ЕФМ
ISSN 2411-4413 *http://efm.vsau.org/*
УДК 005.6:004.9:338.48:330.15
DOI: 10.37128/2411-4413-2026-3-12

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ДЛЯ ПІДТРИМКИ ЕКОСИСТЕМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ Й ГОСТИННОСТІ

БОСОВСЬКА М.В.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу

БОЙКО М.Г.,
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу,
Державний торговельно-економічний університет
(м. Київ)

РОМАНОВА А.А.,
доктор економічних наук, доцент
Херсонський державний університет
(м. Івано-Франківськ)
Florida State University
(м. Таллахассі, США)

НОВАК В.В.,
асистент кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу,
Державний торговельно-економічний університет
(м. Київ)

У статті досліджено теоретико-методологічні засади цифрової трансформації менеджменту якості як стратегічного базису підтримки екосистеми сталого розвитку туризму й гостинності. Розроблено теоретичну модель цифрової трансформації управління якістю «Якість 5.0», яка інтегрує цифрові технології, управління якістю, принципи сталого розвитку й теоретичні засади екосистемного підходу. Здійснено методичне обґрунтування 5 рівнів ключових компонентів «розгортання» цифрової трансформації управління якістю: цифрові технології (AI, Big Data, IoT, Blockchain, CRM/PMS/ERP), положення концепцій управління якістю (TQM, ISO 9001; Lean; Six Sigma; Service Quality), інновації та механізми управління для забезпечення людиноцентричності, ESG-інтеграція та екосистемна кластерна взаємодія.

У статті підтверджується гіпотеза про те, що поєднання цифровізації, ESG-інтеграції та екосистемного підходу в управлінні якістю створює та забезпечує довгострокову соціальну, економічну й екологічну стійкість туристично-гостинного сектору.

CC BY

Методологічною основою є системний підхід, структурно-функціональний аналіз, метод «розгортання функції якості», логічного узагальнення, інституційний підхід. Ці технології були використані для обґрунтування моделі «Якість 5.0». Положення концепцій цифрової економіки, тотального управління якістю, ESG і сталого розвитку були застосовані для дослідження трансформації сучасної парадигми менеджменту якості, структурування та «розгортання» складових елементів управління якістю в модель «Якість 5.0».

Обґрунтовано, що цифровізація трансформує управління якістю з інструменту контролю в систему стратегічного управління інноваціями, клієнтським досвідом, ресурсоефективністю та сталим розвитком.

Наукова новизна статті полягає у формуванні інтегрованої концептуальної моделі «Цифрова трансформація управління якістю для екосистеми сталого туризму й гостинності – «Якість 5.0.», яка вперше системно поєднує цифрові технології, управління якістю, принципи ESG й екосистемний підхід у межах єдиного теоретичного конструкта.

Практичне впровадження моделі «Якість 5.0» забезпечить довгострокову соціальну, економічну й екологічну стійкість бізнесу суб'єктів туристичної індустрії та гостинності.

Ключові слова: управління, управління якістю, модель «Якість 5.0», цифрова трансформація, цифровізація, сталий розвиток, екосистема, стратегії, бізнес, туризм, гостинність, туристична дестинація, туристичний кластер

Табл.: 1. Рис.: 2. Літ.: 15.

DIGITAL TRANSFORMATION OF QUALITY MANAGEMENT TO SUPPORT A SUSTAINABLE TOURISM AND HOSPITALITY ECOSYSTEM

BOSOVSKA Myroslava,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business Management

BOIKO Margaryta,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Hotel and Restaurant Business Management
State University of Trade and Economics (Kyiv)

ROMANOVA Anna,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Kherson State University (Ivano-Frankivsk),
Florida State University (Tallahassee, USA)

NOVAK Vladyslav,
Assistant of the Department of Hotel and Restaurant Business Management,
State University of Trade and Economics (Kyiv)

The article develops a theoretical model of digital transformation of quality management «Quality 5.0», which integrates digital technologies, quality management, ESG principles and

ecosystem development. Methodological justification of 5 levels of key components of «deployment» of digital transformation of quality management is carried out: digital technologies (AI, Big Data, IoT, Blockchain, CRM/PMS/ERP), the provisions of quality management concepts (TQM, ISO 9001; Lean; Six Sigma; Service Quality), innovation and management mechanisms for ensuring human-centricity, ESG integration and ecosystem cluster interaction.

The purpose of this article is to theoretically substantiate and build a model of digital transformation of quality management «Quality 5.0» based on the methodology of deploying "structural elements" of management in order to ensure environmental friendliness, human-centricity, innovation, and effectiveness

The article confirms the hypothesis that the combination of digitalization, ESG integration, and an ecosystem approach to quality management creates and ensures the long-term social, economic, and environmental sustainability of the tourism and hospitality sector.

The methodological basis of the article is a systems approach, structural-functional analysis, the method of "quality function deployment", logical generalization, institutional approach. These technologies were used to substantiate the «Quality 5.0» model. The provisions of the concepts of the digital economy, total quality management, ESG and sustainable development were applied to structure the constituent elements of the quality management transformation

It is substantiated that digitalization transforms quality management with a control tool into a strategic management system for innovation, customer experience, resource efficiency and sustainability

The scientific novelty of the article lies in the formation of an integrated conceptual model «Digital Transformation of Quality Management for Sustainable Tourism and Hospitality Ecosystem», which for the first time systematically combines digital technologies, quality management, ESG principles, and an ecosystem approach within a single theoretical construct.

The practical implementation of the «Quality 5.0» model will ensure the long-term social, economic and environmental sustainability of the business of tourism and hospitality entities.

Key words: management, quality management, Quality 5.0., digital transformation, digitalization, sustainable development, ecosystem, strategies, business, tourism, hospitality, tourist destination, tourist cluster

Tabl.: 1. Fig.: 2. Ref.: 15.

Постановка проблеми. Стратегічний розвиток сфери туризму й гостинності відбувається в умовах глибоких глобальних трансформацій, зумовлених цифровізацією економіки, посиленням конкуренції, зміною споживчої поведінки, поширенням інноваційних технологій, а також військовими, економічними, соціальними й екологічними викликами. Туризм і гостинність, як одні з найбільш динамічних секторів світової економіки, залежать від здатності суб’єктів господарювання адаптуватися до нових цифрових реалій, інтегрувати інновації та забезпечувати високу якість послуг. У цих умовах традиційні підходи до управління якістю, які орієнтовані переважно на забезпечення процесів і впровадження стандартів, потребують трансформації. Особливої актуальності ця проблема набуває в контексті формування екосистеми сталого розвитку туризму й гостинності, де економічна ефективність має поєднуватися з соціальною відповідальністю, екологічною безпекою та довгостроковою стійкістю. Сучасна парадигма менеджменту якості потребує впровадження технологій цифровізації, інноваційного менеджменту й клієнтоцентричного підходу. Розвиток цифрових технологій, таких як штучний інтелект (AI), інтернет речей (IoT), великі бази даних (Big Data), блокчейн, CRM, PMS- й ERP-системи, створюють нові можливості для підвищення якості сервісу, автоматизації операцій, персоналізації туристичного продукту, прогнозування попиту, ефективного використання ресурсів й управління

клієнтським досвідом. У результаті цифровізація трансформує менеджмент якості у стратегічну систему безперервного вдосконалення, орієнтовану на інноваційність, стійкість і створення довгострокової цінності. Це зумовлює необхідність формування нової теоретичної моделі, яка поєднуватиме цифрові технології, управління якістю, ESG-принципи й екосистемний розвиток.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання цифрової трансформації бізнесу, зокрема у сфері туризму й гостинності, з метою забезпечення його ефективного розвитку в умовах превентивних зовнішніх викликів (світова пандемія Covid-19, повномасштабна війна в Україні, глобальні фінансово-економічні, екологічні й демографічні кризи), стали предметом активних наукових дискусій. Вони свідчать про потребу пошуку нових наукових підходів до менеджменту в умовах змін і системних перманентних криз. Зокрема, предметом активних наукових досліджень стали проблеми впровадження цифрових технологій в операційну діяльність і маркетинг [1], в обробку великих масивів даних і їх використання в управлінні, в оцінку задоволеності й лояльності споживачів [2], у трансформацію управлінських процесів [3] суб'єктів гостинності бізнесу через використання технологій Індустрії 4.0 (штучного інтелекту, робототехніки, віртуальної реальності, Інтернету речей, бездротових технологій п'ятого покоління). У контексті досліджень проблематики цифрової трансформації здійснювався науковий огляд трансформаційних наслідків цифрової еволюції в глобальному секторі туризму й гостинності [4], підходів до реалізації цифрових стратегій готелів [5; 6], напрямів оптимізації бізнес-процесів через упровадження автоматизованих систем управління бізнесом [6; 12; 13].

Окремий спектр публікацій присвячено висвітленню актуальних досліджень у сфері менеджменту якості [7; 8], зокрема у готелях [9; 10], де розглядаються концептуальні засади тотального менеджменту якості (TQM), теоретичні положення концепції «Якість 5.0.», особливості застосування принципів тотального управління якістю у різних секторальних сферах індустрії туризму й гостинності, підкреслюючи його вплив на операційну ефективність, досвід клієнтів, а також ефективність функціонування. Окремі публікації присвячено цифровим трансформаціям менеджменту якості в готельному бізнесі [11] як глобальному стратегічному вектору розвитку підприємства. Отже, стратегічний фокус менеджменту якості змінився від «відповідності вимогам і нормативним документам» до «стійкості й здатності створювати цінність в умовах криз, упроваджувати цифрові технології для формування репутації, швидкості адаптації та виживання бізнесу». Зазначене актуалізує потребу в науковому переосмисленні концептуальних засад менеджменту якості з використанням можливостей для його цифрової трансформації та його адаптації до потреб сфери туризму й гостинності. Крім того, актуальним невирішеним завданням є необхідність розкрити змістовне розуміння «розгортання» складників менеджменту якості для формування екосистеми сталого розвитку туризму й гостинності, де цифрова трансформація має поєднуватися з економічною ефективністю, соціальною відповідальністю, екологічною безпекою та довгостроковою стійкістю.

Формулювання цілей статті. Метою статті є теоретичне обґрунтування

та побудова моделі цифрової трансформації менеджменту якості «якість 5.0» на засадах методології розгортання «структурних елементів» управління для забезпечення екологічності, людиноцентричності, інноваційності й результативності. Для реалізації зазначеної мети обґрунтовано теоретичну модель цифрової трансформації менеджменту якості для туризму й гостинності «Якість 5.0»; розроблено методологічні засади «розгортання» цифровізації менеджменту якості на основі кластерно-екосистемного підходу; визначено перспективи практичного застосування моделі в умовах сталого розвитку й післякризового відновлення.

Гіпотеза дослідження полягає у припущенні, що цифрова трансформація менеджменту якості, заснована на інтеграції цифрових технологій, упровадженні сучасних концепцій управління якістю та ESG-принципів, забезпечує формування ефективної екосистеми сталого розвитку туризму й гостинності. Поєднання цифровізації, ESG-інтеграції та екосистемного підходу забезпечує довгострокову соціальну, економічну й екологічну стійкість сфери туризму й гостинності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифрова трансформація є результатом глобального прогресу у сфері менеджменту, а також, актуальною потребою безперервного вдосконалення як стратегій розвитку бізнесу, так і модернізації внутрішніх бізнес-процесів [1] із метою превентивного реагування систем менеджменту підприємств на кризові виклики для розв'язання проблем забезпечення ефективності бізнесу, якості послуг і конкурентоспроможності. Цифрова трансформація передбачає не лише впровадження цифрових технологій, інструментів і способів організації діяльності й удосконалення результатів діяльності (послуг у сфері гостинності), а й фундаментальні зміни стратегічного управлінського мислення, систем менеджменту щодо обґрунтування стратегічних і тактичних рішень, підходів до взаємодії з персоналом, споживачами, партнерами й іншими стейкхолдерами бізнесу, створення нових цінностей.

Сучасний менеджмент якості передбачає тотальне, цілеспрямоване й добре скоординоване застосування комплексу систем, методів технологій та прийомів управління якістю в усіх сферах діяльності – від досліджень ринку до післяпродажного сервісу – за участі керівництва й персоналу з метою задоволення потреб стейкхолдерів усіх рівнів: споживачів, працівників і суспільства за умови раціонального використання всіх видів ресурсів (природніх, людських, технічних, матеріальних й ін.) [7, с. 271; 8, с. 197; 9, с. 447], тобто в умовах формування екосистеми сталого розвитку. У сфері туризму й гостинності це пов'язано з: імплементацією інноваційних бізнес-моделей сталого розвитку, забезпеченням адаптивного адміністрування та гнучкого стратегічного управління, проєктуванням операційних процесів, формуванням інформаційних систем, цифрових технологій та платформ для обміну й управління даними, плануванням ресурсів і логістики, використанням програмного забезпечення та штучного інтелекту для автоматизації рутинної роботи, моніторингу потреб споживачів та рівня їхнього задоволення, розробленням внутрішніх документів, формуванням цифрових навичок персоналу, аудитом якості послуг. Зазначені функції менеджменту якості наскрізно охоплюють систему менеджменту підприємств, а отже визначають

його бізнес-модель. У сфері туризму й гостинності сформовано портфель підходів до формування бізнес-моделей на основі менеджменту якості. Так, у роботі [11, с. 431] бізнес-процеси менеджменту якості згруповано у три категорії: люди, процеси й технології, а також визначено як модель «Якість 4.0». У роботі [7, с. 271] обґрунтовано теоретичну модель бізнесу на засадах концепції «якість майбутнього», в основі якої лежить цифровізація та «основні цінності», які визначено як «позитивне ядро» для реалізації управління. На нашу думку, зазначена модель не враховує принципів сталого розвитку, які є іманентною умовою менеджменту якості, а отже, потребує трансформації. Пропонуємо поглибити зазначений підхід у межах формування моделі якості майбутнього – «Якість 5.0», яка презентує екосистему менеджменту якості у контексті 3-х вимірів: цифровізація, сталість і людиноцентричність (цінності) (рис.1).

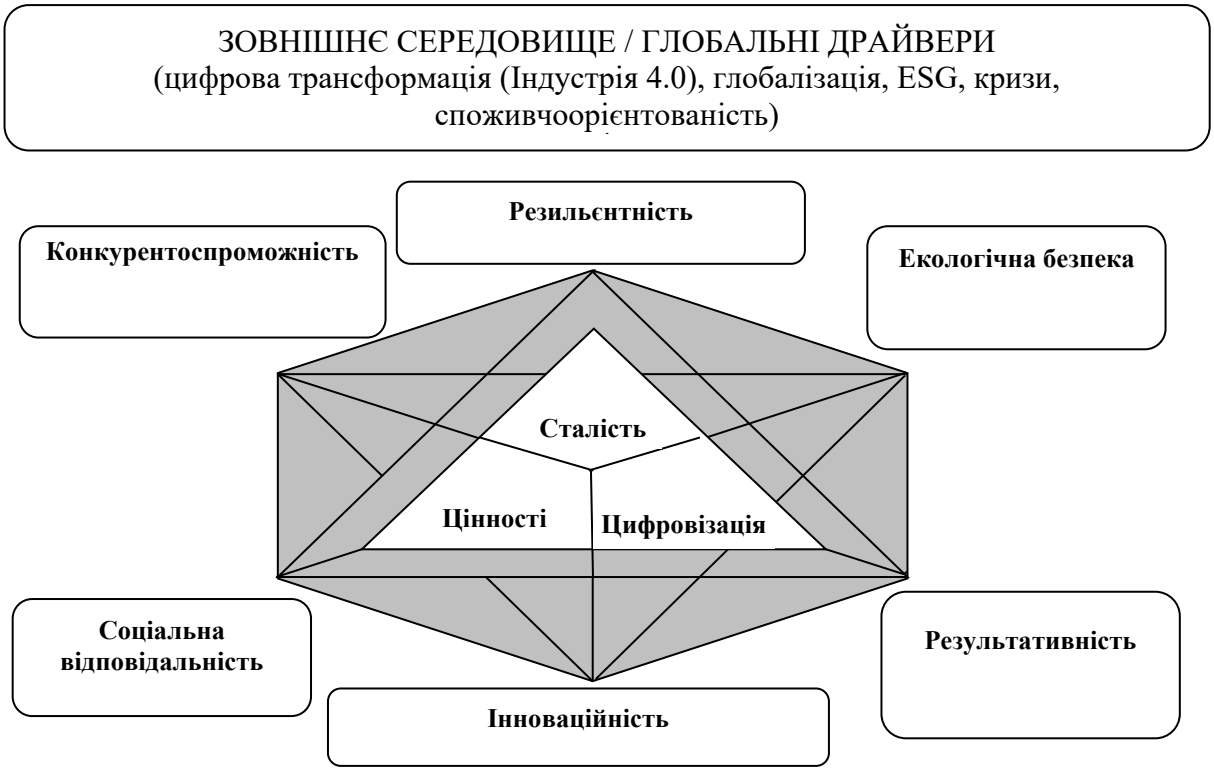

Рис. 1. **Модель екосистеми «Якість 5.0»**

Джерело: авторське бачення

Запропонована модель відображає системну взаємодію між цифровими технологіями, менеджментом якості, принципами соціальної відповідальності й сталого розвитку, які формують екосистемний розвиток бізнесу у сфері туризму і гостинності. Її концептуальна логіка базується на тому, що в умовах глобалізації, цифровізації економіки, зростання людиноцентричності, поширення індустрії 4.0, екологічних викликів і кризових трансформацій традиційні моделі управління туристичними й готельними підприємствами втрачають ефективність й актуальність. Саме тому виникає необхідність переходу до нової парадигми, яка приходить на зміну традиційним підходам (контроль якості, стандартизація) і базується на створенні цілісної екосистеми, орієнтованої на майбутнє. «Якість 5.0» пропонує системний погляд, де якість – це не просто характеристика товару, а властивість усієї екосистеми (взаємодія

людей, технологій, бізнес-процесів і довкілля). Це означає, що економічні суб'єкти не просто виробляють якісний продукт, а функціонують якісно в усіх аспектах, досягаючи балансу між досконалістю технологій (цифровізація), відповідальністю перед світом (сталість) і повагою до людської гідності (людиноцентричність). Водночас цифровізація надає інструменти для досягнення сталості (наприклад, оптимізація енергоспоживання через AI). Людиноцентричність визначає мету використання цифровізації (технології для покращення життя, а не заради технологій). Сталість забезпечує довгострокову цінність для людей та бізнесу.

5-рівнева структуризація розгортання складників моделі «Якість 5.0» представлено на рис. 2.

Рис.2. **Методологія «розгортання» екосистеми «Якість 5.0»**

Джерело: авторське бачення

Перший рівень моделі охоплює цифрову трансформацію як базовий механізм модернізації системи менеджменту. У межах цього блоку інтегруються цифрові технології [5; 6, с. 229], зокрема штучний інтелект (AI), великі бази даних (BigDataAnalytics), Інтернет речей (IoT), блокчейн, хмарні системи, CRM, PMS, ERP, системи смартготелю та платформи смарттуризму. Використання зазначених технологій забезпечує автоматизацію бізнес-процесів, персоналізацію туристичного продукту, управління клієнтським досвідом у режимі реального часу, прогнозування попиту, цифровий контроль якості, безпеку транзакцій та ефективне управління ресурсами. У готельно-ресторанному бізнесі це проявляється через «розумні номери», цифровий консьєрж, ревеню менеджмент [12, с. 3] й омніканальні комунікації.

Сучасні тенденції розвитку туристичної сфери України підтверджують необхідність цифрової трансформації менеджменту якості. Одним із кількісних індикаторів економічної активності туристичної сфери можуть виступати надходження туристичного збору. У 2023 році до місцевих бюджетів України надійшло 222,6 млн грн туристичного збору, у 2024 році – 273,1 млн грн, що на 23 % більше, а у 2025 році – вже 359 млн грн, тобто на 31,5 % більше порівняно з попереднім роком (табл. 1) [14–15].

Таблиця 1

Динаміка надходжень туристичного збору до місцевих бюджетів України

Рік	Надходження туристичного збору, млн грн	Темп приросту, %
2022	178,9	–
2023	222,6	24,4
2024	273,1	22,7
2025	359,0	31,5

Джерело: складено авторами за даними Державного агентства розвитку туризму України [14] і Державної податкової служби України [15]

Наведені дані свідчать про поступове відновлення та зростання економічної активності туристичної сфери України навіть в умовах воєнних викликів. Водночас зростання туристичного збору саме по собі не характеризує рівень цифрової зрілості чи якості управління підприємствами, однак демонструє наявність економічного потенціалу галузі й актуалізує потребу в сучасних інструментах управління. У цьому контексті цифрові технології, аналітика даних, системи управління клієнтським досвідом й ESG-інструменти можуть розглядатися як складники формування стійкої моделі менеджменту якості. Такий підхід узгоджується із запропонованою в дослідженні моделлю «Якість 5.0», яка передбачає інтеграцію цифровізації, управління якістю, людиноцентричності, ESG й екосистемної взаємодії.

Другим компонентом є цифровий менеджмент якості, який трансформує класичні концепції TQM, ISO 9001, Lean, Six Sigma й Service Quality у цифровий формат. У цій моделі якість розглядається не лише як відповідність стандартам, а як динамічна система створення цінностей для клієнта, бізнесу й суспільства. Цифровий менеджмент якості охоплює цифровий аудит, оцінювання якості на основі «таємного гостя», моніторинг продуктивності через KPI, управління клієнтським досвідом, «розумний» контроль якості,

прогнозна аналітика й постійне вдосконалення. Це дозволяє туристичним і готельним підприємствам переходити від реактивного контролю до проактивного управління якістю, де рішення ухвалюються на основі даних.

Третій рівень моделі представлений інноваційно-управлінською інтеграцією через формування цінностей та забезпечення людиноцентричності, що поєднує цифрові рішення з сервісними, операційними й стратегічними процесами. Рівень характеризується персоналізацією сервісу, формуванням «розумних» подорожей, цифровізацію репутаційного менеджменту, ресурсоефективністю, автоматизацією внутрішніх бізнес-процесів і розвитком кластерної взаємодії між суб'єктами туристичної екосистеми. Особливого значення набуває розвиток туристичних кластерів, де цифрова трансформація забезпечує кооперацію між готелями, туристичними операторами, ресторанами, транспортними організаціями, закладами освіти й органами влади.

Четвертий рівень становить ESG-інтеграція [4, с. 447; 11, с. 431], яка забезпечує включення принципів сталого розвитку у систему менеджменту якості. Екологічний компонент (Environmental) передбачає впровадження екотехнологій та продуктів, розвиток «зеленого» і «відповідального» туризму; упровадження технології ресурсоощадження та декарбонізації. Соціальний (Social) компонент орієнтований на безпеку гостей, розвиток людського капіталу, підтримку локальних громад, соціальну інклюзивність і формування відповідального бізнесу. Корпоративна відповідальність (Governance-компонент) охоплює прозорість управління, етичність, цифрове корпоративне управління, ризик-менеджмент і довіру до бренду. Саме ESG стає критерієм стратегічної стійкості сучасного туристичного бізнесу.

П'ятим рівнем моделі є формування екосистеми сталого розвитку туризму й гостинності. У результаті інтеграції цифрової трансформації, менеджменту якості й ESG формується нова модель розвитку, яка забезпечує конкурентоспроможність, resilience, destination sustainability, luxury sustainability, інноваційність і соціально-економічний розвиток територій. Така екосистема виходить за межі окремого підприємства й охоплює туристичні регіони, кластери, дестинації та міжгалузеві партнерства.

Так, логіка моделі «Якість 5.0.» полягає у необхідності поетапної цифрової трансформації менеджменту якості від зовнішніх драйверів цифрової економіки до впровадження цифрових технологій, трансформації структурних елементів системи менеджменту якості, інтеграції ESG-принципів і формування сталої екосистеми туристичної дестинації. Практичне значення моделі полягає у можливості її застосування для повоєнного відновлення та стратегічного управління готелями, туристичними підприємствами, туристичними кластерами, регіональними дестинаціями. Водночас цифрова трансформація менеджменту якості виступає не лише інструментом забезпечення якості готельних і туристичних послуг, а фундаментальною основою підтримки екосистеми сталого розвитку туризму й гостинності.

Висновки. У статті обґрунтовано, що цифрова трансформація менеджменту якості є стратегічною основою формування екосистеми сталого розвитку туризму й гостинності в умовах глобальних трансформацій,

зумовлених всеохопною цифровізацією (Індустрія 4.0), посиленням конкуренції та ESG-вимог, поглибленням кризових явищ і зростанням потреб споживачів до якості туристичних, а також готельних послуг. Встановлено, що сучасний розвиток сфери туризму й гостинності потребує переходу від традиційних моделей контролю якості до інтегрованої цифрової системи менеджменту якості, орієнтованої на цифровізацію, людино центричність і сталість. Доведено, що цифрові технології, зокрема AI (персоналізація сервісу), IoT (смарттехнології), Big Data (аналітика попиту), Blockchain (безпека транзакцій), CRM/PMS (операційна інтеграція), інтегровані цифрові системи й платформи, а також ERP-системи, забезпечують модернізацію управлінських процесів, автоматизацію сервісів, персоналізацію готельного й туристичного продукту, а також підвищення ефективності управління якістю. Це сприяє трансформації менеджменту якості у динамічну систему безперервного вдосконалення, здатну оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища й формувати конкурентні переваги підприємств туризму й гостинності. У дослідженні обґрунтовано важливість інтеграції ESG-принципів у систему цифрового менеджменту якості. Визначено, що екологічна відповідальність, соціальна інклюзія та прозорість управління стають ключовими умовами довгострокової стійкості туристичних дестинацій і підприємств сфери гостинності. Основним результатом дослідження стало формування нової теоретичної моделі цифрової трансформації менеджменту якості «Якість 5.0» для підтримки екосистеми сталого розвитку туризму й гостинності. Вона демонструє поєднання цифровізації, якості й ESG-підходу для забезпечення стратегічного розвитку, орієнтованого на сталість, інноваційність, людиноцентричність. Запропонована модель інтегрує зовнішні драйвери цифрової економіки, цифрові технології, сучасні концепції менеджменту якості, ESG-інтеграцію та екосистемний підхід до розвитку сфери туризму й гостинності. Її практичне значення полягає у можливості використання для стратегічного управління як суб'єктами бізнесу у сфері туризму й гостинності, так і для розвитку туристичних кластерів і дестинацій. Встановлено, що впровадження цифрового менеджменту відбувається в 5 етапів, які забезпечують «розгортання» цифровізації менеджменту якості на основі кластерно-екосистемного підходу. Так, цифрова трансформація менеджменту якості повинна розглядатися не лише як технологічне оновлення систем управління, а як комплексна стратегічна концепція забезпечення сталого розвитку туризму й гостинності. У статті підтверджено гіпотезу, що поєднання цифровізації, ESG-інтеграції та екосистемного підходу в менеджменті якості створює забезпечує довгострокову соціальну, економічну й екологічну стійкість сфери туризму й гостинності. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням методик оцінювання цифрової зрілості туристичних підприємств, системи ESG-індикаторів для діагностики ефективності функціонування туристичних екосистем.

Список використаних джерел

1. Zhu J., Wang Y., Cheng M. Digital Transformation in the Hospitality

Industry. Boston University School of Hospitality Administration. Boston: Boston University, 2021. URL: https://www.bu.edu/bhr/2021/10/04/digital-transformation-in-the-hospitality-industry/ (дата звернення: 27.09.2026).

2. Wankhede N.D., Sarode A.V. Artificial intelligence and automation in hospitality. *South India Journal of Social Sciences*. 2024. Vol. 22. № 2. P. 42-51. URL: https://www.researchgate.net/publication/387306299_ARTIFICIAL_INTELLIGENCE_AND_AUTOMATION_IN_HOSPITALITY_-_Humanities_and_Social_Science_Studies(дата звернення: 18.08.2026).

3. Digital Transformation of the Hotel Industry: Theories, Practices, and Global Challenges / ed. by J. Marques, R. P. Marques. Cham : Springer, 2023. 262 p. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-31682-1

4. Adekuajo I. O., Fakeyede O. G., Udeh C. A., Daraojimba C. The Digital Evolution in Hospitality: A Global Review and Its Potential Transformative Impact on U.S. Tourism. *International Journal of Applied Research in Social Sciences.* 2023. Vol. 5, №. 10. P. 440–462. DOI: https://doi.org/10.51594/ijarss.v5i10.633.

5. Wynn M., Lam C. Digitalisation and IT Strategy in the Hospitality Industry. *Systems.* 2023. Vol. 11, № 10. Art. 501. DOI: https://doi.org/10.3390/systems11100501

6. Пукач Я. О. Концептуальні засади цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності. *Інфраструктура ринку*. 2024. Вип. 79. С. 227–231. DOI: https://doi.org/10.32782/infrastruct79-38

7. Fundin A., Lilja J., Lagrosen Y., Bergquist B. Quality 2030: Quality Management for the Future. *Total Quality Management & Business Excellence*. 2025. Vol. 36, № 3–4. P. 264–280. DOI: https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1863778

8. Рибалко-Рак Л. А., Опришко В. І., Білан Л. П., Держій Р. В. Методика впровадження системи менеджменту якості в організації. *Проблеми економіки*. 2024. № 3 (61). С. 194–200. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-3-194-200

9. Prabhu B. P., AsifN.A., Kumar A. Review on Total Quality Management in the Hospitality Industry. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*. 2024. Vol. 5, № 4.P. 442-451.URL: https://www.allmultidisciplinaryjournal.com/article/2653/download(дата звернення: 18.08.2026).

10. Periša A., Vrtodušić Hrgović A.-M.Quality Management Principles in Hotel Companies: A Manager's Perspective. *Tourism and Hospitality Industry 2024: Trends and Challenges: Congress Proceedings*. 2024. Vol. 27. P. 39–45. DOI: https://doi.org/10.20867/thi.27.30

11. Anwar F. A., Deliana D., Suyamto, S. Digital Transformation in the Hospitality Industry: Improving Efficiency and Guest Experience. *International Journal of Management Science and Information Technology*. 2024. Vol. 4, № 2. P. 428-437.DOI: https://doi.org/10.35870/ijmsit.v4i2.3201

12. Mazaraki A. Boiko M. Bosovska M., Kulyk, M. Revenue Management Data Digital Transformation. *2022 IEEE 4th International Conference on Modern Electrical and Energy System (MEES)*. Kremenchuk: Kremenchuk University, 2022. P. 1-5. DOI: https://doi:10.1109/MEES58014.2022.10005639

13. Босовська М., Бовш Л., Антонюк І. Ресторанні тактики: антипандемічний кейс. *Ius Modernum*. 2021. № 2 (115). С. 113–132. DOI: https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021(115)08

14. До бюджету громад у 2024 році надійшло майже 273 млн грн туристичного збору. Державне агентство розвитку туризму України. 2025. URL: https://www.tourism.gov.ua/blog/do-byudzhetu-gromad-u-2024-roci-nadiyshlo-mayzhe-273-mln-grn-turistichnogo-zboru?utm_source (дата звернення: 18.08.2026).

15. 359 млн грн туристичного збору надійшло до бюджетів громад у 2025 році. Державна податкова служба України. URL: https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/974725.html?utm_source (дата звернення: 18.08.2026).

References

1. Zhu, J., Wang, Y., & Cheng, M. (2021). Digital transformation in the hospitality industry. *Boston University School of Hospitality Administration*. Retrieved from: https://www.bu.edu/bhr/2021/10/04/digital-transformation-in-the-hospitality-industry/ [in English].

2. Wankhede, N.D., & Sarode, A.V. (2024). Artificial intelligence and automation in hospitality. *South India Journal of Social Sciences, 22*(2), 42–51. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/387306299_ARTIFICIAL_INTELLIGENCE_AND_AUTOMATION_IN_HOSPITALITY_-_Humanities_and_Social_Science_Studies [in English].

3. Marques, J., & Marques, R. P. (Eds.). (2023). *Digital transformation of the hotel industry: Theories, practices, and global challenges*. Cham: Springer. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-31682-1 [in English].

4. Adekuajo, I. O., Fakeyede, O. G., Udeh, C. A., & Daraojimba, C. (2023). The digital evolution in hospitality: A global review and its potential transformative impact on U.S. tourism. *International Journal of Applied Research in Social Sciences, 5(*10), 440–462. DOI: https://doi.org/10.51594/ijarss.v5i10.633 [in English].

5. Wynn, M., & Lam, C. (2023). Digitalisation and IT strategy in the hospitality industry. *Systems, 11*(10), 501. DOI: https://doi.org/10.3390/systems11100501 [in English].

6. Pukach, Ya. O. (2024). Kontseptualni zasady tsyfrovoi transformatsii pidpryiemstv industrii hostynnosti [Conceptual basis of the hospitality industry enterprises' digital transformation]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure, 79,* 227–231. DOI: https://doi.org/10.32782/infrastruct79-38 [in Ukrainian].

7. Fundin, A., Lilja, J., Lagrosen, Y., & Bergquist, B. (2025). Quality 2030: Quality management for the future. *Total Quality Management & Business Excellence, 36*(3–4), 264–280. DOI: https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1863778 [in English].

8. Rybalko-Rak, L. A., Opryshko, V. I., Bilan, L. P., & Derzhii, R. V. (2024). Metodyka vprovadzhennia systemy menedzhmentu yakosti v orhanizatsii [Methods of introducing the quality management system in the organization]. *Problemy ekonomiky – The Problems of Economy, 3*(61), 194–200. DOI:

https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-3-194-200 [in Ukrainian].

9. Prabhu, B. P., Asif, N. A., & Kumar, A. (2024). A review on total quality management in the hospitality industry. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation, 5*(4), 442–451. Retrieved from: https://www.allmultidisciplinaryjournal.com/article/2653/download [in English].

10. Periša, A., & Vrtodušić Hrgović, A.-M. (2024). Quality management principles in hotel companies: A manager's perspective. *Tourism and Hospitality Industry 2024: Trends and Challenges: Congress Proceedings, 27,* 39–45. DOI: https://doi.org/10.20867/thi.27.30 [in English].

11. Anwar, F. A., Deliana, D., & Suyamto, S. (2024). Digital transformation in the hospitality industry: Improving efficiency and guest experience. *International Journal of Management Science and Information Technology, 4*(2), 428–437. DOI: https://doi.org/10.35870/ijmsit.v4i2.3201 [in English].

12. Mazaraki, A., Boiko, M., Bosovska, M., & Kulyk, M. (2022). Revenue management data digital transformation. In *2022 IEEE 4th International Conference on Modern Electrical and Energy System (MEES)* (pp. 1–5). IEEE. DOI: https://doi.org/10.1109/MEES58014.2022.10005639 [in English].

13. Bosovska, M., Bovsh, L., & Antoniuk, I. (2021). Restoranni taktyky: antypandemichnyi keis [Restaurant tactics: Anti-pandemic case]. *Ius Modernum,* 2 *(*115), 113–132. DOI: https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021(115)08 [in Ukrainian].

14. Do biudzhetu hromad u 2024 rotsi nadiishlo maizhe 273 mln hrn turystychnoho zboru [Almost UAH 273 million in tourist tax was received by community budgets in 2024 *tourism.gov.ua.* Retrieved from: https://www.tourism.gov.ua/blog/do-byudzhetu-gromad-u-2024-roci-nadiyshlo-mayzhe-273-mln-grn-turistichnogo-zboru [in Ukrainian].

15. 359 mln hrn turystychnoho zboru nadiishlo do biudzhetiv hromad u 2025 rotsi [UAH 359 million in tourist tax was received by community budgets in 2025].*tax.gov.ua.*Retrieved from: https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/974725.html [in Ukrainian].

Відомості про авторів

БОСОВСЬКА Мирослава Веліксівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу, Державний торговельно-економічний університет (02156, м. Київ, вул. Кіото, 19, e-mail: m.bosovskaya@knute.edu.ua, https://orcid.org/0000-0002-6021-5228).

БОЙКО Маргарита Григорівна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу, Державний торговельно-економічний університет (02156, м. Київ, вул. Кіото, 19, e-mail: m.boyko@knute.edu.ua, https://orcid.org/0000-0003-0249-1432).

РОМАНОВА Анна Анатоліївна – доктор економічних наук, доцент, Херсонський державний університет, (76000, м. Івано-Франківськ, вул. Шевченка, 14); Університет штату Флорида (32306, США, штат Флорида, м. Таллахассі, вул. Саут-Коупленд, 222, e-mail: aromanova@fsu.edu,

https://orcid.org/0000-0001-7336-1032).

НОВАК Владислав Віталійович – асистент кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу, Державний торговельно-економічний університет (02156, м. Київ, вул. Кіото, 19, e-mail: v.novak@knute.edu.ua,https://orcid.org/0009-0006-0951-1415).

BOSOVSKA Myroslava – Doctor of Economic Sciences, Professor,Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business Management State University of Trade and Economics (02156, Kyiv, Kyoto Str., 19, e-mail: m.bosovskaya@knute.edu.ua,https://orcid.org/0000-0002-6021-5228).

BOIKO Margaryta – Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Hotel and Restaurant Business Management, State University of Trade and Economics (02156, Kyiv, Kyoto Str., 19, e-mail:m.boyko@knute.edu.ua, https://orcid.org/0000-0003-0249-1432).

ROMANOVA Anna – Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Kherson State University (76000, Ivano-Frankivsk, 14 Shevchenka Str.); Florida State University (32306, USA, Florida, Tallahassee, 222 South CopelandStr., e-mail: aromanova@fsu.edu, https://orcid.org/0000-0001-7336-1032).

NOVAK Vladyslav – Assistant of the Department of Hotel and Restaurant Business Management,State University of Trade and Economics (02156, Kyiv, Kyoto Str., 19, e-mail: v.novak@knute.edu.ua, https://orcid.org/0009-0006-0951-1415).

Надходження статті 13.08.2026.
Прийнято 27.08.2026.
Опубліковано 12.10.2026.