

УДК 005.334:338.48

JEL classification: L83, L86, O33, D22, G01

[https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14\(11\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14(11))

## ЦИФРОВА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

**ЧУПИР Олена**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри підприємництва, торгівлі та туристичного бізнесу,  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця  
<https://orcid.org/0000-0002-2560-894X>  
e-mail: [1912gmg@ukr.net](mailto:1912gmg@ukr.net)

*У статті досліджено теоретичні засади цифрової стійкості підприємств сфери гостинності в умовах соціально-економічної турбулентності. Систематизовано наукові підходи до трактування поняття «цифрова стійкість», виокремлено індивідуально-психологічний, управлінсько-економічний та макроекономічний рівні його аналізу. Розкрито зміст кожного рівня: на індивідуальному рівні цифрова стійкість розглядається як характеристика особистості, що включає обізнаність, навички, адаптивність та впевненість; на рівні підприємства вона набуває інструментального характеру, поєднуючи технічну, операційну та економічну складові; на макrorівні виступає інтегральною характеристикою складних систем. Виявлено, що більшість наявних визначень орієнтовані на стабільне або умовно нестабільне ринкове середовище та не враховують специфічні чинники турбулентності: фізичне руйнування інфраструктури, масову вимушену міграцію населення, кібератаки на критичну інфраструктуру, енергетичну нестабільність та інші прояви соціально-економічної нестабільності. Обґрунтовано необхідність адаптації поняття цифрової стійкості до реалії нестабільного середовища з урахуванням галузевих особливостей підприємств сфери гостинності, які в кризових умовах виконують не лише комерційні, а й соціально-безпекові функції (укриття, гуманітарний хаб, тимчасове житло для вимушено переміщених осіб). Запропоновано авторське визначення цифрової стійкості підприємств сфери гостинності як інтегральної здатності забезпечувати безперерйне функціонування, адаптацію, збалансований розвиток і швидке відновлення після кризових впливів, що досягається через стратегічне використання цифрових технологій і розвиток людського потенціалу та охоплює технічну захищеність, операційну ефективність, фінансову стабільність, автоматизацію бізнес-процесів, а також індивідуальні компетенції, психологічну готовність персоналу, соціальну взаємодію й адаптивність до змін, що в сукупності створює фундамент для довгострокового розвитку в умовах соціально-економічної турбулентності. Результати створюють теоретичне підґрунтя для подальших емпіричних досліджень цифрової стійкості підприємств сфери гостинності в умовах турбулентності.*

*Ключові слова: цифрова стійкість, підприємства сфери гостинності, соціально-економічна турбулентність, адаптація, кризове управління, цифрові технології, стійкість підприємства*

## THE DIGITAL RESILIENCE OF HOSPITALITY INDUSTRY ENTERPRISES IN A CLIMATE OF SOCIO-ECONOMIC TURBULENCE

**CHUPYR Olena**

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

*This article examines the theoretical foundations of digital resilience in hospitality enterprises amid socio-economic turbulence. It systematizes academic approaches to interpreting the concept and identifies the individual-psychological, managerial-economic, and macroeconomic levels of analysis. At the individual level, digital resilience is viewed as a set of personality traits (awareness, skills, adaptability, and confidence); at the enterprise level, it combines technical, operational, and economic components; at the macro level, it is an integral characteristic of complex systems. It has been found that most existing definitions are oriented toward a stable environment and do not account for specific factors of turbulence, such as physical destruction of infrastructure, mass migration, cyberattacks, and energy instability. The necessity of adapting the concept to the realities of an unstable environment has been substantiated, taking into account the sector-specific characteristics of hospitality enterprises, which perform social and security functions (shelter, humanitarian hub, temporary accommodation) in crisis conditions. The authors propose a definition of digital resilience for hospitality enterprises as the integrated capacity to ensure uninterrupted operations, adaptation, balanced development and rapid recovery following crisis impacts; this is achieved through the strategic use of digital technologies and the development of human potential, and encompasses technical security, operational efficiency, financial stability, business process automation, as well as individual competencies, staff psychological readiness, social interaction and adaptability to change, which together create the foundation for long-term development in conditions of socio-economic turbulence. The findings of the study provide a theoretical basis for further empirical research into the digital resilience of hospitality enterprises, the development of methodological approaches to its assessment, and the formulation of practical recommendations for enhancing it in times of turbulence.*

*Keywords: digital resilience, hospitality businesses, socio-economic turbulence, adaptation, crisis management, digital technologies, business resilience.*

Стаття надійшла до редакції / Received 01.01.2026  
Прийнята до друку / Accepted 22.01.2026  
Опубліковано / Published 29.01.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Чупир Олена

## **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

У сучасних умовах індустрія гостинності зазнає безпрецедентного впливу воєнних загроз, які кардинально змінюють логіку функціонування підприємств галузі. Воєнні конфлікти, особливо в регіонах, наближених до зони бойових дій, генерують якісно інший рівень деструктивних чинників: руйнування інфраструктури, фізичні ризики для персоналу та гостей, різке скорочення туристичних потоків, обмеження мобільності населення та формування феномену «примусового споживання» з боку вимушено переміщених осіб. У таких умовах традиційні управлінські моделі втрачають ефективність, поступаючись місцем здатності бізнесу до оперативної адаптації в екстремальних обставинах. Вирішальну роль у забезпеченні життєздатності підприємств гостинності в умовах воєнних загроз відіграє цифрова стійкість – інтегральна спроможність бізнесу підтримувати безперервність ключових сервісів, мінімізувати ризики та зберігати довіру клієнтів попри фізичні руйнування, кібератаки та дестабілізацію операційних процесів. Саме цифрові технології створюють необхідний захисний контур, що дозволяє готелям та іншим закладам гостинності функціонувати в умовах перманентної небезпеки.

Особливої гостроти окреслена проблематика набуває для підприємств, розташованих у прифронтових містах, які від початку повномасштабного вторгнення працюють в умовах регулярних обстрілів, руйнувань інфраструктури та безпрецедентних безпекових ризиків. Будь-який збій у роботі такого підприємства безпосередньо впливає на безпеку гостей, репутацію бренду та, зрештою, на саму можливість продовження діяльності в екстремальних умовах. Саме тому проблематика цифрової стійкості набуває для підприємств сфери гостинності критичного значення: на відміну від інших галузей, де збій в роботі цифрових систем призводить переважно до фінансових втрат, у готельному бізнесі вони безпосередньо загрожують безпеці та життю людей, які перебувають на території закладу. Таким чином, актуальним науковим завданням є поглиблене дослідження сутності цифрової стійкості підприємств сфери гостинності, визначення її ключових характеристик та чинників формування в умовах воєнних загроз. Вирішення цього завдання має важливе значення як для розвитку теоретичних основ антикризового управління, так і для формування практичних орієнтирів адаптації підприємств галузі до функціонування в екстремальних умовах.

### **АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ**

Актуальність дослідження цифрової стійкості підприємств гостинності в умовах соціально-економічної турбулентності підтверджується зростанням наукових праць із питань цифровізації та антикризового управління. Теоретичні основи цифровізації економіки висвітлено в роботах Бай С., Єлісеєва В., Бондар С. В., Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Каліберди М. С., Заяць А. І. та Буги О. Р. Функціонування підприємств гостинності в кризових умовах досліджено Кувікою Г., Черчик Л., Нікітенко К. С., Павленчик Н. Ф. зі співавторами, Румянцевою І. Б. та Менделюю І. Я. Проблематику цифрової стійкості розкрито в працях Стецяка О. Б., Сусіденка В. Т., Шкуропадської Д. та ін., а також зарубіжних авторів Лестарі Р., Озтюрк Ф., Шафі Д. І. та ін. науковців.

### **ВИДЛЕННЯ НЕДОСЛІДЖЕНИХ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ**

Попри значний науковий інтерес до питань цифровізації, антикризового управління та стійкості підприємств, низка аспектів залишається недостатньо опрацьованою. Передусім бракує комплексного підходу до адаптації поняття «цифрова стійкість» до умов соціально-економічної турбулентності з урахуванням галузевих особливостей підприємств сфери гостинності. Недостатньо досліджено вплив специфічних чинників турбулентності (фізичне руйнування інфраструктури, масова вимушена міграція, кібератаки, енергетична нестабільність) на формування цифрової стійкості готельних підприємств. Також не вирішеним залишається питання концептуального узгодження наявних теоретичних підходів до трактування цифрової стійкості з реаліями нестабільного середовища, що унеможливує створення єдиного теоретичного підґрунтя для подальших емпіричних досліджень.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є теоретичне узагальнення та систематизація наукових підходів до трактування цифрової стійкості підприємства сфери гостинності, ідентифікація їхніх обмежень в умовах соціально-економічної турбулентності та адаптація поняття до реалій нестабільного середовища для створення теоретичного підґрунтя подальших емпіричних досліджень.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБҐРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

Індустрія гостинності, як один із головних факторів успішного розвитку туризму, разом із ним утворює взаємопов'язані й взаємозалежні сфери, які, розвиваючись паралельно, взаємно підсилюють одна одну, створюючи синергетичний ефект. Без туристів індустрія гостинності втрачає сенс, а без розвинутої інфраструктури гостинності туризм не в змозі забезпечити якісний і конкурентоспроможний продукт, у зв'язку з чим така взаємодія формує цілісний туристичний досвід і визначає успішність дестинації.

Індустрія гостинності виконує системоутворюючу роль у соціально-економічному розвитку, виступаючи ключовим генератором зайнятості, каталізатором інвестиційних потоків та інституцією збереження культурних практик. У період, що передував повномасштабному російському вторгненню, українська готельна індустрія демонструвала стабільну позитивну динаміку, щорічно збільшуючи свої обсяги на рівні 10–15% [8]. Проте відновлення бізнесу після перших шоків ударів пандемії COVID-19 було кардинально перервано агресією РФ, яка в 2022 році призвела до прямого вторгнення окупаційних військ на територію північних та південних областей України, спричинивши глибоку операційну кризу в галузі.

У 2022–2025 роках індустрія гостинності зазнала глибоких структурних змін під впливом глобальних викликів. Світовий готельний ринок поступово відновлювався після пандемії: у 2022 році дохідність готелів США майже сягнула докризового рівня, а зайнятість відновилася на 93%. Водночас війна в Україні спричинила руйнування понад тисячі об'єктів галузі та різку регіональну диференціацію попиту: якщо в Києві заповнюваність готелів у 2023 році не перевищувала 24%, то в західних областях, зокрема, в Буковелі, вона сягала 57%, а в літній період – 88% [6]. Адаптація бізнесу відбувалася через цифровізацію, розширення послуг, орієнтацію на довгострокове проживання, реабілітацію та співпрацю з гуманітарними організаціями.

Динамічний розвиток індустрії гостинності в контексті прискореної глобалізації, періодичних кризових явищ і трансформації споживчої поведінки ініціював формування нових сутнісних викликів для суб'єктів ринку. У таких умовах особливого значення набуває впровадження цифрових технологій, які виступають базовою інфраструктурою для підтримки операційної безперервності, забезпечення адаптивного управління та формування проактивної відповіді на зовнішні зрушення, у зв'язку з чим центральну роль у стратегічному розвитку набуває концепція цифрової стійкості підприємств сфери гостинності – інтегральної здатності, що формується через синергетичну взаємодію технологічної резильєнтності; гнучкості бізнес-процесів, які ґрунтуються на аналітиці даних та проактивної клієнтоцентричної адаптивності як базису для збереження тривалих конкурентних позицій у волатильному середовищі.

Для того, щоб зрозуміти, як підприємства індустрії гостинності можуть досягти цифрової стійкості в сучасних турбулентних умовах, необхідно визначити, через які етапи цифрового розвитку вони проходять. Адже здатність витримувати удари та адаптуватися формується не на порожньому місці, а на певному фундаменті, який створюється поступово. Цифрова стійкість підприємства не є статичною характеристикою, яку можна отримати одномоментно. Вона виростає з послідовної цифрової еволюції бізнесу, тому логіка дослідження вимагає розгляду ключових етапів даного шляху, адже саме така послідовність закладає підвалини для майбутньої цифрової стійкості. Розглянемо дану логіку детальніше.

Відправною точкою цифрового розвитку підприємств сфери гостинності є цифрова присутність, яка слугує фундаментальною передумовою їхнього функціонування. Як зазначають автори [10], в сучасних умовах концепція «цифрової присутності» посідає дедалі центральніше місце в економічній теорії та практиці. Цифрова присутність перетворюється з факультативного інструменту на фундаментальну умову існування бізнесу, особливо у сфері послуг. Вона зміщує джерело конкурентних переваг із фізичної локації у простір мережевої взаємодії й онлайн-репрезентації.

Для підприємств сфери гостинності, історично зосереджених на прямій взаємодії в конкретному місці, цифрова трансформація породжує нову економіку вартості, ядром якої стає безперервний цифровий цикл взаємодії з клієнтом - починаючи з віртуального пошуку та бронювання й завершуючи післясервісною лояльністю у формі онлайн-спільнот. Конкурентна перевага тепер визначається не матеріальними аспектами, а здатністю інтегруватися в цифрове середовище, де вирішальними стають мережева видимість, контроль над онлайн-поведінкою споживача та трансформація цифрових контактів у сталі бізнес-результати. Отже, цифрова присутність у сучасних умовах виходить за рамки маркетингової функції та перетворюється на базову основу існування сервісного бізнесу. Вона не лише окреслює межі конкуренції, а й перевизначає її механізми, де ключовим фактором успіху стає здатність будувати комплексний, адаптивний та індивідуалізований клієнтський шлях, траєкторія якого народжується й отримує подальший розвиток у цифровому середовищі.

Наступним логічним кроком стає цифрова трансформація як інструмент зміцнення позицій, яка виходить за межі простої присутності й охоплює глибинні зміни в бізнес-процесах. Автори дослідження [7] розглядають зміст цифрової модернізації в індустрії гостинності у впровадженні комплексного цифрового інструментарію управління, що охоплює інтегровані системи бронювання, мобільні сервісні платформи, рішення на базі штучного інтелекту та технології інтернету речей, які докорінно змінюють архітектуру операційних процесів та механізми клієнтської взаємодії, формуючи принципово нову ціннісну пропозицію у сфері послуг і вважають цифрову модернізацію в індустрії гостинності не просто набором окремих технологічних новацій, а цілісним процесом переосмислення логіки бізнесу. Отже, цифровізація трансформується з допоміжного інструменту в провідний вектор розвитку індустрії.

Дану позицію підтверджує і Бондар С. В., наголошуючи, що розвиток готельного бізнесу потребує не фрагментарного вивчення окремих цифрових технологій, а стратегічного бачення, яке інтегрує цифровізацію в загальну модель розвитку [2]. Цифрова трансформація перетворюється на основу для оновлення бізнес-процесів і отримання конкурентних переваг через підвищення операційної ефективності, створення унікальних пропозицій та задоволення сучасних вимог споживачів до персоналізованого сервісу, що в

сукупності перетворює цифровізацію з технічного інструменту на стратегічну основу для сталої конкурентоспроможності та адаптації до ринкових умов.

Узагальнюючи наведені підходи, можна стверджувати, що цифрова присутність створює необхідну базову умову для функціонування бізнесу в сучасному середовищі, а цифрова трансформація забезпечує інструментарій для його розвитку та зміцнення позицій. Однак в умовах перманентної нестабільності, яка посилюється зовнішніми викликами (зокрема, воєнним станом в Україні), такого рівня цифровізації вже недостатньо. Саме тому логічним продовженням дослідницького вектору стає звернення до концепції цифрової стійкості підприємства. Якщо цифрова присутність відповідає на питання «де і як нас знайти?», а цифрова трансформація – «як ми працюємо?», то цифрова стійкість відповідає на питання «як ми витримуємо удари, адаптуємося та продовжуємо розвиватися?»

Дослідження Блакити Г. В. та ін. [1] слугує важливим містком між даними поняттями, демонструючи, що цифровізація виступає дієвим чинником зміцнення стійкості торговельних підприємств. В умовах воєнного стану її роль суттєво зростає, оскільки цифрові технології дозволяють бізнесу функціонувати навіть за обмеженого доступу до ресурсів, логістичних ускладнень і економічної нестабільності. Автори доводять, що саме цифровізація уможливорює гнучке реагування на зміни, безперервність операційної діяльності, зниження ризиків і відкриття нових можливостей розвитку.

Кувіка Г., Черчик Л. додають до такого розуміння важливий аспект, розглядаючи цифрову трансформацію як визначальний тренд сучасної індустрії гостинності, що інтегрує такі напрями, як екологічність, персоналізацію, безпеку та економіку вражень [5].

Саме інноваційні технології – мобільні додатки, онлайн-бронювання, штучний інтелект і аналітика даних – стали невід’ємними інструментами підприємств галузі. Вони підвищують операційну ефективність, уможливають персоналізований сервіс, розширюють клієнтську аудиторію та дозволяють готелям упроваджувати «розумні номери», прогнозувати попит і поглиблювати комунікацію з гостями.

Узагальнення та систематизація опрацьованих літературних джерел дозволили виокремити основні підходи до трактування поняття «цифрова стійкість», яке через свою багатовимірність та недостатню усталеність у науковому дискурсі потребує чіткого термінологічного окреслення.

Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Каліберда М. С. визначають цифрову стійкість як спроможність підприємства до безперервного функціонування та збалансованого розвитку в довгостроковій перспективі, що реалізується через імплементацію цифрових технологій і платформ для оптимізації операційної діяльності, реструктуризації виробничих процесів та цільового інвестування в цифрові рішення задля досягнення стратегічних цілей [3]. Однак таке визначення орієнтоване на стабільні умови господарювання, де пріоритетом є розвиток і оптимізація, і не враховує специфіку воєнних загроз, де пріоритетом стає не розвиток, а фізичне виживання бізнесу та забезпечення безпеки людей.

Заяць А. І., Буга О. Р. розглядають цифровізацію як фундамент для стійкості підприємства й обґрунтовують, що імплементація цифрових технологій – хмарних сервісів, інструментів штучного інтелекту та аналітики великих масивів даних – слугує базисом для забезпечення стабільного функціонування підприємств в умовах турбулентності [4]. Хоча автори безпосередньо не оперують поняттям «цифрова стійкість», вони описують її сутність, визначаючи зазначені технології ключовими інструментами реалізації цієї здатності.

Стецяк О. Б. визначає цифрову стійкість як інтегральну характеристику, що визначається через систему вимірюваних параметрів, яка поряд із фінансовими метриками включає ступінь цифрової адаптивності, рівень автоматизації бізнес-процесів та показники кіберстійкості, і відображає здатність підприємства функціонувати в умовах цифрової економіки [9]. Автор пропонує операціоналізований підхід до цифрової стійкості через вимірювані параметри: фінансові показники, цифрову адаптивність, автоматизацію бізнес-процесів та кіберстійкість, що уможливорює її емпіричне оцінювання.

Шкуропадська Д. та ін. розглядають цифрову стійкість на національному рівні як інтегральну характеристику, що охоплює здатність протистояти кіберзагрозам, долати цифровий розрив та соціально-економічні диспропорції, але на рівні підприємства вона так само потребує комплексної оцінки, яка має враховувати технічний (кіберзахист), операційний (безперервність процесів) та економічний (фінансова стабільність) виміри [11]. Визначаючи цифрову стійкість на макрорівні через здатність протистояти кіберзагрозам і долати диспропорції, автори закладають підхід до її оцінювання на рівні підприємства за технічним, операційним та економічним вимірами, що конкретизуються як технічна захищеність, операційна безперервність і фінансова стабільність.

Зубок В. визначає цифрову стійкість як здатність протистояти загрозам, адаптуватися та відновлюватися, яка формується або підсилюється саме завдяки використанню цифрових технологій, а її дослідження передбачає аналіз цифрових абонентів, їхніх потреб, інструментарію та наявних взаємозалежностей [16]. Цифрова стійкість підприємства визначається через тріаду «протистояння - адаптація - відновлення», що забезпечується цифровими технологіями, а її аналіз пропонується здійснювати крізь взаємодію цифрових абонентів, потреб, інструментів і залежностей, що дає змогу виявити вразливості, оцінити потенціал розвитку та визначити напрями підвищення стійкості як цілісної системи.

Лестарі Р. та ін. визначають цифрову стійкість як «притаманну здатність», що піддається розвитку через цілеспрямовані стратегії, зокрема, шляхом посилення ресурсного забезпечення та використання підтримки соціальних мереж [12]. Цифрова стійкість трактується як «притаманна здатність», що піддається розвитку через ресурсні стратегії та соціально-мережеву підтримку, що дозволяє підприємствам свідомо формувати власну стійкість у цифровому середовищі. Отже, ключовою особливістю цього підходу є розуміння цифрової стійкості як здатності, яку підприємство може свідомо формувати, а не просто мати як вроджену характеристику.

Озтюрк Ф., Чалишкан Б., Огуз-Дуран Н. концептуалізують цифрову стійкість як інтегративне утворення, що синтезує індивідуальну спроможність і динамічний процес (адаптація, подолання труднощів, відновлення), та виявляється у трьох взаємопов'язаних вимірах – індивідуальному (когнітивна, емоційна та поведінкова сфери), реляційному (соціальна взаємодія) та контекстуальному (вплив середовища) [13]. Такий інтегративний підхід дозволяє подолати обмеженість статичних трактувань і врахувати розвиток стійкості в часі через адаптацію, подолання труднощів і відновлення.

Шафі Д. І., Сантанамері Т. трактують цифрову стійкість як сукупність обізнаності, практичних навичок, адаптивності та впевненості, що дають змогу користувачам ефективно використовувати новітні технології та відповідати на змінні вимоги цифрової компетентності, завдяки чому підвищується їхня спроможність долати труднощі, опановувати нові вміння та успішно функціонувати в умовах цифрових перетворень [14]. Цифрова стійкість розкривається через особистісний вимір на індивідуальному рівні – обізнаність, навички, адаптивність та впевненість, що уможливають ефективну взаємодію з технологіями в умовах трансформацій, і такі складові є релевантними для підприємств, де вони трансформуються у відповідні організаційні здатності.

Сорокіна А., Лебедева Л., Лосицька Т. розглядають цифрову стійкість як інтегральну характеристику (на рівні національної економіки), що відображає здатність економічної системи протистояти дестабілізуючому тиску в умовах цифровізації та може бути оцінена через Інтегральний індекс [15]. Методологія оцінювання цифрової стійкості національної економіки через Інтегральний індекс, який фіксує здатність протистояти тиску в умовах цифровізації, може бути екстрапольована на мікрорівень, де цифрова стійкість підприємства потребує аналогічного комплексного вимірювання технічної, операційної та економічної складових.

Проведений аналіз наукових джерел засвідчує багатовимірність феномену цифрової стійкості та відсутність його уніфікованого трактування. Залежно від рівня аналізу та дослідницького контексту, зазначені автори акцентують увагу на різних аспектах даного поняття. Для системного осмислення цього різноманіття підходів доцільно згрупувати наявні визначення за рівнями аналізу, на яких дослідники розглядають цифрову стійкість (табл. 1).

Таблиця 1

#### Рівні аналізу цифрової стійкості

Рівень	Підхід	Характер цифрової стійкості
Індивідуально-психологічний	Особистісний	Цифрова стійкість розглядається передусім як характеристика особистості.
Рівень підприємства (мікрорівень)	Управлінський та економічний	Цифрова стійкість набуває інструментального характеру.
Рівень державної та національної економіки (макрорівень)	Національний та секторальний	Цифрова стійкість постає як інтегральна характеристика складних систем.

Джерело: сформовано автором

На першому, індивідуально-психологічному рівні, який можна визначити як особистісний підхід, цифрова стійкість розглядається передусім як характеристика особистості. Так, автори дослідження [14] визначають її через сукупність внутрішніх ресурсів – обізнаності, навичок, адаптивності та впевненості, які уможливають ефективне використання технологій і розвиток цифрових компетенцій в умовах змін. Лестарі Р. та ін. [12] поглиблюють дане розуміння, представляючи цифрову стійкість як «притаманну здатність» (inherent capability), що може бути розвинена через цілеспрямовані стратегії, зокрема, ресурсну підтримку та соціальну взаємодію. Найбільш комплексне трактування пропонують Озтюрк Ф., Чалишкан Б., Огуз-Дуран Н. [13], які концептуалізують цифрову стійкість як інтегративне утворення, що поєднує індивідуальну спроможність із динамічним процесом адаптації, подолання труднощів і відновлення. Запропонована ними тривимірна структура (індивідуальні, реляційні та контекстуальні виміри) дозволяє враховувати не лише внутрішні характеристики особи, а й її соціальні зв'язки та вплив середовища.

На другому рівні – рівні підприємства, який можна визначити як управлінський та економічний підхід, цифрова стійкість набуває інструментального характеру. Так Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Каліберда М. С. [3] роблять акцент на стратегічній функції даного феномену, визначаючи його як здатність підприємства до безперервного функціонування та збалансованого розвитку в довгостроковій перспективі, що досягається через імплементацію цифрових технологій для оптимізації операцій, реструктуризації виробництва та цільових інвестицій. Близьким за змістом є підхід науковців [4], які розглядають цифровізацію

як фундамент стійкості, обґрунтовуючи, що впровадження хмарних сервісів, штучного інтелекту, та аналітики великих даних створює базис для стабільного функціонування бізнесу в турбулентних умовах.

Стецяк О. Б. [9] пропонує операціоналізувати поняття цифрової стійкості через систему вимірюваних параметрів, яка поряд із фінансовими метриками включає ступінь цифрової адаптивності, рівень автоматизації бізнес-процесів та показники кіберстійкості. Такий підхід дозволяє перейти від теоретичного осмислення до емпіричного оцінювання досліджуваного явища. Технічний аспект цифрової стійкості підприємств розкриває Зубок В. [16], який визначає її як здатність протистояти загрозам, адаптуватися та відновлюватися, що формується або підсилюється завдяки використанню цифрових технологій. Запропонований ним аналітичний фокус на цифрових абонентах, їхніх потребах, інструментарії та взаємозалежностях дозволяє досліджувати механізми забезпечення стійкості в цифровому середовищі.

На третьому рівні – рівні держави та національної економіки (макрорівні), що можна визначити як національний та секторальний підхід, цифрова стійкість постає як інтегральна характеристика складних систем. Шкуропадська Д. та ін. [11] розглядають її на національному рівні як здатність протистояти кіберзагрозам, долати цифровий розрив та соціально-економічні диспропорції. Важливим є висновок авторів про те, що дана логіка комплексної оцінки зберігається і на рівні підприємства, де цифрова стійкість має враховувати технічний (кіберзахист), операційний (безперервність процесів) та економічний (фінансова стабільність) виміри. Найбільш методологічно розробленим видається підхід авторів Сорокіної А., Лебедевої Л., Лосицької Т. [15], що запропонували методологію оцінювання цифрової стійкості національної економіки та розрахували відповідний інтегральний індекс для України. Розглядаючи цифрову стійкість як здатність економіки протистояти зовнішньому та внутрішньому тиску в умовах цифровізації, авторки створили інструментарій, який може бути адаптований і для оцінювання на рівні окремих підприємств.

Проведений аналіз наукових джерел засвідчив, що, незважаючи на багатоманітність трактувань цифрової стійкості, більшість із них орієнтована на стабільні умови господарювання та не враховує специфіку соціально-економічної турбулентності. Крім того, наявні визначення не акцентують увагу на галузевих особливостях підприємств сфери гостинності, які в кризових умовах виконують не лише комерційні, а й соціально-безпекові функції. Зазначене зумовлює необхідність уточнення понятійно-категоріального апарату та формування авторського визначення цифрової стійкості підприємства сфери гостинності, адаптованого до реалій нестабільного середовища. Таким чином, синтез розглянутих підходів дозволяє визначити цифрову стійкість підприємства сфери гостинності як його інтегральну здатність забезпечувати безперерйне функціонування, адаптацію, збалансований розвиток і швидке відновлення після кризових впливів, що досягається через стратегічне використання цифрових технологій і розвиток людського потенціалу та охоплює технічну захищеність, операційну ефективність, фінансову стабільність, автоматизацію бізнес-процесів, а також індивідуальні компетенції, психологічну готовність персоналу, соціальну взаємодію й адаптивність до змін, що в сукупності створює фундамент для довгострокового розвитку в умовах соціально-економічної турбулентності.

### **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Узагальнюючи розглянуті підходи, можна стверджувати, що цифрова стійкість є багаторівневим та багатовимірним конструктом, який: на індивідуальному рівні виступає як інтегративна здатність особи до адаптації, розвитку та подолання труднощів у цифровому середовищі; на рівні підприємства набуває інструментального характеру, поєднуючи технічну, операційну та економічну складові, що забезпечують безперервність функціонування та стратегічний розвиток; на макрорівні є інтегральною характеристикою, що відображає здатність національної економіки та суспільства протистояти викликам цифрової епохи.

Незважаючи на відмінності у трактуваннях, спільним для всіх підходів є розуміння цифрової стійкості як динамічної характеристики, що формується, підтримується та розвивається через активне використання цифрових технологій, та передбачає здатність до адаптації, протистояння загрозам і відновлення після кризових впливів. Перспективи подальших досліджень вбачаються у розробленні методичного підходу до оцінювання рівня цифрової стійкості підприємств сфери гостинності, ідентифікації ключових детермінант її формування в умовах соціально-економічної турбулентності, а також обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо її підвищення на прикладі конкретних закладів (зокрема, готелів прифронтових міст).

### **Література**

1. Бай С., Єлісеєв В. Цифровізація у забезпеченні стійкості торговельних підприємств. SCIENTIA FRUCTUOSA. 2025. №4. С. 38-54.
2. 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>.
3. 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>.

4. 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>.
5. Кувика Г., Черчик Л. Сфера гостинності України: теорія, методологія, стратегічні напрями відновлення конкурентоспроможності : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2025. 324 с.
6. Нікітенко К. С. Управлінські виклики цифровізації в готельно-ресторанному бізнесі України. *Економічний простір*. 2025. №202. С. 196-201.
7. 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.
8. 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>.
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>.
10. Сусіденко В. Т., Гуштан Т. В., Каганець-Гаврилко Л. П., Вакула І. Сучасні інформаційні системи в готельно-ресторанному бізнесі. *Академічні візії*. 2025. №41. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/1844/1712>.
11. Шкурпадська 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.
12. Lestari R., Hidayah R., Windarwati H. D., Widiarini R., Indiraswari T. Digital Resilience as an Inherent Capability in the Disruption Era: A Comprehensive Review. *An-Najah University Journal*. 2025. URL: [https://www.researchgate.net/publication/390141714\\_Digital\\_Resilience\\_as\\_an\\_Inherent\\_Capability\\_in\\_the\\_Disruption\\_Era\\_A\\_Comprehensive\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/390141714_Digital_Resilience_as_an_Inherent_Capability_in_the_Disruption_Era_A_Comprehensive_Review).
13. Öztürk F., Çalışkan B., Oguz-Duran N. Digital Resilience: A Systematic Literature Review on Definitions, Measurements, and Interventions. *European Psychologist*. 2025. URL: [https://www.researchgate.net/publication/397610830\\_Digital\\_Resilience\\_A\\_Systematic\\_Literature\\_Review\\_on\\_Definitions\\_Measurements\\_and\\_Interventions](https://www.researchgate.net/publication/397610830_Digital_Resilience_A_Systematic_Literature_Review_on_Definitions_Measurements_and_Interventions).
14. Shafie D. I., Santhanamery T. From digital literacy to digital resilience in higher education. 2024. *ARTE: Art and Integrated Media Part 1*. Vol. 5. Universiti Teknologi MARA, Perak. URL: <https://ir.uitm.edu.my/id/eprint/121178/1/121178.pdf>.
15. Sorokina A., Lebedeva L., Lositska T. Digital determinants of national economy resilience. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. Vol. 10. Issue 5. С. 353-363.
16. Zubok V. Assessment and improvement of digital resilience in the energy crisis caused by missile strikes. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, Vol. 1254. Issue1. 2023. URL: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/1254/1/012039/pdf>.

## References

1. Bai S., Yeliseiev V. (2025) Tsyfrovizatsiia u zabezpechenni stiiokosti torhovelykh pidpriemstv [Digitalisation in ensuring the sustainability of retail businesses]. *SCIENTIA FRUCTUOSA*, no. 4, pp. 38-54.
2. Bondar S. V. (2024) Formuvannia strategii tsyfrovizatsii subiekta hotelnoho 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>
3. Hryenko T. V., Hviniazhvili 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*. 2023. no. 50. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2440/2360>
4. Zaiats A. I., Buha O. R. (2024) Rol tsyfrovyykh innovatsii u zabezpechenni stiiokosti 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>
5. Kuvika H., Cherchuk L. (2025) *Sfera hostynnosti Ukrainy: teoriia, metodolohiia, stratehichni napriamy vidnovlennia konkurentospromozhnosti* [The Hospitality Sector in Ukraine: Theory, Methodology and Strategic Directions for Restoring Competitiveness]. Lutsk : Vezha-Druk, 2025. 324 p. (in Ukraine).
6. Nikitenko K. S. (2025) Upravlinski vyklyky tsyfrovizatsii v hotelno-restorannomu biznesi Ukrainy [Management challenges posed by digitalisation in Ukraine's hotel and restaurant sector]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 202, pp. 196-201.
7. Pavlenchuk N. F., Paska M. Z., Kaminskyi L.-R. Yu., Boiechko L. A., Krzhizhanivskiy 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.
8. 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>
9. Stetsiak O. B. (2025) Poniattia ta zmist stiiokosti 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>
10. Susidenko V. T., Hushtan T. V., Kahanets-Havrylko L. P., Vakula I. (2025) Suchasni informatsiini systemy v hotelno-restorannomu biznesi [Modern information systems in the hotel and restaurant industry]. *Akademichni vizii*, no. 41. Available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/1844/1712>
11. Shkurpadaska D., Tokar V., Purdenko O., Lotariiev A., Savchuk K. (2024) Tsyfrova stiiok 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.

- 
12. Lestari R., Hidayah R., Windarwati H. D., Widiarini R., Indiraswari T. Digital Resilience as an Inherent Capability in the Disruption Era: A Comprehensive Review. *An-Najah University Journal*. 2025. URL: [https://www.researchgate.net/publication/390141714\\_Digital\\_Resilience\\_as\\_an\\_Inherent\\_Capability\\_in\\_the\\_Disruption\\_Era\\_A\\_Comprehensive\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/390141714_Digital_Resilience_as_an_Inherent_Capability_in_the_Disruption_Era_A_Comprehensive_Review).
13. Öztürk F., Çalışkan B., Oguz-Duran N. Digital Resilience: A Systematic Literature Review on Definitions, Measurements, and Interventions. *European Psychologist*. 2025. URL: [https://www.researchgate.net/publication/397610830\\_Digital\\_Resilience\\_A\\_Systematic\\_Literature\\_Review\\_on\\_Definitions\\_Measurements\\_and\\_Interventions](https://www.researchgate.net/publication/397610830_Digital_Resilience_A_Systematic_Literature_Review_on_Definitions_Measurements_and_Interventions).
14. Shafie D. I., Santhanamery T. From digital literacy to digital resilience in higher education. 2024. *ARTE: Art and Integrated Media Part 1*. Vol. 5. Universiti Teknologi MARA, Perak. URL: <https://ir.uitm.edu.my/id/eprint/121178/1/121178.pdf>
15. Sorokina A., Lebedeva L., Lositska T. Digital determinants of national economy resilience. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. Vol. 10. Issue 5. C. 353-363.
16. Zubok V. Assessment and improvement of digital resilience in the energy crisis caused by missile strikes. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, Vol. 1254. Issue1. 2023. URL: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/1254/1/012039/pdf>