

Ефективність цифрової трансформації бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності

О. І. Графська¹, В. З. Холявка², О. В. Радзімовська³, Р. О. Боднар⁴

Опубліковано	Секція	УДК
10.01.2026	Економіка	338.48:004.9:005.336.1

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18226301>

Анотація. У статті досліджено ефективність цифрової трансформації бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності як одного з ключових чинників підвищення їхньої конкурентоспроможності, адаптивності та стійкого розвитку в умовах структурних змін економічного середовища. Розкрито теоретичні підходи до розмежування понять дигітизації, цифровізації та цифрової трансформації, обґрунтовано доцільність розгляду останньої як комплексного процесу глибинного переосмислення бізнес-моделей і управлінських практик. Проаналізовано глобальні тенденції цифрової трансформації в туристично-готельному секторі, зокрема роль цифрових платформ, онлайн-каналів збуту, аналітики даних та автоматизованих систем управління у підвищенні ефективності операцій і якості клієнтського досвіду.

Окрему увагу приділено українському контексту цифрової трансформації індустрії гостинності, визначено її особливості, ключові бар'єри та можливості розвитку. Показано, що впровадження цифрових рішень сприяє оптимізації внутрішніх процесів, розширенню ринків збуту, зниженню витрат і формуванню нових форматів взаємодії з клієнтами, водночас нерівномірність цифрової зрілості підприємств зумовлює потребу в цілеспрямованій підтримці малого й середнього бізнесу.

Обґрунтовано стратегічні напрями підвищення ефективності цифрової трансформації бізнес-процесів підприємств гостинності, що передбачають розвиток цифрових компетентностей персоналу, стимулювання інвестицій в інновації, інтеграцію цифрових рішень із принципами сталого розвитку та посилення інституційної координації на національному й європейському рівнях. Зроблено висновок, що ефективна цифрова трансформація має розглядатися як системний інструмент створення доданої цінності для бізнесу, споживачів і суспільства загалом, що охоплює технологічне оновлення, трансформацію бізнес-процесів, управлінських підходів і моделей взаємодії з клієнтами, а також сприяє підвищенню стійкості та

¹ д.е.н., професор, професор кафедри економіки та менеджменту, ЗВО «Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського», <https://orcid.org/0000-0002-8134-3771>

² к.е.н., доцент кафедри економіки та менеджменту, ЗВО «Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського»
<https://orcid.org/0000-0003-0045-0020>

³ викладач кафедри економіки та менеджменту, ЗВО «Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського»
<https://orcid.org/0000-0003-0190-0740>

⁴ аспірант ЗВО «Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського»,
<https://orcid.org/0009-0008-3712-2796>

конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності в довгостроковій перспективі.

Ключові слова: цифрова трансформація, бізнес-процеси, індустрія гостинності, ефективність, цифровізація, конкурентоспроможність, сталий розвиток, євроінтеграція.

Efficiency of Digital Transformation of Business Processes in Hospitality Industry Enterprises

Abstract. The article examines the effectiveness of digital transformation of business processes in hospitality industry enterprises as one of the key factors enhancing their competitiveness, adaptability, and sustainable development under conditions of structural changes in the economic environment. The study clarifies theoretical approaches to distinguishing between the concepts of digitization, digitalization, and digital transformation, substantiating the relevance of considering digital transformation as a comprehensive process of profound rethinking of business models and managerial practices. Global trends in digital transformation within the tourism and hospitality sector are analyzed, with particular attention paid to the role of digital platforms, online distribution channels, data analytics, and automated management systems in improving operational efficiency and the quality of customer experience.

Special emphasis is placed on the Ukrainian context of digital transformation in the hospitality industry, identifying its specific features, key barriers, and development opportunities. The findings demonstrate that the implementation of digital solutions contributes to the optimization of internal processes, market expansion, cost reduction, and the emergence of new formats of customer interaction, while uneven levels of digital maturity among enterprises highlight the need for targeted support of small and medium-sized businesses.

The article substantiates strategic directions for increasing the effectiveness of digital transformation of business processes in hospitality enterprises, including the development of digital competencies among personnel, stimulation of investment in innovation, integration of digital solutions with sustainable development principles, and strengthening institutional coordination at the national and European levels. It is concluded that effective digital transformation should be regarded not merely as a technological upgrade, but as a systemic instrument for creating added value for businesses, consumers, and society as a whole.

Keywords: digital transformation, business processes, hospitality industry, effectiveness, digitalization, competitiveness, sustainable development, European integration.

Вступ

Індустрія гостинності (готельний, ресторанний та туристичний бізнес, транспортні компанії тощо) посідає вагоме місце в економіці, сприяючи зайнятості, розвитку малого і середнього підприємництва, наповненню бюджету та мультиплікативному зростанню суміжних галузей. Сучасні тенденції розвитку цього сектору характеризуються диверсифікацією послуг, цифровізацією, інтеграцією з іншими секторами економіки та розширенням міжнародної співпраці [1]. Цифрова трансформація бізнес-процесів у сфері гостинності особливо актуалізувалася під впливом глобальних викликів: пандемії COVID-19 та повномасштабної війни в Україні – які радикально змінили умови функціонування галузі.

Актуальність дослідження зумовлена зростаючою роллю цифрової трансформації як ключового чинника підвищення ефективності бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності в умовах прискорених структурних змін та посилення конкурентного тиску на глобальному й національному ринках послуг. Динамічний розвиток цифрових технологій істотно змінює способи організації операційної діяльності, управління

взаємодією з клієнтами, маркетингу та формування споживчої цінності, що вимагає від підприємств гостинності переходу від фрагментарного впровадження ІТ-рішень до системної трансформації бізнес-процесів. За цих умов цифрові інновації набувають стратегічного значення як інструмент підвищення продуктивності, адаптивності та довгострокової конкурентоспроможності галузі. Водночас, попри активне впровадження окремих цифрових рішень, у науковому дискурсі недостатньо систематизованими залишаються питання саме ефективності цифрової трансформації бізнес-процесів у сфері гостинності, зокрема в частині співвідношення технологічних інновацій, управлінських змін і результативності діяльності підприємств. Для українського контексту ця проблема набуває особливої ваги з огляду на воєнні виклики, потребу швидкої адаптації бізнесу, відновлення галузі та інтеграцію до європейського економічного й цифрового простору. У цьому зв'язку наукове осмислення ефективності цифрової трансформації бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності є своєчасним і практично значущим.

Метою статті є комплексне дослідження ефективності цифрової трансформації бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності на основі аналізу теоретичних підходів, світових і національних практик, а також визначення стратегічних напрямів підвищення результативності цифрових перетворень в умовах сучасних викликів та євроінтеграційного розвитку України.

Для досягнення поставленої мети у статті передбачено розв'язання таких завдань: проаналізувати глобальні тенденції цифрової трансформації та їхній вплив на ефективність діяльності підприємств галузі;

дослідити особливості цифрової трансформації індустрії гостинності в Україні в сучасних умовах;

обґрунтувати стратегічні напрями підвищення ефективності цифрової трансформації бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності.

Таким чином, дослідження ефективності цифрової трансформації бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності є необхідним для поглиблення теоретичних підходів і обґрунтування практичних рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та стійкого розвитку галузі в сучасних умовах.

Результати

Цифрова трансформація – багатоаспектне поняття, яке потребує чіткого розмежування від суміжних термінів “дигітизація” та “цифровізація”. Відповідно до методології ОЕСР, *дигітизація* означає переведення аналогових даних і процесів у цифровий формат, а *цифровізація* – використання цифрових технологій і даних (та їх взаємозв'язків) для здійснення нових видів діяльності чи зміни існуючих [2]. Натомість цифрова трансформація стосується більш широких економічних і соціальних ефектів, спричинених впровадженням цифрових технологій у бізнес-моделі та процеси. У контексті індустрії гостинності цифрова трансформація охоплює глибинне переосмислення бізнес-процесів підприємств (обслуговування клієнтів, управління операціями, маркетинг, дистрибуція тощо) на основі сучасних ІКТ-рішень. Стратегічна перебудова моделей надання послуг, форматів взаємодії з клієнтами та механізмів створення доданої цінності формується в логіці розвитку цифрової економіки й не зводиться до автоматизації або оцифрування окремих операцій [3].

Ключовими характеристиками цифрової трансформації бізнес-процесів є комплексність змін та інноваційність. Такий процес відбувається на перетині технологічних можливостей, управлінських практик та поведінкових змін споживачів. Важливо підкреслити, що цифрова трансформація передбачає впровадження конкретних технологій у поєднанні з трансформацією корпоративної культури,

розвитком навичок персоналу та зміною управлінського мислення щодо ведення бізнесу [4]. У сфері гостинності, що історично є високосервісною та клієнтоорієнтованою, цифрова трансформація потребує збалансованого підходу: інтеграції технологічних інновацій без втрати якості особистого сервісу та гостинності. Водночас світовий досвід показує, що інтеграція цифрових інновацій із культурними та сервісними ресурсами підприємства стає запорукою довгострокової конкурентоспроможності на глобалізованому ринку послуг [5]. Отже, розуміння термінології і концептів цифрової трансформації закладає основу для подальшого аналізу її ефективності.

Туристично-готельна індустрія була одним із першопрохідців цифровізації бізнес-процесів у світі – ще на ранніх етапах розвитку інтернету саме в цій сфері масово запроваджувалися онлайн-бронювання авіаквитків та готелів. Цифрові платформи докорінно змінили спосіб, у який туристи шукають, бронюють і діляться враженнями про подорожі. Онлайн-туристичні агенції, метапошукові системи та агрегатори послуг (Expedia, Booking, Airbnb тощо) трансформували традиційні ланцюги створення цінності, примусивши готельні та туристичні компанії адаптувати свої бізнес-моделі. За оцінками Всесвітнього економічного форуму, протягом наступних років цифрова трансформація у сфері подорожей і туризму може створити до \$305 млрд доданої вартості для галузі та принести споживачам і суспільству вигоди приблизно на \$700 млрд завдяки заощадженню часу і витрат. Зокрема, очікується, що частка онлайн-бронювань зросте з 40% (у 2016 р.) до 60% у 2025 р., забезпечивши близько \$220 млрд додаткових доходів через перехід клієнтів на цифрові канали [6]. Такі дані свідчать про те, що цифрові рішення стають критичним чинником конкурентоспроможності: підприємства, які своєчасно впроваджують онлайн-продажі, мобільні додатки, персоналізовані електронні сервіси, отримують суттєві переваги у доступі до глобальної клієнтської бази та оптимізації витрат.

Цифрова трансформація бізнес-процесів відкриває нові можливості для підвищення ефективності діяльності підприємств гостинності. Застосування технологій автоматизації, аналітики даних, хмарних сервісів, систем управління доходами та інших productivity-enhancing technologies здатне суттєво збільшити продуктивність і раціональність операцій. За даними ОЕСР, цифровізація дає малому та середньому бізнесу змогу стати більш ефективним – вивільняти час і ресурси для стратегічних завдань, розробляти нові бізнес-моделі, виходити на нові ринки. Зокрема, дослідження в Австралії засвідчили, що використання цифрових інструментів економить малим підприємствам до 10 годин на тиждень і підвищує їхній дохід на 27% [2]. У туризмі та гостинності цифровізація сприяє інноваціям у пропонуванні послуг (наприклад, AR/VR-екскурсії, смарт-готельні номери), оптимізації внутрішніх процесів (онлайн-чекін, електронний документообіг, CRM-системи для управління клієнтськими відносинами) та підвищенню якості клієнтського досвіду (персоналізовані рекомендації, мобільні додатки гідів тощо) [7]. Цифрові рішення приносять вигоду всім учасникам екосистеми: бізнес отримує скорочення витрат і нові канали доходів, споживач – зручність і швидкість, а державні та місцеві органи – інструменти для збору даних і розвитку сталого туризму (через керування потоками туристів, моніторинг навантаження на інфраструктуру тощо) [8].

Втім, попри очевидні вигоди, рівень впровадження цифрових технологій у галузі є нерівномірним. Значна частина підприємств гостинності – це малі та мікробізнеси, які часто відстають у цифровому переході через брак ресурсів, знань чи стратегічного бачення. За спостереженнями ОЕСР, мала традиційна туристична фірма нерідко зосереджується лише на базових цифрових інструментах (веб-сайт, соцмережі, онлайн-бронювання), проте мало застосовує передові технології (великі дані, хмарні сервіси, аналітику) [2]. Така ситуація формує розрив між “техно-орієнтованими” глобально

інтегрованими гравцями ринку та дрібними підприємствами, які ризикують втратити конкурентні позиції. Тому питання ефективності цифрової трансформації тісно пов'язане з питанням доступності технологій та розвитку цифрових навичок. Європейська Комісія наголошує, що успішність цифрового переходу в туризмі залежить від рівня підготовленості всіх стейкхолдерів – від наявності навичок у персоналу до здатності управлінців створювати міжсекторні синергії та впроваджувати інноваційні моделі співпраці. Задля цього в ЄС реалізуються програми підвищення цифрової компетентності працівників галузі та підтримки малих підприємств у впровадженні ІТ-рішень [8]. Отже, на глобальному рівні цифрова трансформація визнається імперативом розвитку індустрії гостинності, а забезпечення її результативності потребує проактивної політики та поширення найкращих практик.

До початку повномасштабної війни українська індустрія гостинності вже перебувала в процесі діджиталізації, хоча й з певним відставанням від провідних туристичних ринків. Дослідження 2020–2021 рр. виявило стрімке зростання використання цифрових технологій серед українських туроператорів і готелів – у середньому на 72,2% щорічно, що свідчить про високу динаміку впровадження і відчутні вигоди від цифрових рішень [9]. Найпоширенішими інноваціями вітчизняного туристично-готельного бізнесу стали безконтактні платежі, чат-боти, мобільні застосунки, онлайн-реєстрація та технології віртуальної реальності. Такі зміни відповідають світовим тенденціям, адже саме ці рішення забезпечують безпечність і зручність сервісів, особливо актуальні у пост-пандемічну епоху, та оптимізують операції. Важливо зазначити, що цифрові сервіси затребувані не лише підприємствами, а й споживачами: близько 78,7% іноземних туристів використовують онлайн-інструменти для планування і організації подорожей, 59,5% – цифрові навігаційні засоби в пунктах призначення [9]. Таким чином, ще до військових подій в Україні формувалися передумови для активної цифрової трансформації гостинності як засобу підвищення її конкурентоспроможності та орієнтації на вимоги сучасних клієнтів.

Російська агресія 2022 р. завдала важкого удару по українському ринку гостинності, поставивши бізнес перед безпрецедентними викликами. Внаслідок бойових дій і гуманітарної кризи майже 23% підприємств гостинності вимушено призупинили діяльність у 2022 р., а ще 54% працювали частково. Більше половини гравців ринку зіткнулися зі зростанням витрат на 20–50% при падінні прибутків понад 20%. Критичними наслідками війни стали розрив логістичних ланцюгів, різке зниження платоспроможності та зміна споживчого попиту, дефіцит окремих видів продукції, відтік кадрів – все це спричинило кризу рентабельності бізнесу. У таких умовах адаптивність та інноваційність стали питанням виживання. Близько 36% опитаних готелів і ресторанів повідомили, що поступово змінили та адаптували свої бізнес-стратегії під нові реалії [10]. Такі процеси змінили переорієнтацію на внутрішнього споживача, оптимізацію витрат, а подекуди – впровадження нових цифрових сервісів (наприклад, онлайн-доставки, безконтактного сервісу, активізацію інтернет-маркетингу) для утримання клієнтів.

Війна призвела і до територіального перерозподілу активності в індустрії: у відносно безпечних західних регіонах спостерігалось пожвавлення сектору за рахунок внутрішньо переміщених осіб та релокації бізнесів. Показово, що у Львові з початку повномасштабної війни відкрилося понад 500 нових закладів ресторанно-готельного бізнесу – власники використали відносну безпеку регіону та зрослий локальний попит для розвитку нових підприємств [10]. Одночасно галузеві об'єднання та бізнес-спільноти почали шукати інноваційні шляхи відновлення. Зокрема, Українська асоціація готелів та курортів (UHRA) активно налагоджує партнерства з онлайн-букінговими системами та туроператорами для розширення каналів збуту й охоплення нових ринків [11]. Практика такої взаємодії засвідчує усвідомлення бізнесом того, що використання

цифрових платформ і кооперація з глобальними гравцями здатні частково компенсувати втрату традиційних туристичних потоків та прискорити процеси відновлення.

Значну роль у цифровій трансформації українського бізнесу під час війни відіграють державні та міжнародні ініціативи. Уряд України, попри воєнні обставини, продовжує курс на цифровізацію економіки: Міністерство цифрової трансформації реалізує проекти підтримки бізнесу (наприклад, платформа *Дія.Бізнес* для навчання та консультування підприємців), стимулює розвитку електронних сервісів та інфраструктури зв'язку навіть у кризових умовах Європейський Союз інтегрував Україну до програми Digital Europe (2021–2027), що відкриває українським підприємствам доступ до фінансування впровадження передових цифрових технологій, розвитку штучного інтелекту та цифрових навичок [12]. У 2023 р. ОЕСР надала Україні адресні рекомендації щодо прискорення цифрової трансформації бізнесу з акцентом на підвищення стійкості в умовах війни [13]. Зокрема, пропонується впроваджувати інструменти, які допоможуть фірмам долати воєнні виклики – підтримувати операції при перебоях, зберігати клієнтську базу через онлайн-канали, захищати дані та налагоджувати гнучкі ланцюги постачання завдяки цифровим рішенням. Зазначені заходи узгоджуються із загальним євроінтеграційним вектором України: цифрова конвергенція з ЄС розглядається як стратегічний пріоритет для повоєнного розвитку і конкурентоспроможності країни [14].

Для досягнення реальної ефективності цифрової трансформації бізнес-процесів підприємств гостинності необхідний системний підхід, що поєднує технологічні інновації, розвиток людського капіталу та інституційну підтримку. По-перше, критично важливо інвестувати в цифрові навички менеджерів і працівників галузі. Без належної компетентності персоналу навіть сучасні технології не принесуть очікуваного результату. Європейський досвід підказує необхідність масштабних програм навчання і перекваліфікації: від курсів цифрового маркетингу для малого бізнесу до програм підготовки IT-фахівців для туристичного сектору [8]. В Україні подібні ініціативи вже реалізуються за підтримки ЄС (наприклад, тренінги EU4Business, грантові програми на впровадження цифрових рішень для МСП). Розвиток державно-приватних партнерств у цій сфері (включно з залученням міжнародних технологічних компаній до навчання) прискорить підвищення загальної digital literacy індустрії гостинності.

По-друге, необхідно стимулювати інвестиції в інновації та модернізацію інфраструктури. У фокусі перебуває придбання програмного забезпечення й обладнання разом із реінжинірингом бізнес-процесів, що передбачає переосмислення способів надання послуг, структури витрат і ланцюгів створення вартості з урахуванням цифрових можливостей. Приміром, запровадження хмарної системи управління готелем може вимагати перегляду процедур роботи рецепції, бухгалтерії, маркетингу, але в підсумку дозволить знизити витрати та підвищити швидкість обслуговування клієнтів. Використання Big Data аналітики допоможе ресторанам оптимізувати закупівлі та мінімізувати харчові відходи, що прямо впливає на рентабельність і стійкість бізнесу [15]. У післявоєнний період доцільно спрямувати частину інвестиційних ресурсів (у тому числі коштів міжнародної допомоги) на відновлення і цифрову модернізацію зруйнованих об'єктів туристичної інфраструктури, що дасть змогу одночасно відбудувати галузь і вивести її на новий технологічний рівень.

По-третє, варто розвивати міжсекторні та міждисциплінарні підходи у трансформації гостинності. Сталий розвиток індустрії нині мислиться на стику економічних, соціокультурних та екологічних чинників, тож цифрові рішення мають впроваджуватися у гармонії з цими пріоритетами [5]. Наприклад, цифрові платформи можуть об'єднувати туристичні послуги з елементами збереження культурної спадщини (онлайн-маршрути музеями, AR-додатки для історичних пам'яток) – це

підсилює конкурентні переваги українських DESTИНАЦІЙ через унікальний контент і водночас сприяє збереженню культури. Іншим напрямом є еко-діджитал рішення: системи енергомоніторингу в готелях, додатки для свідомих мандрівників щодо вуглецевого сліду подорожі тощо. Такі інновації підвищують ефективність ресурсокористування та репутацію бізнесу, що все більше впливає на вибір клієнтів у Європі. З огляду на курс України на євроінтеграцію, відповідність європейським стандартам сталості й цифрової зрілості стане необхідною умовою для виходу наших готельних і туристичних підприємств на ринки ЄС та участі у європейських програмах розвитку туризму.

По-четверте, надзвичайно важлива інституційна підтримка та координація зусиль. Урядові стратегії мають включати розділи, присвячені цифровій трансформації туризму і гостинності, з чіткими показниками ефективності (кількість оцифрованих послуг, частка онлайн-букінгу, продуктивність праці тощо). Необхідно удосконалювати нормативну базу – від регулювання роботи онлайн-платформ і захисту прав споживачів до стимулюючих податкових режимів для інноваційного бізнесу. Варто використовувати можливості публічно-приватного діалогу: асоціації готельєрів, турагенцій, рестораторів мають бути залучені до формування політик, обміну даними та популяризації успішних кейсів цифровізації. Крім того, міжнародна координація (із залученням ВТО, ОЕСР, ЄС) забезпечить обмін досвідом і ресурсами. Уже зараз серед стратегічних завдань відновлення галузі визначено впровадження інноваційних технологій і цифрових сервісів – фахівці пропонують після війни зосередитися на розвитку внутрішнього та іноземного туризму, відбудові інфраструктури, впровадженні е-сервісів, підготовці кадрів та підтримці малого бізнесу за рахунок міжнародної співпраці [1].

Висновки

Цифрова трансформація бізнес-процесів в індустрії гостинності є складним, але необхідним шляхом підвищення ефективності та стійкості галузі. Чітке розмежування понять показує, що мова йде не просто про впровадження ІТ-рішень, а про глибинну перебудову моделей діяльності під впливом цифрової епохи. Аналіз світових трендів демонструє, що цифровізація відкриває безпрецедентні можливості: дозволяє оптимізувати операції, знижувати витрати, розширювати ринки збуту та підвищувати якість туристичного досвіду. Водночас, без належної уваги до розвитку навичок і усунення digital gap, потенціал трансформації може залишитися нереалізованим, особливо для малого бізнесу. Український досвід в умовах потрясінь (COVID-19, війна) підтвердив, що цифрова гнучкість бізнесів напряду впливає на їхнє виживання і адаптацію. Найбільш прогресивні компанії змогли переорієнтуватися завдяки онлайн-каналам, новим послугам і партнерствам. У повоєнній відбудові України цифрова модернізація гостинності має стати одним із пріоритетів: це прискорить повернення туристів, покращить управління ресурсами та інтегрує країну в європейський туристичний простір.

Авторська позиція ґрунтується на переконанні, що ефективність цифрової трансформації визначається комплексом показників, серед яких важливе місце посідають економія витрат і зростання продуктивності, а також здатність галузі формувати додану цінність для клієнтів і суспільства в нових умовах. Успішна цифрова трансформація української гостинності, на нашу думку, проявиться у збалансованому поєднанні технологій і традицій гостинності: коли сучасні онлайн-сервіси доповнять автентичність та культуру українського сервісу, роблячи його одночасно високотехнологічним і гостинним. Досягнення цієї мети вимагатиме продуманих стратегій, інвестицій у людей і технології, а також згуртованої співпраці держави, бізнесу і міжнародних партнерів. Однак нагорода за ці зусилля очевидна –

конкурентоспроможна, інноваційна та процвітаюча індустрія гостинності здатна стати рушієм економічного розвитку України та її гідною візитівкою на глобальній арені.

Список використаних джерел

1. Zubekhina T., Matviichuk L., Korsak V., Smal B. Hospitality industry during global crisis: economic impacts and strategic approaches to development. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2025. Т. 2, № 61. С. 554–565. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.61.2025.4705>. URL: <https://doaj.org/article/d47895ca008844f98af5e9c5749704cb>
2. OECD. OECD Tourism Trends and Policies 2020. *OECD Publishing*. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1787/6b47b985-en>. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2020_6b47b985-en/full-report/component-6.html
3. Валінкевич Н., Шестакова А. Цифрова трансформація як конкурентна перевага в індустрії туризму та гостинності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4914/4857>
4. Фостолович В., Гуртовий Ю., Фостолович Р. Комунікаційні процеси в підприємствах сфери гостинності за умов цифрових трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3769/3690>
5. Zemlina Y., Neilenko S., Danylenko O., Chukhrai L., Pliuta O., Maksymenko A. Integration of economic, socio-cultural, and digital factors into an attribute-based model for the development of the hospitality industry. *Notas Económicas*. 2025. Т. 60. С. 109–125. DOI: https://doi.org/10.14195/2183-203X_60_7. URL: [https://www.researchgate.net/publication/398752078_Integration_of Economic Socio-cultural and Digital Factors into an Attribute-based Model for the Development of the Hospitality Industry](https://www.researchgate.net/publication/398752078_Integration_of_Economic_Socio-cultural_and_Digital_Factors_into_an_Attribute-based_Model_for_the_Development_of_the_Hospitality_Industry)
6. European Commission. Commission staff working document: evaluation of the special scheme for travel agents. Brussels, 17 February 2021. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52021SC0032>
7. Кирилук І., Барвінок Н. Цифрова трансформація туризму як фактор геоекономічної стійкості України в умовах відновлення. *Економічні горизонти*. 2025. № 4(33). С. 168–182. URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/download/346585/333587>
8. European Commission. Digital transition of tourism. *Mobility and Transport*. n.d. URL: https://transport.ec.europa.eu/tourism/transition-eu-tourism/digital-transition-tourism_en
9. Boiko M., Bosovska M., Vedmid N., Melnychenko S., Stopchenko Y. Digitalization: implementation in the tourism business of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2022. Т. 20, № 4. С. 24–41. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(4\).2022.03](https://doi.org/10.21511/ppm.20(4).2022.03). URL: [https://www.researchgate.net/publication/364392578_Digitalization Implementation in the tourism business of Ukraine](https://www.researchgate.net/publication/364392578_Digitalization_Implementation_in_the_tourism_business_of_Ukraine)
10. Zhuravka F., Nebaba N., Yudina O., Haponenko S., Filatova H. The hospitality market in Ukraine: war challenges and restoration possibilities. *Innovative Marketing*. 2023. Т. 19, № 1. С. 140–150. DOI: [https://doi.org/10.21511/im.19\(1\).2023.12](https://doi.org/10.21511/im.19(1).2023.12). URL:

- <https://www.researchgate.net/publication/369006775> *The hospitality market in Ukraine War challenges and restoration possibilities*
11. HFTP. Ukraine's hotel market: adapting to the realities of today and looking for new opportunities. *HFTP News*. 21 June 2024. URL: <https://www.hftp.org/news/4122551/ukraines-hotel-market-adapting-to-the-realities-of-today-and-looking-for-new-opportunities>
 12. European Commission. Supporting Ukraine through digital. *Shaping Europe's digital future*. n.d. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/support-ukraine>
 13. OECD. Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine. *OECD Publishing*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en>. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/4b13b0bb-en.pdf
 14. Burba O. Ukraine's case: moving towards the EU's single digital market. *E-riigi Akadeemia*. 3 December 2025. URL: <https://ega.ee/ukraines-case-moving-towards-eus-single-digital-market/>
 15. Сусіденко В. Т., Гуштан Т. В., Каганець-Гаврилко Л. П., Вакула І. Сучасні інформаційні системи в готельно-ресторанному бізнесі. *Академічні візії*. 2025. № 41. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/download/1844/1712>