

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF DIGITAL TRANSFORMATION OF HOSPITALITY INDUSTRY ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF DIGITAL ECONOMY DEVELOPMENT

У статті розкрито теоретико-методичні засади цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності в контексті розвитку цифрової економіки та посилення вимог до конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Досліджено сучасні напрями цифровізації готельного бізнесу, охарактеризовано можливості використання штучного інтелекту, Інтернету речей, технологій великих даних, блокчейну, машинного навчання, роботизації та цифрових платформ у процесах управління й обслуговування клієнтів. Обґрунтовано принципи впровадження цифрових інновацій, визначено їх вплив на оптимізацію бізнес-процесів, підвищення якості сервісу, персоналізацію готельного продукту, ефективність управлінських рішень і формування довгострокових конкурентних переваг. Узагальнено міжнародний досвід цифрової модернізації підприємств гостинності, окреслено ключові переваги, ризики та перспективні напрями подальшої цифрової трансформації галузі в сучасних економічних умовах. Доведено, що комплексне впровадження цифрових рішень забезпечує оптимізацію операційної діяльності, персоналізацію послуг, підвищення якості управлінських рішень і формування стійких конкурентних переваг підприємств у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: цифрова трансформація, діджиталізація, цифрові технології, підприємства індустрії гостинності, цифровізації готельного бізнесу, цифрова економіка.

The rapid development of the digital economy and the growing demand for high-quality, personalized hospitality services determine the relevance of studying the digital transformation of hospitality enterprises as a key factor in ensuring their sustainable development and competitiveness. The purpose of this study is to substantiate the theoretical and methodological principles of digital transformation and to identify the most effective approaches to integrating digital technologies into the management and operational activities of hospitality enterprises. The research is based on a comprehensive methodological framework that combines systemic, comparative, analytical, logical, and generalization methods, making it possible to assess the impact of digital technologies on business performance and customer value creation. The findings demonstrate that the implementation of advanced digital solutions significantly improves the efficiency of business processes, enhances service quality, supports data-driven decision-making, strengthens customer engagement, and increases the adaptability of enterprises to dynamic market conditions. The study also confirms that the integration of artificial intelligence, the Internet of Things, big data analytics, machine learning, blockchain technologies, and digital communication platforms contributes to the optimization of operational management, the personalization of hospitality services, and the creation of sustainable competitive advantages. At the same time, successful digital transformation requires the development of digital competencies, strategic planning, organizational flexibility, and effective management of technological risks. The practical value of the research lies in the possibility of applying the proposed theoretical approaches and methodological recommendations to improve digital transformation strategies, optimize management processes, increase operational efficiency, and support the long-term competitiveness of hospitality enterprises in the context of digital economic development.

Key words: digital transformation, digitalization, digital technologies, hospitality industry enterprises, digitalization of the hotel business, digital economy.

УДК 338.48:004:330.34

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.24-9>

Транченко Л.В.¹

д.е.н., професор кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Уманський національний університет

Транченко О.М.²

к.е.н., доцент кафедри інформаційних технологій, Уманський національний університет

Tranchenko Liudmyla

Uman National University

Tranchenko Oleksandr

Uman National University

Постановка проблеми. Цифрові зміни, що охоплюють усі сфери економічної діяльності, трансформують механізми створення та реалізації послуг у сфері гостинності. За таких умов підприємства змушені переосмислювати традиційні підходи до управління, впроваджувати цифрові інструменти, інтегрувати інтелектуальні інформаційні системи та формувати нові моделі взаємодії зі споживачами. Водночас цифрова трансформація не обмежується технологічним оновленням, а передбачає комплексні зміни організаційної структури, бізнес-процесів, управлінських рішень і кадрового потенціалу.

Незважаючи на активне поширення цифрових технологій у світовій індустрії гостинності, їх використання нерідко має фрагментарний характер і не забезпечує досягнення очікуваного економічного ефекту без належного методичного підґрунтя. Особливої актуальності набуває розроблення наукових підходів до визначення принципів, інструментів та механізмів цифрової трансформації, які враховують специфіку діяльності підприємств індустрії гостинності, сучасні вимоги споживачів і динаміку цифрової економіки. Це обумовлює необхідність поглиблення теоретичних досліджень та формування практичних

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0900-5484>

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0639-5109>

рекомендацій щодо ефективного впровадження цифрових рішень як чинника довгострокового розвитку та зміцнення конкурентних позицій підприємств галузі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Проблематика цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності посідає важливе місце у сучасних наукових дослідженнях, що обумовлено стрімким розвитком цифрової економіки та необхідністю підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. Значний внесок у дослідження теоретичних і практичних аспектів цифровізації готельно-ресторанного бізнесу зробили українські науковці Стегней М. І., Нодь О. Л., Бергхауер О. О., Кампов Н. С. [1], Барна М., Мельник І. [2], Нікітенко К. С. [3], Власюк К. В. [4], Стопченко Є., Бойко М., Кулик М. [5], Гончар Л., Аухімік О. [6], Яворська О. Г. [7], які розглядають питання цифрової модернізації бізнес-процесів, використання smart-технологій, роботизації, штучного інтелекту, цифрових платформ та інноваційних моделей управління підприємствами індустрії гостинності.

Серед зарубіжних учених вагомий внесок у розвиток концепції цифрової трансформації туризму та гостинності здійснили Peng, X., Zhu, J., Lee, S., Zhou, D., Song, W., & Ying, T. [8], Iranmanesh, M., Ghobakhloo, M., Nilashi, M., Tseng, M.-L., Yadegaridehkordi, E., & Leung, N. [9] та інші. У їхніх працях досліджено закономірності впровадження цифрових технологій у діяльність підприємств гостинності, механізми цифрової трансформації, вплив штучного інтелекту, Інтернету речей, великих даних, блокчейну та роботизації на якість обслуговування, ефективність управління, поведінку споживачів і формування конкурентних переваг підприємств.

Попри значну кількість наукових праць, більшість досліджень присвячена окремим цифровим технологіям або специфічним аспектам їх застосування, тоді як питання формування цілісних теоретико-методичних засад цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності, інтеграції цифрових інструментів у систему управління та оцінювання їхнього комплексного впливу на ефективність функціонування підприємств залишаються недостатньо розробленими. Саме необхідність комплексного обґрунтування механізмів цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності в умовах розвитку цифрової економіки визначила актуальність і спрямованість цього дослідження.

Постановка завдання. Метою дослідження є розвиток теоретико-методичних засад цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності в умовах розвитку цифрової економіки та обґрунтування сучасних підходів до впровадження цифрових технологій у систему управління й надання послуг.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Цифрова економіка формує якісно нові умови функціонування підприємств сфери послуг, визнаючи необхідність перегляду традиційних підходів до організації бізнес-процесів, управління ресурсами та взаємодії зі споживачами. Особливої актуальності ці процеси набувають для індустрії гостинності, діяльність якої безпосередньо залежить від швидкості оброблення інформації, рівня сервісу, гнучкості управлінських рішень та здатності адаптуватися до змін ринкового середовища. За таких умов цифрова трансформація виступає стратегічним інструментом забезпечення ефективності діяльності підприємств, підвищення якості послуг, оптимізації операційних процесів та зміцнення конкурентних позицій на внутрішньому і міжнародному ринках.

На сучасному етапі цифровізація підприємств індустрії гостинності охоплює комплекс організаційних, технологічних та управлінських змін, спрямованих на інтеграцію цифрових рішень у всі етапи створення й реалізації готельного продукту. Застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій забезпечує автоматизацію процесів бронювання, управління номерним фондом, взаємодії з клієнтами, маркетингової діяльності, фінансового планування, логістики, закупівель і внутрішнього документообігу. Комплексне використання цифрових інструментів сприяє скороченню операційних витрат, підвищенню продуктивності праці, прискоренню оброблення інформації та покращенню якості управлінських рішень [1]. Технологічною основою цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності є сукупність взаємопов'язаних цифрових рішень, які забезпечують формування інтелектуальної системи управління підприємством. Провідне місце серед них займають технології штучного інтелекту, що використовуються для прогнозування попиту, персоналізації послуг, автоматизації комунікації зі споживачами, підтримки процесів прийняття управлінських рішень та аналізу поведінкових моделей клієнтів.

Не менш важливе значення мають технології Інтернету речей (Internet of Things, IoT), які забезпечують інтеграцію фізичних об'єктів у єдину цифрову мережу та створюють умови для автоматизованого управління інженерними системами готелю, контролю енергоспоживання, безпеки, мікроклімату приміщень і підвищення рівня комфорту гостей. Використання IoT сприяє одночасному покращенню якості обслуговування та раціональному використанню ресурсів підприємства. Важливим елементом цифрової трансформації є технології великих даних (Big Data) та блокчейну. Інструменти Big Data дають можливість накопичувати, інтегрувати та аналізувати значні масиви інформації про клієнтів, ринкову кон'юнктуру

й операційну діяльність підприємства, створюючи інформаційну основу для стратегічного та оперативного управління. Використання блокчейн-технологій підвищує прозорість фінансових операцій, забезпечує захист цифрових транзакцій, достовірність інформації та безпечний обмін даними між учасниками ринку. Особливого розвитку набувають технології машинного навчання, які дозволяють автоматично виявляти закономірності у великих масивах інформації, прогнозувати попит, оптимізувати систему ціноутворення, удосконалювати програми лояльності та формувати персоналізовані пропозиції відповідно до індивідуальних потреб споживачів. Водночас роботизовані системи дедалі активніше використовуються для виконання стандартних операцій, пов'язаних із логістикою, прибиранням, доставкою послуг, інформаційним супроводом гостей та автоматизацією окремих виробничих процесів [2; 3].

Таким чином, цифрова трансформація підприємств індустрії гостинності базується на комплексному використанні взаємодоповнювальних цифрових технологій, інтеграція яких забезпечує підвищення ефективності бізнес-процесів, формування інноваційної моделі управління, розвиток клієнтоорієнтованого сервісу та створення довгострокових конкурентних переваг. З огляду на це доцільним є визначення ключових принципів упровадження цифрових технологій у діяльність підприємств готельного бізнесу (рис. 1).

Аналіз практики цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності свідчить, що ефективність упровадження цифрових технологій визначається не стільки рівнем їх технологічної складності, скільки здатністю створювати додаткову цінність для споживача. Саме клієнтоорієнтованість виступає базовим принципом цифрової модернізації готельного бізнесу, оскільки кінцевою метою цифрових інновацій є не автоматизація окремих операцій, а формування якісно нового формату взаємодії з гостем. У цьому контексті цифрові рішення стають складовою комплексного

готельного продукту, що поєднує високий рівень сервісу, індивідуалізацію обслуговування, оперативність комунікації та комфортність перебування.

Водночас досягнення позитивного ефекту від цифрової трансформації можливе лише за умови її інтеграції в загальну систему управління підприємством. Впровадження сучасних цифрових інструментів не може розглядатися як самоціль, оскільки їх результативність безпосередньо залежить від здатності забезпечувати персоналізований сервіс, підтримувати безперервну комунікацію з клієнтом та підвищувати якість споживчого досвіду. Саме тому оцінювання ефективності цифрових технологій доцільно здійснювати не лише за економічними показниками, а й за рівнем задоволеності гостей, лояльності споживачів і формування довгострокових партнерських відносин [4; 5].

Одним із перспективних напрямів цифрової модернізації є застосування технологій віртуальної та доповненої реальності, які розширюють інформаційні можливості потенційного споживача ще на етапі вибору засобу розміщення. Використання інтерактивних цифрових турів, тривимірної візуалізації номерного фонду та об'єктів інфраструктури забезпечує більш об'єктивне сприйняття готельного продукту, знижує інформаційну невизначеність під час бронювання та позитивно впливає на прийняття рішення щодо вибору закладу. Практика діяльності Ribas Hotels Group підтверджує ефективність застосування таких цифрових рішень для підвищення рівня довіри споживачів і покращення клієнтського досвіду [10].

Важливим напрямом цифрової трансформації підприємств гостинності є інтеграція технологій Інтернету речей (Internet of Things, IoT), яка забезпечує створення інтелектуального середовища управління готельною інфраструктурою. Використання мережі взаємопов'язаних пристроїв дозволяє автоматизувати контроль мікроклімату, систем освітлення, енергоспоживання, мультимедійного обладнання та інших елементів номерного фонду відповідно до індивідуальних потреб

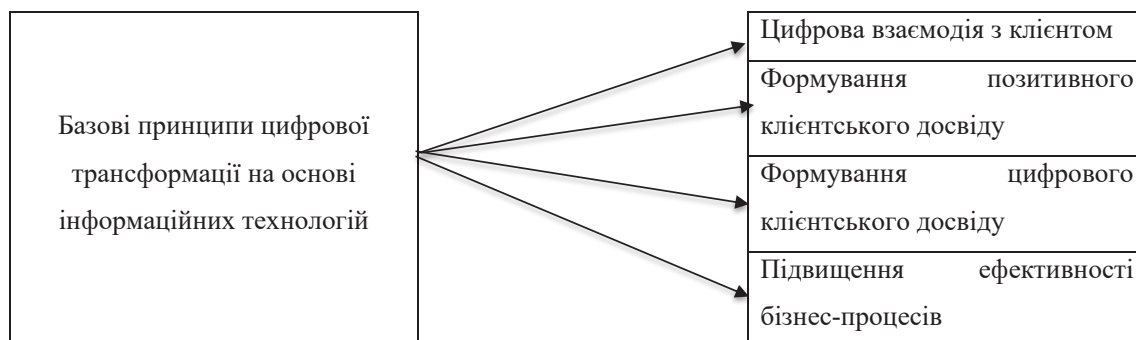


Рис. 1. Концептуальні засади впровадження принципів цифрової трансформації у діяльність підприємств індустрії гостинності

Джерело: розроблено авторами

гостей. Такий підхід не лише підвищує рівень комфорту проживання, а й забезпечує раціональне використання ресурсів, скорочення експлуатаційних витрат і підвищення екологічної ефективності діяльності підприємства [6; 7].

Не менш важливою складовою цифрової екосистеми є розвиток мобільних сервісів, які забезпечують безперервну цифрову взаємодію між підприємством та клієнтом протягом усього циклу обслуговування. Використання мобільних застосунків дає змогу здійснювати онлайн-бронювання, дистанційну реєстрацію, електронний check-in та check-out, керувати параметрами номера, замовляти додаткові послуги, отримувати консультації через чат-боти або голосових асистентів. Крім покращення клієнтського сервісу, такі цифрові рішення формують потужний інформаційний масив щодо поведінки споживачів, їхніх уподобань, структури попиту та моделей споживання, що створює основу для застосування інструментів бізнес-аналітики та підтримки стратегічного управління.

Важливе місце в процесі цифрової трансформації займає роботизація виробничих і сервісних процесів. Світовий досвід демонструє, що використання роботизованих систем є найбільш ефективним під час виконання стандартизованих операцій, які не потребують складної міжособистісної взаємодії. Водночас практика окремих готельних підприємств Японії засвідчила обмеженість повної автоматизації фронт-офісних функцій, оскільки відсутність емоційного інтелекту, гнучкості комунікації та здатності адаптуватися до нестандартних ситуацій негативно впливає на якість клієнтського сервісу. Саме тому сучасні тенденції розвитку галузі орієнтовані не на заміну персоналу роботами, а на створення гібридної моделі взаємодії людини й цифрових технологій, у якій автоматизація забезпечує виконання рутинних операцій, а персонал концентрується на формуванні індивідуалізованого сервісу та розвитку клієнтських відносин. Такий підхід дозволяє одночасно підвищити продуктивність праці, оптимізувати використання ресурсів і забезпечити високий рівень якості готельного обслуговування [8; 9].

На нашу думку, ефективність використання роботизованих систем у підприємствах індустрії гостинності визначається специфікою бізнес-процесів і характером взаємодії з клієнтами. Найбільший потенціал автоматизації мають процеси back office, де виконуються стандартизовані, повторювані та технологічно регламентовані операції, що не потребують безпосереднього контакту з гостями. До таких процесів належать логістичне забезпечення, управління складськими запасами, санітарна обробка приміщень, моніторинг технічного стану обладнання, внутрішнє транспортування матеріальних ресурсів та інші допоміжні функції.

Натомість процеси front office значною мірою ґрунтуються на міжособистісній комунікації, емоційному інтелекті, здатності працівників до емпатії, оперативного реагування на індивідуальні запити та ефективного вирішення нестандартних ситуацій. Саме людський фактор залишається визначальним елементом формування позитивного клієнтського досвіду, оскільки якість готельної послуги оцінюється не лише за функціональними характеристиками, а й за рівнем персоналізації сервісу, культурою обслуговування та емоційним сприйняттям взаємодії із персоналом. За сучасного рівня розвитку робототехніки автоматизовані системи ще не здатні повною мірою відтворити когнітивні та поведінкові компетентності людини, необхідні для забезпечення високих стандартів гостинності.

З огляду на це найбільш доцільною є модель синергії людського капіталу та цифрових технологій, за якої роботизовані комплекси виконують рутинні операції, а персонал концентрується на реалізації функцій, що потребують професійного судження, комунікативної гнучкості, креативності та індивідуального підходу до кожного гостя. Такий підхід забезпечує одночасне підвищення продуктивності праці, оптимізацію використання ресурсів і збереження високої якості клієнтського сервісу. Водночас цифрова трансформація підприємств індустрії гостинності не повинна обмежуватися автоматизацією окремих виробничих операцій. Її стратегічною метою є формування інтегрованої системи цифрового управління, яка забезпечує безперервність інформаційних потоків, оперативність оброблення даних, координацію бізнес-процесів та підтримку управлінських рішень на основі аналітичної інформації. Реалізація такого підходу сприяє скороченню часу обслуговування, підвищенню ефективності використання ресурсів, мінімізації операційних ризиків та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Особливе місце в цифровій трансформації готельного бізнесу займають технології штучного інтелекту, функціональні можливості яких значно виходять за межі автоматизації окремих процесів. Використання алгоритмів машинного навчання та інтелектуальної аналітики створює передумови для прогнозування попиту, оптимізації тарифної політики, управління доходністю номерного фонду (Revenue Management), персоналізації маркетингових комунікацій, прогнозування поведінки споживачів і підтримки прийняття управлінських рішень у режимі реального часу. Це забезпечує підвищення економічної результативності діяльності підприємства, покращення точності стратегічного планування та адаптивності до змін ринкового середовища.

Комплексне впровадження цифрових технологій формує довгострокові конкурентні переваги

підприємств індустрії гостинності, оскільки забезпечує інтеграцію операційної, інформаційної та управлінської складових у єдину цифрову екосистему. У результаті підвищується ефективність використання матеріальних, фінансових та трудових ресурсів, покращується якість готельного продукту, розширюються можливості персоналізації сервісу та зміцнюється лояльність клієнтів. Узагальнення ключових ефектів цифрової трансформації підприємств готельного бізнесу наведено на рис. 2.

Незважаючи на значні початкові інвестиції, необхідні для цифрової модернізації підприємств індустрії гостинності, та відносно тривалий термін окупності інноваційних рішень, у стратегічній перспективі їх упровадження забезпечує істотний економічний і організаційний ефект. Інтеграція цифрових технологій у систему управління сприяє автоматизації рутинних операцій, оптимізації використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, удосконаленню логістичних процесів, управління закупівлями та номерним фондом, а також підвищенню продуктивності праці персоналу. У результаті підприємства отримують можливість скорочувати операційні витрати, підвищувати ефективність використання ресурсного потенціалу та забезпечувати стабільне зростання економічної результативності діяльності.

Водночас цифрова трансформація створює передумови для формування принципово нового рівня взаємодії зі споживачами. Використання технологій Інтернету речей (IoT), віртуальної та доповненої реальності (VR/AR), мобільних застосунків, інтелектуальних систем управління номером і цифрових платформ персоналізованого сервісу дає змогу адаптувати готельний продукт до індивідуальних потреб кожного гостя. Персоналізація умов проживання, оперативність отримання послуг, можливість дистанційного управління

сервісами та безперервна цифрова комунікація позитивно впливають на рівень задоволеності клієнтів, сприяють формуванню їхньої довіри та лояльності, що, у свою чергу, зміцнює конкурентні позиції підприємства на ринку гостинності.

Важливим інструментом цифрової трансформації виступають технології Big Data, які забезпечують накопичення, інтеграцію та аналітичне опрацювання значних масивів структурованої й неструктурованої інформації. Аналіз даних щодо поведінки споживачів, сезонних коливань попиту, ефективності маркетингових кампаній, діяльності конкурентів та результативності внутрішніх бізнес-процесів формує інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Використання предиктивної аналітики дозволяє прогнозувати зміни кон'юнктури ринку, оптимізувати тарифну політику, удосконалювати програми лояльності, ефективніше управляти доходністю номерного фонду та своєчасно адаптувати стратегію розвитку підприємства до динамічних умов зовнішнього середовища.

Разом із очевидними перевагами цифровізація актуалізує проблему забезпечення інформаційної безпеки. Концентрація значних обсягів персональних даних клієнтів, фінансової інформації та комерційно важливих відомостей підвищує ризики кіберзагроз, несанкціонованого доступу до інформаційних ресурсів і витоку конфіденційної інформації. За таких умов одним із пріоритетних напрямів цифрової трансформації стає впровадження комплексної системи кіберзахисту, яка передбачає використання сучасних криптографічних засобів, багаторівневої автентифікації, постійного моніторингу інформаційної інфраструктури, резервного копіювання даних та дотримання міжнародних стандартів захисту інформації.

Для підприємств індустрії гостинності України процес цифрової трансформації супроводжується

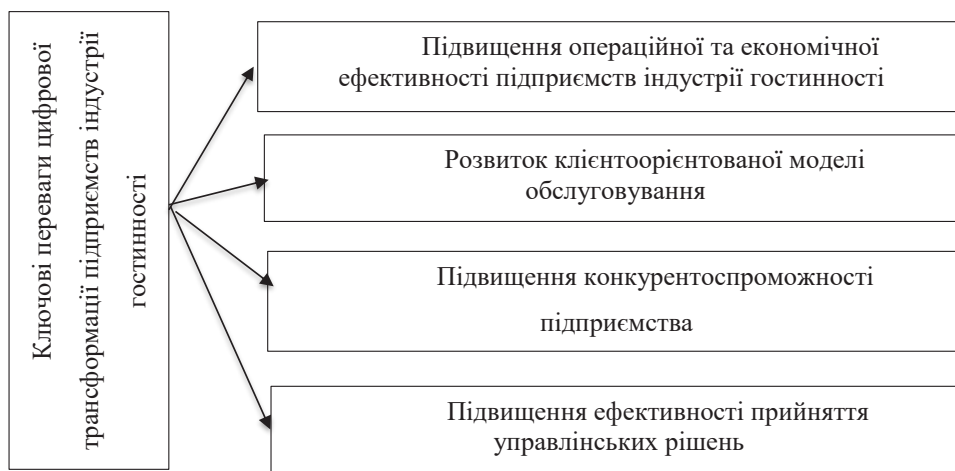


Рис. 2. Ключові переваги цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності

Джерело: розроблено авторами

низкою специфічних обмежень. До основних стримувальних чинників належать висока капіталоємкість цифрових проєктів, обмежені інвестиційні можливості підприємств, недостатній рівень цифрової зрілості суб'єктів господарювання, дефіцит висококваліфікованих фахівців із цифрових технологій, а також необхідність модернізації існуючої інформаційної інфраструктури. Додатковим викликом виступає невисокий рівень рентабельності значної частини підприємств галузі, що обмежує можливості масштабного впровадження інноваційних цифрових рішень.

Водночас цифрова трансформація не повинна розглядатися як процес технологічного заміщення людського капіталу. Специфіка індустрії гостинності визначається високою часткою міжособистісної взаємодії, тому професійна компетентність персоналу, культура обслуговування, комунікативні навички та емоційний інтелект залишаються ключовими чинниками формування позитивного клієнтського досвіду. Ефективність цифровізації значною мірою залежить від гармонійного поєднання сучасних інформаційних технологій із безперервним розвитком цифрових компетентностей працівників, удосконаленням системи професійної підготовки та формуванням нової цифрової культури управління.

З огляду на світові тенденції розвитку цифрової економіки можна прогнозувати подальше прискорення цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності. Розширення ринку цифрових сервісів, поширення хмарних технологій, моделі Software as a Service (SaaS), використання сервісної підписки, оренди програмного забезпечення, лізингових механізмів фінансування цифрової інфраструктури та інших гнучких моделей доступу до інноваційних технологій поступово знижуватимуть фінансові бар'єри для їх упровадження. Це сприятиме активізації цифрової модернізації підприємств різних масштабів, підвищенню їх інноваційної спроможності, зміцненню конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку індустрії гостинності в умовах цифрової економіки.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило, що цифрова трансформація є одним із ключових чинників структурної модернізації підприємств індустрії гостинності, оскільки забезпечує формування нової моделі управління, орієнтованої на підвищення ефективності бізнес-процесів, створення доданої цінності готельного продукту та зміцнення конкурентних переваг підприємства. На відміну від традиційної автоматизації окремих операцій, сучасна цифровізація передбачає комплексну інтеграцію цифрових технологій у виробничу, управлінську, маркетингову та сервісну діяльність, що сприяє підвищенню адаптивності підприємств до динамічних змін зовнішнього середовища та зростаючих вимог споживачів.

Обґрунтовано, що результативність цифрової трансформації визначається не масштабом використання інноваційних технологій, а рівнем їх інтеграції у процес створення споживчої цінності. Саме клієнтоорієнтований підхід має стати визначальним принципом цифрової модернізації підприємств індустрії гостинності, оскільки застосування штучного інтелекту, Інтернету речей, технологій великих даних, роботизованих систем, мобільних сервісів та цифрових платформ забезпечує персоналізацію обслуговування, підвищення якості сервісу, оперативність взаємодії з гостями та формування позитивного клієнтського досвіду. У результаті цифрові технології трансформуються із допоміжного інструменту автоматизації в стратегічний ресурс довгострокового розвитку підприємства.

Встановлено, що комплексне впровадження цифрових рішень забезпечує оптимізацію управління номерним фондом, удосконалення системи ціноутворення, автоматизацію логістичних процесів, підвищення продуктивності праці, скорочення операційних витрат та підвищення якості управлінських рішень на основі інтелектуальної аналітики даних. Водночас цифрова трансформація супроводжується низкою викликів, пов'язаних із необхідністю значних інвестиційних ресурсів, забезпеченням кібербезпеки, інтеграцією інформаційних систем, розвитком цифрових компетентностей персоналу та адаптацією організаційної структури підприємства до нових моделей управління.

Доведено, що найефективнішою моделлю розвитку підприємств індустрії гостинності є поєднання потенціалу цифрових технологій із професійними компетентностями персоналу. Автоматизація доцільна насамперед для стандартизованих і ресурсомістких бізнес-процесів, тоді як функції, пов'язані з міжособистісною комунікацією, емоційним інтелектом, індивідуалізацією сервісу та вирішенням нестандартних ситуацій, залишаються сферою професійної діяльності людини. Такий підхід забезпечує оптимальний баланс між технологічною ефективністю та високою якістю готельного обслуговування.

Практична цінність проведеного дослідження полягає у можливості використання запропонованих теоретико-методичних положень під час розроблення стратегій цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності, вибору пріоритетних напрямів інвестування у цифрові технології, удосконалення системи управління, підвищення операційної ефективності та зміцнення ринкових позицій суб'єктів господарювання. Запропоновані підходи можуть бути використані керівниками підприємств, розробниками цифрових рішень, органами державного управління та закладами вищої освіти при підготовці фахівців для сфери гостинності.

Перспективи подальших наукових досліджень доцільно пов'язати з розробленням методичних підходів до оцінювання рівня цифрової зрілості підприємств індустрії гостинності, формуванням інтегральних показників ефективності цифрової трансформації, дослідженням економічної результативності застосування технологій штучного інтелекту та генеративних моделей, а також обґрунтуванням механізмів забезпечення цифрової стійкості підприємств у контексті сучасних викликів і розвитку цифрової економіки.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Стегней М. І., Нодь О. Л., Бергхауер О. О., Кампов Н. С. Трансформація готельно-ресторанного обслуговування в умовах цифровізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. № 3. С. 26–29. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-4>
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>
3. Нікітенко К. С. Управлінські виклики цифровізації в готельно-ресторанному бізнесі України. *Економічний простір*. 2025. № 202. С. 196–201. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.202.196-201>
4. Власюк К. В. Сучасні приклади управління діяльністю підприємствами готельно-ресторанного бізнесу на основі цифровізації. *Український економічний часопис*. 2024. № 3. С. 118–122. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-3-21>
5. Стопченко Є., Бойко М., Кулик М. Цифровий функціонал комплементатії бізнес-процесів підприємства готельного господарства. *Scientia Fructuosa*. 2021. № 140 (6). DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021\(140\)08](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(140)08)
6. Гончар Л., Аухімік О. Система контролінгу в готельно-ресторанному бізнесі: концептуальний підхід. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2021. Т. 4. № 2. С. 235–247. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.4.2.2021.249075>
7. Яворська О. Г. Бізнес-аналітика як інструментарій підтримки прийняття рішень в ресторанному бізнесі. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2021. № 3–4(78–79). С. 174–185. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.3-4\(78-79\).2021.174-185](https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(78-79).2021.174-185)
8. Peng, X., Zhu, J., Lee, S., Zhou, D., Song, W., & Ying, T. (2024). Digital transformation in the hospitality industry: A bibliometric review from 2000 to 2023. *International Journal of Hospitality Management*, 120, 103761. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103761>
9. Iranmanesh, M., Ghobakhloo, M., Nilashi, M., Tseng, M.-L., Yadegaridehkordi, E., & Leung, N. (2022). Applications of disruptive digital technologies in hotel industry: A systematic review. *International Journal of Hospitality Management*, 107, 103304. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103304>
10. Ribas Hotels Group. Про компанію. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/about/>

REFERENCES:

1. Stehnei, M. I., Nod, O. L., Berghauer, O. O., & Kampov, N. S. (2024). Transformatsiia hotelno-restorannoho obsluhovuvannia v umovakh tsyvrovizatsii [Transformation of hotel and restaurant services in the context of digitalization]. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 9 (3), 26–29. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-4>
2. Barna, M. Yu., & Melnyk, I. M. (2025). Stratehiia tsyvrovizatsii hotelno-restorannoho biznesu [Strategy of digitalization of hotel and restaurant business]. *Economy and Society*, 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-66>
3. Nikitenko, K. S. (2025). Upravlinski vyklyky tsyvrovizatsii v hotelno-restorannomu biznesi Ukrainy [Managerial challenges of digitalization in the hotel and restaurant business of Ukraine]. *Economic Space*, 202, 196–201. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.202.196-201>
4. Vlasjuk, K. V. (2024). Suchasni pryklady upravlinnia diialnistiu pidpriemstvamy hotelno-restorannoho biznesu na osnovi tsyvrovizatsii [Modern examples of managing hotel and restaurant enterprises based on digitalization]. *Ukrainian Economic Journal*, 3, 118–122. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-3-21>
5. Stopchenko, Ye., Boiko, M., & Kulyk, M. (2021). Tsyvrovyi funktsional komplementatsii biznes-protseviv pidpriemstva hotelnoho hospodarstva [Digital functionality of complementing business processes in hotel enterprises]. *Scientia Fructuosa*, 140 (6). DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021\(140\)08](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(140)08)
6. Honchar, L., & Aukhimik, O. (2021). Systema kontrolinhu v hotelno-restorannomu biznesi: kontseptualnyi pidkhid [Controlling system in the hotel and restaurant business: A conceptual approach]. *Restaurant and Hotel Consulting. Innovations*, 4 (2), 235–247. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.4.2.2021.249075>
7. Yavorska, O. H. (2021). Biznes-analityka yak instrumentarii pidtrymky pryiniattia rishen v restorannomu biznesi [Business analytics as a decision-support tool in the restaurant business]. *Socio-Economic Research Bulletin*, 3–4 (78–79), 174–185. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.3-4\(78-79\).2021.174-185](https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(78-79).2021.174-185)
8. Peng, X., Zhu, J., Lee, S., Zhou, D., Song, W., & Ying, T. (2024). Digital transformation in the hospitality industry: A bibliometric review from 2000 to 2023. *International Journal of Hospitality Management*, 120, 103761. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103761>
9. Iranmanesh, M., Ghobakhloo, M., Nilashi, M., Tseng, M.-L., Yadegaridehkordi, E., & Leung, N. (2022). Applications of disruptive digital technologies in hotel industry: A systematic review. *International Journal of Hospitality Management*, 107, 103304. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103304>
10. Ribas Hotels Group. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/about/>

Дата надходження статті: 17.06.2026

Дата прийняття статті до публікації: 15.07.2026

Дата публікації статті: 23.07.2026