

ЦИФРОВІ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДІВ ГОСТИННОСТІDIGITAL STRATEGIES FOR INCREASING HOSPITALITY  
INSTITUTIONS COMPETITIVENESS

У статті розглянуто цифрові стратегії, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності закладів гостинності, проаналізовано сучасні тенденції у використанні технологій для оптимізації діяльності підприємств цієї галузі, а також приділяється увага ризикам та можливим викликам під час впровадження цифрових стратегій у бізнес-діяльність закладів. Досліджено вплив цифрових інструментів на такі аспекти, як автоматизація внутрішніх процесів закладів гостинності, підвищення рівня задоволеності клієнтів через персоналізовані послуги та використання цифрового маркетингу для розширення ринкових можливостей підприємств сфери гостинності. Приділено увагу успішним прикладам застосування цифрових стратегій на практиці, що демонструють, як технології можуть допомогти закладам адаптуватися до вимог сучасних споживачів і ринкових умов. Розглянуто виклики та ризики, пов'язані із впровадженням цифрових стратегій.

**Ключові слова:** гостинність, цифровізація, цифрові стратегії, автоматизація, конкурентоспроможність.

The article examines digital strategies aimed at enhancing the competitiveness of hospitality establishments and analyses modern trends in the use of technologies for optimizing operations within the industry. The relevance of the topic is underscored by the growing role of digitalization in all sectors, particularly in hospitality, where customer satisfaction and operational efficiency are crucial for market success. The objective of the article is to identify how digital tools can improve competitiveness, enhance customer experiences, and streamline internal processes in hospitality enterprises of various sizes. The research methodology employed includes a combination of literature analysis, case studies, and comparative analysis of successful digital strategies implemented by leading hospitality businesses. By reviewing existing models of digital strategies and studying real-world examples, the authors aim to establish patterns and key success factors that contribute to the effectiveness of digital transformations in this sector. The results of the study indicate that the adoption of comprehensive digital strategies enables hospitality establishments to achieve significant improvements in operational efficiency, customer satisfaction, and market positioning. Automation of routine processes, personalization of customer services, and effective digital marketing were found to be the most impactful areas. Case studies revealed that establishments that embraced digital tools gained competitive advantages, such as increased customer loyalty and optimized resource management. The research also highlights potential risks, including the high costs of technology implementation and the necessity for ongoing technological adaptation. The practical value of this article lies in the recommendations provided for hospitality businesses on how to effectively implement digital strategies. The findings offer valuable insights for managers and business owners looking to leverage digital technologies to stay competitive in the rapidly evolving market. The article contributes to the understanding of how a well-designed digital strategy can drive business success and offers practical steps for mitigating risks associated with digital transformation.

**Key words:** hospitality, digitalization, digital strategies, automation, competitiveness.

УДК 338:640

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.89-39>

**Бессонова А.В.**<sup>1</sup>

PhD, доцент кафедри туризму та економіки підприємства, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

**Безугла Л.С.**<sup>2</sup>

д.е.н., професор кафедри туризму та економіки підприємства, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

**Смєсова В.Л.**<sup>3</sup>

д.е.н., професор кафедри туризму та економіки підприємства, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

**Bessonova Anna**

Dnipro University of Technology

**Bezuhla Liudmyla**

Dnipro University of Technology

**Smiesova Viktoriia**

Dnipro University of Technology

**Постановка проблеми.** Сучасна індустрія гостинності характеризується високим рівнем конкуренції, що змушує заклади шукати нові способи підвищення ефективності та привабливості для клієнтів. Цифрові технології стали одним із ключових факторів, які можуть суттєво вплинути на конкурентоспроможність закладів сфери гостинності. Проте багато закладів гостинності досі не використовують цифрові стратегії на повну потужність або стикаються з викликами під час їх впровадження. Відсутність систематизованих моделей для розробки та впровадження цифрових стратегій у господарську діяльність закладів гостинності призводить до зниження ефективності таких інновацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Цифрові стратегії як інструмент підвищення конкурентоспроможності закладів гостинності досліджені вітчизняними та закордонними науковцями та фахівцями-практиками. Теоретичні основи цифрових стратегій, їхні елементи, перспективи використання та ризики впровадження відображені у працях таких вчених, як Нагернюк Д.В., Нецадим Л.М. [1], Костецька Н.І. [2], Валінкевич Н.В. [3], Андрусейко В.І., Мельник І.М. [4], Малюга Л.М. [5], Савко О.Я., Шейдаї Т.А. [6], Бессонова А.В., Белобородова М.В. [7], Безугла Л.С. [8] та багатьох інших.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження ролі цифрових стратегій у підвищенні конкурентоспроможності закладів гостинності,

<sup>1</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4747-1187>

<sup>2</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6520-4325>

<sup>3</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0444-4659>

зокрема впровадження інноваційних технологій, розробка ефективних онлайн-кампаній і використання сучасних маркетингових інструментів.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Конкурентоспроможність закладів гостинності є ключовим фактором їх успіху на сучасному ринку, де вимоги клієнтів та конкуренція постійно зростають. Конкурентоспроможність можна визначити як здатність закладу забезпечувати привабливі умови для клієнтів, зберігаючи ефективність бізнес-процесів, досягати стратегічних цілей і залишатися на плаву в умовах ринкової конкуренції. У контексті індустрії гостинності це означає надання послуг високої якості, задоволення очікувань гостей і створення позитивного досвіду, що спонукає до повторного вибору закладу [1].

Існує кілька ключових теоретичних концепцій, які визначають конкурентоспроможність закладів у сфері гостинності:

1. Модель п'яти сил Портера. Ця модель є одним із основних інструментів аналізу конкурентоспроможності закладу. Вона передбачає оцінку впливу п'яти чинників на ринок: інтенсивність конкуренції між існуючими гравцями, загроза нових конкурентів, сила постачальників, сила покупців і загроза заміників. Для закладів гостинності ця модель дозволяє виявити, наскільки сильно на них впливають такі чинники, як конкуренти (інші готелі чи ресторани), вплив постачальників продуктів і послуг, а також можливість клієнтів вибрати альтернативні варіанти [2], наприклад, приватні апартаменти через Airbnb.

2. Ціннісна пропозиція (Value Proposition). У сфері гостинності важливою частиною конкурентоспроможності закладу є унікальність та привабливість послуг, які надаються клієнтам. Ціннісна пропозиція формує основну привабливість для споживачів і включає якість послуг, унікальний досвід, який клієнти можуть отримати, ціни, додаткові опції (знижки, лояльність) тощо. Конкурентоспроможні заклади можуть запропонувати індивідуалізовані або ексклюзивні рішення для клієнтів, які відрізняються від пропозицій конкурентів [3].

3. Теорія конкурентних переваг. Згідно з цією теорією, конкурентна перевага може бути двох типів: перевага в низькій вартості або диференціації. Для закладів гостинності це може означати або надання послуг за нижчими цінами, ніж у конкурентів, або створення унікальних послуг, які приваблюють клієнтів, навіть якщо ціни є вищими. Прикладом диференціації може бути розробка унікального дизайну готелю, пропозиція ексклюзивного досвіду (наприклад, тематичні ресторани або екологічно чисті умови проживання) [4].

4. Теорія життєвого циклу закладу гостинності. Ця теорія передбачає, що кожний заклад проходить через кілька стадій: зародження, зростання, зрілість і спад. На кожному етапі конкурентоспроможність

закладу залежить від його здатності адаптуватися до змін на ринку, інвестувати в нові технології, оновлювати послуги та підтримувати стійкість бізнес-моделі. Для закладів гостинності це може означати адаптацію до нових технологічних рішень, наприклад, впровадження автоматизованих систем бронювання чи використання великих даних для прогнозування потреб клієнтів [5].

5. Індокси та рейтинги як критерії рівня конкурентоспроможності закладу. У сфері гостинності великою мірою конкурентоспроможність закладів оцінюється через зовнішні індокси та рейтинги. Наприклад, такі платформи, як TripAdvisor, Booking або Google, надають клієнтам можливість залишати відгуки та оцінювати заклади. Готелі та ресторани, які мають високі рейтинги і позитивні відгуки, автоматично привертають більше уваги, створюючи перевагу над конкурентами [6].

Для оцінки конкурентоспроможності закладів гостинності використовуються різні підходи, включаючи аналіз фінансових показників, ринкової частки, рівня задоволеності клієнтів і репутаційних оцінок. Сучасні цифрові інструменти, такі як аналіз великих баз даних і онлайн-опитування, дозволяють отримувати точні дані про споживачські вподобання та потреби, що допомагає закладам оперативно реагувати на зміни і покращувати конкурентні позиції. З огляду на ключові аспекти конкурентоспроможності закладів гостинності, стає очевидним, що для утримання лідерських позицій на ринку необхідно не лише забезпечувати високу якість послуг, але й активно використовувати сучасні технологічні рішення. Сучасні клієнти все більше очікують цифрового комфорту, швидкості та персоналізованого обслуговування, що є новим викликом для закладів гостинності.

Цифрові технології відіграють вирішальну роль у трансформації індустрії гостинності, впливаючи на всі аспекти роботи – від управління внутрішніми процесами до взаємодії з клієнтами. У сучасному світі успіх закладів гостинності все більше залежить від їх здатності впроваджувати та використовувати цифрові інструменти для підвищення ефективності, задоволення потреб клієнтів і створення унікального досвіду для гостей [8].

Саме цифрові технології стають тим рушієм, який допомагає трансформувати ринок послуг гостинності. Впровадження автоматизованих систем управління, розвиток цифрового маркетингу, використання аналітики та великих даних дозволяють закладам не лише підвищувати ефективність внутрішніх процесів, а й краще розуміти потреби своїх клієнтів. На рисунку 1 наведено сучасні складові цифрових технологій, що використовуються у закладах гостинності (рис. 1).

Автоматизація процесів охоплює різні аспекти управління закладами гостинності – від онлайн-бронювання до автоматизованого управління



**Рис. 1. Інструменти сучасних цифрових технологій закладів гостинності**

*Джерело: створено авторами на основі [5–9]*

запасами і персоналом. Сучасні системи управління готелями дозволяють централізовано контролювати всі операційні процеси: від розподілу номерів до обслуговування гостей. Автоматизація також включає використання таких технологій, як чат-боти та голосові помічники, які здатні оперативно відповідати на запити клієнтів, забезпечуючи швидке обслуговування без втручання людини [9].

Другий важливий тренд – цифровий маркетинг, який став одним із найефективніших інструментів залучення клієнтів і підвищення їхньої лояльності. Сучасні заклади гостинності активно використовують соціальні мережі, такі як Instagram, Facebook і TikTok, для просування своїх послуг, створення брендової історії та взаємодії з потенційними клієнтами. Соціальні мережі надають можливість безпосередньо спілкуватися з клієнтами, реагувати на їхні відгуки та впроваджувати індивідуальні пропозиції. Цифрові платформи також дозволяють проводити таргетовану рекламу, спрямовану на конкретні аудиторії, що значно підвищує ефективність маркетингових кампаній [10].

Однією з найбільших переваг цифрових технологій є можливість використання аналітики та великих масивів даних. Заклади гостинності можуть збирати дані про поведінку клієнтів, їхні вподобання, історію відвідувань і покупки, що дозволяє створювати персоналізовані пропозиції та підвищувати рівень задоволеності гостей. Аналітичні інструменти допомагають готелям прогнозувати попит, оптимізувати ціни та керувати наявністю номерів на основі реальних даних. Крім того, великі масиви даних дозволяють виявляти тренди у споживчих вподобаннях і швидко адаптувати стратегії для їх задоволення.

Не менш важливим є розвиток мобільних технологій. Сучасні клієнти очікують максимальної зручності у використанні мобільних додатків для бронювання номерів, оплати послуг, отримання інформації про заклад та участі в програмах лояльності. Мобільні додатки дозволяють клієнтам взаємодіяти з закладом у реальному часі: здійснювати онлайн-реєстрацію, замовляти додаткові послуги та отримувати миттєву допомогу через чат-підтримку. Цей тренд не лише підвищує зручність для клієнтів, але й дозволяє закладам збирати більше даних для подальшої аналітики та поліпшення обслуговування [12].

Важливою інновацією також є використання штучного інтелекту та машинного навчання. Ці технології допомагають прогнозувати попит, оптимізувати розподіл ресурсів і підвищувати точність рекомендацій для клієнтів. Наприклад, штучний інтелект може аналізувати вподобання гостей і рекомендувати їм певні послуги або активності на основі попереднього досвіду. Крім того, технології машинного навчання використовуються для автоматичного управління цінами, що дозволяє оптимізувати дохід у залежності від змін попиту та пропозиції.

Ще один аспект цифрових технологій – електронні платіжні системи. Вони дозволяють клієнтам швидко і безпечно здійснювати платежі, що підвищує зручність і безпеку фінансових операцій. Інтеграція таких рішень, як Apple Pay, Google Pay або PayPal, надає гостям більше варіантів для оплати, що позитивно впливає на їхній досвід взаємодії з закладом. На додаток до цього, варто зазначити впровадження систем управління лояльністю, які інтегруються з мобільними додатками та цифровими платформами. Вони дозволяють клієнтам накопичувати бали за відвідування, отримувати бонуси та спеціальні пропозиції, що підвищує їхню зацікавленість у поверненні до закладу [15].

Аналіз успішних кейсів використання цифрових стратегій у сфері гостинності надає цінну інформацію про практичне застосування новітніх технологій для підвищення конкурентоспроможності та покращення якості послуг. Завдяки впровадженню цифрових інновацій, провідні готелі та компанії значно оптимізували свої бізнес-процеси й підвищили ефективність взаємодії з клієнтами.

Один із найбільш успішних прикладів впровадження цифрових стратегій демонструє мережа готелів Marriott International. Компанія активно використовує інноваційні технології для створення унікального клієнтського досвіду та підвищення операційної ефективності. Основний акцент у їхній стратегії зроблено на автоматизацію процесів бронювання та персоналізацію послуг. Marriott впровадила мобільний додаток, який дозволяє гостям не лише забронювати номер, але й виконувати реєстрацію онлайн, отримувати ключі від номеру через смартфон, замовляти послуги безпосередньо з додатку



та взаємодіяти зі службою підтримки в реальному часі. Таке рішення значно спростило процес обслуговування та підвищило рівень зручності для гостей, що призвело до збільшення кількості повторних бронювань і позитивних відгуків. Інтерфейс мобільного додатку Marriott наведено на рисунку 2.

Крім того, Marriott активно використовує великі дані для аналізу поведінки клієнтів та персоналізації їхніх пропозицій. Зібрана інформація про вподобання гостей дозволяє компанії пропонувати спеціальні послуги, знижки та акції, адаптовані під індивідуальні потреби кожного клієнта. Ця персоналізована взаємодія не лише підвищує рівень задоволеності клієнтів, але й збільшує рентабельність закладів завдяки більш точному таргетингу пропозицій [17].

Платформа Airbnb є ще одним вражаючим прикладом успішної цифрової стратегії у сфері гостинності. Airbnb перетворила саму модель ринку гостинності, використовуючи цифрову платформу для з'єднання власників житла та гостей по всьому світу. Центральною стратегією успіху стала діджиталізація процесу пошуку, бронювання та комунікації між користувачами. Airbnb впровадила ряд інноваційних рішень, що дозволили оптимізувати весь цикл взаємодії між господарем і гостем. Зручність онлайн-бронювання, простота у використанні інтерфейсу, а також функціональні інструменти для залишення відгуків і рейтингів створюють високий рівень довіри між користувачами платформи (рис. 3).

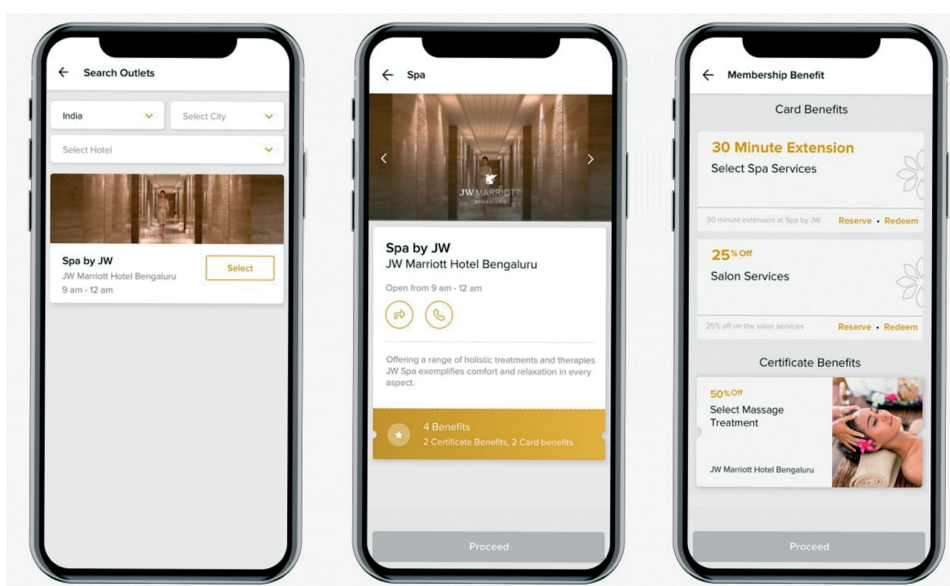


Рис. 2. Інтерфейс мобільного додатку закладу гостинності на прикладі Marriott International

Джерело: [16]

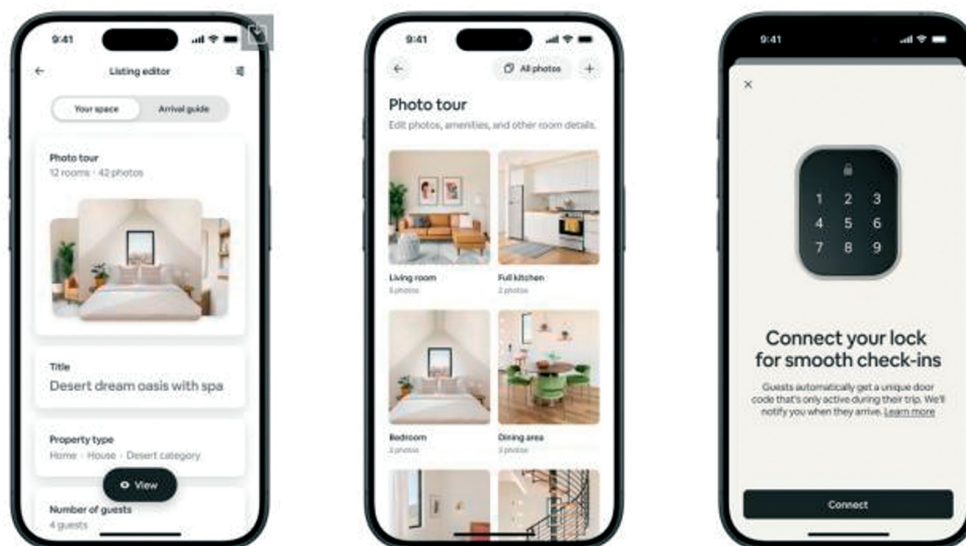


Рис. 3. Інтерфейс мобільного додатку закладу гостинності на прикладі Airbnb

Джерело: [17]

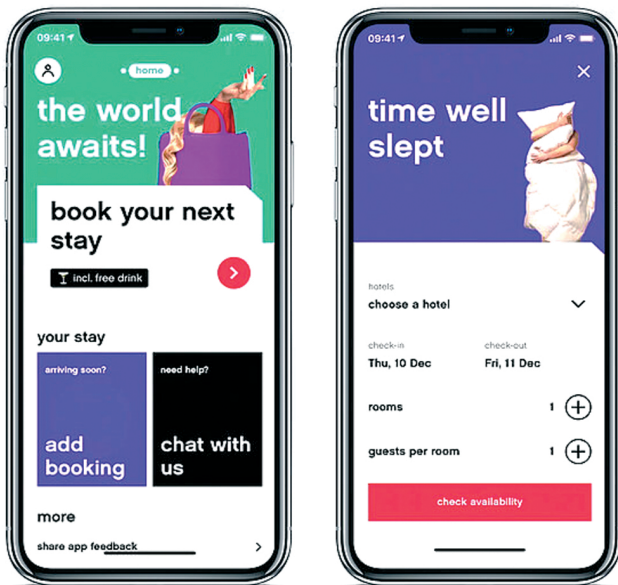


Рис. 4. Інтерфейс мобільного додатку закладу гостинності на прикладі CitizenM

Джерело: [18]

Крім того, використання алгоритмів для персоналізації пошуку забезпечує рекомендації житла, що найкраще відповідають потребам конкретного користувача. Airbnb також активно використовує технології великих даних для прогнозування попиту та встановлення цін. Діджиталізація дозволяє платформі адаптувати ціни на основі багатьох факторів, таких як сезонність, події в певному регіоні та історія бронювань. Цей гнучкий підхід до ціноутворення сприяє ефективному управлінню пропозицією та попитом на ринку житла [19].

Готельний бренд CitizenM є піонером у впровадженні концепції «розумного готелю», де значна частина процесів обслуговування гостей є автоматизованою, як наведено на рисунку 4. CitizenM активно використовує самообслуговування через автоматизовані кіоски для реєстрації та виїзду, що значно прискорює ці процедури та мінімізує час взаємодії клієнта з персоналом. Це дозволило зменшити витрати на персонал та водночас забезпечити високу швидкість обслуговування.

Ще одним ключовим елементом цифрової стратегії CitizenM є впровадження технологій для управління номерами через мобільні додатки. Клієнти можуть використовувати свої смартфони для управління освітленням, температурою в номері, вибором контенту на телевізорі та навіть для відкриття дверей. Така автономність створює відчуття високого рівня контролю та комфорту у гостей [21].

Впровадження цифрових стратегій передбачає використання різних технологічних рішень, таких як системи управління готелем, аналітичні

платформи, CRM-системи, електронні платіжні платформи та інші. Одним із найбільших викликів є інтеграція цих систем у єдиний комплекс, який дозволить ефективно обробляти дані та забезпечувати безперебійну роботу всіх підсистем. Неefективна інтеграція може призвести до дублювання даних, втрати інформації або ускладнення управлінських процесів, що в результаті може негативно вплинути на обслуговування клієнтів. Для уникнення таких проблем необхідно ретельно планувати процеси інтеграції, залучаючи експертів з ІТ, які зможуть належним чином налаштувати всі системи [25].

**Висновки.** У процесі дослідження було встановлено, що цифрові стратегії є важливим елементом підвищення конкурентоспроможності закладу у сфері гостинності. Вони дозволяють закладам оптимізувати процеси, підвищувати рівень задоволеності клієнтів, поліпшувати управління та аналіз бізнесу. Дослідження успішних кейсів показало, що найбільший ефект від впровадження інструментів цифрових стратегій досягається за рахунок використання комплексного підходу, який включає автоматизацію внутрішніх процесів, персоналізацію сервісів для клієнтів, а також активне використання цифрового маркетингу та соціальних мереж.

Одним із ключових факторів успіху є здатність закладів гнучко адаптуватися до нових технологій і швидко реагувати на зміни в поведінці споживачів. Проте важливими залишаються і виклики, такі як висока вартість впровадження нових технологій та необхідність навчання персоналу. Для закладів сфери гостинності важливо ретельно аналізувати потенційні виклики й можливість перед впровадженням нових цифрових інструментів. У майбутньому успіх закладів гостинності все більше залежатиме від їх здатності ефективно впроваджувати цифрові стратегії. Ті заклади, які зможуть використовувати новітні технології на свою користь, отримають значну конкурентну перевагу, тоді як інші ризикують втратити позиції на ринку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Нагернюк Д.В., Нецадим Л.М., Тимчук С.В. Формування конкурентоспроможності підприємств готельної індустрії. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 620–624.
2. Костецька Н.І. Модель п'яти сил М. Портера як інструмент аналізу галузевих ринків. *Інноваційна економіка*. 2023. Вип. 4. С. 131–135. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.4.18>
3. Валінкевич Н.В., Виговський С.О., Николишин І.Р. Організаційно-економічні засади формування туристичного продукту. *Інфраструктура ринку*. 2024. Вип. 76. С. 171–176. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure76-29>

4. Андрусейко В.І., Мельник І.М. Конкурентні переваги закладів готельного господарства. *Інновації, тренди та виклики в індустрії гостинності* : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 4–5 травня 2023 р.). Львів: ЛТЕУ, 2023. С. 97–99.

5. Малюга Л.М. Формування конкурентоспроможності підприємств готельного господарства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 5. С. 216–219.

6. Савко О.Я., Шейдаї Т.А., Загайкевич О.Ю. Оцінка конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу. *Економіка і регіон*. 2022. Вип. 4 (87). С. 210–215. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4\(87\).2801](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4(87).2801)

7. Бессонова С.І., Белобородова М.В. Аналіз туристичного потенціалу України. *Ефективна економіка*. 2024. Вип. 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.38>

8. Безугла Л., Пилипенко Г., Бондаренко Л. Імплементация управління якістю в туристичному підприємстві. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2022. Вип. 1 (5). С. 33–38. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(5\).2022.6](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(5).2022.6)

9. Петлін І.В., Ключник Х.А. Роль цифрового маркетингу у розвитку підприємств готельної індустрії в сучасних умовах. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. Вип. 8. С. 37–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospsee-8-5>

10. Ткачук В.О., Шестакова А.В. Використання мобільних додатків для цифровізації бізнес-процесів у ресторанному бізнесі та їх оптимізація на основі методу А/В тестування. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. Вип. 4 (102). С. 28–34. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2022-4\(102\)-28-34](https://doi.org/10.26642/ema-2022-4(102)-28-34)

11. Дмитришин Б.В. Інновації як визначальний фактор розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Центральноукраїнський науковий вісник*. 2023. Вип. 9(42). С. 58–66. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).58-66](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).58-66)

12. Дудник С. Інновації в управлінні готелями: вплив нових технологій на покращення обслуговування клієнтів. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/024-66-66>

13. Сайт «Бюро розвитку». Стаття «Три неординарних бізнес-стратегії, завдяки яким компанії підкорили ринок». URL: <https://www.buro-rozvytku.com/2024/03/24/try-neordynarnyh-biznes-strategiyi-zavduaky-yakum-kompaniyi-pidkoryly-rynok/> (дата звернення 20.10.2024)

14. Kjerstin Engebretson. citizenM: A concept in-room experience for the digitally-literate, curious traveller. Medium: веб-сайт. URL: <https://medium.com/@kjerstinengebretson/citizenm-a-concept-in-room-experience-for-the-digitally-literate-curious-traveller-8897a1c184d9> (дата звернення 21.10.2024)

15. Чміль Г.Л., Джугташвілі Н.М. Цифровізація управління клієнтським досвідом готельно-ресторанній індустрії. *Бізнес Інформ*. 2020. Вип. 8. С. 237–245. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-8-237-245>

16. Сайт “Club Marriott South Asia”. Стаття “Mobile App”. URL: <https://www.clubmarriott.in/App-Tour> (дата звернення 24.10.2024)

17. Сайт “Engadget”. Стаття “Airbnb will let hosts send you smart lock codes through its app”. URL: <https://www.engadget.com/airbnb-will-soon-let-you-open-smart-locks-in-its-app-192753343.html> (дата звернення 24.10.2024)

18. Сайт “Red Dot”. Стаття “citizenM”. URL: <https://www.red-dot.org/ko/project/citizenm-55160> (дата звернення 24.10.2024)

## REFERENCES:

1. Naherniuk D.V., Neshchadym L.M., Tymchuk S.V. (2017) Formuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstv hotelnoi industrii [Formation of competitiveness of hotel industry enterprises]. *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 13, pp. 620–624.

2. Kostetska N.I. (2023) Model piaty syl M. Portera yak instrument analizu haluzevykh rynkiv [M. Porter's five forces model as a tool for analyzing industry markets]. *Innovatsiina ekonomika*, vol. 4, pp. 131–135. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.4.18>

3. Valinkevych N.V., Vyhovskyi S.O., Nykolyshyn I.R. (2024) Orhanizatsiino-ekonomichni zasady formuvannia turystychnoho produktu [Organizational and economic principles of tourism product formation]. *Infrastruktura rynku*, vol. 76, pp. 171–176. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct76-29>

4. Andrusseiko V.I., Melnyk I.M. (2023) Konkurentni perevahy zakladiv hotelnogo hospodarstva [Competitive advantages of hotel industry establishments]. *Innovatsii, trendy ta vyklyky v industrii hostynnosti: materialy II Mizhnar. nauk.-prakt. konf* (Lviv, May 4–5, 2023). Lviv: LTEU, pp. 97–99.

5. Maliuha L.M. (2016) Formuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstv hotelnogo hospodarstva [Formation of competitiveness of hotel enterprises]. *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 5, pp. 216–219.

6. Savko O.Ia., Sheidai T.A., Zahaikevych O.Iu. (2022) Otsinka konkurentospromozhnosti pidpriemstv hotelnogo biznesu [Evaluation of the competitiveness of hotel business enterprises]. *Ekonomika i rehion*, vol. 4 (87), pp. 210–215. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4\(87\).2801](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4(87).2801)

7. Bessonova S.I., Bieloborodova M.V. (2024) Analiz turystychnoho potentsialu Ukrainy [Analysis of the tourism potential of Ukraine]. *Efektivna ekonomika*, vol. 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.38>

8. Bezuhla L., Pylypenko H., Bondarenko L. (2022) Implementatsiia upravlinnia yakistiu v turystychnomu pidpriemstvi [Implementation of quality management in a tourist enterprise]. *Innovatsii ta tekhnologii v sferi posluh i kharchuvannia*, vol. 1 (5), pp. 33–38. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(5\).2022.6](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(5).2022.6)

9. Petlin I.V., Kliuinyk Kh.A. (2023) Rol tsyfrovoho marketynhu u rozvytku pidpriemstv hotelnoi industrii v suchasnykh umovakh [The role of digital marketing in the development of hotel industry enterprises in modern conditions]. *Industriia turyzmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi*, vol. 8, pp. 37–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospsee-8-5>

10. Tkachuk V.O., Shestakova A.V. (2022) Vykorystannia mobilnykh dodatkov dlia tsyfrovizatsii biznes-protsesiv u restoranomu biznesi ta yikh optymizatsiia na osnovi metody A/B testuvannia [The use of mobile applications for digitalization of business processes in



the restaurant business and their optimization based on the A/B testing method]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, vol. 4 (102), pp. 28–34. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2022-4\(102\)-28-34](https://doi.org/10.26642/ema-2022-4(102)-28-34)

11. Dmytryshyn B.V. (2023) Innovatsii yak vyznachalniy faktor rozvytku hotelno-restorannoho biznesu [Innovation as a determining factor in the development of the hotel and restaurant business]. *Tsentralkoukrainskyi naukovyi visnyk*, vol. 9(42), pp. 58–66. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).58-66](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).58-66)

12. Dudnyk S. (2024) Innovatsii v upravlinni hoteliamy: vplyv novykh tekhnolohii na pokrashchennia obsluhovuvannia kliientiv [Innovations in hotel management: the impact of new technologies on improving customer service]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-66>

13. Biuro rozvytku. Try neordinarynykh biznes-stratehii, zavdiaky yakym kompanii pidkoryly rynek [Development Bureau. Three extraordinary business strategies thanks to which companies conquered the market]. Available at: <https://www.byuro-rozvytku.com/2024/03/24/try-neordinarynykh-biznes-strategiyi-zavdyaky-yakym-kompaniyi-pidkoryly-rynok/> (accessed 20.10.2024)

14. Kjerstin Engebretson. citizenM: A concept in-room experience for the digitally-literate, curious traveller. *Medium: website*. Available at: <https://medium.com/@kjerstinengebretson/citizenm-a-concept-in-room-experience-for-the-digitally-literate-curious-traveler-8897a1c184d9> (accessed 21.10.2024)

15. Chmil H.L., Dzhhutashvili N.M. (2020) Tsyfrovizatsiia upravlinnia kliientskym dosvidom u hotelno-restorannii industrii [Digitization of customer experience management in the hotel and restaurant industry]. *Biznes Inform*, vol. 8, pp. 237–245. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-8-237-245>

16. Club Marriott South Asia. Mobile App. Available at: <https://www.clubmarriott.in/App-Tour> (accessed 24.10.2024)

17. Engadget. Airbnb will let hosts send you smart lock codes through its app. Available at: <https://www.engadget.com/airbnb-will-soon-let-you-open-smart-locks-in-its-app-192753343.html> (accessed 24.10.2024)

18. Red Dot. citizenM. Available at: <https://www.red-dot.org/ko/project/citizenm-55160> (accessed 24.10.2024)