих підходів до цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності, орієнтованих на підвищення їх адаптивності, гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Встановлено, що цифрова трансформація формує комплекс системних конкурентних переваг підприємств індустрії гостинності, які проявляються у підвищенні ефективності бізнес-процесів, скороченні часу прийняття управлінських рішень, зменшенні рівня інформаційної невизначеності,

оптимізації операційних і трансакційних витрат, забезпеченні надійного захисту цифрових ресурсів та інформаційних баз даних, а також у розширенні можливостей персоналізації послуг і покращенні якості споживчого сервісу. Використання сучасних цифрових технологій сприяє підвищенню продуктивності використання ресурсного потенціалу, розширенню каналів взаємодії зі споживачами, розвитку цифрових сервісів, освоєнню нових сегментів ринку та формуванню стійких конкурентних позицій підприємств. У довгостроковій перспективі це створює передумови для масштабування господарської діяльності, зміцнення економічної стійкості підприємств та забезпечення їх розширеного відтворення.

Доведено, що забезпечення наукової обґрунтованості дослідження цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності потребує формування комплексних науково-методичних засад, які інтегрують концептуальні положення, принципи, методи, показники та аналітичний інструментарій оцінювання відповідних процесів. Такі засади виконують не лише пізнавальну функцію щодо дослідження закономірностей цифрової трансформації, а й формують методичне підґрунтя для проєктування організаційно-економічних механізмів її реалізації, оцінювання результативності цифрових перетворень та обґрунтування управлінських рішень щодо їх подальшого розвитку. Запропонована методика дослідження ґрунтується на послідовному проходженні підготовчого, апробаційного та формалізаційного етапів, що забезпечує логічну завершеність дослідницького процесу, цілісність використання методичного інструментарію, достовірність отриманих результатів і можливість їх практичного застосування. Практична цінність сформованих науково-методичних засад полягає у можливості їх використання як теоретичної та прикладної основи для розроблення стратегій цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності, підвищення ефективності їх функціонування та забезпечення стійкого розвитку в умовах високої динамічності й невизначеності сучасного економічного середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

2.1. Стан і передумови розвитку підприємств індустрії гостинності в епоху цифровізації

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації економічного простору індустрія гостинності вирізняється значною динамікою та глибинними трансформаційними процесами. За останні роки її розвиток зазнав суттєвих якісних змін, зумовлених активним упровадженням інформаційно-комунікаційних технологій, мобільних додатків, соціальних мереж і новітніх цифрових платформ. Вказані чинники докорінно трансформували механізми взаємодії між споживачами та суб'єктами гостинного бізнесу, що обумовило зміну моделей ведення господарської діяльності в цій сфері.

Сучасний споживач характеризується зростанням рівня вимогливості, орієнтацією на якість, індивідуалізацію та цінність отриманого сервісу. Відтак, підприємства індустрії гостинності повинні забезпечувати не лише базові функції розміщення й відпочинку, а й формувати *додаткову споживчу цінність* у вигляді унікального досвіду, комфорту та емоційної задоволеності. У цьому контексті гостинність інтерпретується як комплексна категорія, що поєднує організаційно-економічні, управлінські та соціально-психологічні складові, спрямовані на формування тривалих відносин із гостями та зміцнення конкурентних позицій суб'єктів досліджуваного бізнесу.

Впровадження цифрових інновацій у сфері гостинності в Україні виступає ключовим чинником підвищення її економічної ефективності та збереження стійкості у складних умовах воєнного часу. Такі інновації слід розглядати як сукупність *новаторських ідей, технологій, управлінських методів та організаційних рішень із використанням цифрових інструментів*, що забезпечують покращення якості обслуговування, оптимізацію виробничо-

господарських процесів, зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності. Економічний ефект від їх застосування виявляється у зростанні доходів за рахунок розширення бази гостей індустрії, підвищенні рівня лояльності споживачів, ефективнішому використанні ресурсного потенціалу та адаптації послуг гостинності до швидкозмінних ринкових потреб.

Серед основних напрямів впровадження цифрових інновацій у закладах гостинності варто виокремити:

- інформаційно-технологічні інновації, які передбачають використання штучного інтелекту для трансформації даних у персоналізований сервіс, інтеграції чат-ботів у систему споживчої підтримки, застосування мобільних додатків і цифрових платформ для персоналізації споживчого досвіду та зниження витрат на обслуговування;
- управлінські цифрові інновації, спрямовані на вдосконалення системи управління персоналом (*e-HR*), впровадження методів аналітики даних для прогнозування попиту, планування завантаженості та оптимізації внутрішніх бізнес-процесів;
- екологічні цифрові новації, що охоплюють застосування енергозберігаючих технологій, цифрових рішень для моніторингу та оптимізації споживання ресурсів, а також «зелених» практик і принципів сталого розвитку з метою підвищення економічної та екологічної результативності;
- сервісно-продуктові інновації, які передбачають упровадження робототехніки, безконтактних технологій обслуговування, систем голосового управління, а також технологій доповненої реальності (*AR* або *VR*), що створюють нові формати взаємодії з споживачами та підвищують якість наданих послуг.

Ефективність впровадження цифрових технологій в індустрії гостинності значною мірою визначається станом національної цифрової інфраструктури, яка створює базові умови для поширення інноваційних

рішень. Інфраструктурні передумови розвитку цифрових інновацій у сфері гостинності в Україні ґрунтуються насамперед на рівні: (1) *інтернет-покриття*, (2) *цифрової грамотності населення* та (3) *розвитку ІТ-сектору*. Так, станом на 2021 р. близько 85% громадян віком від 15 років мали доступ до мережі Інтернет, що створює достатнє підґрунтя для поширення цифрових сервісів у готельно-ресторанному бізнесі [72]. Примітно, Міністерство цифрової трансформації України визначило стратегічними завданнями досягнення 95% покриття високошвидкісним інтернетом та переведення 100% державних послуг в онлайн (станом на 2024 рік), а до 2030 року заплановано забезпечити 75% домогосподарств і 99% об'єктів соціальної інфраструктури фіксованим гігабітним інтернетом, гарантувати 98% населення надання якісного мобільного зв'язку зі швидкістю передачі понад 90 Мбіт/с, забезпечити 95% автомобільних доріг і 70% залізничних маршрутів мобільним широкосмуговим доступом із середніми швидкостями не менше 25 Мбіт/с та 2 Мбіт/с відповідно [74]. Все це безпосередньо сприяє розвитку цифрової економіки та підвищує рівень адаптивності підприємств сфери гостинності до нових технологічних викликів.

Важливою основою цифрових трансформацій виступає також український ІТ-сектор, який сьогодні функціонує як потужний кластер інноваційного розвитку. У 2023 році в галузі працювало понад 346,2 тис. спеціалістів (із подальшим зростанням робочої сили завдяки впровадженню у 2024 році платформи CodeUA), а обсяг експорту ІТ-послуг сягав 7,9 млрд доларів США, що становить близько 13,2% загального експорту країни [69]. Така динаміка свідчить про високий потенціал галузі у створенні технологічних рішень, які можуть бути інтегровані у сферу гостинності для підвищення його конкурентоспроможності та ефективності.

Українська індустрія гостинності вже сьогодні демонструє активне впровадження цифрових інновацій. Значна частина закладів застосовує безконтактні сервіси, мобільну реєстрацію заїзду та виїзду, чат-боти, CRM-системи та інші цифрові інструменти, спрямовані на оптимізацію сервісних і

управлінських процесів. Корона-криза та військовий конфлікт стали каталізаторами цифровізації, прискоривши автоматизацію бізнес-процесів та стимулювавши підприємства до активнішого використання цифрових рішень. Важливим чинником є й активна інтеграція українських готельних підприємств із міжнародними платформами та технологічними партнерами, що сприяє їх виходу на глобальний ринок та запровадженню передових управлінських практик. Високий рівень цифрової грамотності населення у поєднанні зі значним потенціалом національного ІТ-сектору створюють сприятливе середовище для подальшого розвитку інновацій у сфері гостинності України. Тоді як *безпековий чинник* стає головною перешкодою розвитку галузі, що водночас змушує представників цього бізнесу шукати нові креативні рішення.

Як вже зазначалось у теоретичній частині роботи, індустрія гостинності є комплексним поняттям, оскільки включає: готельний бізнес (готелі, хостели, резорти, апарт-готелі); ресторанний бізнес (ресторани, кафе, кейтеринг); індустрію подорожей і туризму (туроператори, круїзні лінії, транспортні послуги); індустрію розваг і відпочинку (парки, казино, фестивалі, івенти); інші форми обслуговування, що створюють комфортні умови для гостей.

В українській *класифікації видів економічної діяльності (КВЕД-2010)* індустрія гостинності охоплює низку кодів, які стосуються надання послуг розміщення, харчування та супутньої діяльності, а саме:

55 – Тимчасове розміщування:

55.1 – Готелі та подібні засоби тимчасового розміщування.

55.2 – Засоби розміщування на період відпустки та інші засоби для тимчасового проживання.

55.3 – Майданчики для кемпінгу, стоянки для автофургонів і причепів.

55.9 – Інші засоби тимчасового розміщування.

56 – Діяльність із забезпечення стравами та напоями (ресторанне господарство):

56.1 – Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.

56.2 – Постачання готових страв для подій (кейтеринг) та інші послуги харчування.

56.3 – Постачання напоїв (бари, кафе тощо).

У ширшому сенсі індустрія гостинності також перетинається з іншими розділами КВЕД, зокрема:

79 – Діяльність туристичних агентств та операторів (сфера туризму як складова гостинності).

93 – Діяльність у сфері спорту, організування відпочинку та розваг (індустрія дозвілля).

Отже, базовими кодами КВЕД для індустрії гостинності є 55 та 56, але залежно від структури бізнесу можуть використовуватись і пов'язані коди (79, 93).

За даними Державної служби статистики України (табл. 2.1) кількість підприємств у сфері розміщування й харчування в Україні зросла з 52 тис. у 2013 р. до піку майже 72 тис. у 2020 р., після чого різко скоротилася у 2022 р. (до 58 тис.) та частково відновилася у 2023 р. (67 тис.), що відображає вплив кризових подій і поступове пожвавлення галузі (загалом на 29,3% за період аналізу) – головню за рахунок зростання кількості фізичних осіб-підприємців, частка яких у 2023 р. сягала 91,6%. Водночас в структурі галузі гостинності кількість закладів тимчасового розміщування (готельний бізнес) знизилася з 8,5 тис. у 2013 р. до 6,7 тис. у 2023 р., що свідчить про поступове скорочення ринку під впливом кризових чинників (пандемія, війна тощо).

Одним із ключових індикаторів рівня цифровізації підприємств виступає наявність доступу до мережі Інтернет, що забезпечує базову передумову для впровадження будь-яких цифрових технологій у господарську діяльність. У 2018 р. в Україні 43,3 тис. підприємств мали доступ до Інтернету, що становило 88% від загальної кількості суб'єктів господарювання. Протягом наступних років спостерігалася певна стабільність цього показника (2019 р. – 86,4%, 2021 р. – 86,6%).

Таблиця 2.1

Кількість діючих суб'єктів господарювання у сфері тимчасового розміщування й організації харчування в Україні у 2013-2023 рр.

(побудовано за даними Державної служби статистики України [40])

Показники	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Тимчасове розміщування й організація харчування (сектор I – коди 55, 56 за КВЕД–2010)											
Загальна кількість діючих суб'єктів господарювання, одиниць	52077	57553	58436	57696	57578	61761	69689	71748	69775	57734	67318
з них: фізичні особи-підприємці, од.	41981	49668	50736	51152	50293	54226	61804	64051	62215	52929	61690
% до загальної кількості	80,6	86,3	86,8	88,7	87,3	87,8	88,7	89,3	89,2	91,7	91,6
Тимчасове розміщування (код 55 за КВЕД–2010)											
Загальна кількість діючих суб'єктів господарювання, одиниць	8465	8106	8055	7520	7628	8203	8838	8419	8127	6275	6729
з них: фізичні особи-підприємці, од.	6036	6321	6283	5979	5902	6410	6962	6591	6293	5039	5370
% до загальної кількості	71,3	78,0	78,0	79,5	77,4	78,1	78,8	78,3	77,4	80,3	79,8
Діяльність із забезпечення стравами та напоями (код 56 за КВЕД–2010)											
Загальна кількість діючих суб'єктів господарювання, одиниць	43612	49447	50381	50176	49950	53558	60851	63329	61648	51459	60589
з них: фізичні особи-підприємці, од.	35945	43347	44453	45173	44391	47816	54842	57460	55922	47890	56320
% до загальної кількості	82,4	87,7	88,2	90,0	88,9	89,3	90,1	90,7	90,7	93,1	93,0

Водночас у 2022 р., на тлі воєнної агресії та трансформацій в українській економіці, відбулося зменшення кількості підприємств із доступом до мережі до 42,8 тис. (85,1%). У 2023-2024 рр. частка підприємств із доступом до Інтернету навіть зросла – до 88,8% у 2023 р. та 93,8% у 2024 р., що свідчить про прискорення процесів цифрової трансформації в кризових умовах (рис. 2.1).

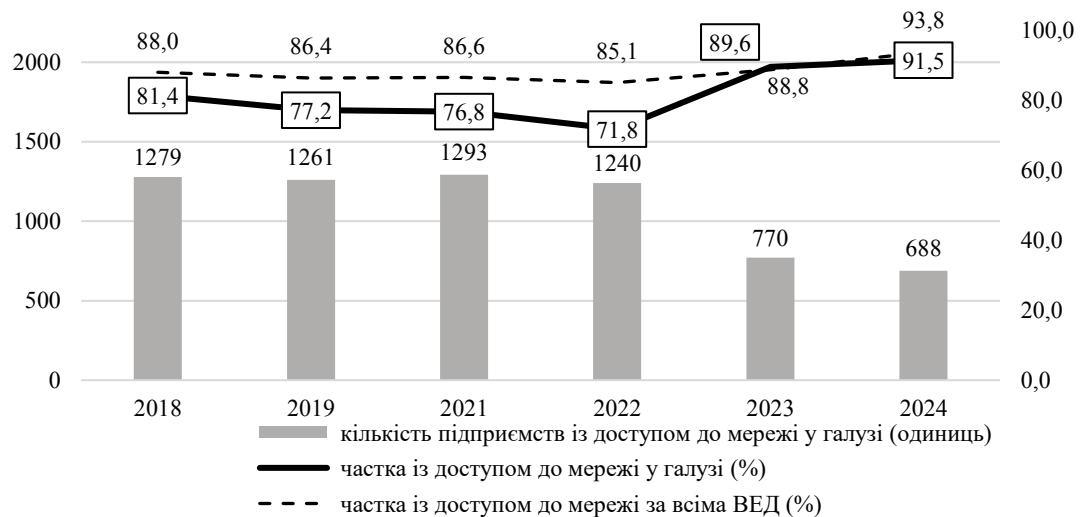


Рис. 2.1. Кількість та частка підприємств у галузі тимчасового розміщування й організації харчування в Україні, які мають доступ до мережі Інтернет, 2018-2024 рр. (побудовано за даними Державної служби статистики України, інформація за 2020 р. відсутня [17])

У вітчизняній сфері гостинності, зокрема в галузі тимчасового розміщування й організації харчування, процеси розвивалися дещо повільніше. У 2018 р. лише 1279 підприємств галузі (81,4%) мали доступ до Інтернету. У 2019-2021 рр. відбулося подальше зниження цього показника (до 76,8% у 2021 р.), що свідчить про технологічне відставання сфери гостинності від середніх показників в економіці на 10 в. п. Протягом 2022-2024 рр. ситуація істотно покращилася: 2022 р. – 71,8% підприємств, 2023 р. – 89,6%, 2024 р. – 91,5%. Галузь не лише надолужила попереднє відставання, а й у 2023-2024 рр. фактично досягла рівня середньодержавних показників.

Аналіз внутрішньої структури галузі свідчить про те, що заклади розміщування традиційно демонстрували вищі рівні цифрової інтеграції. У 2018 р. 93,8% з них мали доступ до Інтернету, що перевищувало середній рівень по економіці. До 2024 р. цей показник зріс до 95,6%, що підтверджує стійку потребу готельного бізнесу у використанні цифрових каналів для бронювання та комунікації з гостями. Водночас підприємства харчування мали нижчі значення показника Інтернет-доступності, що пов'язано з менш

активним розвитком онлайн-доставки, електронних систем бронювання столиків та повільнішою інтеграцією з мобільними додатками.

Рівень доступу зайнятих працівників до Інтернету загалом у сфері гостинності зростає, хоча абсолютна кількість з 2018 р. поступово скорочується. Якщо у 2018 р. доступ мали близько 22% працівників галузі, то у 2024 р. – вже понад 31% (рис. 2.2). У готельному бізнесі (тимчасове розміщування), згідно з офіційними статистичними даними, частка зросла ще швидше (з 29,8% до 47,6%), що підтверджує активну цифровізацію у цьому сегменті вітчизняної індустрії гостинності.

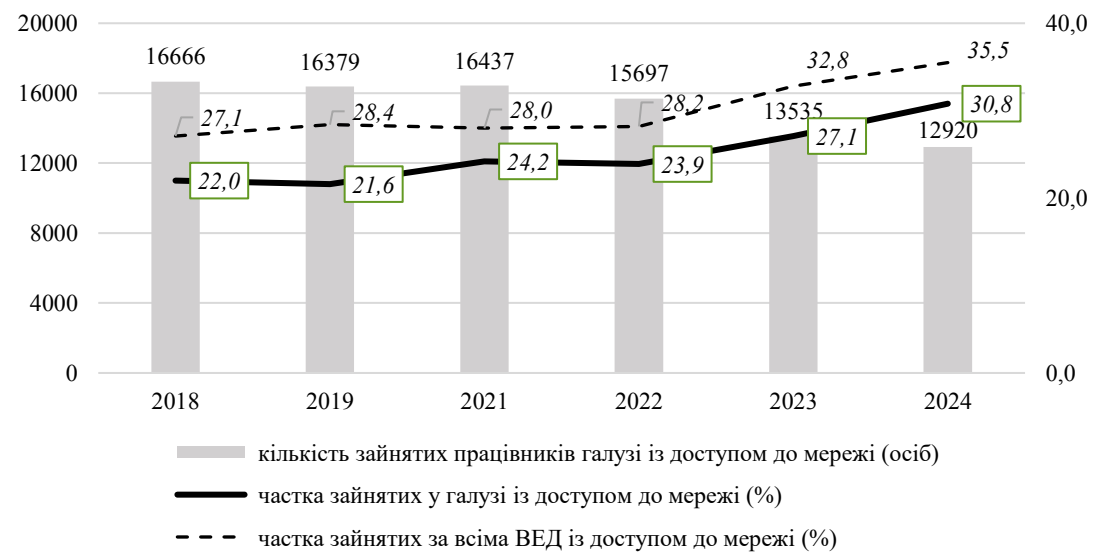


Рис. 2.2. Рівень доступу до мережі Інтернет працівників галузі тимчасового розміщування й організації харчування в Україні, 2018-2024 рр. (побудовано за даними Державної служби статистики України, інформація за 2020 р. відсутня [17])

Наявність вебсайту є ще одним важливим маркером цифрової присутності підприємства в онлайн-просторі, що забезпечує пряму комунікацію з гостями та відвідувачами, формування іміджу та використання електронних каналів продажу. За даними Державної служби статистики України у 2018 р. 37,3% усіх підприємств мали власний вебсайт. Упродовж 2019-2021 рр. частка залишалася стабільною на рівні 37-38%. Після 2022 р. простежується незначне зростання: з 39,7% у 2023 р. до 40,8% у 2024 р. Загалом, за шість років поширення корпоративних вебсайтів зросло лише на

3,5 в.п., що вказує на уповільнені темпи цифровізації через конкуренцію із соціальними мережами та маркетплейсами.

У галузі гостинності рівень цифрової представленості є відчутно нижчим за середньоекономічний. Так, у 2018 р. лише 30,2% закладів тимчасового розміщування й організації харчування мали власний вебсайт, що на 7,1 в.п. нижче середнього рівня по економіці. За 2019-2021 рр. відбулося подальше зниження – до 28,8% у 2021 р. Ситуація дещо покращилася у 2022 р. (29,8%), а у 2023 р. було досягнуто 31,5%. У 2024 р. показник зріс до 34,2%, проте розрив із середнім рівнем по економіці (40,8%) зберігся. При цьому серед закладів розміщування (передусім готелів та хостелів) рівень використання власних вебсайтів був значно вищим (51,5-60,2% за 2018-2024 рр.) порівняно із закладами харчування (23,7-25,9% відповідно). Загалом, спостерігається системне відставання галузі, зумовлене високою часткою малого бізнесу, які часто покладаються на соціальні мережі, агрегатори (Booking, *Airbnb*, Glovo, Raketa) замість власних вебресурсів.

Узагальнені результати аналізу динаміки функціональної структури наявних вебсайтів підприємств індустрії гостинності в Україні за окремі роки представлені на рис. 2.3.

Частка підприємств у сфері тимчасового розміщування й організації харчування в Україні, що у 2018-2024 рр. мали власні вебсайти, зберігалася на відносно стабільному рівні (близько 35-37%), що свідчить про певну інерційність процесів цифровізації за цим індикатором. Водночас простежується поступове ускладнення функціональної структури вебресурсів. Зокрема, якщо базовою можливістю залишалось розміщення опису послуг та інформації про ціни (понад третина сайтів), то поширення сервісів онлайн-бронювання зросло з 19,7% у 2018 р. до 21,7% у 2024 р., а впровадження персоналізованого контенту та відстеження/перевірка статусу розміщених замовлень у середньому охоплювало 12-16% ресурсів.

Важливим показником інтернаціоналізації ринку є розширення практики багатомовності: частка таких сайтів у 2024 р. становила 17,9%.

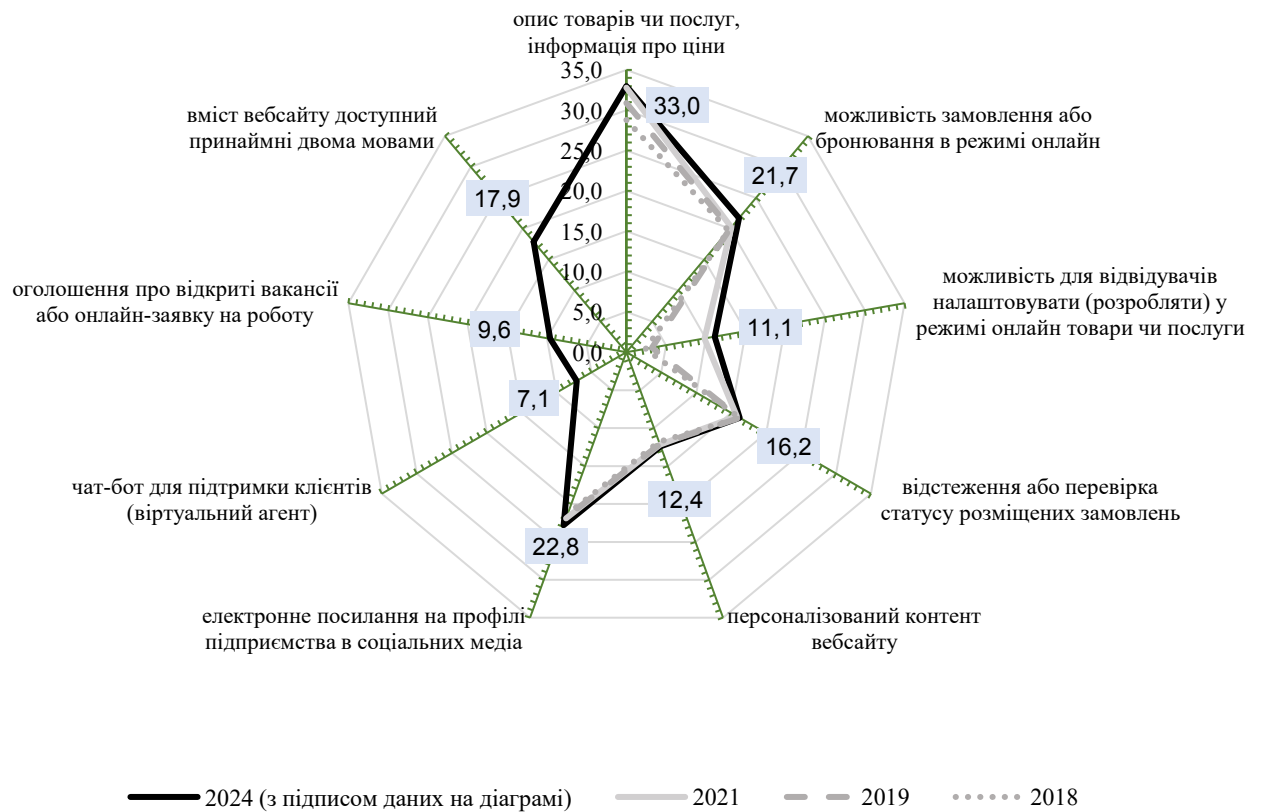


Рис. 2.3. Розподіл підприємств сфери тимчасового розміщування й організації харчування в Україні за функціональними можливостями корпоративного вебсайту у 2018, 2019, 2021, 2024 роках (%)

(побудовано за даними Державної служби статистики України [17])

Примітка: Частка підприємств досліджуваної сфери, що мали власний вебсайт у 2018, 2019, 2021 і 2024 рр. становила 37,2%, 36,8%, 34,9% і 36,6% відповідно.

Особливо динамічні зміни спостерігаються щодо розвитку закладів тимчасового розміщування (готелів, хостелів і т.д.), де рівень наявності вебсайтів стабільно перевищує 60%, а майже половина ресурсів у 2024 р. були багатомовними (48,8%), що свідчить про активну орієнтацію на іноземних споживачів та посилення цифрової конкурентоспроможності. У сфері ресторанного господарства ж подібні процеси мають більш помірний характер, що підтверджує різну інтенсивність адаптації підсекторів індустрії гостинності до вимог цифрової економіки.

У сучасних умовах цифрової трансформації наявність мобільного

додатка для готелів і закладів харчування виступає важливим чинником підвищення їх конкурентоспроможності та орієнтованості на споживача. Такий інструмент забезпечує зручний і швидкий доступ споживачів до основних послуг (бронювання номерів, замовлення столиків чи страв), сприяє персоналізації обслуговування шляхом формування індивідуальних пропозицій і програм лояльності, а також дає можливість оперативного інформування гостей і відвідувачів про акційні пропозиції чи нововведення. Використання мобільних додатків оптимізує внутрішні бізнес-процеси, знижує ризики помилок при здійсненні бронювання, водночас забезпечуючи збір аналітичних даних і зворотного зв'язку для прийняття ефективних управлінських рішень. Отже, мобільний додаток слід розглядати не лише як канал комунікації з гостями, а й як стратегічний інструмент розвитку готельно-ресторанного бізнесу в умовах цифрової економіки. За офіційними даними частка підприємств сфери тимчасового розміщування й організації харчування в Україні, що мали у 2024 р. мобільний додаток для відвідувачів, складала 5,2%, серед закладів розміщування (готелі, хостели, резорти, майданчики для кемпінгу і т.д.) частка була удвічі вищою – 11,0%. Відповідний показник, усереднений за усіма видами економічної діяльності, становив лише 3,2% [17], що свідчить про вищий рівень цифровізації індустрії гостинності в Україні порівняно із середнім значенням в економіці.

Використання соціальних медіа у сфері тимчасового розміщування й організації харчування в Україні демонструє відносно стабільні показники з незначними коливаннями протягом 2018-2024 років. Частка підприємств галузі, що застосовують соціальні медіа, становила близько 41,0% у 2018 р., зберігаючи майже той самий рівень у 2024 р. (40,4%), що свідчить про сталість практики їх інтеграції у бізнес-процеси (рис. 2.4). Найпоширенішим інструментом є *соціальні мережі*, які активно використовуються понад 38% підприємств, що пояснюється їх універсальністю для маркетингових комунікацій, просування бренду та залучення споживачів.

гостинності перебуває на етапі становлення, проте демонструє ознаки поступового зростання (рис. 2.5).

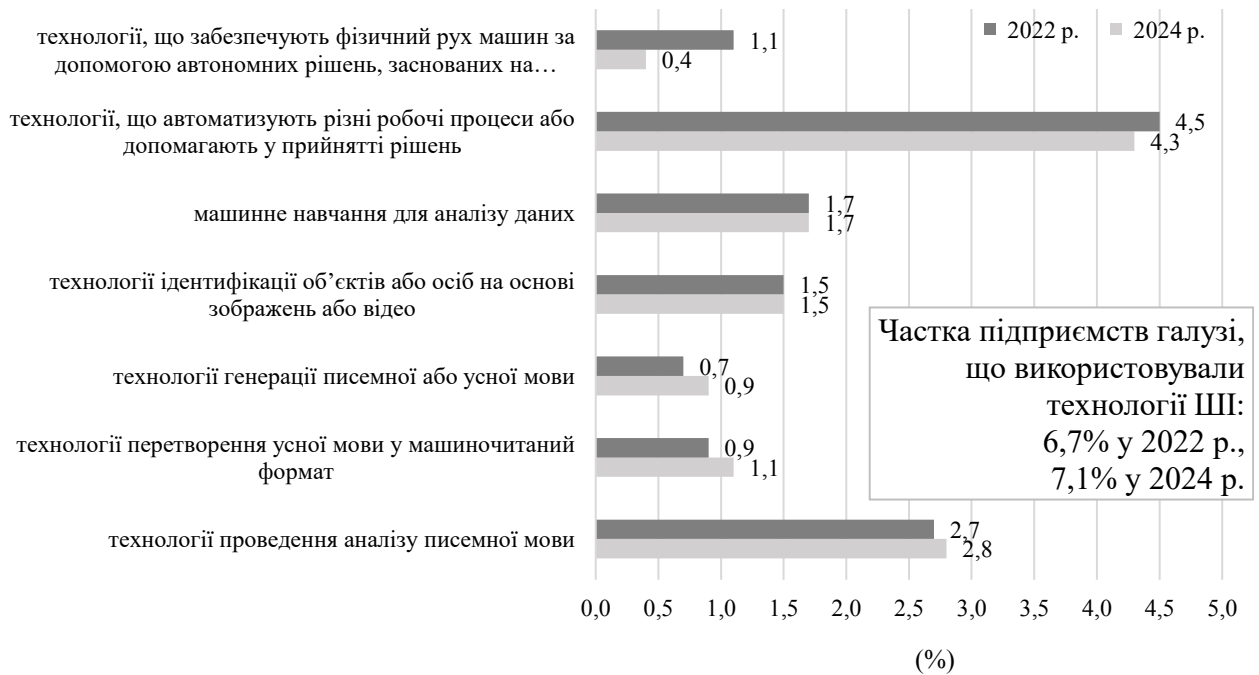


Рис. 2.5. Частка підприємств галузі тимчасового розміщування й організації харчування в Україні, що використовують технології штучного інтелекту (розподіл за видами технологій штучного інтелекту), 2022 р. і 2024 р. (побудовано за даними Державної служби статистики України [17])

У 2022 р. частка підприємств галузі, які застосовували такі технології, становила 6,7%, а у 2024 р. – вже 7,1%, що перевищує середній показник по економіці (5,2%). Найбільш поширеним напрямом є використання технологій *автоматизації робочих процесів та підтримки у прийнятті рішень* (4,5% у 2022 р. та 4,3% у 2024 р.), що підкреслює потребу підприємств оптимізувати управлінські та сервісні процедури. Другим за значущістю напрямом є *машинне навчання для аналізу даних* (1,5%), яке дозволяє більш ефективно прогнозувати попит, управляти завантаженістю номерного фонду чи асортиментом у закладах харчування. Використання *технологій аналізу писемної мови та генерації писемної чи усної мови* в секторі незначне (близько 2,7-2,8% та 0,7-0,9% відповідно у 2022-2024 рр.), однак їх інтеграція відкриває перспективи для впровадження чат-ботів і систем персоналізованого

бронювання.

Технології *розпізнавання об'єктів та осіб* на основі зображень і відео залишаються поки малопоширеними (0,9%), проте їхнє майбутнє застосування може бути пов'язане з удосконаленням систем безпеки й автоматизацією процесів реєстрації гостей. При цьому цільове призначення технологій штучного інтелекту різноманітне: більшість підприємств досліджуваної індустрії використовують згадані технології для маркетингу або збуту (3,6% у 2024 р.) та організації процесів ділового адміністрування (1,9%), а найменше – для логістики (1,3%) і безпеки ІКТ (1,3%).

Загалом, незважаючи на низькі рівні поширення, тенденція до зростання використання штучного інтелекту в готельно-ресторанному бізнесі свідчить про поступове формування цифрової інфраструктури, здатної забезпечити підвищення конкурентоспроможності та адаптацію підприємств до сучасних викликів ринку гостинності і зовнішніх чинників.

Аналіз «великих даних» є ще одним важливим індикатором цифровізації галузі, оскільки він демонструє здатність підприємств використовувати сучасні цифрові інструменти для прогнозування попиту, оптимізації бізнес-процесів і підвищення якості обслуговування гостей і відвідувачів. Аналіз статистичних даних свідчить, що у 2024 році підприємства вітчизняної галузі тимчасового розміщування та організації харчування демонстрували дещо вищу, ніж у середньому по економіці, інтенсивність використання технологій обробки «великих даних». Так, частка таких підприємств у секторі становила 16,0%, що перевищує середньогалузевий показник (15,2%). Це пояснюється високою залежністю готельно-ресторанного бізнесу від оперативної інформації про споживачів, попит, ринкові тренди та необхідністю швидко адаптувати пропозицію до потреб споживачів. Особливо показовим є розподіл за джерелами даних: якщо загалом в Україні найчастіше використовується аналітика транзакційних записів (6,6%), то у сфері розміщування і харчування цей показник ідентичний (6,6%), але водночас підприємства активніше застосовують аналітику споживчих даних (7,8% проти 6,8% у середньому). Це

означає орієнтацію галузі на персоналізацію послуг та формування споживчоцентричних стратегій.

Значною особливістю сфери є відносно високий рівень використання вебданих (10,6% проти 6,3% у середньому), що зумовлено потребою моніторингу інтернет-пошуку, ринкових рейтингів, відгуків і поведінкових патернів користувачів у цифровому середовищі. Також помітно вищим є рівень аналітики даних про місцезнаходження (6,9% проти 4,9%), адже для готелів і закладів харчування критично важливо відстежувати мобільність гостей, географію бронювань та транспортні потоки. Натомість застосування даних зі «смартт»-пристроїв та датчиків є менш поширеним (3,7%), що нижче за середній рівень (5,3%), і вказує на недостатнє впровадження інтернету речей у повсякденну діяльність підприємств гостинності. Використання відкритих державних даних та супутникових даних також залишається обмеженим (2,0% і 8,4% відповідно), що можна пояснити слабкою інтеграцією таких джерел у бізнес-моделі готельного і ресторанного сектору.

Щодо способів проведення аналітики, то в обох випадках домінує виконання аналізу силами власних працівників (17,0% у сфері розміщування і харчування та 18,2% у середньому по економіці). Це вказує на певну внутрішню спроможність підприємств опрацьовувати дані, однак рівень залучення зовнішніх організацій у секторі дещо нижчий (5,4% проти 6,4%). Така ситуація може свідчити про обмеженість фінансових ресурсів або недостатній розвиток аутсорсингових практик у цій сфері. Таким чином, підприємства тимчасового розміщування та організації харчування у 2024 році демонстрували більш активне використання «великих даних» у сегментах, безпосередньо пов'язаних із *споживчою взаємодією, вебсередовищем та просторовим моніторингом*.

У порівнянні з середнім рівнем по економіці галузь виглядає прогресивнішою у сфері аналітики та цифрового маркетингу, проте відстає у впровадженні аналітики на основі датчиків і технологій інтернету речей. Це підкреслює стратегічний вектор розвитку готельно-ресторанного бізнесу в бік

цифрової трансформації з акцентом на підвищення якості сервісу та персоналізацію пропозиції. Представлена статистика аналітики «великих даних» зведена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Частка підприємств сфери тимчасового розміщування й організації харчування в Україні, які проводили аналіз «великих даних», 2024 р.

(за джерелами та способами проведення аналізу)

(побудовано за даними Державної служби статистики України [17])

Види економічної діяльності	Частка підприємств, що проводять аналіз «великих даних», у загальній кількості підприємств, %	З них									
		за джерелами, %								за способами проведення аналізу, %	
		аналітика даних із записів транзакцій, таких як відомості про продажі, записи про платежі	аналітика даних про гостей, таких як інформація про купівлі, споживачів, місцезнаходження, уподобання, відгуки гостей, пошук	аналітика даних із соціальних медіа, у т.ч. із власних профілей підприємств	аналітика вебданих	аналітика даних про місцезнаходження з використанням портативних пристроїв або транспортних засобів	аналітика даних із розумних пристроїв або датчиків	аналітика відкритих даних державних органів	аналітика супутникових даних	працівниками підприємства	іншими підприємствами або організаціями
Усі ВЕД	15,2	6,6	6,8	6,3	4,9	5,3	2,8	8,3	2,3	18,2	6,4
Тимчасове розміщування й організації харчування (код I)	16,0	6,6	7,8	10,6	6,9	3,7	2,0	8,4	2,5	17,0	5,4
Тимчасове розміщування (код 55)	23,8	7,3	14,6	22,0	18,3	9,2	5,5	11,0	5,5	24,2	5,5

Поширення електронної торгівлі серед закладів тимчасового розміщування й організації харчування в Україні упродовж 2018-2023 рр. демонструє динаміку, що відображає як загальні тенденції цифровізації економіки, так і специфіку розвитку галузі (рис. 2.6). Кількість підприємств, що використовували електронні канали збуту, у 2018-2021 рр. зростала з 147 до 171 одиниці, що свідчить про активне впровадження цифрових технологій у бізнес-моделі готелів та закладів харчування. Проте у 2022 р. кількість таких підприємств скоротилася майже вдвічі (до 96), що зумовлено насамперед наслідками воєнних дій, закриттям частини закладів та зниженням ділової активності. Уже в 2023 р. спостерігається відновлення до 120 підприємств, що

підтверджує стійкість галузі та адаптацію до нових умов. Частка підприємств галузі, які здійснювали електронну торгівлю, у загальній структурі становила від 9,4% у 2018 р. до 16% у 2023 р., що значно перевищує середні показники по економіці (5,0-6,9%) і вказує на високий рівень цифрової зрілості саме в індустрії гостинності.

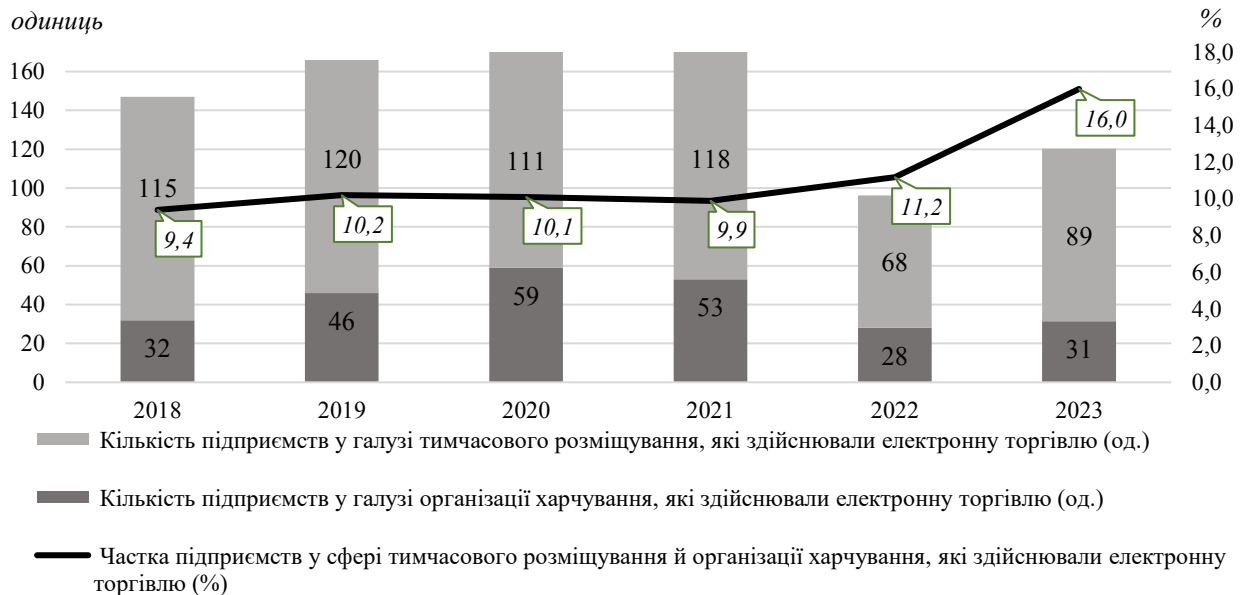


Рис. 2.6. Рівень використання електронної торгівлі у галузі тимчасового розміщування й організації харчування в Україні у 2018-2023 рр.

(побудовано за даними Державної служби статистики України [18])

У вартісному вимірі обсяг реалізації продукції (товарів, послуг), отриманий від електронної торгівлі в галузі, зріс із 2,1 млрд грн у 2018 р. до найвищого значення 3,8 млрд грн у 2022 р., однак у 2023 р. знизився до 3,7 млрд грн. Цей спад корелює зі зниженням купівельної спроможності населення та зміною поведінки споживачів у кризових умовах, хоча абсолютні значення залишаються досить високими. Водночас частка електронної торгівлі у структурі доходів підприємств сфери розміщування та харчування зросла з 6,8% у 2018 р. до 13,2% у 2022 р., після чого впала до 7,6% у 2023 р., що демонструє певну нестабільність, але підтверджує стратегічну значущість цифрових каналів у формуванні доходів галузі.

Електронна торгівля у сфері розміщування й харчування є одним із

ключових драйверів цифровізації, який забезпечує розширення ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності та адаптацію підприємств до змін у поведінці споживачів. Порівняно з середніми показниками за всіма видами економічної діяльності, галузь характеризується більшою інтенсивністю використання цифрових каналів, що вказує на її чутливість до інновацій і водночас на залежність від зовнішніх шоків, які безпосередньо впливають на стабільність попиту.

Застосування заходів безпеки ІКТ в індустрії гостинності набуває особливої ваги в умовах воєнного стану, коли цифрова інфраструктура підприємств стає не лише інструментом бізнес-операцій, але й об'єктом підвищених ризиків з боку кіберзагроз, шпигунських атак та деструктивних втручань. Надійність систем автентифікації, захист даних споживачів і комерційної інформації безпосередньо визначають конкурентоспроможність та стійкість підприємств галузі, адже будь-які витоки чи кібератаки можуть призвести до значних фінансових втрат і втрати довіри споживачів.

Згідно з даними за 2023 рік (рис. 2.7), частка підприємств у сфері тимчасового розміщування й харчування, що застосовують заходи ІКТ-безпеки, становила 65,5%, що нижче за середній показник по всіх видах економічної діяльності (73,2%). Це є індикатором відставання галузі у впровадженні сучасних практик кіберзахисту, що може бути зумовлено як недостатнім рівнем цифрової грамотності персоналу, так і обмеженими фінансовими ресурсами. Найпоширенішими засобами захисту виступають *автентифікація за допомогою надійних паролів* (58,7%), *резервне копіювання даних* (43,1%) та *контроль доступу до мережі* (38,5%). Однак використання більш складних технологій, зокрема *біометричної автентифікації* (2,3%), *багаторівневої автентифікації* (11,8%), а також *систем моніторингу безпеки* (9,5%), залишається на вкрай низькому рівні.

Особливої уваги заслуговує факт, що лише 10% підприємств у сфері тимчасового розміщування й харчування застосовують *оцінку ризиків ІКТ*, а ще менше (7,7%) здійснюють *тести безпеки*. Це створює додаткові

вразливості для індустрії, адже без систематичної оцінки загроз та випробування систем неможливо вчасно виявити слабкі місця у захисті.

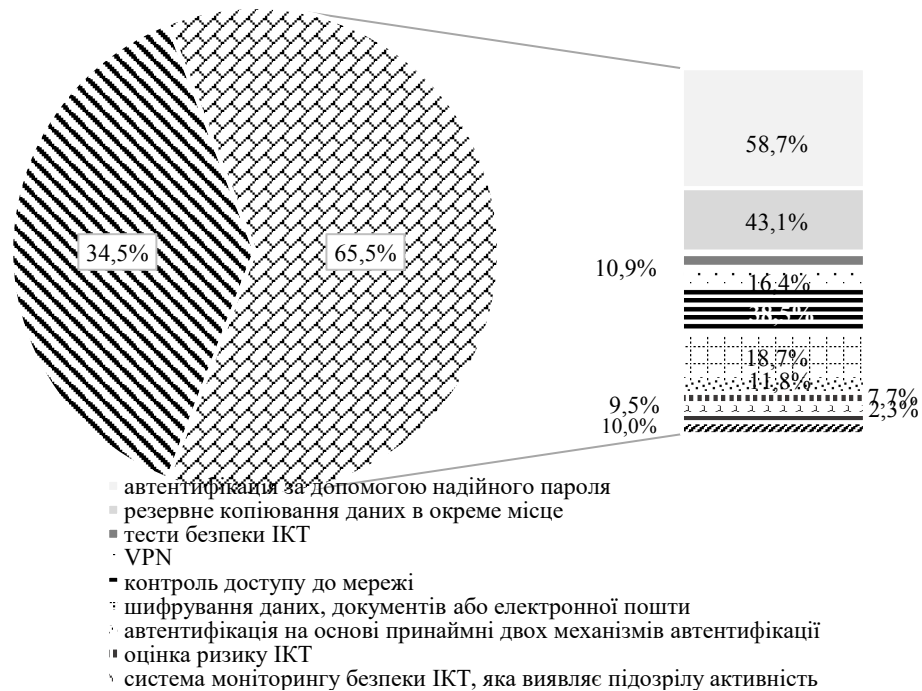


Рис. 2.7. Частка підприємств галузі тимчасового розміщування й організації харчування в Україні, що застосовували заходи безпеки ІКТ в інформаційно-комунікаційних системах підприємств, за видами заходів, 2023 р.

(побудовано за даними Державної служби статистики України [19])

Примітка: частина підприємств застосовувала одночасно кілька видів заходів безпеки.

Водночас значна частина функцій забезпечення безпеки виконується *власними працівниками* (32,8%), що свідчить про орієнтацію підприємств на внутрішні ресурси, хоча рівень професійної підготовки персоналу у цій сфері може бути обмеженим. Використання послуг *зовнішніх постачальників* (39,8%) демонструє тенденцію до аутсорсингу, що відповідає глобальним практикам, однак потребує контролю для уникнення залежності від сторонніх структур.

У підсекторі тимчасового розміщування ситуація виглядає дещо кращою: 72,8% підприємств застосовують ІКТ-заходи безпеки, що навіть перевищує середній рівень по економіці. Тут більш активно впроваджується шифрування даних (27,5%), резервне копіювання (52,6%) та мережевий

контроль (50,7%), а також у порівнянні з харчовим бізнесом вищим є рівень застосування моніторингових систем (17,5%). Це пояснюється більш високими вимогами до захисту інформації у готельному бізнесі, де обробляються персональні дані туристів, дані банківських карток та інші конфіденційні відомості.

Загалом, вітчизняна індустрія гостинності демонструє недостатній рівень зрілості у сфері ІКТ-безпеки, особливо щодо впровадження інноваційних технологій кіберзахисту. Для підвищення стійкості підприємств у сучасних умовах воєнної та кібернетичної нестабільності необхідно посилити інвестиції у багаторівневі системи автентифікації, автоматизовані системи моніторингу, регулярні тести безпеки та професійну підготовку персоналу. Це не лише зменшить ризики зовнішніх атак, але й сприятиме формуванню довіри споживачів і партнерів до української індустрії гостинності.

Цифровізація у сучасних умовах розглядається не лише як інструмент підвищення ефективності, але і як необхідна умова забезпечення життєздатності індустрії гостинності України. Впровадження цифрових технологій не лише сприяє оптимізації внутрішніх процесів у цій сфері, але й забезпечує формування довгострокових конкурентних переваг, що особливо актуально в умовах високої мінливості зовнішнього середовища та зростання впливу глобальних економічних викликів. При цьому повномасштабна війна стала каталізатором прискореної цифрової трансформації галузі, адже підприємства були змушені адаптуватися до екстремальної нестабільності, руйнування інфраструктури та зміни структури попиту. Одним із напрямів трансформації стало забезпечення безперебійного доступу до цифрових сервісів: поширилося використання мережі інтернет, автономних джерел енергії та мобільних систем оповіщення. Це дозволило гарантувати безпеку споживачів і підтримувати функціонування об'єктів у кризових умовах.

Акцент було зміщено на внутрішній туризм та обслуговування внутрішньо переміщених осіб, що стимулювало активніше застосування

онлайн-бронювання, мобільних додатків, автоматизованої реєстрації та електронних платежів. Водночас посилилася тенденція до впровадження інноваційних рішень, зокрема віртуальних турів, цифрових платформ для комунікації з гостями та систем аналітики великих даних. Війна також актуалізувала проблему цифрової стійкості та кіберзахисту. У сфері гостинності зросла потреба у використанні хмарних технологій, систем автентифікації та управління ризиками, що стало запорукою безперервності бізнес-процесів.

2.2. Інформаційно-комунікаційна діяльність підприємств індустрії гостинності: сучасні тенденції та виклики розвитку

Сучасний розвиток індустрії гостинності відбувається в умовах глобальної цифровізації та зростання ролі ІКТ. Конкурентоспроможність підприємств готельно-ресторанного бізнесу та туристичної сфери дедалі більше залежить від здатності ефективно управляти інформаційними потоками, забезпечувати швидкий і зручний доступ гостей до послуг, формувати персоналізовані пропозиції та підтримувати перманентну комунікацію з цільовими аудиторіями.

Поширення мобільних додатків, онлайн-сервісів бронювання, цифрових платформ лояльності, систем управління відносинами з гостями, а також використання соціальних мереж як основних каналів маркетингової взаємодії, зумовлює потребу у поглибленому аналізі інформаційно-комунікаційної діяльності підприємств індустрії гостинності. За цих умов інформаційно-комунікаційна діяльність стає ключовим інструментом створення позитивного іміджу, залучення нових споживачів і формування довгострокових відносин із гостями. Крім того, виклики воєнного часу, зростання міграційних потоків, зміна споживчих уподобань і підвищення ролі цифрової безпеки роблять актуальним дослідження стану та особливостей використання ІКТ у сфері

гостинності в Україні. Оскільки інформаційно-комунікаційна діяльність дає змогу адаптуватися до мінливих ринкових умов, підтримувати гнучкість бізнес-моделей і забезпечувати інтеграцію підприємств у глобальний туристичний простір.

Попри зростаюче значення інформаційно-комунікаційної діяльності для ефективного функціонування підприємств індустрії гостинності в Україні, на сьогодні відсутня комплексна методологія її наукового дослідження. Існуючі підходи здебільшого фрагментарні, зосереджуються на окремих аспектах маркетингових комунікацій, або аналізують впровадження ІКТ без урахування інтегрального їх впливу на бізнес-моделі підприємств та ефективність управління та розвитку. Це ускладнює процес об'єктивної оцінки результативності інформаційно-комунікаційної активності підприємств індустрії гостинності, їх компаративної оцінки.

Відсутність універсальних методик і узгоджених показників не дозволяє сформувати системну картину цифрової трансформації галузі, що, у свою чергу, створює труднощі для стратегічного планування, державної політики та управлінських рішень для підприємницького сектора. Актуальною стає потреба в розробленні концептуальних підходів і методологічного інструментарію, який би поєднував кількісні та якісні параметри дослідження, враховував специфіку індустрії гостинності та забезпечував можливість практичного застосування результатів для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

У процесі дослідження інформаційно-комунікаційної діяльності підприємств індустрії гостинності в Україні особливого значення набуває не лише систематизація статистичних показників і аналіз нормативно-правових засад, але й розкриття реальних практик, проблем і перспектив розвитку з позицій безпосередніх учасників ринку. Водночас у науковій та прикладній площині простежується методична прогалина щодо комплексної оцінки стану та ефективності ІК-діяльності, що істотно ускладнює формування виважених управлінських рішень. Проведення експертного опитування представників

суб'єктів господарювання покликане частково подолати цю прогалину, забезпечуючи отримання якісних, практично орієнтованих даних, які дозволяють не лише верифікувати статистичні та нормативні напрацювання, а й окреслити нові напрями розвитку цифровізації в індустрії гостинності. Таким чином, експертне опитування є невід'ємним елементом комплексного наукового аналізу, що поєднує академічні підходи з практичним досвідом, підвищує валідність отриманих результатів і сприяє формуванню обґрунтованих управлінських рішень.

Експертне опитування у сфері індустрії гостинності проведено за чітко визначеною методикою, що забезпечило комплексність і достовірність отриманих результатів. Метою дослідження є визначення рівня впровадження цифрових технологій у підприємствах індустрії гостинності, ідентифікація проблемних аспектів та бар'єрів цифрової трансформації, а також вироблення практичних рекомендацій і пропозицій щодо удосконалення інструментів державної політики підтримки цифровізації бізнесу у сфері гостинності. Для досягнення поставленої мети було визначено такі завдання:

1. Оцінити рівень цифровізації підприємств індустрії гостинності та визначити особливості впровадження цифрових технологій у регіоні (на прикладі Львівської області).
2. Проаналізувати основні напрями та найбільш ефективні канали цифрової комунікації.
3. Встановити ключові бар'єри цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності.
4. Визначити вплив цифровізації на результати діяльності підприємств індустрії гостинності.

Формування вибірки експертів у межах дослідження цифровізації підприємств індустрії гостинності регіону здійснювалося за цілеспрямованим (суб'єктивним) методом (анкета опитування – Додатку А). До складу експертної групи було включено представників різних сегментів індустрії гостинності, зокрема готельно-ресторанного бізнесу, туристичних компаній і

рекреаційних комплексів. При цьому забезпечувалося збалансоване представлення підприємств за кількома ключовими параметрами: (1) організаційно-правова форма та розмір підприємства (малі, середні та великі суб'єкти господарювання); (2) просторові характеристики, що дозволяють врахувати територіальні відмінності у перебігу цифрової трансформації; (3) посадовий статус респондентів, серед яких були керівники підприємств, менеджери середньої ланки, а також спеціалісти з маркетингу та цифрових технологій. Такий підхід дав змогу забезпечити достатню різноманітність і комплексність експертної оцінки, що підвищує достовірність і валідність отриманих результатів.

За результатами формування та реалізації експертного опитування було отримано вибірку, що відзначається різнорівневим професійним досвідом респондентів та збалансованістю за видами діяльності. Найбільшу частку становили фахівці зі стажем роботи в індустрії гостинності від 1 до 3 років (28,4%), що свідчить про активне залучення молодших спеціалістів до процесів цифровізації. Водночас суттєву групу сформували респонденти з досвідом 4-5 років (24,7 %) та 6-10 років (22,9 %), які забезпечують репрезентативність вибірки за рахунок достатньо тривалої професійної практики. Досвід понад 10 років мали 24 % опитаних, що гарантує включення до дослідження експертів із глибокими знаннями галузі та стратегічним баченням її розвитку.

За сферою діяльності вибірка є структурно збалансованою: 35,8 % респондентів представляють готельний бізнес, 29,7 % – ресторанний сегмент, а 34,5 % – сферу туристичних послуг. Такий розподіл дозволяє комплексно охопити ключові напрями індустрії гостинності та забезпечує достовірність оцінки процесів цифрової трансформації у досліджуваному регіоні.

Опитування проведено із застосуванням структурованої анкети, що складалася із закритих питань для кількісного оцінювання (зокрема за шкалою Лайкерта), напіввідкритих питань для виявлення власних варіантів і пропозицій експертів для якісного аналізу. Анкетний інструментарій

сконфігурований за принципом причинно-наслідкової логіки у форматі «впровадження → обмеження → результати». Основним фокусом є оцінка фактичного, функціонального використання цифрових технологій у ключових бізнес-процесах підприємств індустрії гостинності, що дозволяє операціоналізувати рівень цифрової зрілості через практики (онлайн-бронювання, канали продажу, CRM/ERP та ін.). Використання шкалованих оцінок забезпечує можливість моделювання розвитку інформаційно-комунікаційної діяльності підприємств, міжрегіональних порівнянь і подальшого тестування гіпотез щодо диференціації цифрової зрілості за розміром і типом підприємств.

Концентрування аналізу на трьох взаємопов'язаних блоках – фактичному застосуванні технологій, бар'єрах їхнього впровадження та ефектах для результатів діяльності – забезпечує концептуальну цілісність і метрологічну сумірність показників. Це дозволяє переходити від описового рівня до інференційних висновків (у т.ч. побудови індексів цифрової зрілості, моделей зв'язку «впровадження → результати» з контролем впливу бар'єрів), зберігаючи при цьому відтворюваність і практичну інтерпретованість отриманих висновків.

За результатами аналізу встановлено неоднорідний рівень цифровізації підприємств індустрії гостинності у Львівській області. Найбільша група оцінок припадає на середні значення шкали – 5 балів (21,7%) і 6 балів (19,6%), що свідчить про домінування уявлення про часткову, але ще не повну інтеграцію цифрових технологій у діяльність підприємств індустрії гостинності. Близько 15,9 % експертів надали оцінку «7», 10,2 % – «8», що вказує на наявність суб'єктів господарювання, які демонструють відносно високий рівень цифрової зрілості. Водночас частка оцінок «9» і «10» є незначною (5,3% та 1,8% відповідно), що підтверджує недостатню поширеність практик високотехнологічної цифровізації (рис. 2.8). З іншого боку, помітною є також група респондентів, які оцінюють рівень цифровізації як низький: 0-3 бали сукупно оцінили 13,1 % експертів, а 4 бали – 12,4 %. Це

свідчить про наявність значної кількості підприємств індустрії гостинності, де цифрові технології або використовуються епізодично, або перебувають на початковому етапі впровадження.

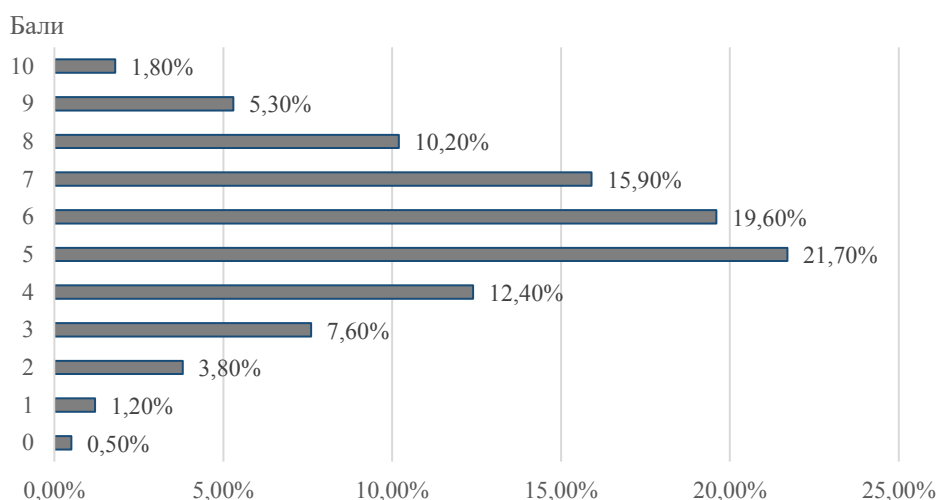


Рис. 2.8. Оцінка рівня цифровізації підприємств індустрії гостинності у Львівській області, 2025 р., бали

Примітка: результати експертного опитування, квітень-липень 2025 р.

Загальний розподіл оцінок формує картину «дзвоноподібного» профілю, із концентрацією більшості відповідей у середині шкали (5-7 балів), що відповідає помірному рівню цифровізації. Відтак, цифрова трансформація в індустрії гостинності у Львівській області відбувається поступово, з чітко вираженою тенденцією до зростання, проте ще далекою від досягнення високих чи інноваційних стандартів цифрової зрілості.

Попри наявність позитивної динаміки у впровадженні цифрових технологій у сфері гостинності регіону, результати опитування свідчать про суттєву нерівномірність цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності. Майже половина респондентів віднесли більшість підприємств у Львівській області до середнього етапу цифровізації, що характеризується використанням CRM-систем, соціальних мереж та онлайн-бронювання (рис. 2.9). Водночас понад п'ята частина підприємств перебувають на початковому етапі, обмежуючись базовими сайтами та офісними програмами,

тоді як інноваційні рішення (штучний інтелект, автоматизація, персоналізовані сервіси) застосовуються лише поодинокими учасниками ринку.

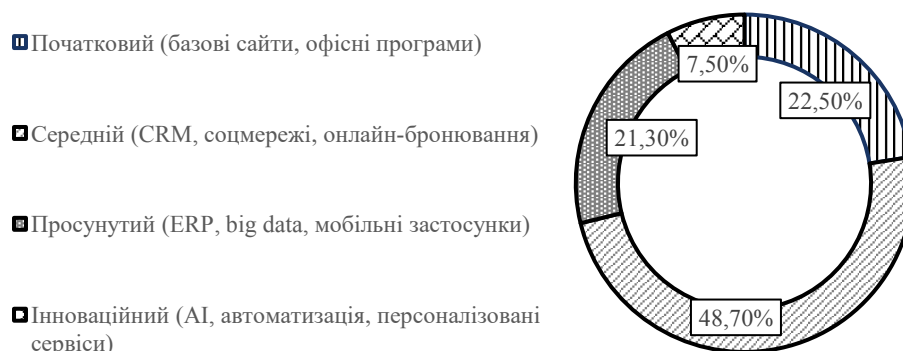


Рис. 2.9. Етапи цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності в Львівській області, 2025 р.

Примітка: результати експертного опитування, квітень-липень 2025 р.

Проблема цифрової трансформації для підприємств у Львівській області полягає у відсутності цілісної та синхронізованої цифрової стратегії в індустрії гостинності, що зумовлює цифрову фрагментацію галузі. Частина підприємств демонструє відносно високий рівень технологічної зрілості, тоді як інші залишаються на базовому рівні, що створює дисбаланс розвитку та зменшує конкурентоспроможність регіонального ринку послуг. Крім того, слабка представленість інноваційного рівня цифровізації засвідчує недостатню готовність підприємств до впровадження новітніх рішень, що ускладнює інтеграцію галузі у глобальний цифровий простір і знижує потенціал адаптації до нових шоків.

Найбільш поширеними цифровими технологіями для підприємств індустрії гостинності є онлайн-системи бронювання (62,3 %) та електронні платіжні й безконтактні сервіси (55,7 %), що зумовлено їхньою безпосередньою функціональною необхідністю для забезпечення швидкої взаємодії з споживачами та створення зручного сервісного середовища. Достатньо активно впроваджуються CRM-системи (39,4 %) та мобільні застосунки для гостей (28,6 %), які формують додаткову цінність за рахунок

персоналізованих пропозицій і розширення каналів комунікації. Водночас більш складні системи управління та аналітики (наприклад, ERP-рішення (16,8%), технології штучного інтелекту (14,2 %) та Big Data (9,7 %)) застосовуються значно рідше (рис. 2.10). Це може свідчити як про обмеженість ресурсів підприємств індустрії гостинності для впровадження високотехнологічних рішень, так і про недостатню готовність управлінського персоналу до їхнього використання. Найнижчий рівень поширення демонструють VR/AR-технології (4,8 %), які залишаються переважно інноваційними, демонстраційними інструментами, що не набули масового характеру в операційній діяльності підприємств індустрії гостинності у Львівській області.

Онлайн-системи бронювання, 0,623	Електронні платіжні системи та безконтактні сервіси, 0,557	CRM-системи, 0,394	Мобільні застосунки для гостей, 0,286	ERP-системи, 0,168	III, 0,142
				Big Data, 0,097	VR/AR-технології,...

Рис. 2.10. Найбільш поширені цифрові технології, які використовуються підприємствами індустрії гостинності в Львівській області, 2025 р.

Примітка: результати експертного опитування, квітень-липень 2025 р.

Цифровізація має виразну функціональну асиметрію, зокрема найактивніше впроваджуються технології, пов'язані з безпосереднім обслуговуванням гостей і ринковим позиціонуванням, тоді як у внутрішніх бізнес-процесах (управління ресурсами, персоналом, якістю) цифрові рішення залишаються недостатньо розвиненими. Це підтверджує орієнтацію підприємств індустрії гостинності у Львівській області на оперативну споживчоорієнтовану цифровізацію при відкладенні інвестицій у більш складні управлінські та аналітичні інструменти. Так, найвищі показники застосування простежуються у сфері бронювання та продажу послуг (34,1 % –

«4» і 34,2 % – «5») та маркетингу і просування (35,6 % – «4» і 25 % – «5») (табл. 2.3), що свідчить про їхню ключову роль у конкурентній діяльності підприємств. Менші показники спостерігаються у напрямі фінансів та обліку, де майже половина респондентів оцінила рівень використання цифрових інструментів як високий або дуже високий.

Таблиця 2.3

**Рівень використання цифрових технологій підприємствами індустрії
гостинності в Львівській області: вектор «напрями застосування»,
2025 р.**

Напрями	Бали					
	0	1	2	3	4	5
Бронювання та продаж послуг	2,5	3,4	7,2	18,6	34,1	34,2
Маркетинг і просування	3,1	4,7	10,2	21,4	35,6	25,0
CRM (управління споживачами)	7,5	10,8	20,3	28,2	22,0	11,2
ERP (управління ресурсами)	20,1	18,5	23,9	21,0	11,4	5,1
Фінанси та облік	5,6	7,2	14,8	27,3	29,1	16,0
Управління персоналом	10,2	13,7	22,4	28,9	16,0	8,8
Контроль якості сервісів	12,8	15,0	25,3	26,1	14,2	6,6

Примітка: результати експертного опитування, квітень-липень 2025 р.; 0 – відсутнє застосування, 1 – дуже низький рівень, 5 – високий рівень.

Водночас у таких сферах, як CRM, управління персоналом та контроль якості сервісів, переважають середні оцінки («2»-«3»), що відображає лише часткове впровадження цифрових рішень. Найнижчий рівень зафіксовано у використанні ERP-систем, де 20,1 % підприємств узагалі не застосовують такі рішення, а 23,9 % обмежуються мінімальним рівнем («2»). Це свідчить про значні бар'єри у поширенні комплексних управлінських систем.

За результатами експертного опитування встановлено, що підприємства індустрії гостинності в Львівській області концентруються на динамічних і споживчоорієнтованих каналах взаємодії (соцмережі, месенджери, вебсайти), тоді як інструменти автоматизації та інноваційні формати (мобільні застосунки, чат-боти) ще не набули достатньої поширеності. Це вказує на необхідність поступового переходу від базових цифрових практик до більш інтегрованих рішень для формування стійких конкурентних переваг. Так,

абсолютним лідером є соціальні мережі (72,4 %), що підтверджує їхню роль як головного інструменту просування та взаємодії з гостями. Високі позиції займають також месенджери (61,7 %) і вебсайти підприємств (54,2 %), які забезпечують швидкий та зручний канал доступу до інформації й сервісів (рис. 2.11а).

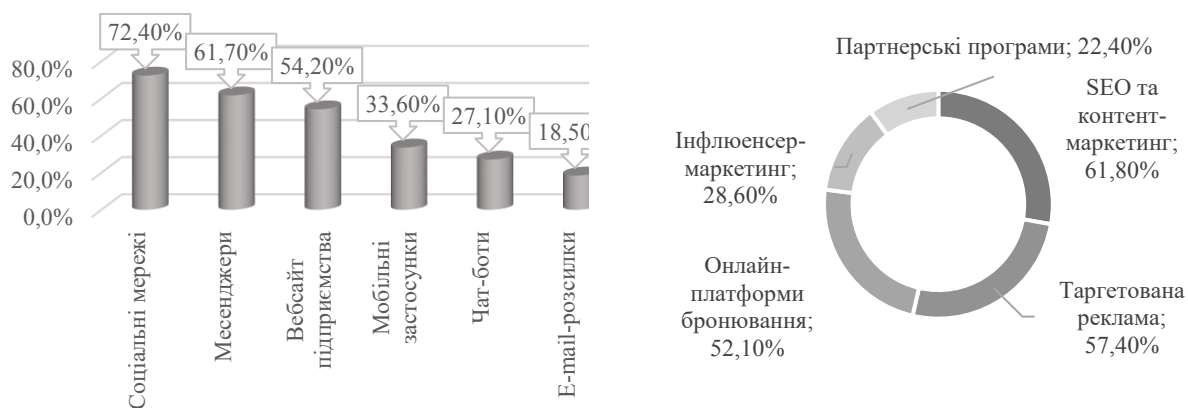


Рис. 2.11. Інструменти цифрової комунікації та маркетингу підприємств
індустрії гостинності у Львівській області, 2025 р.

Примітка: результати експертного опитування, квітень-липень 2025 р.

Примітно, що 33,6 % і 27,1 % експертів заявили, що надають перевагу мобільним застосункам і чат-ботам відповідно (27,1%), хоча ці інструменти безпосередньо пов'язані з персоналізацією сервісу й автоматизацією комунікацій. Найнижчі оцінки отримали e-mail-розсилки (18,5%), що свідчить про поступове зниження їхньої ефективності у сучасному цифровому середовищі на тлі зростання інтерактивних каналів.

Натомість у сфері цифрового маркетингу підприємства індустрії гостинності в Львівській області переважно орієнтуються на базові інструменти з високим рівнем ефективності та доступності. Найбільш поширеними є SEO та контент-маркетинг (61,8 %) і таргетована реклама (57,4 %), які забезпечують широку охоплюваність аудиторії і дозволяють формувати персоналізовані пропозиції. Важливу роль відіграють також

онлайн-платформи бронювання (52,1 %), що фактично інтегрують маркетингові функції із системою продажів, спрощуючи процес доступу відвідувачів до послуг (рис. 2.11б). Водночас менш активно використовуються інфлюенсер-маркетинг (28,6 %) та партнерські програми (22,4 %). Так, інноваційні формати просування, пов'язані з іміджевим позиціонуванням і створенням довгострокових коопераційних зв'язків, залишаються на периферії маркетингової політики більшості підприємств. Їхня низька поширеність може пояснюватися як браком ресурсів, так і недостатньою сформованістю ринку відповідних послуг у регіональному контексті.

Відтак, цифровий маркетинг у сфері гостинності має переважно інструментальний характер, зорієнтований на швидкі результати через підвищення видимості бренду та стимулювання онлайн-продажів. Перехід до більш комплексних стратегій, які поєднують класичні інструменти з інноваційними підходами (інфлюенсери, партнерства, крос-маркетингові проєкти), наразі лише формується.

Результати опитування засвідчують, що впровадження цифрових технологій підприємствами індустрії гостинності супроводжується низкою бар'єрів, серед яких домінують фінансово-ресурсні обмеження. Найбільш поширеними є висока вартість упровадження (67,9 %), що ускладнює доступ до сучасних програмних рішень та обладнання, дефіцит фінансових ресурсів (62,4 %), який свідчить про обмежену інвестиційну спроможність підприємств та їхню високу залежність від сезонних доходів. Водночас важливу роль відіграє низька цифрова грамотність персоналу (48,2 %), що обмежує можливості використання вже впроваджених технологій і знижує ефективність інноваційних рішень (рис. 2.12). Відсутність стратегічного бачення підприємствами індустрії гостинності (42,7 %) відображає проблему фрагментарності цифровізації, коли впровадження відбувається без інтегрованої концепції розвитку та системного оцінювання результатів.

Додатковими бар'єрами є технічна відсталість обладнання (36,5 %), слабка інтеграція систем (29,3 %), а також консервативність гостей (18,6 %),

які виявляють недовіру до онлайн-сервісів і віддають перевагу традиційним форматам обслуговування.

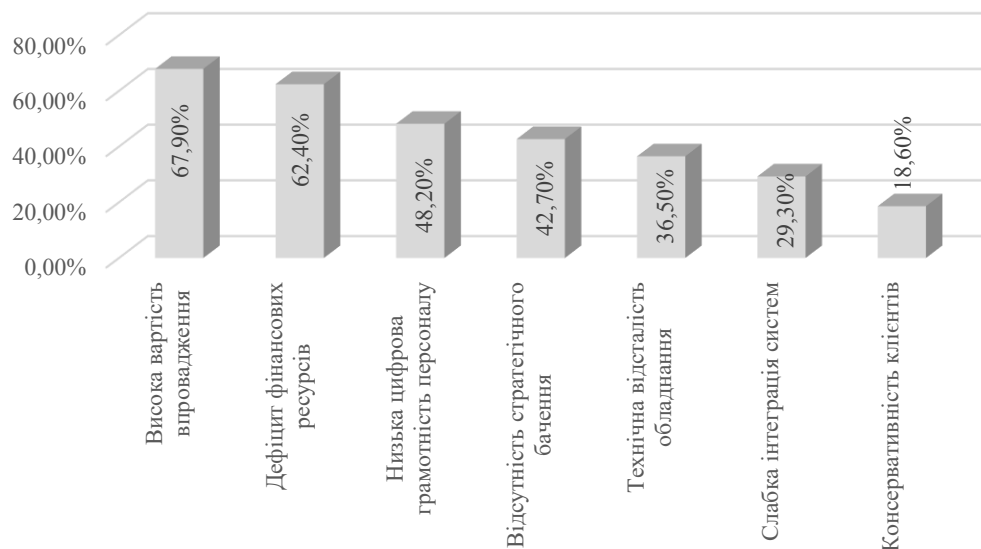


Рис. 2.12. Бар'єри цифрової трансформації підприємств в індустрії гостинності в Львівській області, 2025 р.

Примітка: результати експертного опитування, квітень-липень 2025 р.

Відтак, проблематика цифрової трансформації в індустрії гостинності має комплексний характер: поєднання фінансових, організаційних, технічних та соціально-поведінкових чинників формує багатовимірні бар'єри, які уповільнюють модернізацію підприємств.

Вектор цифровізації у сфері гостинності на найближчі роки визначається прагматичним поєднанням споживчоорієнтованих інновацій (мобільні застосунки, self-service, AI) із поступовим інтегруванням складніших технологій аналітики та автоматизації (Big data, IoT). Натомість радикально інноваційні підходи (VR/AR, блокчейн) поки що залишаються другорядними, що вказує на обережність підприємств у їх масовому застосуванні.

У найближчій середньостроковій перспективі (3-5 років) підприємства індустрії гостинності найбільше очікують розвиток тих напрямів цифровізації, які безпосередньо пов'язані з покращенням споживчого досвіду та

оптимізацією сервісних процесів. Абсолютним лідером стали мобільні застосунки та self-service сервіси (64,8%), що включають онлайн-бронювання, безконтактні check-in/check-out, мобільні ключі та інші інструменти, які забезпечують зручність і швидкість обслуговування. Високі позиції також займає штучний інтелект та автоматизація (59,3%), здатні забезпечити персоналізований сервіс, автоматичне динамічне ціноутворення та роботизацію окремих процесів (рис. 2.13).



Рис. 2.13. Перспективні напрями цифровізації підприємств гостинності в Львівській області: короткостроковий аспект, 2025 р.

Примітка: результати експертного опитування, квітень-липень 2025 р.

Примітно, що 47,6 % опитаних експертів підкреслили важливість Big data та прогнозової аналітики, що дозволяє аналізувати поведінку гостей, прогнозувати попит і сезонні коливання, а також оптимізувати маркетингову політику. Водночас Інтернет речей (IoT) (35,2%) та VR/AR-технології (28,7%) поки що розглядаються як додаткові перспективні напрямки, пов'язані з підвищенням рівня комфорту та інтерактивністю взаємодії з гостями. Найменш затребуваним на даному етапі виявився блокчейн (14,5%), застосування якого обмежується нішевими рішеннями – прозорі платежі,

смарт-контракти та програми лояльності.

Аналіз перспективних напрямів цифровізації засвідчив готовність підприємств індустрії гостинності інвестувати у технології, що безпосередньо впливають на якість сервісу. Наявність окремих цифрових рішень ще не гарантує системності трансформаційних процесів, адже їх результативність значною мірою залежить від стратегічного підходу. Результати опитування демонструють, що лише 15,6 % підприємств індустрії гостинності у Львівській області мають затверджену стратегію цифрової трансформації на рівні корпоративної політики. Це свідчить про те, що системний підхід до цифровізації в галузі поки що є радше винятком, ніж нормою. Водночас 35,8 % експертів зазначили наявність окремих проєктів та ініціатив, що вказує на фрагментарність цифровізації та переважання тактичних рішень над стратегічними. Найбільша частка підприємств індустрії гостинності у регіоні (48,6 %) не має жодної цифрової стратегії, що створює ризики несистемності процесів модернізації, відсутності узгодженості інвестиційних рішень і втрати довгострокових конкурентних переваг.

Отримані результати експертного дослідження підтверджують проблему стратегічного вакууму у сфері цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності. Без наявності чіткої дорожньої карти цифровізації підприємства залишаються вразливими до зовнішніх викликів, технічних ризиків та зміни запитів споживачів. У поєднанні з виявленими бар'єрами (фінансовими, організаційними, кадровими) відсутність стратегії може призводити до відкладення інноваційних рішень і зниження темпів адаптації до глобальних тенденцій.

Цифровізація у сфері гостинності розглядається експертами як чинник, який найбільшою мірою впливає на якість і привабливість сервісу, що, у свою чергу, опосередковано забезпечує розширення бази відвідувачів і зростання доходів. Проте стратегічне використання цифрових технологій у напрямі підвищення продуктивності персоналу та оптимізації витрат ще потребує інституційного й управлінського підсилення. Так, результати опитування

свідчать про виразний позитивний вплив цифровізації на ключові аспекти функціонування підприємств індустрії гостинності. Найвищі оцінки отримано за такими напрямками, як якість сервісів («4» (35,6 %), «5» (30,9 %)) і розширення бази відвідувачів (36,8 % – «4» та 28,9 % – «5») (табл. 2.4). Цифрові інструменти в першу чергу сприймаються як засіб підвищення стандартів обслуговування та активного залучення нових споживачів, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємств індустрії гостинності.

Таблиця 2.4

**Вплив цифровізації на функціонування підприємств індустрії
гостинності в Львівській області, 2025 р.**

Напрями впливу	Рівень впливу/бали					
	0	1	2	3	4	5
Зростання доходів	2,1	4,6	9,8	22,5	34,0	27,0
Розширення бази відвідувачів	1,5	3,8	8,4	20,6	36,8	28,9
Підвищення лояльності споживачів	2,7	5,2	12,0	24,3	33,6	22,2
Оптимізація витрат	3,6	6,1	14,4	26,7	30,2	19,0
Продуктивність персоналу	4,0	6,8	15,3	27,1	29,7	17,1
Якість сервісів	1,2	3,0	7,9	21,4	35,6	30,9

Примітка: результати експертного опитування, квітень-липень 2025 р.; 0 – відсутній вплив, 5 – високий вплив.

Високий рівень впливу виявлено на зростання доходів (34 % і 27 % – 4 і 5 балів відповідно) та підвищення лояльності гостей (33,6 % і 22,2 % – 4 і 5 балів відповідно), що вказує на взаємозв'язок між цифровізацією, комунікаційними практиками та фінансовими результатами діяльності. Водночас показники, пов'язані з оптимізацією витрат (30,2 % і 19 % – 4 і 5 балів відповідно) і продуктивністю персоналу (29,7% – «4» та 17,1% – «5»), продемонстрували відносно нижчі оцінки. Така ситуація свідчить про те, що цифрові технології поки що використовуються передусім як інструмент зовнішньої споживчоорієнтованої трансформації, тоді як їхній потенціал для внутрішньої ефективності залишається реалізованим частково.

Аналіз бар'єрів цифровізації показав, що значна частина проблем

пов'язана з обмеженістю фінансових ресурсів, браком стратегічного бачення та недостатньою цифровою грамотністю персоналу. Це свідчить про необхідність зовнішньої інституційної підтримки, яка б зменшувала тиск ресурсних і організаційних обмежень. Так, серед інструментів державної політики, які, на думку експертів, є найбільш ефективними для стимулювання цифровізації індустрії гостинності, провідні позиції займає фінансова підтримка у вигляді грантів, кредитів та податкових пільг (68,2%). Це підтверджує ключову роль доступу до інвестиційно-фінансових ресурсів у процесі впровадження цифрових технологій підприємствами індустрії гостинності у регіоні.

Другим за рівнем важливості респонденти визначили впровадження навчальних програм та підвищення цифрової грамотності персоналу (55,7 %). Це свідчить про те, що підприємства чітко усвідомлюють критичну роль кадрового потенціалу та необхідність формування нових компетентностей для ефективного використання цифрових рішень. Значна частка опитаних експертів підкреслила результативність державних програм цифрової трансформації регіонів (49,3 %) і розвитку цифрової інфраструктури (44,1 %) (рис. 2.14). Такі інструменти мають системоутворююче значення, оскільки формують не лише умови для цифровізації окремих підприємств, а й сприяють розвитку кластерів.

Публічно-приватне партнерство (ППП) розглядається експертами як додатковий, але менш поширений механізм (36,8 %), що передбачає залучення бізнесу до реалізації державних ініціатив через створення smart-хабів, модернізацію об'єктів та концесійні проєкти. Порівняно нижчий рівень підтримки цього інструмента може бути пояснений як недостатньою інституційною зрілістю PPP у сфері гостинності, так і браком практичних прикладів його ефективного застосування.

Відтак, ефективна державна політика цифровізації повинна базуватися на поєднанні фінансових стимулів із розвитком людського капіталу та інфраструктури, доповнюючись довгостроковими регіональними програмами

та механізмами державно-приватної взаємодії. Такий комплексний підхід здатний забезпечити не лише подолання існуючих бар'єрів цифрової трансформації, але й формування стійкої основи для конкурентного розвитку індустрії гостинності.

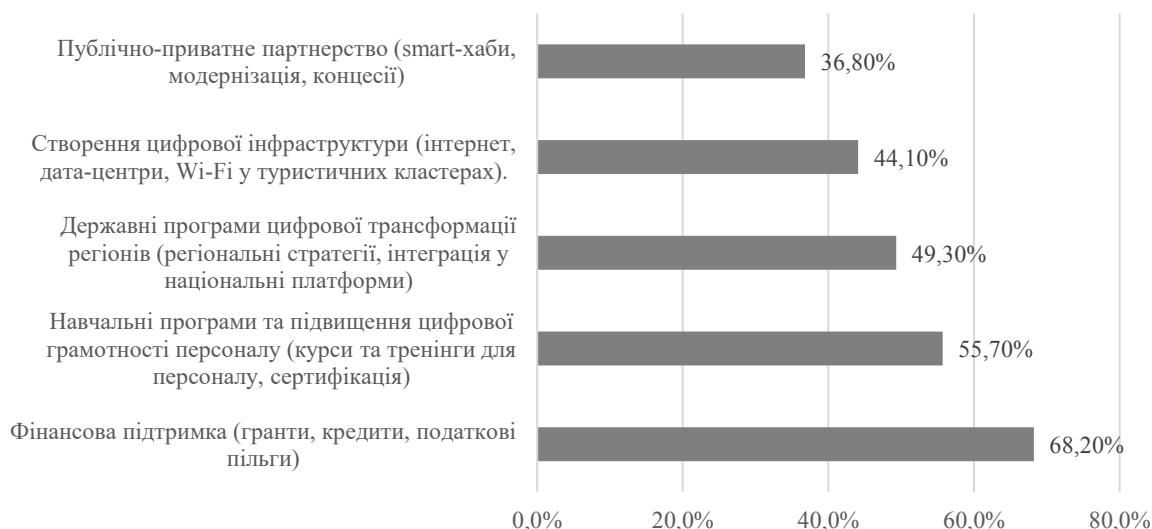


Рис. 2.14. Інструменти державної підтримки цифровізації підприємств індустрії гостинності в Львівській області, 2025 р.

Примітка: результати експертного опитування, квітень-липень 2025 р.

Попри позитивні зрушення у напрямі цифровізації підприємств індустрії гостинності в Львівській області, отримані результати засвідчують наявність низки суперечностей і дисбалансів. З одного боку, активно розвиваються споживчоорієнтовані сервіси (наприклад, онлайн-бронювання, електронні платежі, соціальні мережі та інструменти цифрового маркетингу), а з іншого – внутрішні управлінські процеси (ERP, HR, контроль якості) залишаються малодиджиталізованими (близько 50 % підприємств індустрії гостинності не мають стратегії цифрової трансформації). Водночас високий рівень фінансових і кадрових бар'єрів гальмує впровадження інноваційних рішень, тоді як вплив цифровізації проявляється лише у сфері сервісу та доходів. Це створює проблему фрагментарності та несистемності цифрової трансформації, що зменшує довгострокову конкурентоспроможність галузі. Для візуалізації тенденцій результати опитування узагальнені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Цифрові інструменти та ІКТ в індустрії гостинності: сучасні тенденції та значущість для підприємств регіону

(систематизовано на основі результатів експертного дослідження)

Детермінанти	Рівень поширеності	Узагальнена характеристика
Рівень цифровізації (0-10)	Середній	Більшість підприємств перебуває у «середині шкали», що вказує на часткову цифрову інтеграцію без досягнення високого рівня зрілості
Етапи цифрової трансформації	Середній	Домінує середній етап (CRM, соцмережі, онлайн-бронювання), інноваційні рішення інтегруються вибірково
Найпоширеніші цифрові технології	Високий для базових сервісів	Онлайн-бронювання та електронні платежі – наймасовіші; Big Data, VR/AR – нішеві
Використання ІКТ за напрямками	Високий для гостей	Найбільший розвиток – у маркетингу та бронюванні; ERP, HR і контроль якості залишаються слабким
Канали цифрової комунікації	Дуже високий	Соцмережі та месенджери – ключові; e-mail та чат-боти – периферійні
Інструменти цифрового маркетингу	Високий для SEO і таргетингу	Переважають інструменти швидкого залучення гостей, стратегічні застосовуються рідше
Бар'єри цифровізації	Дуже високий	Ключові проблеми – фінансові обмеження, висока вартість та низька цифрова грамотність персоналу
Перспективні напрями (3-5 років)	Високий	Найбільш перспективні – мобільні застосунки та автоматизація (ШП); блокчейн – малозначущий
Наявність стратегії цифрової трансформації	Низький	Майже половина підприємств не мають стратегії, що свідчить про несистемність цифровізації
Вплив цифровізації на діяльність	Високий у сфері сервісів та доходів	Найбільше зростає якість обслуговування, база відвідувачів і доходи; внутрішня ефективність реалізована частково
Інструменти державної підтримки	Високий	Найзатребуваніші – фінансова підтримка та освітні програми, менш поширене – ППП

Трансформаційні процеси в індустрії гостинності відбуваються насамперед у споживчоорієнтованій площині. Цифрові інновації активно інтегруються у взаємодію з відвідувачами через онлайн-бронювання, електронні платіжні системи, соціальні мережі та цифровий маркетинг, що безпосередньо сприяє зростанню якості сервісу, розширенню бази гостей та підвищенню доходів. Разом з тим внутрішні управлінські механізми, зокрема

управління ресурсами, персоналом і якістю, залишаються на периферії цифровізації, що звужує трансформаційний ефект і не дозволяє повною мірою реалізувати потенціал оптимізації витрат та підвищення продуктивності.

Для комплексної оцінки інформаційно-комунікаційної діяльності підприємств індустрії гостинності у Львівській області доцільним є використання SWOT-аналізу, який дозволяє систематизувати внутрішні сильні та слабкі сторони підприємств, а також зовнішні можливості та загрози, що впливають на темпи й ефективність цифрової трансформації. Поєднання даних експертного опитування з аналізом реальних практик забезпечує більш повне уявлення про сучасний стан галузі (табл. 2.6). Результати SWOT-аналізу формують підґрунтя для розроблення адаптивних управлінських стратегій цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності в регіоні.

Таблиця 2.6

**SWOT-аналіз інформаційно-комунікаційної діяльності підприємств
індустрії гостинності в Львівській області, 2025 р.**

Сильні сторони	Слабкі сторони
• Високий рівень базової цифровізації. • Сильна споживчоорієнтованість у комунікації. • Відчутний вплив цифровізації на результативність. • Збалансованість вибірки та охоплення ключових сегментів галузі. • Готовність до інновацій серед гостей.	• Відсутність цілісних стратегій цифрової трансформації. • Функціональна асиметрія. • Низька зрілість складних технологій. • Брак кваліфікованих кадрів. • Фінансово-ресурсні обмеження.
Можливості	Загрози
• Розвиток споживчоорієнтованих інновацій (масштабування мобільних сервісів, AI, Big Data для прогнозування попиту й персоналізації). • Державна підтримка (гранти, кредити, податкові пільги, регіональні програми цифровізації, розвиток інфраструктури створюють умови для модернізації). • ППП і кластеризація (залучення бізнесу до створення smart-хабів, пілотних інноваційних проєктів). • Впровадження IoT і енергоефективних рішень (можливість оптимізувати витрати та відповідати сучасним еко-стандартам). • Освітні програми та підвищення цифрової грамотності персоналу (розвиток людського капіталу для підтримки цифровізації).	• Поглиблення «цифрової прірви» (частина підприємств рухається вперед, тоді як інші залишаються на базовому рівні, що зменшує конкурентоспроможність регіонального ринку). • Фінансова нестабільність і воєнні ризики (сезонність доходів та воєнний контекст роблять інвестиції у цифровізацію ризикованими). • Кіберризики та цифрова безпека (зростання онлайн-платежів та обробки персональних даних підвищує ймовірність кіберінцидентів). • Консерватизм гостей і відвідувачів (недовіра до онлайн-сервісів, що уповільнює цифрову інтеграцію). • Дефіцит кадрів та плинність персонал.

Підприємства індустрії гостинності у регіоні демонструють достатньо високий рівень базової цифровізації: активно використовуються онлайн-бронювання, електронні платежі, соціальні мережі та месенджери. Це відповідає сучасній світовій тенденції споживчоорієнтованої цифрової трансформації та дозволяє підвищувати якість сервісу, розширювати базу гостей та зміцнювати конкурентні позиції. Водночас простежується відсутність системних стратегій цифровізації, обмежене застосування складних управлінських і аналітичних рішень на основі штучного інтелекту та великих даних, а також недостатній рівень цифрової грамотності персоналу, що є типовим викликом для малого й середнього бізнесу. Наявні бар'єри уповільнюють темпи трансформації: провідними серед них є фінансові обмеження, висока вартість інновацій, низький рівень цифрових компетентностей та відсутність стратегічних дорожніх карт розвитку. Фрагментарність упроваджень створює ризик нерівномірності цифрових зрушень і знижує здатність галузі адаптуватися до глобальних викликів.

Сучасні трансформаційні процеси створюють вагомі передумови для подальшого розвитку цифровізації підприємств індустрії гостинності та формування нових моделей організації їх господарської діяльності. Найбільший потенціал мають цифрові рішення, орієнтовані на підвищення ефективності взаємодії зі споживачами, автоматизацію бізнес-процесів та оптимізацію управління ресурсами. Насамперед це стосується розвитку мобільних сервісів, технологій self-service, систем автоматизації на основі штучного інтелекту, аналітики Big Data, хмарних платформ, цифрових CRM-і ERP-рішень, інтелектуальних систем підтримки прийняття управлінських рішень та засобів кібербезпеки. Їх впровадження забезпечує підвищення оперативності обслуговування гостей, персоналізацію послуг, покращення прогнозування попиту, оптимізацію використання ресурсів, скорочення операційних витрат і зміцнення конкурентних позицій підприємств на ринку.

Варто наголосити, що тригером прискорення цифрової трансформації є також активізація державної підтримки, яка має реалізовуватися через

механізми фінансового стимулювання цифрових інновацій, грантові програми, пільгове кредитування, розвиток цифрової інфраструктури, підготовку й перепідготовку кадрів, підвищення рівня цифрових компетентностей працівників, а також розширення практики публічно-приватного партнерства у сфері впровадження сучасних цифрових технологій. Комплексне поєднання фінансових, інституційних, організаційних та освітніх інструментів створює передумови для підвищення інноваційної активності підприємств індустрії гостинності та прискорення темпів їх цифрової модернізації. Водночас окремі технологічні напрями, зокрема рішення на основі віртуальної та доповненої реальності, блокчейн-технології, цифрові метавсесвіти та інші високотехнологічні цифрові продукти, поки що характеризуються обмеженими масштабами використання. Основними стримуючими чинниками їх поширення залишаються висока вартість впровадження, недостатній рівень технологічної готовності більшості підприємств, дефіцит кваліфікованих фахівців, тривалі строки окупності інвестицій та відсутність сформованого ринкового попиту на відповідні цифрові сервіси.

Відтак, цифрова трансформація підприємств індустрії гостинності у регіонах України характеризується неоднорідністю та суперечливістю розвитку, поєднуючи значний потенціал підвищення ефективності господарської діяльності з існуванням низки організаційних, фінансово-економічних, кадрових, технологічних і безпекових бар'єрів. Забезпечення сталого розвитку цих процесів потребує формування комплексної моделі цифрової трансформації, яка передбачає узгодження стратегічних ініціатив підприємств із системними заходами державної політики у сфері цифровізації, розвитку інноваційної екосистеми, модернізації цифрової інфраструктури, удосконалення нормативно-правового забезпечення та створення сприятливих умов для масштабування цифрових технологій у діяльності підприємств індустрії гостинності. Такий підхід забезпечить синергію приватних і державних інтересів, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності галузі,

зміцненню її економічної стійкості та формуванню передумов для довгострокового розвитку в умовах цифрової економіки.

2.3. Аналіз управління розвитком цифрових технологій вітчизняних підприємств індустрії гостинності

Цифрова трансформація є результатом розвитку цифрових технологій та їх інтеграції в усі сфери економічної діяльності. Аналіз управління розвитком цифрових технологій в діяльності підприємств підтверджує їхню конкурентоспроможність в сучасній Industry 4.0. Досвід розвитку цифрових технологій у глобальному вимірі вказує на їх найшвидшу динаміку, скорочення терміну комерціалізації та завоювання ринку: якщо технологія телефону потребувала 75 років для охоплення 100 млн користувачів, то новітні технології типу Instagram досягають таких результатів за приблизно 2 роки [117]. Індустрія гостинності є однією з перших серед сервісних галузей, яка масово перейшла до цифрових рішень. Розвиток цифрових технологій для індустрії гостинності – це не лише питання конкурентоспроможності, але й виживання її підприємств: цифрові технології докорінно змінили поведінку та очікування туристів, а також конкурентний ландшафт туризму та гостинності [152].

Індустрія гостинності формує пропозицію для внутрішнього та міжнародного ринку, від чого залежить її рентабельність. Відповідно цифрові технології є найкращим способом поширення інформації про послуги. Окремі способи використання цифрових технологій, зокрема онлайн-платформ, створюють «вірусність» туристичних напрямків завдяки емоційному резонансу, що отримує вищі рефлексії в прискореному суспільстві («accelerated society») [133]. Підприємства індустрії гостинності мають бути готовими до високої швидкості цифрового переходу. За досвідом інших держав, в яких індустрія гостинності активно відновлюється після пандемії Covid-19,

впровадження цифрових технологій відбувається дуже стрімко, що змушує підприємства активно включатись у дані процеси для «виживання» на конкурентному ринку [129].

Цифровізація індустрії гостинності має бути пріоритетом не лише для підприємств, але й органів влади державного і місцевого рівнів. Доведено, що цифрова економіка є критичним модератором, котрий посилює вплив туризму на високоякісний економічний розвиток (high-quality economic development) [139]. Високоякісний економічний розвиток характеризується не лише позитивними кількісними тенденціями, але й стійкістю, соціальною орієнтованістю та інноваційністю економіки. Відповідно, завданням органів влади в управлінні розвитком цифрових технологій для індустрії гостинності має бути стимулювання їхньої інноваційної активності з специфікою «service innovation». В ідеалі такі інновації мають бути амбідекстральні – коли підприємство є розробником нових та одночасно використовує вже існуючі інновації [122; 124].

Зазначене вище окреслює актуальність управління розвитком цифрових технологій у синергії заходів самих підприємств індустрії та органів публічної влади (державної, місцевої). У цьому полягає практичний сенс аналітичного дослідження (рис. 2.15). Уточнення цілей управління розвитком цифрових технологій орієнтує в доборі показників аналізу. *Управлінський рівень органів влади* потребує аналізування структурних показників у динаміці з акцентом на якісні результати діяльності підприємств. Актуально оцінювати вплив підприємств індустрії гостинності на високоякісний розвиток економіки та визначати їх інноваційну активність. Це можливо, якщо досягнутий певний економічний поріг рентабельності, стійка поведінка реінвестування прибутків на розвиток та інновації.

Державна служба статистики України публікує показники діяльності підприємств у розрізі «агрегацій», що відповідає підходам ЄС та ООН в організації статистичного обліку для «special aggregates» відповідно до NACE Rev.2 та ISIC Rev.4 [132; 98].



Рис. 2.15. Рівні аналізування управління розвитком цифрових технологій в індустрії гостинності через призму цілей і результатів (авторська розробка)

У поданих показниках є агрегації, котрі дозволяють аналізувати тенденції розвитку сфери інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) та інформаційного сектору (включає види економічної діяльності, пов'язані з медіа та окремими секторами поширення інформації – видавничою справою, звукозаписом, телебаченням, радіо, діяльністю інформаційних агентств, інтернет-порталів, баз даних). Відтак від розвинутості даних секторів безпосередньо залежать можливості цифровізації індустрії гостинності, адже спеціалізовані підприємства формують пропозицію на ринку цифрових технологій. ІКТ та інформаційний сектор у політиці ЄС та ОЕСР визначають як сфери, які продукують цифрові технології (digital-producing industries). У підходах ОЕСР також поширені терміни «digital core industries», тобто сфери цифрового ядра економіки, та «цифрової індустрії» – включає підприємства ІКТ, телекомунікацій, розробки програмного забезпечення, надання послуг цифрового контенту [110]. Відтак, у роботі будемо послуговуватись саме терміном цифрової індустрії.

Динаміка кількості суб'єктів господарювання у згаданих агрегаціях підтверджує стрімкий розвиток ІКТ до 2021 року з його подальшим призупиненням у воєнний період, але все ж зі збереженням позитивних тенденцій (рис. 2.16а).

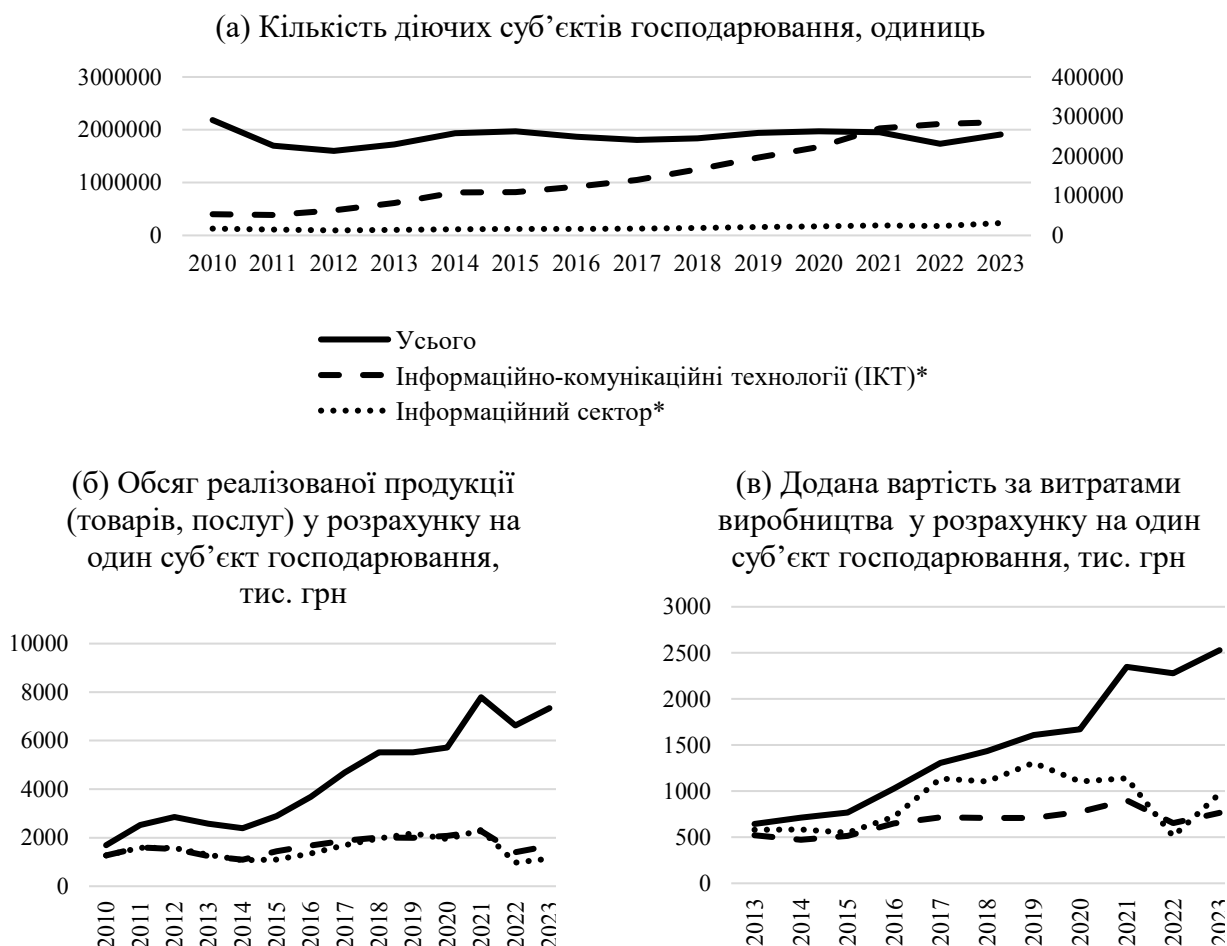


Рис. 2.16. Результати діяльності підприємств цифрової індустрії в Україні, 2010-2023 рр. (побудовано на основі даних [73])

* Примітка: дані по допоміжній осі.

Якщо аналізувати якісні результати діяльності, відображені в обсягах реалізованої продукції, то розрив ІКТ та інформаційного сектору з середніми для економіки показниками є відчутним (рис. 2.16б). Те саме стосується доданої вартості за витратами виробництва (рис. 2.16в), що певною мірою відображає вплив підприємств на високоякісний розвиток, оскільки є індикатором їх витрат на створення продукції. Такі розриви, з одного боку, пояснюються переважанням у секторі малого і середнього бізнесу з нижчими

оборотами капіталу. З іншого боку, виявлені тенденції вказують на невикористаний потенціал ІКТ та інформаційного сектору, потреби їх міжсекторальної інтеграції для стимулювання цифрового розвитку економіки в цілому. Діяльнісна інтеграція з індустрією гостинності в цьому плані є дуже потрібною і взаємовигідною, зважаючи на її масштаби та очікуване відновлення при стабілізації безпекової ситуації.

Статистика агрегацій дозволяє також проаналізувати тенденції розвитку підприємств у «туристичній індустрії», зокрема «наданні послуг з тимчасового проживання», «забезпеченні стравами та напоями», а також культурному і креативному секторам (послуг). Культурний та креативний сектор у частині послуг включає показники видів економічної діяльності щодо видання книг, періодики, сфери творчості, мистецтва, розваг, культури (музичної, театральної, художньої), діяльності бібліотек, архівів, музеїв та ін., підприємства яких, власне, формують індустрію гостинності.

Аналогічно до проведеного аналізу для ІКТ та інформаційного сектору, визначимо закономірності розвитку агрегованих груп, прийнятних для індустрії гостинності. Рис. 2.17а підтверджує, що сфері надання послуг з тимчасового проживання властива більш стійка кількісна основа підприємницької діяльності, але вища вразливість до кризових умов (див. рис. 2.17б 2020 і 2022 роки). Проте, на відміну від культурного і креативного сектору, відновлення діяльності підприємств з надання послуг тимчасового проживання є швидшим. Тобто при зниженні кількості підприємств покращення результативних показників у розрахунку на один суб'єкт вказує, що на ринку «виживають» найбільш конкурентоспроможні. Також для підприємств з надання послуг тимчасового проживання вищим є вклад одного підприємства в економіку через показник доданої вартості, що обумовлено вищою капіталоємністю, вартістю послуг та нижчою фрагментованістю ринку.

Високу вразливість демонструють підприємства культурного і креативного сектору. Підприємства сфери забезпечення стравами та напоями здійснюють діяльність у більш насичених конкурентних умовах, через що

відносні результати діяльності є нижчими. Це не применшує їхньої економічної і функціональної значущості.



Рис. 2.17. Результати діяльності підприємств індустрії гостинності в Україні, 2010-2023 рр. (побудовано на основі даних [73])

Відтак висновки з проведеного аналізу щодо економічної ролі підприємств індустрії гостинності можуть коригуватись специфікою ринку – рівнем його фрагментованості, конкуренцією, змістом послуг. Тому визначення впливу підприємств індустрії на економіку, в тому числі з перспективою високоякісного розвитку, доречно здійснювати на основі аналізу вартісних тенденцій і вагомості обсягів реалізованої продукції підприємств у макропоказнику.

Серед сфер індустрії гостинності саме підприємства з надання послуг тимчасового проживання відзначаються найнижчими обсягами реалізованої продукції (рис. 2.18). Відповідно нижчою є їхня частка у макропоказнику. Вищі обсяги демонструють культурний і креативний сектор, а також

підприємства в сфері забезпечення стравами та напоями. Разом з тим, вагомість підприємств індустрії гостинності в макропоказнику обсягів реалізованої продукції скорочується.

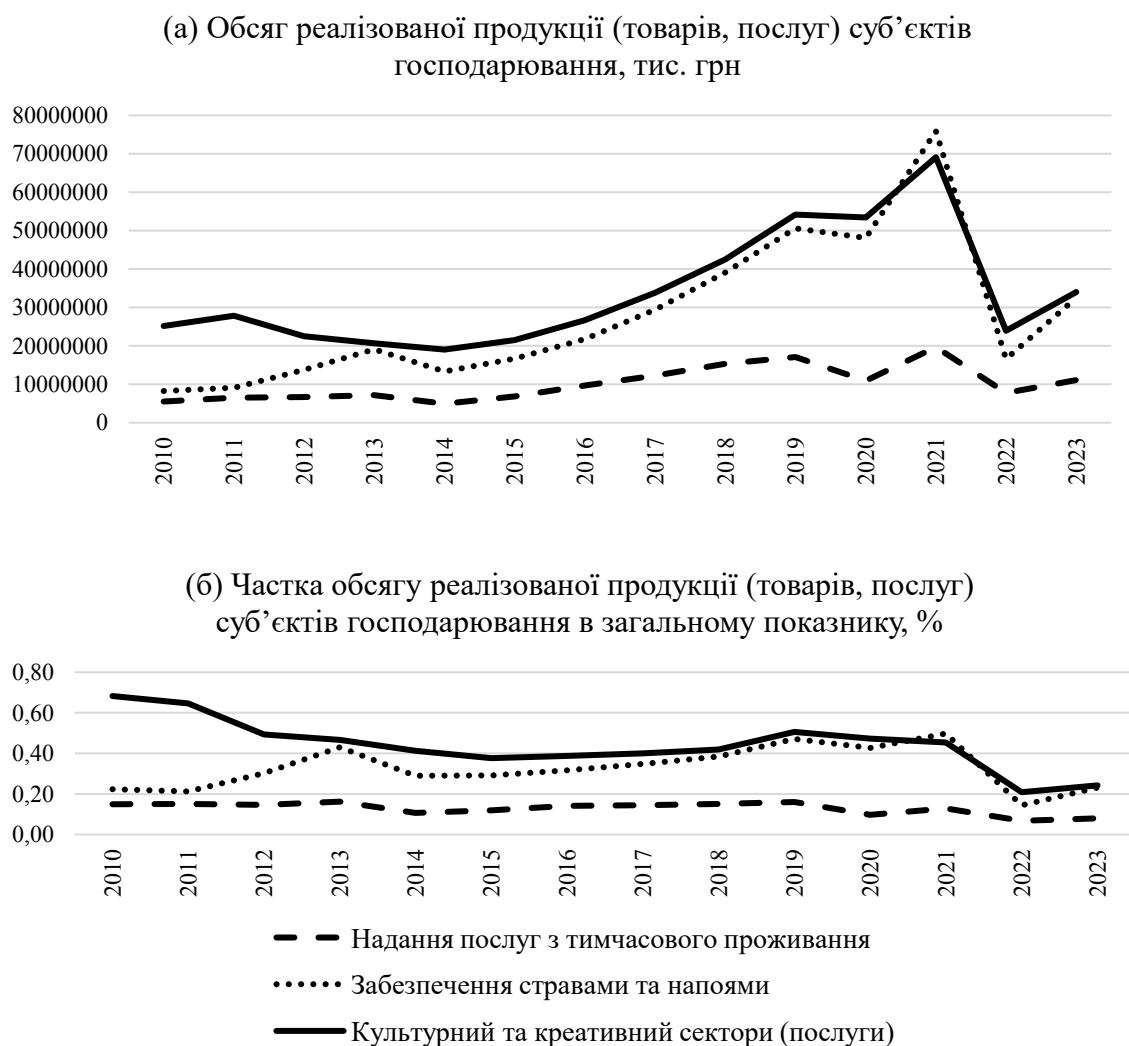


Рис. 2.18. Обсяги реалізованої продукції підприємств індустрії гостинності в Україні, 2010-2023 рр. (побудовано на основі даних [73])

Навіть довоєнні тенденції не відзначаються помітним сплеском економічної ефективності індустрії. Позитивна динаміка для підприємств у сфері забезпечення стравами та напоями до 2019 р. і 2021 р. нівелювалась падінням обсягу реалізованої продукції в 2021-2022 роках на 78,2 %, хоча в 2022-2023 рр. відновлення склало 96,3 %. Для культурного і креативного сектору скорочення становило 65,3 % з відновленням в 2022-2023 роках на 42,0 %. Тобто підприємства у сфері забезпечення стравами та напоями є значно

чутливіші до криз. Культурний та креативний сектор відзначається меншими коливаннями, але привертає увагу значне скорочення його частки за обсягом реалізованої продукції в макропоказнику. І це тенденція не лише 2022 р.: в цілому період 2010-2023 рр. демонструє стабільно низьку і спадаючу вагомість сектору в обсягу реалізованої продукції. Тому цифровізація сектору культури є питанням не лише нарощування його обсягів, але й економічної ефективності. Індикатором впливу індустрії гостинності на економіку є розрахунок частки доданої вартості за витратами виробництва в обсягу реалізації продукції. Цей показник визначає, яку частину доходів від реалізації складає створена підприємством вартість, а не закуплені матеріали чи послуги. Висока частка (понад 60 %) означає, що підприємства створюють багато власної вартості, є менш залежними від закупівель сировини та послуг. При низькій частці (менше 20 %) підприємства спрямовують переважну частину доходів на придбання сировини і послуг.

Для індустрії гостинності, де специфіка надання послуг може знижувати додану вартість, важливо звертати увагу на динаміку показника. Розрахунок показує, що, на фоні високої вразливості підприємств індустрії до кризових умов, частка доданої вартості теж коливається (рис. 2.19). Це чітко демонструє порівняння з макропоказником. Позитивно, що для ІКТ, підприємства якого є ядром цифровізації економіки, виявлене помітне зростання частки доданої вартості в 2023 році.

Щодо розміру частки доданої вартості в обсягу реалізації підприємств індустрії гостинності, то, зважаючи на секторальну специфіку, вона є досить низькою. У цьому контексті впровадження цифрових технологій може істотно покращити ситуацію завдяки:

- зниженню витрат на виробництво – через автоматизацію бронювання, обліку, закупівель, що зменшує витрати на персонал та оптимізує інші витрати;
- покращенню управління запасами через використання цифрових систем;
- підвищенню продуктивності праці з вивільненням персоналу від

рутинних завдань через застосування онлайн-бронювання, мобільних додатків для гостей, технології «self-check-in», електронних меню та ін.;

- збільшенню доходів через використання нових сервісів – онлайн-продажів, інформування через платформи типу «Booking», «Airbnb», «Glovo», «Bolt Food» та ін.;

- використанню цифрових технологій для маркетингу, зокрема «Customer Relationship Management», таргетинг-рекламі та ін.;

- зниженню витрат на паперову документацію, традиційну рекламу;

- підвищенню якості та диференціації послуг, пропозиції більш дорогих послуг за рахунок використання цифрових технологій типу «VR/AR».

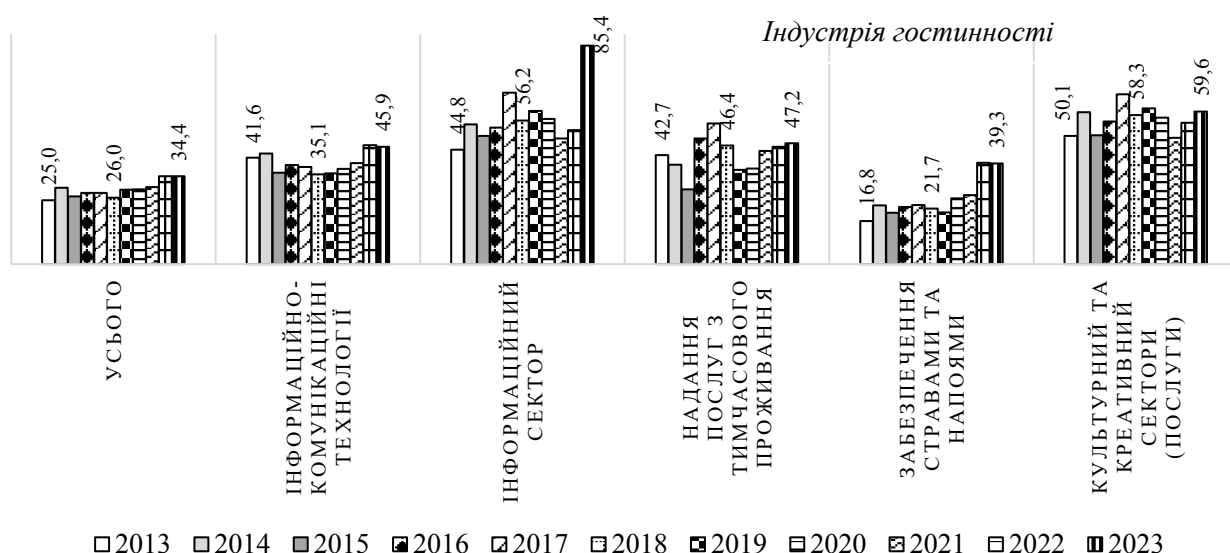


Рис. 2.19. Частка доданої вартості за витратами виробництва в обсягу реалізованої продукції підприємств цифрової індустрії та індустрії гостинності в Україні, 2013-2023 рр., % (побудовано на основі даних [73])

Наведений перелік переваг цифровізації послуг для підприємств індустрії гостинності показує її потенціал у зростанні доданої вартості. Окрім того, дуже важливим моментом є позитивний вплив цифрового споживання підприємств на формування доданої вартості національної економіки, адже, як правило, об'єктом придбання є вітчизняна, а не імпортна продукція. У цьому

простежується тісний взаємозв'язок розвитку ІКТ, інформаційного сектору та індустрії гостинності в траєкторії цифрового розвитку.

Отже, роблячи висновки з аналізу ефективності управління розвитком цифрових технологій індустрії гостинності на рівні органів влади, слід акцентувати увагу на наступному:

- в Україні сформована кількісна основа підприємств ІКТ та інформаційного сектору, які спроможні надавати цифрові послуги, продукувати програмні рішення. Однак обсяги реалізованої продукції та формування доданої вартості для сектору залишаються недостатніми, що визначає потенціал його нарощування завдяки міжсекторальній інтеграції;

- підприємства індустрії гостинності характеризуються високою вразливістю до кризових умов, зниженням ролі в економіці, що унеможлиблює їх позитивний вплив на високоякісний економічний розвиток, активну участь у продукуванні амбідекстральних інновацій. Для індустрії виявлена низька і нестабільна частка доданої вартості за витратами виробництва в обсягу реалізованої продукції;

- виявлені проблеми актуалізують цифровізацію послуг підприємств індустрії гостинності. Для цього необхідно стимулювати співробітництво з підприємствами цифрової індустрії. Управління цифровим розвитком підприємств індустрії гостинності на рівні органів державної і місцевої влади має передбачати активізацію впровадження цифрових технологій для нарощування обсягів реалізації продукції та підвищення частки доданої вартості у продукції, особливо підприємств з надання послуг тимчасового проживання та креативного і культурного секторів. Наразі підприємства індустрії гостинності відіграють невиправдано низьку роль в економіці, що підтверджують навіть довоєнні тенденції.

Таким чином, перша частина аналізу з позиції політики органів публічної влади вказує на нагальність підтримки процесів цифрового розвитку в індустрії гостинності. Інтересом держави, в цьому плані, має бути забезпечення готовності до задоволення відкладеного і нового туристичного

попиту іноземців в Україні. Основою цьому має бути масштабна технологічна модернізація туристичної та суміжних галузей, тобто індустрії гостинності [120, с. 41]. Зважаючи на очікуваний інтерес до меморіального та етнічного туризму, ключову роль відіграватимуть підприємства сектору культури, які особливо гостро потребують цифровізації та підвищення якості послуг [16].

Управління розвитком цифрових технологій індустрії гостинності є синергією рішень органів влади та самих підприємств. Ключовим результатом при цьому має бути цифрова зрілість підприємств індустрії, що відповідає підходам ЄС, де розроблені спеціальні інструменти оцінки з акцентом на можливості малого і середнього бізнесу [125]. Цифрова зрілість відображає здатність організації розуміти, використовувати та стратегічно адаптуватись до цифрових технологій, зокрема через цифрове моделювання і цифровий трансфер [134]. Учені емпірично довели, що підприємства індустрії гостинності, які сильніше постраждали від пандемії Covid-19, більш активно впроваджують цифрові технології, при чому на ефективність такого впровадження впливають (а) державне регулювання, (б) наявність фінансових ресурсів та (в) цифрова зрілість підприємств [143].

Таким чином, від діяльності самих підприємств теж залежить їх включеність у процеси цифровізації та здобуття цифрової зрілості.

Важливі дані щодо впровадження цифрових технологій підприємств індустрії гостинності подає Державна служба статистики України, зокрема в п. 2.1 проаналізовано доступ підприємств до мережі Інтернет, наявності і властивостей веб-сайту, досвіду використання соціальних медіа, технологій штучного інтелекту, big data, інформаційної безпеки. Державна служба зайнятості України в 2023 році за підтримки «Helvetas Swiss Intercooperation» (Швейцарія) та Уряду Німеччини провела опитування роботодавців, де окремою рубрикою виокремлено досвід діджиталізації. На жаль, в інших опитуваннях за підтримки названих організацій (у 2025-2026 рр. проводиться третє масштабне опитування роботодавців), питання діджиталізації не включено [85].

Результати опитування 2023 р. дозволяють аналізувати специфіку діджиталізації у розрізі регіонів України та видів економічної діяльності. При цьому акцент зроблено на використання цифрових технологій саме персоналом, рівень його включеності в процеси цифровізації. Для індустрії гостинності це дуже важливо, адже людський чинник є основним у формуванні якості послуг, відтак цифрові навички персоналу є обов'язковими для цифрового розвитку підприємств індустрії. У реальності швидкість цифрового переходу та відносно низька оплата праці призводять до браку кваліфікованих кадрів з відповідними цифровими навичками. Цю проблему поглиблює часта неефективність освітньої підготовки фахівців, що результується в розривах між сучасними вимогами індустрії та цифровою грамотністю персоналу [153]. Для підвищення ефективності впровадження цифрових технологій на підприємствах необхідне формування в персоналу не лише цифрових навичок (як базових умінь), але й компетентностей (здатності застосовувати технології й різних ситуаціях та з критичним мисленням) і можливостей (здатності застосовувати технології в контексті змін), що в синергії формують навички XXI ст. [137, с. 26].

Тому опитування підприємств Державною службою зайнятості в Україні на предмет виявлення цифрових навичок персоналу є дуже потрібним. Його результати можна і слід інтерпретувати щодо стійкості підприємств, їхньої орієнтованості на довгострокову стратегію розвитку. Для України в умовах відкладеного туристичного попиту цифрові навички, компетентності і можливості персоналу є одним з пріоритетів синергетичного управління розвитком цифрових технологій підприємств індустрії гостинності з поєднанням політики органів влади та самих підприємств.

Використання цифрових навичок персоналу також відображає його цифрову інклюзію. При використанні поняття цифрової інклюзії необхідно вкладати в його зміст не лише залучення працівників до використання цифрових технологій, але й організації співробітництва на рівні закладів освіти, органів державної і місцевої влади з метою створення можливостей,

доступу, формування знань та навичок, пов'язаних із використанням цифрових технологій, зокрема Інтернету [150, с. 4].

Опираючись на результати опитування, визначимо рівень цифрової інклюзії персоналу підприємств, оцінивши його за часткою працівників 80 % і більше, які використовують цифрові технології у професійній діяльності як виробничу необхідність. Одночасно такий аналіз дозволяє зробити висновки щодо специфіки індустрій за наявністю підприємств з високим рівнем цифрової залученості персоналу. Для порівняння індустрії гостинності взято середній для всіх видів економічної діяльності показник, а також показник ІКТ, що є галуззю з переважанням технологічно зрілих підприємств з високим рівнем цифрової інклюзії персоналу.

Примітно, що готелі та ресторани мають нижчий рівень цифрової інклюзії персоналу за більшістю цифрових технологій, за винятком засобів е-комерції, застосування спеціального програмного забезпечення, вищих технологій big data, автоматизованих і роботизованих систем, де показники підприємств у сфері мистецтва, розваг і спорту є гіршими (рис. 2.20). Зважаючи на специфіку послуг індустрії гостинності, особливо ризикогенною є низька цифрова інклюзія персоналу у використанні веб-сторінок та сторінок соціальних мереж готелів і ресторанів, які в сучасних умовах є головним інформатором про послуги. Позитивно, що в готельних і ресторанних закладах більш активно впроваджено спеціальне програмне забезпечення, що, очевидно, пов'язано з вимогами цифровізації інформації про послуги, е-бронювання, використання електронного меню. Низькою є частка залучення персоналу до застосування цифрових технологій управління, які дозволяють суттєво покращити продуктивність праці. Можливо, такі результати зумовлені специфікою менеджменту підприємств та переважанням обслуговуючого персоналу, для якого цифрова інклюзія з окремими технологіями не є обов'язковою. Тому необхідно визначати також цифрову ексклюзію, що виключає застосування персоналом будь-яких технологій.



Рис. 2.20. Частка персоналу підприємств індустрії гостинності в Україні з високим рівнем цифрової інклюзії (80 % і більше персоналу використовують технології як виробничу необхідність), 2023 р., %
(побудовано на основі даних [29])

Визначення цифрової ексклюзії персоналу підприємств здійснено шляхом виявлення частки працівників, які не використовують жодні технології в своїй професійній діяльності (рис. 2.21).

Для готелів і ресторанів виявлений найвищий рівень соціальної ексклюзії працівників майже за всіма видами технологій. Частково це може бути виправдано через наявність обслуговуючого персоналу – працівників найпростіших професій. Але, з огляду на швидкість цифрового переходу, такі підходи до організації праці та надання послуг є застарілими і потребують негайного перегляду.

Цифрові навички навіть обслуговуючого персоналу є реальною вимогою сучасної індустрії гостинності. Це обумовлено:

- зміною характеру обслуговування, коли цифрові інструменти інтегруються в щоденну діяльність – через електронні системи бронювання, мобільні додатки для замовлень, POS-системи, QR-меню, професійні системи управління готелем PMS та ін. Відповідно навіть представники обслуговуючого персоналу, як от покоївка, можуть використовувати планшет

та спеціальні мобільні додатки для фіксації стану номерів;



Рис. 2.21. Частка персоналу підприємств індустрії гостинності в Україні, який не використовує цифрові технології як виробничу необхідність, 2023 р., %
(побудовано на основі даних [29])

- зміною вимог гостей, які все частіше потребують використання технологій самообслуговування, зокрема «check-in» через смартфон, безконтактну оплату та ін. і можуть звернутись до будь-кого з персоналу для консультації [24];

- зміною вимог до ефективності та контролю якості, зокрема через автоматизацію операцій, що знижує навантаження на персонал у виконанні рутинних робіт [65];

- підвищення вимог безпеки та відповідності стандартам, що актуалізує знання всього персоналу щодо кібербезпеки, правил поводження з персональними даними гостей;

- потреби забезпечення стійкості персоналу, що підтвердила криза індустрії гостинності через Covid-19, коли вимушено вивільнені працівники не змогли бути конкурентоспроможними на ринку праці [54; 57].

Таким чином, цифрові навички обслуговуючого персоналу стають новим стандартом професійної компетентності. Це означає, що принаймні базовий рівень їх використання має бути опанований усіма працівниками.

Щодо готельних закладів також слід додати, що виявлений надто низький рівень використання автоматизованих систем. Сучасна готельна індустрія стрімко розвивається з поширенням моделі «розумних готелів». З цією метою впроваджуються автоматизовані системи управління готелями, що дозволяють автоматизувати процеси освітлення, опалення, захисту від витіку газу, зовнішнього проникнення та ін. Для готельних закладів України виявлено, що 93,7 % персоналу жодним чином не використовують відповідні технології, що є найвищим значенням соціальної ексклюзії та вказує на їх переважаючу відсутність в організації надання готельних послуг.

Також перспективним є поширення в готельній діяльності технології big data, які дозволяють аналізувати поведінку споживачів, забезпечуючи таким чином персоналізацію сервісу та бути основою для формування систем управління взаємовідносинами з споживачами (CRM) [154]. Примітно, що в опитуванні роботодавців теж визначалось, яка частка персоналу використовує системи CRM як виробничу необхідність і виявлено, що для готелів і ресторанів 83,6 % зовсім її не використовують.

Таким чином, для готелів і ресторанів рівень цифрової ексклюзії персоналу залишається високим. Тому актуальним є перегляд підходів щодо цифрових професійних компетентностей в індустрії гостинності з розумінням необхідності формування хоча б їх базового рівня. Це, в першу чергу, умова розвитку міжнародного туризму в Україні, зокрема в'їзного його напрямку з орієнтацією на потреби іноземного споживача. Без цифрових технологій надання якісних послуг є неможливим.

Що стосується мистецтва, розваг і спорту, то для даних видів діяльності виявлений нижчий рівень цифрової ексклюзії персоналу, тобто ситуація є кращою. Зокрема незначна кількість працівників (10-15 %) не використовує комп'ютери і мережу Інтернет. Вищою є залученість працівників до

використання веб-сторінок та сторінок підприємств у соціальних мережах.

Варто відзначити нереалізований потенціал технології хмарних сховищ, що актуально для всіх підприємств індустрії гостинності: більше 80 % персоналу не використовують цю технологію як виробничу необхідність, хоча саме хмарні сховища забезпечують мобільність та безпечне зберігання інформації, формують спільний інформаційний простір підприємств та інтеграцією з іншими цифровими сервісами.

Якщо підсумовувати результати опитування Державної служби зайнятості України, то в цілому рівень цифрового розвитку підприємств в Україні є доволі низьким. Це підтверджує розподіл персоналу за цифровою інклюзією. Оскільки індустрія гостинності вважається однією з перших, яка впроваджує цифрові технології, то на неї покладається ще функція рушійності й прикладу для інших видів економічної діяльності щодо цифровізації послуг, управління, маркетингу, обслуговування, навчання персоналу та ін.

У перспективі вдосконалення управління розвитком цифрових технологій індустрії гостинності на рівні підприємств важливо впроваджувати технології, пов'язані з цифровізацією окремих процесів:

- системи дистанційного обслуговування (СДО) – онлайн-бронювання, check-in/check-out, мобільні додатки, у тому числі сервісу «to-go», «room service», QR- та NFC-технології, системи дистанційної оплати, термінали самообслуговування, чат-боти, месенджери та ін. [140];

- системи контролю доступу (СКД) – до номерів, службових приміщень, для обліку робочого часу персоналу;

- системи управління навчанням (LMS) – платформи з навчальними матеріалами для персоналу [128];

- системи управління взаємовідносинами з споживачами (CRM) – зберігання даних про гостей, аналіз і звітність для персоналізації сервісу;

- системи управління ресурсами підприємства (ERP) – автоматизація всіх бізнес-процесів, у тому числі з використанням розроблених програмних рішень (наприклад, Oracle Hospitality (OPERA), SAP Business One Hospitality,

Infor HMS, Mews, Protel, Clock PMS+ та ін.) [130].

На рис. 2.22 відображено структуру персоналу підприємств індустрії гостинності за використанням згаданих системних технологій як виробничої необхідності. Результати показують, що для підприємств мистецтва, розваг і спорту помітно вища залученість персоналу до використання СДО. Мова йде про використання сервісів онлайн-бронювання і продажу квитків, онлайн-трансляцій, віртуальних турів та ін. Перспективний для підприємств індустрії є використання мобільних додатків-аудіогідів. В Україні для деяких міст розроблені додатки Audio Guide by SmartGuide, зокрема для Львова та Києва. Ці практики важливо поширювати з використанням багатомовного інтерфейсу та аудіосупроводу.

СДО також включають використання цифрових платформ для управління подіями (Event Management Systems). Мова йде про масові заходи типу фестивалів, спортивних подій, концертів, виставок. Цифрові платформи дозволяють здійснювати комплексне управління подією від реєстрації відвідувачів до аналізування результатів проведення. Також такого роду платформи дозволяють проводити гібридні формати подій з поєднанням онлайн і офлайн. Платформи слугують для зворотного зв'язку з учасниками та їх комунікацій. В Україні популярними платформами для організації подій є RegToEVENT, Brella, Bizzabo, Cvent, Hopin та ін. [97].

Таким чином, СДО дозволяють не лише ефективізувати управління подіями, наданням послуг підприємствами індустрії гостинності, але й сформувати потужне комунікаційне середовище учасників, значно покращити подієві результати, сприйняття об'єктів, якщо це культурно-мистецькі, пізнавальні заходи. Такі системи визначають конкурентоспроможність послуг на міжнародному рівні та є вимогою часу. Тому залучення персоналу до використання відповідних систем має бути більш широким.

Низькі показники використання інших систем як виробничої необхідності вказують, що більшість підприємств індустрії гостинності поки мають обмежений досвід впровадження цифрових технологій.

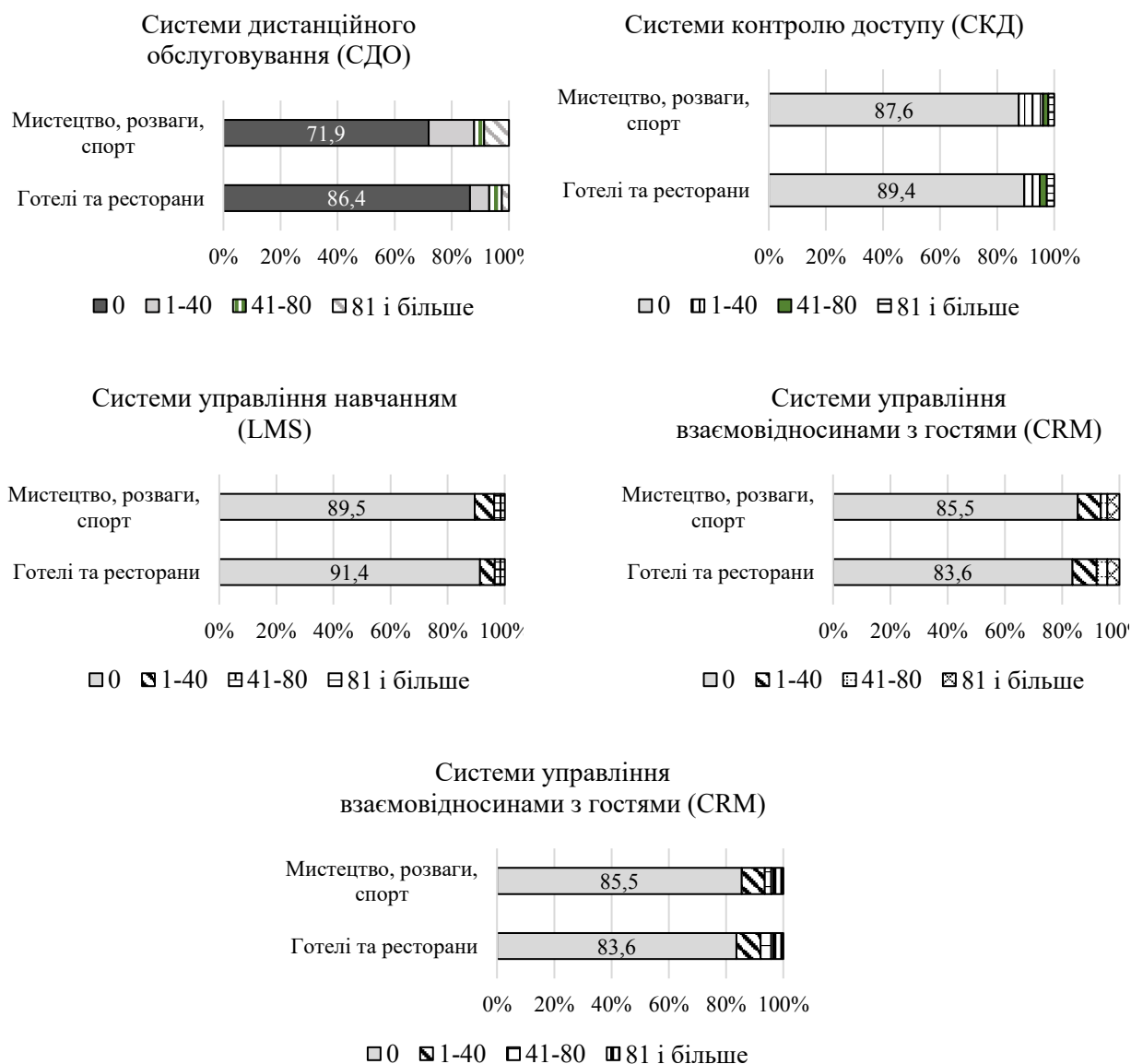


Рис. 2.22. Структура персоналу підприємств індустрії гостинності в Україні за використанням цифрових технологій як виробничої необхідності, 2023 р., % (побудовано на основі даних [29])

Для того, щоб подолати таку ситуацію необхідно орієнтувати підприємства на довгострокову стратегію розвитку, формування пропозиції якісних послуг з високим рівнем цифровізації. При цьому важливо зберегти автентичність змісту, де це необхідно, зважаючи на специфіку задоволення культурно-мистецьких потреб.

Отже, проведений аналіз управління розвитком цифрових технологій індустрії гостинності в Україні з позицій політики органів влади та

менеджменту підприємств підтвердив слабкий рівень цифровізації послуг. Це закономірно з огляду на багаторічні тенденції розвитку міжнародного туризму з переважанням виїзного напрямку та безпекові виклики, що призупиняли позитивні тенденції в'їзних туристичних потоків. Індустрія гостинності при цьому не розвивалась з врахуванням потреб іноземних відвідувачів. Це знижувало її прибутковість та одночасно демотивувало впроваджувати прогресивні цифрові технології. Але для виживання на сучасному ринку цифровізація послуг гостинності є обов'язковою. Вона має відображатись як в удосконаленні обслуговування, формуванні цифрових професійних навичок і компетентностей персоналу, так і в процесах управління. Якщо не орієнтувати вітчизняні підприємства індустрії гостинності на нові цифрові стандарти, то розвиток міжнародного туризму та суміжних сфер в Україні буде безперспективним.

Висновки до розділу 2

Аналіз стану та передумов розвитку підприємств вітчизняної індустрії гостинності в епоху цифровізації засвідчив значні трансформаційні процеси у галузі, які відбуваються під впливом впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, мобільних додатків та цифрових платформ. Дослідження показало, що українська індустрія гостинності демонструє неоднорідний рівень цифрової зрілості з певними структурними особливостями та помітними відмінностями між підсекторами. Протягом 2013-2023 рр. кількість суб'єктів господарювання у сфері тимчасового розміщування й організації харчування зросла на третину. Домінування фізичних осіб-підприємців (понад 90%) свідчить про превалювання малого бізнесу, для якого цифровізація виступає не лише можливістю розвитку, а й фактором підвищення конкурентоспроможності й виживання.

З'ясовано, що цифрова інфраструктура в індустрії гостинності поступово досягає середнього рівня в економіці: охоплення інтернетом перевищує 91%, а в готельному секторі – понад 95%. Проте цифрова зрілість

галузі є нерівномірною. Лише третина підприємств має корпоративні вебсайти, тоді як заклади розміщування, орієнтовані на міжнародних відвідувачів, демонструють більш розвинену цифрову присутність. Позитивним є активне впровадження інновацій: застосування штучного інтелекту (7,1%), аналітики великих даних (16,0%) та високий рівень використання електронної комерції, де частка онлайн-продажів суттєво перевищує середні показники в економіці. Виявлено, що слабкою ланкою залишається сфера кіберзахисту: заходи безпеки ІКТ застосовує лише дві третини (65,5%) підприємств, а складні технології автентифікації використовуються вкрай рідко.

Доведено, що цифровізація є ключовим драйвером розвитку української індустрії гостинності, забезпечуючи їй інтеграцію у глобальний ринок та підвищення ефективності бізнес-процесів. Водночас виявлені диспропорції у рівнях цифрової зрілості між підсекторами, а також недостатня увага до кібербезпеки потребують посиленої державної та корпоративної політики. Подальший прогрес у цифровізації індустрії гостинності можливий лише за умови цілеспрямованого впровадження інноваційних рішень, розбудови захищеної цифрової інфраструктури та стимулювання малого бізнесу до активнішого використання передових технологій.

Ідентифіковано, що цифрова трансформація індустрії гостинності перебуває на етапі становлення. Активно впроваджуються технології, пов'язані із зовнішньою взаємодією (онлайн-бронювання, електронні платежі, соціальні мережі, інструменти цифрового маркетингу), які безпосередньо впливають на якість сервісу, розширення бази споживачів і підвищення доходів. Внутрішні управлінські процеси і контроль якості, залишаються малодиджиталізованими, що свідчить про обмежений характер трансформаційних змін та їх фрагментарність.

За результатами експертного дослідження встановлено, що цифровізація має виразно споживчоорієнтований характер. Найбільш поширеними є онлайн-системи бронювання (62,3 %), електронні платіжні сервіси (55,7%) та

соціальні мережі як канал комунікації (72,4 %), які забезпечують зростання якості сервісу, розширення бази гостей (65,7% респондентів оцінили вплив як високий) і підвищення доходів (61%). Простежується функціональна асиметрія у впровадженні ІКТ – зовнішні сервіси інтегруються активно, внутрішні управлінські процеси залишаються на периферії.

Доведено наявність стратегічного вакууму цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності (48,6 % суб'єктів господарювання не мають стратегії цифрової трансформації, 35,8 % обмежуються окремими ініціативами), що призводить до зменшення стійкості індустрії гостинності до макроекономічних шоків та інших викликів, ускладнення формування довгострокових конкурентних переваг. Ідентифіковано сукупність бар'єрів цифровізації. Найвагомішими є висока вартість впровадження і дефіцит фінансових ресурсів. Додатковими перешкодами є низька цифрова грамотність персоналу (48,2%) та відсутність стратегічного бачення (42,7%). Виявлено, що перспективні напрями цифрової трансформації пов'язані з мобільними застосунками, self-service сервісами, автоматизацією на основі ШІ та Big Data-аналітикою, VR/AR і блокчейном.

На основі SWOT-аналіз встановлено, що цифрова трансформація індустрії гостинності поєднує відчутні досягнення у сфері базових споживчоорієнтованих технологій із наявністю суттєвих бар'єрів фінансового, кадрового та стратегічного характеру; подальший розвиток галузі потребує узгодженої моделі цифровізації, що інтегруватиме корпоративні ініціативи з державною політикою та забезпечить стійку конкурентоспроможність у глобальному цифровому середовищі.

Опираючись на обґрунтування необхідності цифрового розвитку підприємств індустрії гостинності як умови їх виживання, конкурентоспроможності, стрімкого зростання завдяки «вірусним» рефлексіям, визначено цілі управління в синергії політики органів публічної влади та менеджменту підприємств. Головним інтересом органів влади є забезпечення позитивного впливу індустрії гостинності на високоякісний

розвиток економіки, інноваційна активність підприємств з орієнтиром на амбідекстральні інновації, а також регулювання швидкості цифрового переходу, де гостинність є провідною сервісною індустрією у впровадженні цифрових технологій. Конкретизація цілей синергійного управління окреслює проблематику аналізу цифрового розвитку індустрії гостинності: (а) на рівні органів публічної влади – визначення тенденцій, якісних результатів діяльності підприємств цифрової індустрії, що є основою для міжсекторальних взаємодій у продукуванні цифрових технологій, а також підприємств індустрії гостинності, що формує їхню спроможність впливати на високоякісний економічний розвиток та цифровий перехід; (б) на рівні підприємств – визначення досвіду впровадження цифрових технологій за групами базових технологічних пристроїв, цифрових сервісних технологій, цифрових технологій управління, спеціального програмного забезпечення та вищих технологій з акцентом на цифрову інклюзію персоналу.

Проаналізовано результативні показники діяльності підприємств цифрової індустрії України (агрегації інформаційно-комунікаційних технологій та інформаційного сектору), від розвинутості яких залежать можливості цифровізації усіх сфер економіки. Виявлено, що за показниками обсягу реалізованої продукції та доданої вартості за витратами виробництва (відображає вплив підприємств на високоякісний розвиток, оскільки є індикатором їх витрат на створення продукції) у розрахунку на одне підприємство для цифрової індустрії зростають розриви з середніми по Україні показниками. Частково це обумовлено високою часткою малого і середнього бізнесу. Але виявлені тенденції вказують на невикористаний потенціал підприємств цифрової індустрії, потреби їх міжсекторальної інтеграції для стимулювання цифрового розвитку економіки в цілому. Діяльнісна інтеграція з індустрією гостинності є взаємовигідною, зважаючи на її масштаби та очікуване відновлення при стабілізації безпекової ситуації.

Ідентифіковано, що вагомість підприємств в макропоказнику обсягів реалізованої продукції скорочується навіть за тенденціями до 2022 р.

Доведено, що цифровізація сфери культури є питанням не лише нарощування обсягів, але й економічної ефективності. Динаміка частки доданої вартості за витратами виробництва в обсягу реалізованої продукції для підприємств індустрії гостинності коливається в межах 40-60 %, що є досить низьким значенням. Впровадження цифрових технологій здатне істотно підвищити ефективність організації та результативність діяльності підприємств, стимулюючи водночас розвиток цифрової індустрії в умовах зростання внутрішнього попиту на цифрові продукти й послуги. Підприємства індустрії гостинності в Україні характеризуються високою вразливістю до кризових умов, зниженням ролі в економіці, що унеможлиблює їх позитивний вплив на високоякісний економічний розвиток, активну участь у продукуванні амбідекстральних інновацій. Цифровий розвиток підприємств індустрії гостинності при такій ситуації є умовою їх виживання та переходу на вищий щабель конкурентоспроможності.

Виявлено, що для підприємств індустрії гостинності, особливо готелів та ресторанів, характерний низький рівень цифрової інклюзії: 25,5 % працівників готелів та ресторанів не використовують Інтернет, 41,5 % комп'ютери, 36,1 % смартфони планшети як базові технологічні пристрої. У сучасній індустрії гостинності з інтеграцією цифрових технологій у щоденну діяльність навіть для обслуговуючого персоналу це неприпустимо. Тому менеджмент готельних і ресторанних закладів має переглядати підходи до стандартів професійної компетентності персоналу в співробітництві з закладами освіти та органами влади, де цифрові навички повинні визначатись як обов'язкові. Володіння базовими цифровими навичками та їх використання є інтересом самих працівників, оскільки знижує їхню вразливість на ринку праці.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ ТА ЗАСОБИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В УКРАЇНІ

3.1. Моделювання інноваційної активності підприємств індустрії гостинності в умовах цифрової трансформації

Активізація процесів цифровізації в умовах встановлення інноваційної економіки істотно видозмінила середовище функціонування підприємств індустрії гостинності, сформувавши нові вимоги до інноваційної поведінки суб'єктів господарювання, механізмів управління, організації сервісних процесів та взаємодії зі споживачами. В контексті посилення ринкової конкуренції, нестабільності попиту та зростання ролі нематеріальних активів інноваційна активність підприємств готельно-ресторанного та туристичного бізнесу стає фундаментальним чинником забезпечення їх адаптивності, конкурентоспроможності та економічної стійкості.

Відтак, моделювання інноваційної активності підприємств індустрії гостинності розглядаємо як необхідний прикладний інструментарій аналізу, що дає змогу ідентифікувати ключові детермінанти інноваційних процесів, оцінити результативність упровадження інновацій та цифрових технологій й спрогнозувати економічні ефекти цифрової трансформації. Використання сценарного підходу до імітаційного моделювання інноваційної активності підприємств індустрії гостинності в умовах цифрової трансформації дозволяє створити аналітичне підґрунтя для розроблення цільового комплексу сценарно-варіативних прикладних рекомендацій, орієнтованих на підвищення результативності інноваційної діяльності підприємств індустрії гостинності, раціоналізацію впровадження цифрових рішень, посилення економічної віддачі інноваційних інвестицій та вдосконалення системи управління розвитком сервісних бізнес-моделей в умовах цифрових трансформацій і

кризових впливів.

Моделювання інноваційної активності підприємств індустрії гостинності в умовах цифрової трансформації здійснюватиметься на основі форсайт-орієнтованого алгоритму, що передбачає:

1. Формування інформаційно-аналітичної бази дослідження, необхідної для ідентифікації поточних та перспективних тенденцій інноваційно-цифрового розвитку підприємств індустрії гостинності.

2. Побудову темпорально-композиційного індексу інноваційно-цифрової активності, що дає змогу оцінити динаміку та структурні зрушення у коротко- та середньостроковій перспективі.

3. Ідентифікацію каталізаторів і регресорів масштабування інноваційно-цифрової діяльності як ключових детермінант формування майбутніх траєкторій розвитку підприємств індустрії гостинності.

4. Визначення сили та напряму впливу чинників на інноваційну активність підприємств сфери індустрії гостинності з позицій їх потенційного довгострокового впливу.

5. Побудову форсайт-моделі інноваційно-цифрового розвитку підприємств індустрії гостинності, що дозволяє сформулювати альтернативні сценарії та оцінити можливі результати цифрової трансформації.

У межах запропонованого підходу інноваційна активність інтерпретується як інтегральна характеристика, яка поєднує інтенсивність і результативність впровадження технологічно-організаційних, цифрових, управлінсько-маркетингових і сервісних інновацій, реалізованих підприємствами індустрії гостинності задля нарощення якості послуг й збільшення їх номенклатури та асортименту, системної оптимізації бізнес-процесів та зростання ефективності господарської діяльності. Моделювання інноваційної активності підприємств індустрії гостинності передбачає урахування багаторівневої системи чинників, серед яких домінуючу роль відіграють цифрові детермінанти. До них належать рівень цифрової зрілості підприємства, ступінь використання інформаційно-комунікаційних

технологій у бізнес-процесах, інтеграція цифрових платформ управління взаємовідносинами з гостями, автоматизація сервісних операцій, розвиток онлайн-каналів збуту та цифрових маркетингових інструментів. Водночас ефективність інноваційної діяльності значною мірою визначається організаційно-управлінськими чинниками, зокрема гнучкістю бізнес-моделей, інноваційною орієнтацією менеджменту, кадровим потенціалом і рівнем цифрових компетентностей персоналу.

Для формалізації процесів інноваційної діяльності у нашому дослідженні запропоновано модель інноваційної активності підприємств індустрії гостинності, побудовану на основі інтегрального індексу. Даний індекс акумулює сукупність часткових детермінант, що відображають інтенсивність та ефективність імплементації технологічних, цифрових, організаційних, маркетингових та сервісних інновацій. Водночас застосування інтегрального підходу дає змогу подолати фрагментарність оцінювання інноваційної діяльності та забезпечити комплексне порівняння підприємств за рівнем інноваційної активності.

Авторська методика обчислення інтегрального індексу інноваційно-цифрової активності підприємств індустрії гостинності передбачає послідовну реалізацію низки взаємопов'язаних етапів дослідження, зокрема відбір індикаторів за складовими інноваційно-цифрового розвитку та їх стандартизацію, обчислення ваг показників у межах кожної групи, розрахунок часткових індексів компонентів інноваційно-цифрової активності підприємств індустрії гостинності, визначення ваг груп індикаторів і обчислення інтегрального індексу інноваційно-цифрового розвитку методом зваженої середньої арифметичної.

У процесі побудови інформаційно-аналітичної бази оцінювання та моделювання інноваційно-цифрового розвитку підприємств індустрії гостинності відібрано 22 індикатори (Додаток Б), які систематизовані у п'ять груп детермінант та у сукупності відображають інноваційну активність підприємств, стан розвитку цифрової інфраструктури та онлайн-взаємодії,

рівень цифрового управління та автоматизації бізнес-процесів, цифрову комерціалізація та онлайн-продажі, а також економічна ефективність інноваційної діяльності.

Нормування показників за характером впливу на процеси інноваційної активності підприємств готельно-ресторанного та туристичного бізнесу здійснено з урахуванням середніх значень по економіці в цілому, що дало змогу сформувати стандартизовані ряди індикаторів для кожної з п'яти груп показників (Додаток В) та стало основою для проведення подальших економетричних обчислень. Ваги детермінант обчислено методом побудови кореляційних матриць для кожної групи показників окремо (Додаток Г).

У загальному вигляді інтегральний індекс інноваційно-цифрової активності підприємств сфери індустрії гостинності розраховується за формулою (3.1):

$$IIDA_j^{IH} = P_{iaih} \cdot I_{iaih}^j + P_{dioc} \cdot I_{dioc}^j + P_{lda} \cdot I_{lda}^j + P_{ldks} \cdot I_{ldks}^j + P_{leid} \cdot I_{leid}^j, \quad (3.1)$$

де $IIDA_j^{IH}$ – інтегральний індекс інноваційно-цифрової активності підприємств сфери індустрії гостинності в j -му періоді часу; P_{iaih} , P_{dioc} , P_{lda} , P_{ldks} , P_{ima} – відповідне значення ваги груп показників ($iaih$ – інноваційна активність підприємств у сфері тимчасового розміщення та організації харчування; $dioc$ – розвиток цифрової інфраструктури та онлайн-взаємодії; lda – рівень цифрового управління та автоматизації бізнес-процесів; $ldks$ – рівень розвитку цифрової комерціалізації та онлайн-продажів; $leid$ – рівень економічної ефективності інноваційної діяльності); I_{iaih}^j – груповий індекс інноваційної активності підприємств індустрії гостинності в j -му періоді часу; I_{dioc}^j – груповий індекс розвитку цифрової інфраструктури та онлайн-взаємодії з контрагентами в j -му періоді часу; I_{lda}^j – груповий індекс цифрового управління та автоматизації бізнес-процесів в j -му періоді часу; I_{ldks}^j – груповий індекс розвитку цифрової комерціалізації та онлайн-продажів в j -му періоді часу; I_{ima}^{ni} – груповий індекс економічної ефективності інноваційної діяльності підприємств у сфері індустрії гостинності в j -му періоді часу.

Значення розрахованих інтегральних індексів і субіндексів можуть коливатися в межах від 0 до 1. Відповідно до шкали Харрінгтона, значення індексів у діапазоні 0,81-1,00 та 0,64-0,80 характеризують відповідно дуже високий і високий рівень інноваційної активності підприємств індустрії гостинності та її окремих складових. Натомість зниження значень індексів і

наближення їх до 0 свідчить про слабкий або незадовільний стан впровадження інноваційних і цифрових технологій, а також про недостатню результативність управлінських рішень у забезпеченні ефективізації бізнес-процесів та підвищення конкурентоспроможності підприємств у сфері індустрії гостинності.

Результати емпіричного дослідження (рис. 3.1) показали, що протягом 2015-2024 рр. інтегральний індекс інноваційно-цифрової активності підприємств індустрії гостинності характеризувався стійкою висхідною тенденцією до зростання з 0,305 до 0,433, що відображає факт послідовного масштабування інноваційної діяльності та поступового проникнення цифрових технологій в механізми управління бізнес-процесами на підприємствах готельно-ресторанного та туристичного секторів.

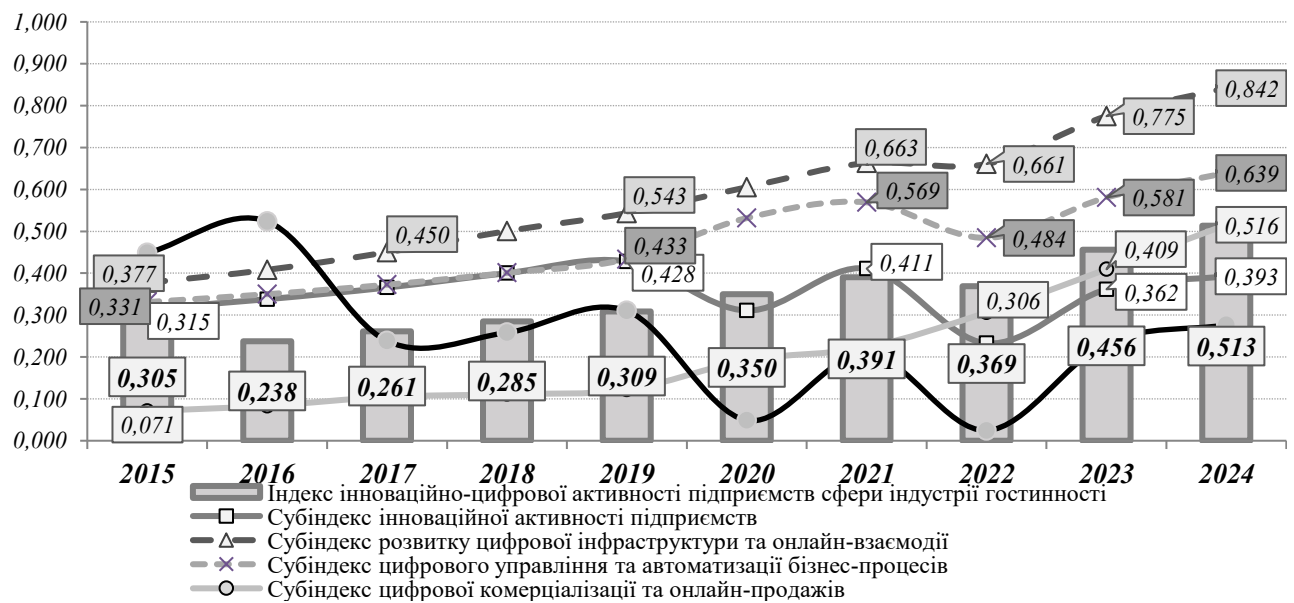


Рис. 3.1. Інтегральні індекси інноваційно-цифрової активності підприємств сфери індустрії гостинності, 2015-2024 рр.

(побудовано на основі авторських розрахунків)

Водночас виявлено, що рівень цифровізації та інноваційної активності підприємств індустрії гостинності характеризувався підвищеною чутливістю до зовнішніх шоків, таких як пандемія COVID-19 та початок повномасштабної війни 2022 р., що обумовлювало зниження значень індексу в кризові періоди та свідчило про згортання інноваційної діяльності, відтермінування

інвестиційних рішень та переорієнтацію управлінських зусиль підприємств індустрії гостинності на забезпечення короткострокової операційної життєздатності.

Досягнення у 2024 р. інтегральним індексом цифрово-інноваційної активності рівня 0,516, що відповідає задовільному, проте недостатньо високому рівню за шкалою Харрінгтона, засвідчує завершення етапу первинної цифрової адаптації підприємств індустрії гостинності та формування базових передумов для подальшої трансформації. Водночас збереження розриву до зони дуже високого рівня підтверджує наявність суттєвого нереалізованого потенціалу цифровізації, пов'язаного з обмеженою глибиною впровадження управлінських цифрових систем, нерівномірною результативністю інноваційних рішень та інерційністю інвестиційних процесів.

Упродовж 2015-2024 рр. найстійкішу висхідну траєкторію до зростання серед усіх складових демонстрували детермінанти розвитку цифрової інфраструктури та онлайн-взаємодії з контрагентами. Його значення зросло з 0,371 у 2015 р. до 0,842 у 2024 р., що відповідає дуже високому рівню. Водночас, це свідчить про те, що інфраструктурні умови цифровізації (доступ до інтернету, наявність веб-сайту, використання хмарних сервісів та соціальних мереж для посилення інтерактивної взаємодії з гостями) формуються швидше, ніж управлінські та результативні компоненти. Фактично, цифрова інфраструктура виступає базовим драйвером та фундаментом для подальших інноваційних трансформацій бізнес-процесів.

Не менш вагоме значення при побудові варіативних моделей нарощення інноваційно-цифрової активності підприємств індустрії гостинності мають індикатори розвитку цифрового управління та автоматизації бізнес-процесів, оскільки саме вони відображають ступінь інтеграції цифрових рішень у систему управління підприємствами та формують передумови для прогнозування результативності інноваційної діяльності в межах альтернативних сценаріїв розвитку в коротко- та середньостроковій

перспективі.

У фазі макроекономічного зростання рівень впровадження цифрових інструментів управління та автоматизації бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності характеризувався помірною, але стійкою позитивною динамікою до зростання, що відображає поступове підвищення цифрової зрілості управлінських систем на основі впровадження спеціалізованого програмного забезпечення для обліку та управління, інтегрованих ERP-рішень, CRM-платформ аналітики, а також електронних платіжних систем і механізмів онлайн-еквайрингу. Сформовані тенденції підтверджують тезу інституціоналізації цифрового управління як системоутворювального елемента управління бізнес-процесами та обґрунтовує доцільність його пріоритетного врахування при моделюванні цифрово-інноваційної активності підприємств індустрії гостинності у прогностичній перспективі та розробленні управлінських і політичних інструментів підвищення їх економічної резильєнтності.

Зрештою, функціональне призначення інноваційної та цифрової активності полягає не у самому факті імплементації нових технологій, а у підвищенні операційної та економічної ефективності бізнес-процесів, оптимізації структури й віддачі використання ресурсів, а також у поліпшенні фінансово-економічних результатів діяльності підприємств індустрії гостинності. Як свідчать результати розрахунків, у 2015-2024 рр. субіндекс економічної ефективності, що відображає фінансові наслідки цифровізації, характеризувався найгіршими значеннями в межах 0,2-0,5 з тенденцією до зниження, яка набувала особливо загрозливого характеру в кризові 2020 та 2022 роки. Це свідчить про слабку здатність підприємств індустрії гостинності трансформувати цифрові інновації у зростання фінансових результатів та посилення економічної резильєнтності й актуалізує потребу в модернізації наявних і розробки нових управлінських механізмів комерціалізації та монетизації цифрових інновацій.

Такими чином, виявлені тенденції підтверджують інерційний характер

економічних ефектів цифровізації, які формуються з часовим лагом після впровадження відповідних технологій, та обґрунтовують необхідність переорієнтації інноваційної політики підприємств з екстенсивного нарощування асортименту цифрових інструментів на підвищення ефективності їх практичної імплементації та використання, зокрема шляхом глибокої інтеграції цифрових рішень у управлінські й операційні бізнес-процеси.

З метою ідентифікації ключових фінансово-економічних детермінант формування інноваційно-цифрової активності підприємств індустрії гостинності та наукового обґрунтування добору змінних для подальшого регресійного і сценарного моделювання було здійснено кореляційний аналіз взаємозв'язків між інтегральним індексом інноваційно-цифрової активності, його структурними субіндексами та базовими показниками фінансово-економічного розвитку галузі.

Результати кореляційного аналізу (табл. 3.1) засвідчують наявність щільних і статистично значущих взаємозв'язків між рівнем інноваційно-цифрової активності підприємств індустрії гостинності та більшістю фінансово-економічних домінант їх розвитку, що підтверджує економічну обґрунтованість сформованого індексу та його компонент та мультиплікативний ефект цифрових інновацій, які, впливаючи на внутрішні процеси підприємств індустрії гостинності, формують додаткові конкурентні переваги на ринку послуг.

Найвищі значення коефіцієнтів кореляції зафіксовано між інтегральним індексом інноваційно-цифрової активності та темпами зростання обсягів реалізованої продукції (0,72), валової доданої вартості (0,74), капітальними інвестиціями у розрахунку на одне підприємство (0,77), а також індексом легкості ведення бізнесу, що дає підстави зробити висновок про домінуючу роль цифрових інновацій у підвищенні економічної ефективності та масштабуванні бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності, а також підтверджує значимість сприятливих інституційних умов для стимулювання

їх цифрово-інноваційного розвитку.

Таблиця 3.1

Матриця кореляційних зв'язків між рівнем інноваційно-цифрової активності підприємств індустрії гостинності та фінансово-економічними домінантами їх розвитку

(побудовано на основі авторських розрахунків)

Результуючі змінні Фактори	Індекс інноваційно-цифрової активності підприємств сфери індустрії гостинності	Рівень інноваційної активності підприємств	Рівень розвитку цифрової інфраструктури та онлайн-взаємодії	Рівень цифрового управління та автоматизації бізнес-процесів	Рівень цифрової комерціалізації та онлайн-продажів	Рівень економічної ефективності інноваційної діяльності
Темпи зростання обсягів реалізованої продукції у сфері гостинності	0,72	0,66	0,75	0,7	0,82	0,95
Рентабельність діяльності підприємств сфери індустрії гостинності	0,68	0,71	0,62	0,74	0,69	0,86
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,41	0,38	0,46	0,53	0,47	0,59
Індекс цін виробників, %	-0,29	-0,34	-0,21	-0,18	-0,24	-0,31
Темпи зростання валової доданої вартості у сфері гостинності	0,74	0,7	0,78	0,72	0,84	0,91
Частка зайнятих у сфері тимчасового розміщення та організації харчування, %	0,55	0,49	0,57	0,44	0,52	0,48
Капітальні інвестиції у розрахунку на одне підприємство сфери індустрії гостинності, тис. дол. США	0,77	0,81	0,73	0,79	0,75	0,83
Темпи зростання кількості підприємств у сфері гостинності	0,63	0,58	0,69	0,51	0,71	0,62
Індекс валютних коливань	-0,46	-0,52	-0,19	-0,43	-0,48	-0,57
Індекс легкості ведення бізнесу	0,69	0,73	0,76	0,81	0,78	0,74

Позитивний вплив цифрових управлінських рішень на фінансові результати діяльності підприємств індустрії гостинності емпірично також засвідчується наявністю тісних прямих кореляційних залежностей між індикаторами цифрової комерціалізації та темпами зростання обсягів реалізації, а також між рівнем цифрового управління й показниками

рентабельності. Водночас помірні кореляційні зв'язки між інноваційно-цифровою активністю та коефіцієнтом поточної ліквідності й рівнем зайнятості вказують на опосередкований характер впливу цифровізації на фінансову стійкість і соціальні параметри розвитку галузі індустрії гостинності, що найбільш вірогідно пов'язано з підвищеними інвестиційними потребами бізнесу на етапі впровадження цифрових рішень, а також із поступовою оптимізацією бізнес-процесів, яка може супроводжуватися змінами й скороченнями у структурі зайнятості.

Зрештою від'ємні значення коефіцієнтів кореляції з індексами цін виробників та валютних коливань відображають вразливість інноваційно-цифрової активності готельно-ресторанного та туристичного бізнесу до макроекономічних шоків та ринкових турбулентностей й у підсумку знижують ефективність реалізації інноваційних стратегій.

Задля кількісної оцінки сили та напряму впливу окремих чинників, а також уточнення економічного змісту й перевірки характеру виявлених залежностей було здійснено побудову однофакторних регресійних моделей (табл. 3.2), у межах яких кожен з відібраних факторів послідовно розглядався як пояснювальна змінна щодо інтегрального індексу та його структурних складових.

Результати регресійного аналізу підтверджують тезу про те, що нарощення інноваційно-цифрової активності підприємств індустрії гостинності найбільшою мірою детермінується інвестиційними, ринковими та інституційними чинниками. При цьому домінуючий вплив на інтегральний індекс інноваційно-цифрової активності має інвестиційний фактор, оскільки зростання капітальних інвестицій у розрахунку на одне підприємство на 1 % зумовлює випереджальне підвищення інтегрального індексу на 1,9 %.

Вагомий позитивний вплив також чинять темпи зростання обсягів реалізованої продукції, що відображає тісний взаємозв'язок між масштабуванням діяльності підприємств та зростанням потреби у впровадженні цифрових рішень.

Таблиця 3.2

**Регресійний аналіз факторів розвитку інноваційно-цифрової
активності підприємств сфери індустрії гостинності**

(побудовано на основі авторських розрахунків)

Залежна змінна	Пояснювальний фактор	Емпірична модель	Інтерпретація
1	2	3	4
<i>Індекс інноваційно-цифрової активності підприємств (ІІДА)</i>	Капітальні інвестиції у розрахунку на одне підприємство (КІ)	$ІІДА = 0,36 + 0,24 \cdot КІ$ ($K_{еласт.} = 1,9$)	При зростанні КІ у розрахунку на одне підприємство індустрії гостинності на 1 % індекс інноваційно-цифрової активності підприємств зростає на 1,9 %
	Темпи зростання обсягів реалізованої продукції (ОРП)	$ІІДА = 0,34 + 0,45 \cdot ОРП$ ($K_{еласт.} = 1,5$)	При зростанні темпів ОРП на 1 % індекс інноваційно-цифрової активності підприємств зростає на 1,5 %
	Індекс легкості ведення бізнесу (ІЛВБ)	$ІІДА = 0,51 + 0,84 \cdot ІЛВБ$ ($K_{еласт.} = 1,3$)	При зростанні значень ІЛВБ на 1 % індекс інноваційно-цифрової активності підприємств зростає на 1,3 %
<i>Рівень інноваційної активності підприємств (ІАІН)</i>	Капітальні інвестиції на одне підприємство	$ІАІН = 0,21 + 0,51 \cdot КІ$ ($K_{еласт.} = 1,7$)	При зростанні КІ у розрахунку на одне підприємство індустрії гостинності на 1 % рівень інноваційної активності підприємств зростає на 1,7 %
	Індекс легкості ведення бізнесу	$ІАІН = 0,17 + 0,51 \cdot ІЛВБ$ ($K_{еласт.} = 1,5$)	При зростанні значень ІЛВБ на 1 % рівень інноваційної активності підприємств зростає на 1,5 %
	Темпи зростання кількості підприємств (КП)	$ІАІН = -0,11 + 0,48 \cdot КП$ ($K_{еласт.} = 1,5$)	При зростанні темпів КІ у сфері індустрії гостинності на 1 % рівень інноваційної активності підприємств зростає на 1,5 %
<i>Рівень розвитку цифрової інфраструктури та онлайн-взаємодії (DIOC)</i>	Капітальні інвестиції на одне підприємство	$DIOC = 0,56 + 0,87 \cdot КІ$ ($K_{еласт.} = 1,8$)	При зростанні КІ у розрахунку на одне підприємство індустрії гостинності на 1 % рівень розвитку цифрової інфраструктури зростає на 1,8 %
	Індекс легкості ведення бізнесу	$DIOC = -0,38 + 0,99 \cdot ІЛВБ$ ($K_{еласт.} = 0,9$)	При зростанні значень ІЛВБ на 1 % рівень розвитку цифрової інфраструктури зростає на 0,9 %
	Темпи зростання валової доданої вартості (ВДВ)	$DIOC = 0,44 + 0,22 \cdot ВДВ$ ($K_{еласт.} = 1,4$)	При зростанні темпів ВДВ на 1 % рівень розвитку цифрової інфраструктури зростає на 1,4%

продовження табл. 3.2

1	2	3	4
<i>Рівень цифрового управління та автоматизації бізнес-процесів (LDA)</i>	Капітальні інвестиції на одне підприємство	$LDA = -0,19 + 0,84 \cdot KI$ ($K_{еласт.} = 2,1$)	При зростанні КІ на 1 % рівень цифрового управління та автоматизації бізнес-процесів зростає на 2,1 %
	Темпи зростання валової доданої вартості	$LDA = 0,22 + 0,58 \cdot ВДВ$ ($K_{еласт.} = 1,5$)	При зростанні темпів ВДВ у сфері гостинності на 1 % рівень цифрового управління та автоматизації бізнес-процесів зростає на 1,5 %.
<i>Рівень цифрової комерціалізації та онлайн-продажів (LDKS)</i>	Темпи зростання валової доданої вартості	$LDKS = 0,44 + 0,67 \cdot ВДВ$ ($K_{еласт.} = 1,2$)	При зростанні темпів ВДВ у сфері гостинності на 1 % рівень цифрової комерціалізації зростає на 1,2 %.
	Індекс легкості ведення бізнесу	$LDKS = -0,31 + 0,9 \cdot ІЛББ$ ($K_{еласт.} = 1,4$)	При зростанні значень ІЛББ на 1 % рівень цифрової комерціалізації зростає на 1,4%.
<i>Рівень економічної ефективності інноваційної діяльності (ІМА)</i>	Рентабельність діяльності підприємств (RENT)	$ІМА = 0,18 + 0,76 \cdot RENT$ ($K_{еласт.} = 1,5$)	При зростанні RENT індустрії гостинності на 1 % рівень економічної ефективності інноваційної діяльності зростає на 1,5 %.
	Темпи зростання обсягів реалізованої продукції	$ІМА = 0,14 + 0,81 \cdot ОРП$ ($K_{еласт.} = 1,7$)	При зростанні обсягів реалізованої продукції у сфері гостинності на 1 % рівень економічної ефективності інноваційної діяльності зростає на 1,7 %.
	Капітальні інвестиції на одне підприємство	$ІМА = 0,20 + 0,69 \cdot KI$ ($K_{еласт.} = 1,3$)	При зростанні КІ на 1 % рівень розвитку цифрової інфраструктури зростає на 1,3%

Інституційні умови, репрезентовані індексом легкості ведення бізнесу, демонструють стабільний позитивний ефект, підтверджуючи стратегічну роль регуляторного середовища у формуванні сприятливих передумов цифрово-інноваційного розвитку.

У цілому найвищу чутливість до інвестиційних ресурсів демонструє цифрове управління та автоматизація бізнес-процесів (коефіцієнт еластичності 2,1), що підтверджує капіталомісткий характер упровадження ERP- та CRM-систем й інших інструментів автоматизації та дозволяє розглядати цифровізацію управлінських процесів як провідний канал перетворення інвестицій у підвищення ефективності діяльності підприємств.

Водночас розвиток цифрової комерціалізації та онлайн-продажів у підприємствах індустрії гостинності значною мірою зумовлюється стабільністю ринкової кон'юнктури та якістю бізнес-середовища, зокрема рівнем платоспроможного попиту, конкурентної інтенсивності й сприятливістю інституційних умов. За таких передумов інтеграція електронної комерції та розширення онлайн-каналів збуту відбувається поступово, як елемент еволюційної трансформації бізнес-моделей підприємств.

Мета посилення інноваційно-цифрової активності підприємств індустрії гостинності полягає у максимізації економічних ефектів цифровізації та підвищенні фінансово-економічної стійкості бізнес-процесів від упровадження інноваційних рішень. Отримані результати регресійного аналізу створюють емпіричні підстави для формування пріоритетів державної та корпоративної політики на підприємствах індустрії гостинності, оскільки засвідчують домінуючу роль фінансово-економічних результатів і масштабів господарської діяльності у забезпеченні економічної ефективності інновацій. Так, висока еластичність за темпами зростання обсягів реалізованої продукції (1,7) обґрунтовує доцільність стимулювання масштабування збуту та розвитку цифрових каналів продажів як ключових напрямів політики цифровізації галузі індустрії гостинності. Водночас значущий вплив рентабельності діяльності підприємств індустрії гостинності вказує на необхідність орієнтації регуляторних і управлінських інструментів на підвищення здатності підприємств комерціалізувати інноваційні та цифрові рішення, зокрема через підтримку інвестиційної ефективності, управлінських компетентностей і сприятливого бізнес-середовища.

Відтак інноваційно-цифровий розвиток підприємств індустрії гостинності має мультифакторний характер, що формує емпіричне підґрунтя для побудови багатофакторних регресійних моделей для інтегрального індексу інноваційно-цифрового розвитку та його структурних складових, які в математичному вигляді представлено формулами 3.2-3.7.

$$IIA^{IH} = 0,192 + 0,155 \cdot KI^{IH} + 0,107 \cdot ОРП^{IH} + 0,098 \cdot I^{ЛВБ} \quad (3.2)$$

$$I_{IA}^{IH} = 0,281 \cdot KI^{IH} + 0,067 \cdot КП^{IH} + 0,145 \cdot I^{ЛВБ} - 0,039 \quad (3.3)$$

$$I_{DIOC}^{IH} = 0,305 + 0,249 \cdot KI^{IH} + 0,196 \cdot ВДВ^{IH} + 0,122 \cdot I^{ЛВБ} \quad (3.4)$$

$$I_{LDA}^{IH} = 0,204 + 0,267 \cdot KI^{IH} + 0,161 \cdot ВДВ^{IH} \quad (3.5)$$

$$I_{LDKS}^{IH} = 0,039 + 0,054 \cdot ВДВ^{IH} + 0,766 \cdot I^{ЛВБ} \quad (3.6)$$

$$I_{LEID}^{IH} = 0,026 + 0,103 \cdot KI^{IH} + 0,072 \cdot ОРП^{IH} + 0,087 \cdot K_{ПЛ}^{IH} \quad (3.7)$$

де IIA^{IH} – інтегральний індекс інноваційно-цифрової активності підприємств сфери індустрії гостинності; I_{IA}^{IH} – рівень інноваційної активності підприємств індустрії гостинності; I_{DIOC}^{IH} – рівень розвитку цифрової інфраструктури та онлайн-взаємодії з гостями на підприємствах індустрії гостинності; I_{LDA}^{IH} – рівень цифрового управління та автоматизації бізнес-процесів на підприємствах індустрії гостинності; I_{LDKS}^{IH} – рівень розвитку цифрової комерціалізації та онлайн-продажів; I_{LEID}^{IH} – рівень економічної ефективності інноваційної діяльності підприємств індустрії гостинності; KI^{IH} – капітальні інвестиції, що припадають на одне підприємство індустрії гостинності; $ОРП^{IH}$ – темпи зростання обсягів реалізованої продукції підприємствами індустрії гостинності; $I^{ЛВБ}$ – індекс легкості ведення бізнесу; $КП^{IH}$ – темпи зростання кількості підприємств індустрії гостинності; $ВДВ^{IH}$ – темпи зростання валової доданої вартості створеної на підприємствах індустрії гостинності; $K_{ПЛ}^{IH}$ – коефіцієнт поточної ліквідності підприємств індустрії гостинності.

На основі побудованих економіко-математичних моделей здійснено прогнозну оцінку зміни значень інтегрального індексу інноваційно-цифрової активності підприємств індустрії гостинності та його структурних компонентів на період 2026-2032 рр. із застосуванням сценарного підходу, в межах якого сформовано оптимістичний, тенденційний та песимістичний варіанти розвитку подій.

При цьому оптимістичний сценарій (Додаток Д) передбачає активізацію інвестиційних процесів, прискорене зростання обсягів реалізації та валової доданої вартості, покращення бізнес-середовища й фінансової стійкості підприємств, що формує сприятливі передумови для інтенсивного інноваційно-цифрового розвитку. Тенденційний сценарій відображає інерційний характер змін із помірним зростанням значень більшості детермінант за умови збереження наявних структурних і регуляторних параметрів розвитку галузі індустрії гостинності. Песимістичний варіант

розвитку подій репрезентує вплив інвестиційних обмежень, нестабільності ринкової кон'юнктури та погіршення інституційних умов, що зумовлює уповільнення темпів економічного розвитку галузі, зниження інтенсивності зростання чинників забезпечення імплементації цифрових інновацій і погіршення фінансової ліквідності та платоспроможності підприємств індустрії гостинності в цілому.

Відтак, за найбільш вірогідним тенденційним сценарієм інтегральний індекс інноваційно-цифрової активності підприємств індустрії гостинності демонструватиме тенденцію до повільного зростання в межах з 0,543 до 0,574 у 2028-2032 рр. (рис. 3.2) за умови інерційного характеру цифрової трансформації галузі при збереженні наявних інституційних та інвестиційних параметрів розвитку.

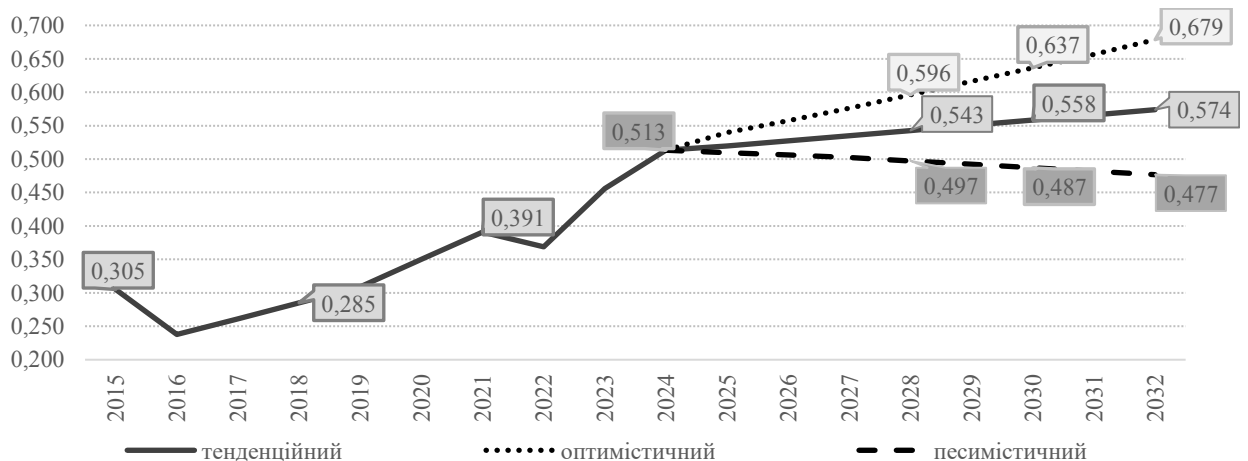


Рис. 3.2. Форсайт інноваційно-цифрової активності підприємств індустрії гостинності України: сценарний підхід, 2026-2032 рр.

(побудовано на основі авторських розрахунків)

Примітка: прогнозування здійснено на основі інтегрального індексу інноваційно-цифрової активності підприємств індустрії гостинності України.

Тоді як за умови переходу підприємств індустрії гостинності до стійкої траєкторії цифрово-інноваційного розвитку (зростання в 1,5 рази обсягів інвестування та темпів реалізації продукції у сфері індустрії гостинності за одночасного покращення значень індексу легкості ведення бізнесу до рівня 0,78) інтегральний індекс інноваційно-цифрової активності може зрости до

0,679 у 2032 р., що відповідає реалізації оптимістичного сценарію та формуванню передумов для прискореного підвищення конкурентоспроможності галузі індустрії гостинності. У разі розвитку песимістичного сценарію ризики консервації низького рівня інноваційно-цифрової активності та втрати потенціалу цифрової модернізації галузі індустрії гостинності зростатимуть, а значення індексу знизяться станом на 2032 р. до 0,477.

Варто зазначити, що реалізація оптимістичного варіанту розвитку підприємств індустрії гостинності в контексті посилення їх інноваційності на засадах цифровізації є неможливою без інституціоналізації державної та регіональної політики цифрової трансформації, яка має бути закріплена у стратегічних документах і супроводжуватися масштабним та цільовим стимулюванням капітальних інвестицій у цифрові рішення, обов'язковим розвитком онлайн-каналів реалізації, а також системним усуненням інституційних бар'єрів ведення бізнесу.

Зрештою держава формує загальні інституційні та регуляторні рамки розвитку інноваційної активності, проте рівень практичного впровадження інноваційних рішень визначальною мірою залежить від інноваційної активності бізнесу, його інвестиційної спроможності та управлінської готовності до трансформації бізнес-моделей, імплементації технологічних, організаційних та маркетингових інновацій. Результати регресійного моделювання (формула 3.3 і рис. 3.3) засвідчили, що рівень інноваційної активності підприємств індустрії гостинності детермінується як обсягами інвестування, так і динамікою масштабування бізнес-ініціатив з підвищеним рівнем інноваційності. При цьому інвестиційний чинник та зростання кількості підприємств мають комплементарний характер взаємовпливу, оскільки лише їх одночасне зростання посилює інноваційну активність підприємств індустрії гостинності із врахуванням потреб цифрової трансформації галузі.

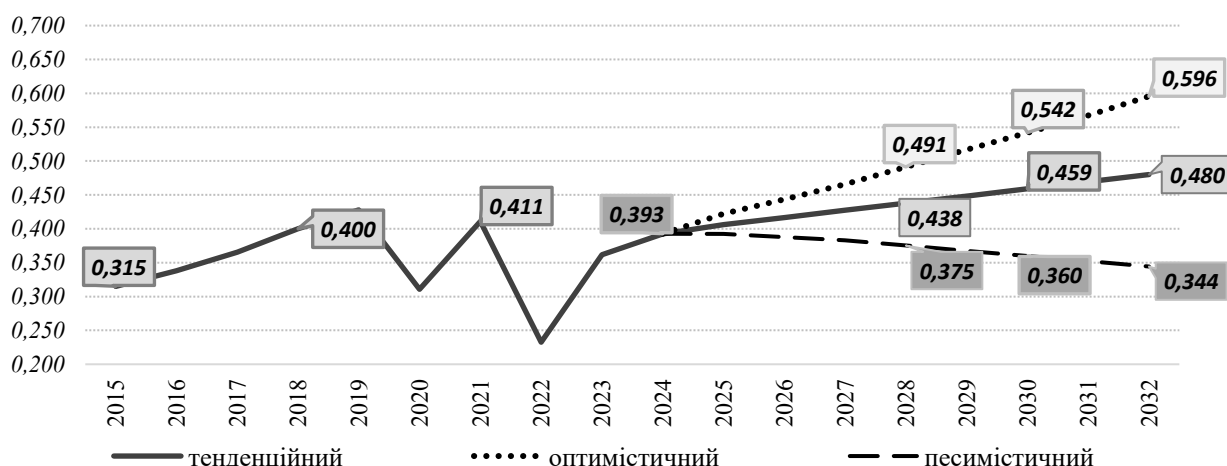


Рис. 3.3. Форсайт інноваційної активності підприємств індустрії гостинності України: сценарний підхід, 2026-2032 рр.
(побудовано на основі авторських розрахунків)

Примітка: прогнозування здійснено на основі ретроспективних значень субіндексу інноваційної активності підприємств індустрії гостинності України.

Натомість у випадку консервації низького рівня інноваційної активності при скороченні обсягів інвестиційних впливів та посиленні впливу деструктивних макроінституційних чинників її значення набуватиме критично низьких рівнів, нижчих за 0,4.

З іншого боку, нарощення темпів інвестування за оптимістичним сценарієм у поєднанні зі зростанням майже на чверть кількості суб'єктів господарювання у сфері індустрії гостинності створить передумови для підвищення рівня інноваційної активності до 0,596 у 2032 р., що відобразить формування стійкого вектора інноваційного зростання та прискорення процесів системної цифрової трансформації.

Варто зазначити, що задля реалізації оптимістичного сценарію інноваційного розвитку підприємства індустрії гостинності мають перейти від фрагментарної цифровізації до системної трансформації бізнес-процесів, що має включати обов'язкове впровадження ERP-систем для інтегрованого управління ресурсами, CRM-платформ для управління взаємовідносинами з гостями, використання хмарних сервісів для масштабування операційної діяльності, а також активний розвиток онлайн-каналів реалізації та цифрових

маркетингових інструментів.

Зрештою стан сформованості цифрової інфраструктури та якість онлайн-комунікацій бізнесу з контрагентами детермінує спроможність підприємств трансформувати інвестиції у реальні інноваційні та економічні ефекти. Аналіз ретроспективних значень та імітаційне моделювання перспективної динаміки рівня розвитку цифрової інфраструктури підприємств індустрії гостинності на основі регресійної моделі (3.4) свідчать, що її рівень відповідає відносно високим, близьким до середньостатистичних по економіці в цілому значенням (0,84 станом на 2024 рік), що формує «міцний фундамент» для системного проникнення цифрових інновацій у бізнес-процеси підприємств галузі (рис. 3.4).

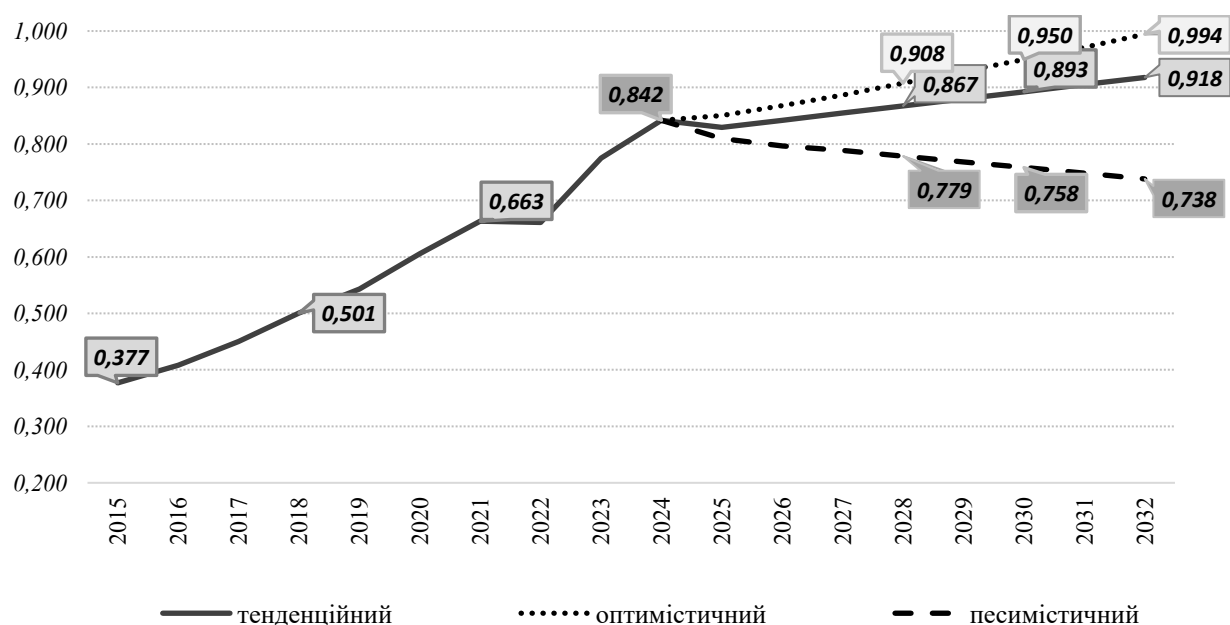


Рис. 3.4. Форсайт розвитку цифрової інфраструктури та онлайн-взаємодії на підприємствах індустрії гостинності України: сценарний підхід, 2026-2032 рр. (побудовано на основі авторських розрахунків)

Примітка: прогнозування здійснено на основі ретроспективних значень субіндексу цифрової інфраструктури та онлайн-взаємодії на підприємствах індустрії гостинності України.

Однак для утримання високих темпів розвитку цієї компоненти інноваційного розвитку та досягнення значень наближених до 0,99 у 2032 р. за оптимістичним сценарієм, необхідною є подальша інституціоналізація

цілеспрямованої політики спрямованої на масштабне нарощення обсягів капіталовкладень, створення стабільних та прогнозованих регуляторно-інституційних умов ведення бізнесу та підвищення економічної віддачі через зростання валової доданої вартості галузі тимчасового розміщення та організації харчування. Водночас швидке моральне старіння цифрових технологій і каналів онлайн-комунікації з контрагентами за песимістичним сценарієм у поєднанні зі зниженням темпів інвестування може призвести до деградації цифрової інфраструктури підприємств індустрії гостинності до рівня близько 0,738, що суттєво інгібуватиме процеси інноваційно-цифрової трансформації підприємств галузі.

У процесі цифрової трансформації домінуюча відповідальність за результативність інноваційно-цифрового розвитку покладається на управлінський персонал підприємств індустрії гостинності, оскільки саме рівень цифрового управління та автоматизації бізнес-процесів (рис. 3.5) детермінує здатність компаній своєчасно ухвалювати управлінські рішення, які мінімізують ризики технологічного відставання та забезпечують безперервність імплементації цифрових інновацій.

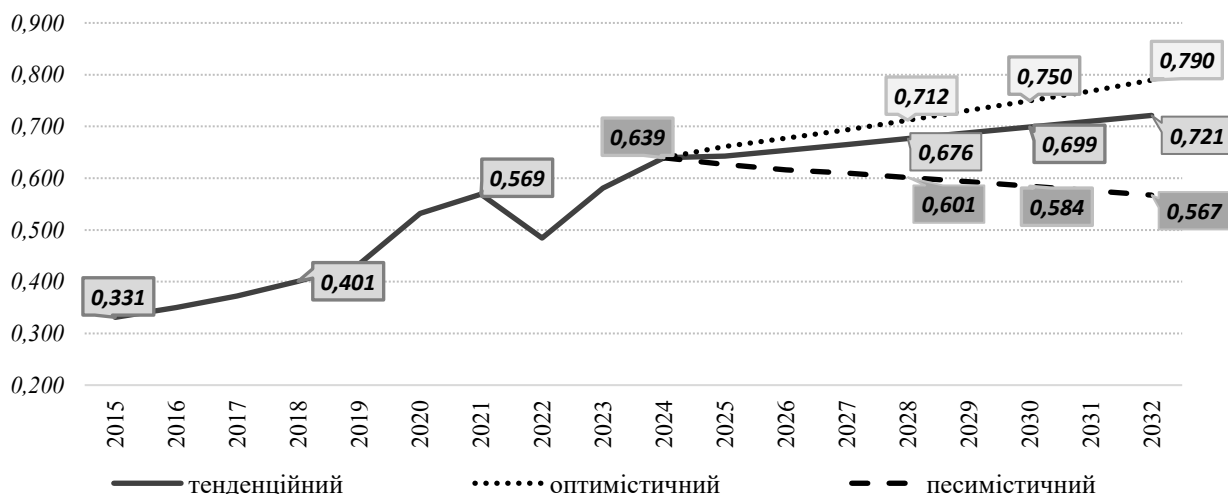


Рис. 3.5. Форсайт цифрового управління та автоматизації бізнес-процесів на підприємствах індустрії гостинності України: сценарний підхід,

2026-2032 рр. (побудовано на основі авторських розрахунків)

Примітка: прогнозування здійснено на основі ретроспективних значень субіндексу цифрового управління та автоматизації бізнес-процесів на підприємствах індустрії гостинності України.

Разом із тим утвердження ефективної моделі управління бізнес-процесами потребує концентрації значних фінансових ресурсів, спрямованих на розвиток й розширення цифрових навичок, в тому числі системне навчання адмінперсоналу та нарощення управлінських компетентностей у сфері цифровізації.

Недофінансування цифровізації управлінських систем є критично неприйнятним, оскільки за песимістичним сценарієм воно може призвести до зниження ефективності цифрового управління та автоматизації бізнес-процесів до рівня нижче за 0,6, що фактично блокуватиме трансформацію цифрових інвестицій у стійкі економічні результати. З метою уникнення втрати конкурентних позицій керівництво підприємств індустрії гостинності зобов'язане забезпечити пріоритетне та достатнє залучення інвестиційних ресурсів, необхідних для модернізації управлінських систем і переходу до оптимістичної траєкторії розвитку з наближенням показників цифрового управління до рівнів понад 0,79 у середньостроковій перспективі.

Поруч із цифровим управлінням важливим каналом монетизації інновацій виступає цифрова комерціалізація та онлайн-продажі, які посилюють результативність інноваційних процесів за рахунок зростання виручки, розширення ринків збуту та підвищення лояльності споживачів.

Результати форсайту засвідчують помітну дивергенцію траєкторій розвитку цифрової комерціалізації у 2026-2032 рр. у залежності від рівня капіталовкладень, економічної віддачі у вигляді зростання обсягів реалізації продукції та легкості умов ведення бізнесу (рис. 3.6).

За оптимістичним сценарієм, який у короткостроковій перспективі передбачає покращення безпекової ситуації в Україні, швидкий вступ до ЄС та відповідно значного зростання попиту на послуги готельно-ресторанних та туристичних підприємств, рівень цифрової комерціалізації та онлайн-продажів зростатиме й на 2032 р. може досягти позначки 0,693. Реалізація зазначеного сценарію потребує від управлінського персоналу цілеспрямованих управлінських дій, орієнтованих на розширення онлайн-

каналів реалізації, масштабування цифрових платформ бронювання й збуту, маркетплейсів та інструментів data-driven маркетингу.

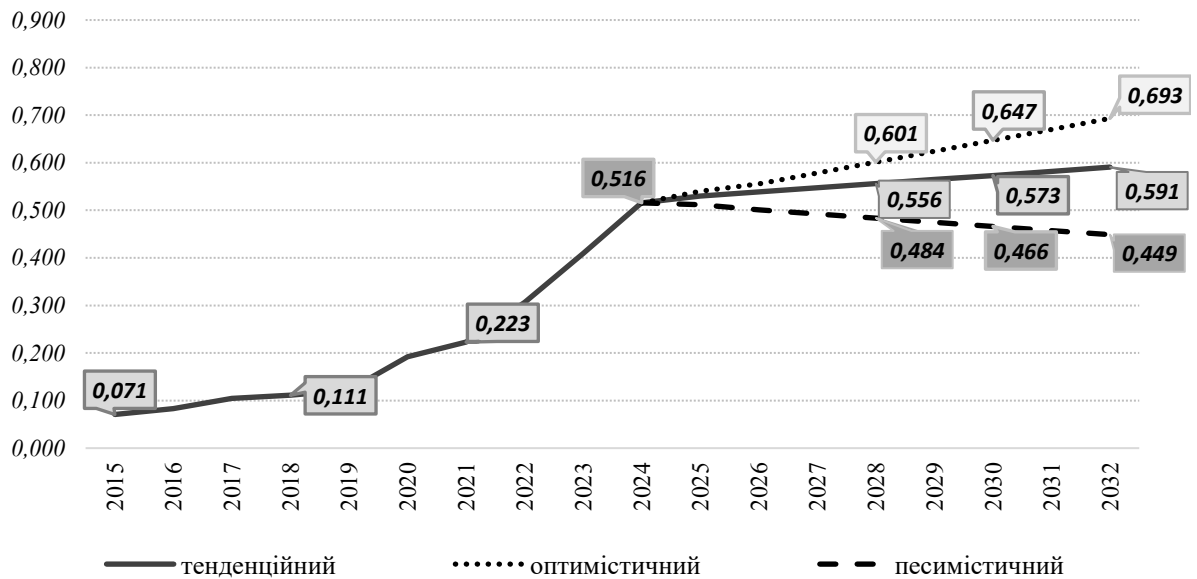


Рис. 3.6. Форсайт цифрової комерціалізації та онлайн-продажів підприємств індустрії гостинності України: сценарний підхід, 2026-2032 рр.

(побудовано на основі авторських розрахунків)

Примітка: прогнозування здійснено на основі ретроспективних значень субіндексу цифрової комерціалізації та онлайн-продажів підприємств індустрії гостинності України.

Інерційний сценарій, сформований на основі ретроспективних тенденцій розвитку ключових каталізаторів цифровізації, передбачає лише помірне підвищення значень відповідного субіндексу до 0,591, що не забезпечує повної реалізації потенціалу цифрової монетизації бізнесу. Відтак, з метою недопущення реалізації песимістичного сценарію, який характеризується зниженням субіндексу цифрової комерціалізації до критично низьких значень нижче 0,45 у 2032 р., підприємствам індустрії гостинності необхідно виокремити пріоритетні напрями інвестування, до яких слід віднести капіталовкладення в розвиток онлайн-каналів продажів (D2C, OTA, маркетплейси), CRM-аналітики, інтегрованих платіжних рішень та омніканального маркетингу, оскільки відтермінування або лише часткове впровадження цих рішень істотно підвищує ризики втрати доходів і конкурентних позицій у цифровому середовищі.

Оскільки розвиток цифрової комерціалізації та онлайн-продажів детермінує спроможність підприємств індустрії гостинності формувати та капіталізувати доходні потоки в цифровому середовищі, наступним методологічно обґрунтованим етапом дослідження є оцінювання економічної ефективності інноваційної діяльності як результативного показника віддачі інноваційно-цифрових трансформацій підприємств у сфері індустрії гостинності. Загалом результати ретроспективного аналізу засвідчують критично низький рівень економічної ефективності інноваційної діяльності підприємств індустрії гостинності, що свідчить про підвищений рівень фінансово-економічних ризиків та вразливість господарської діяльності даної галузі, яка набувала особливо загрозливих ознак у 2020 та 2022 рр. (рис. 3.7).

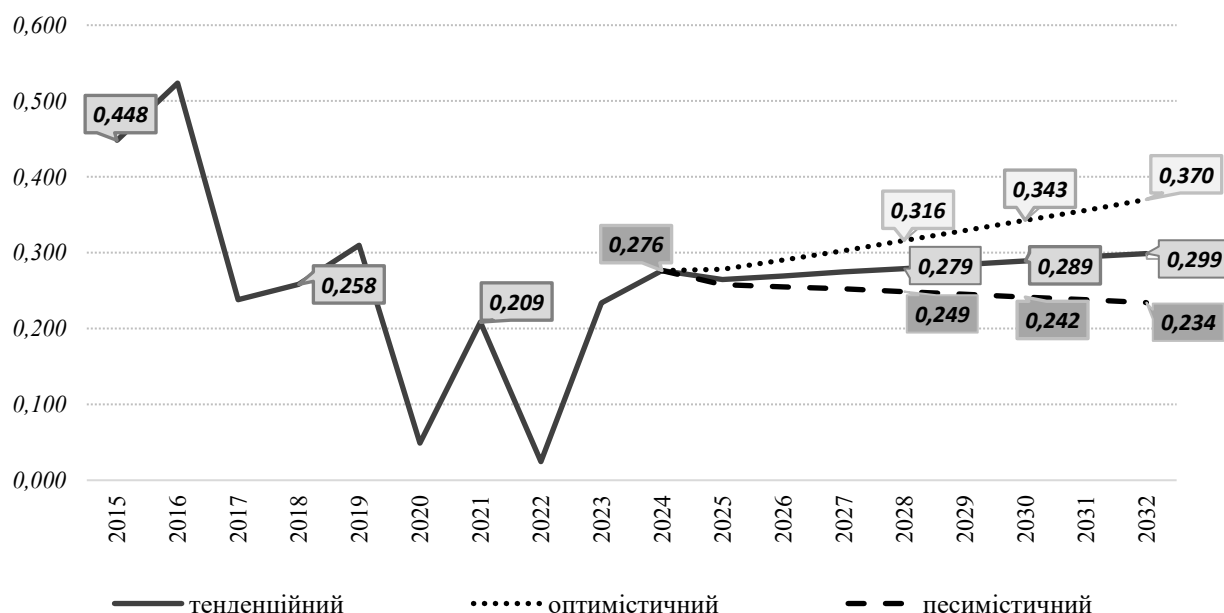


Рис. 3.7. Форсайт економічної ефективності інноваційної діяльності підприємств індустрії гостинності України: сценарний підхід, 2026-2032 рр.
(побудовано на основі авторських розрахунків)

Примітка: прогнозування здійснено на основі ретроспективних значень субіндексу економічної ефективності інноваційної діяльності підприємств індустрії гостинності України

Відтак керівництву підприємств індустрії гостинності доцільно орієнтувати інноваційну політику на максимізацію економічного ефекту шляхом фокусування на цифрових рішеннях із доведеною окупністю,

інтеграції інновацій у найбільш економічно обґрунтовані бізнес-процеси та запровадження системного контролю їх фінансово-економічної результативності. У підсумку, це дозволить посилити рентабельність інноваційної діяльності, наростити обсяги реалізованих послуг та відповідно покращити значення субіндексу економічної ефективності, який за оптимістичним сценарієм до 2032 р. може зрости до рівня 0,37, або при консервації поточних стану факторних детермінант и погіршення економічної результативності коливатися в межах від 0,234 до 0,299.

Економіко-математичне моделювання і побудова сценарного форсайту підтверджують мультифакторний характер інноваційно-цифрової трансформації та високу чутливість її складових до змін інвестиційно-фінансових, управлінсько-організаційних і інституційних параметрів розвитку. Разом з тим, моделювання процесів інноваційно-цифрового розвитку підприємств індустрії гостинності забезпечило цілісне бачення закономірностей формування та еволюції інноваційно-цифрової активності, дозволивши кількісно оцінити вплив і напрям впливу чинників і виокремити альтернативні траєкторії її подальшої динаміки. Це, своєю чергою, сформувало аналітичне підґрунтя для подальшого означення стратегічних пріоритетів і механізмів розвитку інноваційно-цифрової діяльності, а також для розроблення системи варіативно-сценарних управлінських заходів, спрямованих на мінімізацію деструктивного впливу негативних регресорів і посилення позитивної дії факторів-каталізаторів.

3.2. Цифрові комунікації підприємств індустрії гостинності: стратегічні пріоритети та механізми розвитку

В умовах поглиблення процесів цифрової трансформації бізнес-процесів підприємства індустрії гостинності входять у якісно нову фазу функціонування. Адже стрімке поширення мобільних технологій, зростання

впливу соціальних медіа й мереж, інтенсивне використання інструментів персоналізації на основі big data та формування багатоканальних комунікаційних платформ детермінують нові стандарти цифрової взаємодії у готельному, ресторанному й туристичному бізнесі. Підтримання високої планки розвитку та масштабування бізнес-процесів потребує оновлення сервісного контенту й розширення операційних можливостей, якісної трансформації традиційної парадигми взаємодії з гостями, яка має передбачати, передусім, дифузії цифрових технологій у діяльність підприємств індустрії гостинності, діджиталізацію моделей комунікації з потенційними споживачами та систем управління з споживачами, а також зміни підходів до персоналізації, сервісної орієнтованості й формування довгострокової лояльності відповідно до вимог цифровізації.

Особливість цифрових процесів полягає у їх високій динамічності та мінливості, що висуває підвищені вимоги до здатності підприємств оперативно інтегрувати цифрові інструменти взаємодії у власні бізнес-моделі розвитку. За цих умов управлінський персонал має зосереджуватися на пошуку оптимальних організаційних, технологічних і комунікаційних рішень, здатних забезпечити своєчасне оновлення сервісних процесів, підвищити адаптивність бізнес-операцій та сформувати стійкі конкурентні переваги.

Масштабні структурні втрати, яких зазнала індустрія гостинності в Україні внаслідок пандемії COVID-19, посилення геополітичної нестабільності, воєнних викликів і трансформації туристичних потоків, дають підстави розглядати цифровізацію комунікацій як детермінанту посткризового відновлення. Її системне впровадження забезпечує перехід до високодинамічних, адаптивних і споживчоцентрованих моделей взаємодії, що формують передумови для підвищення стійкості підприємств і зміцнення їх конкурентних позицій у нових ринкових реаліях. Стратегічні пріоритети розвитку цифрових комунікацій підприємств індустрії гостинності повинні забезпечувати формування цілісної моделі цифрової трансформації, яка здатна ефективно функціонувати й еволюціонувати завдяки реалізації

взаємопов'язаних заходів, інтегрованих в єдину систему технологічного, комунікаційного, сервісного, управлінського, партнерського та фінансово-інвестиційного розвитку (рис. 3.8).

<i>Стратегічні орієнтири</i>	<i>Пріоритетні напрями реалізації</i>	<i>Очікувані ефекти</i>
<i>Інноваційно-технологічні</i>	- Розвиток інтелектуалізованих цифрових сервісів та автоматизації операційних процесів; - застосування інноваційних технологій візуалізації та забезпечення кібербезпеки цифрового середовища.	• Підвищення швидкості обслуговування; • забезпечення адресності послуг; • зменшення операційних витрат; • покращення якості сервісу та інформованості гостей; • зменшення ризиків витоку даних.
<i>Комунікаційно-маркетингові</i>	- Формування омніканальної архітектури цифрових брендових комунікацій; - розвиток аналітично керованих маркетингових стратегій і системи управління онлайн-репутацією.	• Зростання ринкової впізнаваності та конкурентних позицій бренду; • підвищення ефективності цифрових комунікаційних кампаній; • розширення цільової аудиторії та збільшення кількості конверсій; • оперативне реагування на відгуки та репутаційні виклики.
<i>Сервісні (споживчо-орієнтовані)</i>	- Персоналізація сервісної взаємодії на основі аналізу даних гостей; - створення інтегрованого багатоканального споживчого досвіду та екосистеми лояльності.	• Підвищення задоволеності споживачів і якості сервісу; • формування сталих довгострокових відносин із гостями; • зростання частки повторних звернень і середньої вартості замовлень.
<i>Організаційно-управлінські</i>	- Інституціоналізація цифрової корпоративної культури та розвиток цифрових компетентностей персоналу; - оптимізація внутрішніх процесів через впровадження гнучких моделей управління та інтелектуальних інформаційних систем.	• Збільшення управлінської ефективності та продуктивності праці; • зменшення транзакційних і адміністративних витрат; • прискорення процесу ухвалення рішень; • підвищення організаційної адаптивності до ринкових умов і турбулентностей.
<i>Стратегічні партнерства та екосистемна взаємодія</i>	- Активізація процесів інтеграції підприємств індустрії гостинності у комплексні цифрові платформи туристичної та міської інфраструктури; - формування міжорганізаційних інноваційних альянсів та спільних цифрових продуктів з ключовими стейкхолдерами галузі.	• Розширення можливостей доступу до інноваційних та маркетингових інструментів; • зростання туристичних потоків і посилення регіонального бренду; • підвищення синергії між учасниками ринку; • розширення ринкової ніші.
<i>Фінансово-інвестиційні</i>	- Забезпечення стійкого фінансування цифрової трансформації через диверсифікацію джерел і формування довгострокових інвестиційних стратегій розвитку; - підвищення економічної ефективності цифрових комунікацій; - оптимізація бюджетів цифрового маркетингу.	• Нарощення фінансової стійкості та інвестиційної привабливості; • підвищення рентабельності цифрових каналів комунікацій; • раціональне використання фінансово-інвестиційних ресурсів; • забезпечення стабільного та безперервного фінансування інноваційних рішень.

Рис. 3.8. Стратегічні пріоритети розвитку цифрових комунікацій підприємств індустрії гостинності: напрями реалізації та ефекти (авторська розробка)

Серед них вагому роль відіграють управлінські дії, спрямовані на модернізацію інноваційно-технологічного середовища цифровізації, розширення функціональних можливостей комунікаційно-маркетингового та споживчоорієнтованого напрямів, удосконалення організаційно-регуляторних практик управління процесами діджиталізації та цифрових комунікацій, активізацію стратегічних партнерств і екосистемної взаємодії, а також зміцнення фінансово-інвестиційного потенціалу підприємств завдяки успішній реалізації проєктів цифровізації бізнес-процесів. Комплексна їх реалізація створює передумови для формування цілісної й конкурентоспроможної цифрової інфраструктури суб'єктів господарювання індустрії гостинності, у межах якої технологічна складова забезпечує впровадження інноваційних рішень та автоматизацію операційних процесів, комунікаційна компонента відповідає за розвиток багатоканальних цифрових взаємодій і посилення бренду, а сервісна орієнтована на створення умов для підвищення якості послуг і розширення можливостей їх персоналізації.

Управлінська складова сприяє модернізації організаційних практик і розвитку цифрових компетенцій персоналу. Партнерська компонента забезпечує інтеграцію підприємств у туристичні екосистеми й розширення мережі стратегічних взаємодій. Примітно, що фінансово-інвестиційна компонента створює ресурсне підґрунтя для активізації процесів цифровізації комунікацій та визначає ефективність її економічної реалізації.

У контексті забезпечення інноваційно-технологічного прогресу стратегічні пріоритети підприємств індустрії гостинності, на наш погляд, мають фокусуватися, з одного боку, на розвитку інтелектуалізовано-діджиталізованих сервісів та цифровій модернізації операційної діяльності, а, з іншого, – на імплементації інноваційних технологій візуалізації, що супроводжується формуванням кібербезпеки цифрового середовища на основі VR/AR-рішень, технологій доповненої реальності та сучасних механізмів інформаційної безпеки.

Досягнення зазначених пріоритетів створює передумови для

формування позитивних ефектів цифрової модернізації, які насамперед проявляються у прискоренні сервісних операцій і скороченні часу обслуговування споживачів послуг, істотному підвищенні точності персоналізації пропозицій гостей через широке застосування даних та алгоритмів аналітики, зменшенні операційних витрат унаслідок автоматизованого управління ключовими бізнес-процесами, покращенні якості сервісу та рівня інформованості споживачів завдяки використанню інтерактивних цифрових інструментів, а також у зменшенні ризиків витоку даних через впровадження сучасних систем інформаційної безпеки.

Відтак, розвиток цифрових комунікацій суб'єктів господарювання у сфері гостинності потребує розширення комунікаційно-маркетингового та споживчоорієнтованого напрямів, які забезпечують підвищення ефективності взаємодії з цільовими аудиторіями та створення інтегрованого досвіду гостей. Тому прикладної цінності набувають стратегічні пріоритети формування омніканальної архітектури цифрових брендових комунікацій та розвиток аналітично керованих маркетингових стратегій разом із системою управління онлайн-репутацією. Варто зазначити, що реалізація заходів, орієнтованих на дифузії цифрових технологій у процеси комунікації та маркетингової взаємодії зі стейкхолдерами бізнес-процесів, створює нові можливості для підвищення гнучкості й динамічності інформаційних потоків, посилення точності таргетування аудиторій та формування стабільних каналів цифрової взаємодії. У результаті це дозволить підприємствам індустрії гостинності забезпечити зростання ринкової впізнаваності та зміцнення конкурентних позицій бренду, підвищення результативності цифрових комунікаційних кампаній, розширення цільової аудиторії та збільшення кількості конверсій, а також оперативне реагування на відгуки й репутаційні виклики.

Формування комунікаційно-маркетингової складової цифрової трансформації бізнес-процесів доцільно розглядати у тісному взаємозв'язку з сервісним напрямом, оскільки ці компоненти є взаємодоповнювальними та формують єдину логіку підвищення якості взаємодії з гостями. У межах такого

підходу визначальне значення мають насамперед стратегічні пріоритети, що передбачають персоналізацію сервісної взаємодії на основі аналізу даних гостей, а також створення інтегрованого багатоканального досвіду споживачів і формування екосистеми лояльності. Їх реалізація, у підсумку, забезпечить формування сприятливих умов для підвищення якості супроводу споживачів на всіх етап цифровізації послуг, що закладає міцний фундамент для зростання рівня задоволеності й емоційної залученості споживачів, поглиблення їхньої взаємодії з брендом, збільшення частоти повторних звернень і зміцнення довгострокової лояльності. Одночасно інтеграція персоналізованих сервісів і багатоканальних форм комунікації сприяє формуванню та посиленню конкурентних переваг підприємств індустрії гостинності, зокрема зміцненню їх ринкової ніші, підвищенню ефективності конверсійних механізмів і створенню передумов для розвитку споживчих спільнот як важливих елементів цифрової екосистеми.

Досягнення високого рівня розвитку комунікаційно-маркетингового та сервісного напрямів цифрової трансформації є неможливим без належного функціонування організаційно-управлінської складової, яка детермінує здатність підприємства забезпечувати координацію, узгодженість і сталість цифрових змін. Саме управлінські механізми формують внутрішнє середовище, у якому можуть ефективно розвиватися персоналізовані комунікації, багатоканальні споживчі маршрути та ухвалюватися автоматизовані сервісні рішення, а також забезпечують необхідний рівень інституційної гнучкості й адаптивності, що є умовами успішної цифрової модернізації. Тому подальше формування пропозицій щодо цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності потребує зосередження уваги на організаційно-управлінському напрямі, який розглядаємо як базисний системоформуючий елемент усієї моделі цифрових комунікацій.

В умовах стрімкого зростання ролі інформаційно-цифрових технологій у зміцненні конкурентних позицій підприємств індустрії гостинності особливого значення набуває потреба в розбудові та постійному оновленні

системи інституційних механізмів, які б забезпечували імплементацію цифрових інновацій у процеси комунікації з контрагентами та формування організаційної спроможності до результативного функціонування підприємств індустрії гостинності в епоху цифрових технологій. У цьому контексті управлінському персоналу варто зосереджувати увагу на формуванні комплексу заходів, що, з одного боку, сприятимуть прискоренню інституціоналізації цифрової корпоративної культури та розвитку цифрових компетентностей персоналу, а, з іншого, забезпечуватимуть оптимізацію внутрішніх процесів через впровадження гнучких моделей управління та інтелектуальних інформаційних систем.

Утвердження моделі цифрової корпоративної культури створює комплекс стратегічних ефектів, які, у підсумку, матимуть позитивний довгостроковий вплив на організаційну стійкість і конкурентоспроможність підприємств індустрії гостинності та сприятимуть підвищенню продуктивності праці та організаційної адаптивності, прискоренні процесу ухвалення рішень, зміцненню стійкості до турбулентностей, зменшенню транзакційних і адміністративних витрат.

Екзистенційне значення має оптимізація внутрішніх процесів через впровадження гнучких моделей управління та інтелектуальних інформаційних систем, що забезпечить підвищення готовності персоналу до технологічних змін і цифрових інновацій, нарощення здатності працівників швидко опановувати нові цифрові навички і функціонувати в умовах перманентного оновлення сервісних платформ і бізнес-рішень. Так, зазначені трансформації підвищать якість комунікацій між підрозділами, що, у свою чергу, сприятиме мінімізації операційних помилок і зниженні ризиків, пов'язаних із людським фактором, завдяки стандартизації цифрових процедур і розвитку компетентної відповідальності персоналу. Водночас формування цифрової культури комунікацій та розвиток відповідних цифрових компетентностей створюють базис для активного впровадження інновацій, оскільки працівники стають більш схильними до експериментування, пошуку нестандартних

рішень і ініціювання змін [7; 30]. Це, своєю чергою, дозволяє суб'єктам господарювання у сфері індустрії гостинності набувати здатність оперативно реагувати на технологічні тренди, посилювати цифрову присутність, розширювати спектр сервісів та підвищувати якість споживчого досвіду.

Системне функціонування організаційно-управлінських механізмів формує ендогенну основу для налагодження цифрових комунікацій підприємств сфери туризму та готельно-ресторанного господарства, однак повноцінна реалізація їх потенціалу потребує виходу бізнес-одиниць у сфері гостинності за межі власного операційного середовища. Тому подальший розвиток цифрової трансформації в індустрії гостинності вимагає зміщення акценту від внутрішньоорганізаційних змін до розбудови стратегічних партнерств і налагодження екосистемної взаємодії, що відкриває доступ до інноваційних платформ, розширює канали цифрової присутності та посилює можливості для крос-секторальної кооперації.

Примітно, що в умовах встановлення цифрової економіки стратегічні партнерства набувають характеру довгострокових кооперативних моделей, які об'єднують підприємства у сфері гостинності з технологічними компаніями, платформами онлайн-бронювання, туристичними операторами, транспортними сервісами, фінтех-рішеннями та інституціями регіонального розвитку. Така форма взаємодії покращує можливості бізнесу щодо доступу до даних, інноваційних сервісів і цифрових інструментів, сприяє формуванню комплексних продуктів і створює ефект синергії, що недосяжний у межах автономного функціонування окремих суб'єктів господарювання.

Вагомими для індустрії гостинності є партнерства, спрямовані на спільну розробку цифрових туристичних маршрутів, інтеграцію до регіональних smart-туристичних платформ, створення єдиних інформаційно-комунікаційних середовищ для управління потоками споживачів та взаємодії з туристами у реальному часі, оскільки вони поглиблюють рівень цифрової інтеграції та дозволяють персоналізувати пропозиції на міжорганізаційному рівні, забезпечуючи більш повний, безшовний та ціннісний туристичний

досвід [59; 126].

Відтак стратегічні пріоритети цього напрямку повинні забезпечувати (1) активізацію процесів інтеграції підприємств індустрії гостинності у комплексні цифрові платформи туристичної та міської інфраструктури, (2) передбачати формування міжорганізаційних інноваційних альянсів і створення спільних цифрових продуктів у співпраці з стейкхолдерами галузі.

Водночас, досягнення цілей цих пріоритетів забезпечить також розширення доступу підприємств індустрії гостинності до сучасних технологій, цифрових сервісів і даних, створить додаткові можливості для масштабування бізнес-моделей, залучення нових сегментів споживачів, підвищення швидкості обміну інформацією та ефективності координації між суб'єктами ринку, що сприятиме розширенню їх ринкової присутності та посиленню регіонального бренду. Формування партнерських платформ уможливить спільне створення доданої вартості та активізацію інноваційної діяльності, що дозволить підприємствам індустрії гостинності зміцнити репутаційний капітал, прискорити цифровізацію операційних і сервісних процесів та забезпечити формування стійких конкурентних переваг в умовах високої технологічної динаміки й ринкової невизначеності.

Реалізація цифрових ініціатив, незалежно від їх технологічної чи організаційної складності, потребує належного фінансового забезпечення, здатного гарантувати стабільні трансформаційні процеси, мінімізувати ризики їх переривання і забезпечити можливість імплементації рішень. Відповідно, управлінські заходи у цьому контексті повинні орієнтуватися на забезпечення потреб фінансування цифрової трансформації через диверсифікацію джерел і формування довгострокових інвестиційних стратегій розвитку, а також на підвищення економічної ефективності цифрових комунікацій шляхом оптимізації бюджетів цифрового маркетингу, удосконалення системи оцінювання результативності інвестицій та імплементації механізмів раціонального використання фінансово-інвестиційних ресурсів.

Реалізація зазначених фінансово-інвестиційних пріоритетів забезпечить

водночас посилення фінансової стійкості підприємств, підвищення окупності цифрових проєктів, зменшення ризиків неефективного використання коштів, а також створить умови для стабільного фінансування інноваційних рішень, розширення спектра цифрових сервісів й прискорення впровадження сучасних технологій. Примітно, що окреслені стратегічні пріоритети характеризують загальні орієнтири розвитку цифрових комунікацій підприємств індустрії гостинності, однак їх практична реалізація потребує чітко визначених і скоординованих механізмів, інструментів та засобів, здатних забезпечити ефективне впровадження цифрових рішень, підтримку інноваційних процесів і створення умов для поступу цифрових комунікацій. Комплексне бачення такої системи механізмів, інструментів і засобів наведено на рис. 3.9.

Центральне місце в моделі розвитку цифрових комунікацій займає організаційно-управлінський механізм, який забезпечує координацію та інтеграцію цифрових процесів, стабільність і керованість трансформаційних змін, а також формує інституційні умови та середовище для послідовного впровадження, у якому всі інші інструменти (технологічний, маркетинговий, сервісний, партнерський та фінансово-інвестиційний) можуть ефективно функціонувати та взаємодіяти між собою. Його реалізація потребує використання засобів інституційно-організаційного забезпечення цифрового сервісного управління та управлінсько-кадрової підтримки цифрової трансформації.

Задля налагодження цифрових комунікацій та покращення їх структурно-кваліметричних характеристик в організаційному розрізі для суб'єктів господарювання у сфері індустрії гостинності доцільно впроваджувати управлінські заходи, орієнтовані першочергово на формування спеціалізованих структур цифрового менеджменту (наприклад, digital-відділів, CRM/SMM-команд і кросфункціональних груп), які забезпечуватимуть ефективну координацію цифрових процесів, оперативність ухвалення рішень і впровадження інноваційних сервісів. Важливою складовою цього інструменту є розробка сервісних і цифрових регламентів, у

тому числі з SOP-процедурами та політиками взаємодії з глобальними онлайн-платформами (наприклад Booking і Expedia), що формує стандартизованість і прогнозованість сервісних операцій [123; 135].

Механізми	Інструменти реалізації механізмів	Засоби реалізації
Організаційно-управлінський	Інституційно-організаційне забезпечення цифрового сервісного управління	1) Створення спеціалізованих структур (digital-відділи, SMM-команди, кросфункціональні команди). 2) Запровадження сервісних і цифрових регламентів (SOP, політики взаємодії з Booking/Expedia). 3) Інституціоналізація системи управління сервісом (брифінги, портали для координації, стандарти міжвідділової взаємодії).
	Управлінсько-кадрова підтримка цифрової трансформації	1) Розвиток цифрових і сервісних компетенцій через тренінги, навчання PMS/CRM, програми менторства. 2) Управління персоналом з використанням цифрових KPI та мотиваційних систем (GSS, NPS, мотивація за якість сервісу). 3) Використання гнучких моделей управління сервісами, проєктний менеджмент впровадження чат-ботів.
Маркетинговий	Оmnіканальна система цифрових маркетингових комунікацій.	1) Синхронізація сайтів, соцмереж, месенджерів. 2) Використання автоматизованих систем управління взаємовідносинами з гостями для наскрізної взаємодії. 3) Інтеграція систем відстеження конверсій, QR-комунікацій, push-сповіщень.
	Аналітично керовані маркетингові стратегії	1) Використання Google Analytics, Meta Analytics, CDP-платформ. 2) A/B-тестування креативів і рекламних повідомлень. 3) Управління онлайн-репутацією через аналіз відгуків (Booking, TrinAdvisor).
Технологічний	Інтеграція цифрових сервісних платформ	1) Впровадження PMS (Opera, Mews), CRM-, ERP-рішень. 2) Автоматизація бронювання, room-service, обробки запитів. 3) Синхронізація каналів продажів через channel-зв'язок.
	Імплементация інноваційних технологій	1) Створення VR-турів, AR-меню, AR-презентацій номерів. 2) Впровадження AI-чатботів, голосових асистентів. 3) Застосування прогнозової аналітики Big data для персональних пропозицій.
Інституційно-партнерський	Інтеграція у цифрові туристичні та міські екосистеми	1) Підключення до міських туристичних порталів і навігаційних сервісів. 2) Інтеграція з цифровими картами, гідами, мобільними застосунками. 3) Участь в регіональних ініціативах smart-hospitality.
	Формування стратегічних альянсів і спільних цифрових продуктів	1) Співпраця з IT-компаніями, платформами бронювання. 2) Спільні програми лояльності, пакети послуг, цифрові маршрути. 3) Укладання меморандумів про партнерство та B2B-цифрові інтеграції.
Фінансово-економічний	Диверсифікація фінансування цифрової трансформації	1) Залучення грантів, інвестицій, програм підтримки МСП. 2) Ко-фінансування digital-проектів у партнерстві з бізнесом і органами влади. 3) Оптимізація витрат через автоспонсінг технологічних рішень.
	Оцінювання ефективності цифрових комунікацій і оптимізація бюджетів	1) Впровадження Digital ROI, ROAS, LTV/CAC для оцінки ефективності. 2) Моніторинг фінансового ефекту digital-кампаній. 3) Рациональне планування бюджетів на цифрові сервіси.

Рис. 3.9. Механізми, інструменти і засоби розвитку цифрових комунікацій на підприємствах індустрії гостинності: екосистемний підхід (авторська розробка)

Задля формування єдиного інтегрованого управлінського середовища, здатного забезпечити прозорість, узгодженість і стабільність цифрових процесів, важливе значення має інституціоналізація системи сервісного менеджменту, що передбачає проведення системних брифінгів, використання внутрішніх порталів координації, застосування комунікаційних панелей і впровадження стандартів міжвідділової взаємодії. Ефективна цифрова комунікація потребує належної управлінсько-кадрової підтримки цифрової трансформації, яка передбачає цілеспрямований розвиток цифрових і сервісних компетентностей персоналу. У цьому відношенні особливо прикладного значення набувають заходи із організації системних тренінгів, упровадження програм наставництва та розвитку цифрових компетенцій кадрів, що у результаті дозволяє здобути та покращити навички роботи з профільними цифровими платформами. Такий підхід забезпечує підвищення професійної спроможності персоналу, полегшує адаптацію до впроваджуваних технологічних рішень і зменшує комунікаційні бар'єри, що можуть виникати у процесі упровадження цифрових перетворень.

Важливими засобами управлінсько-кадрової підтримки цифрової трансформації, є удосконалення системи управління персоналом і запровадження гнучких підходів до управління сервісними інноваціями. Це використання цифрових показників ефективності, які дають змогу детермінувати результативність діяльності підприємства, окремих підрозділів або працівників у сфері цифрових процесів, сервісів і комунікацій, застосування сервісних метрик і моделей мотивації, орієнтованих на підвищення якості взаємодії з гостями та загальної результативності комунікацій. Використання таких інструментів посилює відповідальність працівників за результати своєї діяльності, стимулює розвиток сервісної культури та формує проактивний підхід до впровадження інновацій, що у результаті сприятиме формуванню здатності суб'єктів у сфері гостинності оперативно й своєчасно оновлювати комунікаційні та сервісні процеси відповідно до запитів споживачів і динаміки зовнішнього середовища.

Ефективність процесів діджиталізації і розвитку цифрових комунікацій у підприємствах туристичного та готельно-ресторанного профілю економічної діяльності значною мірою залежить не лише від внутрішньої спроможності організації, а й від того, наскільки результативно вона вибудовує зовнішню комунікаційну політику та взаємодіє зі споживачами в цифровому середовищі. Тому невід'ємним елементом системи розвитку цифрових комунікацій є комунікаційно-маркетинговий механізм, який на практиці покликаний забезпечувати формування ринкової ніші підприємства, підтримання безперервного інформаційного обміну з цільовими аудиторіями та посилення й збереження високих конкурентних позицій у цифровому середовищі. Його системоформуюче значення полягає в інтенсифікації і збільшенні якості комунікаційного впливу, що дозволяє підприємствам індустрії гостинності ефективно просувати свої послуги на різних цифрових платформах, адаптувати контент до очікувань споживачів, оперативно реагувати на ринкові зміни та створювати цілісний брендовий досвід. Водночас, в умовах перенасичення інформаційного простору комунікаційно-маркетинговий механізм служить ключовим інструментом залучення гостей, формування лояльності, підвищення конверсій у цифрових каналах і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності.

Ефективна реалізація комунікаційно-маркетингового механізму вимагає побудови розгалуженої багатоканальної системи цифрових маркетингових комунікацій, яка гарантуватиме належний рівень інтегрованості, послідовності та безперервності взаємодії з гостями незалежно від обраного цифрового каналу [67; 129; 150]. У цьому контексті варто розробляти заходи, які забезпечували би синхронізацію усіх каналів цифрової комунікації (офіційного веб-сайту, соціальних мереж, месенджерів і мобільних сервісів) у єдину узгоджену інформаційну інфраструктуру. Важливого значення набуває також використання CRM-систем і засобів автоматизації маркетингу для підтримання персоналізованої, наскрізної комунікації на всіх етапах супроводу споживачів, що дозволяє ефективно управляти поведінкою

споживачів та адаптувати маркетингові повідомлення в режимі реального часу. Посилення системності та узгодженості маркетингових впливів, підвищення результативності контактів гостей і формування точкових, таргетованих взаємодій з аудиторією вимагає застосовування інструментів відстеження конверсій, QR-комунікацій, push-сповіщень і подієвого маркетингу, що у результаті сприятиме оперативному реагуванню на тригери, які властиві в умовах поведінкової економіки.

Інструмент впровадження аналітично керованих маркетингових стратегій ґрунтуються на використанні даних як ресурсу для забезпечення раціональності, прогностичності та адаптивності маркетингових управлінських рішень. Вочевидь, що в умовах активного проникнення і поступового розширення використання цифрових технологій інформація та дані виконують роль інтелектуального активу, який детермінує здатність суб'єктів господарювання у сфері індустрії гостинності ідентифікувати потреби споживачів, адаптувати й актуалізувати зміст комунікаційних повідомлень та оптимізувати інструменти взаємодії відповідно до поведінкових моделей цільових аудиторій. У цьому контексті особливої доцільності набувають аналітичні платформи (Google Analytics, Meta Analytics, CDP-рішень) для збору, структурування й інтерпретації інформації про цифрові маршрути споживачів, їхні мотиваційні фактори, реакції на різні комунікаційні стимули та ефективність конверсійних точок, проведення A/B-тестування креативів і рекламних повідомлень з метою визначення оптимальних форматів контенту, підвищення результативності цифрових кампаній і зменшення витрат на менш продуктивні канали просування, а також системне управління онлайн-репутацією шляхом аналізу відгуків гостей на Booking, TripAdvisor та інших цифрових платформах [63; 94].

Відтак, системне використання аналітичних інструментів і маркетингових технологій формує інформаційний базис цифрових комунікацій, однак їх результативність значною мірою визначається рівнем технологічного забезпечення та інноваційної спроможності підприємства. На

практиці ці характеристики досягаються завдяки інструментам й засобам технологічного механізму, який створює технічні умови для впровадження сучасних цифрових платформ, автоматизованих сервісів, інтелектуальних систем обробки даних та ухвалення інноваційних рішень у сфері візуалізації, формуючи, таким чином, підґрунтя для масштабування цифрових процесів та підвищення їх надійності. При цьому базовими інструментами у забезпеченні ефективного функціонування технологічного механізму розвитку цифрових комунікацій є інтеграція цифрових платформ для управління сервісом і використання інноваційних технологій.

З одного боку, застосування таких спеціалізованих PMS-платформ (Opera, Mews, Cloudbeds, Fidelio), а також CRM- і ERP-систем, істотно розширює можливості підприємств індустрії гостинності у сфері цифрової комунікації з гостями та управління сервісними процесами [102-104]. Адже ці системи забезпечують автоматизацію ключових операцій від бронювання, розподілу номерного фонду та ведення гостьових профілів до фінансових транзакцій, управління каналами продажів і надання персоналізованих сервісів. Завдяки єдиній централізованій базі даних підприємства готельно-ресторанної спеціалізації та туристичного бізнесу отримують можливість підтримувати перманентний контакт із гостями на всіх етапах взаємодії, підвищувати точність і швидкість обслуговування, мінімізувати людські помилки та створювати основу для більш глибокої персоналізації комунікаційних повідомлень.

Натомість, інтеграція PMS із CRM-платформами (Customer Relationship Management), системами онлайн-бронювання, channel-manager-рішеннями, чат-ботами та мобільними застосунками забезпечує формування комплексної цифрової інфраструктури, що дозволяє підприємствам координувати комунікаційні та сервісні потоки в режимі реального часу й відповідно створить передумови для підвищення ефективності споживчих контактів, оптимізації управлінських рішень і впровадження програм лояльності.

Інноваційні цифрові технології забезпечують високий рівень

автоматизації, персоналізації та інтерактивності сервісних процесів. У цьому відношенні топ-менеджменту туристичного та готельно-ресторанного бізнесу доцільно зосереджувати увагу на застосуванні технологій штучного інтелекту (AI), інтернету речей (IoT), а також VR/AR-рішень, що здатні істотно розширити можливості цифрових комунікацій. Для прикладу, імплементація AI-технологій може забезпечити відчутні позитивні ефекти у підвищенні якості комунікаційних процесів завдяки автоматизації обробки звернень гостей, роботі інтелектуальних чат-ботів, персоналізації пропозицій на основі поведінкової аналітики, прогнозуванню попиту та оптимізації системи ціноутворення. Також застосування VR/AR-технологій відкриває додаткові можливості для створення повноцінної цифрової візуалізації готельних просторів, організації віртуальних турів, попереднього ознайомлення з локаціями і сервісними можливостями, а також формування розширеного інтерактивного досвіду, що підвищує рівень залученості гостей у процес прийняття рішення.

Таким чином, упровадження сучасних платформ управління сервісом та інноваційних технологій формує технологічне підґрунтя розвитку цифрових комунікацій, забезпечуючи суб'єктам господарювання у сфері індустрії гостинності можливість підвищувати ефективність комунікаційних процесів, розширювати спектр цифрових сервісів і підсилювати залученість споживачів. Однак розвиток потенціалу технологічних інновацій потребує виходу за межі внутрішньо-організаційного середовища та побудови більш ширших моделей співпраці. Тому елементом технологічної модернізації підприємств індустрії гостинності виступає інституційно-партнерський механізм, який покликаний забезпечувати інтеграцію бізнесу в галузеві, територіальні та цифрові екосистеми, створюючи при цьому умови для доступу до нових ресурсів, інновацій, ринків і каналів комунікації.

Першочергового значення набуває інтеграція в цифрові туристичні та міські платформи, що передбачає підключення підприємств індустрії гостинності до міських туристичних порталів і навігаційних сервісів,

синхронізацію їх діяльності з цифровими картами, гідами та офіційними мобільними застосунками міста, а також активної участі суб'єктів індустрії гостинності у регіональних ініціативах smart-hospitality. Такі форми системної взаємодії забезпечують, як підвищення видимості підприємств й полегшують доступ туристів до інформації, так і створюють передумови для формування більш інтегрованого туристичного маршруту, що підсилює привабливість території та конкурентоспроможність бізнесу в цілому.

Не менш прикладним на наш погляд, є інструмент формування стратегічних альянсів і спільних цифрових продуктів, який відповідальний за розширення можливостей підприємств індустрії гостинності у сфері цифрової інноваційності та міжорганізаційної кооперації. Варто зазначити, що практична реалізація запропонованої моделі розвитку цифрових комунікацій повинна передбачати налагодження стратегічної співпраці з ІТ-сектором, глобальними платформами онлайн-бронювання та туристичними сервісами. Зокрема, це розроблення спільних цифрових продуктів, сервісів і комплексних пакетів послуг, укладання меморандумів про співпрацю чи впровадження B2B-інтеграцій на цифровій основі. Такий підхід сприятиме підвищенню прозорості договірних відносин, чіткому визначенню зобов'язань сторін і забезпеченню довгострокової, стабільної й взаємовигідної партнерської взаємодії у цифровому середовищі.

Варто підкреслити, що найефективніші організаційні, маркетингові, технологічні та партнерські рішення не можуть бути реалізовані без відповідної фінансової підтримки, адже цифрова трансформація потребує значних інвестиційних вливань у розвиток технологій, інфраструктури, персоналу та інноваційних сервісів. Відтак, налагоджене функціонування фінансово-інвестиційного механізму розвитку цифрових комунікацій, по суті детермінує можливості підприємств забезпечувати імплементацію цифрових ініціатив, гарантувати їх ресурсну забезпеченість і формувати економічні передумови для масштабування успішних цифрових рішень.

Задля фінансового забезпечення цифровізації комунікацій, підприємствам

індустрії гостинності насамперед доцільно дотримуватися принципу диверсифікації фінансових джерел, передбачати поєднання власних коштів із можливостями залучення грантів, інвестиційних ресурсів з проєктів міжнародної технічної допомоги та програм підтримки малого й середнього бізнесу. У результаті, це дозволить не лише зменшити фінансові ризики та підвищити стійкість проєктів з розвитку цифрових комунікацій, а й забезпечити гнучкість у виборі інструментів фінансування, розширити інвестиційний потенціал готельно-ресторанного чи туристичного бізнесу та створити умови для безперервної реалізації пріоритетних цифрових ініціатив.

До додаткових засобів підвищення ефективності функціонування фінансово-економічного механізму варто віднести спектр заходів, що орієнтуються на оптимізацію витрат шляхом аутсорсингу технологічних рішень, а також забезпечують співфінансування відповідних проєктів у партнерстві з бізнесом та органами влади. Практична реалізація зазначених заходів матиме позитивний вплив на діяльність підприємств індустрії гостинності, оскільки дозволить уникнути необхідності здійснення масштабних капітальних інвестицій у створення і підтримку власної інфраструктури цифрових комунікацій, а також сприятиме підвищенню привабливості цифрових ініціатив з інвестиційної та прикладної точки зору, що є особливо важливим у контексті динамічної трансформації ринку послуг гостинності під впливом цифрових інновацій і змін у споживчій поведінці.

Примітно, що в умовах динамічних змін особливого значення набуває оцінювання ефективності впровадження цифрових ініціатив і оптимізація бюджетів, що забезпечує обґрунтованість фінансових рішень і підвищує результативність інвестицій у цифрові-канали. З метою забезпечення обґрунтованості управлінських рішень і підвищення ефективності інвестиційної діяльності у сфері цифрових комунікацій, підприємствам індустрії гостинності варто зосереджувати увагу на розробленні нових методичних підходів до оцінювання фінансово-економічних результатів і потенційних загроз, що супроводжують реалізацію цифрових проєктів. Основними засобами реалізації

цього інструменту має стати системне впровадження практики розрахунку сучасних фінансово-аналітичних метрик, прикладами яких можуть бути Digital ROI (цифрова рентабельність інвестицій) для визначення загальної віддачі від цифрових вкладень, ROAS (рентабельність витрат на рекламу) для оцінювання ефективності рекламних каналів, а також LTV/CAC (співвідношення довгострокової цінності гостей до вартості його залучення) для прогнозування прибутковості бази споживачів. Такий моніторинг дозволить комплексно аналізувати економічну віддачу цифрових рішень, коригувати маркетингову стратегію через гнучкий перерозподіл фінансових ресурсів на користь найбільш результативних інструментів і підвищувати загальну ефективність управлінських рішень у сфері цифрових комунікацій.

Таким чином, у контексті розвитку цифрових комунікацій на підприємствах індустрії гостинності стратегічні пріоритети, механізми та моделі доцільно розглядати як взаємопов'язані складові єдиного управлінського підходу. При цьому стратегічні пріоритети задають загальний вектор змін і визначають ключові напрямки розвитку цифрових комунікацій. Вони слугують основою для формування бачення трансформації й цілей, до яких прагне підприємство. Механізми впровадження забезпечують інституційно-процесуальну базу реалізації цих пріоритетів, охоплюючи інструменти, процедури та засоби підтримки цифрових ініціатив. Водночас моделі цифрової взаємодії з гостями відіграють прикладну роль, адже саме вони трансформують стратегічні рішення у конкретні дії, платформи та сервіси, орієнтовані на покращення досвіду споживачів. Взаємодія цих трьох елементів створює цілісну систему управління цифровими комунікаціями, яка є запорукою успішної адаптації підприємств до умов цифрової економіки.

3.3. Система інструментів інформатизації бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності в Україні

Розвиток індустрії гостинності в Україні характеризується поєднанням глибоких структурних деформацій та водночас формуванням нових векторів зростання. Безпекові виклики, масова внутрішня й зовнішня міграція населення, скорочення платоспроможного попиту, руйнування транспортної та туристичної інфраструктури суттєво ускладнили умови господарської діяльності підприємств української сфери гостинності. За таких обставин традиційні бізнес-моделі готельного, ресторанного, туристичного та рекреаційного бізнесу виявилися недостатньо адаптивними, що актуалізує потребу у системній трансформації бізнес-процесів.

Беззаперечно, війна стала критичним викликом не лише для функціонування, а й для стійкості підприємств індустрії гостинності в Україні. За таких умов ключовим пріоритетом державної політики, органів місцевого самоврядування і самих суб'єктів господарювання має стати активізація інструментів інформатизації та цифровізації управління, спрямованих на збереження операційної безперервності, робочих місць і якості сервісу. Впровадження цифрових рішень у сфері управління персоналом, бронювання, маркетингу, фінансово-облікових та логістичних процесів створює можливості для підвищення адаптивності підприємств, підтримки зайнятості, розвитку самозайнятості та ефективного використання наявного людського капіталу. Водночас цифровізація відкриває доступ до нових ринків і форматів взаємодії зі споживачами, що особливо важливо в умовах міграційних втрат і дефіциту кадрів. Таким чином, головний фокус інформатизації бізнес-процесів у сфері гостинності має бути спрямований на збереження й відтворення людського потенціалу галузі та підвищення її резильєнтності в умовах воєнних і поствоєнних трансформацій.

Результати аналізу, представлені у п.п. 2.1 дисертаційної роботи, підтверджують те, що цифрова інфраструктура індустрії гостинності в Україні

поступово наближається до середнього рівня цифрового розвитку національної економіки. Зокрема, рівень охоплення підприємств доступом до мережі Інтернет перевищує 91%, а у готельному секторі – понад 95%, що формує базові технічні передумови для впровадження цифрових рішень та інформатизації бізнес-процесів. Однак досягнення відносно високих показників доступу до цифрових мереж не супроводжується пропорційним зростанням цифрової зрілості бізнесу. Лише близько третини підприємств згаданої індустрії мають власні корпоративні веб-ресурси, тоді як більш розвинену цифрову присутність демонструють переважно заклади розміщування, орієнтовані на міжнародні ринки та інтегровані у глобальні платформи бронювання і продажів. Усунути виявлену невідповідність між рівнем доступу до цифрової інфраструктури та фактичною цифровою зрілістю бізнесу можливо шляхом формування цілеспрямованої політики підвищення цифрової спроможності та, відповідно, комплексної цифрової стратегії розвитку підприємств індустрії гостинності, орієнтованої на розширення онлайн-присутності, підвищення прозорості бізнес-процесів і інтеграцію у глобальні цифрові екосистеми.

Попри значні виклики, у галузі спостерігаються і позитивні зрушення у впровадженні інноваційних цифрових інструментів. Окремі підприємства вже використовують рішення на основі штучного інтелекту для автоматизації сервісних процесів і персоналізації взаємодії з гостями, а також інструменти аналітики великих даних для прогнозування попиту й оптимізації операційної діяльності. Високою залишається і роль електронної комерції: частка онлайн-продажів в українській сфері гостинності істотно перевищує середні показники по економіці, що відображає адаптацію бізнесу до умов скорочення фізичної мобільності, безпекових обмежень і трансформації споживчої поведінки.

Водночас з'ясовано, що однією з ключових проблем цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності в Україні залишається недостатній рівень кіберзахисту. Заходи безпеки інформаційно-

комунікаційних технологій застосовує лише близько двох третин (65,5%) суб'єктів господарювання, тоді як складні механізми автентифікації, захисту даних та управління цифровими ризиками використовуються обмежено. В умовах воєнних загроз зростання кількості кібератак і розширення цифрових каналів взаємодії з гостями така ситуація формує додаткові ризики для безперервності господарської діяльності та стримує подальший розвиток цифрових бізнес-моделей. Вирішення проблеми слабого кіберзахисту підприємств індустрії гостинності можливе шляхом впровадження *комплексної системи управління інформаційною безпекою*, що поєднує багаторівневу автентифікацію, захист і шифрування даних, резервне копіювання, навчання персоналу з кібергігієни та інтеграцію цифрових ризиків у загальну систему управління підприємством.

Кризові явища, попри посилення вразливості підприємств індустрії гостинності, одночасно створили нові можливості розвитку, пов'язані з пришвидшенням євроінтеграційних процесів, інтеграцією України до транс'європейської транспортної системи (TEN-T) [99], зростанням ролі міжнародних програм підтримки бізнесу, розширенням доступу до іноземних інвестицій, грантового фінансування та цільових програм відновлення. Реалізація цих можливостей потребує відповідного рівня цифрової зрілості підприємств, прозорості управління, здатності до швидкої обробки даних та залучення у міжнародні інформаційні системи.

Цифровізацію бізнес-процесів у сфері гостинності доцільно розглядати не лише як технологічне оновлення, а як *стратегічний інструмент управління ризиками та підвищення стійкості* господарської діяльності. У контексті безпекових загроз цифрові рішення забезпечують безперервність операцій, дистанційне управління, автоматизацію критично важливих функцій і зниження залежності від людського фактору. Наприклад, використання хмарних PMS-систем (Property Management System), CRM-платформ (Customer Relationship Management), цифрових каналів бронювання та електронних платіжних сервісів дозволяє підприємствам цієї галузі гнучко

реагувати на зміну потоків споживачів і нестабільність традиційних каналів збуту [3; 47].

Особливої актуальності інформатизація набуває в умовах міграційних процесів, що призвели до дефіциту трудових ресурсів і трансформації структури попиту. Цифрові інструменти управління персоналом, онлайн-навчання та аналітичні системи підтримки управлінських рішень дають змогу оптимізувати використання людського капіталу, скоротити транзакційні витрати та підвищити адаптивність підприємств до нестабільного середовища.

Питання інструментів цифровізації індустрії гостинності широко представлене у численних вітчизняних і зарубіжних наукових публікаціях та фігурує у переважній більшості сучасних досліджень, присвячених трансформації сфери послуг. У той же час у науковому дискурсі цифровізація здебільшого розглядається узагальнено, без належної деталізації та чіткого окреслення змістовних характеристик і критеріїв, які автори вкладають у це поняття. Априорі передбачається, що цифровізація ототожнюється з будь-якими «позитивними» зрушеннями, зокрема впровадженням інформаційних систем, зростанням рівня автоматизації, розширенням онлайн-каналів продажу, використанням цифрового маркетингу чи підвищенням технологічної оснащеності підприємств. На перший погляд, такий підхід є логічним і обґрунтованим, однак, як засвідчують теоретичні напрацювання і практичний досвід, нарощування кількості цифрових інструментів або ІТ-рішень радше свідчить про технічне оновлення та інтенсифікацію діяльності, ніж про глибинну цифрову трансформацію. Відповідно, кількісне зростання рівня цифровізації не завжди означає розвиток індустрії гостинності в якісному вимірі, оскільки останній передбачає структурні зміни бізнес-процесів, управлінських моделей, споживчого досвіду та використання людського капіталу, а не лише розширене відтворення наявних практик у цифровій формі.

Такий підхід узгоджується з висновками міжнародних аналітичних досліджень. Зокрема, у матеріалах групи McKinsey [89] наголошується, що

успішна цифрова трансформація визначається не стільки наявністю або масштабом впровадження цифрових технологій, скільки спроможністю управлінської команди чітко окреслити та інтегрувати їхню цінність у довгострокову стратегію розвитку організації. Аналогічну позицію висловлює Ф. Трамперт, який підкреслює необхідність еволюційного переходу індустрії гостинності від традиційної операційної моделі до сервісно-орієнтованої галузі, заснованої на цифрових технологіях, що передбачає системне використання можливостей Інтернету речей, штучного інтелекту, робототехніки, блокчейну та інших інноваційних рішень [44]. У цьому контексті цифровізація постає не як механічне впровадження окремих технологічних інструментів, а як комплексний процес трансформації бізнес-процесів, управлінських підходів і споживчого досвіду.

Цифровізація як системний багатоаспектний механізм трансформації бізнес-моделей та управлінських процесів виступає сьогодні *ключовим драйвером розвитку української індустрії гостинності*, забезпечуючи її інтеграцію у глобальний ринок та підвищення ефективності функціонування за сучасних умов. Водночас наявні диспропорції у рівнях цифрової зрілості між підсекторами індустрії (зокрема у сферах тимчасового розміщування й організації харчування), а також недостатня увага до питань кібербезпеки обґрунтовують необхідність посилення державної та корпоративної політики у сфері цифрової трансформації. Подальший прогрес можливий лише за умови цілеспрямованого впровадження інноваційних рішень, розвитку захищеної цифрової інфраструктури та стимулювання малого і середнього бізнесу до активнішого використання передових технологій, що дозволить *мінімізувати ризики та максимально використати потенціал* трансформаційних процесів у сфері гостинності.

Попри велике різноманіття інструментів, рішень і засобів інформатизації бізнес-процесів у сфері гостинності, їх можна систематизувати за кількома ключовими напрямками: (1) маркетинг та збут; (2) управління операційною діяльністю; (3) логістика та постачання; (4) фінансово-облікові

процеси; (5) обслуговування гостей та управління їх досвідом; (6) взаємодія з різними групами стейкхолдерів; (7) безпека та стійкість бізнесу. Інший аспект групування інструментів інформатизації бізнес-процесів охоплює технологічні сфери цифровізації у досліджуваній галузі.

Цифровізація *маркетингу та збуту* в індустрії гостинності спрямована на автоматизацію процесів залучення гостей, управління продажами та розширення каналів дистрибуції, зокрема через корпоративні веб-сайти, інтернет-платформи, системи онлайн-бронювання (Booking Engine), CRM-системи (Customer Relationship Management), соціальні мережі та месенджери. Така багатоканальна присутність суттєво підвищує ефективність збутової діяльності підприємств на ринку готельних і суміжних послуг. Водночас, для сегментації споживачів, аналізу їх поведінки, оцінювання обсягів продажів і прогнозування попиту широко застосовуються хмарні обчислення, Big Data (великі масиви даних), інструменти штучного інтелекту та нейронних мереж. Загалом, CRM-системи підтримують автоматизацію комунікацій, документообігу, виставлення рахунків, управління програмами лояльності та формування аналітичних звітів, що сприяє персоналізації маркетингових рішень і підвищенню конкурентоспроможності підприємств гостинності.

У сфері *управління операційною діяльністю* підприємств інформатизація повсякденних бізнес-процесів ґрунтується на впровадженні: PMS-систем (Property Management System) для управління бронюваннями, номерним фондом, поселенням, для обліку гостей і координації роботи персоналу; POS-систем (Point of Sale) для автоматизації продажів, розрахунків із споживачами та обліку послуг у закладах гостинності; ERP-систем (Enterprise Resource Planning) з питань планування та управління ресурсами підприємств; хмарних сховищ даних, аналітичних інструментів, технологій Big Data та штучного інтелекту (AI-асистентів). Управління персоналом як складова операційного управління може оптимізовуватись за допомогою інструментів e-HR. Усі перелічені засоби використовуються для аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища та підтримки управлінських рішень, у тому числі оптимізації

робочих місць та покращення умов праці на основі сучасних цифрових рішень [28; 64; 55]. Для прикладу, ERP-системи інтегрують діяльність усіх підрозділів підприємства у єдине інформаційне середовище, акумулюючи дані щодо продажів, операційної діяльності, логістики, складського обліку, бухгалтерії та маркетингу. Основною метою інформатизації управління операційною діяльністю підприємств є комплексна автоматизація бізнес-процесів і скорочення витрат робочого часу, що у сфері гостинності формує ключову конкурентну перевагу.

За напрямом *логістики та постачання* цифрові рішення спрямовані на автоматизацію процесів забезпечення підприємств гостинності ресурсами, матеріалами та послугами. Інтеграція логістичних модулів у єдині системи дозволяє здійснювати контроль запасів, планування закупівель і координацію взаємодії з постачальниками в режимі реального часу. А це, без сумніву, забезпечує своєчасне та ефективне задоволення потреб споживачів, зниження витрат на зберігання ресурсів і підвищення стійкості ланцюгів постачання, що є особливо важливим в умовах нестабільного економічного середовища та безпекових викликів.

Фінансово-облікові процеси цифровізуються шляхом запровадження сучасних бухгалтерських систем і веб-застосунків, їх інтеграції з корпоративними сайтами, системами бронювання та спеціалізованим програмним забезпеченням, на основі чого здійснюється автоматизація як операційного, так і управлінського обліку. Цей напрям є невід'ємною складовою економічної безпеки підприємств індустрії гостинності і особливо важливий для підвищення точності фінансової інформації, оперативності формування звітності, контролю доходів і витрат, а також прозорості фінансових потоків.

У сфері *обслуговування гостей*, особливо в готельно-ресторанному бізнесі, ключову роль відіграють інформаційні системи, які забезпечують оперативний облік та управління повсякденною діяльністю підприємств індустрії гостинності [56; 58]. Цифровізація сервісу має бути орієнтована,

передусім, на підвищення якості обслуговування, формування позитивного споживчого досвіду, накопичування дані про вподобання гостей, адаптацію сервісних пропозицій до індивідуальних потреб гостей і забезпечення довгострокової лояльності, що є ключовим чинником сталого розвитку підприємств гостинності. У цьому контексті використання спеціальних мобільних додатків для гостей, чат-ботів та AI-асистентів може забезпечити швидку обробку запитів, цілодобову комунікацію та персоналізацію послуг.

Трансформація підприємств сфери гостинності передбачає також комплексні зміни як у внутрішніх комунікаціях і управлінських процесах, так і у зовнішній взаємодії з економічним та інституційним середовищем. Ефективна комунікація вимагає *взаємодії* із персоналом, партнерами, постачальниками, органами влади та іншими *стейкхолдерами*. Цифровізація цих процесів пов'язана із використанням систем електронного документообігу, корпоративних інформаційних платформ і аналітичних панелей з метою підвищення прозорості управління, швидкості обміну інформацією та якості комунікацій. Відповідно такі рішення формують основу для узгодження інтересів різних учасників і підвищують довіру до підприємств з боку зовнішнього середовища.

Проте навіть найкращі інноваційні рішення та технологічні впровадження нівелюються, якщо підприємство не приділяє достатньої уваги питанню *цифрової безпеки*. Так, в умовах зростання цифрових ризиків і підвищеної вразливості бізнесу до зовнішніх та внутрішніх загроз особливої актуальності набуває питання захисту інформаційного середовища підприємств. Окремим напрямом цифровізації є забезпечення безпеки та стійкості бізнесу шляхом впровадження систем кібербезпеки, захисту інформаційних ресурсів і резервного зберігання даних. Ці інструменти мають бути спрямовані на збереження конфіденційності даних, зокрема споживачів і фінансових, запобігання цифровим загрозам і забезпечення безперервності діяльності підприємств.

У сукупності цифрові рішення підвищують резильєнтність підприємств

до кризових ситуацій та зовнішніх шоків, посилюючи їхню економічну безпеку та адаптивний потенціал. Як слушно зазначають О. Олійник та ін. [144], українським підприємствам індустрії гостинності доцільно впроваджувати цифровізацію на основі чіткого стратегічного й тактичного управління, обираючи програмні рішення відповідно до масштабів номерного фонду та пріоритетних бізнес-процесів, що дозволяє мінімізувати інвестиційні витрати. Перехід від базової автоматизації до інноваційних бізнес-процесів має здійснюватися через споживчоорієнтовані цифрові рішення з використанням великих даних, штучного інтелекту та персоналізованих комунікаційних алгоритмів, що забезпечить підвищення якості сервісу, лояльності гостей і конкурентних позицій на ринку.

Варто при цьому наголосити, що на практиці українські підприємства індустрії гостинності використовують далеко не весь спектр інструментів інформатизації та цифровізації, представлених у наукових дослідженнях і міжнародній практиці. Найменш поширеними залишаються аналітичні інструменти на основі Big Data, CRM-системи з розширеною персоналізацією споживчого досвіду, рішення з використанням штучного інтелекту для прогнозування попиту, динамічного ціноутворення та управління персоналом, а також інтегровані ERP-платформи. Основними стримувальними чинниками є обмежені фінансові ресурси, дефіцит цифрових компетентностей управлінського та операційного персоналу, фрагментарність ІТ-інфраструктури, а також висока невизначеність функціонування бізнесу в умовах воєнного стану. Покращення ситуації можливе через поетапне впровадження цифрових рішень, розвиток програм державної та регіональної підтримки цифрової трансформації, інвестиції у підвищення цифрової грамотності персоналу та адаптацію доступних хмарних сервісів до масштабів і потреб малих та середніх підприємств галузі. Відтак, конфігурація інструментів і засобів інформатизації бізнес-процесів для вітчизняних підприємств індустрії гостинності має базуватися на конкретних цифрових рішеннях (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Інструменти інформатизації бізнес-процесів
підприємств індустрії гостинності** (систематизовано автором)

Напрямок інформатизації/цифровізації	Інструменти	Характеристика	Ключові функції / Переваги
1	2	3	4
<i>1. Маркетинг та збут</i>	Channel Manager (робота з каналами)	Інструмент для синхронізації онлайн-каналів бронювання	Автоматичне оновлення тарифів і доступності на Booking, Airbnb, Agoda тощо
	Booking Engine (бронювання)	Програмний модуль із онлайн-бронюванням	Зменшення комісій ОТА (посередників з бронювання), зручний процес бронювання, календар, оплати онлайн
	POS-система (Point of Sale)	Продажі та облік у ресторанах/барі/кафе	Облік замовлень, інтеграція з кухнею, оплати, звітність щодо виручки
	Wi-Fi-маркетинг / гостьовий Інтернет	Платформи для бездротового інтернету та маркетингу	Персоналізовані сторінки логіну, збір контактів, таргетовані пропозиції
<i>2. Управління операційною діяльністю</i>	PMS (Property Management System)	Централізоване програмне рішення для контролю всіх операцій готелю	Бронювання номерів, чек-ін/чек-аут, тарифи, облік проживання, автоматизація служб прибирання
	ERP-система (робота з ресурсами)	Інтегрована система управління ресурсами підприємства	Облік фінансів, HR, закупівель, складського обліку
<i>3. Логістика та постачання</i>	Системи електронного документообігу	Безпаперовий обмін документами	Швидкий документообіг з постачальниками/партнерами, архів, контроль статусів
	ERP-система (робота з ресурсами)	Інтегрована система управління ресурсами (в частині логістики і постачання)	Управління закупівлями, складським обліком, постачанням
<i>4. Фінансово-облікові процеси</i>	ERP-система (робота з ресурсами)	Інтегрована система управління ресурсами (в частині фінансово-облікових процесів)	Облік фінансів, бюджетування, звітність, контроль витрат
	Аналітичні панелі / BI	Інструменти візуалізації та аналізу даних	Звіти, дашборди, прогнозування попиту, оцінювання ефективності
<i>5. Обслуговування гостей та управління споживчих досвідом</i>	CRM (робота з гостями)	Система управління взаємовідносинами з споживачами	Зберігання даних гостей, історія бронювань, сегментація, персоналізовані пропозиції
	Мобільний додаток для гостей	Мобільна платформа для сервісу гостей	Мобільний чек-ін, повідомлення, послуги номерів, чати підтримки

продовження табл. 3.3

1	2	3	4
	Програма лояльності / бонусна система	Система заохочення постійних гостей	Нарахування балів, знижки, спеціальні пропозиції
	Чат-боти / AI-асистенти	Автоматизовані сервіси спілкування з гостями	Швидкі відповіді, бронювання, FAQ, мультиплатформність
6. Взаємодія з різними групами стейкхолдерів	e-HR (Human Resources)	Платформи управління персоналом	Підбір і найм персоналу, навчання та розвиток, внутрішні комунікації, HR-аналітика
	Системи електронного документообігу	Безпаперовий обмін документами	Швидкий документообіг з партнерами та постачальниками
7. Безпека та стійкість бізнесу	Системи кібербезпеки	Захист IT-інфраструктури	Антивірус, фаєрволи, шифрування даних гостей та транзакцій
	ERP-система (робота з ресурсами)	Інтегрована система управління ресурсами підприємства	Контроль бізнес-процесів, управління ризиками, резервування даних

Примітка: деякі інструменти (ERP, ЕДО) охоплюють одразу декілька напрямів.

Для підвищення ефективності та стійкості вітчизняних підприємств індустрії гостинності рекомендується впровадження комплексної системи інструментів цифровізації бізнес-процесів, яка інтегрує операційні, маркетингові та фінансові рішення. Така система має бути адаптована до типу підприємства (готелі, хостели, апарт-готелі, ресторани, кафе) та масштабів його діяльності, забезпечуючи автоматизацію основних операцій, оптимізацію ресурсів і персоналізацію обслуговування.

Одним із ключових інструментів є система Property Management System (PMS), що дозволяє централізовано обробляти бронювання, облік номерного фонду, операції на рецепції (чек-ін/чек-аут) та інтегруватися з іншими службами готелю, такими як прибирання чи бухгалтерія. Впровадження PMS підвищує точність даних, зменшує ручну працю персоналу та скорочує ризики помилок при управлінні зайнятістю та тарифами. Успішні приклади використання PMS включають HotelFriend – хмарне рішення, що поєднує PMS, Channel Manager, систему прямого бронювання та мобільний додаток

для гостей, орієнтоване на автоматизацію перебування гостей; SERVIO HMS – українське комплексне рішення для повного циклу обслуговування гостей із CRM та плануванням заходів; міжнародний продукт Cloudbeds, який використовується у малих та середніх готелях і дозволяє інтегруватися з каналами онлайн-продажів [137; 143].

З метою оптимізації взаємодії з гостями рекомендується впровадження CRM-систем (Customer Relationship Management), які передбачають централізований збір та аналіз даних про гостей, історію бронювань та вподобання, а також сегментацію споживачів для персоналізованих пропозицій. Українські рішення, такі як All-Inclusive CRM (MIIISOFT) та TravelLine CRM, дозволяють інтегрувати онлайн-бронювання, канали комунікації та електронний документообіг, що сприяє підвищенню лояльності споживачів та ефективності маркетингових кампаній. Окрім того, для запобігання надмірного бронювання (так званого овербукинг) та забезпечення узгодженості тарифів доцільно використовувати Channel Manager, який синхронізує дані між PMS і каналами бронювання (Booking.com, Airbnb, Expedia) [153]. Прикладами успішних рішень можна вважати SiteMinder, YieldPlanet, Smoobu. Ці інструменти дозволяють значно зменшити операційні ризики та підвищити продуктивність системи бронювання. Разом із тим, впровадження Booking Engine на веб-сайті підприємства сприяє збільшенню прямих бронювань і зменшенню витрат на комісії посередників, а інтеграція із системами PMS та Channel Manager дають змогу уникнути помилок при обробленні замовлень [53].

Міжнародна практика доводить ефективність інтеграції ERP-систем для комплексного управління ресурсами підприємств, оскільки такі системи охоплюють фінанси, HR, закупівлі та складський облік. Більше того, ERP-платформи забезпечують стратегічне планування, контроль бізнес-процесів та підвищення стійкості підприємств у сучасних умовах.

Додатково для підсилення цифрової резильєнтності суб'єктів господарювання в індустрії гостинності доцільно використовувати:

- POS-системи (Point of Sale) для автоматизації обліку та управління продажами в готелях, ресторанах, барах, SPA тощо;
- аналітичні панелі (Business Intelligence) для оцінки ефективності та прогнозування попиту;
- чат-боти та AI-асистенти для автоматизованої цілодобової підтримки гостей;
- системи електронного документообігу для оптимізації внутрішніх і зовнішніх процесів.

Застосування перелічених цифрових інструментів не лише підвищує конкурентоспроможність підприємств індустрії гостинності за рахунок зростання операційної ефективності, гнучкості управління та персоналізації послуг, але й створює можливості для пом'якшення негативних соціально-економічних наслідків скорочення чисельності персоналу внаслідок автоматизації рутинних операцій. Зокрема, цифрова трансформація сприяє перерозподілу трудових функцій і формуванню нових професійних ролей, пов'язаних з аналізом даних, адмініструванням інформаційних систем, управлінням споживчим досвідом і цифровими комунікаціями. Перенавчання та підвищення цифрових компетенцій персоналу дозволяє не лише зберегти зайнятість, але й підвищити якість людського капіталу, адаптуючи його до вимог цифрової економіки. Водночас оптимізація бізнес-процесів на основі цифрових технологій забезпечує зниження навантаження на працівників, скорочення операційних витрат і мінімізацію людського фактору без втрати якості обслуговування.

Таким чином, формування взаємопов'язаних цифрових систем і платформ, які працюють як єдине середовище для управління операційними процесами, взаємодії з гостями та прийняття управлінських рішень, має стати ключовим напрямом розвитку сучасного бізнесу гостинності в Україні. Іншими словами, існує запит на створення *інтегрованої цифрової екосистеми* (цифрової інфраструктури) у цій галузі, що поєднує PMS, CRM, Channel Manager, Booking Engine, ERP та допоміжні інструменти, котрі в комплексі

сприяють підвищенню доходів, персоналізації сервісу, оптимізації бізнес-процесів та зміцненню стійкості підприємств у складних економічних умовах. Однак дослідження цифрових трансформацій на підприємствах індустрії гостинності в Україні, здійснене в аналітичній частині роботи, свідчить про наявність системних проблем, які стримують повноцінну цифровізацію та знижують рівень конкурентоспроможності готельного бізнесу як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Найбільшою проблемою на сучасному етапі є фрагментарність цифрових рішень та низький рівень їх інтеграції в єдину цифрову екосистему. Багато українських готелів використовують окремі цифрові інструменти (наприклад, PMS, онлайн-канали бронювання або CRM), однак ці системи часто функціонують ізольовано, без налагодженого обміну даними. Відтак, управлінські рішення ухвалюються на основі неповної або застарілої інформації, що знижує ефективність операційної діяльності та управління доходами. Іншою суттєвою проблемою є обмежений фінансовий та інвестиційний потенціал підприємств гостинності, особливо малого та середнього бізнесу. В умовах воєнних ризиків, макроекономічної нестабільності та зниження туристичних потоків інвестиції у сучасні цифрові рішення часто відкладаються або реалізуються за залишковим принципом. Це призводить до використання застарілого програмного забезпечення, відсутності хмарних сервісів, низького рівня автоматизації бізнес-процесів. Третьою проблемою є дефіцит цифрових компетентностей персоналу, адже навіть за наявності новітніх цифрових систем їх функціональні можливості часто використовуються лише частково. Така неефективність пов'язана із недостатнім рівнем підготовки кадрів, відсутністю системного навчання персоналу та низькою цифровою культурою управління. Окремої уваги потребують питання кібербезпеки та захисту даних [61; 84]. Для багатьох підприємств сфери гостинності ці аспекти залишаються другорядними, що підвищує ризики витоку персональних даних гостей, фінансової інформації та порушення безперервності бізнес-процесів.

Для покращення ситуації потрібно реалізувати комплекс системних організаційно-економічних та управлінських заходів, спрямованих на підвищення рівня цифрової зрілості підприємств, інтеграцію інформаційних систем, розвиток цифрових компетентностей персоналу та забезпечення ефективного використання цифрових технологій у поточній діяльності.

По-перше, необхідно *переходити від точкової цифровізації до формування цілісної цифрової екосистеми підприємства* (наприклад, готелю), в основі якої лежить інтегрована PMS з підключеними RMS, CRM, аналітичними модулями, каналами бронювання та гостьовими сервісами. По-друге, важливим є *використання хмарних технологій*, які знижують вартість впровадження цифрових рішень та забезпечують гнучкість і масштабованість систем. І по-третє, ключовим напрямом має стати *інвестування у розвиток людського капіталу*, зокрема підвищення цифрових компетентностей управлінського персоналу та працівників, впровадження програм навчання з роботи з цифровими системами та аналітичними інструментами. Що також важливо, необхідно *посилювати увагу до питань кібербезпеки* шляхом впровадження стандартів захисту даних, резервного копіювання та контролю доступу.

Подолання існуючих проблем та формування ефективної цифрової екосистеми дозволить українським підприємствам гостинності підвищити операційну ефективність, рівень сервісу, стійкість до кризових впливів та загальну економічну безпеку. Оптимальна структура інтегрованої цифрової екосистеми у сфері гостинності (на прикладі готельного підприємства) наведена на рис. 3.10.

Механізм дії представленої цифрової екосистеми готельного підприємства ґрунтується на інтегрованій взаємодії сукупності цифрових інструментів, інформаційних систем і технологічних платформ, об'єднаних єдиною базою даних та керованих з єдиного центру управління, що забезпечує цілісність, узгодженість і адаптивність бізнес-процесів. Ядром такої екосистеми виступають системи управління готелем (PMS/HMS) та

управління доходами (RMS), які акумулюють дані про бронювання, завантаженість номерного фонду, тарифи, поведінку споживачів і фінансові результати, формуючи основу для оперативних і стратегічних управлінських рішень.

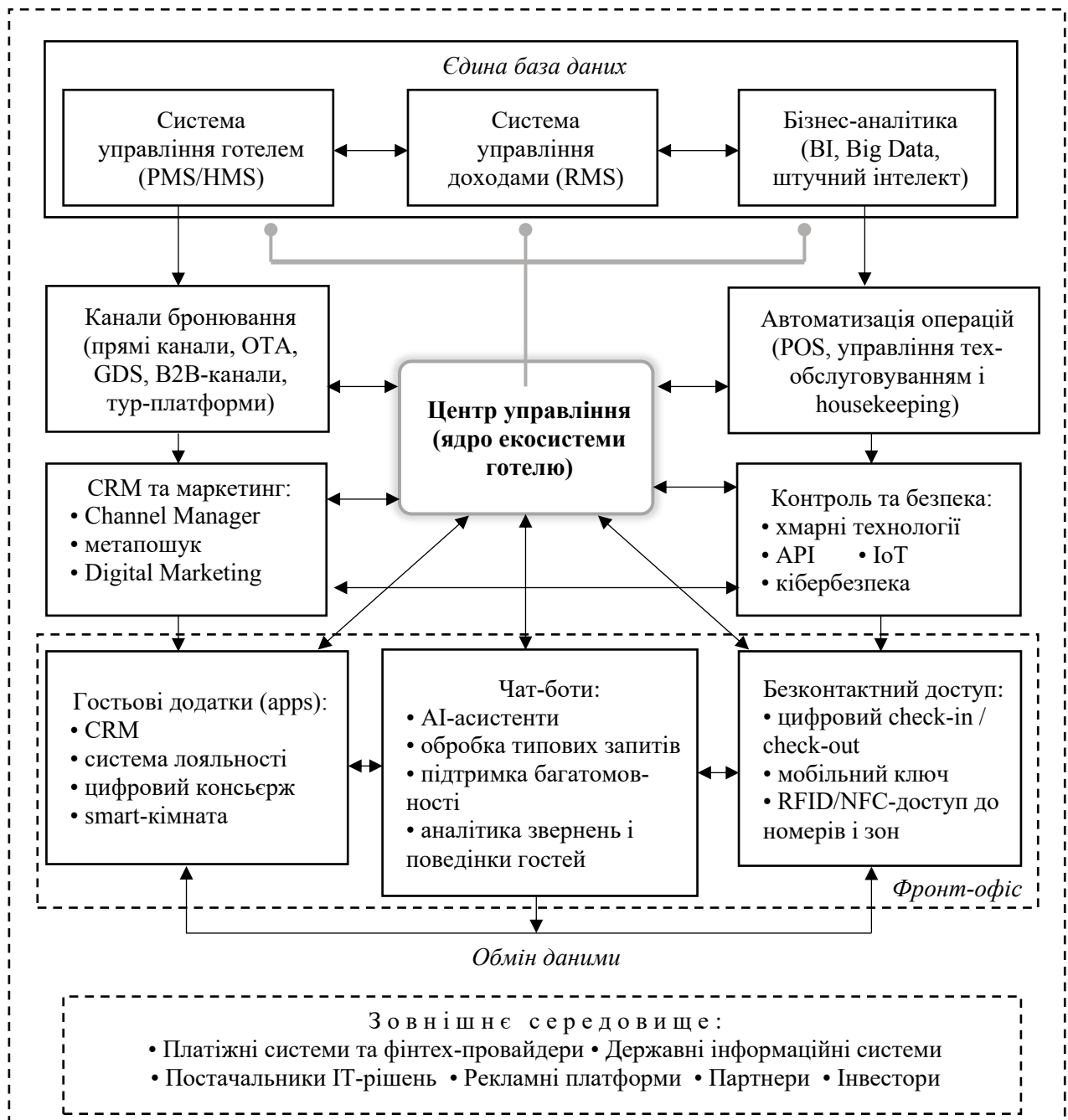


Рис. 3.10. Модель інтегрованої цифрової екосистеми у сфері гостинності (на прикладі готельного підприємства) (авторська розробка)

Єдина база даних забезпечує безперервний обмін інформацією між

фронт-офісними підсистемами (цифровими інструментами, безпосередньо орієнтованими на взаємодію з гостями та формування споживчого досвіду) та *бек-офісними підсистемами* (цифровими рішеннями, що підтримують внутрішні управлінські, операційні та облікові процеси готелю), усуваючи фрагментарність управління та знижуючи ризики інформаційних втрат або дублювання операцій.

Центр управління цифровою екосистемою виконує координаційну функцію, синхронізуючи роботу каналів бронювання, CRM-систем, операційних модулів та аналітичних інструментів. Як свідчить міжнародна практика, через інтеграцію з прямими каналами продажу, OTA, GDS, B2B- та туристичними платформами забезпечується багатоканальна дистрибуція готельного продукту, а використання Channel Manager та інструментів цифрового маркетингу дозволяє підтримувати єдину цінову політику, підвищувати видимість об'єкта розміщення на ринку та оптимізувати структуру попиту. Водночас CRM-системи та гостьові додатки акумулюють дані про індивідуальні вподобання гостей, історію проживання та рівень лояльності, що створює передумови для персоналізації сервісу й підвищення якості.

Важливою складовою механізму функціонування екосистеми є автоматизація операційної діяльності, зокрема процесів обслуговування, фінансово-облікових операцій, управління технічним обслуговуванням та управління службою номерного фонду (housekeeping), що реалізується через POS-системи та спеціалізовані програмні модулі. Це сприяє зниженню навантаження на персонал, мінімізації людського фактора та підвищенню прозорості внутрішніх процесів. Паралельно застосування бізнес-аналітики, Big Data та інструментів штучного інтелекту забезпечує інтелектуалізацію управління, дозволяючи здійснювати прогнозування попиту, динамічне ціноутворення, аналіз ефективності маркетингових кампаній і поведінки гостей у режимі реального часу.

Крім того, функціонування цифрової екосистеми доповнюється

впровадженням чат-ботів і AI-асистентів, які автоматизують комунікацію з гостями, обробку типових запитів та надання багатомовної підтримки, а також безконтактних технологій доступу, що охоплюють цифровий check-in/check-out, мобільні ключі та RFID/NFC-рішення (технології безконтактної ідентифікації). Це не лише підвищує рівень зручності та безпеки для гостей, але й відповідає сучасним вимогам щодо гігієни, швидкості обслуговування та цифрової зрілості підприємств індустрії гостинності.

Цифрова екосистема готельного підприємства функціонує у тісній взаємодії із зовнішнім середовищем, зокрема платіжними системами та фінтех-провайдерами, державними інформаційними системами, IT-постачальниками, рекламними платформами, партнерами та інвесторами, що зумовлює її відкритий та платформний характер. При цьому інфраструктурно-інтеграційний рівень, представлений хмарними технологіями, API (інтерфейс прикладного програмування для збору й обміну даними), Інтернету речей (IoT) та засобами кібербезпеки, забезпечує масштабованість, гнучкість і захищеність екосистеми. У сукупності це дозволяє розглядати *цифрову екосистему підприємств індустрії гостинності як динамічний соціально-економічний механізм, спрямований не лише на автоматизацію діяльності, а й на структурну трансформацію бізнес-моделі, підвищення стійкості, економічної безпеки та ефективного використання людського капіталу в умовах цифрової економіки.*

Отже, практичне впровадження цифрових інструментів у сфері гостинності в Україні слід розглядати не як сукупність ізольованих технологічних рішень, а як процес поетапного формування цілісної цифрової екосистеми підприємства. Ефективність такої екосистеми проявляється передусім у здатності забезпечувати інтеграцію бізнес-процесів, синхронізацію потоків даних та підвищення адаптивності підприємств до нестабільного зовнішнього середовища, що є особливо актуальним для українських реалій, позначених наслідками пандемії, воєнних дій, міграційних процесів і зростанням операційних ризиків. Цифрові інструменти дозволяють

оптимізувати використання ресурсів, підвищити прозорість управлінських рішень, зменшити залежність від людського чинника та сформувати нову якість, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність готельних та інших підприємств досліджуваної галузі як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Водночас практика цифровізації індустрії гостинності в Україні засвідчує наявність системних проблем, які стримують повноцінне формування цифрових екосистем. До них належать фрагментарність упровадження цифрових рішень, обмежені фінансові можливості підприємств, дефіцит кваліфікованих кадрів із цифровими компетенціями, низький рівень інтеграції між окремими інформаційними системами, а також підвищені ризики кібербезпеки та залежність від зовнішніх постачальників програмного забезпечення. У багатьох випадках цифрові інструменти використовуються ситуативно, тобто для вирішення окремих операційних завдань (онлайн-бронювання, автоматизація розрахунків, цифровий маркетинг), не будучи інтегрованими в єдину архітектуру управління, що знижує потенційний ефект від цифрової трансформації та не забезпечує структурних змін бізнес-моделі. У цьому контексті особливого значення набуває визначення пріоритетів упровадження окремих рівнів та інструментів цифрової екосистеми з позицій підвищення конкурентоспроможності та економічної безпеки готельних підприємств. Базовим і першочерговим елементом виступає ядро екосистеми та єдина база даних, без яких неможлива узгоджена робота фронт-офісних і бек-офісних систем. Саме цей рівень формує інформаційну цілісність підприємства, забезпечує контроль операційної діяльності та створює передумови для подальшої інтеграції аналітичних і маркетингових інструментів. Наступним пріоритетом є інфраструктурно-інтеграційний рівень, що включає хмарні технології, API та засоби кібербезпеки, оскільки він визначає масштабованість екосистеми, її стійкість до зовнішніх загроз і здатність до взаємодії з партнерами, платіжними системами та державними інформаційними ресурсами.

З огляду на обмежені ресурси більшості українських підприємств індустрії гостинності, доцільним є поступовий перехід до аналітично-інтелектуального рівня, зосередженого на впровадженні бізнес-аналітики, елементів Big Data та інструментів управління доходами, які забезпечують підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, оптимізацію цінової політики та прогнозування попиту. Водночас розвиток фронт-офісних цифрових інструментів (CRM, мобільних додатків, безконтактних сервісів, чат-ботів і цифрових каналів комунікації) має стратегічне значення для збереження лояльності гостей, формування конкурентних переваг та підвищення стійкості попиту в умовах нестабільності. Бек-офісні рішення, зокрема ERP, POS, обслуговування номерів та HRM-системи, відіграють ключову роль у забезпеченні внутрішньої ефективності, контролю витрат і раціонального використання людського капіталу, а відтак – економічної безпеки підприємства.

Таким чином, ефективність цифрових інструментів у сфері гостинності в Україні визначається не лише рівнем технологічної оснащеності, а насамперед ступенем системної інтеграції цих інструментів у єдину цифрову екосистему. Пріоритетність впровадження повинна формуватися з урахуванням стратегічних цілей підприємства, рівня його цифрової зрілості та ризиків зовнішнього середовища, що дозволяє розглядати цифрову екосистему (інфраструктуру) як інструмент не лише підвищення конкурентоспроможності, але й зміцнення економічної безпеки та стійкого розвитку.

Висновки до розділу 3

Застосування економіко-математичного інструментарію та сценарного підходу до імітаційного моделювання інноваційно-цифрового розвитку підприємств індустрії гостинності з використанням методів кореляційно-регресійного аналізу й побудови інтегрального індексу дозволило оцінити поточну структуру та детермінувати прогнозні тенденції розвитку

інноваційно-цифрової активності, ідентифікувати ключові регресори та каталізatori її формування, а також обґрунтувати альтернативні сценарії розвитку підприємств індустрії гостинності у коротко- та середньостроковій перспективі.

Моделювання інноваційно-цифрової активності підприємств індустрії гостинності України здійснено на основі інтегрального індексу та його структурних компонент, що охоплюють інноваційну активність, розвиток цифрової інфраструктури та онлайн-взаємодії, цифрове управління й автоматизацію бізнес-процесів, цифрову комерціалізацію та економічну ефективність інноваційної діяльності. Результати аналізу засвідчили поступове зростання інтегрального індексу у 2015-2024 рр. з 0,305 до 0,433, водночас виявивши його високу чутливість до кризових шоків, що підтверджує вразливість цифрово-інноваційних процесів галузі до макроекономічної нестабільності та інституційних обмежень.

Кореляційний аналіз дозволив ідентифікувати щільні та статистично значущі взаємозв'язки між рівнем інноваційно-цифрової активності та базовими фінансово-економічними домінантами розвитку підприємств індустрії гостинності. Найбільш тісні залежності зафіксовано з капітальними інвестиціями, темпами зростання обсягів реалізованої продукції, валової доданої вартості та індексом легкості ведення бізнесу, що підтверджує мультиплікативний ефект цифрових інновацій та екзистенційний вплив чинників інвестиційно-інституційного середовища на формування і забезпечення конкурентних переваг галузі індустрії гостинності. Встановлено помірні кореляції з показниками ліквідності та зайнятості свідчать про опосередкований і відкладений характер соціально-фінансових ефектів цифровізації.

Результати регресійного моделювання поглибили розуміння ієрархії впливу чинників, засвідчивши домінуючу роль інвестиційних ресурсів у формуванні інтегрального індексу та більшості його складових. Найвищу еластичність продемонстрували показники цифрового управління та

автоматизації бізнес-процесів, що підтверджує капіталомісткий характер управлінської цифровізації та її вирішальне значення як каналу трансформації інвестицій у підвищення ефективності діяльності підприємств. Виявлено також комплементарний характер впливу інвестицій та масштабування бізнес-ініціатив, який посилює інноваційну активність за умови їх одночасного зростання.

На основі побудованих економіко-математичних моделей здійснено прогнозну оцінку зміни значень інтегрального індексу інноваційно-цифрової активності підприємств індустрії гостинності та його структурних компонентів на період 2026-2032 рр. із застосуванням сценарного підходу, в межах якого сформовано оптимістичний, тенденційний та песимістичний варіанти розвитку подій. За тенденційним сценарієм (при збереженні наявних інституційних та інвестиційних параметрів розвитку) його значення зростатимуть в межах з 0,543 до 0,574 у 2028-2032 рр., тоді як за умови зростання в 1,5 рази обсягів інвестування та темпів реалізації послуг у сфері індустрії гостинності до рівня 0,78 інтегральний індекс інноваційно-цифрової активності може зрости до 0,679 у 2032 р. В умовах розвитку песимістичного сценарію ризику консервації низького рівня інноваційно-цифрової активності та втрати потенціалу цифрової модернізації галузі індустрії гостинності зростатимуть, а значення індексу знизяться станом на 2032 р. до 0,477.

Сценарний підхід до моделювання інноваційно-цифрового розвитку підприємств індустрії гостинності підтвердив мультифакторний характер інноваційно-цифрового розвитку та сформував аналітичне та методологічне підґрунтя для подальшої розробки стратегічних векторів, інструментів державної й корпоративної політики цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності, в тому числі обґрунтування практичних рекомендацій щодо підвищення економічної ефективності, інноваційної спроможності та стійкості підприємств індустрії гостинності в умовах структурних і технологічних змін.

Обґрунтовано, що стратегічні пріоритети розвитку цифрових

комунікацій підприємств у сфері індустрії гостинності доцільно формувати в контексті інноваційно-технологічного (розвиток інтелектуалізованих цифрових сервісів та автоматизації операційних процесів, застосування інноваційних технологій візуалізації та забезпечення кібербезпеки цифрового середовища), комунікаційно-маркетингового (формування омніканальної архітектури цифрових брендів комунікацій, розвиток аналітично керованих маркетингових стратегій і системи управління онлайн-репутацією), сервісного (персоналізація сервісної взаємодії на основі аналізу споживчих даних, створення інтегрованого багатоканального досвіду гостей та екосистеми лояльності), організаційно-управлінського (інституціоналізація цифрової корпоративної культури та розвиток цифрових компетентностей персоналу, оптимізація внутрішніх процесів через впровадження гнучких моделей управління та інтелектуальних інформаційних систем), партнерського (активізація процесів інтеграції підприємств індустрії гостинності у комплексні цифрові платформи туристичної та міської інфраструктури, формування міжорганізаційних інноваційних альянсів та спільних цифрових продуктів з ключовими стейкхолдерами галузі) та фінансово-інвестиційного (забезпечення стійкого фінансування цифрової трансформації через диверсифікацію джерел і формування довгострокових інвестиційних стратегій розвитку, підвищення економічної ефективності цифрових комунікацій, оптимізація бюджетів цифрового маркетингу) аспектів.

Доведено, що практична реалізація стратегічних ініціатив вимагає побудови цілісної системи механізмів, інструментів та засобів, здатних забезпечити узгоджене та результативне впровадження управлінських ініціатив. Серед них, особливого значення набувають інструменти та засоби (1) організаційно-економічного (створення спеціалізованих структур, розвиток цифрових і сервісних компетенцій, інституціоналізація системи управління сервісом), (2) маркетингового (використання автоматизованих систем управління взаємовідносинами з гостями, управління онлайн-репутацією через аналіз відгуків), (3) технологічного (впровадження AI-

чатботів, голосових асистентів, синхронізація каналів продажів через channel-зв'язок, застосування прогностичної аналітики), (4) інституційно-партнерського (інтеграція у цифрові туристичні та міські екосистеми, формування стратегічних альянсів і спільних цифрових продуктів), (5) фінансово-економічного (диверсифікація джерел фінансування цифрової трансформації, оцінювання ефективності цифрових комунікацій і оптимізація бюджетів) механізмів.

Інформатизація бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності в Україні в умовах воєнних і повоєнних трансформацій набуває не лише технологічного, а й стратегічного значення, перетворюючись на один із ключових чинників збереження операційної безперервності, конкурентоспроможності та економічної безпеки суб'єктів господарювання. Дослідження показало, що, попри відносно високий рівень доступу підприємств галузі до цифрової інфраструктури, фактична цифрова зрілість бізнесу залишається нерівномірною і недостатньою для повноцінної реалізації потенціалу цифрової трансформації.

Цифровізація вітчизняної індустрії гостинності здебільшого має фрагментарний характер і часто зводиться до впровадження окремих цифрових інструментів без їх належної інтеграції в єдину систему управління. Такий підхід обмежує можливості стратегічного використання даних, знижує ефективність управлінських рішень і не забезпечує структурних змін бізнес-моделей. Водночас, найбільш ефективними є ті практики, які ґрунтуються на формуванні комплексної цифрової екосистеми підприємства, ядром якої виступають інтегровані PMS/HMS-рішення, поєднані з CRM, Channel Manager, Booking Engine, POS, ERP та аналітичними інструментами.

Аргументовано, що впровадження системи інструментів інформатизації за основними напрямками (маркетинг і збут, операційна діяльність, фінансово-облікові процеси, логістика, обслуговування гостей, взаємодія зі стейкхолдерами, безпека бізнесу) сприяє підвищенню стійкості підприємств до зовнішніх шоків, оптимізації використання ресурсів і зниженню залежності

від людського чинника. Особливої актуальності ці переваги набувають в умовах скорочення кадрового потенціалу, міграційних процесів і зростання ризиків безперервності діяльності. Відтак встановлено, що цифрові інструменти не лише трансформують операційні та управлінські процеси, але й створюють передумови для якісних змін у структурі зайнятості, формування нових професійних ролей і підвищення вимог до цифрових компетентностей персоналу. У цьому контексті цифровізація виступає інструментом збереження та розвитку людського капіталу, а не виключно фактором його витіснення. Разом із тим, дефіцит цифрових навичок управлінського та операційного персоналу залишається одним із ключових стримувальних чинників ефективного використання цифрових рішень на практиці. Аналіз засвідчив також наявність суттєвих ризиків, пов'язаних із недостатнім рівнем кібербезпеки, що в умовах воєнних загроз і розширення цифрових каналів взаємодії з гостями посилює вразливість бізнесу та формує додаткові загрози економічній безпеці. Тому подальший розвиток цифрової інфраструктури без належного впровадження комплексних механізмів захисту даних, управління цифровими ризиками та кібергігієни персоналу може мати обмежений або навіть негативний ефект.

Ефективність системи інструментів інформатизації бізнес-процесів у сфері гостинності визначається не стільки кількістю впроваджених цифрових рішень, скільки рівнем їх інтеграції, відповідністю стратегічним цілям підприємства та здатністю забезпечувати структурні зміни управлінських і сервісних моделей. Формування цілісної цифрової екосистеми готельного підприємства є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності, стійкості та економічної безпеки індустрії гостинності в Україні в сучасних умовах.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення наукового завдання, що полягає у поглибленні теоретичних засад, розвитку науково-методичних підходів і обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо забезпечення цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності в умовах цифровізації економіки України. Отримані результати дали змогу сформулювати такі висновки науково-теоретичного та прикладного характеру.

1. Теоретико-методичне узагальнення проблематики цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності дозволило концептуалізувати її як керований процес структурно-функціональних змін, у межах якого цифрові технології інтегруються в операційні, управлінські та комунікаційні контури підприємства з метою підвищення ефективності створення сервісної цінності, якості управління та стійкості функціонування. Галузева специфіка гостинності задає підвищені вимоги до швидкості реакції на попит, безперервності сервісу, персоналізації взаємодії з гостями, а відтак, до зрілості даних, цифрових компетентностей персоналу та стандартизації процесів. В умовах воєнних і посткризових ризиків цифрова трансформація набуває додаткової функції, а саме підтримки безперервності бізнесу та зменшення невизначеності управлінських рішень через систематизацію інформаційних потоків, підсилення аналітичного забезпечення та формалізацію кіберзахисту. Обґрунтовано, що результативність трансформації визначається не набором впроваджених інструментів, а узгодженістю технологічних рішень із організаційною структурою, компетентнісним профілем персоналу, фінансовими можливостями та сервісною моделлю підприємства.

2. Систематизовано особливості цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності, що визначаються високою споживчоорієнтованістю сервісу, залежністю від репутації та комунікацій у цифровому середовищі,

сезонністю попиту, територіальною прив'язаністю (роль локації) і значною часткою малого та середнього бізнесу. Встановлено, що цифрові перетворення в галузі мають реалізовуватися не лише через онлайн-бронювання, цифровий маркетинг і канали продажів, а передусім через інтеграцію цифрових рішень у внутрішні управлінські контури (автоматизація процесів, систематизація даних, аналітика, управління персоналом і запасами), оскільки саме це забезпечує зменшення невизначеності рішень, оптимізацію витрат і підвищення продуктивності. Обґрунтовано, що зовнішні шоки останніх років (COVID-19 та повномасштабна війна) посилили потребу у цифровій трансформації як інструменті стійкості та безперервності функціонування через руйнування інфраструктури, зміщення бізнес-активності до безпечніших регіонів, падіння платоспроможного попиту, порушення логістики, кадрові втрати та енергетичні обмеження. У цих умовах критичного значення набувають кібербезпека, надійність цифрових платежів і захист даних. Галузева специфіка формує багатовимірний характер цифрової трансформації (організаційно-економічний, техніко-технологічний, маркетингово-ринковий і соціально-психологічний) і вимагає їх узгодженого розвитку. Така узгодженість створює конкурентні переваги підприємств індустрії гостинності через підвищення якості та доступності послуг, персоналізацію сервісу, швидкість обслуговування, зниження операційних і трансакційних витрат та зміцнення динамічної конкурентоспроможності.

3. Доведено, що дослідження цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності потребує спеціально вибудованих науково-методичних засад через складність процесу, багатокомпонентність його етапів і поєднання кількісних та якісних ефектів у бізнес-процесах. Встановлено, що надійна методика має забезпечувати: відбір і верифікацію релевантних даних; виявлення причинно-наслідкових зв'язків між цифровими рішеннями та результативністю; формування доказової бази для управлінських висновків і прогнозування. Систематизовано ключові методичні обмеження галузі: фрагментарність офіційної статистики та спеціалізованих цифрових

індикаторів; ускладнений збір даних у воєнних умовах; значущість поведінкових і соціально-психологічних чинників персоналу та гостей; висока варіативність бізнес-моделей і асортименту послуг, що вимагає диференціації показників оцінювання. Обґрунтовано структурно-функціональні вимоги до методики: системність і послідовність процедур; збалансованість кількісних і якісних методів; мультифункціональність (охоплення етапів і аспектів трансформації); гнучкість до змін середовища; надійність результатів за умов інформаційних обмежень; інтерпретованість для практичного застосування. Визначено доцільний комплекс методів дослідження: індукція/дедукція для концептуалізації та побудови понятійного апарату; монографічний метод для аналізу трансформації на рівні підприємства; порівняльний аналіз у часовому й просторовому розрізах; економічна діагностика для ідентифікації «вузьких місць» і резервів; опитування/анкетування для фіксації якісних детермінант та верифікації даних; стратегічне проєктування для сценарування та формування комплексу організаційно-економічних заходів розвитку цифрової трансформації.

4. Комплексний аналіз стану та передумов розвитку підприємств індустрії гостинності України в умовах цифровізації дозволив встановити, що галузь перебуває у фазі структурної трансформації, зумовленої поєднанням технологічних змін, кризових шоків та інституційних зрушень. Динаміка кількості суб'єктів господарювання у 2013-2023 рр. свідчить про загальне зростання масштабів сектору за одночасного перерозподілу його внутрішньої структури: скорочення сегменту тимчасового розміщування та активізацію підприємницької діяльності у сфері харчування. Домінування малого бізнесу (понад 90% ФОП) формує специфічну модель цифрової адаптації, для якої характерні гнучкість та швидкість впровадження окремих інструментів, проте обмеженість інвестиційних ресурсів для комплексної цифрової модернізації. Дослідження засвідчило, що базові інфраструктурні умови цифровізації є відносно сприятливими (рівень доступу до мережі Інтернет у галузі досяг понад 91%, а у готельному підсекторі – майже 96%,). Ідентифіковано, що

галузь характеризується поступовим зростанням інноваційної складової цифровізації (впровадження технологій ШІ, аналітики «великих даних» та електронної торгівлі перевищує середні показники по економіці у сегментах, пов'язаних із взаємодією гостей та цифровим маркетингом). Тригером розвитку підприємств індустрії гостинності є кібербезпека (рівень застосування заходів ІКТ-захисту у сфері гостинності є нижчим за середній по економіці, а використання складних механізмів автентифікації та систем моніторингу ризиків залишається недостатнім).

5. За результатами експертного опитування, здійсненого на основі розробленого методичного інструментарію оцінювання рівня цифровізації та інформаційно-комунікаційної активності підприємств індустрії гостинності у Львівській області (2025 р.), встановлено переважання середнього рівня цифрової зрілості з виразною внутрішньогалузевою диференціацією. Концентрація оцінок у діапазоні 5-7 балів свідчить про часткову інтеграцію цифрових технологій у бізнес-процеси за відсутності комплексної стратегії трансформації. Виявлено, що цифрова трансформація має переважно споживчоорієнтований характер. Найбільш поширеними є онлайн-системи бронювання, електронні та безконтактні платіжні сервіси, використання соціальних мереж як основного каналу комунікації, а також інструменти SEO та контент-маркетингу; внутрішні управлінські підсистеми є не цифровізованими. Ідентифіковано комплекс бар'єрів цифрової трансформації, серед яких домінують висока вартість упровадження, дефіцит фінансових ресурсів (62,4 %), недостатній рівень цифрової грамотності персоналу (48,2 %) та відсутність стратегічного бачення розвитку (42,7 %). Додатково встановлено, що підприємств не мають затвердженої стратегії цифрової трансформації, що зумовлює фрагментарність інноваційних рішень та обмежує їх кумулятивний ефект. У середньостроковій перспективі (3-5 років) найбільш очікуваними напрямками розвитку визначено мобільні застосунки та self-service сервіси, автоматизацію на основі ШІ та використання Big Data-аналітики (47,6 %), що свідчить про потенціал переходу від тактичної

цифровізації до системної трансформації за умови належного інституційного та ресурсного забезпечення.

6. За результатами емпіричного аналізу встановлено, що цифровізація індустрії гостинності декларується як пріоритет модернізації економіки, однак у більшості стратегій розвитку галузі представлена фрагментарно, без чітко визначених індикаторів результативності, механізмів фінансового забезпечення та системи моніторингу досягнення цифрової зрілості підприємств. Частота згадування інструментів цифрової трансформації (CRM, ERP, big data, автоматизовані системи управління, дистанційні сервіси) істотно поступається загальним формулюванням щодо «інноваційності» та «підвищення конкурентоспроможності», що свідчить про декларативний характер частини стратегічних орієнтирів. Виявлено також недостатню інтеграцію політики цифрового розвитку з галузевими програмами підтримки туризму та культури на регіональному рівні. Індексна емпірична оцінка цифрової зрілості підприємств індустрії гостинності, сформована на основі показників використання базових цифрових пристроїв, сервісних технологій, управлінських систем та технологій вищого рівня, засвідчила низькі інтегральні значення у більшості підсекторів. Розрахований інтегральний індекс цифрової інклюзії персоналу не перевищує середнього рівня, при цьому для готельно-ресторанного сегмента характерна підвищена частка цифрової ексклюзії. Найнижчі субіндекси зафіксовано за напрямками використання автоматизованих систем управління, CRM та big data, що обмежує можливості персоналізації послуг і зростання доданої вартості. Ідентифіковано структурну незбалансованість процесів цифрової трансформації: наявний ресурсний і технологічний потенціал цифрової індустрії не трансформується у належний рівень цифрової зрілості підприємств гостинності.

7. За результатами економіко-математичного моделювання інноваційно-цифрового розвитку підприємств індустрії гостинності встановлено, що цифрова трансформація галузі в Україні має нерівномірний і структурно асиметричний характер. Найбільш розвиненою складовою є цифрова

інфраструктура та онлайн-взаємодія з гостями, що формує технічну базу для цифровізації, однак не гарантує автоматичного зростання економічної результативності. Натомість компоненти цифрового управління, автоматизації бізнес-процесів та економічної ефективності інновацій залишаються відносно слабкими, що свідчить про незавершеність переходу від інструментальної цифровізації до глибинної трансформації бізнес-моделей. Доведено, що інноваційно-цифрова активність має виразну залежність від інвестиційних, інституційних і ринкових чинників. Капітальні інвестиції є базовим каталізатором цифрового управління та автоматизації, тоді як масштаби реалізації продукції і валова додана вартість формують економічне підґрунтя для комерціалізації цифрових рішень. Інституційна якість бізнес-середовища підсилює стримує реалізацію інноваційних стратегій, що підтверджує необхідність синхронізації державної політики з корпоративними рішеннями у сфері цифрової трансформації. Встановлено, що економічний ефект цифровізації проявляється із часовим лагом і залежить від глибини інтеграції технологій у внутрішні процеси підприємства. Формальне впровадження цифрових інструментів без реорганізації управлінських процедур та підвищення цифрових компетентностей персоналу не забезпечує належної фінансової віддачі.

Сценарний форсайт підтвердив, що траєкторія розвитку галузі визначається поєднанням інвестиційної динаміки, якості регуляторного середовища та управлінської готовності бізнесу до трансформації. За інерційного сценарію зростання носитиме повільний характер, тоді як прискорена цифрова модернізація можлива лише за умов інституціоналізації політики підтримки інвестицій, розвитку онлайн-каналів комерціалізації та переходу підприємств до інтегрованих систем управління. У протилежному випадку зберігається ризик консервації середнього рівня цифрової зрілості та втрати конкурентних позицій у міжнародному середовищі.

8. Запропоновано цілісну екосистемну модель розвитку цифрових комунікацій підприємств індустрії гостинності, що інтегрує стратегічні

пріоритети, механізми та інструменти їх реалізації в єдину архітектуру управління цифровою трансформацією. Модель передбачає структуризацію розвитку за інноваційно-технологічним, комунікаційно-маркетинговим, сервісним, організаційно-управлінським, інституційно-партнерським і фінансово-економічним напрямками з чітким визначенням засобів імплементації кожного з них. Обґрунтовано необхідність формування омніканальної системи цифрових брендів комунікацій, впровадження інтегрованих PMS-, CRM- та ERP-рішень, застосування інструментів аналітично керованого маркетингу, персоналізації споживчого досвіду, розвитку цифрових компетентностей персоналу та інституціоналізації цифрової корпоративної культури. Механізми інтеграції підприємств у цифрові туристичні та міські екосистеми аргументовано через формування стратегічних альянсів і диверсифікації фінансування цифрових ініціатив із використанням сучасних фінансово-аналітичних метрик оцінювання ефективності, що забезпечує системний перехід від фрагментарної цифровізації до керованої цифрової трансформації комунікаційних процесів, підвищення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та довгострокової адаптивності підприємств індустрії гостинності в умовах цифрової економіки.

9. Запропоновано концептуально-методичний підхід до формування інтегрованої цифрової екосистеми підприємства індустрії гостинності як багаторівневої архітектури інформатизації бізнес-процесів, що охоплює стратегічний, операційний, аналітичний та інфраструктурно-безпековий контури управління. Екзистенційно визначено ядро екосистеми (PMS/HMS та RMS), поєднане з єдиною базою даних, яка забезпечує безперервний обмін інформацією між фронт-офісними (CRM, Channel Manager, Booking Engine, гостьові додатки, чат-боти) та бек-офісними підсистемами (ERP, POS, e-HR, електронний документообіг), а також аналітичним блоком (BI, Big Data, AI) й інфраструктурним рівнем (хмарні технології, API, IoT, кібербезпека). Обґрунтовано доцільність поетапної інтеграції цифрових інструментів у єдине інформаційне середовище з централізованим координаційним центром

управління, що забезпечує синхронізацію каналів збуту, управління доходами, автоматизацію операційних процесів і підтримку стратегічних рішень на основі даних. Запропонована модель орієнтована на подолання фрагментарності цифровізації, підвищення цифрової зрілості підприємств, зміцнення їх економічної безпеки та резильєнтності в умовах воєнних і поствоєнних трансформацій, а також створює передумови для структурної модернізації бізнес-моделей і ефективнішого використання людського капіталу

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аксьонова Н., Мірко Н. Державна підтримка популяризації локального туризму: як заохотити мандрівників досліджувати рідну країну. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2025. № 1 (32). С. 103-112. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/49591/1/25anvthc.pdf>.
2. Анопа А., Ілляшенко С. Особливості ведення інноваційного бізнесу в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-85>.
3. Барна М. Ю., Баган Н. В., Хмельницька Є. В., Мельник І. М. Чинники впливу на формування, стан та ефективність управління ресурсами підприємств індустрії гостинності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 287-292. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-49>.
4. Барна М.Ю., Мельник І. М. Стратегія цифровізації готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/71>.
5. Барна М., Минів Р., Виноградова О., Черкаський О., Бондаренко С., Мельник І. Фінансування інвестиційних проєктів із безпекових інновацій у системі управління маркетингом туристичних кластерних бізнес-структур. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. № 6(65). С. 222-236. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.65.2025.5071>.
6. Бевз А. Дослідження інновацій у готельному бізнесі. *Економічні горизонти*. 2024. № 2-3 (28). С. 102-110. URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/download/305695/297362>.
7. Беяк А. О. Вплив тенденцій цифровізації на розвиток суб'єктів господарської діяльності сфери гостинності. *Modern Economics*. 2022. № 35(2022). С. 23-28. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V35\(2022\)-0](https://doi.org/10.31521/modecon.V35(2022)-0).
8. Білуха М. Т. Основи наукових досліджень: підручник. Київ : Вища школа, 1997. 271 с.

9. Босовська М. В. Пілюков А.О. Трансформація ринку послуг з розробки програмного забезпечення у суспільстві 5.0. *Scientia Fructuosa*. 2026. № 1 (165). С. 122-141. URL: [https://doi.org/10.31617/1.2026\(165\)09](https://doi.org/10.31617/1.2026(165)09).
10. Босовська М., Труніна І. Цифрові рішення в системі ревеню менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-90>.
11. Бречко О. Детермінанти цифрової трансформації національної економіки. *Вісник економіки*. 2020. № 4. С. 7-24. URL: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.04.007>.
12. Бугріменко Р., Смірнова П. Вплив розвитку цифрової трансформації на діяльність підприємства. *Економіка та суспільство*. Вип. 59. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-29>.
13. Будзінський В. Цифрові технології та їх роль в антикризовому управлінні підприємствами індустрії гостинності. *Економічні горизонти*. 2025. №3(32). С. 4-11. URL: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(32\).2025.333349](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(32).2025.333349).
14. Валінкевич Н. В., Шестакова А. В. Цифрова трансформація як конкурентна перевага в індустрії туризму та гостинності. *Економіка та суспільство*. Вип. 68. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4914/4857>.
15. Валінкевич Н. В., Шестакова А. В. Цифрова трансформація як конкурентна перевага в індустрії туризму та гостинності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. С. 433-437. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4914/4857/>.
16. Васильєва О. О., Домашенко С. В., Каптюх Т. В. Перспективи розвитку туристичної галузі України у післявоєнний період. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 72. С. 185-191. URL: <https://doi.org/10.32782/infrastructure72-33>.
17. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах: використання мережі інтернет, програмного забезпечення для бізнесу, послуг хмарних обчислень, штучного інтелекту у 2018-2019, 2021-2024

пр. Статистична інформація. *Державна статистична служба України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/zv/ikt/vikpt_shi.xlsx.

18. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах: електронна торгівля, виставлення рахунків-фактур (2018-2023 рр.). Статистична інформація. *Державна статистична служба України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/zv/ikt/vuk_rah_fakt_18-23.xlsx.

19. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах: використання мережі інтернет, електронного обміну інформацією, послуг хмарних обчислень, інтернету речей, штучного інтелекту, віддаленого доступу, робототехніки; безпека ІКТ, ІКТ та навколишнє середовище (2018-2023 рр.). Статистична інформація. *Державна статистична служба України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/zv/ikt/vikpt_int.xlsx.

20. Войтко С. В. Управління проектами та стартапами в Індустрії 4.0 : підручник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2019. 200 с.

21. Воляник Г., Колінько Н., Шутка С. Інноваційні цифрові технології електронної комерції у готельній індустрії. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2024. № 2 (12). С. 28-33. URL: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(12\).2024.4](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(12).2024.4).

22. Воронкова В., Нікітенко В., Метеленко Н. Праксеологічні засади реалізації концепції цифрова людина і цифрове суспільство в умовах глобальних змін. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers. Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia: Publishing house «Helvetica»*, 2024. 21 (98). Р. 22-31. URL: <https://doi.org/10.32782/hst-2024-21-98-03>.

23. Головаха Є. Л. Українське суспільство: шляхи трансформації. *Український соціологічний журнал*. 2016. № 1-2. С. 26-30. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/2018/skachano/USJ/USJ2016n1/2.pdf>.

24. Гончар Л., Бренич О. Комплаєнс-аналіз методології цифрової трансформації HR-системи у сфері гостинності: виклики і тренди.

Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2025. Т. 8(1). С. 86-99. URL: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.8.1.2025.334831>.

25. Демчук Л., Тарасюк Г., Каленська В. Індустрія гостинності: до визначення поняття. *Економіка та суспільство*. Вип. № 61. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3819/3739>.

26. Дергачова Г.М., Колешня Я.О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2020. С. 280-290. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.216367>.

27. Джинджоян В., Ходак О., Яковлева-Мельник Н. Активізація процесів цифровізації та впровадження інноваційних інструментів у сфері гостинності. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2024. № 2. С. 409-421. URL: https://www.researchgate.net/publication/402771121_Aktivizacia_procesiv_cifrovizacii_ta_vprovadzenna_innovacijnih_instrumentiv_u_sferi_gostinnosti.

28. Дишкантюк О. Теоретичні основи функціонування індустрії гостинності. *Економіка: реалії часу*. № 6 (22). 2015. С. 96-101. URL: <https://economics.op.edu.ua/files/archive/2015/No6/96.pdf>.

29. Діджиталізація бізнесу в Україні: Державна служба статистики України. URL: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiNDgyM2MwZjUtZTgyNy00MTU4LTljYjUtOWUwNGU1MjJjMTQyIiwidCI6IjAzOWU2MTFmLWFhODUtNDcyZS05ZTU5LTZyZNDNhNWYwYzg1OCIsImMiOiJl9>.

30. Доценко В.Ф., Шидловська О.Б., Медвідь І.М., Бедусенко Л.С. Інформаційні технології в готельній індустрії України: реалії та перспективи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 1. С. 51-57. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.1.51>.

31. Євтушенко Н., Стеценко Д. Цифрова трансформація бізнесу в умовах війни в Україні: виклики та можливості. *Економічний простір*. № 121. 2024. С. 211-216. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-34>.

32. Захарова Т. В. Вплив цифрових технологій на розвиток готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 14. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14762400>.

33. Зацерковний В. І., Тішаєв І. В., Демидов В. К. Методологія наукових досліджень : навч. посіб. Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя, 2017. 236 с.

34. Зубехіна Т. В., Матвійчук Л. Ю. Організаційно-економічні інструменти стратегічного розвитку підприємств індустрії гостинності в умовах цифровізації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. Вип. 6 (15). 2024. С. 273-278. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.15-43>.

35. Івашко Л. Діджиталізація сфери туризму та гостинності. *Смарт-економіка, підприємництво та безпека*. 2025. №1. С. 16-28. URL: [https://doi.org/10.60022/sis.3.\(01\).2](https://doi.org/10.60022/sis.3.(01).2).

36. Індустрія 4.0 – що це таке і навіщо це в Україні. Асоціація «підприємців промислової автоматизації України». URL: <https://appau.org.ua/publications/industriya-4-0-shho-tse-take-ta-navishho-tse-ukrayini/>.

37. Іоргачова М. І. Цифрова трансформація мерчандайзингу як невід’ємна маркетингова складова розвитку підприємств сфери гостинності та туризму. зб. тез доповідей II Міжнародної наук.- практ. конф. (26-27 листопада 2024 року, м. Харків). Частина I. Харків: Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т», 2024. С. 154-155. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/bf63e73c-844b-4218-b125-bf0e0a6ac8cf/content>.

38. Каламан О.Б., Градобітова О.І. Імплементація інноваційних технологій як основа ефективного функціонування підприємств індустрії гостинності. *Економіка та регіони*. 2024. Вип. 4(95). С. 16-22. URL: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4\(95\).3602](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3602).

39. Кирилюк І. М. Діджиталізація як основний фактор розвитку індустрії гостинності в умовах сучасних викликів. *The actual problems of regional economy development*. 2022. Т. 2, № 18. С. 217-231. URL: <https://doi.org/10.15330/apred.2.18.217-231>.

40. Кількість діючих суб’єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2010-2023 роках. Статистична інформація. *Державна*

статистична служба України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/pssg/ksg_ek_2010_2021_ue.xlsx.

41. Кіш Г. В. Інноваційн технології в діяльності готельно-ресторанних підприємств. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 6(12). С. 65-77. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-6\(12\)-65-77](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-6(12)-65-77).

42. Клименко М. О., Фещенко В. П., Вознюк Н. М. Основи та методологія наукових досліджень: навч. посібник. К.: Аграрна освіта, 2010. 351 с.

43. Когут Ю. І. Цифрова трансформація економіки та проблеми кібербезпеки: практич. посіб. Київ : Консалтингова компанія «СІДКОН», 2021. 368 с.

44. Кожухівська Р. Б., Непочатенко В. О. Digital-технології як основа розвитку туристичної діяльності в Україні. *Економіка та держава*. 2020. №7. С. 93-98. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.7.935>.

45. Кожухівська Р., Саковська О. Діджиталізація як елемент розвитку міжнародного туризму та індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-93>.

46. Краус Н., Голобородько О., Краус К. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: file:///D:/User/Downloads/efek_2018_1_8.pdf.

47. Крисоватий А. І., Панасюк В. М., Гавришко Н. В. Методологія, методика та організація наукових досліджень. Навчальний посібник. Тернопіль. ТОВ «Лілея». 2005. 150 с.

48. Лисюк Т. Інноваційні рішення в готельно-ресторанному бізнесі: технології автоматизації та персоналізації послуг. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-13>.

49. Ляшенко В. І., Вишневський О. С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія. Київ, 2018. 254 с.

50. Мазур В.С. Індустрія гостинності – ефективний інструмент розвитку туристичного бізнесу. *Журнал європейської економіки*. 2015. Т.14. №3. С.273-

286. URL: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/830>.

51. Мельник І.М. Інноваційні технології в готельно-ресторанній сфері. *Роль та значення індустрій туризму й гостинності у розвитку територій, громад, держави* : монографія / [за заг. редакцією д. е. н., проф. М. Ю. Барна]. Львів: ЛТЕУ, 2022. С. 68-101.

52. Мельник І.М., Лунь І. Ю. Державна політика детінізації та цифровізації як організаційно-економічний чинник прискорення мережевої інтеграції готельного бізнесу України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2025. № 13. С. 72-80. URL: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-13-10>.

53. Мельник І.М., Хмельницька Є.В., Баган Н.В. Організаційно-економічний та правовий механізми підвищення безпекової ефективності управління ресурсами інноваційно орієнтованих підприємств індустрії гостинності в контексті диджиталізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. №1. С. 389-395. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-66>.

54. Мельниченко С., Ткаченко Т., Дупляк Т. Діджиталізація як інструмент відновлення туризму в Європейському союзі в період пост-COVID-19. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2022. № 6(41). С. 427-436. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.251471>.

55. Миронов Ю. Б., Барібіна Я. О. Перспективи використання блокчейн-технологій та криптовалют в індустрії туризму. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки* 2024. № 75. С. 95-101. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-75-13>.

56. Миронов Ю.Б., Миронова М. І. Імперативи розвитку глобальної індустрії гостинності. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2025. № 84. С. 150-155. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-17>.

57. Миронов Ю. Б. Синергія в індустрії туризму та гостинності. *Підприємництво і торгівля*. 2023. Вип. 39. С. 112-117. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-39-133.6>.

58. Мізюк Б.М., Миронов Ю.Б. Методологічні основи системного управління в індустрії гостинності. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. Вип. 5. С. 59-67. URL: <https://doi.org/10.36477/tourismhospceee-5-8>.

59. Мілашовська О. І., Ільтьо Т. І. Скорочення доходів у готельно-ресторанному бізнесі під час пандемії COVID-19. *Business Inform*. 2021. № 6. С.151-156. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-6_0-pages-151_156.pdf.

60. Мороз С., Калашник О., Каролоп О. Сервісологічний підхід до аналізу клієнтського досвіду в індустрії гостинності. *Development Service Industry Management*. 2026. № 2. С. 194-204. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14\(25\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14(25)).

61. Нікітін Ю. О., Кульчицький О.І. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. *Маркетинг і цифрові технології*. 2019. Т. 3. № 4. С. 77-87. URL: <https://doi.org/10.15276/mdt.3.4.2019.7>

62. Ніколайчук О. Тренди розвитку вітчизняної індустрії гостинності в умовах COVID-19. *Вісник ХНУ ім. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. Вип. 13. 2021. С. 108-114. URL: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-13-11>.

63. Новак І.М. Трансформація менеджменту персоналу в цифровій екосистемі організації. *Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціо-економічної реальності: виклики, шляхи розвитку*: зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф.; 11-12 лист. 2020 р. Київ : КНЕУ, 2021. 364 с.

64. Олійник Н.Ю. Цифрові послуги як інновації в сфері гостинності. *Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 25 листопада 2022 р.). Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2022. С. 668-671. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/olijnyk6.htm.

65. Паньків Н., Гуменyak В. Діджиталізація туристичних маршрутів в Україні: сучасний стан та тенденції розвитку. *Development Service Industry Management*, 2024. №1. С. 253-267. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(37\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(37)).

66. Парфіненко А. та ін. Особливості формування та реалізації туристичної політики держави: міжнародний, національний, регіональний досвід: монографія. Харків : ХНУ імені В. Каразіна, 2013. 280 с.

67. Паска М. З., Графська О. І., Запісоцький А. І. Управління якістю в індустрії гостинності: концептуальні підходи в умовах цифрової трансформації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. Вип. 2 (11). 2024. С. 172-176. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.11-27>.

68. Паска М., Графська О., Запісоцький А. Концептуальні засади розвитку закладів готельного господарства в інноваційному форматі. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-125>.

69. Пилипів І. Криза, зате стабільно. Чим живе українська ІТ-галузь на третій рік великої війни? *Економічна правда* (09.01.2025). URL: <https://epravda.com.ua/tehnologiji/shcho-vidbuvayetsya-na-ukrajinskomu-it-rinku-praci-801791/>.

70. Піюренко І. О. Інноваційні технології в сфері гостинності як ключовий чинник розвитку галузі. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2026. № 3(4). С. 368-375. URL: [https://doi.org/10.60022/3\(4\)-44S](https://doi.org/10.60022/3(4)-44S).

71. Плецан Х. Концептуальні механізми цифрової трансформації в індустрії гостинності. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2024. №7(2). С. 294-307. URL: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.7.2.2024.335188>.

72. Плюс 2 млн користувачів. Чим українці займаються в інтернеті у 2021 році (інфографіка). *Фокус* (31.08.2021). URL: <https://focus.ua/uk/digital/491571-plyus-2-mln-koristuvachiv-chim-ukrajinci-zaymayutsya-v-interneti-u-2021-roci-infografika>.

73. Показники діяльності суб'єктів господарювання, згруповані за спеціальними агрегаціями (2010-2023): Економічна статистика / Економічна діяльність / Діяльність підприємств: *Державна служба статистики України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/pssg/pdsg_sa_2010_2022ue.xlsx.

74. Про схвалення Стратегії розвитку сфери електронних комунікацій України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках. *Розпорядження Кабінету Міністрів України № 546-р від 04.06.2025 р.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/546-2025-%D1%80#Text>.

75. Пукач Я. Напрямки впровадження цифрових технологій у готельному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-68>.

76. Пукач Я. О. The Conceptual Basis Functional Structure Characteristics of the Hotel Industry. *Інновації, тренди та виклики в індустрії гостинності: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 4-5 травня 2023 р.)*. Львів: вид-во ЛТЕУ, 2023. С. 129-131. URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Turizm/Docs/2023_Got_conference-gost2023.pdf.

77. Пукач Я. О. The prerequisites and state of the hospitality industry enterprises in the era of digitization. *Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 01-02 червня 2023 р.)*. Львів : вид-во ЛТЕУ, 2023. С. 224-226. URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Naukovo_Doslidna_Chastyna/Docs/2023_VIKL_Suchasni_naprjami.pdf.

78. Пукач Я. О. Концептуальні засади цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 79. С. 227-231. URL: <https://doi.org/10.32782/infrastructure79-38>.

79. Пукач Я. О. Напрями впровадження цифрових технологій у готельному бізнесі. *Економіка та суспільство*. Вип. 60. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3612/3543>.

80. Пукач Я. О. Розвиток підприємств індустрії гостинності в епоху цифровізації: стан, проблеми та перспективи. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. № 46. С. 434-445. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1827>.

81. Пукач Я. О. Цифрова трансформація підприємств в умовах макроекономічних шоків: концептуальний вимір. *Академічні візії*. 2025. №47. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17431474>.

82. Пукач Я. О. Цифрова трансформація підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану: виклики та можливості. *Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 29-30 травня 2025 р.)*. Львів : вид-во ЛТЕУ, 2025. С. 244-245. URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Naukovo_Doslidna_Chastyna/Docs/2025/MATERIALI25_sira.pdf.

83. Пукач Я.О. Ідентифікація інструментів інформатизації бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності. *Сталий розвиток туризму на засадах партнерства: освіта, наука, практика: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів-Варшава, 15-16 травня 2025 р.)*. Львів : вид-во ЛТЕУ, 2025. С. 230-232. URL: <https://fakultet.site/data/conrefence-tourism2025.pdf>.

84. Райчева Л., Горбаньова В. Цифрова трансформація бізнес-процесів як основна складова формування стратегії розвитку підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. № 30. 2024. С. 71-76. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.30.2024.313040>.

85. Результати опитування роботодавців: *Державна служба статистики України*. URL: <https://www.dcz.gov.ua/stat/statsurvey>.

86. Руденко М. В. Цифровізація економіки: нові можливості та перспективи. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 61-65. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2018.11.61>.

87. Русавська В. А., Кожухівський С. Ю. Цифрова трансформація підприємств ресторанного бізнесу в умовах розвитку індустрії гостинності: теоретико-практичний аспект. *Підприємництво і торгівля*. 2026. № 48. С. 122-131. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2026-48-14>.

88. Семів С. Р., Франів І. А. Особливості бізнес-планування та управління стартапами у межах проєктів у сфері туризму на базі використання мобільних додатків. *Академічні візії*. 2026. № 52. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19387599>.

89. Сільченко В. В. Підходи до трактування дефініція «цифрова трансформація». *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-132>.

90. Сотула О. В. Перехідні і трансформаційні процеси в економіці України. *Збірник науково-технічних праць Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького*. 2016 № 5. С. 55-58.

91. Стегней М. І., Нодь О. Л., Бергхауер О. О., Кампов Н.М. Трансформація готельно-ресторанного обслуговування в умовах цифровізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 3. С. 26-29. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-4>.

92. Тищенко Д. С. Цифрова трансформація як драйвер розвитку економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. Вип. 4(04). 2023. С. 38-45. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.4-7>.

93. Тищенко С. В. Цифрові технології і індустрії гостинності. *Таврійський науковий вісник. Серія «Економіка»*. Вип. 7. 2021. С. 131-139. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.16>.

94. Тищук І., Ільїна О. Digital-технології у сучасному туристичному бізнесі: особливості розвитку та перспективи. *Економічний форум*. 2023. 1(4). С. 38-50. URL: <http://dx.doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-4-5>.

95. Тищук І., Пасічник М., Пилипчук М. Інноваційні технології в індустрії гостинності: від штучного інтелекту до віртуальної реальності. *Економіка та суспільство*. Вип. 79. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-120>.

96. Токмакова І. В., Войтов І. М., Стратієнко Т. І., Давидова К. О. Цифровізація як нова парадигма управління підприємствами туристичної індустрії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78-79. С. 167-178. URL: <https://doi.org/10.18664/btie.78-79.282628>.

97. ТОП 9 мобільних додатків для організації подій в 2025: Chipsite. URL: <https://chipsite.com.ua/top-9-mobilnyh-dodatkov-dlya-organizacziyi-podij-v-2025/>.

98. Транченко Л. В., Транченко О. М. Вплив цифрової трансформації та технологій штучного інтелекту на ефективність праці й конкурентоспроможність персоналу індустрії гостинності. *Збірник наукових праць Уманського національного університету*. 2026. Вип. 108. Ч. 2: Економічні науки. С. 242-251. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-8240-2026-108-2-242-250>.

99. Транченко Л., Транченко О., Лопатюк Р. Системи мотивації та матеріального стимулювання в індустрії гостинності із застосуванням цифрових технологій. *Підприємництво і торгівля*. 2025. № 45. С. 86-99. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-45-11>.

100. Тринько Р. І. Методика економічних досліджень. Львів: Укр. технології, 1999. 356 с.

101. Труніна І., Босовська М. Інтегрована інформаційна платформа ревеню менеджменту підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4(51). С. 389-395. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-54>.

102. Трут О. О., Кравець О. В. Вплив штучного інтелекту на прийняття управлінських рішень в менеджменті підприємства. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2025. № 84. С. 83-91. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-08>.

103. Трут О.О., Вербова О. С. Менеджмент підприємництва в умовах трансформаційних змін: інноваційні підходи та динамічна адаптивність. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2026. № 85. С. 196-204. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-26>.
104. Трут О., Гнилянська О. Адаптація менеджменту до викликів «індустрії 4.0»: відмінності та стратегії. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2024. № 1 (111). С. 37-45. URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-1-5>.
105. Федішин І., Бойко А. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2023. Вип. 2 (29). С. 90-101. URL: <https://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23fibpih.pdf>.
106. Франів І. А., Василюк С. В., Франів В. А. Актуальні аспекти цифрової трансформації підприємств ресторанного напрямку на засадах інтеграції платформ онлайн-замовлень. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2026. № 85. С.291-295. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-39>.
107. Франів І. А., Василюк С. В., Франів В. А. Вплив штучного інтелекту на персоналізацію послуг у підприємствах індустрії гостинності. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2026. Вип. 2 (23). С. 454-457. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.23-66>.
108. Цвілій С., Жилко О., Зайцева В. Використання цифрових технологій в післявоєнному відновленні індустрії туризму. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2023. № 3 (95), С. 21-25. URL: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2023.3.3>.
109. Чмерук Г., Краліч В., Бурлакова І. Деякі аспекти цифрової трансформації підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 34. С. 97-101. URL: https://bses.in.ua/journals/2018/34_2018/21.pdf.

110. Чуєва І. Жестков С., Сидорук А. Сучасні тенденції розвитку онлайн бронювання туристичних послуг в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 27. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-11>.
111. Шейко В. М., Кушнарєнко Н. М. Організація та методика наукового-дослідницької діяльності : підручник. К.: Знання-Прес, 2003. 295 с.
112. Шинкаренко Л., Воропай Н., Шинкаренко А. Цифровізація як чинник сталого розвитку індустрії туризму та гостинності. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4 (55). С. 389-395. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-53>.
113. Янчук Т., Боєнко О. Відновлення та напрями розвитку туристичного бізнесу в Україні після закінчення російсько-української війни. *Three Seas Economic Journal*. 2023. № 4 (1). Р.98-104. URL: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2023-1-11>.
114. Abdel-Hamid T. A., Ahmed M. A., Zohry M. A., Elshabrawy G. A., Elgohary E. M. The role of digital transformation in improving customer satisfaction: An empirical study on Egyptian hotels. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*. 2022. Vol. 88(6), e12234. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/isd2.12234>.
115. Alrawadieh Z., Alrawadieh Z., Cetin G. Digital transformation and revenue management: Evidence from the hotel industry. *Tourism Economics*. 2021. Vol. 27(2). Pp. 328-345. URL: https://www.academia.edu/download/63481400/Digital_transformation_and_revenue_management_20200531-69911-wt65u1.pdf.
116. Barna M., Melnyk I. Pricing strategies in the revenue management system of hotel enterprise. *Economic and Regional Studies*. 2022. Vol. 15(3). Pp. 384-397. URL: <https://doi.org/10.2478/ers-2022-0026>.
117. Berger S., Denner M.-S., Roeglinger M. The Nature of Digital Technologies-Development of a Multi-Layer Taxonomy. *Research Papers*. 92. URL: https://aisel.aisnet.org/ecis2018_rp/92.
118. Boiko M., Bosovska M., Vedmid N., Melnychenko S. and Stopchenko Y. Digitalization: Implementation in the tourism business of Ukraine.

Problems and Perspectives in Management. 2022. Vol. 20(4). Pp. 24-41. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20\(4\).2022.03](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(4).2022.03).

119. Bosovska M., Boiko M., Bovsh L., Okhrimenko A. and Vedmid N. Foresight (prevision) of development of the tourist system in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2023. Vol. 21(4). Pp. 696-712. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.52](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.52).

120. But T. Identification of problems and post-war recovery of tourism in Ukraine. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2024. Vol. 1(27). P. 32-43. URL: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-1/27-0333>.

121. Catlin T., Lorenz J.-T., Sternfels B., Willmott P. A Roadmap for a Digital Transformation. *McKinsey & Company*. 2017. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/a-roadmap-for-a-digital-transformation>.

122. Chen S., Ou Y., Pu S., Bai O. Digital Transformation and Ambidextrous Innovation for Sustainable Growth: Evidence from Listed Tourism Firms in China. *Sustainability*. 2025. Vol. 17(13). 5923. URL: <https://doi.org/10.3390/su17135923>.

123. Cheng X., Xue T., Yang B., Ma B. A digital transformation approach in hospitality and tourism research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2023. Vol. 35(8). Pp. 2944-2967. URL: http://baojunma.com/file/2023_IJCHM_Cheng_et_al.pdf.

124. Çinaj V., Ruseti B. Information Systems Models in the Hotel Industry and Effects on the Economy (The case of Albania). *The Annals of the University of Oradea. Economic Sciences*. 2023. Vol. 21. Pp. 67-75. URL: <https://doi.org/10.61801/OUAESS.2021.1.09>.

125. Digital Maturity Assessment (DMA) Tool Frequently Asked Questions (FAQs). European Commission, EDIH. URL: https://european-digital-innovation-hubs.ec.europa.eu/system/files/2024-07/DMA-FAQ_30-07-2024.pdf.

126. Dzhyndzhoian V., Khodak O., Yakovleva-Melnyk N. Activation of digitization processes and introduction of innovative tools in the field of hospitality.

Challenges and Issues of Modern Science. 2024. Vol. 2. Pp. 409-421. URL: <https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/180>.

127. Elkhwesky Z, Elkhwesky E.F.Y. A systematic and critical review of Internet of Things in contemporary hospitality: a roadmap and avenues for future research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2023. Vol. 35. No. 2. Pp. 533-562. URL: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2022-0090>.

128. Gajić T., Petrović M.D., Pešić A.M., Conić M., Gligorijević N. Innovative Approaches in Hotel Management: Integrating Artificial Intelligence (AI) and the Internet of Things (IoT) to Enhance Operational Efficiency and Sustainability. *Sustainability*. 2024. Vol. 16 (17). URL: <https://doi.org/10.3390/su16177279>.

129. Garcia-Lopez A. M., Galindo-Pérez-de-Azpillaga L., Foronda-Robles C. The flow of digital transition: the challenges of technological solutions for hotels. *Social Indicators Research*. 2025. Vol. 1-24. URL: <https://doi.org/10.1007/s11205-024-03487-5>.

130. Gressin S. *The Marriott data breach*. FTC Consumer Advice. 2024. URL: <https://consumer.ftc.gov/consumer-alerts/2018/12/marriott-data-breach>.

131. Industry 4.0. The Future of Productivity and Growth in Manufacturing Industries / M. Rüßmann, M. Lorenz, P. Gerbert, M. Waldner et. al. Boston Consulting Group. April 2015. 20 p.

132. International Standard Industrial Classification of All Economic Activities (ISIC), REV.4. United Nations, 2008. URL: https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm_4rev4e.pdf.

133. Jin H., Zhang P., Yang L., Santiago-Iglesias E. Understanding the internet-famous tourist city: Interaction within digital technology in an accelerated society. *Cities*. 2025. Vol. 167. 106294. URL: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2025.106294>.

134. Ka X., Ying T., Tang J. A conceptual model for developing digital maturity in hospitality micro and small enterprises. *Journal of Theoretical and*

Applied Electronic Commerce Research. 2023. Vol. 18(3). Pp. 1511-1528. URL: <https://doi.org/10.3390/jtaer18030076>.

135. Khatri I. Information Technology in Tourism & Hospitality Industry: A Review of Ten Years' Publications. *Journal of Tourism & Hospitality Education*. 2019. Vol. 9. Pp. 74-87. URL: <https://doi.org/10.3126/jthe.v9i0.23682>.

136. Koshovyi B., Kubasiak M. Digitalization of Quality Management Practices in the Hospitality Industry as a Foundation for the Sustainable Development of the Regional Tourism Sector. *Академічні візії*. 2025. Vol. 46. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17390794>.

137. Lazić M., Bradić-Martinović A., Banović J. Digital skills in tourism and hospitality as a precondition for the sector resilient growth: The case of Serbia. *Hotel and Tourism Management*. 2023. Vol. 11(1). Pp. 25-40. URL: <https://doi.org/10.5937/menhottur2301025L>.

138. Lee M., Sisson A., Costa R., Bai B. Disruptive Technologies and Innovation in Hospitality: A Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Approach. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 2023. Vol. 47. URL: <https://doi.org/10.1177/10963480231156080>.

139. Li M., Fan Y., Guo C., Li X. Tourism prosperity and high-quality economic development. *International Review of Economics & Finance*. 2025. URL: <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104246>.

140. Mercan S., Akkaya K., Cain L. N., Thomas J.H. Security, Privacy and Ethical Concerns of IoT Implementations in Hospitality Domain. International Conferences on Internet of Things (iThings). 2020. Pp. 198-203. URL: <https://doi.org/10.1109/iThings-GreenCom-CPSCCom-SmartData-Cybermatics50389.2020.00048>.

141. NACE Rev. 2 - Statistical classification of economic activities: Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-manuals-and-guidelines/-/ks-ra-07-015>.

142. Neuhofer B., Buhalis D., Ladkin A. Technology as a Catalyst of Change: Enablers and Barriers of the Tourist Experience and Their Consequences.

Information and Communication Technologies in Tourism. 2015. Springer, Cham. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-319-14343-9_57.

143. Nikopoulou M., Kourouthanassis P., Chasapi G., Pateli A., Mylonas N. Determinants of digital transformation in the hospitality industry: Technological, organizational, and environmental drivers. *Sustainability*. 2023. Vol. 15(3), 2736. URL: <https://doi.org/10.3390/su15032736>.

144. Oliinyk O., Krasovskyi S., Vasylenko O., Prykhodko K., Pliuta O., Tonkykh O. Digitalization of business processes in the hospitality industry. *Economic Affairs*. 2022. No. 67(4s). Pp. 725-733. URL: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.4s.2022.6>.

145. Onyshchuk N.V., Postova V.V. Service activities in the hotel and restaurant business. *Modern engineering and innovative technologies*. 2023. Vol. 24(4). Pp. 79-82. URL: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2023-25-04-077>.

146. Panasenko N.L., Kalashnyk O.V., Tyshchenko O.V. Digital transformation of the hotel and restaurant business: the role of information systems in shaping modern service. *Modern engineering and innovative technologies*. 2025. Vol. 41, P. 1. Pp. 187-200. URL: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2025-41-01>.

147. Pukach Y. Characteristics of Information and Communication Activities of Enterprises in the Hospitality Industry. *Підприємництво, торгівля, маркетинг: стратегії, технології та інновації: тези доповідей VI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Київ, 27 травня 2023 р.)*. Київ: ДТЕУ, 2023. С. 92-96. URL: <https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/39560f60f7506e6d826e00989442a88b.pdf>.

148. Pukach Y. O. Analysis of the Management of the Development of Digital Technologies in Domestic Hospitality Industry Enterprises. *Сталий розвиток туризму на засадах партнерства: освіта, наука, практика: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 23-24 листопада 2023 р.)*. Львів: вид-во ЛТЕУ, 2023. С. 185-187. URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Turizm/Docs/2023_conference-tourism_2023.pdf.

149. Pukach Ya. O. Artificial Intelligence and Chatbots as Instruments of Digital Transformation of Hospitality Industry Enterprises. *Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Львів, 27-28 травня 2026 р.). Львів: вид-во ЛТЕУ, 2026. С. 403-404. URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Naukovo_Dosli_dna_Chastyna/Docs/2026/1_Zbirnik_26_vipravlenii_obkl.pdf.

150. Sanders R. *Digital inclusion, exclusion and participation*. Glasgow: Iriss, 2020. 34 p.

151. Schallmo D., Williams C., Boardman L. Digital transformation of business models – best practice, enablers, and roadmap. *International Journal of Innovation Management*. 2017. Vol 12. No 8. 17 p. URL: <https://doi.org/10.1142/S136391961740014X>.

152. Shin H., Perdue R. R. Customer Nontransactional Value Cocreation in an Online Hotel Brand Community: Driving Motivation, Engagement Behavior, and Value Beneficiary. *Journal of Travel Research*. 2021. Vol. 61(5). Pp. 1088-1104. URL: <https://doi.org/10.1177/00472875211024752>.

153. Stylianou C., Pericleous K. Reviewing the digital skills and readiness of hospitality and tourism graduates: a way of success. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*. 2025. Vol. 17(1). Pp. 11-21. URL: <https://doi.org/10.1108/WHATT-12-2024-0300>.

154. Talón-Ballesteros P., González-Serrano L., Soguero-Ruiz C., Muñoz-Romero S., Rojo-Álvarez J. L. Using big data from customer relationship management information systems to determine the client profile in the hotel sector. *Tourism Management*. 2018. Vol. 68. Pp. 187-197. URL: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.03.017>.

155. Tapscott Donald. *The Digital Economy*. McGraw-Hill. 1996. 342 p.

156. The OECD Going Digital Measurement Roadmap. 2022. DSTI/CDEP7/FINAL. URL: [https://one.oecd.org/document/DSTI/CDEP\(2022\)7/FINAL/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DSTI/CDEP(2022)7/FINAL/en/pdf).

157. Wahab I. Role of Information Technology in Tourism Industry: Impact and Growth. *International Journal of Innovative Research in Computer and Communication Engineering*. 2017. Vol. 5, Special Issue 2, Pp. 260-263. URL: https://www.researchgate.net/publication/363040658_Role_of_Information_Technology_in_Tourism_Industry_Impact_and_Growth.

ДОДАТОК А

Шановний експерте!

Львівський торговельно-економічний університет проводить експертне дослідження стану та ефективності процесів цифровізації підприємств індустрії гостинності в Україні.

Метою опитування є визначення рівня впровадження цифрових технологій, виявлення проблемних аспектів та бар'єрів цифрової трансформації, а також формування пропозицій щодо удосконалення інструментів державної політики розвитку цифрової економіки й підтримки цифровізації бізнесу у сфері гостинності. Просимо Вас надати відповіді на поставлені запитання. Отримані результати будуть використані виключно з науковою метою – для аналітичної характеристики сучасного стану цифровізації, обґрунтування напрямів розвитку індустрії гостинності в умовах цифрової економіки.

Щиро дякуємо за участь у дослідженні!

1. Як Ви оцінюєте загальний рівень цифровізації підприємств індустрії гостинності у регіоні? (0 – цифровізація відсутня, 10 – найвищий рівень)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2. На якому етапі цифрової трансформації, на Вашу думку, перебуває більшість підприємств індустрії гостинності у регіоні?

- початковий (базові сайти, офісні програми)
- середній (CRM, соціальні мережі, онлайн-бронювання)
- просунутий (ERP, big data, мобільні застосунки)
- інноваційний (AI, автоматизація, персоналізовані сервіси)

3. Які цифрові технології найбільш широко використовуються на Вашому підприємстві? (можна обрати не більше 3-х варіантів)

- CRM-системи
- ERP-системи
- онлайн-системи бронювання
- мобільні застосунки для гостей
- електронні платіжні системи та безконтактні сервіси
- штучний інтелект (чат-боти, рекомендаційні системи)
- big data та аналітика
- VR/AR-технології
- інші (вказіть)

4. Оцініть рівень використання цифрових технологій на Вашому підприємстві за напрямками (0 – відсутнє застосування, 1 – дуже низький рівень, 5 – дуже високий рівень):

Напрямок застосування	0	1	2	3	4	5
Бронювання та продаж послуг						
Маркетинг і просування						
CRM (управління споживачами)						
ERP (управління ресурсами)						
Фінанси та облік						
Управління персоналом						
Контроль якості сервісів						

5. Які цифрові канали комунікації, на Вашу думку, є найбільш ефективними для підприємств індустрії гостинності?

- вебсайт підприємства
- соціальні мережі

- месенджери
- e-mail-розсилки
- мобільні застосунки
- чат-боти
- інші (вкажіть)

6. Як Ви оцінюєте ресурсний потенціал (фінансовий стан, кадрові можливості, рівень інвестиційної спроможності та ін.) Вашого підприємства щодо впровадження цифрових технологій і реалізації цифрового маркетингу? (0 – відсутній, 10 – дуже високий рівень)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

7. Які інструменти цифрового маркетингу Ваше підприємство використовує найчастіше?

- SEO та контент-маркетинг
- таргетована реклама
- інфлюенсер-маркетинг
- онлайн-платформи бронювання
- партнерські програми
- інші (вкажіть)

8. Які, на Вашу думку, є найбільш поширені бар'єри впровадження цифрових технологій в індустрії гостинності? (можливі декілька варіантів)

- висока вартість впровадження (значні початкові інвестиції у програмне забезпечення та обладнання, висока вартість ліцензій, складність доступу до кредитів і грантів, сезонність доходів підприємств, що зменшує можливість вкладати кошти у цифровізацію);
- відсутність стратегічного бачення (брак цифрової стратегії, фрагментарне впровадження окремих рішень без інтегрованої концепції, відсутність відповідальних осіб/підрозділів, невміння оцінювати ефективність (ROI, KPI).);
- низька цифрова грамотність персоналу (недостатні IT-навички персоналу, опір змінам, висока плинність кадрів, відсутність системного навчання та часу на освоєння нових технологій);
- брак фінансування (
- технічна відсталість обладнання (застарілі комп'ютери, нестабільний інтернет, слабе Wi-Fi-покриття, несумісність старих систем із сучасними програмними рішеннями, низький рівень кіберзахисту);
- слабка інтеграція систем (використання розрізнених програмних продуктів (PMS, CRM, POS, бухгалтерія, OTA), відсутність єдиної бази даних гостей, дублювання інформації та труднощі зі створенням комплексної аналітики.);
- консервативність гостей (небажання користуватися мобільними ключами, чат-ботами чи self check-in, схильність до офлайн-бронювань та оплати готівкою, недовіра до онлайн-платежів і цифрових сервісів)
- інші (вкажіть)

9. Які напрями цифровізації, на Вашу думку, є перспективними у найближчі 3-5 років для індустрії гостинності? (можливі декілька варіантів)

- мобільні застосунки та self-service сервіси (Онлайн-бронювання, check-in/check-out без рецепції, мобільні ключі, замовлення послуг через смартфон, push-сповіщення)
- штучний інтелект і автоматизація (Чат-боти, віртуальні асистенти, автоматичне динамічне ціноутворення, AI-рекомендації для персоналізованого сервісу, роботизація окремих процесів)
- big data та прогнозна аналітика (Аналіз поведінки гостей і відгуків, прогнозування

попиту та сезонних трендів, оптимізація маркетингу й продажів)

- інтернет речей (IoT) (Smart-кімнати, керування освітленням та кліматом, енергозбереження, моніторинг обладнання для попередження поломок)
- VR/AR-технології (Віртуальні тури готелем чи туристичними об'єктами, AR-додатки для навігації, інтерактивні презентації)
- блокчейн (Прозорі та захищені платежі, smart-контракти для бронювання, програми лояльності, захист персональних даних)
- інші (вкажіть)

10. Чи має Ваше підприємство затверджену стратегію цифрової трансформації?

- так, на рівні корпоративної стратегії;
- частково (є окремі проекти та ініціативи);
- ні, стратегії немає.

11. На Вашу думку, наскільки цифровізація впливає на функціонування Вашого підприємства? (0 – відсутній вплив, 5 – сильний вплив).

Напрями	0	1	2	3	4	5
Зростання доходів						
Розширення споживчої бази						
Підвищення лояльності гостей						
Оптимізація витрат						
Продуктивність персоналу						
Якість сервісів						

12. Які інструменти державної політики Ви вважаєте найбільш ефективними для стимулювання цифровізації індустрії гостинності?

- фінансова підтримка (гранти, кредити, податкові пільги);
- навчальні програми та підвищення цифрової грамотності персоналу (Курси та тренінги для персоналу, сертифікація);
- державні програми цифрової трансформації регіонів (Регіональні стратегії, інтеграція у національні платформи);
- створення цифрової інфраструктури (Інтернет, дата-центри, Wi-Fi у туристичних кластерах).
- публічно-приватне партнерство (Smart-хаби, модернізація, концесії);
- інший варіант _____.

Ваш досвід роботи в індустрії гостинності (роки):

- 1-3 роки
- 4-5 років
- 6-10 років
- Більше 10 років

Сфера діяльності:

- Готельний бізнес
- Ресторанний бізнес
- Туристичні послуги
- Інший варіант

ДОДАТОК Б

Показники оцінювання інноваційно-цифрового розвитку підприємств індустрії гостинності: структурно-системний підхід

(авторська розробка)

Індикатори	Кількісне вираження показників	Характер впливу
<i>1. Інноваційна активність підприємств</i>		
1.1. Частка інноваційно активних підприємств у сфері тимчасового розміщення та організації харчування в Україні	%	Позитивний
1.2. Частка підприємств, що впроваджували технологічні інновації	%	Позитивний
1.3. Частка підприємств, що впроваджували організаційні та маркетингові інновації	%	Позитивний
1.4. Обсяг витрат на інновації	тис. грн у розрахунку на 1 підприємство індустрії гостинності	Позитивний
<i>2. Розвиток цифрової інфраструктури та онлайн-взаємодії</i>		
2.1. Частка підприємств, що використовують фіксований доступ до Інтернету	%	Позитивний
2.2. Частка підприємств, що мають веб-сайт	%	Позитивний
2.3. Частка підприємств, що забезпечують інтерактивну електронну взаємодію з споживачами	%	Позитивний
2.4. Частка підприємств, що використовують соціальні мережі для взаємодії з споживачами	%	Позитивний
2.5. Частка підприємств, що використовують хмарні сервіси	%	Позитивний
<i>3. Рівень цифрового управління та автоматизації бізнес-процесів</i>		
3.1. Частка підприємств, що використовують спеціалізоване ПЗ для обліку та управління	%	Позитивний
3.2. Частка підприємств, що використовують ERP-системи	%	Позитивний
3.3. Частка підприємств, що використовують CRM-системи	%	Позитивний
3.4. Частка підприємств, що використовують електронні платіжні системи та онлайн-еквайринг	%	Позитивний
<i>4. Рівень розвитку цифрової комерціалізації та онлайн-продажів</i>		
4.1. Частка підприємств, що отримують	%	Позитивний

Індикатори	Кількісне вираження показників	Характер впливу
замовлення через Інтернет		
4.2. Частка підприємств, що здійснювали е-комерцію	%	Позитивний
4.3. Частка обсягу реалізованої продукції (послуг), отриманого від електронної торгівлі, у загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств індустрії гостинності	%	Позитивний
<i>5. Рівень економічної ефективності інноваційної діяльності</i>		
5.1. Обсяг реалізованої інноваційної продукції (послуг) у розрахунку на одне підприємство, тис. грн	тис. грн у розрахунку на 1 підприємство індустрії гостинності	Позитивний
5.2. Частка реалізованої інноваційної продукції (послуг) у загальному обсязі реалізації, %	%	Позитивний
5.3. Частка підприємств, у яких інноваційна діяльність забезпечила зростання доходів,	у розрахунку на 1 грн реалізованої продукції	Позитивний
5.4. Темп зростання обсягу реалізації інноваційної продукції (послуг), %	%	Позитивний
5.5. Віддача інноваційних витрат (інноваційна ефективність)	коефіцієнт	Позитивний
5.6. Рентабельність інноваційної діяльності	%	Позитивний

ДОДАТОК В

Нормовані значення показників оцінювання інноваційно-цифрового розвитку підприємств індустрії гостинності

(побудовано на основі даних Державної служби статистики)

Індикатори	Роки									
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>1. Інноваційна активність підприємств</i>										
1.1. Частка інноваційно активних підприємств у сфері тимчасового розміщення та організації харчування в Україні	0,465	0,495	0,530	0,576	0,611	0,535	0,596	0,449	0,515	0,556
1.2. Частка підприємств, що впроваджували технологічні інновації	0,293	0,314	0,343	0,379	0,407	0,350	0,371	0,271	0,329	0,357
1.3. Частка підприємств, що впроваджували організаційні та маркетингові інновації	0,516	0,557	0,607	0,664	0,713	0,344	0,697	0,189	0,623	0,680
1.4. Обсяг витрат на інновації	0,004	0,004	0,005	0,006	0,006	0,006	0,007	0,004	0,005	0,005
<i>2. Розвиток цифрової інфраструктури та онлайн-взаємодії</i>										
2.1. Частка підприємств, що використовують фіксований доступ до Інтернету	0,510	0,535	0,560	0,614	0,595	0,596	0,596	0,710	0,939	0,943
2.2. Частка підприємств, що мають веб-сайт	0,543	0,554	0,597	0,591	0,608	0,560	0,562	0,563	0,587	0,750
2.3. Частка підприємств, що забезпечують інтерактивну електронну взаємодію з споживачами	0,185	0,219	0,260	0,319	0,383	0,481	0,573	0,535	0,640	0,710
2.4. Частка підприємств, що використовують соціальні мережі для взаємодії з споживачами	0,488	0,529	0,581	0,645	0,712	0,827	0,898	0,860	0,931	0,971
2.5. Частка підприємств, що використовують хмарні сервіси	0,214	0,253	0,301	0,369	0,443	0,557	0,664	0,619	0,741	0,821
<i>3. Рівень цифрового управління та автоматизації бізнес-процесів</i>										
3.1. Частка підприємств, що використовують спеціалізоване ПЗ для обліку та управління	0,587	0,607	0,640	0,687	0,726	0,792	0,840	0,813	0,864	0,902
3.2. Частка підприємств, що використовують ERP-системи	0,310	0,349	0,377	0,413	0,448	0,498	0,537	0,189	0,278	0,331
3.3. Частка підприємств, що використовують CRM-системи	0,114	0,130	0,152	0,174	0,201	0,239	0,277	0,174	0,196	0,250
3.4. Частка підприємств, що використовують електронні платіжні системи та онлайн-еквайринг	0,325	0,333	0,342	0,355	0,385	0,610	0,636	0,680	0,906	0,993
<i>4. Рівень розвитку цифрової комерціалізації та онлайн-продажів</i>										
4.1. Частка підприємств, що отримують замовлення через Інтернет	0,132	0,149	0,192	0,217	0,234	0,346	0,371	0,473	0,638	0,757
4.2. Частка підприємств, що здійснювали е-комерцію	0,072	0,089	0,111	0,105	0,114	0,206	0,249	0,363	0,472	0,641
4.3. Частка обсягу реалізованої продукції (послуг), отриманого від електронної торгівлі, у	0,007	0,012	0,011	0,011	0,018	0,025	0,047	0,082	0,118	0,148

Індикатори	Роки									
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств індустрії гостинності										
<i>5. Рівень економічної ефективності інноваційної діяльності</i>										
5.1. Обсяг реалізованої інноваційної продукції (послуг) у розрахунку на одне підприємство, тис. грн	0,229	0,246	0,264	0,282	0,300	0,289	0,307	0,329	0,386	0,418
5.2. Частка реалізованої інноваційної продукції (послуг) у загальному обсязі реалізації, %	0,419	0,452	0,484	0,516	0,565	0,532	0,581	0,629	0,742	0,790
5.3. Частка підприємств, у яких інноваційна діяльність забезпечила зростання доходів,	0,607	0,661	0,679	0,714	0,750	0,446	0,714	0,375	0,625	0,964
5.4. Темп зростання обсягу реалізації інноваційної продукції (послуг), %	0,124	0,419	0,387	0,366	0,339	0,011	0,554	0,005	0,935	0,446
5.5. Віддача інноваційних витрат (інноваційна ефективність)	0,621	0,636	0,697	0,788	1,091	0,212	0,485	0,121	0,455	0,697
5.6. Рентабельність інноваційної діяльності	0,653	0,682	0,716	0,750	0,784	0,091	0,727	0,034	0,886	0,920

ДОДАТОК Д

**Сценарні параметри розвитку чинників інноваційно-цифрової
активності підприємств індустрії гостинності України у перспективі
2028-2032 рр. (авторські розрахунки)**

Індикатор	Фактичні дані				Прогнозні дані		
	2015	2020	2022	2024	2028	2030	2032
Капітальні інвестиції у розрахунку на одне підприємство сфери індустрії гостинності, тис. дол США	0,843	1,014	1,147	1,028			
	Оптимістичний				1,27	1,41	1,56
	Тенденційний				1,13	1,19	1,25
	Песимістичний				0,97	0,93	0,89
Темпи зростання обсягів реалізованої продукції підприємствами сфери індустрії гостинності	1,056	0,716	0,741	1,017			
	Оптимістичний				1,33	1,45	1,57
	Тенденційний				1,09	1,13	1,17
	Песимістичний				0,97	0,95	0,93
Індекс легкості ведення бізнесу	0,52	0,59	0,41	0,56			
	Оптимістичний				0,66	0,72	0,78
	Тенденційний				0,60	0,62	0,64
	Песимістичний				0,52	0,50	0,48
Темпи зростання кількості підприємств у сфері гостинності	1,06	1,03	0,83	1,08			
	Оптимістичний				1,16	1,20	1,24
	Тенденційний				1,08	1,10	1,12
	Песимістичний				0,99	0,97	0,95
Темпи зростання валової доданої вартості створеної на підприємствах індустрії гостинності	1,04	0,87	0,61	1,21			
	Оптимістичний				1,07	1,13	1,17
	Тенденційний				1,06	1,10	1,14
	Песимістичний				0,86	0,82	0,78
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,562	0,601	0,605	0,660			
	Оптимістичний				0,73	0,77	0,81
	Тенденційний				0,67	0,68	0,69
	Песимістичний				0,61	0,59	0,57

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Статті у наукових фахових виданнях України:

1. Пукач Я. Напрямки впровадження цифрових технологій у готельному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2024. №60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-68> (0,6 друк. арк.).
2. Пукач Я. О. Концептуальні засади цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 79. С. 227-231. <https://doi.org/10.32782/infrastruct79-38> (0,53 друк. арк.).
3. Пукач Я. О. Цифрова трансформація підприємств в умовах макроекономічних шоків: концептуальний вимір. *Академічні візії*. 2025. №47. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17431474> (0,64 друк. арк.).
4. Пукач Я. О. Розвиток підприємств індустрії гостинності в епоху цифровізації: стан, проблеми та перспективи. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. № 46. С. 434-445. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1827> (0,63 друк. арк.).

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

1. Pukach Y. Characteristics of Information and Communication Activities of Enterprises in the Hospitality Industry. *Підприємництво, торгівля, маркетинг: стратегії, технології та інновації*: тези доповідей VI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Київ, 27 травня 2023 р.). Київ: ДТЕУ, 2023. С. 92-96. (0,17 друк. арк.)
2. Пукач Я. О. The Conceptual Basis Functional Structure Characteristics of the Hotel Industry. *Інновації, тренди та виклики в індустрії гостинності*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 4-5 травня 2023 р.). Львів: вид-во ЛТЕУ, 2023. С. 129-131. (0,17 друк. арк.).
3. Пукач Я. О. The prerequisites and state of the hospitality industry enterprises in the era of digitization. *Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 01-02 червня 2023 р.).

Львів: вид-во ЛТЕУ, 2023. С. 224-226. (0,17 друк. арк.).

4. Pukach Y. O. Analysis of the Management of the Development of Digital Technologies in Domestic Hospitality Industry Enterprises. *Сталий розвиток туризму на засадах партнерства: освіта, наука, практика*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 23-24 листопада 2023 р.). Львів : вид-во ЛТЕУ, 2023. С. 185-187. (0,17 друк. арк.).

5. Пукач Я.О. Ідентифікація інструментів інформатизації бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності. *Сталий розвиток туризму на засадах партнерства: освіта, наука, практика*: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів-Варшава, 15-16 травня 2025 р.). Львів : вид-во ЛТЕУ, 2025. С. 230-232 (0,17 друк. арк.).

6. Пукач Я. О. Цифрова трансформація підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану: виклики та можливості. *Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 29-30 травня 2025 р.). Львів : вид-во ЛТЕУ, 2025. С. 244-245. (0,12 друк. арк.).

7. Pukach Ya. O. Artificial Intelligence and Chatbots as Instruments of Digital Transformation of Hospitality Industry Enterprises. *Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 27-28 травня 2026 р.). Львів : вид-во ЛТЕУ, 2026. С. 403-404. (0,12 друк. арк.).

ДОВІДКИ ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ



АГЕНЦІЯ
РЕГІОНАЛЬНОГО
РОЗВИТКУ

УСТАНОВА «АГЕНЦІЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ»

ЄДРПОУ 44963925, 79008, м. Львів, вул. Винниченка В., 18

E-mail: arlvivregion@gmail.com

№ 4/4 від 21.10.2025 р.

ДОВІДКА

про використання результатів наукового дослідження «Цифровізація підприємств індустрії гостинності як чинник інноваційного розвитку регіональної економіки»

Агенція регіонального розвитку висловлює вдячність за надані аналітичні матеріали та результати дослідження (автор Пукач Я. О.), присвяченого вивченню тенденцій цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності України в умовах глобальної діджиталізації економіки. Результати дослідження використано при підготовці регіональних рекомендацій і стратегічних аналітичних матеріалів Агенції щодо формування проєкційних пропозицій для програм підтримки малого та середнього бізнесу у галузі туризму, ресторанного і готельного бізнесу; удосконалення системи регіонального моніторингу цифрової зрілості підприємств сфери послуг.

Отримані результати дали змогу глибше проаналізувати стан і тенденції цифровізації підприємств індустрії гостинності, рівень поширення штучного інтелекту, аналітики великих даних, електронної торгівлі, а також ідентифікувати проблемні зони (низький рівень кібербезпеки та нерівномірність цифрової зрілості між готельним і ресторанним підсекторами).

На основі висновків дослідження фахівцями Агенції розроблено аналітичні пропозиції до оновленої Стратегії розвитку туризму та рекреації регіону до 2030 року, а також започатковано підготовку проєктів цифрових інноваційних хабів для підтримки підприємств у сфері гостинності.

В.о. директора



Ірина ТИМЕЧКО



АГЕНЦІЯ
РЕГІОНАЛЬНОГО
РОЗВИТКУ

**ЛЬВІВСЬКИЙ
ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

вул. Туган-Барановського, 10,
Львів, Україна, 79005
тел.: +38 (032) 275 65 50; 295 81 02
факс: +38 (032) 295 81 02
e-mail: lute@lute.lviv.ua



**LVIV UNIVERSITY
OF TRADE
AND ECONOMICS**

10, Tuhan-Baranovskoho street,
Lviv, Ukraine, 79005
tel.: +38 (032) 275 65 50; 295 81 02
fax: +38 (032) 295 81 02
e-mail: lute@lute.lviv.ua

26.12.2025р. № 319/16

на № _____

ДОВІДКА

**про впровадження науково-прикладних розробок з дослідження науково-методичних засад цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності, які виконані в межах дисертаційної роботи
ПУКАЧА Ярослава Олексійовича**

Результати наукових досліджень Пукача Я. О. використані під час виконання науково-дослідних тем Львівського торговельно-економічного університету, а саме:

– “Інституційно-інформаційний механізм стратегічного розвитку індустрії гостинності” (номер державної реєстрації 0117U002091), у межах якої автором ідентифіковано механізми та інструменти, що забезпечують ефективну реалізацію стратегічних ініціатив цифрової трансформації в індустрії гостинності;

– “Формування теоретико-методологічного забезпечення розвитку і функціонування туристичної галузі України в умовах євроінтеграції” (номер державної реєстрації 0117U002092), у межах якої запропоновано цілеорієнтований підхід до аналізу проблем цифрового розвитку індустрії гостинності як складової туристичної галузі України, що дозволяє визначити цілі управління в синергії політики органів влади та менеджменту підприємств.

Проректор з наукової роботи
Львівського торговельно-економічного
університету, д.е.н., професор



СЕМАК Богдан

www.lute.lviv.ua



ГОТЕЛЬ ЛЬВІВ

ТОВ "Готель Львів"
79019, м. Львів, пр. В. Чорновола, 7
7, Chornovola Ave., Lviv, 79019
тел.: (032) 240-83-83, (032) 240-85-55
тел. ресторану: (032) 240-82-82
факс: (032) 242-35-55
www.hotel-lviv.com.ua
e-mail: hotel-lviv@ukr.net

№ 15/02 від 14.05.2026 р.

Д О В І Д К А

про впровадження результатів дисертаційного дослідження "Науково-методичні засади цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності" ПУКАЧА Ярослава Олексійовича

Результати дослідження Пукача Я. О. на тему "Науково-методичні засади цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності" використано в практичній діяльності ТОВ "Готель "Львів" при обґрунтуванні рішень щодо впровадження цифрових технологій.

Зокрема, враховано:

- рекомендації щодо формування інформаційно-аналітичної бази для ідентифікації поточних і перспективних тенденцій цифрового розвитку готельного підприємства на основі оцінки фінансово-економічних показників, що впливають на рівень його цифрової активності;
- підходи до моніторингу інформаційно-комунікаційної діяльності підприємства, що ґрунтується на експертному опитуванні та оцінюванні рівня цифрової зрілості з подальшою інтерпретацією даних через систему узагальнених показників та SWOT-аналіз.

Застосування результатів дослідження сприяє підвищенню ефективності діяльності ТОВ "Готель "Львів", активізації його цифрової трансформації та формуванню передумов для успішної інтеграції у міжнародний простір.



Директор ТОВ "Готель "Львів"

Леся Хильченко



79034, Львів, вул. Панаса Мирного, 24А,
+380 50 032 3500, gm@tulipresidenceslviv.com

№ 12 від 09.06.2026 р.
видана на вимогу (ЛТЕУ)

ДОВІДКА **про впровадження результатів дисертаційного дослідження**

Довідка видана *Пукачу Ярославу Олексійовичу*, аспіранту Львівського торговельно-економічного університету, про те, що результати його дисертаційної роботи на тему "Науково-методичні засади цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності" знайшли практичне застосування у діяльності нашого готелю Tulip Residences Lviv (ТОВ «ПНЛ Менеджмент»).

Зокрема, запропоновані автором інструменти інформатизації бізнес-процесів дозволили оцінити рівень цифрової зрілості підприємства, а впровадження деяких з них в практичну діяльність сприяли оптимізації використання ресурсів (у першу витрат на персонал), підвищенню прозорості управлінських рішень, зменшенню залежності від людського чинника, та – як ми справді зауважили – у певній мірі сформували нову якість клієнтського досвіду.

Проведені дослідження щодо цифрової грамотності персоналу нашого готелю та оцінки його цифрової інклюзії й ексклюзії сприяли перегляду і часткового коригування стандартів професійних компетентностей працівників (посадових інструкцій та тренінгових програм), та їх оцінки при прийомі на роботу кандидатів як на посади лінійного так і менеджерського рівня.

З повагою,
Керуюча готелем



Олена Касека

ЛЬВІВСЬКИЙ
ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

вул. Туган-Барановського, 10,
Львів, Україна, 79005
тел.: +38 (032) 275 65 50; 295 81 02
факс: +38 (032) 295 81 02
e-mail: lute@lute.lviv.ua



LVIV UNIVERSITY
OF TRADE
AND ECONOMICS

10. Tuhan-Baranovskoho street,
Lviv, Ukraine, 79005
tel.: +38 (032) 275 65 50; 295 81 02
fax: +38 (032) 295 81 02
e-mail: lute@lute.lviv.ua

12.12.2025 р. № 301/16

на № _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження «Науково-методичні засади цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності», Пукача Ярослава Олексійовича в освітній процес Львівського торговельно-економічного університету

Основні положення дисертаційної роботи Я. О. Пукача використані при розробці підручників, навчальних посібників, навчально-методичного забезпечення, дистанційних курсів і викладанні освітніх компонент «Інтерактивні технології в туризмі», «Інноваційні технології в туризмі», «Інноваційні технології в готельно-ресторанній справі», «Ревеню менеджмент». Зокрема, в освітній процес впроваджено такі результати: уточнене трактування сутності цифрової трансформації підприємств та її ролі у формуванні конкурентних переваг; науково-методичні підходи до оцінювання рівня цифрової трансформації, включно з показниками цифрової інфраструктури, автоматизації бізнес-процесів і цифрових комунікацій, що використано у лекційних модулях і практичних заняттях; результати аналізу стану та передумов цифровізації підприємств індустрії гостинності, які застосовуються як аналітична база для кейс-завдань; систему інструментів інформатизації бізнес-процесів (ERP, CRM, PMS, автоматизація сервісних операцій), інтегровану в навчальні модулі з цифрового управління підприємствами в готельно-ресторанній справі.

Матеріали дослідження застосовуються при виконанні індивідуальних завдань, формуванні тестових завдань і ситуаційних вправ, що посилює практичну орієнтацію підготовки фахівців для сфери туризму та готельно-ресторанного бізнесу.

Проректор з наукової роботи
Львівського торговельно-економічного
університету, д.е.н., проф.



Б. Б. Семак