

М. Г. Бойко,  
д. е. н., професор, завідувач кафедри готельно-ресторанного бізнесу,  
Державний торговельно-економічний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0249-1432>  
С. В. Бондар,  
аспірант, Державний торговельно-економічний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8522-1640>

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.23.32

# ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ІМПЕРАТИВ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

М. Boiko,  
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Hotel  
and Restaurant Business, State University of Trade and Economics  
S. Bondar,  
Postgraduate student, State University of Trade and Economics

## DIGITAL TRANSFORMATION AS AN IMPERATIVE FOR HOTEL BUSINESS DEVELOPMENT

**Динамічний розвиток суспільства наразі пов'язаний із процесами цифровізації, які все більше масштабізуються, стають варіативними та охоплюють усі сфери та галузі. Готельний бізнес, як інноваційно спрямований, є значним об'єктом імплементації цифрових технологій. Метою дослідження є обґрунтування сутності, детермінантів та складових цифрової трансформації як імперативу розвитку готельного бізнесу. Обґрунтовано ланцюг еволюційних змін цифрових процесів: автоматизація, цифровізація, цифрові трансформації. Розкрито універсальний рух передумов та результатів цифрової трансформації готельного бізнесу, в рамках якого обґрунтовані складові: детермінанти, засоби, компетенції, об'єкти, переваги та цілі. Акцентовано увагу на основних групах та перевагах і проявах цифрової трансформації в готельному бізнесі. Зроблено висновки, що на основі симбіозу цифрової і сервісної економік цифрова трансформація готельного бізнесу сприятиме зростанню ефективності та інноваційній спрямованості бізнес-процесів.**

**The dynamic development of society is currently associated with digitalization processes, which are increasingly scaling, becoming variable and covering all spheres and industries. The hotel business, as innovatively oriented, is a significant object of implementation of digital technologies. One of the most problematic areas is the definition of the essence, determinants and components of digital transformation as an imperative for hotel business development. Therefore, the purpose of the study is to substantiate the essence, determinants and components of digital transformation as an imperative for the development of the hotel business. The object of the study is the process of spreading and developing the digital transformation of hotel business entities, which is considered as the process of using digital technologies in business processes to ensure mutually beneficial relations with consumers, obtaining additional income and development prospects. The chain of evolutionary changes of digital processes is substantiated: automation, digitalization, digital transformations. The universal movement of the prerequisites and results of the digital transformation of the hotel business is revealed, within which the components: determinants, means, competences,**

*objects, advantages and goals are substantiated. The purpose of digital transformation is to ensure transparency, improvement and efficiency of business processes, growth of profit volumes based on the use of digital technologies. Attention is focused on the main groups and advantages and manifestations of digital transformation in the hotel business. The advantages of digital transformation processes for tourism and hotel business entities are: sustainability, mobility and speed, efficiency, complementarity, heterogeneity, economy, personalization and uniqueness, optimization, sociality. It was concluded that based on the symbiosis of the digital and service economies, the digital transformation of the hotel business will contribute to the increase in efficiency and innovative orientation of business processes.*

*Ключові слова: готель, інновації, цифровізація, цифрові технології, цифрові трансформації.  
Key words: hotel, innovations, digitalization, digital technologies, digital transformations.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Кризові та трагічні явища, що нині відбуваються в Україні і світі, радикальним чином вплинули на функціонування і розвиток економіки країни та кожної з її сфер і галузей. Туризм та готельний бізнес надзвичайно сильно відчували цей удар. Спочатку з кінця 2019 року і понині світова пандемія COVID-19 спричинила різке зменшення попиту на послуги та сприяла необхідності змін у бізнес-процесах. А військова агресія РФ проти України щонайменше вплинула на призупинення бізнесу. Готелі Grand Pettine (м. Одеса), Україна (м. Чернігів), Миколаїв (м. Миколаїв), Колос (с. Затока), Харкові (Харків) та ін. були зруйновані. За даними Української асоціації готелів та курортів (UHRA) більше 15 готелів з початку вторгнення російських окупаційних військ на територію України були повністю зруйновані або пошкоджені [3], зрозуміло, що це не остаточні дані. Проте, готельний бізнес України вже зараз, незважаючи на складну ситуацію, розвивається та закладає основи успішного функціонування у поствоєнний період. Успішність та ефективність його розвитку, пов'язані в першу чергу із реагування на виклики та впровадження інновацій. Трендом та детермінантом розвитку є цифрова трансформація готельного бізнесу, яка трансформує сталі операційні процеси на інноваційні моделі.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Наразі цифровізація розглядається як закономірність динамічності розвитку різних сфер суспільства: управління на різних рівнях та напрямках (державне, місцеве, окремих суб'єктів), бізнесу, комунікацій, соціальних відносин, окремих домогосподарств. Відповідно, таке широке розповсюдження сприяє дослідженням її змісту, процесів, інструментарію в різних галузях науки і практики. Щодо готельного бізнесу, то досить часто процеси її цифровізації розглядаються у сукупності із відповідними процесами в туристичному бізнесі. Адже готельний бізнес є важливою складовою туристичної системи [9], та якраз ефективна їх взаємодія забезпечується цифровими технологіями, тому іноді досить важко розділити їх приналежність до того чи іншого бізнесу, як то глобальні системи бронювання (GDS).

В наукових дослідженнях звертається увага на необхідність розроблення єдиних підходів до сутності визначення цифрової трансформації [15 Gong], а також вона розглядається як міждисциплінарна рефлексія та програма подальших різноаспектних досліджень [25]. Також слід зазначити, що термін "цифрова трансформація" та діджиталізація використовуються як синонімічні поняття.

Щодо туристичного та готельного бізнесу, то багато наукових досліджень спрямовані на визначення та обґрунтування актуальності для суспільства цифрової трансформації [22], а в роботі А. Кравченко і В. Бойко акцентується увага, що "цифрова трансформація туристичної галузі (авт.: зокрема й готельного бізнесу), буде безперечно дуже важливими фактором її зростання, не лише через необхідність надання інформації споживачам і маркетинг, але і з точки зору організації та управління діяльністю в різних напрямках туристичної системи [5]. В контексті цих визначень зазначимо, цифрова трансформація — це процес використання цифрових технологій у бізнес-процесах для забезпечення взаємовигідних відносин зі споживачами, отримання додаткових доходів і перспектив розвитку.

В рамках дослідження трансформацій туристичної системи в умовах цифровізації, А. Мазаракі і співавтори [8] розглядають її як важливу перспективу готельного бізнесу в умовах нової реальності. А зважаючи на важливість маркетингу в готельному бізнесі, ряд досліджень пов'язані якраз із цифровим маркетингом [2, 14, 15], причому наразі цифровий маркетинг стає найбільш використовуваним напрямом цифрової трансформації. Також в дослідженнях акцентується увага, що "найбільш проривні, креативні і ефективні проекти в бізнесі так чи інакше використовують цифрові технології, часто вдало поєднуючи їх з класичними прийомами" [4, с. 139]. Проте, зважаючи на динамічність, масштабність та варіативність розвитку цифрових технологій, зокрема й в готельному бізнесі, існує необхідність постійного їх дослідження, оцінювання та моніторингу.

В рамках дослідження трансформацій туристичної системи в умовах цифровізації, А. Мазаракі і співавтори [8] розглядають її як важливу перспективу готельного бізнесу в умовах нової реальності. А зважаючи на важливість маркетингу в готельному бізнесі, ряд досліджень пов'язані якраз із цифровим маркетингом [2, 14, 15], причому наразі цифровий маркетинг стає найбільш використовуваним напрямом цифрової трансформації. Також в дослідженнях акцентується увага, що "найбільш проривні, креативні і ефективні проекти в бізнесі так чи інакше використовують цифрові технології, часто вдало поєднуючи їх з класичними прийомами" [4, с. 139]. Проте, зважаючи на динамічність, масштабність та варіативність розвитку цифрових технологій, зокрема й в готельному бізнесі, існує необхідність постійного їх дослідження, оцінювання та моніторингу.



Рис. 1. Еволюційний ланцюг цифрових процесів

Джерело: розроблено авторами.

**ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є обґрунтування сутності, детермінантів та складових цифрової трансформації як імперативу розвитку готельного бізнесу.

**ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Існуючі наразі рушійні суспільні процеси характеризуються різними детермінантами та драйверами змін. Одним із таких явищ є цифровізація — "технологічна тенденція, яка змінює всі сфери бізнесу та суспільства і вважається головною і невблаганною спонукальною силою інновацій і змін, що в однаковій мірі кидає виклик приватним і державним організаціям" [18, с. 1]. За дослідженнями Українського інституту майбутнього "цифровізація, штучний інтелект і роботизація стануть головними драйверами зростання світової економіки до 2030 року" [10]. Причому оскільки цифровізація проявляється в усіх напрямках і сферах, тому відповідно "цифрова економіка визначає мультиплікативний ефект від трансформаційних змін соціально-економічного життя суспільства, ефективності модернізації бізнес-середовища" [6, с. 213]. Відповідно, цифрова трансформація готельного бізнесу передбачає імплементацію цифрових технологій у операційні, управлінські, комунікативні, соціально-культурні бізнес-процеси та відповідно, удосконалення їх діяльності.

Загалом в наукових роботах розглядають еволюцію цифрових процесів як послідовну зміну: автоматизація → цифровізація → цифрова трансформація (рис. 1).



Рис. 2. Система цифрових компетенцій 2.0 для впровадження для суб'єктів готельного бізнесу

Джерело: розроблено авторами за [23].

Причому, цифрова трансформація передбачає системну зміну бізнес-процесів і філософії бізнесу на усіх етапах діяльності: від елементарних процесів до стратегії розвитку. Проте, зазначивши вказане розуміння різниці між поняттями "цифровізація" та "цифрова трансформація", все ж в даному дослідженні не будемо акцентувати увагу на цьому.

Опрацювавши дослідження вчених [2, 7, 13] та провівши

власні розвідки вважаємо, що основними передумовами цифровізації та цифрової трансформації, зокрема й готельного бізнесу є:

- розвиток технологій, що характеризується надшвидкими темпами в рамках формування інформаційного суспільства та суспільства знань;
- підтримка урядів, щодо стимулювання, регулювання розвитку, сприяння залученню інвестицій, пропагуванню позитивного досвіду, особливо це стосується розвинутих країн, та країн, що взяли курс на інноваційний розвиток, також одним із аспектів є поширення в багатьох країнах та міждержавних утвореннях, наприклад ЄС, моделей електронного уряду (e-Government) з метою підвищення ефективності і прозорості влади;
- суспільні запити на розвиток технологій стосуються їх затребуваності в усіх галузях економіки, науки, суспільного розвитку та безпосередньо домогосподарств, особливо це стосується молодого покоління (покоління Z — зумери 2000—2010; покоління Альфа з 2010 рр.), причому вважається що ці покоління здійснять неймовірний технічний бум, оскільки користування гаджетами для них є реальністю із народження;
- розуміння переваг від впровадження інновацій в суспільстві наразі є беззаперечним, оскільки надзвичайно масштабно підтверджується ефективність їх впровадження.

Основними інструментами поширення цифровізації є Інтернет, інфраструктура, з ним пов'язана та персонал, що забезпечує розроблення, реалізацію, контроль усіх цих процесів. Задля прискорення та отримання необхідної ефективності від цифрової трансформації, необхідно впроваджувати та застосовувати цифрові компетенції. Для готельного бізнесу інноваційність та стимулювання персоналу є ключовим чинником забезпечення ефективності бізнес-процесів. Науковий центр ЄС Служби науки та знань Європейської комісії (EU Science Hub The European Commission's science and knowledge service) рекомендує наступну систему цифрових компетенцій (рис. 2) [23], які для готельного бізнесу з метою більш ефективного впровадження можна певною мірою модифікувати та адаптувати:

— інформаційна грамотність та точність даних сто- сується визначення інформаційних потреб, пошуку та отримання цифрових даних, інформації та її вмісту, це також стосується технологій бронювань готельних по- слуг, залучення дата-центрів;

— комунікація та співпраця передбачає взаємодію, партнерство з різними стейкхолдерами (вітчизняними та іноземними туроператорами, корпоративними замовни- ками послуг, партнерами-постачальниками, суб'єктами систем бронювання) за допомогою цифрових техно- логій, усвідомлюючи культурне різноманіття та різно- маніття поколінь, це також стосується управління циф- ровою ідентичністю та репутацією;

— створення цифрового контенту відображає не- обхідність накопичення та редагування цифрового на- повнення (вмісту), що особливо є важливим для суб'єктів готельного бізнесу як представників креатив- них індустрій (функціонування, оформлення, підтрим- ка сайту 24/7, ведення соціальних медіа, регулярне подання новин, формування онлайн репутації, таргет- реклама, контент-маркетинг, блогерство), це також пе- редбачає врахування процедур застосовуватися ав- торських прав та ліцензій, а також зрозумілих інструкцій для комп'ютерної системи;

— безпека передбачає захист пристроїв, вмісту, особистих даних та конфіденційності в цифровому се- редовищі, захисту фізичного та психологічного здоро- в'я для соціального благополуччя та соціальної інте- грації, усвідомлення впливу цифрових технологій на на- вколишнє середовище, такі аспекти зараз також вра- ховують виконання дій на упередження щодо розпов-сюдження захворювань, зокрема Covid-19 і різних його штамів;

— вирішення проблем охоплює визначення потреб і проблем, а також розв'язання концептуальних проблем і проблемних ситуацій в цифровому середовищі задля ефективного впровадження інновацій про- цесів і продуктів.

Основні групи цифрових технологій, що вико- ристовуються в готельному бізнесі представлені в таблиці 1.

У дослідженні "The 2020 Digital Transformation Report" [24] звертається увага, що для суб'єктів ту- ристичного та готельного бізнесу цифрова транс- формація є важливою, через такі переваги:

— стійкість — здатність витримувати несподі- вані удари для бізнесу, справлятися з навантажен- нями, з якими зараз стикаються більше аналогових каналів зв'язку у процесі роботи з споживачами та дедалі більш віддаленою роботою персоналу;

— рухливість, швидкість — здатність швидко адаптуватися та масштабувати бізнес у відповідь на зміни в конкуренції, ринкових можливостях, що виникають або змінюються економічні умови;

— ефективність — здатність визначити, як ви- користовувати існуючі ресурси (фізичні чи цифрові) більш ефективно, тим самим створюючи більше цінності для споживачів, працівників та власників;

— проникливість — здатність генерувати активні дії щодо інформації про стан бізнесу та споживачів, тим самим покращуючи конкурентоспроможність, ефективність, стійкість і спритність [24, с. 9].

**Таблиця 1. Основні групи цифрових технологій, що використовуються в готельному бізнесі**

Назва груп технологій	Застосування
Штучний інтелект	Персоналізація пропозицій, удосконалення процесів управління готелем, аналіз даних
Блокчейн	Революційна зміна у процесах бронювання послуг
Додаткова реальність	Візуалізація операційних процесів, середовища готелю, покращення попередніх контактів із гостями
Кібербезпека	Інноваційні програми безпеки готелю
Роботизація	Технологічні процеси прибирання, організаційної діяльності
Цифровий маркетинг	Ефективні комунікації зі гостями, зручність сервісів для гостей, лояльність, впізнаваність бренду
Збереження даних, розрахунки, моделювання	Зручність, систематизація, масштабізація зберігання даних, можливості аналізу
Інтернет речей	Система управління майном, «розумні датчики»

Джерело: розроблено авторами.

Окрім зазначених переваг варто додати й:

— комплементарність — взаємодоповнюваність складових, функцій та напрямів в процесах цифровізації;

— гетерогенність — різноманітність, наявність різних за вагою складових та напрямів діяльності;

— економічність, що передбачає еспонентне зменшення витрат на бізнес-процеси та капіталовкладень при започаткуванні бізнесу;

— персоналізація та унікальність — сприяння створенню унікального продукту, адаптованого до конкретного споживача та сприяння персоналізованій взаємодії зі споживачем;

**Таблиця 2. Переваги та відповідні прояви цифрової трансформації в готельному бізнесі**

Переваги	Прояви в готельному бізнесі
Стійкість	Витримування та пристосування до змін параметрів зовнішнього середовища, навантажень та перевантажень
Рухливість, швидкість, динамічність	Швидка адаптація до змін і у відповідь на кон'юнктуру ринку, можливості масштабування бізнес-процесів
Ефективність	Забезпечення отримання максимальних результатів
Проникливість	Генерування та залучення з різних джерел інформації, ресурсів
Комплементарність	Забезпечення взаємодоповненості бізнес-процесів і їх складових
Гетерогенність	Стосується різноманітності в складі і структурі цифрових технологій
Економічність	Сприяння зменшенню витрат на бізнес-процеси та капіталовкладень при започаткуванні бізнесу
Персоналізація та унікальність	Сприяння створенню унікального продукту, адаптованого до конкретного споживача та сприяння персоналізованій взаємодії зі споживачем
Оптимальність	Сприяння отриманню найвигідніших характеристик, покращення ознак та властивостей бізнес-процесів
Соціальність	Забезпечення соціалізації бізнес-процесів, незважаючи на їх технологічність

Джерело: розроблено авторами.

— оптимізація — передбачає ефективність діяльності персоналу що сприяє зростанню їх продуктивності;

— соціальність — сприяння позитивним рисам зміни корпоративної культури, управління, командної співпраці.

Відповідно до цього сформуємо узагальнення проявів цифрової трансформації в готельно-му бізнесі (табл. 2).

Зрозуміло, що будь-які прогресивні процеси супроводжуються проблемами, проявами недоліків, опору у впровадженнях. Цифровізація та цифрова трансформація не є винятком. Відповідно, можна виокремити такі недоліки та проблемні моменти цифровізації в готельному бізнесі, певні з яких є характерними загальною для суспільних відносин, а інші — суто для готельного середовища. Зокрема вони можуть формувати проблеми на ринку праці, контролю штучного інтелекту, порушення конфіденційності, необхідності мати або сформувати навички їх застосування і використання. Окрім того, загальною проблемою стає так званий "цифровий розрив" щодо нерівності доступу різних соціальних груп до цифрових технологій.

Виходячи з того, що цифрова трансформація є системною зміною бізнесу, її мета стосується забезпечення прозорості, удосконалення та ефективності бізнес-процесів, зростання обсягів прибутку на основі використання цифрових технологій. Універсальний рух передумов та результатів цифрової трансформації готельного бізнесу зображено на рис. 3.

Відповідно, розуміння сутності, принципів та закономірностей процесів цифрової трансформації забезпечить суб'єктам готельного бізнесу ефективне впровадження та використання інноваційних технологій. Причому, ці процеси можуть прискорюватися і ставати більш ефективними із врахуванням цифрових зазначених складових компонентів.

### ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

Важливою сферою національного господарства є готельний бізнес, який при ефективній організації з однієї сторони є потужним самостійним напрямом діяльності, а з іншої — забезпечує розвиток багатьох видів бізнесу, а також певною мірою сприяє реалізації державою міжнародних та політичних, соціально-культурних функцій. Наразі через застосування цифрових технологій створюється реальна мож-

Мета цифрової трансформації



Рис. 3. Універсальний рух передумов та результатів цифрової трансформації готельного бізнесу

Джерело: розроблено авторами.

ливість для розвитку готельного бізнесу з новими можливостями, форматами, видами управління та методами ведення бізнесу. При цьому варто також зазначити, що цифрова трансформація готельного бізнесу відображає симбіоз цифрової і сервісної економік, у зв'язку з цим, детермінантою розвитку є споживач, який потребує персоналізованої та оперативної взаємодії. В даному аспекті важливе значення має формування умов адаптації механізмів, трендів, процедур цифровізації та цифрової трансформації, використовуваних у світі із врахуванням вітчизняного середовища розвитку готельного бізнесу та адаптуванням до нього. Подальшого дослідження потребує моніторинг стратегій цифрової трансформації готельного бізнесу.

Література:

1. Бондар С.В. Необхідність впровадження стратегії цифровізації суб'єктами готельного бізнесу / Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні: матеріали II Міжнародної наук.-практ. конф. молодих вчених і студентів (м. Львів, 25 січня 2022 р.): тези доповідей. — Львів: Львівський торговельно-економічний університет, 2022. — С. 358—361. [http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Naukovo\\_](http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Naukovo_)

Doslidna\_Chastyna/Docs/2022\_Zbirnik\_konferenciji\_-2022.pdf

2. Босовська М., Бовш Л., Охріменко А. Цифрова трансформація технологій маркетингу. *Scientia Fructuosa*. 2022. № 4. С. 52—71. [https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)04](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)04)

3. Встояти під час війни: як працюють готелі України. *Commercial Property*. <https://commercialproperty.ua/analitics/vstoyati-pid-chas-viyuni-yak-prat-syuuyut-goteli-ukraini/>

4. Данніков О. Формування сучасної парадигми "цифрових трансформацій" економіки України // Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку [Електронний ресурс]: зб. матеріалів III Всеукр. наук.-практ. конф., 29—30 берез. 2018 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана" [та ін.]; оргком.: Г. О. Швиданенко (голова) [та ін.]. Електрон. текст. дані. — Київ: КНЕУ. 2018. С. 138—140.

5. Кравченко А. В., Бойко В. В. Цифровізація туристичної галузі в пост-covid-19 період. Ефективна економіка. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8669> (дата звернення: 21.11.2022). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.2.96

6. Любохинець Л. С., Шпуляр Є. М. Цифрова трансформація національної економіки: сучасний стан та тренди майбутнього. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 4. 213—217. DOI: 10.31891/2307-5740-2019-272-4-1-212-217

7. Мазаракі А. А., Бойко М. Г., Охріменко А. Г. Трансформація туристичної системи в умовах цифровізації. *Економіка України*. 2021. 12. 3—12. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.12.003>

8. Одотюк І. В. Розвиток цифрової економіки в Україні: підсумки імплементації прискореного сценарію та перспективні заходи розбудови інноваційної інфраструктури. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8332> (дата звернення: 31.08.2022). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.10

9. Охріменко А. Г. Національна туристична система: [монографія] / А. Г. Охріменко. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. — 592 с.

10. Прогноз розвитку світової економіки до 2030Е. Український інститут майбутнього [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://strategy.uifuture.org/prognoz-rozvitku-svitovoi-ekonomiki-do-2030e.html>

11. Розпорядження Кабінету Міністрів України "Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації", №67 17.01.2018 р. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua>

12. Соснін О. Цифровізація як нова реальність України. *Юридичний вісник України*, 2021. <https://lexinform.com.ua/dumka-eksperta/tsyfrovizatsiya-yak-nova-realnist-ukrayiny/>

13. Boiko M., Bosovska M., Vedmid N., Melnychenko S., Stopchenko Y. Digitalization: Implementation in the tourism business of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, Volume 20, Issue 3, 2022, 24—41. doi:10.21511/ppm.20(4).2022.03

14. Bovsh L., Rasulova A., Boiko M., Bosovska M., Okhrimenko A. Digital distribution of hospitality services

in the context of the COVID-19 pandemic. *Tourism and Travelling*. Volume 3 2020-2021, Issue #1, pp. 34—44. [http://dx.doi.org/10.21511/tt.3\(1\).2022.05](http://dx.doi.org/10.21511/tt.3(1).2022.05)

15. Chomiak-Orsa I, Liszczyk K. (2020). Digital marketing as a digital revolution in marketing communication. *Informatyka Ekonomiczna*. Wroclaw University of Economics and Business; (2), 9—19. Available from: <http://dx.doi.org/10.15611/ie.2020.2.01>

16. Gong C. and Ribiere V. (2021). Developing a unified definition of digital transformation, *Technovation*, 102, <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102217>

17. Kleinert J. Digital transformation. *Empirica*. 2021 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://doi.org/10.1007/s10663-021-09501-0>

18. Lang V. Digitalization and Digital Transformation. In book: *Digital Fluency*. April 2021. (pp.1—50) DOI:10.1007/978-1-4842-6774-5\_1

19. Li L., Su F., Zhang W., Mao J.Y. Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Inf Syst J*. 2017. <https://doi.org/10.1111/isj.12153>

20. Matt C., Hess T., Benlian A. Digital Transformation Strategies. *Business and Information Systems Engineering*. 2015. 57 (5). 339—343. <http://link.springer.com/article/10.1007/s12599-015-0401-5>

21. Melnychenko S., Boiko M., Okhrimenko A., Bosovska M., Mazaraki N. Foresight technologies of economic systems: evidence from the tourism sector of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2020. 18 (4). 303—318. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18\(4\).2020.25](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.25)

22. Tajeddini K., Ratten V. and Merkle T. (2019). Tourism hospitality and digital transformation: The relevance for society. In: Tajeddini, Kayhan, Ratten, Vanessa and Merkle, Thorsten, (eds.) *Tourism, Hospitality and Digital Transformation: Strategic Management Aspects*. Innovation and Technology Horizons. Routledge. <http://shura.shu.ac.uk/information.html>

23. The Digital Competence Framework 2.0. EU Science Hub The European Commission's science and knowledge service. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ec.europa.eu/jrc/en/digcomp/digital-competence-framework>

24. The 2020 Digital Transformation Report [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://skift.com/wp-content/uploads/2020/08/The-2020-Digital-Transformation-Report.pdf>

25. Verhoefa P.C., Broekhuizen T., Bartb Y., Bhattacharyaa A., Donga J.Q., Fabiana N., Haenleinc M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda, *Journal of Business Research*, 122, 889-901 <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

#### References:

1. Bondar, S. V. (2022) "The need to implement a digitalization strategy by hotel business entities", *Zbirka dopovidej na Mizhnarodnij ekonomichnij konferentsii. Problemy ta perspektyvy rosvytku biznesu v Ukraini* [Conference Proceedings of the International Economic Conference. Problems and prospects of business development in Ukraine], Lviv University of Trade and Economics, Lviv, Ukraine, pp. 358—361, available at:

[http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Naukovo\\_Doslidna\\_Chastyna/Docs/2022\\_Zbirnik\\_konferenciji\\_2022.pdf](http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Naukovo_Doslidna_Chastyna/Docs/2022_Zbirnik_konferenciji_2022.pdf) (Accessed 18 Sep 2022).

2. Bosovska, M., Bovsh, L. and Okhrimenko, A. (2022), "Digital transformation of marketing technologies", *Scientia Fructuosa*, № 4. pp. 52—71, available at: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)04](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)04)

3. Commercial Property (2022), "Stand up during the war: how do Ukrainian hotels work", available at: <https://commercialproperty.ua/analytics/vstoyati-pid-chas-viyini-yak-pratsuyut-goteli-ukraini/> (Accessed 18 Sep 2022).

4. Dannikov, O. (2018), "Formation of the modern paradigm of "digital transformations" of the economy of Ukraine", *Zbirka dopovidej na Mizhnarodnij ekonomichnij konferentsii. Innovaziyne pidpryemnytvo: stan ta perspektyvy rosvytku* [Conference Proceedings of the III All-Ukrainian science and practice conference. Innovative entrepreneurship: state and prospects of development], Kyiv national economy University named after V. Hetman, Kyiv, Ukraine, pp. 138—140

5. Kravchenko, A. and Boiko, V. (2021), "Digitization of the tourism industry in the post-covid-19 period", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 2, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8669> (Accessed 18 Sep 2022). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.2.96

6. Lyubokhinets, L. S. and Shpulyar, E. M. (2019), "Digital transformation of the national economy: current state and future trends", *Bulletin of the Khmelnytskyi National University*, vol. 4, pp. 213—217. DOI: 10.31891/2307-5740-2019-272-4-1-212-217

7. Mazaraki, A.A., Boyko, M.G. and Okhrimenko, A.G. (2021), "Transformation of the tourist system in conditions of digitalization", *Ukraine economy*, vol. 12, pp. 3—12. doi.org/10.15407/economyukr.2021.12.003

8. Odotiuk, I. (2020), "Development of the digital economy in Ukraine: results of implementation of the accelerated scenario and promising measures for the formation of the innovation infrastructure", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8332> (Accessed 18 Sep 2022). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.10

9. Okhrimenko, A. H. (2019), *Natsional'na turystychna systema* [National tourism system], Kyiv's kyj natsional'nyj torhovel'no-ekonomichnyj universytet, Kyiv, Ukraine.

10. Ukrainian Institute of the Future (2020), "Forecast of the development of the world economy until 2030E", available at: <https://strategy.uifuture.org/prognoz-rozvitku-svitovoi-ekonomiki-do-2030e.html>

11. Cabinet of Ministers of Ukraine (2018), "On the approval of the Concept of the development of the digital economy and society of Ukraine for 2018-2020 and the approval of the plan of measures for its implementation", available at: <https://zakon.rada.gov.ua> (Accessed 18 Sep 2022).

12. Sosnin, O. (2021), "Digitization as a new reality of Ukraine", *Legal Bulletin of Ukraine. Yurydychnyi visnyk Ukrainy*, available at: <https://lexinform.com.ua/dumka-eksperta/tsyfrovizatsiya-yak-nova-realnist-ukrayiny/> (Accessed 18 Sep 2022).

13. Boiko, M., Bosovska, M., Vedmid, N., Melnychenko, S. and Stopchenko, Y. (2022), "Digitalization: Implementation in the tourism business of Ukraine", *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 20, Issue 3, pp. 24—41. doi:10.21511/ppm.20(4).2022.03

14. Bovsh, L., Rasulova, A., Boiko, M., Bosovska, M. and Okhrimenko, A. (2020—2021), "Digital distribution of hospitality services in the context of the COVID-19 pandemic", *Tourism and Travelling*, Vol. 3, Issue 1, pp. 34—44. [http://dx.doi.org/10.21511/tt.3\(1\).2022.05](http://dx.doi.org/10.21511/tt.3(1).2022.05)

15. Chomiak-Orsa, I. and Liszczyk, K. (2020). "Digital marketing as a digital revolution in marketing communication", *Informatyka Ekonomiczna, Wroclaw University of Economics and Business*, vol. (2), pp. 9—19. <http://dx.doi.org/10.15611/ie.2020.2.01>

16. Gong, C. and Ribiere, V. (2021). "Developing a unified definition of digital transformation", *Technovation*, vol. 102. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102217>

17. Kleinert, J. (2021), "Digital transformation", *Empirica*. doi.org/10.1007/s10663-021-09501-0

18. Lang, V. (2021), "Digitalization and Digital Transformation", *Digital Fluency*, April, pp.1—50. DOI:10.1007/978-1-4842-6774-5\_1

19. Li, L., Su, F., Zhang, W. and Mao, J.Y. (2017), "Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective", *Inf Syst*, doi.org/10.1111/isj.12153

20. Matt, C., Hess, T. and Benlian, A. (2015), "Digital Transformation Strategies". *Business and Information Systems Engineering*, vol. 57(5), pp. 339—343, available at: <http://link.springer.com/article/10.1007/s12599-015-0401-5> (Accessed 18 Sep 2022).

21. Melnychenko, S., Boiko, M., Okhrimenko, A., Bosovska, M. and Mazaraki, N. (2020), "Foresight technologies of economic systems: evidence from the tourism sector of Ukraine", *Problems and Perspectives in Management*, vol. 18 (4), pp. 303—318, available at: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18\(4\).2020.25](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.25)

22. Tajeddini, K., Ratten, V. and Merkle, T. (2019), "Tourism hospitality and digital transformation: The relevance for society", *Tourism, Hospitality and Digital Transformation: Strategic Management Aspects. Innovation and Technology Horizons*. Routledge, available at: <http://shura.shu.ac.uk/information.html> (Accessed 18 Sep 2022).

23. Skift (2021), "The 2020 Digital Transformation Report", available at: <https://skift.com/wp-content/uploads/2020/08/The-2020-Digital-Transformation-Report.pdf> (Accessed 18 Sep 2022).

24. EU Science Hub The European Commission's science and knowledge service (2022), "The Digital Competence Framework 2.0", available at: <https://ec.europa.eu/jrc/en/digcomp/digital-competence-framework> (Accessed 18 Sep 2022).

25. Verhoefa, P.C., Broekhuizen, T., Bartb, Y., Bhattacharyaa, A., Donga, J.Q., Fabiana, N. and Haenleinc, M. (2021). "Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda", *Journal of Business Research*, vol. 122, pp. 889—901. doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

*Стаття надійшла до редакції 22.11.2022 р.*