



Економіка

УДК 338.48:640.4]:004.9:332.122

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20502384>

**КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ
ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В РЕГІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ
СИСТЕМІ**

Графська Орислава Іванівна

доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та менеджменту, Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8134-3771>

Боднар Роман Олегович

спірант, Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3712-2796>

Прийнято: 15.05.2026 | Опубліковано: 30.05.2026

Анотація. У статті обґрунтовано концептуальну модель діджиталізації підприємств індустрії гостинності в регіональній економічній системі. Розмежовано поняття «модель», «концепція» та «концептуальна модель» у контексті управління підприємством, показано переваги концептуального моделювання для формалізації складних соціо-техніко-економічних систем. Визначено діджиталізацію як багатовимірний процес, що одночасно розгортається в технологічній, організаційній і культурній площинах, та проведено розмежування з суміжними поняттями – цифровізацією й цифровою



трансформацією. Проаналізовано моделі цифрової зрілості (зокрема матрицю MIT/Cargemini та спеціалізовану модель для мікро- та малих підприємств) у застосуванні до сервісних підприємств та ідентифіковано типові бар'єри впровадження цифрових технологій із акцентом на малий і середній бізнес: інтеграцію з успадкованими системами, брак кваліфікації персоналу, обмеженість бюджетів та опір змінам. Розкрито галузеву специфіку індустрії гостинності, що визначає особливості цифрових рішень, зокрема сезонність попиту, клієнтоорієнтованість, високу частку людського фактору та регіональну прив'язку закладу до конкретної дестинації. Обґрунтовано чотирикомпонентну архітектуру моделі, яка інтегрує аналітичний, комунікаційний, фінансовий та організаційно-управлінський компоненти з циклічними зв'язками між ними. Доведено, що зв'язки між компонентами мають характер зворотних контурів у дусі системної динаміки, а регіональне середовище конфігурує параметри кожного компонента. Здійснено емпіричну верифікацію моделі на прикладі підприємств Львівської області з урахуванням регіональної стратегії смарт-спеціалізації, потенціалу IT-кластера та зростання внутрішнього туризму в умовах воєнного стану..

Ключові слова: діджиталізація, індустрія гостинності, концептуальна модель, цифрова зрілість, регіональна економічна система, цифрова трансформація.

CONCEPTUAL MODEL OF DIGITALIZATION OF HOSPITALITY INDUSTRY ENTERPRISES IN A REGIONAL ECONOMIC SYSTEM

Hravska Oryslava

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics and Management, Lviv State University of Physical Culture named after Ivan

Boberskyi, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8134-3771>



Bodnar Roman

Postgraduate Student, Lviv State University of Physical Culture named after Ivan
Boberskyi, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3712-2796>

***Abstract.** The article substantiates a conceptual model for the digitalization of hospitality industry enterprises within a regional economic system. The concepts of "model," "concept," and "conceptual model" are delineated in the context of enterprise management, demonstrating the advantages of conceptual modeling for formalizing complex socio-technical-economic systems. Digitalization is defined as a multidimensional process unfolding simultaneously in technological, organizational, and cultural dimensions, with a clear distinction drawn from related notions – digitization and digital transformation. Digital maturity models (including the MIT/Capgemini matrix and a specialized model for micro and small enterprises) are analyzed as applied to service enterprises, and typical barriers to digital technology adoption are identified with an emphasis on small and medium-sized businesses: legacy system integration, staff skills shortages, budget constraints, and resistance to change. The sectoral specifics of the hospitality industry that shape digital solutions are explored, including demand seasonality, customer orientation, high human factor share, and regional embeddedness to a specific destination. A four-component model architecture is substantiated, integrating analytical, communicational, financial, and organizational-managerial components with cyclical interconnections. It is demonstrated that inter-component linkages function as feedback loops in the spirit of system dynamics, while the regional environment configures the parameters of each component. Empirical verification is conducted using data from Lviv Oblast enterprises, considering the regional smart-specialization strategy, IT cluster potential, and the growth of domestic tourism under martial law conditions..*



***Keywords:** digitalization, hospitality industry, conceptual model, digital maturity, regional economic system, digital transformation.*

Постановка проблеми

Індустрія гостинності відчуває тиск двох протилежних сил: клієнтоорієнтована природа галузі формує потужний запит на персоналізацію та оперативність, досяжні лише через цифрові інструменти, тоді як фрагментованість ринку, переважання малих закладів і сезонні коливання попиту гальмують системне впровадження технологій. Якщо припустити, що пандемія COVID-19 могла стати каталізатором цілісної трансформації, реальність спростовує це припущення: прискорилися лише окремі елементи діджиталізації (безконтактне обслуговування, онлайн-бронювання, цифрові меню), проте цілісного підходу до цифрової трансформації на рівні підприємств так і не сформовано [4]. Для України додатковим чинником стали наслідки повномасштабного вторгнення, що радикально змінило географію туристичних потоків, зруйнувало частину інфраструктури й водночас відкрило нові можливості для регіонів, які опинилися у відносно безпечному тилу. Видається обґрунтованим стверджувати, що Львівська область, де зафіксовано зростання внутрішнього туризму, становить природний полігон для системної діджиталізації місцевих підприємств гостинності, адже саме тут концентруються і попит, і кадровий ресурс, і інституційна підтримка. Дослідники досі аналізували або окремі технології (PMS, CRM, RMS), або загальні тренди цифрової трансформації, не пропонуючи моделі, яка б пов'язала технологічний, управлінський, фінансовий та регіональний виміри в єдину концептуальну рамку [8]. Це дає підстави стверджувати, що наявний науковий інструментарій потребує доповнення саме в площині системної інтеграції різнорідних компонентів діджиталізації.



Лінійні технологічні дорожні карти, які домінують у практиці, ігнорують зворотні зв'язки між компонентами цифрової екосистеми підприємства та його регіональним оточенням. Підприємство, що інвестує в аналітику даних без належних комунікаційних каналів, не отримає очікуваної віддачі; заклад із розвинутою онлайн-присутністю, але без фінансових ресурсів для масштабування, зупиниться на півдорозі. Системна природа діджиталізації гостинності на мезорівні вимагає концептуальної моделі, здатної враховувати специфіку регіональної економічної системи як середовища, що або прискорює, або гальмує цифрові перетворення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Цифрова трансформація підприємств гостинності за останні п'ять років стала одним із найпродуктивніших напрямків економічної науки, що породило низку конкуруючих моделей і підходів. Р. С. Verhoef та співавтори запропонували мультидисциплінарну рамку цифрової трансформації, вибудувавши тристадійну послідовність – від оцифрування (digitization) через діджиталізацію (digitalization) до цифрової трансформації (digital transformation), – що стала концептуальним орієнтиром для подальших галузевих досліджень [4]. G. Westerman, D. Bonnet та A. McAfee обґрунтували модель цифрової зрілості, побудовану на перетині цифрової інтенсивності та інтенсивності управління трансформацією, і довели, що підприємства-«цифрові майстри» демонструють суттєво кращі фінансові результати порівняно з іншими типами [14].

Спеціалізовану модель цифрової зрілості для мікро- та малих підприємств гостинності розробили автори статті, виокремивши чотири виміри – стратегію й організацію, цифрові технології, цифрові спроможності та інтегрований бізнес, – що дозволяє діагностувати стан цифрової готовності навіть для підприємств із мінімальним рівнем формалізації [2]. Бар'єри діджиталізації малих готелів у контексті турецького ринку ідентифіковано технологічні перешкоди, залежність



від онлайн-агенцій бронювання, брак кваліфікації персоналу та обмеженість бюджетів виявилися ключовими чинниками стримування [1]. М. Nikoroulou та співавтори емпірично верифікували детермінанти цифрової трансформації готельних підприємств, підтвердивши вагу організаційної культури та лідерства як передумов успішного впровадження технологій [19].

Регіональний вимір інновацій у туризмі висвітлено у дослідженні, М. Р. Liso та М. Cipollina проаналізували роль співпраці та конкуренції в регіональних інноваційних системах, наголосивши на вкоріненості підприємств гостинності у регіональний контекст і їхній схильності до субрегіональної кооперації [20]. Я. Пукач акцентувала синергетичний ефект поєднання PMS, CRM та Revenue Management систем [6]. Тютюнник С. у роботі, присвяченій цифровізації та діджиталізації в індустрії гостинності та туризму, зафіксувала, що для українських підприємств власний сайт і представленість у системах онлайн-бронювання лишаються провідними каналами просування [7].

Ю. О. Головчук, О. М. Худоба та Р. О. Боднар дослідили проблеми й перспективні напрями діджиталізації в сучасній індустрії туризму та гостинності, наголосивши на необхідності комплексного підходу до цифрових перетворень [8]. О. Зеркіна та С. Євстаф'єв проаналізували поняття та значення діджиталізації підприємництва в Україні, зафіксувавши, що термін «діджиталізація» вживається переважно в широкому значенні, охоплюючи процесний і трансформаційний рівні [9]. А. Дмитренко обґрунтувала діджиталізацію бізнес-екосистем у сучасній економічній парадигмі, акцентувавши багатовимірний характер явища та необхідність інтеграції технологічного, організаційного і поведінкового вимірів у єдину концептуальну рамку [13].

О. І. Графська у співавторстві з І. Сторонянською та А. Дубом дослідили стан туристичної інфраструктури місцевих громад України та її вплив на



локальний економічний розвиток [26], а в іншій роботі, підготовленій спільно з В. Холявкою та О. Кулик, обґрунтували пріоритети регіональної туристичної політики в умовах кризи, акцентувавши на цифровій трансформації та диверсифікації пропозицій [27]. Крім того, у дослідженні стратегічних пріоритетів розвитку регіональної економіки О. І. Графська, Ю. Головчук та Н. Гарасимчук виокремили чотири посткризові пріоритети регіональних систем, серед яких збереження горизонтальних зв'язків між суб'єктами та диверсифікація діяльності [28].

Попри значний доробок, більшість досліджень зосереджується або на окремих технологіях, або на загальних моделях зрілості без прив'язки до регіональної специфіки. Жодна з розглянутих робіт не запропонувала моделі, яка б одночасно інтегрувала аналітичний, комунікаційний, фінансовий та організаційно-управлінський компоненти діджиталізації й пов'язала їх із характеристиками регіональної економічної системи як мезосередовища.

Формулювання цілей статті

Метою статті є обґрунтування концептуальної моделі діджиталізації підприємств індустрії гостинності в регіональній економічній системі, що інтегрує аналітичний, комунікаційний, фінансовий та організаційно-управлінський компоненти з урахуванням специфіки мезорівня. Для досягнення цієї мети передбачено розмежувати понятійний апарат концептуального моделювання, визначити зміст і бар'єри діджиталізації, розкрити галузеву специфіку гостинності, обґрунтувати архітектуру моделі та здійснити її емпіричну верифікацію на прикладі підприємств Львівської області.

Виклад основного матеріалу

Розмежування понять «модель», «концепція» та «концептуальна модель» становить вихідну точку дослідження, адже їх ототожнення породжує методологічну плутанину. Модель тлумачать як спрощене відображення



реального об'єкта, що зберігає суттєві властивості й дозволяє вивчати поведінку системи без втручання в неї. Концепція натомість є системою поглядів, провідною ідеєю, яка задає кут зору й ціннісні орієнтири дослідника, проте сама по собі не формалізує зв'язків між елементами. Концептуальна модель поєднує обидва начала: вона переводить світоглядну ідею у структуровану схему компонентів і відношень, залишаючись на рівні якісних, а не суто кількісних залежностей. Саме ця проміжна природа робить її придатною для опису складних соціо-техніко-економічних систем, де строга математична формалізація передчасна, а описовий нарратив недостатній. Концептуальна модель цифрової трансформації, за цією логікою, відображає багатовимірний характер явища, поєднуючи технологічні, організаційні та поведінкові виміри в єдину рамку [13].

Світова практика виробила кілька інструментів формалізації таких систем, і кожен висвітлює окрему грань діджиталізації. Підхід системної динаміки дозволяє відобразити зворотні зв'язки й затримки, через які інвестиція в технологію дає віддачу не миттєво, а з лагом, що особливо важливо для сервісних галузей із сезонним попитом. Архітектурні фреймворки, зокрема TOGAF, структурують підприємство на бізнес-, інформаційний, прикладний і технологічний шари, демонструючи, що цифрові рішення не існують автономно, а вбудовані в ієрархію рівнів організації [3]. Моделі зрілості додають динамічний вимір, фіксуючи поступовий рух підприємства від початкового стану до провідного. Поєднання цих традицій підказує, що адекватним інструментом дослідження діджиталізації на мезорівні є саме концептуальна модель, здатна інтегрувати різнорідні чинники – інституційні, інфраструктурні, поведінкові – у цілісну картину, не редукуючи їх до однієї метрики.

Змістове наповнення діджиталізації розкривається як багатовимірний процес, що одночасно розгортається в технологічній, організаційній і культурній



площинах. Р. С. Verhoef та співавтори вибудовують послідовність стадій: digitization як переведення аналогової інформації в цифровий формат, digitalization як використання цифрових технологій для зміни бізнес-процесів і моделей взаємодії, та digital transformation як глибинна перебудова всієї бізнес-моделі й створення нової цінності [4]. Готель, що оцифрував паперову книгу бронювань, лише здійснив digitization; той, що пов'язав систему управління з онлайн-каналами та динамічним ціноутворенням, перейшов до digitalization; а підприємство, яке переосмислило саму логіку створення цінності навколо даних про гостя, рухається до трансформації. Змішування цих понять веде до хибних стратегій і змарнованих ресурсів: підприємство, що оголошує «цифрову трансформацію», маючи на увазі лише заміну паперу на Excel, занижує масштаб необхідних змін. Українська наукова традиція здебільшого вживає термін «діджиталізація» у широкому значенні, що охоплює і процесний, і трансформаційний рівні [9].

Моделі цифрової зрілості дають змогу діагностувати, на якому щаблі перебуває конкретне підприємство. Матриця MIT та Capgemini виокремлює чотири типи: початківці, модники, консерватори та цифрові майстри (digitati), причому останні суттєво випереджають інших за фінансовими показниками [14]. Галузь подорожей і гостинності за цим дослідженням опинилася переважно у квадрантах digitati та fashionista, тобто сектор технологічно активний, але багатьом підприємствам бракує управлінської зрілості, аби перетворити інвестиції на стійку перевагу. Для мікро- та малих підприємств гостинності розроблено спеціалізовану модель із чотирма вимірами зрілості – стратегією й організацією, цифровими технологіями, цифровими спроможностями та інтегрованим бізнесом, – що краще надається до діагностики незрілих компаній, які становлять більшість суб'єктів галузі [2]. Бар'єри впровадження утворюють взаємопов'язаний комплекс: за даними Lodging Technology Study 2024, 69 %



фахівців гостинності називають інтеграцію нових технологій зі спадковими системами найбільшим викликом, лише 20 % операторів мають виділений бюджет на цифрову трансформацію, а 63 % визнають недостатність інвестицій для реального поступу [1]. Подолання цих перешкод неможливе зусиллями самого підприємства й потребує підтримки з боку регіонального та державного середовища.

Індустрія гостинності накладає на загальну логіку діджиталізації власні обмеження, зумовлені природою послуги. Сезонність попиту створює різкі коливання завантаження, через що інструменти прогнозування та динамічного ціноутворення дають тут більшу віддачу, ніж у рівномірних галузях. Висока клієнтоорієнтованість і значна частка людського фактору означають, що технологія не може повністю витіснити персонал, а лише доповнює його, звільняючи від рутини задля емоційного контакту з гостем. Регіональна прив'язаність закладу до конкретної дестинації робить його заручником місцевої інфраструктури й туристичних потоків, що відрізняє його від віртуальних бізнесів. Поєднання різних цифрових технологій саме у готельній справі створює синергетичний ефект, який підвищує конкурентоспроможність закладу понад суму окремих рішень [6].

Цифрові технології гостинності утворюють взаємодоповнювальну сукупність, що охоплює операційну автоматизацію та комунікацію з гостем. Системи управління майном (PMS) автоматизують бронювання, управління номерним фондом і фінансами, стаючи операційною основою. CRM-системи консолідують дані про гостей в єдиному профілі, дозволяючи персоналізувати комунікацію та пропозиції. Системи управління доходами (RMS) переводять ціноутворення з інтуїції на алгоритмічну основу: за даними SiteMinder, готелі, що впроваджують RMS, фіксують середнє зростання доходу на доступний номер (RevPAR) у діапазоні 7–20 % [5]. Чат-боти, інтернет речей у номерному фонді та



аналітика великих даних доповнюють картину, забезпечуючи цілодобову взаємодію, енергоефективність і персоналізацію. Здешевлення хмарних рішень знизило бар'єр для незалежних готелів, що поступово скорочує розрив у цифровій зрілості між мережевими й незалежними підприємствами, хоча мережі зберігають перевагу завдяки централізованим даним, стандартам і фінансовому ресурсу [7].

Регіональна економічна система формує інституційні, інфраструктурні й ресурсні умови, в яких підприємство або знаходить опору для цифрових перетворень, або наражається на нездоланні обмеження. У рамках концепції регіональних інноваційних систем інновації трактуються не як продукт ізольованої фірми, а як результат мережі взаємодій між підприємствами, освітніми установами та органами влади, де ключову роль відіграють соціальний капітал і відносні активи [20]. Дослідження туристичних підприємств Південного Тіролю засвідчили, що заклади гостинності глибоко вкорінені у регіональний контекст і демонструють виразну схильність до субрегіональної кооперації, що відкриває потенціал скоординованого впровадження інновацій. У контексті українських реалій О. І. Графська та співавтори підтвердили, що стан туристичної інфраструктури місцевих громад прямо визначає можливості економічного розвитку дестинації, формуючи той мезорівневий каркас, у який вбудовується кожне окреме підприємство [26]. Регіональні програми підтримки підприємництва, доступ до широкопasmового інтернету й хмарних сервісів, а також кластерні ініціативи в туристично-рекреаційній сфері є не зовнішнім тлом, а конститутивними елементами діджиталізації.

Воєнний стан радикально загострив регіональну нерівномірність цифрових перетворень в Україні. Нерівномірний доступ до інтернету, особливо в сільських і прифронтових районах із зруйнованою інфраструктурою, низьким покриттям й обмеженою цифровою грамотністю, унеможлиблює повноцінні



цифрові інвестиції для значної частини підприємств [21]. Натомість західні області перетворилися на відносно безпечний тил, куди релокувався бізнес і куди змістилися туристичні потоки, що парадоксально прискорило тут діджиталізацію. О. І. Графська, В. Холявка та О. Кулик наголошують, що саме в кризових умовах регіональна туристична політика потребує гнучкості й адаптивності, включаючи цифрову трансформацію, диверсифікацію пропозицій і посилення ролі громад [27]. Держава відповідає на цей виклик грантовими інструментами: з липня 2022 року за програмою «єРобота» гранти отримали 19 600 підприємців, а загальний обсяг державних інвестицій через програму склав 9,3 млрд грн [15]. Ця асиметрія перетворює регіональний вимір на центральну вісь реалістичної моделі діджиталізації гостинності.

Запропонована концептуальна модель інтегрує чотири взаємопов'язані компоненти, жоден з яких не є самодостатнім. Ця ознака принципово відрізняє її від лінійних технологічних дорожніх карт. Аналітичний компонент охоплює інструменти аналізу даних і моніторингу ринку – системи управління доходами, аналітику великих даних, прогнозування попиту – і саме він постачає решті підсистем достовірну інформацію для прийняття рішень. Комунікаційний компонент об'єднує цифрові канали взаємодії з клієнтами, управління онлайн-репутацією та присутність у системах бронювання й соціальних мережах, оскільки для підприємств гостинності власний сайт і представленість у Booking.com та TripAdvisor є провідними каналами просування [7]. Фінансовий компонент описує механізми фінансування інноваційного процесу – грантові програми, кредитні інструменти, лізинг обладнання, – без яких аналітичні й комунікаційні рішення лишаються недосяжними для малого бізнесу. Організаційно-управлінський компонент замикає систему, охоплюючи зміну бізнес-процесів, навчання персоналу й цифрове лідерство, адже саме брак управлінської зрілості найчастіше зриває трансформацію [14].



Зв'язки між компонентами мають циклічний характер, і саме ця циклічність утворює головну тезу моделі. Аналітичний компонент постачає дані комунікаційному, той генерує нові дані про поведінку клієнтів, які знову живлять аналітику, утворюючи контур зворотного зв'язку в дусі системної динаміки. Фінансовий компонент виступає ресурсним обмежувачем, що визначає темп розгортання всіх інших, а організаційно-управлінський – регулятором, який або підсилює, або гасить імпульси трансформації через готовність персоналу й бачення керівництва. Регіональна специфіка вбудовується в модель через те, що кожен компонент налаштовується під мезосередовище: фінансовий спирається на місцеві грантові й кластерні механізми, комунікаційний – на регіональний туристичний бренд, аналітичний – на доступну цифрову інфраструктуру, а організаційний – на місцевий ринок праці й освітні установи. Модель, відтак, функціонує як адаптивна шаблонна структура, параметри якої визначає конкретний регіон.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика компонентів концептуальної моделі діджиталізації підприємств гостинності

Компонент	Ключові інструменти	Роль у моделі	Регіональна специфіка (Львівська обл.)
Аналітичний	RMS, Big Data аналітика, прогнозування попиту, дашборди моніторингу	Інформаційне ядро: постачає достовірні дані для прийняття рішень усіма іншими підсистемами	Львівський ІТ-кластер (300+ компаній) забезпечує локальних розробників аналітичних рішень; хмарна інфраструктура доступна
Комунікаційний	Власний сайт, Booking.com, TripAdvisor, CRM-системи, чат-боти, соціальні мережі	Генерує дані про поведінку клієнтів; формує онлайн-репутацію; живить аналітичний компонент	Регіональний бренд Lviv.Travel як платформа для координації комунікацій закладів; тривалість перебування гостей зросла до 3–7 днів
Фінансовий	Гранти «єРобота», кредитні лінії, лізинг обладнання, міжнародні донорські програми	Ресурсний обмежувач: визначає темп розгортання аналітичного та комунікаційного компонентів	Програма «єРобота» профінансувала 19 600 підприємців на 9,3 млрд грн;



			обласна стратегія пріоритетно фінансує смарт-спеціалізацію
Організаційно-управлінський	Реінжиніринг процесів, персоналу, лідерство, стандарти якості	бізнес-навчання, цифрове	Регулятор: підсилює або гасить імпульси трансформації персоналу та бачення керівництва
			Близько 610 ІТ-компаній формують культуру технологічного підприємництва; університети забезпечують кадри для HoReCa

Джерело: розроблено автором

Львівська область поєднує високий туристичний потенціал із розвинутою цифровою інфраструктурою, що робить її природним середовищем для апробації моделі. Регіон, за визначенням О. І. Графської, Ю. Головчук та Н. Гарасимчука, функціонує як система, що здатна розвиватися навіть в умовах кризи за умови збереження горизонтальних зв'язків між суб'єктами економічної діяльності та диверсифікації видів діяльності [28]. Станом на середину 2024 року в Україні функціонувало 2017 готелів, причому Львівська та Івано-Франківська області сукупно охоплювали 611 об'єктів розміщення, або 14,8 % загальної кількості [10]. Завантаженість львівських готелів була однією з найвищих у країні: місто Львів демонструвало близько 57 %, тоді як у Карпатському регіоні показник сягав 60–70 % при середньому національному рівні 34–38 % [10]. Фінансову вагу галузі підтверджує туристичний збір: бюджет Львівської області у 2024 році поповнився на 47,1 млн грн, хоча вперше за останні роки Київ (49,2 млн грн) випередив Львівщину за цим показником [16]. Опитування гостей Львова, проведене у квітні 2024 року на вибірці 638 респондентів, зафіксувало зростання середньої тривалості перебування з 2–3 днів у 2023 році до 3–7 днів, що свідчить про зміцнення внутрішнього туризму [17].

Цифрове середовище регіону спирається на потужний Львівський ІТ-кластер, що об'єднує понад 300 компаній-учасників і понад 100 000 фахівців; за 2024 рік до нього долучилося 60 нових компаній [25]. У ширшому вимірі у Львові розташовано близько 610 представництв технологічних компаній, що



створює передумови для діджиталізації гостинності: регіон забезпечує і кадри, і локальних розробників рішень, і культуру технологічного підприємництва. Стратегія розвитку Львівської області на період 2021–2027 років ставить за мету створення регіону з конкурентоспроможною економікою на засадах смарт-спеціалізації та високою туристичною привабливістю [18]. Область приєдналася до європейської платформи смарт-спеціалізації, а серед пріоритетних видів діяльності з інноваційним потенціалом визначено креативні індустрії, дотичні до гостинності. Кейси діджиталізації різняться: мережеві оператори системно впроваджують цифрові платформи, тоді як численні незалежні заклади без категорії, що становлять більшість фонду, застрягають на стадії базового оцифрування через брак ресурсів і компетенцій. Потенціал імплементації моделі тут високий саме завдяки збігу інституційної підтримки, цифрової інфраструктури та туристичного попиту, що активують усі чотири компоненти одночасно.

Висновки

Інтегративна концептуальна модель переважає лінійні підходи насамперед тому, що охоплює діджиталізацію як систему зі зворотними зв'язками. Її головна перевага полягає у здатності пояснити, чому підприємства з однаковим набором технологій досягають різних результатів: вирішальною є не наявність інструментів, а узгодженість аналітичної, комунікаційної, фінансової та організаційної підсистем між собою та з регіональним середовищем.

Регіон у воєнних і постпандемічних умовах перетворюється на активний чинник, що або компенсує слабкість окремого підприємства через гранти й кластери, або поглиблює його відставання через інфраструктурну нерівність. Досвід Львівської області підтверджує цю тезу: збіг розвиненої ІТ-інфраструктури, регіональної стратегії смарт-спеціалізації та зростаючого



внутрішнього туристичного попиту створює передумови для одночасної активації всіх компонентів моделі.

Обмеження моделі пов'язані передусім з її якісним характером: циклічні зв'язки між компонентами описані на рівні логіки, але не квантифіковані, що унеможливорює точне прогнозування темпу та результатів трансформації. Крім того, людський і культурний вимір – готовність персоналу, цифрове лідерство керівництва – залишається найважче операціоналізованим елементом. Перспективними напрямками є розробка регіонально диференційованих індикаторів цифрової зрілості гостинності, кількісна верифікація моделі методами структурного моделювання та дослідження механізмів державно-приватного партнерства для повоєнного відновлення галузі.

Список використаних джерел

1. Cetin G., Alrawadieh Z. Digital Transformation Challenges of SME Hotels in Türkiye. *Zenodo*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14548528>
2. A Conceptual Model for Developing Digital Maturity in Hospitality Micro and Small Enterprises. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. 2023. Vol. 18, № 3. URL: <https://www.mdpi.com/0718-1876/18/3/76>
3. An Integrated Conceptual Model for ISSRM and Enterprise Architecture Management Based on TOGAF. *Lecture Notes in Business Information Processing*. 2017. P. 208–223. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-48393-1_27
4. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y. et al. Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889–901. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>



5. SiteMinder. Revenue Management Systems: Guide for Hotel Owners. 2024. URL: <https://www.siteminder.com/r/hotel-distribution/hotel-revenue-management/revenue-management-systems/>
6. Пукач Я. Напрямки впровадження цифрових технологій у готельному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-68>
7. Тютюнник С. Цифровізація та діджиталізація в індустрії гостинності та туризму. 2023. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/tjutjunnyk2.htm
8. Головчук Ю. О., Худоба О. М., Боднар Р. О. Діджиталізація у сучасній індустрії туризму та гостинності: проблеми і перспективні напрями. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 8. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-12-03>
9. Зеркіна О., Євстаф'єв С. Діджиталізація підприємництва в Україні: поняття та значення. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4131>
10. Аналіз готельного ринку України у 2024 році. InVenture. 2024. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/analiz-gotel'nogo-rinku-ukraini-u-2024-roci>
11. Кожухівська Р. Б., Непочатенко В. О. Digital-технології як основа розвитку туристичної діяльності в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 93–98. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.7.93>
12. Кирилюк І., Нещадим Л., Благополучна А. Діджиталізація як основний фактор розвитку індустрії гостинності в умовах сучасних викликів. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18, т. 2. С. 217–231.



13. Дмитренко А. Діджиталізація бізнес-екосистем в сучасній економічній парадигмі. *Економіка і регіон*. 2025. № 4(99). DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.4\(99\).4166](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.4(99).4166)
14. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. The Advantages of Digital Maturity. *MIT Sloan Management Review*. 2012. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-advantages-of-digital-maturity/>
15. «Робота: 9,3 млрд грн інвестувала держава в розвиток малого й середнього бізнесу через гранти. Кабінет Міністрів України. 2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/yerobota-93-mlrd-hrn-investuvala-derzhava-v-rozvytok-maloho-i-serednoho-biznesu-cherez-hranty>
16. Туристичний збір за 2024 рік зріс майже на чверть. *Forbes.ua*. 2025. URL: <https://forbes.ua/news/turistichniy-zbir-za-2024-rik-zris-mayzhe-na-chetvert-kiiv-obignav-lvivshchinu-za-vidrakhuvannyami-19022025-27324>
17. Гості Львова у 2024 році – хто вони? *Lviv.Travel*. 2024. URL: <https://lviv.travel/en/news/hosti-lvova-u-2024-khto-vony-doslidzhennia>
18. Стратегія розвитку Львівської області на період 2021–2027 років: рішення Львівської обласної ради від 24.12.2019 № 948. URL: <https://loda.gov.ua/documents/49999>
19. Nikoroulou M., Kourouthanassis P., Chasapi G. et al. Determinants of Digital Transformation in the Hospitality Industry. *Sustainability*. 2023. Vol. 15(3). DOI: <https://doi.org/10.3390/su15032736>
20. Liso M. P., Cipollina M. Regional Innovation Systems in Tourism: The Role of Collaboration and Competition. *Journal of the Knowledge Economy*. 2023. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2199853123002500>
21. Цифрова трансформація під час війни: між інноваціями та нерівністю. *SDPlatform*. 2024. URL: <https://sdplatform.org.ua/blogs/ditrawar>



22. Миронов Ю. Б. Синергія в індустрії туризму та гостинності. *Підприємництво і торгівля*. 2023. Вип. 39. С. 112–117. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-39-13>
23. Тищенко С. Цифрові технології в індустрії гостинності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. Вип. 7. С. 131–139. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.16>
24. Безручко Л., Білоус С., Філь М. Готельне господарство України в умовах війни: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-43>
25. Lviv IT Cluster: 2024 Milestones and Achievements. 2024. URL: <https://itcluster.lviv.ua/en/lviv-it-cluster-2024-milestones-and-achievements/>
26. Storonyanska I., Dub A., Grafaska O., Hrynychshyn I., Bilanyuk O., Piersceniak A. The Tourist Infrastructure of Local Communities in Ukraine: Current State and Impact on Local Economic Development. *Agricultural and Resource Economics*. 2021. Vol. 7(2). P. 102–118. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.02.06>
27. Графська О. І., Холявка В., Кулик О. Регіональна туристична політика в умовах кризи: пріоритети та нові підходи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67.
28. Графська О. І., Головчук Ю., Гарасимчук Н. Стратегічні пріоритети розвитку регіональної економіки в умовах кризи. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-37>