

УДК 338.48

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.81-53>**Матвійчук Л.Ю.**

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Луцький національний технічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1694-6178>

Поліщук В.Л.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Луцький національний технічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8375-9705>

Подольак В.М.

кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Луцький національний технічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8521-1258>

Matviichuk Liudmyla

Doctor of Economic Sciences, Professor
Head of the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business
Lutsk National Technical University

Polishchuk Vitalii

Candidate of Economic Sciences
Associate Professor at the Department of Tourism and
Hotel and Restaurant Business
Lutsk National Technical University

Podoliak Volodymyr

Candidate of Technical Sciences, Docent
Associate Professor at the Department of Tourism and
Hotel and Restaurant Business
Lutsk National Technical University

ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ ГОТЕЛЬНОЇ ЕКОСИСТЕМИ РЕГІОНУ НА ОСНОВІ БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ

FORMATION OF THE DIGITAL HOTEL ECOSYSTEM OF THE REGION BASED ON BUSINESS MODELING

У статті розглянуто особливості формування цифрової готельної екосистеми регіону на основі бізнес-моделювання в умовах цифрової трансформації економіки та децентралізації ринку гостинності. Визначено ключові фактори трансформації готельної індустрії України, структуру ринку в 2024 році, проаналізовано світові практики цифровізації та адаптацію їх до українських реалій. Запропоновано концепцію проекту «Smart Hospitable Ukraine» як інструмент стратегічного управління цифровими процесами у сфері гостинності. Обґрунтовано поетапну бізнес-модель цифрової екосистеми, що включає інституційну розробку, навчання персоналу, сертифікацію готелів та публічне представлення цифрової інфраструктури для сталого регіонального розвитку.

Ключові слова: бізнес-моделювання, цифрова трансформація, готельні підприємства, сталий розвиток, проектування, дестинація.

The article considers the current scientific and practical problem of forming a digital hotel ecosystem in the region in the context of the strengthening of the digital transformation of the national economy, the globalization of tourist flows, as well as the growing importance of innovations in the service sector. The issue of modernization of the hotel business is gaining particular importance in the context of decentralization, the implementation of European standards and the general trend towards the use of digital platforms and services in daily interaction between business, the state and the consumer. Traditional models of organizing the hotel business are increasingly proving to be ineffective in conditions of high competition, instability of the market environment and changes in

consumer behavior, which necessitates the need for new approaches to strategic management of the hotel sector. The study pays special attention to the challenges faced by small and medium-sized hotel enterprises at the regional level, in particular: insufficient level of digital maturity, weak coordination between industry actors, fragmented use of IT tools, limited investment resources and unstructured communication with tourists. In this context, there is a need to form a holistic digital ecosystem that would unite hotel enterprises, local governments, IT companies, educational institutions and other stakeholders on the basis of a single methodological and digital basis. The article highlights the issue of choosing relevant business models that are capable of ensuring the strategic integration of ecosystem elements. The feasibility of using modern business modeling tools that allow structurally reflecting the main blocks of the digital ecosystem, from the value proposition and consumer segments to communication channels, partnerships, resource provision and sources of income, is substantiated. Considerable attention is paid to the methodological justification of the structure of the stages of implementing the digital ecosystem in the format of the "Smart Hospitable Ukraine" project, which involves the formation of a technical, organizational, educational and regulatory framework of the digital environment for the hotel market of the region.

Keywords: business modeling, digital transformation, hotel enterprises, sustainable development, designing, destination.

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки особливої актуальності набуває проблема формування інноваційних підходів до організації діяльності підприємств сфери гостинності. Традиційні моделі управління готельним бізнесом дедалі більше поступаються місцем цифровим платформам, сервісам на основі штучного інтелекту, мобільним додаткам і хмарним рішенням, що об'єднують суб'єктів туристичного ринку в інтегровані екосистеми. У більшості регіонів України цифровізація готельного господарства має фрагментарний характер і не спирається на цілісні бізнес-моделі, які б забезпечували сталий розвиток, конкурентоспроможність і взаємодію між усіма учасниками туристичної інфраструктури [2].

Складність проблеми посилюється недостатнім рівнем методичного та інституційного забезпечення процесів цифрової трансформації готельного сектору на регіональному рівні. Брак системного бізнес-моделювання унеможливує стратегічне планування, ефективну комунікацію між малими і середніми підприємствами індустрії гостинності, органами місцевого самоврядування, освітніми установами та ІТ-компаніями. Отже, виникає необхідність у науковому обґрунтуванні підходів до формування цифрової готельної екосистеми регіону на основі сучасних інструментів бізнес-моделювання, що дозволить оптимізувати управлінські процеси та сприятиме розвитку смарт-туризму, персоналізації послуг, підвищенню якості сервісу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання бізнес-моделювання привертає увагу багатьох науковців. Так, дослідження Барної М. та Мельник І. [2] зосереджене на формуванні стратегії цифровізації готельно-ресторанного бізнесу, з акцентом на важливості інформаційних та сервісних компонентів у цифровому середовищі. У праці Благодир Л. [3] розглянуто цифрові бізнес-екосистеми як інструменти координації економічної взаємодії та специфічної організаційної форми сучасного бізнес-середовища.

У монографії Власенко І., Рябенка М. та Лук'янець А. [4] простежується еволюція готельного господарства як складової економіки держави, а також окреслюються виклики, пов'язані з трансформацією ринку під впливом цифрових інновацій. Галицька І. [5] у своєму дослідженні аналізує використання digital-інструментів в управлінні підприємствами сфери

послуг, зокрема готельно-ресторанного сегмента, що створює основу для розробки якісних сервісів та інтелектуальної аналітики попиту.

У своїй праці Павленчик Н., Павленчик Ф. та Цімура М. [6] розглядають цифрову стратегію та інвестиційні моделі в HoReCa-секторі України, виокремлюючи три сценарії цифрового інвестування: консервативний, оптимізаційний і проривний. Вони обґрунтовують необхідність адаптивного бюджетування для інтеграції гібридних активів, орієнтованих на розвиток цифрової стратегії готельного бізнесу.

Дослідження Шейко Ю. [8] зосереджено на важливості впровадження цифрових HR-технологій, гейміфікації, емоційного інтелекту в управлінські процеси, що сприяє підвищенню мотивації працівників, формуванню лояльності до бренду роботодавця та оптимізації процесів добору й утримання кадрів. Щербакова Н. [9] аналізує стан туристичної сфери України в контексті післявоєнного відновлення, виокремлюючи цифровізацію як один з основних механізмів стабілізації та зростання регіонального туризму.

У своєму дослідженні Troisi O., Visvizi A., Grimaldi M. [10] представили концептуальну модель, яка систематизує основні вимірювання цифрових бізнес-моделей для готельних екосистем, орієнтованих на дані. Автори зазначають, що застосування DDBM (data-driven business models) стимулює інновації, зокрема для малих і середніх підприємств, через використання даних для стратегічного управління та підвищення якості сервісу.

У праці Zentner H., Gracan D., Sotosek M. [11] досліджено сутність і специфіку цифрових бізнес-моделей в онлайн-бронюванні, зокрема моделі віртуальних операторів. Автори аналізують основні компоненти таких моделей – роль платформи, мережеві ефекти, знижена маржинальність та структуровані елементи бізнес-моделі згідно Osterwalder Canvas.

Сьогодні існує поєднання міжнародних теоретичних моделей та локальних прикладних розробок розвитку готельного сервісу. Проте спостерігається дефіцит комплексних рамок, які б поєднували інституційно-економічний підхід, стратегію інвестування, технологічні та дані-орієнтовані моделі, а також практичні кейси. Такий підхід створює простір для інтеграції бізнес-моделювання зі стратегічно-інституційним аспектом та даними як основного ресурсу формування регіональної цифрової готельної екосистеми.

Формулювання завдання дослідження. Метою статті є обґрунтування підходів до формування цифрової готельної екосистеми регіону на основі сучасних інструментів бізнес-моделювання з урахуванням потреб цифрової трансформації, інтеграції локальних учасників туристичного ринку та підвищення конкурентоспроможності готельного бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний готельний бізнес в Україні перебуває в умовах глибокої трансформації, зумовленої викликами цифрової епохи, зміною споживчих очікувань і необхідністю адаптації до нових реалій внутрішнього та міжнародного туризму. В умовах обмеженого інвестиційного середовища та високої конкуренції між суб'єктами індустрії гостинності актуальним стає питання підвищення якості сервісу та впровадження інноваційних підходів до організації діяльності готелів на основі цифрових технологій та стратегічного бізнес-моделювання [7].

Аналіз структури діючих готелів України у 2024 році засвідчує переважання малих і середніх незалежних готельних закладів, які формують 80% ринку [1]. Таке середовище створює значні можливості для розвитку регіональних цифрових готельних екосистем, побудованих на принципах взаємодії, спільного доступу до цифрових ресурсів і підтримки конкурентоспроможності за рахунок кооперації, а не лише масштабів. У цьому контексті важливого значення набуває розробка ефективних моделей цифрової трансформації готельного сектора, які враховують особливості регіонального ринку та потенціал інституційної взаємодії, зокрема через використання сучасних бізнес-моделей (рис. 1).

Більшість готельного фонду України припадає на незалежні, тобто різні готелі, які складають 80% від загальної кількості закладів (1580 одиниць), що свідчить про домінування малого та середнього бізнесу в індустрії гостинності, який зазвичай характеризується обмеженими ресурсами, нижчим рівнем цифровізації та високою залежністю від локального ринку.

Другою за чисельністю групою є мотелі, їх частка у 2024 році складала 10% (189 одиниць), що свідчить про значну популярність транзитних подорожей в Україні, особливо в регіонах, що розташовані поблизу міжнародних трас або туристичних маршрутів. Національні готельні мережі охоплюють лише 5% ринку (100 готелів), що демонструє поки що недостатню розвиненість вітчизняних франчайзингових і корпоративних готельних форматів, а також потенціал для їхнього подальшого зростання.

Хостели, які здебільшого орієнтовані на молодіжний туризм і бюджетне розміщення, займають 4% (76 одиниць), що свідчить про нішевий характер цього сегменту в Україні. Найменшу частку ринку займають міжнародні мережеві готелі – лише 1% (22 одиниці), що підтверджує обмежену присутність глобальних готельних брендів на українському ринку, зосереджену переважно у великих містах чи курортних центрах. Загалом, представлена структура свідчить про фрагментарність ринку та високий рівень децентралізації, що, з одного боку, ускладнює стандартизацію та цифрову інтеграцію, але з іншого – відкриває можливості для створення регіональних цифрових екосистем на основі кооперації та спільних платформ.

Трансформація готельної індустрії України відбувається під багатофакторним впливом, де поєднуються



Рис. 1. Структура діючих готелів України у 2024 році

Джерело: [1].

глобальні імперативи, регіональні особливості та потреби споживачів [8], що вимагає цілісного стратегічного підходу до управління розвитком досліджуваної сфери, орієнтованої на цифровізацію, адаптацію до ринку та сталий розвиток (таблиця 1).

Зовнішні фактори охоплюють геополітичну ситуацію, процеси європейської інтеграції та глобальні туристичні тренди та сприяють переорієнтації готельного бізнесу України на внутрішній ринок, зумовлюючи адаптацію до нових умов мобільності та інтеграцію європейських стандартів обслуговування. Економічні фактори включають інфляційні процеси, зниження купівельної спроможності населення та зміну структури інвестиційних потоків, що зумовлює скорочення зовнішніх інвестицій і актуалізує необхідність орієнтації на локальні фінансові й матеріальні ресурси при розвитку готельних проєктів. Технологічні фактори пов'язані з цифровізацією, автоматизацією обслуговування та широким впровадженням онлайн-платформ. Їхній вплив проявляється в оптимізації управлінських процесів, розширенні можливостей CRM-систем і розвитку мобільних сервісів для гостей, що, в свою чергу, підвищує ефективність і якість готельного обслуговування. Правові фактори охоплюють оновлення нормативної бази, запровадження європейських директив та децентралізаційні процеси. Ці зміни вимагають гармонізації українського законодавства індустрії гостинності та більшої гнучкості готельного бізнесу до регуляторних змін. Соціальні фактори відображають нові очікування споживачів – зростає попит на безпечні, інклюзивні та екологічно відповідальні послуги, що зумовлює переорієнтацію готельного сервісу на потреби гостя, розвиток сталих практик і розширення спектру сервісів, пов'язаних із безпекою, гігієною та екоорієнтованим відпочинком. Внутрішні фактори включають стан інфраструктури, кадровий потенціал і брендованість територій. Вони визначають потребу у підвищенні якості інфраструктурного забезпечення, професійній підготовці персоналу та підтримці локальних ініціатив, спрямованих на створення конкурентних регіональних туристичних продуктів.

Таким чином, сучасна готельна індустрія переживає стрімку трансформацію під впливом глобалізації,

цифрових технологій та зміни поведінки споживачів. В умовах євроінтеграції та зростаючого туристичного потенціалу Україна має нагальну потребу в модернізації готельного сектора відповідно до міжнародних стандартів. Проведений аналіз дозволив визначити пропозиції трансформації готельної індустрії України на основі розвитку світового ринку готельних послуг (таблиця 2).

Одним із визначальних векторів трансформації є цифровізація готельних послуг. Впровадження онлайн-бронювання, мобільних додатків, безконтактного обслуговування сприятиме підвищенню зручностей для гостей, прискоренню процесів та зниженню витрат. Українські готельні мережі, зокрема Reikartz та Premier Hotels, впроваджують подібні інструменти з метою залучення молодіжної та бізнес-аудиторії [5; 8].

Міжнародна стандартизація передбачає адаптацію до вимог глобальних готельних брендів на основі якості номерного фонду, санітарних норм, рівня сервісу. Прикладом є мережеві готелі Radisson Blu чи InterContinental. Уніфікація стандартів у регіональних закладах, особливо на туристичних маршрутах Карпат і узбережжя Чорного моря, підвищить їхню привабливість для іноземних туристів.

Професіоналізація персоналу готелів є важливим фактором конкурентоспроможності. Світова практика (Accor Academy, Marriott Training Program) вказує на необхідність постійного підвищення кваліфікації [9]. В Україні це потребує розвитку регіональних центрів навчання для співробітників малих готелів у великих містах – Львові, Одесі, Києві.

Екологізація готельного бізнесу зумовлена зростанням запиту на сталий туризм. Впровадження енергоефективних технологій, систем сортування відходів та сертифікації типу Green Key, як у Scandic Hotels чи Ibis Styles, має практичне відображення в реаліях, зокрема, у впровадженні «зелених» рішень у готелях Західної України, орієнтованих на європейського туриста [10].

Розвиток франчайзингу та брендування, передбачає приєднання до міжнародних мереж (Holiday Inn, Wyndham, Radisson) відкриває доступ до технологій, інвестицій та підвищення впізнаваності. Український досвід свідчить про поступову експансію таких брендів у Львові, Харкові, Дніпрі [10].

Таблиця 1

Основні фактори трансформації готельної індустрії України

Група факторів	Конкретні фактори	Вплив на трансформацію
Зовнішні фактори	геополітична ситуація, євроінтеграція, глобальні туристичні тренди	переорієнтація на внутрішній ринок, імплементація європейських стандартів
Економічні фактори	інфляція, зниження купівельної спроможності, потоки інвестицій	зменшення зовнішніх інвестицій, орієнтація на локальні ресурси
Технологічні фактори	цифровізація, автоматизація сервісу, онлайн-платформи	оптимізація процесів, розвиток CRM, мобільних сервісів
Правові фактори	оновлення нормативної бази, європейські директиви, децентралізація	необхідність гармонізації законодавства
Соціальні фактори	очікування споживачів, попит на безпечні та екопослуги	орієнтація на споживача і сталість
Внутрішні фактори	інфраструктура, кадри, брендинг територій	потреба у підвищенні якості, підтримці місцевих ініціатив

Джерело: складено авторами на основі [3; 4; 6; 8]

Таблиця 2

Трансформація готельної індустрії України на основі розвитку світового ринку

Сфера трансформації	Напрямок змін	Очікуваний ефект	Світові готелі	Доцільності застосування в Україні
Цифровізація послуг	Впровадження онлайн-бронювання, мобільних додатків, безконтактного сервісу	Підвищення зручності для гостей, оптимізація витрат, прискорення обслуговування	Hilton Digital Key, Marriott Bonvoy App	Впровадження для підвищення лояльності молодіжних і бізнес-гостей
Міжнародна стандартизація	Адаптація до вимог світових брендів: якість номерного фонду, санітарія, сервіс	Покращення репутації, залучення іноземних гостей, конкурентоздатність	Radisson Blu, InterContinental	Уніфікація стандартів у регіональних готелях на туристичних маршрутах Карпат та узбережжя Чорного моря
Професіоналізація персоналу	Запровадження міжнародних освітніх стандартів і програм підвищення кваліфікації	Покращення якості обслуговування, зростання лояльності споживачів	Accor Academy, Marriott Training Program	Організація курсів підвищення кваліфікації для працівників малих готелів у Львові, Одесі, Києві
Екологізація готелів	Впровадження енергоефективних технологій, політик сортування та зменшення відходів	Зниження витрат, привабливість для екоорієнтованих туристів	Scandic Hotels, Ibis Styles Green Key сертифікація	Запровадження «зелених» практик у готелях Західної України для залучення європейських туристів
Брендування та франчайзинг	Залучення міжнародних готельних брендів до українського ринку	Інвестиційна привабливість, розширення ринку, технологічне оновлення	Holiday Inn, Wyndham, Radisson	Відкриття франчайзингових закладів у Львові, Дніпрі для зміцнення міжнародної співпраці
Розвиток інфраструктури	Інвестиції у транспорт, логістику, доступність туристичних об'єктів	Збільшення кількості відвідувачів, рівномірний розвиток регіонів	Marriott – інвестиції в локації біля аеропортів	Створення готельних хабів поблизу аеропортів Борисполя, Львова, Одеси

Джерело: складено авторами на основі [3; 4; 5; 8; 9]

Світові готельні мережі інвестують у розміщення поблизу аеропортів та логістичних вузлів. Український контекст демонструє перспективи створення готельних хабів у Борисполі, Львові, Одесі, як елементів забезпечення рівномірного регіонального розвитку.

Відсутність єдиної цифрової системи координації, слабка інтеграція локальних гравців ринку та нерівномірний рівень цифрової зрілості підприємств сфери гостинності зумовлюють потребу у стратегічному переосмисленні підходів до управління готельною індустрією. У цьому контексті бізнес-модель цифрової готельної екосистеми, пропонуємо розробити в межах запропонованого проєкту «Smart Hospitable Ukraine», який може стати інноваційною платформою, що поєднує технічні, інституційні та сервісні рішення для формування прозорого, адаптивного середовища, здатного забезпечити сталий розвиток туристичного регіону та задоволення потреб споживачів (рис. 2).

Бізнес-модель цифрової готельної екосистеми регіону, представлена у рамках запропонованої ініціативи «Smart Hospitable Ukraine», є структурованим інструментом стратегічного управління, що ґрунтується на принципах поетапного впровадження цифрових рішень, міжінституційної співпраці та орієнтації на сталий розвиток. Вона охоплює чотири основні етапи реалізації: підготовчий, інституційний, пілотний і масштабування. Такий підхід забезпечує поступовість і адаптивність процесу цифровізації готельного сектора, дозволяючи ефективно враховувати локальні особливості, потреби учасників ринку та інституційну спроможність регіону.

На першому етапі модель передбачає створення проєктної команди, проведення аналізу потреб регіону, залучення основних партнерів і формалізацію технічного завдання. Цей етап забезпечує підґрунтя для наступних дій, зокрема, інституційної розробки – на другому етапі відбувається програмна реалізація платформи, створення системи добровільної сертифікації (Smart Hotel UA), а також запуск навчального модуля для персоналу. Пілотне впровадження включає підключення перших 50 готельних об'єктів, інформаційну кампанію та тестування сертифікаційних процедур. Заключний етап – масштабування – передбачає інтеграцію з туристичними платформами, розширення функціоналу та формування нормативної бази для подальшого впровадження ініціативи на рівні політики.

Очікувані результати бізнес-моделі свідчать про її практичну орієнтацію та міжгалузеву ефективність. Передбачене оцифрування інфраструктури гостинності й публічне представлення її на єдиній регіональній платформі має сприяти прозорості бізнесу, зменшенню тіньової економіки, підвищенню рівня обслуговування та професіоналізації кадрів. Окрім того, передбачається зростання внутрішнього туристичного потоку на 20–25% протягом першого року реалізації, що може стати чинником активізації інвестиційної діяльності та міжнародного партнерства. У науковому контексті дана бізнес-модель відображає синтез інституційного дизайну, цифрової трансформації та соціально-економічної модернізації, що робить її придатною до впровадження в інших регіонах України як адаптивну платформу для смарт-туризму.

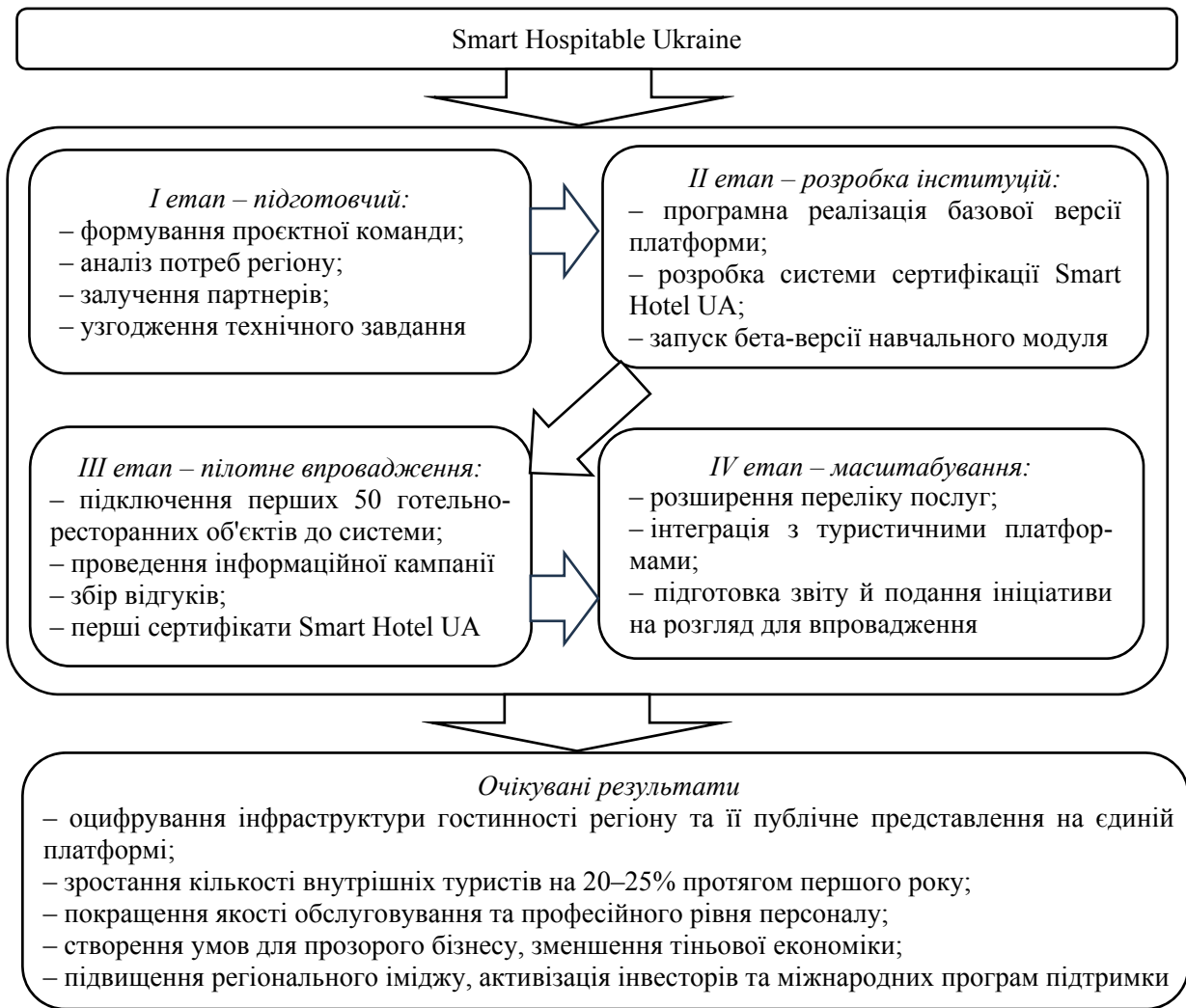


Рис. 2. Бізнес-модель цифрової готельної екосистеми регіону

Джерело: запропоновано авторами

Висновки. Трансформація готельної індустрії України, зумовлена комплексом зовнішніх і внутрішніх факторів, від геополітичних викликів до технологічного прогресу та зміни споживчих очікувань. В умовах переважання малих незалежних готелів, ефективною відповіддю на ці виклики стає формування регіональної цифрової готельної екосистеми, яка базується на сучасному бізнес-моделюванні. Такий підхід дозволяє об'єднати основних стейкхолдерів, оптимізувати процеси, забезпечити доступ до інновацій та сформувати конкурентоспроможний туристичний продукт на основі синергії, цифровізації та орієнтації на гостя.

Доведено, що розвиток готельної індустрії України повинен базуватись на інтеграції світових практик із локальними особливостями. Цифровізація, екологічність, стандартизація, підготовка персоналу та інфраструктурна модернізація є тими напрямками, які формують нову якість готельного сервісу. Сис-

темне впровадження цих змін сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості країни, зростанню туристичного потоку та формуванню конкурентної позиції України на міжнародному ринку гостинності.

Запропоновано бізнес-модель цифрової готельної екосистеми, демонструє комплексний і поетапний підхід до цифрової трансформації регіонального ринку гостинності. Її структура поєднує стратегічне планування, інституційне проектування, цифрову інфраструктуру та механізми підвищення якості сервісу, що дозволяє створити ефективну систему взаємодії між державою, бізнесом і споживачем. До очікуваних результатів віднесено зростання туристичної активності, покращення іміджу регіону, зменшення тінізації економіки та професіоналізація сфери гостинності, що свідчить про потенціал моделі як основи для сталого розвитку дестинацій в умовах цифрової економіки.

Список використаних джерел:

1. Аналіз готельного ринку України у 2024 році. Ribas Hotels Group представив результати дослідження розвитку готельного ринку: Огляд готельного ринку України. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/analiz-gotel'nogo-rinku-ukraini-u-2024-roci> (дата звернення: 12.06.2025).
2. Барна М., Мельник І. Стратегія цифровізації готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-66> (дата звернення: 15.06.2025).
3. Благодир Л.М. Цифрові бізнес-екосистеми як специфічна форма координації економічної взаємодії суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-55> (дата звернення: 12.06.2025).
4. Власенко І.В., Рябенка М.О., Лук'янець А.В. Динаміка розвитку закладів готельного господарства та їх вплив на економіку держави. Концептуальні засади та тенденції розвитку соціально-економічних процесів: монографія. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2020. С. 176–185.
5. Галицька І. Використання digital-інструментів для підприємств сфери послуг (на прикладі готельно-ресторанного сегменту). *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-143> (дата звернення: 10.06.2025).
6. Павленчик Н.Ф., Павленчик А.О., Цімура Я.С. Інвестиційне забезпечення розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу як стратегічного сегмента туристичної галузі в умовах цифрової трансформації. *Академічні візії*. 2025. № 43. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1971> (дата звернення: 10.06.2025).
7. Пиріг С. Цифрова трансформація бізнесу в контексті цифрової конкурентоспроможності України. *Економічний форум*. 2023. № 1(3). С. 134–140.
8. Шейко Ю. Інновації в HR-менеджменті готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-9> (дата звернення: 10.06.2025).
9. Щербакова Н.О. Стан туристичної галузі України та процес її відтворення в післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-17> (дата звернення: 15.06.2025).
10. Troisi O., Visvizi A., Grimaldi M. Digitalizing business models in hospitality ecosystems: toward data-driven innovation. *European Journal of Innovation Management*. 2023. № 26 (7). Pp. 242–277. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2022-0540> (дата звернення: 15.06.2025).
11. Zentner H., Gracan D., Sotosek M. Digital Business Models in the Hospitality Sector: Comparing Hotel Bookings with Yacht Charter Bookings. *Sustainability*. 2022. № 14 (19). URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/19/12755> (дата звернення: 10.06.2025).

References:

1. Analiz hotelnogo rynku Ukrainy u 2024 rotsi. Ribas Hotels Group predstavyyv rezultaty doslidzhennia rozvytku hotelnogo rynku: Ohliad hotelnogo rynku Ukrainy 2024 rik» [Analysis of the hotel market of Ukraine in 2024. Ribas Hotels Group presented the results of a study of the development of the hotel market: Review of the hotel market of Ukraine]. Available at: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/analiz-gotel'nogo-rinku-ukraini-u-2024-roci> (accessed June 12, 2025).
2. Barna M., Melnyk I. (2025) Stratehiia tsyfrovizatsii hotelno-restorannoho biznesu [Hotel and restaurant business digitalization strategy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-66> (accessed June 15, 2025).
3. Blahodyr L. (2022) Tsyfrovii biznes ekosystemy yak spetsyfichna forma koordynatsii ekonomichnoi vzaiemodii subiektiv hospodariuvannia [Digital business ecosystems as a specific form of coordination of economic interaction between business entities]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-55> (accessed June 12, 2025).
4. Vlasenko I., Riabenka M., Lukianets A. (2020) Dynamika rozvytku zakladiv hotelnogo gospodarstva ta yikh vplyv na ekonomiku derzhavy [Dynamics of development of hotel installations and their impact on the economy of the state]. *Kontseptualni zasady ta tendentsii rozvytku sotsialno-ekonomichnykh protsesiv: monohrafiia*. [Socio-economic development of the region in conditions of transformation: collective monograph]. Poland, Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, pp. 176–185.
5. Halytska I. (2024) Vykorystannia digital-instrumentiv dlia pidpriemstv sfery posluh (na prykladi hotelno-restorannoho sehmentu) [Using digital tools for service sector enterprises (using the example of the hotel and restaurant segment)]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-143> (accessed June 10, 2025).
6. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Tsimura Ya. (2025) Investytsiine zabezpechennia rozvytku pidpriemstv hotelno-restorannoho biznesu yak stratehichnogo sehmenta turystychnoi haluzi v umovakh tsyfrovoi transformatsii [Investment support for the development of hotel and restaurant businesses as a strategic segment of the tourism industry in the context of digital transformation.]. *Akademichni vizii*. vol. 43. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1971> (accessed June 10, 2025).
7. Pyrih S. (2023) Tsyfrova transformatsiia biznesu v konteksti tsyfrovoi konkurentospromozhnosti Ukrainy [Digital business transformation in the context of Ukraine's digital competitiveness]. *Ekonomichnyi forum*, vol. 3. pp. 134–140.
8. Sheiko Yu. (2023) Innovatsii v HR-menedzhmenti hotelno-restorannoho biznesu [Innovations in HR management in the hotel and restaurant business]. *Ekonomika ta suspilstvo*. vol. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-9> (accessed June 10, 2025).
9. Shcherbakova N. (2022) Stan turystychnoi haluzi Ukrainy ta protses yii vidtvorennia v pisliavoienni period [The condition of the tourism industry in Ukraine and the process of its reproduction in the postwar period]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-17> (accessed June 15, 2025).
10. Troisi O., Visvizi A., Grimaldi M. (2023) Digitalizing business models in hospitality ecosystems: toward data-driven innovation. *European Journal of Innovation Management*, vol. 26 (7). Pp. 242–277. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2022-0540> (accessed June 15, 2025).
11. Zentner H., Gracan D., Sotosek M. (2022) Digital Business Models in the Hospitality Sector: Comparing Hotel Bookings with Yacht Charter Bookings. *Sustainability*. vol. 14 (19). Available at: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/19/12755> (accessed June 10, 2025).