

Чупир Олена Миколаївна

доктор економічних наук, професор,
 професор кафедри підприємництва, торгівлі та туристичного бізнесу,
 Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
 ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2560-894X>

КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦИФРОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ ЧЕРЕЗ ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОГО КОНТИНУУМУ СТІЙКОСТІ

У статті запропоновано авторську концепцію цифрового континууму стійкості, під яким розуміється сформований бізнесом цільовий простір безпечної та безперервної взаємодії з клієнтом, що базується на здатності системи миттєво адаптуватися до критичних змін середовища, забезпечуючи стабільність сервісу, захищеність і збереження довіри, чим досягається інтегральний стан захищеності, вільний від деструктивного впливу кризових факторів. Концепція реалізована у двох взаємопов'язаних моделях. Ієрархічна модель цифрової зрілості вибудовує логіку поетапного переходу від цифровізації через трансформацію до цифрової стійкості та континууму, де кінцевим результатом виступає репутаційний капітал. Модель ґрунтується на принципі іманентної стійкості: здатність протидіяти загрозам інтегрується в архітектуру перетворень, а не надбудовується як окремий захисний периметр. Клієнтоорієнтована стратегія, структурована у п'ять рівнів (контекст та виклики, ціннісне ядро, вектори трансформації, технологічний фундамент, очікуваний результат), об'єднаних логікою «виклик → ціннісна відповідь → операційна реалізація», розкриває операційний механізм досягнення стійкості. Обґрунтовано, що в умовах соціально-економічної турбулентності споживач трансформується у «контингент невиборчого споживання», чії потреби продиктовані виживанням, а не вибором, що вимагає переорієнтації управлінської логіки від короткострокового реагування на кризу до стратегічної капіталізації довіри. Запропонований концептуальний каркас забезпечує цілісне бачення цифрової стійкості підприємства – від інструментальної основи до репутаційного капіталу як найстійкішого активу бізнесу в умовах перманентної невизначеності. Наукова новизна полягає у введінні поняття «цифровий континуум стійкості» та розробці двох моделей його формування, що забезпечують цілісне бачення цифрової стійкості підприємства – від інструментальної основи до репутаційного капіталу як найстійкішого активу бізнесу в умовах перманентної невизначеності. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості адаптації запропонованого концептуального каркасу для підприємств сфери гостинності з метою підвищення їхньої стійкості в кризових умовах. Основні висновки дослідження свідчать про те, що формування цифрового континууму стійкості дозволяє підприємствам не просто виживати в умовах турбулентності, а формувати стійку конкурентну перевагу, засновану на безумовній надійності бренду та довгостроковій довірі споживача.

Ключові слова: цифрова стійкість, підприємства сфери гостинності, цифровий континуум стійкості, клієнтоорієнтована стратегія, репутаційний капітал, цифрова зрілість.

Постановка проблеми та її актуальність. Цифровізація сучасного бізнесу давно вийшла за межі простого впровадження окремих технологічних рішень. Для підприємств сфери гостинності, які функціонують в умовах нестабільності та перманентних зовнішніх загроз, постає необхідність не просто використовувати цифрові інструменти, а формувати цілісну систему, здатну забезпечувати безперервність операційної діяльності, адаптацію до кризових впливів та довгостроковий розвиток. Жодне підприємство сфери гостинності не може забезпечити своє виживання та розвиток лише за рахунок окремих цифрових інструментів чи розрізнених технологічних рішень. Наявність сучасного веб-сайту, системи онлайн-бронювання або навіть хмарного сервісу не створює автоматично захисного контуру, здатного протистояти комплексним кризовим

впливам. Саме тому дедалі більшої актуальності набуває не питання «які цифрові технології впровадити», а проблема «як вибудувати цілісну систему, яка забезпечуватиме безперервність операційної діяльності, адаптацію до кризових змін та довгостроковий стратегічний розвиток».

Формування такої системи неможливе без чіткої стратегії, яка б інтегрувала технологічну, організаційну та безпекову складові в єдиний механізм. Окремі елементи – резервні джерела живлення, дублювання каналів зв'язку, хмарне зберігання даних – є лише фрагментами загальної картини. Без їхнього узгодження в рамках єдиної архітектури, підпорядкованої стратегічним цілям, вони не створюють синергетичного ефекту, а лише імітують стійкість. Тому ключовим завданням для підприємств сфери гостинності стає не окреме



впровадження цифрових рішень, а розроблення цілісної стратегії забезпечення цифрової стійкості, яка б поєднувала технічну надійність, операційну гнучкість, безпеку персоналу та гостей, а також здатність до швидкого відновлення після кризових впливів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальність дослідження цифрової стійкості підприємств сфери гостинності в умовах соціально-економічної турбулентності підтверджується зростанням наукових праць із питань цифровізації, антикризового управління та стійкості бізнесу, висвітлених у роботах таких науковців, як: Бондар С. В. [1], Буга О. Р. [3], Грем Л. Д. [16], Гринько Т. В. [2], Заяць А. І. [3], Коккіну А. [18], Павленчик Н. Ф. [6], Румянцева І. Б. [7], Стецяк О. Б. [9], Шкуропадська Д. [15], Уллах І. [19], Фан Д. С. [17] та ін. Незважаючи на значний науковий інтерес до питань цифровізації та стійкості підприємств, у контексті сфери гостинності недостатньо дослідженими залишаються стратегічні підходи до забезпечення цифрової стійкості, що враховують трансформацію потреб споживача в кризі, а також операційні механізми адаптації бізнес-процесів до зовнішніх викликів та забезпечення безперервності ключових сервісів при обмежених ресурсах, що зумовлює необхідність розроблення відповідних стратегічних підходів.

Метою роботи є концептуалізація забезпечення цифрової стійкості підприємства сфери гостинності через формування континууму стійкості – системної моделі, що інтегрує ключові детермінанти, етапи цифрової зрілості та механізми адаптації до кризових впливів, забезпечуючи безперервність функціонування та стратегічний розвиток закладу в умовах перманентної нестабільності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні наукові розвідки підтверджують, що цифровізація є важливим чинником зміцнення стійкості підприємств сфери гостинності. Теоретичне підґрунтя цифрової стійкості підприємств сфери гостинності формують праці як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Серед зарубіжних дослідників слід відзначити Коккіну А. та ін., які доводять, що розвиток аналітичних спроможностей даних дозволяє готелям підвищувати організаційну стійкість через інвестування у цифрові інструменти та адаптацію інфраструктури для швидкого прийняття рішень [18]. Уллах І. та ін. досліджують вплив цифрового трансформаційного лідерства та цифрової організаційної культури на стійкість готельного бізнесу, наголошуючи на важливості проактивної поведінки персоналу [19]. Грем Л. Д., Сасраку-Нікуей Б. К. аналізують конвергенцію штучного інтелекту, інтернету речей, роботики, хмарних технологій та блокчейну як ключових драйверів цифрової стійкості та сервісних інновацій [16]. Фан Д. С. та ін. узагальнюють стратегії стійкості та адаптації підприємств туризму й гостинності в умовах глобальних викликів, акцентуючи увагу на необхідності тактично гнучких управлінських підходів [17].

Вітчизняні дослідники також зробили вагомий внесок у розвиток проблематики. Гринько Т. В., Гвінішвілі Т. З., Каліберда М. С. обґрунтовують необхідність стратегічного управління підприємством в умовах цифрової економіки [2]. Бондар С. В. доводить, що формування стратегії цифровізації готельного бізнесу є визначальним фактором його конкурентоспроможності [1]. Румянцева І. Б., Мендела І. Я. аналізують виклики функціонування готельної індустрії України в умовах воєнного часу [7]. Стецяк О. Б. визначає цифрову стійкість як інтегральну характеристику, що охоплює технічну, операційну та економічну складові [9]. Шкуропадська Д. та ін. розглядають цифрову стійкість на макрорівні, що дозволяє екстраполювати даний підхід на рівень окремого підприємства [15]. Заяць А. І., Буга О. Р. акцентують увагу на ролі цифрових інновацій (хмарних сервісів, штучного інтелекту, аналітики великих даних) як базису для забезпечення стабільного функціонування підприємств в умовах турбулентності [3]. Павленчик Н. Ф. та ін. досліджують цифрову модернізацію підприємств індустрії гостинності з акцентом на ключові кейси та економічні ефекти [6]. Таким чином, незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених окремим аспектам цифровізації та стійкості, комплексний підхід, який би інтегрував технологічну, організаційну та безпекову складові в єдину систему, відсутній, що й зумовлює необхідність концептуалізації цифрової стійкості, запропонованої в межах даного дослідження.

Запропонована автором модель «Ієрархія цифрової зрілості підприємства сфери гостинності та взаємозв'язок ключових понять» (рис. 1) усуває термінологічну плутанину, вибудовуючи логіку забезпечення стійкості не як сукупність окремих технологічних рішень, а як системну ієрархію, що охоплює всі рівні діяльності підприємства – від інструментальної основи до стратегічного активу. У її фундамент закладено принцип нерозривної цілісності технологій, безпеки та довіри, що пронизує всі бізнес-процеси.

Представлена ієрархія орієнтує трансформаційні зусилля на досягнення системної стійкості, що формує якісно інший тип активу – репутаційну незламність, яка в умовах невизначеності цінується вище за будь-яку операційну швидкість. Для готелю чи ресторану це означає, що здатність зберегти доступність сервісів під час кризи стає потужнішим фактором лояльності, ніж швидкість виконання стандартних операцій у звичайний час.

Ієрархічна модель цифрової зрілості вибудовує логіку послідовного нарощення стійкості: від початкового етапу цифровізації через якісну трансформацію бізнес-архітектури до досягнення цифрового континууму як цільового простору безпечної взаємодії з клієнтом. Кожен рівень такої конструкції виступає необхідною передумовою для переходу до наступного, що забезпечує поступальне накопичення цінності та вихід на найвищу форму стратегічного активу – репутаційний капітал.

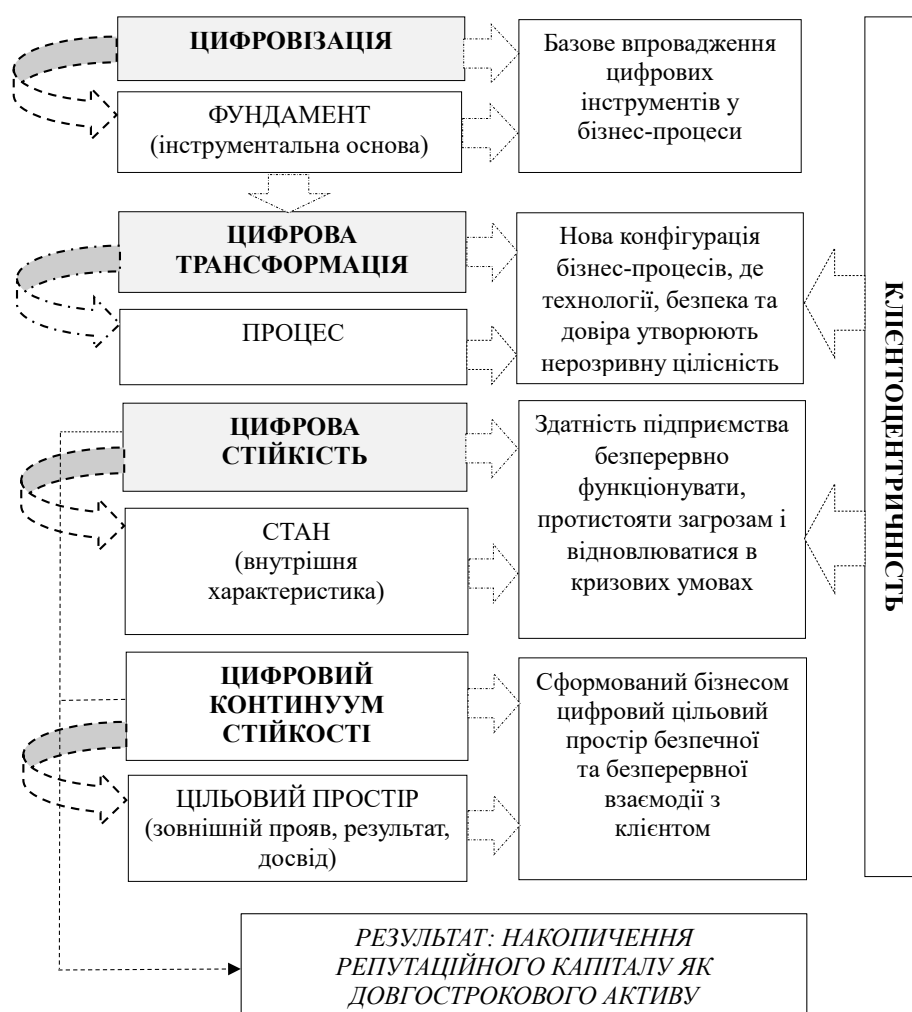


Рисунок 1 – Ієрархія цифрової зрілості підприємства сфери гостинності та взаємозв'язок ключових понять

Джерело: розроблено автором

Модель ґрунтується на принципі іманентної стійкості, відповідно до якого здатність системи протидіяти загрозам інтегрується безпосередньо в архітектуру цифрових перетворень, а не надбудовується як окремий захисний периметр. Запропонована ієрархія інтерпретує цифровий розвиток підприємства як поетапну трансформацію технічних ресурсів у стратегічну цінність, де стійкість виступає головним цільовим орієнтиром перетворень. У межах запропонованої моделі цифрова трансформація постає як процес якісного оновлення бізнес-архітектури та управлінських підходів, кінцевим результатом якого виступає цифрова стійкість підприємства – його здатність зберігати функціональну цілісність, оперативно адаптуватися до зовнішніх загроз і гарантувати безперервність діяльності в умовах кризи.

Ієрархія цифрової зрілості підприємства вибудовує вертикальну структуру детермінантів, розкриваючи поступову конвертацію технічних можливостей у стратегічну цінність. Базовим рівнем виступає цифровізація як інструментальний фундамент – впровадження

цифрових технологій у бізнес-процеси. Поглиблення такої здатності уможливує формування континууму стійкості – середовища, що забезпечує довготривалу безперервну взаємодію з клієнтом і трансформує результати цифрових перетворень у накопичення репутаційного капіталу. Для сфери гостинності континуум стійкості набуває конкретного виміру: безперебійна робота систем бронювання, цілодобова доступність сервісів для гостей, збереження персональних даних клієнтів і миттєве відновлення обслуговування після будь-яких збоїв. Саме такі фактори формують відчуття надійності бренду в свідомості споживача. Логічним завершенням ієрархії виступає накопичення репутаційного капіталу, що обґрунтовує тезу: ефективність цифрових перетворень має вимірюватися не стільки короткостроковими операційними показниками, скільки довгостроковим активом довіри. Репутаційна незламність бізнесу базується не на маркетингових обіцянках, а на безумовній впевненості споживача в стабільності та доступності бренду за будь-яких обставин. Якщо підприємство спроможне утримувати цифровий

континуум, воно автоматично конвертує свою технічну надійність у довіру – фінальний індикатор ефективності всієї системи.

Логіка побудови моделі ґрунтується на узагальненні сучасних аналітичних даних, які засвідчують закономірний рух від технологічного оснащення до формування капіталу довіри. Так, рівень 1 (цифровізація як інфраструктурна основа) підтверджується тим, що понад 85% вітчизняних підприємств упровадили хмарні рішення, що свідчить про необхідність базової цифрової готовності як передумови подальшого нарощення стійкості [8, 13, 14]. Рівень 2 (адаптивна трансформація в умовах розривів) обґрунтовується аналізом динаміки кіберзагроз та інфраструктурних дефіцитів [10, 19], що доводить доцільність переходу до контекстно-детермінованої моделі, здатної нівелювати енергетичні та кадрові ризики. Рівень 3 (формування цифрового континууму стійкості) масштабує підхід, запропонований у доповіді [12] щодо «цифрової безперервності держави», до рівня мікроекономічних систем, створюючи цілісний простір безпеки, де клієнт не відчуває впливу зовнішніх криз. Рівень 4 (капіталізація репутації як стратегічний результат) знаходить емпіричне підтвердження в дослідженні [11], згідно з яким «цифрова довіра» стала ключовим фактором вибору споживача, що доводить: фінальною метою трансформації є акумульований репутаційний капітал, який конвертує технологічну стійкість у ринкову вартість бренду.

Інтегрований у схему вектор клієнтоцентричності набуває у сфері гостинності особливого значення: стійкість системи стає визначальним чинником утримання гостя в умовах турбулентного середовища. Для готелів, ресторанів і туристичних операторів здатність зберігати безперервність сервісу безпосередньо конвертується в репутаційний капітал і довгострокову лояльність. Запропонована модель вибудовує цілісну логіку цифрового розвитку – від технологічного фундаменту до репутаційної незламності, що робить її концептуально завершеною та практично значущою для підприємств індустрії гостинності впорядковує термінологічне поле та визначає вектор розвитку від інструментів до активів. Таким чином, перша модель ідентифікує рівневі детермінанти цифрової стійкості, демонструючи, що кожен попередній рівень виступає необхідною передумовою для досягнення наступного. Проте реалізація даної ієрархії в умовах воєнних загроз потребує конкретних інструментів адаптації, які систематизовані в другій моделі.

Традиційний підхід до визначення детермінант цифрової стійкості, що обмежується лише технічними та фінансовими чинниками, є недостатнім у кризових умовах. Запропонована авторська модель розширює цей перелік, вводячи ієрархію цифрової зрілості, де ключовою детермінантою виступає здатність підприємства формувати цифровий континуум стійкості, що дозволяє перенести фокус з короткострокового виживання на накопичення репутаційного капіталу, який

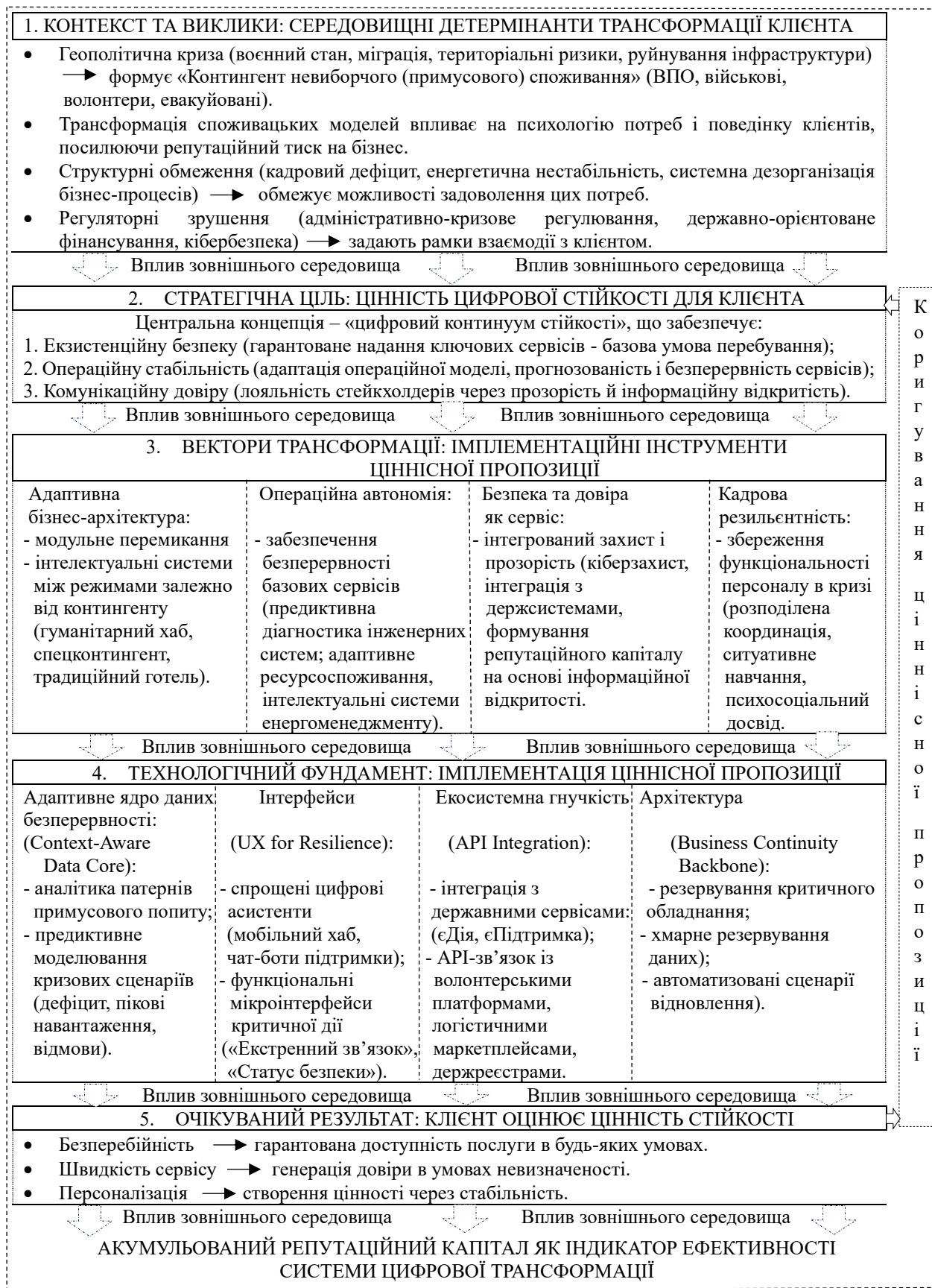
стає вирішальним фактором стійкості бізнесу в довгостроковій перспективі. Такий підхід розглядає модель як методологічний каркас, що пояснює, як бізнес нівелює ризики через управління детермінантами. Визначена ієрархія закладає лише структурно-логічний каркас трансформації, де кінцевою метою є накопичення репутаційного капіталу. Проте перехід від теоретичного рівня «цифрової стійкості» до фактичного стану «цифрового континууму» потребує розробки конкретного операційного механізму.

Зазначений механізм реалізується через другу розроблену концептуальну модель - клієнтоорієнтовану стратегію забезпечення цифрової стійкості підприємства сфери гостинності (рис. 2), яка, базуючись на методології контекстно-детермінованої трансформації, дозволяє адаптувати функціональні параметри бізнесу до галузевих ризиків та екзогенних викликів.

Контекстно-орієнтований інструментарій реагування деталізує способи адаптації до зовнішніх викликів, пропонуючи систематизацію дій за трьома напрямками: адаптація операційних процесів до умов кризи, підтримання безперервності ключових сервісів в умовах обмежених ресурсів, а також вбудовування безпекових рішень безпосередньо в архітектуру цифрових систем. У межах клієнтоорієнтованої стратегії забезпечення стійкості реалізація даного інструментарію уможливує формування цифрового континууму стійкості – особливого цільового простору, в якому безпека та безперервність клієнтської взаємодії іманентно вбудовані в архітектуру цифрових сервісів. Розроблена концепція переорієнтовує управлінську логіку: від короткострокового реагування на кризові явища до стратегічної капіталізації довіри, де цифрова стійкість постає не тимчасовим захисним механізмом, а фундаментальною конкурентною перевагою, що забезпечує лідерство підприємства в умовах перманентної невизначеності.

У межах дослідження запропонована модель базується на авторській концепції «цифрового континууму стійкості», під яким розуміється сформований бізнесом цільовий простір безпечної та безперервної взаємодії з клієнтом, що базується на здатності системи миттєво адаптуватися до критичних змін середовища, забезпечуючи стабільність сервісу, захищеність і збереження довіри, чим досягається інтегральний стан захищеності, вільний від деструктивного впливу кризових факторів. Теоретико-методологічне підґрунтя розробленої клієнтоорієнтованої стратегії базується на еволюційній трансформації концепції цифрового маркетингу.

Фундаментальним базисом дослідження виступають положення, викладені у роботі [5], де цифровізація розглядається як інструмент створення якісного клієнтського досвіду (UX) та персоналізації взаємодії. Поділяючи погляд автора на домінуючу роль цифрових технологій у формуванні споживчої лояльності, ми пропонуємо адаптувати ці засади до умов критичної нестабільності. Враховуючи новітні виклики воєнного



К
о
р
и
г
у
в
а
н
н
я
ц
і
н
н
і
с
н
о
ї
п
р
о
п
о
з
и
ц
і
ї

Рисунок 2 – Клієнтоорієнтована стратегія забезпечення цифрової стійкості підприємств сфери гостинності

Джерело: розроблено автором

стану, висвітлені у працях [4], де акцент зміщується на маркетинг стосунків та соціальну відповідальність, у нашій стратегії здійснено перехід від парадигми «маркетингу комфорту» до парадигми «маркетингу життєстійкості». На відміну від класичного підходу, де персоналізація є засобом стимулювання збуту, у межах запропонованої моделі вона трансформується у механізм забезпечення екзистенційної безпеки та операційної автономії споживача. Таким чином, цифрова інфраструктура підприємства сфери гостинності перетворюється з каналу комунікації на гарант безперервності сервісу, що є ключовим індикатором формування акумульованого репутаційного капіталу в умовах високої невизначеності.

Ідентифікація воєнних загроз та аналіз зовнішніх детермінант є лише початковим етапом дослідження проблеми. Рух від констатації цих чинників до реального втілення стратегічних орієнтирів бізнесу вимагає якісного оновлення підходів до забезпечення цифрової стійкості. Розроблена в межах дослідження концептуалізація забезпечення цифрової стійкості пропонує не точкове технологічне оснащення, а творення цілісного цифрового континууму. Саме така логіка дозволяє усунути інфраструктурні розриви та досягти безперервності клієнтського досвіду, що стає вирішальним чинником утримання ринкових позицій підприємствами індустрії гостинності.

У межах даної моделі архітектура стратегії визначається аналізом глибинної зміни природи споживача в умовах кризи середовищної цілісності, що вводить авторське поняття «цифровий континуум стійкості». Контекстно-орієнтована модель цифрової стійкості для підприємств сфери гостинності розкриває функціональні детермінанти з урахуванням галузевої специфіки та зовнішніх викликів. Вона являє собою операційну дорожню карту, що візуалізує механізм реалізації цифрової стійкості через конкретні інструменти та реакцію на детермінанти середовища. Модель структурована у п'ять взаємозалежних рівнів, зв'язок між якими забезпечується логікою «виклик → ціннісна відповідь → операційна реалізація».

Перший рівень – рівень контексту та викликів – є ключовим пунктом, бо стратегія стійкості починається не з технологій, а з усвідомлення, що клієнт більше не керується мотивацією відпочинку чи ділової ефективності, а потребою у фізичній та психологічній безпеці. Рівень контексту визначає не просто зовнішні фактори, а середовищні детермінанти, які кардинально перевизначають суб'єкта ринку: звичайний турист трансформується у «контингент невиборчого (примусового) споживання». Війна сформувала новий специфічний сегмент споживача – «примусового» (ВПО, військові, волонтери), чії потреби продиктовані виживанням, а не вибором. Кадровий колапс та енергодефіцит змушують бізнес надавати не сервіс, а послугу виживання.

На другому рівні, що є ціннісним ядром, аксіологічною віссю, нерухою точкою, навколо якої обертаються всі наступні операційні рішення, формулюється

цифрова цінність стійкості, яка є безпосередньою реакцією на виклики контексту, так звана, триєдина гарантія: безпека як сервіс – технологічна та фізична гарантія захисту, прогнозованість у хаосі – можливість планувати базові життєві процеси в умовах зовнішньої невизначеності, довіра за замовчуванням – прозорість комунікацій та дій, що зменшує психологічне навантаження.

У кризовому середовищі безпека, стабільність і довіра утворюють нерозривну цілісність – єдиний потік захисного простору для клієнта, що зміщує фокус із традиційного продукту на «цифровий континуум стійкості», де визначальними критеріями вибору стають гарантії безпеки та безперервності. Відтак умовою існування самого бізнесу стає його здатність інтегрувати такі гарантії в операційну модель, перетворюючи виживання на послугу.

Вектори трансформації (операційні інтерфейси) є не окремими процесами, а інтерфейсом доставки цінності з ядра до кінцевого споживача: адаптивна архітектура – механізм швидкого переналаштування бізнес-логіки під конкретний тип контингенту, операційна автономія – інженерна основа для гарантії безперервності сервісів, безпека та довіра – інструментарій формування капіталу довіри, управління талантами – людський фактор як носій та передавач цінності стійкості. Імплементация систем адаптивного енергоменеджменту забезпечує безперервність бізнес-процесів незалежно від зовнішніх загроз, мінімізуючи залежність від централізованої інфраструктури.

Четвертий рівень є технологічним ядром, що виступає не просто набором ІТ-рішень, а цифровим каркасом «живучості», де кожен компонент відповідає за реалізацію конкретного вектора: Data Core аналізує потреби «невиборчого споживача», інтерфейси мінімізують когнітивне навантаження, екосистемна інтеграція забезпечує безперервність постачання та комунікації, архітектура безперервності – апаратне та програмне забезпечення «живучості». Використання контекстно-орієнтованих даних дозволяє моделювати кризові сценарії, переводячи систему з режиму реактивного реагування у площину попереджувальної адаптації. Синхронізація з державними цифровими платформами (наприклад, «Дія») та волонтерськими хабами формує наскрізний контур підтримки, де клієнт отримує безшовний доступ до критичних сервісів.

Фінальний рівень демонструє трансформацію споживача з пасивного об'єкта впливу кризи в активний вузол кризового реагування, що досягається через закриття циклу «виклик → цінність → оцінка»: коли клієнт відчуває реалізацію гарантії безпеки, прогнозованості та довіри, він формує емоційний зв'язок, який перетворюється на лояльність у довгостроковій перспективі.

Гарантована безперервність сервісу в кризі формує найстійкіший актив бізнесу – довіру, що конвертується у довгострокову лояльність. Модель функціонує як динамічна система: клієнтський досвід через

зворотний зв'язок постійно коригує стратегічні цілі, забезпечуючи самоналаштування бізнесу під актуальні загрози в реальному часі.

Ключовий момент запропонованої моделі полягає в тому, що клієнт з його трансформованими потребами виступає незмінним системоутворюючим центром, навколо якого вибудовуються операційні, технологічні та управлінські рішення, втілюючи цінність стійкості. Така постановка питання перетворює цифровізацію з інструменту оптимізації витрат на інструмент збереження соціального капіталу в екстремальних умовах. Споживач в умовах екзистенційної кризи припиняє бути «клієнтом» в економічному сенсі і перетворюється на «контингент виживання», що свідчить не про зміну переваг, а про зміну онтологічного статусу. Звичайні бізнес-моделі базуються на парадигмі «наявність вибору», коли клієнт обирає між варіантами, керуючись співвідношенням ціни, якості та емоційної вигоди. Вся цифрова трансформація індустрії була орієнтована на прискорення та персоналізацію даного вибору. Підприємство перетворюється з пасивного об'єкта впливу загроз на активний стабілізаційний інтерфейс між хаотичним середовищем і клієнтом. Отже, в умовах геополітичної кризи та енергетичної нестабільності безперебійність сервісу трансформується з конкурентної переваги на базову умову існування бізнесу, оскільки саме гарантована здатність системи функціонувати визначає рівень довіри стейкхолдерів. Реалізація такої ціннісної пропозиції можлива лише за умови синергії адаптивної IT-архітектури та кадрової стійкості, де технологічна автономія підкріплюється психосоціальною підтримкою персоналу. Ключовою властивістю моделі є адаптивний контур зворотного зв'язку, що поєднує клієнтський досвід зі стратегічною ціллю через взаємодію із зовнішнім середовищем. Пунктирна лінія на схемі фіксує цей інформаційний зв'язок, який перетворює статичну структуру на динамічну систему, здатну до самоналаштування. Така архітектура формує «інтелект» бізнесу – здатність навчатися на кризах, коригуючи цільові орієнтири відповідно до реальної оцінки клієнтом цінності стійкості.

Якщо перша модель (рис. 1) дає відповідь на питання «Що?» є ціллю розвитку, то друга модель (рис. 2) розкриває «Як?» саме ця ціль досягається через адаптацію бізнес-архітектури до потреб клієнта в умовах кризи. Разом вони утворюють цілісний концептуальний каркас, який дозволяє: ідентифікувати ключові детермінанти цифрової стійкості; простежити причинно-наслідкові зв'язки між ними; адаптувати загальні принципи до реалій індустрії гостинності; обґрунтувати перехід від технологічних рішень до репутаційного капіталу як кінцевого індикатора ефективності. Зв'язок між моделями реалізується через категорію цифрового континууму: у першій моделі він виступає як цільовий стан зрілості, а у другій – як процесний простір, що формується за допомогою конкретних векторів: адаптивного ядра даних, операційної автономії та безпеки як сервісу. Таким чином,

стратегія (рис. 2) стає інструментальним наповненням ієрархії (рис. 1), перетворюючи технологічну модернізацію на реальний репутаційний актив. Отже, запропонований концептуальний каркас забезпечує цілісне бачення цифрового розвитку підприємства сфери гостинності – від інструментальної основи до стратегічного результату, де кінцевою метою виступає не операційна ефективність, а довгострокова довіра споживача, акумульована у репутаційний капітал. Такий підхід дозволяє підприємствам індустрії гостинності не просто виживати в умовах турбулентності, а формувати стійку конкурентну перевагу, засновану на безумовній надійності бренду.

Висновки. Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що запропонована концептуалізація забезпечення цифрової стійкості на основі двох взаємопов'язаних моделей дозволяє подолати наявні теоретичні прогалини. По-перше, розроблена ієрархічна модель цифрової зрілості (рис. 1) встановлює логіку поетапного цифрового розвитку підприємства від базової цифровізації до цифрового континууму стійкості, ключовим результатом чого є накопичення репутаційного капіталу як довгострокового нематеріального активу, що конвертує технічну надійність бізнесу в довіру споживача. По-друге, запропонована клієнтоорієнтована стратегія (рис. 2) розкриває операційний механізм досягнення визначеної цілі. Якщо перша модель відповідає на питання «Що?» (цільовий орієнтир), то друга – на питання «Як?» (спосіб досягнення через адаптацію бізнес-архітектури до потреб клієнта в умовах кризи). Стратегія структурована у п'ять взаємозалежних рівнів, зв'язок між якими забезпечується логікою «виклик → ціннісна відповідь → операційна реалізація», що дозволяє системно інтегрувати технологічну, операційну та безпекову складові в єдиний механізм безперервної взаємодії з клієнтом. По-третє, ключовою властивістю запропонованого підходу є визнання клієнта з його трансформованими потребами системоутворюючим центром, навколо якого вибудовуються всі операційні, технологічні та управлінські рішення. В умовах соціально-економічної турбулентності споживач перестає бути «клієнтом» в економічному сенсі та трансформується у «контингент виживання», чії потреби продиктовані не вибором, а екзистенційною необхідністю. Саме тому гарантована безперервність сервісу в кризі формує найстійкіший актив бізнесу – довіру, яка конвертується у довгострокову лояльність. По-четверте, запропонована концептуалізація переорієнтовує управлінську логіку: від короткострокового реагування на кризові явища до стратегічної капіталізації довіри, де цифрова стійкість постає не тимчасовим захисним механізмом, а фундаментальною конкурентною перевагою, що забезпечує лідерство підприємства в умовах перманентної невизначеності. Такий підхід дозволяє розглядати цифровізацію не як інструмент оптимізації витрат, а як інструмент збереження соціального капіталу в екстремальних умовах.

Таким чином, розроблені моделі створюють теоретичне підґрунтя для подальших емпіричних досліджень, перспективи яких вбачаються в апробації на прикладі конкретних закладів (зокрема, готелів прифронтових

міст), розроблені методичного інструментарію оцінювання рівня цифрової стійкості та адаптації підходу до інших галузей сфери послуг, що функціонують в умовах соціально-економічної турбулентності.

Список використаних джерел:

1. Бондар С. В. Формування стратегії цифровізації суб'єкта готельного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3592> (дата звернення: 17.02.2026).
2. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Каліберда М. С. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2440/2360> (дата звернення: 17.02.2026).
3. Заяць А. І., Буга О. Р. Роль цифрових інновацій у забезпеченні стійкості та трансформаційної спроможності підприємств в Україні. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 6. URL: <https://www.a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/118/151> (дата звернення: 17.02.2026).
4. Окландер М. А., Окландер Т. О. Теорія маркетингу: виклики воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2493> (дата звернення: 19.02.2026).
5. Окландер М. А., Окландер Т. О., Яшкіна О. І. та ін. Цифровий маркетинг – модель маркетингу ХХІ сторіччя: монографія / за ред. М. А. Окландера. Одеса: Астропринт, 2017. 292 с.
6. Павленчик Н. Ф., Паска М. З., Камінський Л.-Р. Ю., Боєчко Л. А., Кржижанівський Т. Я. Цифрова модернізація підприємств індустрії гостинності: ключові кейси та економічні ефекти. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. № 46. С. 32–42.
7. Румянцева І. Б., Мендела І. Я. Готельна індустрія України в умовах воєнного часу. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. № 11. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/download/2024-11-12-02/2024-11-12-02/1049> (дата звернення: 17.02.2026).
8. Стан та перспективи цифровізації малого та середнього бізнесу в Україні: статистичний огляд. *Дія.Бізнес*; Мінцифра. Київ, 2024. 45 с.
9. Стецяк О. Б. Поняття та зміст стійкості підприємств у цифровій економіці. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 14. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/347> (дата звернення: 17.02.2026).
10. Трансформація ландшафту кіберзагроз та інфраструктурна стійкість України 2025: аналітичний огляд. *Vox Ukraine*. 2025. URL: <https://voxukraine.org/> (дата звернення: 19.02.2026).
11. Тренди цифрового бізнесу та безпеки 2024-2025: аналітичний звіт. KPMG Ukraine; Forbes Ukraine. Київ, 2025. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2025/01/digital-trends-report.html> (дата звернення: 17.02.2026).
12. Цифрова трансформація економіки України: виклики та пріоритети 2026: аналітична доповідь. Нац. ін-т стратег. дослідж. Київ: НІСД, 2026. 84 с.
13. Цифрова трансформація українського бізнесу 2024: аналітичний звіт. Міністерство цифрової трансформації України. Дія. Бізнес. Київ, 2024. 42 с.
14. Чистий дохід українських туристичних компаній зріс на третину в першому півріччі 2024 року. *Дія. Бізнес*. Дослідження YouControl. URL: <https://business.diiia.gov.ua/news/chystyi-dokhid-ukrainskykh-turystychnykh-kompanii-zris-na-tretynu-u-pershomu-pivrichchi-2024-roku-doslidzhennia-youcontrol> (дата звернення: 17.02.2026).
15. Шкуропадська Д., Токар В., Пурденко О., Лотарев А., Савчук К. Цифрова стійкість Бухарестської дев'ятки та України. *Міжнародний журнал економіки та фінансових питань*. 2024. № 15 (1). С. 24–31.
16. Graham L. D., Sasraku-Neequaye B. K. Emerging Technologies in Hospitality Operations: Transforming Guest Experience, Efficiency, and Sustainability. *Proceedings of the International Conference on Applied Arts, Design, and Sustainability*. International Conference on Applied Arts, Design, and Sustainability. Atlantis Press. 2025. pp. 122–129. URL: <https://www.atlantispress.com/proceedings/icaads-25/126019502> (дата звернення: 17.02.2026).
17. Fan D. X., Efthymiou L., Thrassou A., Vrontis, D. (Eds.) *Global Challenges and Uncertainty in Tourism and Hospitality*. Vol. I: Strategies for Resilience and Adaptation. Cham: Palgrave Macmillan, 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/394477985_Global_Challenges_and_Uncertainty_in_Tourism_and_Hospitality_Strategies_for_Resilience_and_Adaptation (дата звернення: 19.02.2026).
18. Kokkinou A., Altan M., Dantas A., Mitas O. Digitalization as a Catalyst for Resilience in the Hospitality Sector. In *38th Bled eConference Proceedings*. University of Maribor Press. 2025. pp. 37-52. URL: <https://press.um.si/index.php/ump/en/catalog/book/947/chapter/588> (дата звернення: 19.02.2026).
19. Ullah I., Ud Din S., Wang B., Fiaz M., Yuan Y., Hayat Mughal Y., Alhaider M. (2025). Digitalizing the hospitality industry: the impact of digital transformational leadership, digital culture and taking charge on organizational resilience. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 37. no. 11. pp. 3791–3813. URL: <https://www.emerald.com/ijchm/article/37/11/3791/1297733/Digitalizing-the-hospitality-industry-the-impact> (дата звернення: 17.02.2026).
20. Vox Ukraine. Державна цифрова трансформація та стійкість інфраструктури: аналіз 2022–2025 років. *Vox Ukraine*. 2025. URL: <https://voxukraine.org/digital-transformation-analysis-2025> (дата звернення: 17.02.2026).

References:

1. Bondar S. V. (2024) Formuvannia stratehii tsyfrovizatsii subiekta hotelnogo biznesu [Developing a digitalization strategy for a hotel business]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 60. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3592> (accessed 17 February 2026).
2. Hrynko T. V., Hvinashvili T. Z., Kaliberda M. S. (2023) Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Strategic management of an enterprise in the digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 50. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2440/2360> (accessed 17 February 2026).
3. Zaiats A. I., Buha O. R. (2024) Rol tsyfrovoykh innovatsii u zabezpechenni stiihosti ta transformatsiinoi spromozhnosti pidpriemstv v Ukraini [The role of digital innovation in ensuring the resilience and transformational capacity of businesses in Ukraine]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, no. 6. Available at: <https://www.a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/118/151> (accessed 17 February 2026).
4. Oklander M. A., Oklander T. O. (2023) Teoriia marketynhu: vyklyky voiennoho stanu [Marketing Theory: The Challenges of Martial Law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 51. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2493> (accessed 19 February 2026).
5. Oklander M. A., Oklander T. O., Yashkina O. I. ta in. (2017) Tsyfrovyy marketynh – model marketynhu KhKhI storichchia [Digital marketing – the marketing model of the 21st century]. Odesa: Astroprint, 292 p.
6. Pavlenchuk N. F., Paska M. Z., Kaminskyi L.-R. Yu., Boiechko L. A., Krzhyzhanivskiy T. Ya. (2025) Tsyfrova modernizatsiia pidpriemstv industrii hostynnosti: kliuchovi keisy ta ekonomichni efekty [Digital transformation of hospitality businesses: key case studies and economic impacts]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*, no. 46, pp. 32–42.
7. Rumiantseva I. B., Mendela I. Ya. (2024) Hotelna industriia Ukrainy v umovakh voiennoho chasu [The hotel industry in Ukraine during wartime]. *Problemy suchasnykh transformatsii*, no. 11. Available at: <https://reicst.com.ua/pmt/article/download/2024-11-12-02/2024-11-12-02/1049> (accessed 17 February 2026).
8. Stan ta perspektyvy tsyfrovizatsii maloho ta serednoho biznesu v Ukraini: statystychnyy ohliad [The current state and prospects of digitalisation in small and medium-sized businesses in Ukraine: a statistical overview]. *Diia.Biznes ; Mintsyfra*. Kyiv, 2024. 45 p.
9. Stetsiak O. B. (2025) Poniattia ta zmist stiihosti pidpriemstv u tsyfrovii ekonomitsi [The concept and essence of business resilience in the digital economy]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, no. 14. Available at: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/347> (accessed 17 February 2026).
10. Transformatsiia landshaftu kiberzahroz ta infrastrukturna stiihost Ukrainy 2025: analitychnyy ohliad [The Changing Landscape of Cyber Threats and Ukraine's Infrastructure Resilience 2025: An Analytical Review]. *Vox Ukraine*. 2025. Available at: <https://voxukraine.org/> (accessed: 19 February 2026).
11. Trendy tsyfrovoho biznesu ta bezpeky 2024-2025: analitychnyy zvit [Digital Business and Security Trends 2024–2025: An Analytical Report]. KPMG Ukraine; Forbes Ukraine. Kyiv, 2025. Available at: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2025/01/digital-trends-report.html> (accessed: 17 February 2026).
12. Tsyfrova transformatsiia ekonomiky Ukrainy: vyklyky ta prioriteti 2026: analitychna dopovid [The Digital Transformation of Ukraine's Economy: Challenges and Priorities for 2026: An Analytical Report]. *Nats. in-t strateh. doslidzh*. Kyiv: NISD, 2026. 84 p.
13. Tsyfrova transformatsiia ukrainskoho biznesu 2024: analitychnyy zvit [Digital Transformation of Ukrainian Business 2024: An Analytical Report]. Ministerstvo tsyfrovoy transformatsii Ukrainy, *Diia.Biznes*. Kyiv, 2024. 42 p.
14. Chystyi dokhid ukrainskykh turystychnykh kompanii zris na tretynu v pershomu pivrichchi 2024 roku [The net revenue of Ukrainian travel companies rose by a third in the first half of 2024]. *Diia. Biznes. Doslidzhennia YouControl*. Available at: <https://business.diia.gov.ua/news/chystyi-dokhid-ukrainskykh-turystychnykh-kompanii-zris-na-tretynu-u-pershomu-pivrichchi-2024-roku-doslidzhennia-youcontrol> (accessed: 17 February 2026).
15. Shkuropadska D., Tokar V., Purdenko O., Lotariiev A., Savchuk K. (2024) Tsyfrova stiihost Bukharestskoi deviatky ta Ukrainy [The digital resilience of the Bucharest Nine and Ukraine]. *Mizhnarodnyi zhurnal ekonomiky ta finansovykh pytan*, no. 15 (1), pp. 24–31.
16. Graham L. D., Sasraku-Neequaye B. K. (2025) Emerging Technologies in Hospitality Operations: Transforming Guest Experience, Efficiency, and Sustainability. *Proceedings of the International Conference on Applied Arts, Design, and Sustainability*. Atlantis Press. pp. 122–129. Available at: <https://www.atlantispress.com/proceedings/icaads-25/126019502> (accessed: 17 February 2026).
17. Fan D. X., Efthymiou L., Thrassou A., Vrontis, D. (Eds.) (2025) *Global Challenges and Uncertainty in Tourism and Hospitality*. Vol. I: Strategies for Resilience and Adaptation. Cham: Palgrave Macmillan. Available at: https://www.researchgate.net/publication/394477985_Global_Challenges_and_Uncertainty_in_Tourism_and_Hospitality_Strategies_for_Resilience_and_Adaptation (accessed: 19 February 2026).
18. Kokkinou A., Altan M., Dantas A., Mitas O. (2025) Digitalization as a Catalyst for Resilience in the Hospitality Sector. In *38th Bled eConference Proceedings*. University of Maribor Press. pp. 37-52. Available at: <https://press.um.si/index.php/ump/en/catalog/book/947/chapter/588> (accessed: 19 February 2026).
19. Ullah I., Ud Din S., Wang B., Fiaz M., Yuan Y., Hayat Mughal Y., Alhaider M. (2025). Digitalizing the hospitality industry: the impact of digital transformational leadership, digital culture and taking charge on organizational resilience. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 37. no. 11. pp. 3791–3813. Available at: <https://www.emerald.com/ijchm/article/37/11/3791/1297733/Digitalizing-the-hospitality-industry-the-impact> (accessed: 17 February 2026).

20. Vox Ukraine. Derzhavna tsyfrova transformatsiia ta stikist infrastruktury: analiz 2022–2025 rokiv [Government Digital Transformation and Infrastructure Resilience: Analysis for 2022–2025]. 2025. Available at: <https://voxukraine.org/digital-transformation-analysis-2025> (accessed 17 February 2026).

Olena Chupyr

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

CONCEPTUALIZATION OF DIGITAL SUSTAINABILITY FOR HOSPITALITY ENTERPRISES THROUGH THE DEVELOPMENT OF A DIGITAL SUSTAINABILITY CONTINUUM

The article proposes the author's concept of a digital resilience continuum, understood as a business-defined target space for secure and uninterrupted interaction with the customer, based on the system's ability to adapt instantly to critical changes in the environment, ensuring service stability, security and the preservation of trust, thereby achieving an integrated state of security, free from the destructive influence of crisis factors. The concept is implemented in two interrelated models. The hierarchical model of digital maturity establishes a logic of a phased transition from digitalization through transformation to digital resilience, forming a continuum in which the end result is reputational capital. The model is based on the principle of immanent resilience: the ability to counter threats is integrated into the architecture of transformation, rather than being superimposed as a separate protective perimeter. A customer-centric strategy, structured across five levels (context and challenges, core values, vectors of transformation, technological foundation, expected outcome), linked by the logic of «challenge → value-based response → operational implementation», reveals the operational mechanism for achieving sustainability. It is argued that, in conditions of socio-economic turbulence, the consumer transforms into a «contingent of non-discretionary consumption», whose needs are dictated by survival rather than choice, requiring a reorientation of management logic from short-term crisis response to the strategic capitalization of trust. The proposed conceptual framework provides a holistic view of an enterprise's digital resilience – from the instrumental foundation to reputational capital as the most resilient business asset in conditions of permanent uncertainty. The practical significance of the findings lies in the potential to adapt the proposed conceptual framework for businesses in the hospitality sector to enhance their resilience in times of crisis. The main findings of the study indicate that the formation of a digital resilience continuum enables businesses not merely to survive in turbulent conditions, but to build a sustainable competitive advantage based on the unconditional reliability of the brand and long-term consumer trust.

Keywords: digital resilience, hospitality businesses, digital resilience continuum, customer-centric strategy, reputational capital, digital maturity.

Дата надходження статті: 02.04.2026

Дата прийняття статті: 23.04.2026

Дата публікації статті: 25.06.2026