

Інвестиційне забезпечення розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу як стратегічного сегмента туристичної галузі в умовах цифрової трансформації

Павленчик Н. Ф.¹, Павленчик А. О.², Цімура М. В.³

Опубліковано	Секція	УДК
30.05.2025	Економіка	338.48-6:640.4:004

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15665212>

Анотація. У статті проаналізовано особливості інвестиційного забезпечення розвитку підприємств сфери готельно-ресторанного бізнесу в умовах цифрової трансформації, яка радикально змінює як механізми формування інвестиційного попиту, так і структуру пропозицій з боку потенційних інвесторів. Авторський підхід розглядає діджиталізацію як комплексну управлінську парадигму, що виходить за межі технологічного процесу та вимагає нової логіки інвестування: від ієрархічного бюджетування до адаптивного, багатовекторного стратегічного мислення.

Запропоновано концептуальну модель інвестиційної стратегії, яка враховує гібридну природу цифрових рішень у сфері HoReCa, поєднує матеріальні й нематеріальні активи та адаптується до ринкової мінливості через використання сценарного моделювання. У межах дослідження структуровано три основні сценарії цифрового інвестування (консервативний, оптимізаційний та проривний), що корелюють із рівнем технологічної зрілості підприємства. Окрема увага зосереджена на формуванні системи КРІ цифрової окупності, що забезпечує можливість вимірювання фінансової ефективності, глибини клієнтської взаємодії, швидкості технологічної інтеграції та масштабу інноваційного освоєння.

Проаналізовано реальний стан інвестиційного клімату в Україні з урахуванням новітніх викликів - зокрема, структурної кризи, що зумовила переформатування споживчого попиту, скорочення зовнішнього інвестування та підвищення ролі внутрішніх цифрових ініціатив. Підприємства сфери туризму й гостинності дедалі частіше інвестують у фізичну модернізацію разом зі створенням власної цифрової екосистеми, яка забезпечує управлінську гнучкість, технологічну масштабованість та емоційно орієнтований сервіс.

Наукова новизна роботи полягає в інтеграції стратегічного управлінського підходу до інвестування із цифровою логікою побудови сервісної моделі підприємства. Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості застосування розробленої моделі цифрової інвестиційної стратегії в процесі середньо- та довгострокового планування трансформації HoReCa-бізнесу.

¹ Павленчик Н. Ф., д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки та менеджменту, ЗВО "Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського", <https://orcid.org/0000-0001-6164-5644>

² Павленчик А. О., к.е.н., доцент, доцент кафедри ЛДУФК імені Івана Боберського, доцент кафедри інформатики та кінезіології, <https://orcid.org/0000-0002-2205-1883>

³ Цімура М. В., аспірант ЗВО "Львівський університет бізнесу та права", <https://orcid.org/0009-0008-4827-877X>

Ключові слова: діджиталізація, інвестиції, сфера готельно-ресторанного бізнесу, підприємства сфери туризму, цифрова стратегія, управлінська гнучкість, інноваційна модель, криза, KPI цифрової ефективності.

Investment Support for the Development of Hotel and Restaurant Enterprises as a Strategic Segment of the Tourism Sector in the Context of Digital Transformation

Abstract. The article analyzes the specifics of investment support for the development of hotel and restaurant business enterprises under conditions of digital transformation, which fundamentally reshapes both the mechanisms of investment demand formation and the structure of proposals from potential investors. The proposed approach considers digitalization not merely as a technological process but as a managerial paradigm that requires a shift in investment logic - from hierarchical budgeting to adaptive, multi-vector strategic thinking.

A conceptual model of investment strategy is proposed, one that reflects the hybrid nature of digital solutions in the HoReCa sector, combines tangible and intangible assets, and adapts to market volatility through scenario-based planning. The study structures three main digital investment scenarios (conservative, optimization-oriented, and breakthrough), which correlate with the level of technological maturity of the enterprise. Particular attention is given to the formation of a KPI system for digital return on investment, allowing for the measurement of not only financial outcomes but also customer engagement, integration speed, and innovation utilization.

The paper also examines the current state of the investment climate in Ukraine, accounting for the latest challenges - especially the structural crisis that has reshaped consumer demand, reduced external investment, and increased the importance of internal digital initiatives. Enterprises in the tourism and hospitality sectors are increasingly compelled to invest not only in physical modernization but also in building their own digital ecosystems that support managerial flexibility, technological scalability, and emotionally engaging services.

The scientific novelty of this study lies in the integration of a strategic management approach to investment with a digital logic of service model construction. The practical value of the obtained results lies in the applicability of the proposed digital investment strategy model for medium- and long-term transformation planning of HoReCa businesses.

Keywords: digitalization, investment, hotel and restaurant business, tourism enterprises, digital strategy, managerial flexibility, innovation model, crisis, KPI of digital efficiency.

Вступ

У контексті глибоких структурних зрушень, спричинених цифровою трансформацією, питання інвестиційного забезпечення набуває нового змісту. Для підприємств готельно-ресторанного бізнесу (HoReCa), що діють в умовах високої конкуренції, динамічних споживчих очікувань і технологічної турбулентності, інвестиційна стратегія набуває значення комплексного інструменту, який охоплює як розширення активів, так і адаптацію до нових управлінських реалій. Усе частіше інвестиції спрямовуються не стільки на модернізацію матеріально-технічної бази, скільки на інтеграцію цифрових рішень, що забезпечують злагодженість бізнес-процесів, аналітичну точність управлінських рішень та індивідуалізацію клієнтського досвіду.

Українські та іноземні науковці (Акулюшина М., Барна М., Беляк А., Бергхауер О., Біюк В., Бурковська А., Грінько І., Ісламова А., Кампов Н., Касяненко І., Ковалик О.,

Коробчук Т., Левченкова Л., Лепкий М., Лисюк Т., Матвійчук Л., Мельник І., Нодь О., Сабіров Н., Сидорук С., Стегней М., Шматковська Т., Chacko D., Dankwa D., Elgammal I., Gizzatzhanova A., Iardella N., Jose A., Kryvoberets M., Ladeira W., Mathew S., Mussina K., Nair S., Palamidovska-Sterjadovska N., Pereguda Y., Rasul T., Sabella D., Santini F., Stea G., Tukibaeva K., Viridis A., Yeboah J., Zolmanova N. та ін.) зосереджували увагу у своїх дослідженнях щодо інвестиційних процесів у сфері HoReCa переважно на питаннях ресурсної достатності, капіталізації та фінансової ефективності, проте цифрова трансформація зміщує фокус уваги з класичних параметрів прибутковості на стратегічну гнучкість, інноваційну спроможність і здатність до постійного оновлення. У таких умовах особливої ваги набуває переосмислення природи інвестицій як багатоаспектного процесу, що включає одночасно матеріальні й нематеріальні активи.

Метою статті є визначення особливостей інвестиційного забезпечення розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах цифрової трансформації з урахуванням змін у логіці прийняття управлінських рішень. У межах поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

- проаналізувати сучасні підходи до трактування інвестиційного забезпечення в цифровому контексті;
- ідентифікувати ключові цифрові драйвери трансформації бізнес-моделей у сфері HoReCa;
- охарактеризувати сучасний стан інвестиційного клімату для підприємств галузі;
- запропонувати управлінську модель інвестиційної стратегії з урахуванням цифрових чинників.

Результати

Цифрова трансформація дедалі частіше постає як триваючий процес, що змінює базову конфігурацію підприємницької діяльності. У сфері готельно-ресторанного бізнесу ці зміни проявляються з особливою швидкістю та чутливістю, оскільки галузь функціонує на перетині високої конкуренції, індивідуалізованих запитів споживачів і технологічної моди. Відтак інвестування в цій сфері набуває нових ризиків та акцентів, пов'язаних передусім із необхідністю досягнення так званої цифрової гнучкості - здатності швидко адаптувати бізнес-модель до нових технологічних та ринкових умов.

У традиційній парадигмі інвестиційне забезпечення ототожнювалося з матеріальними активами, строками окупності та стабільністю фінансових потоків. У таких умовах особливої ваги набуває переосмислення природи інвестицій як комплексного процесу, що охоплює різні типи активів - від матеріальних ресурсів до нематеріальних чинників розвитку [1]. Такі дії зумовлюють зміщення фокусу з інфраструктурного розвитку на розвиток інформаційних, комунікаційних і клієнтоорієнтованих рішень.

Для HoReCa цифрова гнучкість означає, з одного боку, впровадження smart-технологій, автоматизованих систем бронювання, електронного меню, CRM-аналітики, а з іншого - трансформацію самого управлінського підходу: від реактивної логіки до проактивного сценарного планування [2]. Відповідно, ключовим викликом постає завдання забезпечення не разового, а безперервного інвестування в оновлювану конкурентну перевагу, що ґрунтується на інтеграції технологій, персоналу та клієнтського досвіду.

У цифровому середовищі класичне розуміння інвестицій як еквіваленту матеріальних вкладень зазнає суттєвого перегляду. Поняття "цифрової гібридності", що передбачає поєднання фізичних і віртуальних елементів у бізнес-моделі, трансформує уявлення про те, що саме слід вважати об'єктом інвестування [3]. У сфері

NoReCa, де важливу роль відіграє клієнтський досвід, зростає значущість нематеріальних активів - цифрової репутації, брендової обізнаності, аналітичних даних, технологічної інтегрованості. У цьому контексті інвестиції набувають стратегічного характеру, виступаючи складовою траєкторій розвитку підприємства, а не лише способом вкладення ресурсів.

Гібридна природа цифрових трансформацій передбачає перетин кількох систем координат: фінансової доцільності, управлінської ефективності, технологічної адаптивності та клієнтоцентричності [4]. Такий підхід вимагає від управлінців переосмислення процесу інвестування, що виступає багатовекторним інструментом для забезпечення діяльності підприємства та формування унікальної ціннісної пропозиції на цифровому ринку. У результаті, інвестиції все частіше орієнтовані на підтримку гнучкості, масштабованості та інтерактивності бізнесу, тобто на ті параметри, які безпосередньо впливають на здатність підприємства до інноваційного оновлення.

Управлінська стратегія, що відповідає викликам цифрової гібридності, має виходити за межі одномоментного розподілу ресурсів та передбачати поетапну реалізацію інвестиційних проєктів, інтеграцію з екосистемами платформ (наприклад, Google Maps, Booking, Glovo), розбудову партнерських мереж та формування зворотного цифрового зв'язку із клієнтами. У такій логіці інвестиція розглядається як елемент відкритої стратегічної петлі, у межах якої кожне управлінське рішення ґрунтується на даних, сценарному аналізі та адаптивних механізмах, а не завершує процес планування.

Інвестиційний ландшафт готельно-ресторанної галузі нині формується під впливом сукупності чинників, серед яких ключову роль відіграють технологічні імпульси, поряд із макроекономічними умовами та політикою фінансових інституцій. Цифрові драйвери (автоматизація сервісів, впровадження хмарних систем управління, інтеграція з цифровими платформами доставки й бронювання) змінюють логіку як формування попиту на інвестиції, так і структуру пропозицій від потенційних інвесторів.

Серед ключових факторів трансформації варто виокремити кілька. По-перше, це зростання ролі даних у прийнятті рішень, що потребує інвестування в аналітичні модулі, CRM-системи та цифрові панелі моніторингу. По-друге, персоналізація клієнтського досвіду, яка потребує інтеграції з мобільними застосунками, розширення каналів цифрової комунікації та використання штучного інтелекту для обробки зворотного зв'язку. По-третє, стрімке зменшення циклу технологічного оновлення, що спонукає до сценарного планування та динамічного перерозподілу інвестиційного портфеля [2, 5].

Оскільки цифрова трансформація змінює саму природу ризику й потенціалу, інвестиційні рішення у NoReCa все частіше ґрунтуються на адаптивних стратегічних сценаріях. Відтак доцільно структурувати основні можливі вектори інвестування у формі сценарного моделювання, що дозволяє врахувати рівень технологічної готовності підприємства, доступність ресурсів та очікувану динаміку ринку (Табл.1).

Представлені сценарії демонструють, що рівень цифрової готовності підприємства безпосередньо визначає на форму і на зміст інвестиційного процесу. Від обережного технічного оновлення до радикальної трансформації бізнес-моделі - кожна стратегія потребує специфічного підходу до ресурсного планування, управління ризиками та оцінки ефективності. Водночас саме здатність до сценарного мислення стає ключовим активом управлінця у цифрову добу.

Сценарії цифрового інвестування у сфері HoReCa

Сценарій	Опис загальної логіки	Інвестиційні пріоритети	Очікувані ефекти	Ризики та обмеження
Консервативний (адаптаційний)	Орієнтований на збереження стабільності та мінімізацію витрат. Передбачає точкове впровадження базових цифрових інструментів без кардинального перегляду бізнес-моделі. Підходить для підприємств із обмеженими фінансовими ресурсами та низьким рівнем технологічної готовності.	Встановлення базових POS-систем, автоматизація касової дисципліни, впровадження онлайн-меню. Мінімальне оновлення сайту або сторінок у соцмережах. Вкладення в покращення Wi-Fi та елементарної кібербезпеки.	Часткова цифровізація бізнес-процесів, зменшення навантаження на персонал, підвищення точності обліку, створення базових умов для присутності в онлайн-просторі.	Обмежена окупність інвестицій через низький ступінь впливу на клієнтський досвід. Високий ризик відставання від конкурентів, технологічна інерційність.
Помірно інноваційний (стратегічно-оптимізаційний)	Передбачає інтеграцію цифрових рішень на середньому рівні – з орієнтацією на оптимізацію внутрішніх процесів та удосконалення сервісу. Сценарій характерний для підприємств, що прагнуть поєднати контроль витрат із поступовим нарощуванням інноваційного потенціалу.	Впровадження CRM-систем для аналізу клієнтських даних, автоматизація процесів бронювання та обслуговування, інтеграція з платформами доставки. Часткове використання аналітики для формування меню та цінової політики.	Підвищення операційної ефективності, зростання задоволеності клієнтів, покращення комунікації з ринком. Створення підґрунтя для масштабування цифрових сервісів.	Потреба у перенавчанні персоналу, часткова нестабільність технічної інфраструктури. Необхідність координації між функціональними підрозділами.
Проривний (інноваційно-платформенний)	Сценарій цифрового стрибка, що передбачає комплексну трансформацію бізнес-моделі. Акцент на створення цифрової екосистеми та сервісів нового покоління. Підприємство розглядається не як об'єкт інвестування, а як цифрова платформа з потенціалом до масштабування.	Інтеграція IoT-пристроїв, використання big data-аналітики, впровадження мобільних додатків з персоналізованим інтерфейсом, застосування ШІ для прогнозування попиту, чат-боти для обслуговування. Побудова партнерських API-зв'язків з екосистемами доставки, бронювання, розваг.	Формування унікальної цифрової ідентичності бренду, вихід за межі локального ринку, зростання лояльності клієнтів, аналітична точність управлінських рішень. Висока інвестиційна привабливість для інституційних інвесторів.	Висока капіталомісткість, складність прогнозування окупності, залежність від стабільності цифрової інфраструктури. Потреба в цифровій культурі управління на всіх рівнях.

Узагальнено авторами за [2; 3; 5-6]

Цифрова трансформація українського готельно-ресторанного бізнесу відбувається в умовах нестабільного макроекономічного середовища, перманентної адаптації до кризових чинників та фрагментованої політики підтримки інновацій. Тим не менш, на рівні окремих підприємств спостерігається зростаючий інтерес до технологічного оновлення, що поступово формує нові вимоги до інвестиційного середовища. Індивідуальні ініціативи, локальні платформи і спільноти навколо HoReCa-проектів у великих містах стають точками концентрації цифрової активності.

Основними джерелами фінансування цифрових ініціатив залишаються внутрішні накопичення, партнерські угоди з технологічними постачальниками, лізингові інструменти та частково - венчурні мікроінвестиції. Банківські ресурси поки що обмежено орієнтовані на підтримку цифрової трансформації HoReCa через брак гарантій та складність прогнозування доходів від нових технологій [7].

Серед бар'єрів найчастіше фігурують такі чинники, як: обмежена цифрова компетентність управлінського складу, недостатня прозорість фінансової звітності, низький рівень цифрової довіри, а також фрагментованість ринку IT-рішень, орієнтованих саме на HoReCa. Попри це, підприємства, які першими інтегрують цифрові рішення, отримують конкурентну перевагу через підвищення клієнтської лояльності, оптимізацію витрат та можливість масштабування [8].

Ефективне управління інвестиційним портфелем у сфері HoReCa передбачає одночасне врахування зовнішніх технологічних трендів і внутрішніх ресурсних характеристик підприємства. У цифровому контексті портфельне управління змінює свою конфігурацію: окремі активи не просто фінансуються, а комбінуються в архітектурно цілісну модель, де кожен компонент - технологія, персонал, дані, бренд - має свою інвестиційну логіку й час реалізації.

Цифрове середовище передбачає постійну зміну пріоритетів, що ускладнює класичне бюджетування. Тому доцільним є впровадження гнучкого портфельного планування, яке ґрунтується на динамічному розподілі ресурсів відповідно до системи KPI, що враховує фінансові результати разом із нефінансовими параметрами, зокрема рівень клієнтського задоволення, кількість цифрових взаємодій і швидкість обслуговування [7, 9].

В умовах цифрової трансформації ефективна інвестиційна стратегія підприємства готельно-ресторанного бізнесу не може зводитися до набору одноразових рішень. Така стратегія має формуватись як адаптивна модель, що поєднує довгострокові цілі, технологічну послідовність, гнучкий бюджет та аналітичну підтримку управлінських рішень. Ключовою особливістю такої моделі є її багаторівнева структура - від вибору пріоритетних цифрових напрямів до інтеграції з екосистемними платформами та побудови логіки цифрової ланки цінності.

Модель цифрової інвестиційної стратегії у HoReCa повинна враховувати:

- *стадійність технологічного розвитку підприємства* (від базової автоматизації до повної інтеграції в цифрову екосистему);

- *рівень персоналізації клієнтського досвіду*, що стає ключовим джерелом конкурентної переваги;

- *гнучкість фінансової архітектури* - здатність швидко перенаправляти інвестиції згідно з аналітичними сигналами;

- *синергію цифрових і фізичних каналів взаємодії з клієнтом*.

Управління цією моделлю передбачає не лише стратегічне планування, але й постійне вимірювання ефективності цифрових вкладень. Проте у цифровому контексті класичні фінансові показники часто не відображають реальну результативність інвестицій. Саме тому зростає потреба у формуванні системи KPI цифрової окупності, що дозволяє оцінювати і дохід, і якість клієнтських взаємодій, і швидкість адаптації та

ефективність інтеграції інновацій. У Таблиці 2 подано основні KPI, що вимірюють ефективність цифрових інвестицій у HoReCa.

Таблиця 2

KPI цифрової окупності інвестицій у сфері HoReCa

KPI	Сутність показника	Метод вимірювання	Значення для управління
Digital ROI (D-ROI)	Співвідношення прибутку, отриманого від цифрових проєктів, до витрат на їх реалізацію	(Цифровий дохід – цифрові витрати) / цифрові витрати	Визначає загальну фінансову ефективність цифрових інвестицій
Conversion Rate Online → Offline (CRO2O)	Частка клієнтів, які перейшли з онлайн-каналів (соцмережі, мобільний застосунок) до реального відвідування закладу	Кількість унікальних транзакцій із онлайн-джерела / загальна кількість онлайн-контактів	Показує ефективність цифрових комунікацій як каналу залучення
Customer Digital Engagement Index (CDEI)	Інтегральний індикатор активності клієнтів у цифровому середовищі	Взаємодії у додатку, частота переглядів сайту, участь у цифрових акціях, зворотній зв'язок	Відображає глибину цифрової інтеграції клієнта у бізнес-процеси
Time-to-Implement (TTI)	Час від ухвалення рішення про інвестування до повного впровадження цифрового рішення	Кількість днів/тижнів від моменту початку до завершення інтеграції	Дозволяє оцінити гнучкість організації в реалізації цифрових проєктів
Digital Service Recovery Index (DSRI)	Ефективність реакції на цифрові збої (технічні, сервісні, UX)	Середній час усунення несправностей, кількість повторних скарг	Відображає стійкість цифрової інфраструктури та якість реагування
Cost per Digital Contact (CPDC)	Середні витрати на 1 цифрову взаємодію з клієнтом	Загальні витрати на цифрові канали / кількість контактів	Оцінює ефективність цифрової комунікації з погляду ресурсів
Innovation Utilization Rate (IUR)	Частка функціоналу цифрових рішень, яка фактично використовується	Кількість активованих функцій / загальна кількість доступних функцій	Дає змогу оцінити ефективність освоєння інноваційного потенціалу

Узагальнено авторами за [10-16]

Сформована система KPI демонструє, що цифрова окупність інвестицій у HoReCa не зводиться до прямого прибутку. Її сутність - у синергії технологічної ефективності, клієнтської залученості та управлінської гнучкості. Показники рівня цифрової взаємодії, швидкості імплементації рішень та індексу інноваційного використання слугують інструментами фіксації результатів і водночас засобами активного управління динамікою трансформації. У підсумку, цифрова стратегія інвестування в

HoReCa перетворюється на інструмент довгострокової адаптивності бізнесу до змінного середовища.

Висновки

Дослідження інвестиційного забезпечення розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах цифрової трансформації засвідчило появу нової логіки формування стратегій, у межах якої інвестиція трактується як динамічний управлінський процес, інтегрований у загальну траєкторію розвитку. Поступове витіснення класичних моделей інвестування зумовлене зростанням ролі нематеріальних активів, таких як цифрова присутність, інноваційна гнучкість, клієнтська взаємодія та аналітична передбачуваність.

Ключовим викликом у цифровому середовищі стає потреба в адаптивному мисленні, що дозволяє оперативно перебудовувати інвестиційний портфель, інтегрувати нові технології та оцінювати результативність через багатофакторні індикатори. Представлені сценарії цифрового інвестування окреслюють траєкторії розвитку, кожна з яких має власну логіку ресурсного планування, рівень ризику та стратегічну глибину. Водночас система KPI цифрової окупності засвідчує необхідність переосмислення стандартних фінансових метрик на користь комплексної оцінки цифрової ефективності.

Загалом, цифрова трансформація в HoReCa вимагає переходу від інвестицій у стабільність до інвестицій у змінність. Така трансформація передбачає розвиток нової управлінської культури, що поєднує стратегічне бачення з технологічною обізнаністю, а економічну результативність - із довгостроковою клієнтською цінністю.

Список використаної літератури

1. Барна, М., & Мельник, І. (2025). Стратегія цифровізації готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*, (71). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5493/5432>
2. Перегуда, Я., & Кривоберець, М. (2025). Імплементация smart-рішень у сфері гостинності та рекреації: інноваційний потенціал цифрових технологій. *Social Development: Economic and Legal Issues*, (4). <https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel/article/download/192/183>
3. Касяненко, І. А., & Грінько, І. М. (2021). Аналіз впливу цифровізації економіки на залучення прямих іноземних інвестицій в Україну. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*, (2-1(103)), 81-86. <https://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/65>
4. Акулюшина, М., Ісламова, А., & Біюк, В. (2024). Перспективи розвитку цифрової економіки в Україні. *Економіка та суспільство*, (61). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3724>
5. Беляк, А. О. (2022). Вплив тенденцій цифровізації на розвиток суб'єктів господарської діяльності сфери гостинності. <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12683/1/beliak.pdf>
6. Ковалик, О. А., & Левиченкова, Л. А. (2023). Особливості ресурсного менеджменту у сфері HoReCa у воєнний період. *Features of Resource Management in the HoReCa Sphere During the War Period*. <https://elar.naiu.kiev.ua/bitstreams/208dc419-ffda-4a93-9864-a4ad9bf7a1fd/download>

7. Шматковська, Т. О., & Коробчук, Т. І. (2024). Фінансові аспекти відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності України. *Економіка та суспільство*, (62).
<https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/24957/1/3894-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-3799-1-10-20240518.pdf>
8. Стегней, М. І., Нодь, О. Л., Бергхауер, О. О., & Кампов, Н. С. (2024). Трансформація готельно-ресторанного обслуговування в умовах цифровізації. [http://dspace.s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/11734/1/Transformation%20 of %2 Ohotel%20 and %20restaurant.pdf](http://dspace.s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/11734/1/Transformation%20of%20Ohotel%20and%20restaurant.pdf)
9. Бурковська, А. І., & Сабіров, Н. (2023). Удосконалення управління фінансовими ресурсами на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/15313/1/tezi_Burkovska_Sabirov.pdf
10. Сидорук, С., Матвійчук, Л., & Лепкий, М. (2023). Особливості стратегічної діагностики сфери HoReCa у військовий період. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*, (2(8)), 5–11.
<https://journals.chdtu.cz.ua/index.php/itsf/article/download/79/65>
11. Лисюк, Т. (2025). Інноваційні підходи до забезпечення сталого розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*, (72).
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5733/5675>
12. Rasul, T., Nair, S., Palamidovska-Sterjadovska, N., Ladeira, W. J., Santini, F. D. O., & Elgammal, I. (2024). The evolution of customer engagement in the digital era for business: A review and future research agenda. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 34(3), 325–348.
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/21639159.2023.2275798>
13. Tukibaeva, K., Mussina, K., Gizzatzhanova, A., & Zolmanova, N. (2025). Formation and development of an innovative ecosystem in the tourism industry. *Bulletin of the International University of Tourism and Hospitality*, (1(7)), 236–249.
<https://journal.iuth.edu.kz/index.php/main/article/download/273/189>
14. Mathew, S., Jose, A., & Chacko, D. P. (2020). Examining the relationship between e-service recovery quality and e-service recovery satisfaction moderated by perceived justice in the banking context. *Benchmarking: An International Journal*, 27(6), 1951–1980. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/bij-07-2019-0323/full/html>
15. Virdis, A., Iardella, N., Stea, G., & Sabella, D. (2015, August). Performance analysis of OpenAirInterface system emulation. In *2015 3rd International Conference on Future Internet of Things and Cloud* (pp. 662–669). IEEE.
https://arpi.unipi.it/bitstream/11568/752899/5/Stea_752899.pdf
16. Dankwa, D. D., & Yeboah, J. (2025). Digitalization, customer engagement, and performance of small and medium enterprises: Emerging market context. In *Digital Transformation in the Customer Experience* (pp. 3–30). Apple Academic Press. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.1201/9781003560449-2/digitalization-customer-engagement-performance-small-medium-enterprises-emerging-market-context-dan-duku-dankwa-joseph-yeboah>