

Дишкантьок Оксана Володимирівна,
*кандидат технічних наук, професор,
декан факультету менеджменту,
готельно-ресторанної справи та туризму,
Міжнародний університет,
м. Одеса, Україна*

Іванов Андрій Андрійович,
*аспірант кафедри менеджменту,
Міжнародний університет,
м. Одеса, Україна*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ НА ОСНОВІ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА BIG DATA

Постановка проблеми

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується масштабною цифровою трансформацією, яка охоплює практично всі сфери суспільної діяльності. Особливо інтенсивно ці процеси відбуваються в індустрії гостинності, де цифрові технології поступово змінюють традиційні підходи до організації бізнесу, взаємодії зі споживачами, управління ресурсами та ухвалення управлінських рішень. У сучасних умовах цифровізація перестає бути окремим напрямом модернізації підприємств і перетворюється на стратегічний чинник їхнього розвитку, визначаючи рівень адаптивності, конкурентоспроможності та довгострокової стійкості підприємств індустрії гостинності [2; 3; 4; 5]. Стрімкий розвиток цифрових технологій відбувається на тлі суттєвих змін зовнішнього середовища. Пандемія COVID-19, воєнні ризики, економічна

нестабільність, посилення глобальної конкуренції, трансформація моделей споживчої поведінки та розвиток цифрової економіки суттєво змінили вимоги до системи менеджменту підприємств індустрії гостинності. Якщо раніше основними чинниками конкурентоспроможності виступали якість послуг, рівень сервісу та ефективність використання ресурсів, то сьогодні визначального значення набувають швидкість адаптації до змін, цифрова зрілість підприємства, здатність використовувати дані для підтримки управлінських рішень, автоматизація бізнес-процесів та персоналізація взаємодії з гостями [6; 7; 8]. Особливого значення набувають технології штучного інтелекту (Artificial Intelligence, AI) та аналізу великих даних (Big Data), які дедалі активніше інтегруються у систему менеджменту підприємств індустрії гостинності. На відміну від традиційних інформаційних технологій, сучасні цифрові рішення забезпечують не лише автоматизацію окремих операцій, а й підтримку стратегічного управління шляхом прогнозування попиту, аналізу поведінки споживачів, оптимізації використання ресурсів, персоналізації сервісу та моделювання управлінських рішень на основі значних масивів даних [7; 9; 10]. Актуальність дослідження зумовлена потребою в обґрунтуванні цілісної концепції цифрової трансформації системи менеджменту підприємств індустрії гостинності, здатної забезпечити їхній сталий розвиток та відновлення в сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблематика цифрової трансформації управління активно досліджується у сучасній науковій літературі. Значний внесок у розвиток концепції цифрової трансформації зробили М. Портер, який обґрунтував взаємозв'язок між інноваціями та конкурентними перевагами підприємства [3], Ф. Котлер, Дж. Боуен і С. Балоглу, які довели необхідність інтеграції цифрових технологій у маркетингову діяльність підприємств гостинності [4], а також А. Остервальдер та І. Піньє, які запропонували сучасний підхід до трансформації

бізнес-моделей під впливом цифрових технологій [5]. Подальший розвиток зазначених концепцій знайшов відображення у працях G. Vial, D. Buhalis, S. Ivanov, C. Webster, U. Gretzel та інших дослідників, які розглядають цифрову трансформацію як системний процес модернізації всієї діяльності підприємства [6; 7; 8; 9]. Питання цифрової трансформації управління підприємством, оцінювання цифрової зрілості та світові тенденції інтелектуалізації бізнес-процесів досліджено у працях сучасних українських науковців [20; 21]. Прикладні аспекти цифровізації індустрії гостинності, зокрема застосування технологій штучного інтелекту, електронної комерції та управління якістю в умовах цифрової трансформації, висвітлено у роботах вітчизняних дослідників [17; 18; 19], а також у працях О. В. Дишкантюк та співавторів, присвячених інноваційним технологіям штучного інтелекту в ресторанному бізнесі та функціонуванню індустрії гостинності в кризових умовах [16; 15]. Емпіричну базу дослідження доповнюють аналітичні матеріали міжнародних організацій щодо тенденцій розвитку туризму [2]. Водночас аналіз сучасних досліджень свідчить, що більшість наукових праць присвячена окремим аспектам цифровізації: автоматизації бронювання, цифровому маркетингу, використанню CRM-систем, роботизації сервісних процесів або впровадженню окремих інструментів штучного інтелекту. Значно менше уваги приділено комплексній трансформації системи менеджменту підприємств індустрії гостинності, у якій цифрові технології інтегруються в усі функціональні підсистеми управління. Саме ця обставина визначає мету дослідження — обґрунтування сучасної концепції цифрової трансформації менеджменту як цілісного процесу модернізації підприємств індустрії гостинності на основі технологій штучного інтелекту та Big Data.

Сутність цифрової трансформації системи менеджменту підприємств індустрії гостинності

У сучасній науковій літературі цифрова трансформація розглядається як комплексний процес фундаментальних змін організації

під впливом цифрових технологій, що охоплює всі елементи системи менеджменту підприємства. Такий підхід передбачає не лише впровадження нових інформаційних систем, а й трансформацію бізнес-моделей, організаційної структури, корпоративної культури, моделей комунікації та механізмів створення цінності для споживача. Саме комплексність цих змін забезпечує формування нової моделі функціонування підприємств індустрії гостинності, орієнтованої на швидке реагування на зміни зовнішнього середовища та використання цифрових технологій як джерела конкурентних переваг [5; 6; 7]. На основі узагальнення наукових підходів цифрову трансформацію системи менеджменту підприємств індустрії гостинності доцільно розглядати як процес комплексної модернізації управлінської діяльності, що передбачає інтеграцію технологій штучного інтелекту, Big Data, цифрових платформ, автоматизованих інформаційних систем та сучасних бізнес-моделей з метою підвищення ефективності управління, формування нової споживчої цінності та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Ключовою ознакою такого розуміння є перехід від фрагментарної автоматизації окремих операцій до цілісної модернізації всієї системи управління. Цифрова трансформація змінює саму логіку управління. Якщо традиційний менеджмент ґрунтувався переважно на використанні накопиченого досвіду керівника, аналізі минулих результатів діяльності підприємства та інтуїтивному ухваленні управлінських рішень, то сучасна цифрова економіка формує принципово новий підхід до організації управлінської діяльності. У його основі лежить використання даних як стратегічного ресурсу розвитку підприємства: своєчасний аналіз інформації та здатність оперативно трансформувати його результати у конкретні управлінські рішення стають основою сучасної системи менеджменту [6; 7; 8]. Такий підхід узгоджується із сучасними світовими тенденціями інтелектуалізації управління та підвищення цифрової зрілості підприємств [21].

Технології Big Data як основа інформаційного забезпечення управління

Особливого значення в системі менеджменту підприємств індустрії гостинності набувають технології Big Data, які забезпечують можливість опрацювання великих обсягів структурованої та неструктурованої інформації, що формується в процесі функціонування підприємства. До таких даних належать результати бронювання, історія взаємодії з гостями, інформація про споживчі вподобання, фінансові показники, результати маркетингових кампаній, відгуки клієнтів, поведінка користувачів на цифрових платформах, дані із соціальних мереж, а також зовнішня ринкова інформація. Комплексне використання цих даних забезпечує формування принципово нової інформаційної бази для підтримки управлінських рішень [7; 10; 11]. На відміну від традиційної бізнес-аналітики, яка переважно орієнтується на аналіз уже отриманих результатів діяльності, сучасні системи Big Data забезпечують прогнозування майбутніх тенденцій розвитку. Алгоритми машинного навчання дозволяють прогнозувати завантаженість готелю, попит на окремі послуги, зміну туристичних потоків, ефективність маркетингових кампаній, імовірність повторного звернення клієнтів, рівень задоволеності гостей та ризики втрати постійних споживачів. Завдяки цьому система менеджменту переходить від реактивної моделі управління до моделі прогнозного управління (predictive management), що дозволяє підприємству діяти на випередження, своєчасно адаптуючись до змін зовнішнього середовища [7; 9; 10]. Використання технологій Big Data потребує формування відповідної інформаційної інфраструктури, розвитку аналітичних компетентностей персоналу та забезпечення якості даних. Саме якість, повнота та своєчасність даних визначають обґрунтованість управлінських рішень, що ухвалюються на їх основі. Тому розвиток технологій Big Data має супроводжуватися формуванням культури роботи з даними, за якої дані розглядаються як стратегічний актив підприємства, а їх аналіз стає невід'ємною складовою управлінської діяльності на всіх рівнях управління.

Штучний інтелект у системі менеджменту підприємств індустрії гостинності

Не менш важливу роль у цифровій трансформації системи менеджменту відіграють технології штучного інтелекту, які забезпечують автоматизацію значної частини управлінських процесів. У сучасній індустрії гостинності штучний інтелект використовується для підтримки ухвалення управлінських рішень, оптимізації систем бронювання, формування персоналізованих пропозицій для гостей, автоматичного аналізу споживчих відгуків, управління доходами, прогнозування попиту, автоматизації маркетингових кампаній та вдосконалення систем взаємодії зі споживачами. Важливо, що сучасні системи штучного інтелекту виконують не лише допоміжні функції, а стають повноцінним елементом системи менеджменту підприємства [7; 8; 16]. Технології штучного інтелекту поступово інтегруються у стратегічний менеджмент підприємств індустрії гостинності, забезпечуючи підтримку ухвалення управлінських рішень на всіх рівнях управління. Алгоритми машинного навчання дозволяють аналізувати великі масиви інформації, прогнозувати зміни ринкової кон'юнктури, моделювати поведінку споживачів, оцінювати ефективність маркетингових кампаній та визначати найбільш перспективні напрями розвитку підприємства. Таким чином, штучний інтелект поступово трансформується з інформаційної технології у стратегічний інструмент сучасного менеджменту [7; 9; 10]. Особливого розвитку набуває застосування штучного інтелекту для персоналізації сервісу, яка сьогодні розглядається як один із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. Використання технологій штучного інтелекту та Big Data дозволяє підприємствам накопичувати й аналізувати інформацію про індивідуальні вподобання гостей, історію їхніх бронювань, особливості споживання послуг та рівень задоволеності сервісом. На основі цих даних формуються персоналізовані пропозиції, рекомендації, програми лояльності та індивідуальні сценарії взаємодії з клієнтами, що забезпечує не лише підвищення

якості обслуговування, а й зміцнення довгострокових відносин між підприємством і гостем та формування цілісного клієнтського досвіду [4; 12; 16; 22].

Цифрові платформи та інтегровані інформаційні системи управління

Важливим напрямом цифрової трансформації є розвиток цифрових платформ управління підприємствами індустрії гостинності. Якщо раніше інформаційні системи використовувалися окремо для автоматизації бронювання, бухгалтерського обліку чи кадрового менеджменту, то сучасні цифрові рішення інтегрують усі функціональні підсистеми підприємства в єдину інформаційну екосистему. Системи управління готелем (Property Management System, PMS), управління взаємовідносинами з клієнтами (Customer Relationship Management, CRM), управління доходами (Revenue Management System, RMS), управління навчанням персоналу (Learning Management System, LMS), а також ERP-системи та аналітичні платформи забезпечують комплексне управління підприємством у режимі реального часу [5; 8; 9]. Інтеграція цифрових платформ забезпечує суттєве підвищення швидкості ухвалення управлінських рішень та ефективності використання ресурсів. Об'єднання інформаційних потоків різних функціональних підсистем в єдиному цифровому середовищі дозволяє синхронізувати діяльність структурних підрозділів, уникнути дублювання інформації та забезпечити цілісність управлінського процесу. Саме інтегрованість цифрових рішень є визначальною ознакою сучасної системи менеджменту, що відрізняє її від традиційної автоматизації окремих операцій. Розвиток цифрових платформ створює технологічну основу для формування цифрової екосистеми підприємства, у межах якої всі управлінські процеси функціонують на основі єдиного інформаційного простору. Така екосистема забезпечує безперервний обмін інформацією між функціональними підсистемами, автоматизацію бізнес-процесів та підтримку ухвалення рішень на основі актуальних даних.

Формування цифрової екосистеми управління є одним із ключових результатів цифрової трансформації системи менеджменту підприємств індустрії гостинності.

Трансформація класичних функцій менеджменту під впливом цифрових технологій

Цифрова трансформація істотно змінює зміст класичних функцій менеджменту. Планування дедалі більше ґрунтується на використанні прогнозної аналітики та цифрового моделювання сценаріїв розвитку підприємства. Організація діяльності базується на інтеграції цифрових платформ та автоматизованих бізнес-процесів. Мотивація персоналу трансформується шляхом використання цифрових систем управління персоналом, аналітики продуктивності праці, персоналізованих програм професійного розвитку та цифрових платформ навчання. Контроль перестає бути виключно адміністративною функцією і реалізується через автоматизований моніторинг ключових показників ефективності, бізнес-аналітику та інформаційні панелі керівника, що забезпечують безперервний контроль діяльності підприємства в режимі реального часу [5; 6; 8]. Порівняльну характеристику традиційного та цифрового підходів до реалізації функцій менеджменту підприємств індустрії гостинності подано в таблиці 1.

Наведена систематизація свідчить, що цифрова трансформація не обмежується автоматизацією окремих операцій, а змінює зміст усіх класичних функцій менеджменту, формуючи нову модель управління підприємствами індустрії гостинності, засновану на використанні цифрових даних, інтелектуальної аналітики, платформних рішень та сучасних інформаційних технологій. Саме інтеграція цифрових технологій у класичні функції менеджменту формує нову модель управління, відмінною рисою якої є використання цифрових даних як основного ресурсу ухвалення управлінських рішень, високий рівень автоматизації бізнес-процесів, персоналізація взаємодії з гостями та здатність підприємства оперативно адаптуватися до змін ринкового середовища.

Таблиця 1 — Трансформація функцій менеджменту підприємств індустрії гостинності під впливом цифрових технологій

Функція менеджменту	Традиційний підхід	Цифрова трансформація
Планування	Аналіз попередніх результатів діяльності	Прогнозна аналітика, Big Data, штучний інтелект
Організація	Ручне управління бізнес-процесами	PMS, ERP, цифрові платформи, автоматизація
Мотивація	Традиційні системи стимулювання	HRM, LMS, цифрове оцінювання компетентностей
Контроль	Періодична звітність	Онлайн-моніторинг KPI, Business Intelligence
Маркетинг	Масові рекламні кампанії	Персоналізація, CRM, цифровий маркетинг
Управління гостями	Стандартний сервіс	Штучний інтелект, чат-боти, мобільні застосунки

Джерело: розроблено авторами

Цифрова трансформація маркетингу та управління взаємовідносинами з клієнтами

Однією з перших зазнає трансформації маркетингова діяльність підприємств індустрії гостинності. Використання технологій Big Data дозволяє аналізувати поведінку потенційних і постійних гостей, оцінювати ефективність каналів комунікації, прогнозувати попит на окремі види послуг та формувати персоналізовані маркетингові пропозиції. На відміну від традиційного сегментування ринку, сучасні цифрові платформи забезпечують індивідуалізацію взаємодії практично з кожним споживачем, враховуючи його історію бронювань, поведінку на цифрових платформах, попередній досвід користування послугами та інформацію із соціальних мереж. Такий підхід забезпечує підвищення ефективності маркетингових кампаній, зростання рівня лояльності гостей та збільшення прибутковості підприємства [4; 5; 22]. Суттєвих змін зазнає система управління взаємовідносинами з клієнтами. Сучасні CRM-системи

перестали виконувати функцію простої електронної бази даних постійних гостей. Вони інтегруються з платформами бронювання, цифровими каналами комунікації, мобільними застосунками, програмами лояльності та аналітичними сервісами, що дозволяє підприємству формувати цілісне уявлення про кожного клієнта. Завдяки цьому керівництво отримує можливість ухвалювати рішення на основі комплексного аналізу поведінки споживачів, прогнозувати їхні потреби та своєчасно адаптувати сервіс до змін ринкової ситуації [8; 9; 10]. Розвиток цифрових стратегій персоналізації гостьового досвіду стає визначальним чинником формування лояльності споживачів. Сучасні підприємства індустрії гостинності поступово переходять від традиційних дисконтних моделей лояльності до гіперперсоналізованих цифрових екосистем, що ґрунтуються на використанні штучного інтелекту, Big Data та ігрових механік. Такий підхід дозволяє формувати індивідуальний клієнтський шлях, підвищувати залученість гостей та забезпечувати довгострокове утримання споживачів, що безпосередньо впливає на економічні результати діяльності підприємства [22].

Цифровізація управління персоналом та розвиток людського капіталу

Суттєвих змін в умовах цифрової трансформації зазнає система управління персоналом. Людський капітал залишається визначальним ресурсом підприємства, однак змінюються підходи до його розвитку. Цифрові системи управління персоналом забезпечують автоматизацію процесів добору персоналу, адаптації нових працівників, оцінювання результативності діяльності, формування кадрового резерву та планування професійного розвитку. Особливого значення набувають системи управління навчанням (Learning Management System, LMS), які дозволяють організовувати безперервне навчання персоналу, проводити дистанційні тренінги, оцінювати рівень сформованості професійних компетентностей та формувати індивідуальні траєкторії розвитку працівників [15; 16; 17]. Важливим напрямом

цифровізації управління персоналом є використання аналітики персоналу (People Analytics), яка дозволяє своєчасно виявляти ризики професійного вигорання, прогнозувати плинність кадрів та оцінювати ефективність систем мотивації. Застосування алгоритмів аналізу даних про персонал забезпечує обґрунтованість кадрових рішень та підвищує ефективність використання людського капіталу підприємства. Таким чином, цифрові технології суттєво розширюють можливості сучасного управління персоналом, забезпечуючи перехід від адміністрування до стратегічного управління людськими ресурсами. Цифрова трансформація управління персоналом безпосередньо пов'язана з розвитком цифрових компетентностей працівників. Упровадження цифрових платформ, систем штучного інтелекту та автоматизованих інформаційних сервісів потребує формування нових професійних компетентностей. Сучасний працівник підприємства індустрії гостинності повинен володіти не лише галузевими знаннями, а й цифровими навичками, здатністю працювати з інформаційними системами та готовністю до безперервного навчання. Саме розвиток цифрових компетентностей персоналу дедалі більше визначає ефективність цифрової трансформації підприємства.

Цифрові технології у фінансовому та операційному менеджменті

Значний потенціал цифрова трансформація відкриває для фінансового менеджменту підприємств індустрії гостинності. Використання аналітичних платформ та алгоритмів штучного інтелекту дозволяє прогнозувати фінансові результати діяльності, моделювати різні сценарії розвитку, оптимізувати структуру витрат та автоматизувати процес бюджетування. Одночасно цифрові технології забезпечують ефективне управління доходами (Revenue Management), що є одним із ключових інструментів підвищення прибутковості підприємств. Алгоритми прогнозування попиту, динамічного ціноутворення та автоматичного аналізу ринкової кон'юнктури дозволяють ефективно використовувати наявний ресурсний потенціал підприємства [7; 8; 9].

Сучасні системи управління доходами аналізують рівень завантаженості номерного фонду, сезонні коливання попиту, поведінку конкурентів, зміни туристичних потоків, локальні події та інші чинники, що впливають на формування попиту. На основі цих даних система автоматично рекомендує оптимальні тарифи, прогнозує фінансові результати та допомагає менеджерам ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення. Це дозволяє підприємствам істотно підвищити ефективність використання ресурсів, оптимізувати структуру доходів та забезпечити стабільний фінансовий результат навіть в умовах нестабільного ринкового середовища. Особливого значення набуває цифровізація операційного менеджменту. Інтеграція систем управління готелем, електронного бронювання, цифрових платформ взаємодії з гостями, мобільних застосунків, електронних ключів та автоматизованих систем управління номерним фондом дозволяє суттєво оптимізувати внутрішні бізнес-процеси. Автоматизація значної частини рутинних операцій скорочує витрати часу персоналу, мінімізує кількість помилок, забезпечує оперативне ухвалення управлінських рішень та підвищує загальну ефективність діяльності підприємства [8; 9; 20]. Таким чином, цифрова трансформація поступово охоплює всі функціональні підсистеми менеджменту, забезпечуючи формування якісно нової системи управління.

Авторська модель цифрової трансформації системи менеджменту

Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволяє запропонувати авторську модель цифрової трансформації системи менеджменту підприємств індустрії гостинності, яка відображає взаємозв'язок між основними управлінськими підсистемами, цифровими інструментами та очікуваними управлінськими результатами. Модель ґрунтується на принципі інтеграції цифрових технологій у всі функціональні підсистеми менеджменту та орієнтована на досягнення синергетичного ефекту від їх комплексного використання. Структуру авторської моделі подано в таблиці 2.

Таблиця 2 — Авторська модель цифрової трансформації системи менеджменту підприємств індустрії гостинності

Управлінська підсистема	Цифрові інструменти	Очікуваний результат
Стратегічний менеджмент	Big Data, Business Intelligence, штучний інтелект	Підвищення обґрунтованості стратегічних рішень
Маркетинг	CRM, цифровий маркетинг, персоналізація	Підвищення лояльності гостей та ефективності просування
Операційний менеджмент	PMS, ERP, автоматизація бізнес-процесів	Скорочення витрат і підвищення продуктивності
HR-менеджмент	HRM, LMS, People Analytics	Розвиток цифрових компетентностей персоналу
Фінансовий менеджмент	Revenue Management System, прогнозна аналітика	Оптимізація доходів та ефективне використання ресурсів
Управління взаємодією з гостями	Штучний інтелект, чат-боти, мобільні застосунки	Персоналізація обслуговування та підвищення його якості

Джерело: розроблено авторами

Наведена модель свідчить, що цифрова трансформація охоплює всі без винятку функціональні підсистеми менеджменту підприємства. При цьому визначальне значення має не впровадження окремих інформаційних технологій, а їх інтеграція в єдину систему управління, здатну забезпечити оперативне ухвалення рішень, високу адаптивність підприємства та формування стійких конкурентних переваг. У такій системі цифрові технології виконують не допоміжну функцію, а виступають основою формування нової управлінської моделі, орієнтованої на прогнозування, адаптивність, персоналізацію сервісу та безперервне вдосконалення бізнес-процесів. Графічно взаємозв'язок основних складових цифрової трансформації системи менеджменту підприємств індустрії гостинності представлено на рисунку 1.

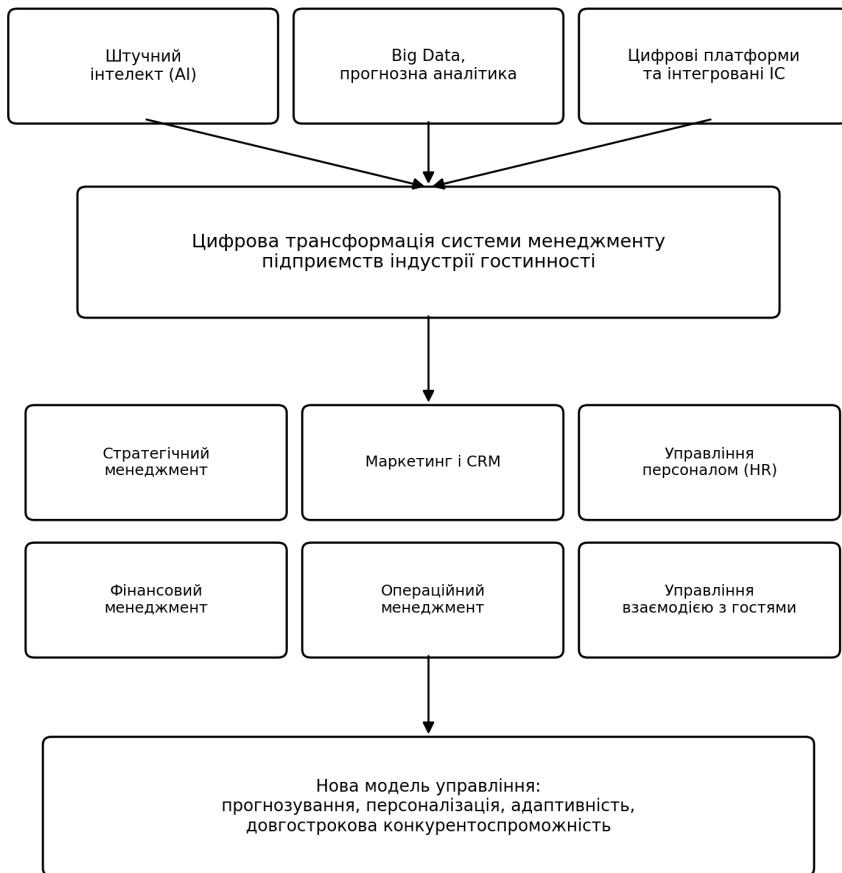


Рисунок 1 — Модель цифрової трансформації системи менеджменту підприємств індустрії гостинності

Наведена модель відображає системний характер цифрової трансформації, у якій зовнішні чинники цифрової економіки та внутрішній потенціал підприємства взаємодіють через цифрові технології штучного інтелекту, Big Data та інтегровані платформи, що охоплюють усі функціональні підсистеми менеджменту. Результатом такої взаємодії є формування нової моделі управління, орієнтованої

на прогнозування, персоналізацію, адаптивність та довгострокову конкурентоспроможність підприємств індустрії гостинності. Модель наочно демонструє, що ефективність цифрової трансформації визначається не окремими технологіями, а рівнем їх інтеграції в цілісну систему управління.

Світовий досвід цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності

Світовий досвід підтверджує, що найбільші міжнародні готельні мережі розглядають цифрову трансформацію як основу власної стратегії розвитку. Компанія Hilton активно використовує цифрові платформи навчання персоналу, системи автоматичного аналізу відгуків гостей та інструменти персоналізації сервісу. Marriott International інтегрує технології Big Data у систему управління взаємовідносинами з клієнтами, використовуючи результати аналітики для формування індивідуальних пропозицій та програм лояльності. Асог впроваджує технології штучного інтелекту для прогнозування попиту, оптимізації кадрових процесів, автоматизації управління доходами та аналізу ефективності діяльності підприємств мережі. Спільною особливістю зазначених компаній є інтеграція цифрових технологій у всі функціональні підсистеми менеджменту, що забезпечує комплексний характер цифрової трансформації [5; 7; 8]. Аналіз міжнародного досвіду дозволяє виокремити спільні закономірності успішної цифрової трансформації. До них належать системний характер цифрових змін, орієнтація на використання даних як стратегічного ресурсу, інтеграція цифрових технологій у стратегічне управління, розвиток цифрових компетентностей персоналу та формування інноваційної організаційної культури. Саме поєднання цих чинників забезпечує ефективність цифрової трансформації та формування стійких конкурентних переваг підприємств. Для українських підприємств індустрії гостинності зазначений досвід має особливе значення в умовах післявоєнного відновлення економіки. Упровадження перевірених міжнародною практикою підходів до цифрової

трансформації дозволяє прискорити модернізацію системи менеджменту, підвищити ефективність використання ресурсів та інтегрувати українську індустрію гостинності у світовий туристичний простір. Водночас застосування зарубіжного досвіду потребує його адаптації до національних умов, урахування специфіки українського ринку та реальних можливостей підприємств.

Рівні та етапи цифрової трансформації системи менеджменту

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що цифрова трансформація системи менеджменту повинна реалізовуватися одночасно на кількох взаємопов'язаних рівнях. Перший рівень охоплює цифровізацію операційної діяльності підприємства та автоматизацію бізнес-процесів. Другий передбачає впровадження сучасних аналітичних систем, технологій штучного інтелекту та Big Data у процеси ухвалення управлінських рішень. Третій рівень пов'язаний із трансформацією корпоративної культури, розвитком цифрових компетентностей персоналу та формуванням інноваційного середовища підприємства. Четвертий рівень охоплює стратегічне управління розвитком підприємства, інтеграцію цифрових технологій із принципами сталого розвитку та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності [6; 7; 8]. Зазначений підхід дозволяє розглядати цифрову трансформацію не як сукупність окремих цифрових сервісів, а як інтегровану систему управління, у якій усі функціональні підсистеми підприємства взаємодіють між собою на основі єдиного інформаційного простору. Саме інтегрованість цифрових технологій забезпечує формування синергетичного ефекту, коли використання окремих інформаційних рішень підсилює ефективність функціонування всієї системи менеджменту. Послідовне проходження зазначених рівнів забезпечує поступову та збалансовану цифрову трансформацію підприємства. Важливо, що цифрова трансформація є не одноразовим проектом, а безперервним процесом, що потребує постійного вдосконалення та адаптації до змін зовнішнього середовища. Кожен наступний рівень трансформації ґрунтується

на досягненнях попереднього та передбачає підвищення рівня цифрової зрілості підприємства. Тому цифрову трансформацію доцільно розглядати як довгострокову управлінську стратегію, що визначає напрями розвитку підприємства в умовах цифрової економіки.

Цифрова зрілість підприємств індустрії гостинності

Розвиток підприємств індустрії гостинності дедалі більше залежить від рівня їхньої цифрової зрілості. Якщо на початкових етапах цифровізація була пов'язана переважно з автоматизацією окремих бізнес-процесів, то сучасний етап характеризується інтеграцією цифрових технологій у стратегічне управління підприємством. Цифрова зрілість визначається не кількістю впроваджених інформаційних систем, а здатністю підприємства ефективно використовувати цифрові технології для досягнення стратегічних цілей розвитку, формування нової споживчої цінності та забезпечення конкурентоспроможності на ринку [20; 21]. Оцінювання цифрової зрілості підприємства дозволяє визначити його готовність до цифрової трансформації та обґрунтувати пріоритетні напрями розвитку. Підприємства з початковим рівнем цифрової зрілості використовують переважно окремі цифрові інструменти для автоматизації базових процесів. Підприємства із середнім рівнем зрілості інтегрують цифрові платформи та системи управління, а підприємства з високим рівнем зрілості використовують передові технології штучного інтелекту, аналітики даних та платформні бізнес-моделі, що забезпечують управління на основі даних у режимі реального часу. Розуміння рівня цифрової зрілості дозволяє формувати диференційовані стратегії цифрової трансформації. Сучасні світові тенденції розвитку цифрової зрілості підприємств пов'язані з інтелектуалізацією бізнес-процесів, розвитком хмарних архітектур, використанням технологій штучного інтелекту та посиленням кіберстійкості [21]. Для підприємств індустрії гостинності підвищення цифрової зрілості є необхідною умовою ефективної цифрової трансформації, оскільки саме зрілі в цифровому відношенні підприємства здатні повною

мірою використовувати потенціал сучасних технологій. Тому цифрова трансформація має супроводжуватися системними заходами з підвищення цифрової зрілості, зокрема розвитком технологічної інфраструктури, цифрових компетентностей персоналу та культури роботи з даними.

Зміна ролі менеджера та трансформація організаційної культури

Важливим аспектом цифрової трансформації є зміна ролі менеджера в сучасній системі управління. Якщо традиційна модель менеджменту передбачала домінування адміністративних функцій, то сучасний керівник дедалі більше виконує функції координатора цифрових процесів, інтегратора інформаційних ресурсів, керівника змін та лідера цифрової трансформації. Це потребує розвитку нових професійних компетентностей, серед яких особливого значення набувають цифрове мислення, навички роботи з аналітичними платформами, управління інноваціями, використання технологій штучного інтелекту, бізнес-аналітики та стратегічного прогнозування [5; 7; 8]. Паралельно змінюються вимоги до організаційної культури підприємств індустрії гостинності. Цифрова трансформація потребує формування відкритого інноваційного середовища, у якому підтримуються безперервне навчання, розвиток цифрових компетентностей персоналу, командна взаємодія та швидке впровадження організаційних змін. Дослідження свідчать, що організаційна культура дедалі частіше визначає успішність цифрової трансформації більшою мірою, ніж рівень технічного оснащення підприємства. Таким чином, цифровізація охоплює не лише технологічну, а й соціальну складову системи менеджменту. Формування цифрової організаційної культури є одним із найскладніших завдань цифрової трансформації, оскільки воно пов'язане зі зміною установлених моделей поведінки, подоланням опору змінам та розвитком нового мислення персоналу. Успішна трансформація організаційної культури потребує послідовної роботи керівництва, залучення

персоналу до процесів змін, формування системи мотивації та розвитку лідерства. Саме здатність підприємства сформувати цифрову організаційну культуру значною мірою визначає результативність його цифрової трансформації.

Стратегічні напрями цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності

Обґрунтування напрямів цифрової трансформації системи менеджменту потребує їх систематизації за стратегічними пріоритетами розвитку підприємства. Узагальнення результатів дослідження дозволяє виокремити основні стратегічні напрями цифрової трансформації, кожен з яких характеризується власним набором цифрових рішень та очікуваних управлінських результатів. Систематизацію стратегічних напрямів цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності подано в таблиці 3.

Таблиця 3 — Стратегічні напрями цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності

Стратегічний напрям	Основні цифрові рішення	Управлінський результат
Цифровізація бізнес-процесів	PMS, ERP, CRM, мобільні платформи	Підвищення операційної ефективності
Data-driven management	Big Data, Business Intelligence	Обґрунтованість управлінських рішень
Використання штучного інтелекту	Машинне навчання, прогнозна аналітика	Персоналізація сервісу та оптимізація процесів
Цифровий HR-менеджмент	HRM, LMS, People Analytics	Підвищення ефективності управління персоналом
Сталий цифровий розвиток	Системи енергоменеджменту, ESG-аналітика	Економічна стійкість і ресурсоефективність
Інноваційне стратегічне управління	Інтегровані цифрові платформи	Формування довгострокових конкурентних переваг

Джерело: розроблено авторами

Наведена систематизація підтверджує, що цифрова трансформація охоплює всі рівні управління підприємством та інтегрує сучасні інформаційні технології у стратегічні, тактичні й операційні процеси. Особливе значення має напрям сталого цифрового розвитку, що передбачає інтеграцію цифрових технологій із принципами екологічної відповідальності та ресурсоефективності. Використання систем енергоменеджменту, аналітики екологічних, соціальних та управлінських чинників забезпечує не лише економічну ефективність, а й економічну стійкість підприємства. Саме комплексність цифрових змін забезпечує підприємствам індустрії гостинності високий рівень адаптивності, інноваційності та конкурентоспроможності в умовах глобальної цифрової економіки.

Data-driven management як сучасна модель управління

Важливою особливістю сучасного етапу цифрової трансформації є поступове формування моделі управління, заснованої на використанні даних (data-driven management), у якій дані виступають ключовим ресурсом ухвалення управлінських рішень. У такій моделі інформація перестає виконувати допоміжну функцію та стає стратегічним активом підприємства. Використання технологій Big Data, бізнес-аналітики, машинного навчання та прогнозної аналітики забезпечує керівництву можливість оцінювати тенденції розвитку ринку, прогнозувати зміни попиту, аналізувати поведінку гостей, оптимізувати використання ресурсів та своєчасно адаптувати стратегію розвитку підприємства [6; 7; 8]. Перехід до моделі data-driven management зумовлює зміну підходів до ухвалення управлінських рішень на всіх рівнях управління. Замість інтуїтивних рішень, що ґрунтуються переважно на досвіді керівника, формується система ухвалення рішень на основі об'єктивного аналізу даних. Це підвищує обґрунтованість управлінських рішень, знижує ризики та забезпечує оперативність реагування на зміни ринкового середовища. Водночас упровадження цієї моделі потребує розвитку відповідної інформаційної інфраструктури, аналітичних

компетентностей персоналу та культури роботи з даними. Модель data-driven management є логічним результатом цифрової трансформації системи менеджменту і водночас передумовою її подальшого розвитку. Вона забезпечує формування замкненого циклу управління, у якому дані про діяльність підприємства аналізуються, використовуються для ухвалення рішень, а результати реалізації рішень знову стають джерелом даних для подальшого аналізу. Такий підхід забезпечує безперервне вдосконалення системи управління та підвищення її ефективності. Формування моделі data-driven management є одним із ключових напрямів розвитку сучасної системи менеджменту підприємств індустрії гостинності.

Виклики, бар'єри та ризики цифрової трансформації

Попри значний потенціал, цифрова трансформація системи менеджменту супроводжується низкою викликів, бар'єрів та ризиків, урахування яких є необхідною умовою її успішної реалізації. Першу групу становлять фінансово-економічні бар'єри, зокрема значні витрати на придбання й впровадження цифрових технологій, потреба в модернізації технологічної інфраструктури та обмеженість фінансових ресурсів підприємств. Для багатьох підприємств індустрії гостинності, особливо малого й середнього бізнесу, високі витрати на цифровізацію є суттєвою перешкодою, що зумовлює потребу в поетапному впровадженні цифрових рішень з урахуванням економічних можливостей [18; 20]. Другу групу становлять організаційні та кадрові бар'єри, зокрема опір змінам з боку персоналу, дефіцит кваліфікованих фахівців, недостатній рівень цифрових компетентностей працівників та складність трансформації організаційної культури. Успішна цифрова трансформація потребує не лише технологічних, а й організаційних змін, що нерідко наштовхуються на опір усталених моделей поведінки. Подолання цих бар'єрів потребує послідовної роботи з персоналом, розвитку цифрових компетентностей та формування сприятливого середовища для впровадження змін. Третю групу становлять технологічні ризики,

зокрема ризики кібербезпеки, складність інтеграції різних інформаційних систем, залежність від постачальників цифрових рішень та ризики, пов'язані з якістю й достовірністю даних. Особливого значення набувають ризики, зумовлені воєнним станом, зокрема пошкодження інфраструктури, безпекові загрози та економічна нестабільність. Урахування зазначених викликів, бар'єрів та ризиків дозволяє сформувати виважену стратегію цифрової трансформації, орієнтовану на мінімізацію негативних наслідків та забезпечення її ефективності. Саме комплексний підхід до управління ризиками цифрової трансформації є передумовою її успішної реалізації.

Кібербезпека та захист даних у цифровій системі менеджменту

Розвиток цифрової трансформації системи менеджменту зумовлює зростання значення кібербезпеки та захисту даних. Інтеграція цифрових технологій, накопичення значних обсягів персональних даних гостей та залежність підприємства від інформаційних систем підвищують ризики, пов'язані з кіберзагрозами. Витоки даних, кібератаки та порушення роботи інформаційних систем здатні завдати підприємству значних матеріальних і репутаційних збитків, а також підірвати довіру споживачів. Тому забезпечення кібербезпеки є невід'ємною складовою цифрової трансформації системи менеджменту [19; 21]. Захист персональних даних гостей набуває особливого значення в умовах поширення технологій Big Data та персоналізації сервісу. Накопичення й оброблення інформації про споживчі вподобання, історію бронювань та поведінку клієнтів потребує дотримання вимог законодавства про захист персональних даних та забезпечення належного рівня їх захисту. Підприємства індустрії гостинності зобов'язані впроваджувати відповідні технічні та організаційні заходи захисту даних, а також формувати політику конфіденційності, що відповідає сучасним вимогам. Забезпечення кібербезпеки та захисту даних потребує комплексного підходу, що поєднує технічні засоби захисту, організаційні заходи та розвиток культури інформаційної безпеки. До технічних засобів належать

системи контролю доступу, шифрування даних, засоби виявлення та запобігання кіберзагрозам. Організаційні заходи охоплюють розроблення політик інформаційної безпеки, навчання персоналу та формування системи реагування на інциденти. Посилення кіберстійкості підприємства є однією із сучасних світових тенденцій розвитку цифрової трансформації та необхідною умовою забезпечення надійності цифрової системи менеджменту.

Оцінювання ефективності цифрової трансформації системи менеджменту

Важливим аспектом управління цифровою трансформацією є оцінювання її ефективності, що дозволяє обґрунтувати доцільність упровадження цифрових технологій та визначити напрями подальшого розвитку. Оцінювання ефективності цифрової трансформації має комплексний характер і охоплює як економічні, так і неекономічні показники. До економічних показників належать зростання доходів, скорочення витрат, підвищення продуктивності праці, оптимізація використання ресурсів та зростання прибутковості підприємства. Ці показники дозволяють оцінити безпосередній економічний ефект від упровадження цифрових технологій [7; 20]. До неекономічних показників ефективності цифрової трансформації належать підвищення рівня задоволеності гостей, зростання лояльності споживачів, покращення якості обслуговування, підвищення швидкості ухвалення управлінських рішень та зростання адаптивності підприємства. Ці показники характеризують якісні зміни в системі менеджменту, що не завжди мають безпосереднє грошове вираження, проте суттєво впливають на конкурентоспроможність підприємства. Комплексне оцінювання за економічними та неекономічними показниками дозволяє сформувати цілісне уявлення про результативність цифрової трансформації. Практичне оцінювання ефективності цифрової трансформації доцільно здійснювати шляхом моніторингу ключових показників ефективності до та після впровадження цифрових технологій, а також порівняння досягнутих

результатів із запланованими. Важливе значення має також оцінювання рівня цифрової зрілості підприємства та його динаміки. Систематичне оцінювання ефективності цифрової трансформації забезпечує зворотний зв'язок, необхідний для коригування стратегії цифрового розвитку та підвищення її результативності. Формування системи оцінювання ефективності є необхідною умовою обґрунтованого управління цифровою трансформацією системи менеджменту.

Сталий цифровий розвиток підприємств індустрії гостинності

Сучасна цифрова трансформація системи менеджменту дедалі тісніше пов'язується з принципами сталого розвитку. Інтеграція цифрових технологій із засадами екологічної відповідальності, соціальної справедливості та ефективного управління формує концепцію сталого цифрового розвитку підприємств індустрії гостинності. Цифрові технології забезпечують ефективніше використання ресурсів, оптимізацію енергоспоживання, мінімізацію відходів та зниження негативного впливу на довкілля, що узгоджується із принципами сталого розвитку [19; 20]. Використання систем енергоменеджменту, аналітики екологічних, соціальних та управлінських чинників дозволяє підприємствам індустрії гостинності відстежувати й оптимізувати вплив своєї діяльності на довкілля, підвищувати ефективність використання ресурсів та формувати позитивний імідж відповідального бізнесу. Цифрові технології забезпечують прозорість діяльності підприємства, можливість моніторингу показників сталого розвитку та обґрунтованість рішень у сфері екологічного управління. Таким чином, цифровізація стає інструментом реалізації принципів сталого розвитку. Поєднання цифрової трансформації з принципами сталого розвитку відкриває нові можливості для підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. Сучасні споживачі дедалі більше уваги приділяють екологічній та соціальній відповідальності підприємств, що робить сталий розвиток важливим чинником формування конкурентних переваг. Інтеграція цифрових технологій із принципами сталого розвитку

забезпечує одночасне досягнення економічної ефективності, екологічної відповідальності та соціальної цінності, що відповідає сучасним вимогам розвитку індустрії гостинності. Сталий цифровий розвиток є одним із стратегічних напрямів цифрової трансформації системи менеджменту.

Цифрова трансформація в умовах післявоєнного відновлення економіки

Особливої актуальності цифрова трансформація системи менеджменту набуває в контексті післявоєнного відновлення індустрії гостинності України. Руйнування туристичної інфраструктури, зміна структури туристичних потоків, необхідність швидкої адаптації до нових економічних умов, дефіцит трудових ресурсів та потреба інтеграції до європейського економічного простору зумовлюють необхідність упровадження сучасних цифрових технологій [1; 13]. Саме цифровізація створює можливість прискорити відновлення підприємств, забезпечити ефективніше використання ресурсів та сформувати нові конкурентні переваги української індустрії гостинності на міжнародному ринку [2; 15; 18]. В умовах обмежених фінансових ресурсів цифрові технології дозволяють підприємствам індустрії гостинності підвищувати ефективність діяльності без значних капітальних витрат. Використання хмарних сервісів, цифрових платформ та автоматизованих інформаційних систем забезпечує доступ до сучасних управлінських інструментів за помірних витрат, що є особливо важливим для підприємств, які відновлюють свою діяльність. Цифровізація бізнес-процесів, автоматизація взаємодії з гостями та розвиток електронної комерції створюють передумови для прискореного відновлення підприємств та підвищення їхньої економічної стійкості. Цифрова трансформація виступає не лише технологічним процесом, а одним із ключових чинників забезпечення економічної стійкості та довгострокового розвитку підприємств індустрії гостинності в повоєнний період. Розвиток цифрових технологій сприяє відновленню туристичної привабливості України,

залученню іноземних туристів та інтеграції української індустрії гостинності у світовий туристичний простір. Саме тому цифрова трансформація має розглядатися як стратегічний напрям відновлення та розвитку індустрії гостинності України, що потребує відповідної державної підтримки та інвестицій.

Управління змінами в процесі цифрової трансформації

Успішна реалізація цифрової трансформації системи менеджменту потребує ефективного управління змінами, оскільки цифрова трансформація передбачає глибокі зміни в усіх сферах діяльності підприємства. Управління змінами охоплює планування трансформаційних процесів, подолання опору змінам, залучення персоналу до процесів трансформації та формування сприятливого середовища для впровадження інновацій. Ігнорування аспектів управління змінами є однією з основних причин невдач цифрової трансформації, оскільки навіть найдосконаліші технологічні рішення не забезпечують очікуваного ефекту без відповідних організаційних змін [7; 8; 20]. Ключовим завданням управління змінами є подолання опору персоналу, який нерідко виникає внаслідок побоювань щодо втрати робочих місць, необхідності опанування нових технологій або зміни усталених моделей роботи. Подолання опору потребує чіткого роз'яснення цілей та переваг цифрової трансформації, залучення персоналу до процесів ухвалення рішень, забезпечення навчання та підтримки працівників. Важливе значення має формування у працівників розуміння того, що цифрова трансформація спрямована не на заміну людини, а на розширення її можливостей та підвищення ефективності діяльності. Ефективне управління змінами передбачає послідовну реалізацію трансформаційних процесів, починаючи з формування бачення цифрової трансформації та завершуючи закріпленням досягнутих результатів. Важливу роль відіграє лідерство керівництва, яке має виступати рушійною силою змін та демонструвати прихильність до цифрової трансформації. Формування команди змін, розроблення плану трансформації, забезпечення комунікації та

моніторинг результатів є необхідними складовими успішного управління змінами. Саме здатність підприємства ефективно управляти змінами значною мірою визначає результативність його цифрової трансформації.

Формування цифрової екосистеми управління підприємством

Розвиток цифрової трансформації системи менеджменту закономірно приводить до формування цифрової екосистеми управління підприємством. Цифрова екосистема являє собою інтегроване інформаційне середовище, у якому всі функціональні підсистеми підприємства взаємодіють на основі єдиного інформаційного простору, забезпечуючи безперервний обмін даними та координацію управлінських процесів. На відміну від традиційної автоматизації окремих операцій, цифрова екосистема забезпечує цілісність системи управління та синергетичний ефект від інтеграції цифрових технологій [6; 8; 17]. Формування цифрової екосистеми управління передбачає інтеграцію інформаційних систем різних функціональних підсистем підприємства в єдину платформу, що забезпечує цілісне управління підприємством у режимі реального часу. Така інтеграція дозволяє синхронізувати маркетингову діяльність, управління персоналом, фінансовий менеджмент, операційну діяльність, систему взаємодії з гостями та стратегічне планування. У результаті формується цифрове середовище, у межах якого управлінські рішення ухвалюються на основі комплексного аналізу даних, а діяльність усіх підрозділів узгоджується в межах єдиної системи. Цифрова екосистема управління є вищою формою розвитку цифрової трансформації системи менеджменту, що забезпечує максимальну ефективність використання цифрових технологій. Її формування потребує високого рівня цифрової зрілості підприємства, розвиненої технологічної інфраструктури та відповідних компетентностей персоналу. Розвиток цифрової екосистеми управління дозволяє підприємству повною мірою реалізувати потенціал цифрових технологій, забезпечити високу адаптивність до змін

зовнішнього середовища та сформувати стійкі конкурентні переваги. Формування цифрової екосистеми управління є стратегічною метою цифрової трансформації системи менеджменту підприємств індустрії гостинності.

Інноваційний менеджмент та цифрова трансформація

Цифрова трансформація системи менеджменту тісно пов'язана з розвитком інноваційного менеджменту, оскільки впровадження цифрових технологій є однією з форм інноваційної діяльності підприємства. Інноваційний менеджмент забезпечує систематичний підхід до розроблення, упровадження та поширення інновацій, зокрема цифрових. Ефективне поєднання цифрової трансформації з інноваційним менеджментом дозволяє підприємству не лише впроваджувати окремі цифрові рішення, а й формувати системну здатність до безперервного оновлення та розвитку [3; 16]. Розвиток інноваційного менеджменту в умовах цифрової трансформації передбачає формування інноваційної культури, розвиток креативного потенціалу персоналу, стимулювання генерування нових ідей та створення умов для їх реалізації. Цифрові технології суттєво розширюють можливості інноваційного менеджменту, забезпечуючи доступ до нових джерел інформації, інструментів аналізу та платформ для співпраці. Використання технологій штучного інтелекту та Big Data дозволяє виявляти нові можливості для інновацій, оцінювати їх потенціал та обґрунтовувати доцільність упровадження. Інтеграція цифрової трансформації з інноваційним менеджментом забезпечує формування підприємства, здатного до безперервного розвитку та адаптації до змін зовнішнього середовища. Таке підприємство характеризується високим рівнем інноваційної активності, гнучкістю бізнес-моделі та здатністю оперативно реагувати на нові виклики й можливості. Саме поєднання цифрової трансформації та інноваційного менеджменту забезпечує формування довгострокових конкурентних переваг підприємств індустрії гостинності в умовах цифрової економіки та є необхідною умовою їх сталого розвитку.

Цифрові платформи бронювання та онлайн-канали продажу

Одним із найпоширеніших напрямів цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності є розвиток цифрових платформ бронювання та онлайн-каналів продажу послуг. Сучасні системи онлайн-бронювання, платформи-агрегатори, метапошукові системи та власні цифрові канали підприємств суттєво змінюють моделі взаємодії зі споживачами та дистрибуції послуг. Цифрові платформи забезпечують підприємствам доступ до широкої аудиторії потенційних гостей, підвищують зручність бронювання та розширюють можливості просування послуг, зокрема через інструменти електронної комерції [8; 9; 14; 22]. Управління онлайн-каналами продажу потребує застосування спеціальних управлінських підходів, зокрема управління каналами дистрибуції, оптимізації присутності підприємства на цифрових платформах та аналізу ефективності різних каналів продажу. Важливе значення має забезпечення узгодженості цінової політики та доступності послуг у різних каналах, а також управління репутацією підприємства в онлайн-середовищі. Використання аналітичних інструментів дозволяє підприємствам оцінювати ефективність окремих каналів та оптимізувати структуру продажів. Розвиток власних цифрових каналів продажу набуває особливого значення в контексті зниження залежності підприємств від зовнішніх платформ-посередників. Формування власних систем онлайн-бронювання, мобільних застосунків та програм лояльності дозволяє підприємствам зберігати контроль над взаємодією зі споживачами та даними про них. Такий підхід забезпечує підвищення прибутковості завдяки зниженню комісійних витрат та формуванню прямих відносин із гостями. Розвиток цифрових каналів продажу є важливою складовою цифрової трансформації системи менеджменту підприємств індустрії гостинності.

Автоматизація та роботизація сервісних процесів

Важливим напрямом цифрової трансформації є автоматизація та роботизація сервісних процесів підприємств індустрії гостинності.

Використання чат-ботів, віртуальних асистентів, автоматизованих систем реєстрації гостей, роботизованих сервісів та інтелектуальних систем обслуговування дозволяє суттєво підвищити ефективність сервісних процесів та якість обслуговування. Автоматизація рутинних операцій вивільняє час персоналу для виконання завдань, що потребують творчого підходу та безпосередньої взаємодії з гостями [9; 16; 17]. Застосування чат-ботів та віртуальних асистентів забезпечує цілодобову взаємодію з гостями, оперативну відповідь на типові запити, автоматизацію процесів бронювання та надання інформації. Сучасні системи на основі технологій штучного інтелекту здатні розпізнавати природну мову, аналізувати запити гостей та надавати персоналізовані відповіді, що суттєво підвищує якість обслуговування. Роботизація окремих сервісних процесів, зокрема доставки, прибирання та реєстрації, дозволяє оптимізувати використання трудових ресурсів та підвищити ефективність діяльності. Водночас автоматизація та роботизація сервісних процесів потребують зваженого підходу, що враховує специфіку індустрії гостинності, у якій особисте спілкування та людська взаємодія залишаються важливими складовими сервісу. Оптимальним є поєднання автоматизації рутинних операцій із збереженням особистої взаємодії у тих аспектах обслуговування, де вона має вирішальне значення для формування позитивного клієнтського досвіду. Такий підхід дозволяє поєднати переваги автоматизації з унікальністю персоналізованого сервісу, що є визначальною характеристикою якісного обслуговування в індустрії гостинності.

Мобільні технології та безконтактний сервіс

Розвиток мобільних технологій суттєво впливає на цифрову трансформацію системи менеджменту підприємств індустрії гостинності. Мобільні застосунки, цифрові ключі, безконтактні платіжі, мобільна реєстрація та цифрові сервіси взаємодії з гостями стають невід'ємною складовою сучасного обслуговування. Мобільні технології забезпечують гостям зручність, оперативність

та персоналізацію взаємодії з підприємством, а підприємствам — додаткові можливості для комунікації, просування послуг та збору даних про поведінку споживачів [8; 20; 22]. Особливого значення набув розвиток безконтактного сервісу, актуальність якого суттєво зросла в умовах пандемії. Безконтактна реєстрація, цифрові ключі, мобільні платежі та електронне меню дозволяють мінімізувати фізичні контакти, підвищити безпеку обслуговування та забезпечити зручність для гостей. Ці технології не лише відповідають вимогам безпеки, а й підвищують ефективність обслуговування та відповідають очікуванням сучасних споживачів, які цінують зручність та оперативність. Інтеграція мобільних технологій у систему менеджменту забезпечує формування нових моделей взаємодії з гостями та підвищення якості обслуговування. Мобільні застосунки стають комплексними цифровими платформами, що об'єднують функції бронювання, оплати, комунікації, отримання послуг та участі в програмах лояльності. Розвиток мобільних технологій та безконтактного сервісу є важливим напрямом цифрової трансформації, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності та відповідає сучасним тенденціям розвитку споживчої поведінки.

Інформаційно-аналітичне забезпечення ухвалення управлінських рішень

Ефективність цифрової трансформації системи менеджменту значною мірою визначається якістю інформаційно-аналітичного забезпечення ухвалення управлінських рішень. Сучасні аналітичні платформи, системи бізнес-аналітики та інструменти візуалізації даних забезпечують керівництву можливість оперативного доступу до актуальної інформації про діяльність підприємства та її аналізу. Інформаційні панелі керівника, що відображають ключові показники ефективності в режимі реального часу, забезпечують безперервний моніторинг діяльності підприємства та оперативне реагування на зміни [6; 7; 21]. Розвиток інформаційно-аналітичного

забезпечення передбачає перехід від описової аналітики, орієнтованої на аналіз минулих результатів, до прогнозної та рекомендаційної аналітики. Прогнозна аналітика дозволяє передбачати майбутні тенденції розвитку, а рекомендаційна — обґрунтовувати оптимальні управлінські рішення на основі аналізу даних. Використання технологій штучного інтелекту та машинного навчання суттєво розширює можливості аналітичного забезпечення, дозволяючи виявляти приховані закономірності та формувати обґрунтовані рекомендації. Формування ефективної системи інформаційно-аналітичного забезпечення потребує інтеграції даних із різних джерел, забезпечення їх якості та розвитку аналітичних компетентностей персоналу. Важливе значення має також формування культури ухвалення рішень на основі даних, за якої аналітична інформація стає невід’ємною складовою управлінського процесу. Розвиток інформаційно-аналітичного забезпечення є ключовою умовою реалізації моделі data-driven management та підвищення обґрунтованості управлінських рішень у системі менеджменту підприємств індустрії гостинності.

Цифрові компетентності персоналу як чинник цифрової трансформації

Успішність цифрової трансформації системи менеджменту значною мірою залежить від рівня цифрових компетентностей персоналу підприємства. Упровадження цифрових технологій потребує від працівників не лише опанування нових інструментів, а й формування цифрового мислення, здатності працювати з даними та готовності до безперервного навчання. Цифрові компетентності стають однією з ключових вимог до персоналу підприємств індустрії гостинності, що зумовлює потребу в системному розвитку кадрового потенціалу [15; 17; 21]. Розвиток цифрових компетентностей персоналу охоплює кілька рівнів. Базовий рівень передбачає володіння основними цифровими інструментами та інформаційними системами, що використовуються в діяльності підприємства. Середній рівень охоплює здатність працювати з аналітичними платформами,

використовувати дані для ухвалення рішень та адаптуватися до нових технологій. Високий рівень передбачає здатність управляти цифровою трансформацією, розробляти цифрові стратегії та впроваджувати інноваційні рішення. Формування диференційованих програм розвитку цифрових компетентностей дозволяє забезпечити відповідність кадрового потенціалу вимогам цифрової трансформації. Розвиток цифрових компетентностей потребує формування системи безперервного навчання персоналу, що поєднує формальне навчання, практичне засвоєння нових технологій та обмін досвідом. Використання цифрових платформ навчання, дистанційних курсів та інтерактивних форматів навчання дозволяє забезпечити ефективний розвиток компетентностей працівників. Особливого значення набуває розвиток компетентностей керівників, які мають виступати лідерами цифрової трансформації та забезпечувати її реалізацію. Інвестування в розвиток цифрових компетентностей персоналу є однією з необхідних умов успішної цифрової трансформації системи менеджменту.

Перспективні напрями розвитку цифрової трансформації

Аналіз сучасних тенденцій дозволяє визначити перспективні напрями розвитку цифрової трансформації системи менеджменту підприємств індустрії гостинності. Першим напрямом є подальший розвиток технологій штучного інтелекту та їх глибша інтеграція у стратегічне управління підприємством. Розвиток генеративного штучного інтелекту, вдосконалення алгоритмів машинного навчання та розширення можливостей аналізу даних відкриватимуть нові можливості для підвищення обґрунтованості управлінських рішень та персоналізації сервісу [16; 21]. Другим напрямом є розвиток інтегрованих цифрових платформ, що об'єднують усі функціональні підсистеми підприємства в єдину цифрову екосистему. Розвиток хмарних технологій, вдосконалення систем інтеграції даних та розширення можливостей аналітики забезпечуватимуть формування цілісного цифрового середовища управління. Третім напрямом є поглиблення

інтеграції цифрової трансформації з принципами сталого розвитку, що передбачає розвиток технологій ресурсозбереження, екологічного моніторингу та відповідального управління. Четвертим напрямом є розвиток цифрових компетентностей персоналу та формування цифрової організаційної культури. Реалізація зазначених напрямів потребує комплексного підходу, що поєднує розвиток технологічної інфраструктури, удосконалення управлінських механізмів, розвиток людського капіталу та формування сприятливого середовища для впровадження інновацій. Особливого значення набуває забезпечення кібербезпеки, захисту даних та підвищення кіберстійкості підприємств. Комплексна реалізація перспективних напрямів розвитку цифрової трансформації забезпечить формування сучасної системи менеджменту, здатної ефективно функціонувати в умовах цифрової економіки та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність підприємств індустрії гостинності.

Концептуальні засади цифрової трансформації системи менеджменту

Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволяє сформулювати концептуальні засади цифрової трансформації системи менеджменту підприємств індустрії гостинності. В основу концепції покладено розуміння цифрової трансформації як інтегрованого процесу комплексної модернізації управлінської діяльності, що ґрунтується на використанні технологій штучного інтелекту, Big Data, цифрових платформ, автоматизованих інформаційних систем та прогнозової аналітики з метою підвищення адаптивності підприємства, оптимізації бізнес-процесів, персоналізації взаємодії з гостями, розвитку людського капіталу та формування довгострокових конкурентних переваг. Концептуальні засади цифрової трансформації ґрунтуються на кількох ключових принципах. Принцип комплексності передбачає охоплення цифровою трансформацією всіх функціональних підсистем менеджменту. Принцип інтегрованості відображає необхідність об'єднання цифрових технологій у єдину систему

управління. Принцип орієнтації на дані визначає використання даних як стратегічного ресурсу ухвалення рішень. Принцип адаптивності характеризує здатність системи управління пристосовуватися до змін. Принцип сталості передбачає інтеграцію цифрової трансформації з принципами сталого розвитку. Принцип людиноцентричності відображає провідну роль людського капіталу в цифровій трансформації. На відміну від наявних підходів, що переважно трактують цифрову трансформацію як процес упровадження окремих цифрових технологій, запропонована концепція розглядає її як інтегровану складову сучасної системи менеджменту, яка охоплює всі функціональні підсистеми підприємства та забезпечує синергетичний ефект від комплексного використання цифрових рішень. Практична реалізація запропонованої концепції дозволяє сформулювати нову модель розвитку підприємств індустрії гостинності, у якій стратегічне управління, цифрові технології, розвиток людського капіталу, прогнозна аналітика, управління взаємовідносинами з гостями та принципи сталого розвитку інтегруються в єдину систему управління. Саме така інтеграція забезпечує підприємствам високий рівень гнучкості, інноваційності та здатності ефективно реагувати на сучасні глобальні виклики, що є необхідною умовою їхньої довгострокової конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки.

Наукова новизна та практична цінність дослідження

Наукова новизна проведеного дослідження полягає в обґрунтуванні концептуальних засад цифрової трансформації системи менеджменту підприємств індустрії гостинності, за яких цифрова трансформація розглядається не як процес упровадження окремих інформаційних технологій, а як інтегрована складова сучасної системи менеджменту, що охоплює всі функціональні підсистеми підприємства. У межах дослідження запропоновано авторське визначення цифрової трансформації системи менеджменту, обґрунтовано авторську модель цифрової трансформації, що відображає взаємозв'язок управлінських підсистем, цифрових інструментів

та управлінських результатів, а також систематизовано стратегічні напрями цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності. Такий підхід дозволяє перейти від фрагментарного розуміння цифровізації до її розгляду як цілісного процесу модернізації системи менеджменту. Практична цінність одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованої концепції та моделі під час розроблення стратегій цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності, модернізації системи менеджменту, впровадження сучасних цифрових платформ, удосконалення механізмів управління людським капіталом та формування цифрової екосистеми управління. Обґрунтовані стратегічні напрями цифрової трансформації, характеристика її рівнів та системи оцінювання ефективності можуть бути використані керівництвом підприємств для обґрунтування управлінських рішень щодо цифрового розвитку. Одержані результати можуть також слугувати основою для подальших наукових досліджень у сфері цифрової трансформації менеджменту підприємств індустрії гостинності.

Смарт-технології та концепція розумного готелю

Одним із перспективних напрямів цифрової трансформації системи менеджменту є розвиток смарт-технологій та формування концепції розумного готелю (smart hotel). Ця концепція передбачає інтеграцію технологій Інтернету речей, штучного інтелекту, хмарних сервісів та аналітики даних у єдину інтелектуальну систему управління підприємством. Розумний готель забезпечує автоматизоване управління інженерними системами, персоналізацію середовища перебування гостей, оптимізацію споживання ресурсів та підвищення рівня комфорту й безпеки обслуговування [8; 9; 10]. Технології Інтернету речей відіграють ключову роль у функціонуванні розумного готелю, забезпечуючи взаємодію численних підключених пристроїв та збір даних про стан систем підприємства й поведінку гостей. Розумні системи управління номерним фондом дозволяють автоматично регулювати освітлення, температуру та інші параметри

середовища відповідно до вподобань гостей, а також оптимізувати споживання енергії. Інтеграція цих технологій із системою менеджменту забезпечує формування єдиного інформаційного простору, у якому дані з різних джерел використовуються для підтримки управлінських рішень та підвищення ефективності діяльності підприємства. Концепція розумного готелю відображає загальну тенденцію до інтелектуалізації управління підприємствами індустрії гостинності. Розвиток смарт-технологій забезпечує не лише автоматизацію окремих процесів, а й формування якісно нового рівня взаємодії між підприємством, його інфраструктурою та гостями. Упровадження концепції розумного готелю потребує значних інвестицій, розвиненої технологічної інфраструктури та відповідних компетентностей персоналу, проте забезпечує суттєве підвищення ефективності управління, якості обслуговування та конкурентоспроможності підприємства. Розвиток смарт-технологій є одним із стратегічних напрямів цифрової трансформації системи менеджменту підприємств індустрії гостинності, що визначатиме їхній розвиток у довгостроковій перспективі. Поєднання смарт-технологій із принципами сталого розвитку відкриває додаткові можливості для підвищення ресурсоефективності підприємств, зокрема через оптимізацію споживання енергії та води, автоматизований моніторинг екологічних показників та зниження негативного впливу на довкілля. Таким чином, концепція розумного готелю інтегрує технологічну, управлінську та екологічну складові, формуючи сучасну модель функціонування підприємств індустрії гостинності, орієнтовану на ефективність, комфорт та відповідальне використання ресурсів.

Особливості цифрової трансформації малих і середніх підприємств індустрії гостинності

Значну частину підприємств індустрії гостинності становлять малі та середні підприємства, цифрова трансформація яких має власну специфіку. На відміну від великих готельних мереж, малі та середні підприємства характеризуються обмеженістю фінансових

ресурсів, меншим кадровим потенціалом та нижчим рівнем технологічної оснащеності. Водночас вони вирізняються більшою гнучкістю, здатністю до швидкого ухвалення рішень та адаптації до змін, що може бути суттєвою перевагою в процесі цифрової трансформації [16; 18; 20]. Для малих і середніх підприємств індустрії гостинності найбільш доцільним є поетапний підхід до цифрової трансформації, що передбачає впровадження цифрових технологій відповідно до наявних ресурсів та пріоритетних потреб. На першому етапі доцільно впроваджувати доступні хмарні рішення, системи онлайн-бронювання та інструменти цифрового маркетингу, що не потребують значних капітальних витрат. У міру накопичення ресурсів та досвіду можливе поступове розширення цифрових інструментів, зокрема впровадження систем управління взаємодіями з клієнтами, аналітичних платформ та елементів штучного інтелекту. Такий підхід дозволяє мінімізувати фінансові ризики та забезпечити поступову цифрову трансформацію. Важливим чинником успішної цифрової трансформації малих і середніх підприємств є використання доступних цифрових рішень, зокрема спеціалізованих хмарних платформ, орієнтованих на потреби галузі. Розвиток ринку цифрових сервісів для індустрії гостинності забезпечує малим і середнім підприємствам доступ до сучасних управлінських інструментів за помірних витрат. Державна підтримка цифровізації малого й середнього бізнесу, розвиток цифрової інфраструктури та підвищення цифрових компетентностей підприємців є необхідними умовами успішної цифрової трансформації цього сегмента підприємств. Розвиток цифрової трансформації малих і середніх підприємств індустрії гостинності має важливе значення для підвищення конкурентоспроможності галузі загалом та її відновлення в сучасних умовах. Підтримка цифровізації цього сегмента підприємств сприяє формуванню розвиненого й конкурентного ринку послуг гостинності, створенню нових робочих місць та розвитку підприємницької активності, що має особливе значення для відновлення економіки регіонів України.

Інтеграція цифрових технологій зі стратегічним управлінням підприємством

Найвищим рівнем цифрової трансформації системи менеджменту є інтеграція цифрових технологій зі стратегічним управлінням підприємством. На цьому рівні цифрові технології перестають бути інструментом автоматизації окремих процесів і стають основою формування та реалізації стратегії розвитку підприємства. Використання прогностичної аналітики, моделювання сценаріїв розвитку та інтелектуального аналізу даних забезпечує підвищення обґрунтованості стратегічних рішень та здатність підприємства передбачати зміни ринкового середовища [6; 20; 21]. Інтеграція цифрових технологій зі стратегічним управлінням передбачає використання даних для обґрунтування стратегічних цілей, вибору напрямів розвитку та оцінювання альтернативних стратегій. Сучасні аналітичні системи дозволяють моделювати вплив різних управлінських рішень на результати діяльності підприємства, оцінювати ризики та обґрунтовувати оптимальні стратегічні альтернативи. Завдяки цьому стратегічне управління набуває більшої обґрунтованості та гнучкості, що є особливо важливим в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища. Формування цифрової стратегії розвитку підприємства є ключовим завданням інтеграції цифрових технологій зі стратегічним управлінням. Цифрова стратегія визначає пріоритетні напрями цифрової трансформації, механізми впровадження цифрових технологій та очікувані результати. Вона має узгоджуватися із загальною стратегією розвитку підприємства та враховувати його ресурсні можливості, рівень цифрової зрілості та особливості ринкового середовища. Розроблення та реалізація цифрової стратегії забезпечує системний і цілеспрямований характер цифрової трансформації, що є необхідною умовою її ефективності та досягнення довгострокових конкурентних переваг підприємств індустрії гостинності. Цифрова стратегія має передбачати чіткі цілі, етапи впровадження, необхідні ресурси та показники оцінювання результатів, а також механізми

моніторингу й коригування відповідно до змін зовнішнього середовища, що забезпечує її гнучкість та адаптивність.

Висновки

Проведене дослідження дозволило обґрунтувати сучасні концептуальні засади цифрової трансформації системи менеджменту підприємств індустрії гостинності та визначити її місце у забезпеченні довгострокового розвитку підприємств галузі. Установлено, що цифрова трансформація є комплексним процесом модернізації системи менеджменту, який охоплює всі функціональні підсистеми підприємства та базується на інтеграції технологій штучного інтелекту, Big Data, цифрових платформ, автоматизованих інформаційних систем і прогнозової аналітики. Доведено, що використання сучасних цифрових технологій забезпечує підвищення ефективності стратегічного управління, оптимізацію бізнес-процесів, персоналізацію взаємодії з гостями, розвиток людського капіталу, удосконалення системи ухвалення управлінських рішень та формування стійких конкурентних переваг підприємств індустрії гостинності. Обґрунтовано, що цифрова трансформація повинна розглядатися як інтегрована складова сучасної системи менеджменту, а не як процес упровадження окремих інформаційних технологій. Саме комплексний характер цифрових змін забезпечує підприємствам високий рівень адаптивності, інноваційності, економічної стійкості та готовності до функціонування в умовах глобальних викликів. Запропоновано авторську модель та концептуальні засади цифрової трансформації, що становить наукову новизну дослідження. Установлено, що цифрова трансформація набуває особливого значення в умовах післявоєнного відновлення індустрії гостинності України, оскільки саме цифрові технології створюють передумови для підвищення ефективності використання ресурсів, автоматизації бізнес-процесів, розвитку електронної комерції та формування нових конкурентних переваг українських підприємств. Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення методичного інструментарію оцінювання ефективності

цифрової трансформації системи менеджменту, обґрунтування механізму управління цифровою трансформацією та формування моделей цифрової зрілості підприємств індустрії гостинності. Загалом результати проведеного дослідження підтверджують, що цифрова трансформація системи менеджменту є визначальним напрямом розвитку сучасних підприємств індустрії гостинності, а її ефективність забезпечується не окремими цифровими технологіями, а комплексністю їх інтеграції у стратегічне управління підприємством. Саме такий інтегрований підхід створює основу для формування нової моделі функціонування підприємств галузі, заснованої на використанні даних, інноваційності, адаптивності та орієнтації на створення довгострокової цінності для споживачів і підприємства.

Список використаних джерел

1. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр> (дата звернення: 03.04.2026).
2. OECD Tourism Trends and Policies 2024. Paris : OECD Publishing, 2024. 353 p. DOI: 10.1787/80885d8b-en.
3. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free Press, 1985. 557 p.
4. Kotler P., Bowen J. T., Baloglu S. *Marketing for Hospitality and Tourism*. 8th ed. Harlow : Pearson Education Limited, 2022. 704 p.
5. Osterwalder A., Pigneur Y. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken : John Wiley & Sons, 2010. 288 p.
6. Vial G. Understanding digital transformation: a review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28, Issue 2. P. 118–144. DOI: 10.1016/j.jsis.2019.01.003.
7. Ivanov S., Webster C. *Robots, Artificial Intelligence and Service Automation in Travel, Tourism and Hospitality*. Bingley : Emerald Publishing Limited, 2019. 329 p. DOI: 10.1108/9781787566873.

8. Buhalis D., Leung R. Smart hospitality — interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. *International Journal of Hospitality Management*. 2018. Vol. 71. P. 41–50. DOI: 10.1016/j.ijhm.2017.11.011.
9. Gretzel U., Sigala M., Xiang Z., Koo C. Smart tourism: foundations and developments. *Electronic Markets*. 2015. Vol. 25, Issue 3. P. 179–188. DOI: 10.1007/s12525-015-0196-8.
10. Buhalis D., Law R. Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet. *Tourism Management*. 2008. Vol. 29, Issue 4. P. 609–623. DOI: 10.1016/j.tourman.2008.01.005.
11. Xiang Z., Fesenmaier D. R. Big Data Analytics, Tourism Design, and Smart Tourism. Analytics in Smart Tourism Design / ed. by Z. Xiang, D. R. Fesenmaier. Cham : Springer, 2017. P. 299–307. DOI: 10.1007/978-3-319-44263-1_17.
12. Godovykh M., Tasci A. D. A. Customer experience in tourism: a review of definitions, components, and measurements. *Tourism Management Perspectives*. 2020. Vol. 35. Art. 100694. DOI: 10.1016/j.tmp.2020.100694.
13. Sigala M. Tourism and COVID-19: impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 117. P. 312–321. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.06.015.
14. Воляник Г. М., Колінько Н. І., Шутка С. Є. Інноваційні цифрові технології електронної комерції у готельній індустрії. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2024. № 2(12). С. 28–33. DOI: 10.32782/2708-4949.2(12).2024.4.
15. Кожухівська Р. Б., Непочатенко В. О. Digital-технології як основа розвитку туристичної діяльності в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 93–98. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.7.93.
16. Паска М., Графська О., Запісоцький А. Управління якістю в індустрії гостинності: концептуальні підходи в умовах цифрової трансформації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 2(11). С. 172–176. DOI: 10.32782/dees.11-27.

17. Дишкантюк О. В., Власюк К. В., Марковська А. В. Інноваційні технології штучного інтелекту в ресторанному бізнесі. *Acta Academiae Beregsasiensis: Geographica et Recreatio*. 2024. № 2. С. 50–57. DOI: 10.32782/2786-5843/2023-2-4.
18. Дишкантюк О. В., Потьомкін Л. М., Власюк К. В. Індустрія гостинності та туризм в умовах COVID-19: світова практика та українські реалії. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 61. С. 11–17. DOI: 10.32843/bses.61-2.
19. Дишкантюк Ю. І., Власюк К. В. Імерсивні технології як інструмент інновацій в менеджменті ресторанного бізнесу. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 29. С. 147–152. DOI: 10.32782/2415-3583/29.22.
20. Голушко Д. Ю. Цифрова трансформація управління підприємством: світові тренди та українська практика. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-79-102.
21. Рибак І., Гарафонова О. Цифрова трансформація як інструмент удосконалення управління стратегічним розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. № 5(346). С. 93–98. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-346-5-12.
22. Постова В. Цифрові стратегії персоналізації гостьового досвіду та формування лояльності в ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2026. № 86. DOI: 10.32782/2524-0072/2026-86-27.

Ключові слова: цифрова трансформація, система менеджменту, індустрія гостинності, штучний інтелект, Big Data, цифрова зрілість, data-driven management.