

УДК 338.48:640.4

Миронов Ю. Б.,

yuriy@myronov.com, ORCID ID: 0000-0002-9015-506X,

Researcher ID: E-9613-2019,

д.е.н., доц., доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Миронова М. І.,

myronowa@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-1438-4394,

ResearcherID: AFT-3556-2022,

к.е.н., доцент кафедри міжнародних економічних відносин, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ІМПЕРАТИВИ РОЗВИТКУ ГЛОБАЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

Анотація. Індустрія гостинності сьогодні перебуває у стані глибокої трансформації під впливом глобальних викликів, серед яких – цифровізація, екологічні загрози, зміна споживчих очікувань, глобалізація та наслідки пандемії COVID-19. У статті розкрито значення поняття «імператив» як категоричної вимоги, що визначає стратегічні орієнтири розвитку галузі. Розглянуто імперативи, які є ключовими для адаптації індустрії до нових реалій: цифрова трансформація з використанням штучного інтелекту, Інтернету речей, big data; екологічна сталість, що охоплює енергоефективність, безпеку технологій, зменшення відходів; підвищені вимоги до гігієни та безпеки; персоналізація сервісів на основі CRM-систем і поведінкової аналітики; міжкультурна компетентність у контексті глобалізації. Особливу увагу приділено ролі мобільних технологій, онлайн-репутації, розвитку людського капіталу, правовому забезпеченню, кризовому менеджменту. Доведено, що успішна реалізація цих імперативів можлива лише за умови стратегічного планування, інвестицій в інновації, цифрової грамотності персоналу та формування адаптивної організаційної культури. Автори наголошують, що поєднання технологічного прогресу з людськими цінностями створює основу для сталого розвитку та конкурентоспроможності. Такий підхід дозволяє не лише зберегти ефективність у постпандемію епоху, але й забезпечити довгострокову життєздатність індустрії гостинності за умов глобальної турбулентності, утверджуючи її як гнучку, інноваційну та ціннісно орієнтовану систему. Визначено перспективи подальших досліджень, які пов'язані з глибшим аналізом механізмів інтеграції інноваційних технологій в операційні процеси, оцінюванням ефективності реалізації імперативів у різних сегментах індустрії гостинності, а також розробленням адаптивних стратегій управління за умов непередбачуваних кризових змін і динамічного глобального середовища.

Ключові слова: індустрія гостинності, цифровізація, сталий розвиток, штучний інтелект, персоналізація послуг, екологічна відповідальність, кризовий менеджмент, імперативи розвитку.

Myronov Y. B.,

yuriy@myronov.com, ORCID: 0000-0002-9015-506X,

Researcher ID: E-9613-2019,

Doctor of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism and Hotel&Restaurant Business, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Myronova M. I.,

myronowa@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-1438-4394,

ResearcherID: AFT-3556-2022, Ph.D.,

Ph.D, Associate Professor of the Department of International Economic Relations, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

THE GLOBAL HOSPITALITY INDUSTRY DEVELOPMENT IMPERATIVES

Abstract. The hospitality industry is currently undergoing profound transformation under the influence of global challenges, including digitalization, environmental threats, changing consumer expectations, globalisation and the

consequences of the COVID-19 pandemic. The article reveals the meaning of the concept of 'imperative' as a categorical requirement that determines the strategic guidelines for the development of the industry. It examines the imperatives that are key to the industry's adaptation to new realities: digital transformation using artificial intelligence, the Internet of Things, and big data; environmental sustainability, including energy efficiency, paperless technologies, and waste reduction; increased hygiene and safety requirements; personalisation of services based on CRM systems and behavioural analytics; intercultural competence in the context of globalisation. Particular attention is paid to the role of mobile technologies, online reputation, human capital development, legal support, and crisis management. It has been proven that the successful implementation of these imperatives is only possible with strategic planning, investment in innovation, digital literacy of staff, and the formation of an adaptive organisational culture. The authors emphasise that combining technological progress with human values creates the basis for sustainable development and competitiveness. This approach not only allows for maintaining efficiency in the post-pandemic era, but also ensures the long-term viability of the hospitality industry in conditions of global turbulence, establishing it as a flexible, innovative, and value-oriented system. It has been determined that the prospects for further research are related to a deeper analysis of the mechanisms for integrating innovative technologies into operational processes, assessing the effectiveness of implementing imperatives in various segments of the hospitality industry, and developing adaptive management strategies in the context of unpredictable crisis changes and a dynamic global environment.

Keywords: hospitality industry, digitalization, sustainable development, artificial intelligence, personalisation of services, environmental responsibility, crisis management, development imperatives.

JEL Classification: L83

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-17>

Постановка проблеми. Сучасна індустрія гостинності стикається з безпрецедентним набором викликів, що вимагає негайного перегляду усталених підходів до її функціонування. У контексті глобалізації, цифровізації, екологічної кризи та постпандемійного відновлення особливої актуальності набуває концепція стратегічних імперативів розвитку. Однак, попри зростаючу кількість досліджень, присвячених окремим аспектам цифрової трансформації, сталого розвитку чи персоналізації обслуговування, комплексне розуміння імперативів як категоричних вимог до трансформації індустрії досі залишається фрагментарним. Це зумовлює наукову потребу у систематизації ключових детермінант, які мають стати основою стратегічного бачення розвитку галузі в умовах нової реальності.

Наявна теоретична база ще недостатньо відображає динаміку взаємозв'язку між технологічними, соціальними, екологічними й організаційними змінами, що відбуваються в індустрії гостинності. Відсутність уніфікованого підходу до осмислення поняття «імператив» у контексті глобальної гостинності ускладнює формування цілісної стратегії адаптації підприємств до мінливого середовища. Саме тому постає потреба у глибшому аналізі сутності імперативів, їх типізації та виявленні пріоритетів для практичного впровадження за умов невизначеності. Такий підхід дозволить сформувати науково обґрунтовану основу для розроблення ефективних моделей управління розвитком індустрії у довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасних наукових джерел і публікацій свідчить про комплексний і міждисциплінарний підхід авторів до розгляду імперативів розвитку індустрії гостинності. Зокрема, праці українських науковців Охріменко А. Г. [1] та Шпильової Ю. Б. й Лільної М. В. [2] акцентують увагу на теоретичних

аспектах імперативів розвитку національної економіки загалом і сфери туризму зокрема, закладаючи концептуальні основи для подальшого аналізу трансформаційних процесів у сфері гостинності. Ці дослідження наголошують на ролі стратегічного планування та імперативного мислення як детермінант ефективного розвитку. Іноземні джерела становлять ядро теоретичної бази дослідження, зосереджуючись на питаннях цифрової трансформації, сталості, компетентностей та адаптації до умов пандемії. Наприклад, роботи Bekele H. et al. [3], Busulwa R. et al. [4], Nikopoulou M. et al. [5], Peng X. et al. [6] забезпечують глибоке розуміння технологічних та організаційних змін, що є визначальними для конкурентоспроможності сфери гостинності. Дослідження Elkhwesky Z. et al. [7] і Pillai S. G. et al. [8] доповнюють картину, аналізуючи вплив глобальної пандемії COVID-19 на переосмислення операційних моделей та сталих практик. Узагальнюючи результати огляду наукових джерел, можна дійти висновку, що імперативи розвитку індустрії гостинності розглядаються як у межах національних економічних контекстів, так і в глобальній перспективі. Поєднання вітчизняних теоретичних напрацювань з результатами прикладних зарубіжних досліджень створює цілісну аналітичну платформу для глибшого розуміння динаміки галузі. Це дозволяє не лише фіксувати актуальні тенденції, а й формулювати стратегічні орієнтири для подальших наукових пошуків і практичних рішень у сфері гостинності.

Постановка завдання. Мета статті – дослідити ключові імперативи розвитку сучасної індустрії гостинності за умов глобалізації, цифрової трансформації та постпандемічних викликів, роблячи акцент на стратегічній інтеграції технологічних інновацій, екологічної сталості, персоналізації

обслуговування та організаційної адаптивності як основних чинників конкурентоспроможності галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному глобалізованому світі індустрія гостинності переживає епоху безпрецедентних трансформацій, які кардинально переосмислюють традиційні підходи до обслуговування, управління та взаємодії з клієнтами. Ці зміни відбуваються під впливом множини факторів, починаючи від технологічних інновацій та екологічних викликів і закінчуючи соціально-економічними зрушеннями, що потребують формування нових стратегічних імперативів для забезпечення сталого розвитку галузі.

Глобальна пандемія COVID-19 стала каталізатором кардинальних змін у секторі гостинності, прискоривши процеси цифрової трансформації та змусивши галузь переосмислити свої фундаментальні принципи. Питання сталості стають щораз важливішими в секторі гостинності під час кризових періодів, таких як COVID-19 та постпандемічний час [7]. Цей виклик не лише продемонстрував вразливість традиційних бізнес-моделей, але й створив унікальні можливості для впровадження інноваційних підходів до управління готельними та ресторанными закладами.

Термін «імператив» походить від лат. «imperatīvus» – владний, наказовий; вимога, наказ, закон. Словник української мови трактує імператив як беззастережну, категоричну вимогу; веління, наказ [9, с. 20].

У словнику «Merriam-Webster» імператив визначається як:

- те, що виражає волю і впливає на поведінку іншого;
- те, що виражає блага, вмовляння, необхідність;
- те, що має можливість стримувати, контролювати [10].

Цей термін особливо часто використовують у філософських дискусіях. Зокрема, Іммануїл Кант у своїй праці «Критика чистого розуму» розглядав імператив як загальний моральний закон, який він поділяв на два типи: гіпотетичний та категоричний. Головна різниця між ними полягає в тому, що гіпотетичний імператив залежить від певних умов, тоді як категоричний є абсолютним і не потребує жодних передумов для реалізації [11]. Більшість філософів поділяє подібне розуміння цього поняття. У багатьох філософських словниках імператив тлумачиться як принцип, що має форму беззаперечно-го обов'язку й ґрунтується на глибоких етичних і моральних переконаннях. Саме тому він забезпечує особливу дієвість формалізованих моральних або етичних норм у суспільстві [2]. У цьому полягає ключова відмінність імперативу від інших формальних або неформальних соціальних норм.

Одним із найбільш значущих імперативів розвитку сучасної індустрії гостинності є цифрова трансформація, яка охоплює всі аспекти операційної діяльності – від бронювання і реєстрації до персоналізованого обслуговування та управління ресурсами. Цифрова трансформація стає щораз

важливішою для готельних компаній з метою покращення клієнтського досвіду та отримання конкурентних переваг [6]. Впровадження штучного інтелекту, Інтернету речей, блокчейн-технологій та інших цифрових інструментів дозволяє не лише автоматизувати рутинні процеси, але й створювати персоналізований досвід для кожного гостя, що стає критично важливим фактором конкурентоспроможності в сучасному ринковому середовищі.

Особливої уваги заслуговує роль штучного інтелекту та машинного навчання в трансформації індустрії гостинності. Ці технології дозволяють аналізувати величезні масиви даних про поведінку гостей, їхні переваги та потреби, що створює можливість для прогнозування попиту, оптимізації цінкових стратегій та персоналізації послуг. Використання чат-ботів та віртуальних асистентів не лише підвищує ефективність обслуговування, але й забезпечує цілодобову доступність сервісу, що особливо важливо в умовах глобального характеру індустрії.

Паралельно з цифровізацією надзвичайно важливим імперативом розвитку є забезпечення екологічної сталості. Цифрова трансформація є життєво важливою для готелів із метою підвищення ефективності використання енергії, зменшення відходів, забезпечення безпаперових операцій та економії води [3]. Сучасні споживачі щораз більше усвідомлюють необхідність відповідального ставлення до навколишнього середовища та активно обирають заклади, які демонструють прихильність до принципів сталого розвитку. Це створює потужний стимул для готелів і ресторанів до впровадження екологічних ініціатив – від використання відновлюваних джерел енергії до мінімізації харчових відходів і впровадження програм перероблення відходів.

Технологічні рішення теж відіграють важливу роль у досягненні цілей екологічної сталості. Розумні системи управління енергоспоживанням, автоматизовані системи контролю температури та освітлення, а також цифрові платформи для моніторингу екологічних показників дозволяють значно знизити негативний вплив на довкілля при одночасному підвищенні операційної ефективності. Окрім цього, цифрові технології сприяють скороченню використання паперу через впровадження електронних систем реєстрації, цифрових меню та безконтактних платіжних рішень.

Важливим аспектом розвитку глобальної гостинності є гарантування безпеки та гігієни, що набуло особливої актуальності після пандемії COVID-19. Гігієна та чистота готелів посіли центральне місце у плані відновлення під час COVID-19 [8]. Підвищені стандарти санітарії та безпеки стали не просто тимчасовою необхідністю, а постійною вимогою сучасних мандрівників. Це потребує кардинального перегляду протоколів прибирання, впровадження безконтактних технологій і створення систем моніторингу якості повітря.

Глобалізація та культурна різноманітність створюють додаткові виклики та можливості для індустрії гостинності. Заклади мають бути готові до

обслуговування гостей із різних культурних середовищ, що потребує не лише мовної підготовки персоналу, але й глибокого розуміння культурних особливостей, харчових обмежень та релігійних вимог. Це особливо актуально для міжнародних готельних мереж, які працюють у різних регіонах світу та мають адаптувати свої послуги до місцевих умов, зберігаючи водночас глобальні стандарти якості.

Розвиток мобільних технологій і зміна поведінкових патернів споживачів також формують нові імперативи для галузі. Сучасні мандрівники очікують можливості мобільного бронювання, онлайн-реєстрації, цифрових ключів та безконтактних платежів. Це вимагає від закладів гостинності інвестицій у розроблення мобільних додатків та інтеграцію інноваційних рішень, які забезпечують швидкий і зручний доступ до послуг. Крім того, адаптація до цифрових очікувань користувачів передбачає не лише технічні оновлення, а й трансформацію всієї моделі взаємодії з клієнтом – від персоналізованих пропозицій до систем зворотного зв'язку в реальному часі, що сприяє підвищенню лояльності та конкурентоспроможності на глобальному ринку. Відтак, персоналізація послуг є ще одним критично важливим імперативом розвитку індустрії гостинності. Сучасні гості очікують не просто стандартного обслуговування, а унікального досвіду, адаптованого до їхніх індивідуальних потреб та переваг. Це вимагає від закладів гостинності глибокого розуміння своїх клієнтів, що досягається через аналіз даних, впровадження програм лояльності та використання передових CRM-систем. Особливого значення в цифрову епоху набуває управління репутацією, оскільки онлайн-відгуки та соціальні мережі можуть миттєво вплинути на сприйняття бренду. Заклади мають активно моніторити свою онлайн-репутацію, швидко реагувати на відгуки клієнтів та використовувати цифрові канали для просування власних послуг. Це потребує розвитку компетенцій у сфері цифрового маркетингу та управління соціальними мережами.

Детермінанти цифрової трансформації в індустрії гостинності охоплюють технологічні, організаційні й екологічні драйвери [5]. Організаційні зміни відіграють не менш важливу роль, ніж технологічні інновації. Впровадження нових технологій вимагає перебудови внутрішніх процесів, навчання персоналу та зміни корпоративної культури. Лідерство та стратегічне бачення керівництва є критично важливими для успішної трансформації організації. Розвиток людських ресурсів стає одним із ключових імперативів у контексті цифрової трансформації [4]. Цифрова трансформація вимагає від організацій гостинності та туризму розвитку та підтримки цифрових бізнес-можливостей. Персонал мусить мати не лише традиційні навички обслуговування, але й цифрову грамотність, здатність працювати з новими технологіями та адаптуватися до швидких змін. Це потребує систематичних інвестицій у навчання та розвиток співробітників, створення програм підвищення кваліфікації та залучення талантів із відповідними компетенціями.

Економічна ефективність залишається фундаментальним імперативом для будь-якого бізнесу, включаючи індустрію гостинності. Однак за сучасних умов досягнення прибутковості вимагає інноваційних підходів до управління витратами, оптимізації операційних процесів та максимізації доходів. Цифрові технології відкривають нові можливості для управління доходами через динамічне ціноутворення, прогнозування попиту та оптимізацію розподілу ресурсів.

Міжнародна співпраця та партнерства стають щораз важливішими в умовах глобалізації індустрії гостинності. Створення стратегічних альянсів, участь у міжнародних готельних мережах та розвиток кроскультурних компетенцій дозволяють закладам розширювати свій ринковий вплив та отримувати доступ до нових сегментів клієнтів. Це особливо актуально для малих та середніх підприємств, які можуть використовувати партнерства для досягнення економії від масштабу та доступу до передових технологій.

Регуляторні та правові аспекти також формують важливі імперативи розвитку. Заклади гостинності мають відповідати численним національним та міжнародним стандартам, включаючи вимоги до безпеки, захисту персональних даних, екологічних стандартів та трудового законодавства. Це потребує постійного моніторингу змін у регуляторному середовищі та адаптації внутрішніх процесів відповідно до нових вимог. Дослідження в галузі показують зростаючий інтерес до питань сталого розвитку та їх інтеграції в бізнес-стратегії підприємств гостинності [6].

Інновації в харчуванні та напоях стають дедалі важливішим диференціатором для закладів гостинності. Тенденції до здорового харчування, веганських та вегетаріанських опцій, локальних та органічних продуктів формують нові вимоги до кулінарних програм. Заклади мають адаптувати свої меню до мінливих смаків споживачів, враховуючи водночас культурні особливості та дієтичні обмеження різних груп гостей.

Кризовий менеджмент та здатність до швидкої адаптації стали критично важливими компетенціями після досвіду пандемії. Заклади мають розробляти комплексні плани реагування на кризи, включаючи сценарії різного ступеня тяжкості та стратегії швидкого відновлення. Це охоплює диверсифікацію джерел доходів, створення резервних фондів та розвиток гнучких операційних моделей.

Майбутнє індустрії гостинності буде значною мірою визначатися здатністю підприємств інтегрувати всі ці імперативи у комплексну стратегію розвитку. Успішні організації будуть такими, що зможуть ефективно поєднати технологічні інновації з принципами сталості, персоналізованим обслуговуванням та організаційною гнучкістю. Водночас критично важливим є збереження людського аспекту гостинності, який залишається серцем індустрії незалежно від ступеня технологічного розвитку.

Отже, імперативи розвитку глобальної гостинності охоплюють широкий спектр взаємопов'язаних факторів – від технологічних інновацій

до екологічної відповідальності, від персоналізації послуг до організаційної трансформації. Успішна реалізація цих імперативів вимагає стратегічного підходу, значних інвестицій та готовності до постійних змін. Індустрія гостинності, яка зможе ефективно адаптуватися до цих викликів, матиме можливість не лише вижити за умов інтенсивної конкуренції, але й процвітати, створюючи цінність для всіх зацікавлених сторін.

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Сучасна індустрія гостинності перебуває у стані глибокої трансформації, де імперативи розвитку набувають визначального значення для формування конкурентних переваг і довгострокової життєздатності бізнесу. Цифровізація, екологічна сталість, персоналізація послуг, підвищення стандартів гігієни, розвиток людського капіталу та організаційна гнучкість – це не просто тренди, а «категоричні» вимоги до функціонування підприємств у новій реальності. Успішність закладів гостинності залежатиме від їхньої здатності інтегрувати ці імперативи в стратегічне управління, переосмислити взаємодію з клієнтами та активно впроваджувати інновації у всі аспекти діяльності підприємств індустрії гостинності.

У майбутньому, на наш погляд, індустрія гостинності зіштовхнеться з необхідністю не лише оперативно реагувати на зовнішні виклики, а й передбачати їх, формуючи проактивні моделі розвитку. Це вимагає багаторівневого підходу, де поєднання технологічного прогресу, етичних стандартів, культурної чутливості та соціальної відповідальності формуватиме нову парадигму глобальної гостинності. Отже, гнучкість, сталість і стратегічна зорієнтованість стануть ключовими чинниками, що визначатимуть успішність підприємств у динамічному, багатовекторному середовищі ХХІ століття.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з глибшим аналізом механізмів інтеграції інноваційних технологій в операційні процеси, оцінюванням ефективності реалізації імперативів у різних сегментах індустрії гостинності, а також розробленням адаптивних стратегій управління за умов непередбачуваних кризових змін і динамічного глобального середовища.

ЛІТЕРАТУРА

1. Охріменко А. Г. Імперативи розвитку національної туристичної системи. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 23 (1). С. 59-62. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/ohrimenko2.htm.
2. Шпильова Ю. Б., Ільїна М. В. Теоретичні основи формування імперативів економічного розвитку суспільства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 221-226. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/38.pdf.
3. Bekele H., Raj S., Singh A., Joshi M., Kajla T. Digital Transformation and Environmental

Sustainability in the Hospitality Industry: a Three-Wave Time-Lagged Examination. *Journal of Cleaner Production*. 2024. Vol. 484. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.144263>.

4. Busulwa R., Pickering M. E., Mao I. Digital Transformation and Hospitality Management Competencies: Toward an Integrative Framework. *International Journal of Hospitality Management*. 2022. Vol. 102 (4). URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103132>.

5. Nikopoulou M., Kourouthanassis P., Chasapi G., Pateli A., Mylonas N. Determinants of Digital Transformation in the Hospitality Industry: Technological, Organizational, and Environmental Drivers. *Sustainability*. Vol. 15 (3). URL: <https://doi.org/10.3390/su15032736>.

6. Peng X., Zhu J., Lee S., Zhou D., Song W., Ying T. Digital Transformation in the Hospitality Industry: a Bibliometric Review from 2000 to 2023. *International Journal of Hospitality Management*. 2024. Vol. 120. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103761>.

7. Elkhwesky Z., Elbayoumi Salem I., Varmus M., Ramkissoon H. Sustainable Practices in Hospitality Pre and Amid COVID-19 Pandemic: Looking Back for Moving Forward Post-COVID-19. *Sustainable Development*. 2022. Vol. 30 (5). pp. 1426-1448. URL: <https://doi.org/10.1002/sd.2304>.

8. Pillai S. G., Haldorai K., Seo W. S., Kim W. G. COVID-19 and Hospitality 5.0: Redefining Hospitality Operations. *International Journal of Hospitality Management*. 2021. Vol. 94 (3). URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102869>.

9. Словник української мови: в 11 т. / Інститут мовознавства ім. О. О. Потебні; редкол. Білодід І. К., Бурячок А. А., Доценко П. П. Київ: Наукова думка, 1973. Т. 4. 840 с.

10. Imperative / Merriam-Webster Dictionary. URL: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/imperative>.

11. Кант І. Критика чистого розуму. Київ: Юніверс, 2000. 504 с.

REFERENCES

1. Okhrimenko, A. H. (2017), Imperatyvy rozvytku natsionalnoyi turystychnoi systemy [Imperatives of Development of the National Tourism System], *Naukovy visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya: Ekonomika i menedzhment*, 23 (1), 59-62, available at: https://tourlib.net/statti_ukr/ohrimenko2.htm.
2. Shpyliova, Yu. B. and Ilina, M. V. (2017), Teoretychni osnovy formuvannia imperatyviv ekonomichnoho rozvytku suspilstva [Theoretic Principles Forming Imperatives of a Society's Economic Development], *Ekonomika i suspilstvo*, 9, 221-226, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/38.pdf.
3. Bekele, H., Raj, S., Singh, A., Joshi, M. and Kajla, T. (2024), Digital Transformation and Environmental Sustainability in the Hospitality Industry: a Three-Wave Time-Lagged Examination, *Journal of Cleaner Production*, 484, available at: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.144263>.

4. Busulwa, R., Pickering, M. E. and Mao, I. (2022), Digital Transformation and Hospitality Management Competencies: Toward an Integrative Framework, *International Journal of Hospitality Management*, 102 (4), available at: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103132>.

5. Nikopoulou, M., Kourouthanassis, P., Chasapi, G., Pateli, A. and Mylonas, N. (2023), Determinants of Digital Transformation in the Hospitality Industry: Technological, Organizational, and Environmental Drivers, *Sustainability*, 15 (3), available at: <https://doi.org/10.3390/su15032736>.

6. Peng, X., Zhu, J., Lee, S., Zhou, D., Song, W. and Ying, T. (2024), Digital Transformation in the Hospitality Industry: a Bibliometric Review from 2000 to 2023, *International Journal of Hospitality Management*, 120, available at: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103761>.

7. Elkhwesky, Z., Elbayoumi Salem, I., Varmus, M. and Ramkissoon, H. (2022), Sustainable Practices in Hospitality Pre and Amid COVID-19 Pandemic: Looking Back for Moving Forward Post-COVID-19, *Sustainable Development*, 30 (5), 1426-1448, available at: <https://doi.org/10.1002/sd.2304>.

8. Pillai, S. G., Haldorai, K., Seo, W. S. and Kim, W. G. (2021), COVID-19 and Hospitality 5.0: Redefining Hospitality Operations, *International Journal of Hospitality Management*, 94 (3), available at: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102869>.

9. Bilodid, I. K., Buryachok, A. A. and Dotsenko, P. P. (eds) (1973), *Slovnyk ukrainskoi movy* [Ukrainian Language Dictionary], Instytut movoznavstva im. O. O. Potebni, Naukova dumka, 4.

10. Imperative. Merriam-Webster Dictionary, available at: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/imperative>.

11. Kant, I. (2000), *Krytyka chystoho rozumu* [Critique of Pure Reason]. Kyiv, Yunivers.

Стаття надійшла: 08.10.2025

Стаття прийнята: 24.11.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025