

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-121>

УДК 005.334:338.48

# ЦИФРОВА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ ВОЄННИХ ЗАГРОЗ: УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ ТА МІЖНАРОДНІ ПАРАЛЕЛІ

## DIGITAL RESILIENCE OF HOSPITALITY INDUSTRY ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF MILITARY THREATS: UKRAINIAN REALITIES AND INTERNATIONAL PARALLELS

**Чупир Олена Миколаївна**

доктор економічних наук, професор,  
Харківський національний університет імені Семена Кузнеця  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2560-894X>

**Аванесова Ніна Едуардівна**

доктор економічних наук, професор,  
Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3636-9769>

**Chupyr Olena**

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

**Avanesova Nina**

O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

У статті досліджено цифрову стійкість підприємств гостинності в умовах війни. Обґрунтовано, що цифровізація стає чинником виживання бізнесу. Розглянуто динаміку цифрової трансформації в Україні (2019–2025). На прикладі готелю «Харків» проведено оцінювання стійкості за п'ятьма компонентами (PMS, комунікації, хмара, кібербезпека, резервування). Інтегральний показник засвідчив перехід від критично низького до середнього рівня стійкості завдяки резервуванню ресурсів та комунікаціям. Кібербезпека залишається найслабшою ланкою. Здійснено порівняльний аналіз досвіду закордонних країн, виокремлено три групи: опосередкований вплив (Греція, Туреччина) – криза стимулює цифровізацію; прямий воєнний (Ізраїль, Україна) – державна підтримка; постконфліктне відновлення (Хорватія, Боснія, Грузія) – міжнародна допомога. Готель «Харків» – приклад моделі «імпровізація плюс міжнародна допомога». Для України найбільш релевантною є ізраїльська модель.

**Ключові слова:** цифрова стійкість, індустрія гостинності, воєнні загрози, цифровізація, антикризове управління, міжнародний досвід, інтегральний показник, кібербезпека.

This article examines the digital resilience of hospitality industry enterprises in the context of military threats. It analyzes the dynamics of digital transformation in Ukraine (2019–2025) and identifies key challenges for the hotel industry in frontline regions. Using the example of the “Kharkiv” hotel, an assessment of digital resilience was conducted across five components: PMS resilience, communication accessibility, cloud services, cybersecurity, and critical resource reservation. The integrated IDS index increased from 1,06 to 5,33 over the 2022–2025 period, indicating a transition from a critically low to a moderate level of resilience. The greatest contributions came from resource redundancy (generator, Starlink) and communication accessibility, while the weakest link was cybersecurity. A comparative analysis of international experience in Israel, Greece, Turkey, Croatia, Bosnia and Herzegovina, and Georgia was conducted. Three groups of countries were identified based on the nature of the crisis's impact: indirect (Greece, Turkey) – the crisis stimulates accelerated digitalization (RMS, smart technologies, generators up to 1,250 kVA); direct military (Israel, Ukraine) – centralized state support and coordination; post-conflict recovery (Croatia, Bosnia and Herzegovina, Georgia) – involvement of international aid (EU, USAID) and long-term digital strategies. Against this backdrop, the Kharkiv Hotel is analyzed in detail as an example of adaptation in an active conflict zone, where the “improvisation plus international aid” model predominates. For Ukraine, the Israeli model of centralized coordination is the most relevant. The Greek and Turkish experiences in resource allocation, as well as



Georgian practices in digital marketing for regions, may also be useful. The proposed approach can be used to self-assess the digital resilience of hospitality businesses, develop crisis response strategies, and support the industry's post-war recovery. Thus, digital resilience is a key prerequisite for maintaining the viability of the hotel industry during wartime, and building it requires a combination of government coordination, international assistance, and systematic efforts to improve cybersecurity at the individual business level.

**Keywords:** digital resilience, hospitality industry, military threats, digitalization, crisis management, international experience, composite indicator, cybersecurity.

**Постановка проблеми.** Актуальність тематики зумовлена тим, що в умовах війни підприємства сфери гостинності опинилися перед необхідністю швидкої адаптації до нестабільного середовища, обмежених ресурсів та змін у поведінці споживачів. Цифрова трансформація в таких умовах виступає не лише інструментом підвищення ефективності, а й критично важливим фактором забезпечення безперервності діяльності, збереження клієнтської бази та підвищення стійкості бізнесу. Війна змінює саму філософію гостинності: традиційний сервіс поступається місцем критичній необхідності виживання, а цифровізація перетворюється на чинник життєздатності підприємства. Українські заклади індустрії гостинності працюють в умовах тотальної невизначеності, де руйнується інфраструктура, енергопостачання нестабільне, кадри скорочуються через мобілізацію та вимушену міграцію, розірвані звичні логістичні ланцюги постачання, а клієнти обирають безпеку, а не задоволення. Саме цифрові рішення допомагають тримати процеси керування та залишатися доступними для гостей. Отже, необхідність дослідження цифрової стійкості підприємств гостинності у воєнних реаліях України, зіставлення з міжнародним досвідом та пошук адаптивних моделей становить актуальне наукове завдання, що лежить в основі даної статті.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання цифрової стійкості підприємств гостинності в умовах криз висвітлено в працях вітчизняних та зарубіжних авторів. Цифрову трансформацію досліджували Калач Г.М. та Коржовник Ю.В. [1]; стан готельного ринку України – аналітики Ribas Hotels Group [2]. Uzunogullari S., Karadimitriou C. та Pappas N. виявили три конфігурації цифрової адаптації готелів Греції та Туреччини під впливом конфлікту: ІТ-орієнтацію, ефект конфлікту та ІТ-екстерналізацію [16; 17]. Досвід Ізраїлю (цифрова платформа «Яхад», хмарні сховища) висвітлено у звітах Zomer N. [19], Xinhua [18], ANI News [3], Deccan Chronicle [5] та Travel and Tour World [13]. Gugenishvili I. та

Gugenishvili L. дослідили цифрові маркетингові стратегії грузинських готелів [8].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри очевидну потребу в цифровій трансформації, переважна більшість вітчизняних закладів гостинності використовує цифрові інструменти фрагментарно та ситуативно. Автоматизовані системи обліку, дистанційні сервіси взаємодії з клієнтом або засоби альтернативного енергозабезпечення з цифровим управлінням інтегруються здебільшого як реактивна відповідь на конкретний збій – раптовий блекаут, термінову евакуацію персоналу або різку зміну попиту, – але не як складова заздалегідь спроектованої антикризової моделі. Така розрізненість унеможливорює створення цілісного захисного контуру, здатного адаптуватися до динаміки воєнних загроз. У результаті формується стійка наукова проблема, що полягає у відсутності концептуальних засад формування цифрової стійкості підприємств гостинності, які б враховували специфіку українських реалій воєнного часу, включаючи гібридний характер загроз, енергетичний терор та масові внутрішні переміщення населення, а також синтезували б критично осмислений міжнародний досвід функціонування подібних бізнесів у постконфліктних або фронтових зонах. Напрацювання такої концептуальної основи становить нагальну теоретичну й практичну потребу, адже без неї будь-які спроби диджиталізації залишатимуться точковими, а отже, недостатніми для забезпечення системної резильєнтності сектору гостинності в умовах триваючої війни.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження цифрової стійкості підприємств індустрії гостинності в умовах воєнних загроз кризь призму українських реалій та узагальнення міжнародного досвіду країн, що функціонували в аналогічних або співставних кризових умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Формування цифрового простору, в якому сьогодні працюють підприємства індустрії гостинності України, відбувалося під впливом як загальнонаціональних тенденцій,

так і специфічних викликів галузі. Для поглибленого розуміння закономірностей становлення цифрового середовища доцільно звернутися до узагальнених даних, наведених у табл. 1.

У 2019 році інтернет-покриття в Україні сягнуло 70%, почала формуватися державна цифрова політика. Запуск «Дії» та «Дії. Business» у 2020 році спростив для готелів ліцензування, реєстрацію та зменшив бюрократичне навантаження. У 2021–2022 роках під впливом пандемії та війни бізнес активізував цифровізацію: дистанційне управління, онлайн-бронювання, електронний документообіг. За даними КPMG, індекс цифровізації українських підприємств становить 55–56 балів зі 100; 99% компаній мають цифрові стратегії; для великого та середнього бізнесу ключовим мотиватором є оптимізація витрат (88% респондентів) [1]. Малий бізнес зосередився на віддаленій роботі, що в умовах війни стала критичним елементом адаптивності. У 2025 році пріоритет зміщується з впровадження окремих інновацій на формування цифрової стійкості. Технологічні ініціативи інтегровані в стратегічні плани, але їх помірною реалізація свідчить, що здатність протистояти викликам (від економічних до безпекових) ще формується. Подальші зусилля варто спрямувати на створення гнучкої цифрової інфраструктури.

Особливо показовим є досвід підприємств, що функціонують у прифронтових містах – вони стають «лакмусовими папірцями» для перевірки спроможності цифрових інструментів забезпечувати безперервність операційних процесів. Найкращим підтвердженням зазначеної закономірності виступає готель «Харків» – заклад, що функціонує в безпе-

редній близькості до лінії фронту. Для нього цифрова стійкість – не абстрактна категорія, а вимушена щоденна реальність. Вона виходить далеко за межі традиційного розуміння наявності вебсайту чи бездротового доступу до інтернету. У прифронтовому Харкові йдеться про здатність готельного комплексу бути автономним цифровим і безпековим хабом навіть тоді, коли навколо руйнується інфраструктура.

Одним із найскладніших викликів, з яким зіткнувся готель «Харків», як і вся готельна індустрія України, стало забезпечення безперебійної роботи в умовах регулярних відключень електропостачання та пошкодження телекомунікаційної інфраструктури. Вирішення такого завдання потребувало не лише технічних рішень, а й активної взаємодії з міською владою та міжнародними партнерами. Завдяки участі в програмі «Quick Help» готель отримав дизель-генератор, який забезпечує базові потреби (освітлення, рецепцію, системи безпеки, холодильне обладнання), термінал супутникового інтернету Starlink для стабільного зв'язку незалежно від наземної інфраструктури, а також системи безперебійного живлення (ІБП) для серверів, комутаторів та касових апаратів, що дозволяють коректно завершувати операції або дочекатися запуску генератора. Така конфігурація забезпечує високий рівень інфраструктурної автономності закладу [11].

Готель «Харків» використовує хмарну PMS-систему, яка забезпечує автоматизацію основних процесів, віддалений доступ до управлінських функцій, синхронізацію з каналами продажів (що унеможлиблює подвійні бронювання) та оперативне коригування цінової політики, що є критичним для роботи

Таблиця 1

### Хронологія ключових статистичних віх розвитку цифрової трансформації в Україні (2019–2025 рр.)

Рік	Ключовий статистичний показник
2019	Інтернет-покриття ~70% населення (ICT); початок формування цифрової політики держави.
2020	Запуск Diia та Diia. Business-платформи, розвиток онлайн-сервісів держави.
2021-2022	Прискорення цифровізації МСП (в т. ч. під впливом пандемії та війни).
2023	Україна значно прогресує в IT/ICT та цифрових сервісах.
2024	Середній цифровий індекс підприємств ~55–56 із 100; 99% бізнесів включають цифрові стратегії.
2025	Україна визнана в міжнародних цифрових рейтингах; продовжується впровадження цифрових навичок, інструментів і політик.

Джерело: сформовано авторами на основі [1]

персоналу в умовах нестабільного енергопостачання. Водночас досвід експлуатації виявив потребу в локальному резервному сервері та збільшенні часу автономної роботи системи.

В умовах обмеженого доступу до готелю канали зв'язку з гостями стали основним інструментом підтримки сервісу. Готель переводить критичні дані в хмарне середовище. Резервне копіювання відбувається щодня, час відновлення після збою є незначним. Кількість фішингових атак та несанкціонованих доступів скоротилася, а час їх усунення зменшився. Водночас відсутні багатofакторна автентифікація та регулярне навчання персоналу кібергігієні. Система контролю доступу має автоматичне резервування, серверне обладнання потребує ручного втручання, перемикання електропостачання та інтернету є напівавтоматичним.

Для кількісного оцінювання цифрової стійкості готелю «Харків» нами розраховано інтегральний показник  $I_{DS}$ , що ґрунтується на п'яти компонентах (стійкість PMS, комунікаційна доступність, хмарні сервіси, кібербезпека, резервування критичних ресурсів) з урахуванням вагових коефіцієнтів, визначених експертним шляхом. Шкала інтерпретації  $I_{DS}$  наведена в табл. 2.

Таблиця 2

#### Шкала інтерпретації інтегрального показника цифрової стійкості

Діапазон $I_{DS}$	Рівень стійкості
0,0-2,0	Критично низький
2,1-4,0	Низький
4,1-6,0	Середній
6,1-8,0	Високий
8,1-10,0	Дуже високий

*Джерело: власні розрахунки авторів на основі експертних даних*

Підсумкові результати оцінювання за п'ятьма компонентами подано в табл. 3.

За період 2022–2025 рр. інтегральний показник цифрової стійкості готелю «Харків» (IDS) зріс з 1,06 до 5,33, що означає перехід від критично низького до середнього рівня. Вирішальний внесок зробили резервування ресурсів ( $X_5=8,5$ ) – отримання генератора та Starlink за програмою «Quick Help», комунікаційна доступність ( $X_2=8,5$ ) – наявність трьох незалежних каналів зв'язку та стійкість PMS-системи ( $X_1=8,0$ ) – використання хмарної PMS з віддаленим доступом. Найслабша ланка – кібербезпека ( $X_4=7,0$ ), яка потребує першочергового вдосконалення.

Для об'єктивної оцінки управлінських рішень готелю «Харків» необхідно звернутися до досвіду країн, які функціонували або відновлювали індустрію гостинності в умовах воєнних, постконфліктних та кризових викликів, а також доцільно зіставити його практики з досвідом, що охоплює три типи кризового впливу на готельний бізнес: безпосередній воєнний вплив (Ізраїль, Україна); постконфліктне відновлення (Хорватія, Боснія і Герцеговина); опосередкований економічний вплив (Греція, Туреччина) (табл. 4).

Включення Греції та Туреччини до аналізу є важливим, оскільки ці країни, не маючи безпосередньої воєнної загрози, зазнали серйозних опосередкованих наслідків повномасштабної війни в Україні (втрата російського туристичного ринку, переорієнтація на альтернативні ринки, енергетична криза як стимул для інновацій), що дає змогу оцінити, як підприємства гостинності адаптуються до змін на ринку, викликаних геополітичними кризами, що є релевантним для західних регіонів України та для періоду післявоєнного відновлення. Аналіз цифрової стійкості готелю «Харків» дозволяє зіставити його практики

Таблиця 3

#### Інтегральна оцінка цифрової стійкості готелю «Харків»

Складова	Поточний рівень	Цільовий рівень	Пріоритетність втручання
$X_1$ (Стійкість (PMS))	8,0	9,0	середня
$X_2$ (Комунікаційна доступність)	8,5	9,5	низька
$X_3$ (Хмарні сервіси)	7,5	8,5	висока
$X_4$ (Кібербезпека)	7,0	9,0	висока
$X_5$ (Резервування)	8,5	9,5	середня
Інтегральний показник $I_{DS}$	5,33	8,0	-

*Джерело: власні розрахунки авторів на основі експертних даних*

Таблиця 4

**Класифікація готельних підприємств за географічною ознакою та типом кризового впливу воєнних конфліктів**

Категорія	Представники	Тип кризи
Готелі в зоні безпосереднього воєнного конфлікту (Ізраїль, Україна)	Leonardo Negev Hotel (Беер Шева), InterContinental David (Тель-Авів), American Colony Hotel (Єрусалим), Готель «Харків», InterContinental Kyiv, Premier Hotel (Одеса), Готель «Львів»	Прямі воєнні загрози: ракетні обстріли, робота в умовах безпосередньої небезпеки, руйнування інфраструктури, масова евакуація населення (Ізраїль), енергетична криза (Україна).
Готелі в умовах постконфліктного відновлення (Хорватія, Боснія і Герцеговина, Грузія)	Готелі узбережжя Адріатики (Хорватія); готельні підприємства Сараєво, Мостар (Боснія і Герцеговина)	Наслідки воєнних конфліктів 1990-х років: інфраструктурні втрати, репутаційні бар'єри, повільне повернення довіри, потреба в залученні інвестицій (зокрема, міжнародної допомоги).
Готелі, що зазнали опосередкованого економічного впливу війни (Греція, Туреччина)	Готелі Греції та Туреччини (400 закладів) - Готелі Криту, Родосу, Афін (Греція); готелі Анталії, Стамбула (Туреччина)	Непрямий вплив: втрата російського та українського туристичних ринків, зміна структури попиту та туристичних потоків, зростання операційних витрат (енергоносії, логістика), посилення конкуренції за альтернативні ринки.

*Джерело: сформовано авторами на основі [3; 6; 8-10; 12-16; 18; 19]*

з виявленими міжнародними механізмами (табл. 5).

Індустрія гостинності Ізраїлю має багаторічний досвід функціонування в умовах періодичних воєнних загострень. У відповідь на кризу готельний сектор Ізраїлю розгорнув масштабну цифрову адаптацію. Ключові механізми цифрової адаптації, які застосовувалися ізраїльськими підприємствами: централізована евакуація через хмарні платформи (670 готелів, 125 тис. осіб, 2,19 млрд дол., 4 млн номерів), прозорі комунікації, гнучкі моделі (готель Sharon – оренда, CRM, ШІ), кібербезпека як стандарт (хмарні сховища), технологічне лідерство (HolyLandTravel.ai, кампанія за 6,5 млн дол., інноваційний хаб) [3; 6; 10; 13; 15; 16; 17; 18; 19].

Грузія після конфлікту 2008 року відновила туризм: до 2024 року міжнародний турпотік досяг 100,2% від рівня 2019-го, а доходи зросли до 4,4 млрд дол. (+7,3%), що відбулося за рахунок диверсифікації ринків (Ізраїль +41,6%, Іран +17,9%, Саудівська Аравія +21,2%), інвестицій у цифрову інфраструктуру, гнучкості бізнес-моделей та цифрового брендингу територій [33]. Особливістю грузинського досвіду є активне використання цифрових інструментів для подолання геополітичних викликів: залучення альтернативних

ринків через цифровий маркетинг, цифровізація брендингу територій.

Хорватія після війни 1991–1995 років перетворилася на туристичного лідера Європи завдяки системній цифровій політиці: стратегія «зеленого і цифрового переходу», гранти на інновації, консолідація ІТ-ринку (Diventa, 30% ринку) [4; 6].

Боснія і Герцеговина спирається на міжнародну допомогу: проєкт ЄС «Fortress Reinvented» (1,3 млн євро, з них 1,1 млн – грант) забезпечив цифрові платформи, аудіогіди та підготовку 120 фахівців [9; 15]. Обмежені ресурси не завада, якщо кошти спрямовані цілеспрямовано, що є важливим уроком для України у відновленні спадщини.

Греція та Туреччина зазнали опосередкованого впливу палестино-ізраїльського конфлікту – падіння попиту та зайнятості готелів [12; 14; 16; 17]. Дослідження 400 менеджерів готелів (fsQCA та NCA) виявило три конфігурації цифрової адаптації: ІТ-орієнтація, ефект конфлікту (сприйняття загрози каталізує впровадження RMS та Smart-технологій) та ІТ-екстерналізація [16; 17]. Для України, де війна має прямий, а не опосередкований характер, такий досвід є частково релевантним – передусім у частині адаптації практик управління доходністю та

Таблиця 5

**Порівняльний аналіз стратегій забезпечення цифрової стійкості підприємств індустрії гостинності у кризових умовах**

<b>Параметри порівняння</b>	Готелі Греції / Туреччини (опосередкований вплив)	Готелі Ізраїлю (зона воєнного конфлікту)	Хорватія, Боснія і Герцеговина, Грузія (постконфліктне відновлення)	Готель «Харків» (зона воєнного конфлікту)
<b>Характеристика ризику</b>	Економічна волатильність, зміна структури попиту (втрата туристичних ринків).	Перманентна загроза фізичній та цифровій інфраструктурі, безпеці персоналу.	Інфраструктурні втрати, репутаційні бар'єри, повільне відновлення довіри	Високий ступінь невизначеності, ризик деградації каналів зв'язку.
<b>Головний механізм адаптації</b>	Прискорена цифровізація (RMS, Smart-технології) як реакція на кризу	Централізоване державне фінансування + цифрова координація евакуації («Яхад»)	Залучення міжнародної допомоги (ЄС, USAID) + довгострокова стратегія	Імпровізація + міжнародна допомога (генератор, Starlink)
<b>ІТ-орієнтація</b>	Використання RMS для управління доходністю, Smart-енергетика	Хмарні сховища як стандарт безпеки, безконтактний сервіс.	Цифрові платформи для культурної спадщини, онлайн-навчання персоналу.	Хмарна PMS, CRM, чат-боти
<b>Централізований облік</b>	Корпоративні стандарти обліку.	Високий рівень уніфікації через платформу «Яхад».	Фрагментарний, переважно на рівні окремих проєктів.	Локальна цифрова екосистема.
<b>Резервування ресурсів</b>	Генератори (Греція) - (до 1250 кВА) через нестабільність острівної системи, Smart-енергія (Туреччина)	Генератори + резервні канали зв'язку	Залежить від міжнародних грантів	Генератор, Starlink, ІБП (програма «Quick Help»)

*Джерело: сформовано авторами на основі [3; 6; 8-10; 12-16; 18; 19]*

енергоефективності. Однак активні бойові дії та руйнування інфраструктури вимагають значно глибшої цифрової стійкості.

Порівняння зазначених типів країн дає нам чітку картину. Перша група – Греція та Туреччина (опосередкований вплив) – країни, що не мали прямої воєнної загрози, але втратили туристичні ринки через війну. Їхній механізм – прискорена цифровізація: RMS для управління доходами, Smart-технології для енергоефективності, потужні генератори в Греції до 1250 кВА. Отже, криза для них стала не гальмом, а каталізатором.

Друга група – Ізраїль (прямий воєнний вплив), що є зовсім іншою моделлю, де працювала централізована державна програма: координація евакуації через платформу «Яхад», державне фінансування, хмарні сховища як стандарт безпеки. Ізраїль показав: коли держава бере на себе організацію, готельний бізнес виживає.

Третя група – Хорватія, Боснія і Герцеговина, Грузія (постконфліктне відновлення). Дані країни об'єднує залучення міжнародної допомоги – ЄС, USAID. Хорватія робить ставку на довгострокову цифрову стратегію, Бос-

нія – на цифровізацію культурної спадщини (проєкт «Fortress Reinvented»: 1,3 млн євро, з яких 1,1 млн – грант ЄС), Грузія – на цифровий маркетинг та переорієнтацію ринків. Єдиної системи обліку немає, але рух уперед очевидний.

І нарешті – готель «Харків» (Україна, зона активного воєнного конфлікту), модель якого можна визначити як «імпровізація плюс міжнародна допомога». Генератор, Starlink, ІБП отримано за програмою «Quick Help». Локальна екосистема створена, але централізованого обліку немає, слабким місцем залишається кібербезпека.

Отже, жодна з розглянутих моделей не є універсально досконалою, однак кожна з них переконливо засвідчила: без цифрових рішень забезпечити стійкість неможливо. На основі проведеного аналізу можна виокремити кілька ключових висновків, релевантних для України. Ізраїльська модель централізованої координації виявилася найпотужнішою та є найбільш релевантною для українських реалій в умовах масового внутрішнього переміщення населення, проте її реалізація потребує значного державного фінансування. Ізраїль показує ефективність централізованого державного управління готельним фондом у кризових умовах, що дозволило зберегти галузь від повного колапсу. Ключовим уроком є поєднання гуманітарної функції (розміщення евакуйованих) з довгостроковим плануванням (розширення готельної пропозиції, впровадження ШІ). Досвід Греції та Туреччини використання ІТ як інструменту адаптації до кризових умов (RMS, Smart-технології) демонструє, що навіть опосередкований вплив конфлікту стимулює прискорену цифровізацію. Хорватська модель системної державної підтримки (грантові програми, Національний план відновлення та стійкості) є прикладом того, як постконфліктна країна може трансформуватися в туристичного лідера завдяки цілеспрямованій політиці. Боснійський досвід залучення міжнародної допомоги (USAID) для підвищення кваліфікації персоналу через онлайн-платформи є корисним для регіонів, які потребують швидкого відновлення кадро-

вого потенціалу. Грузинські практики цифрового маркетингу територій та управління репутацією в умовах геополітичної напруженості актуалізують потребу формування довгострокової стратегії просування України як безпечного туристичного простору, що є важливим елементом цифрової стійкості національної туристичної галузі.

Готель «Харків» продемонстрував, що навіть за мінімальної зовнішньої підтримки можливий перехід від критичного до середнього рівня стійкості. Водночас відсутність системної кібербезпеки залишає бізнес уразливим незалежно від досягнутого рівня цифровізації. Таким чином, для готелю «Харків», як і для української індустрії гостинності загалом, першочерговими завданнями є: перехід від реактивної до системної цифрової інтеграції, створення локальних резервних систем та впровадження централізованих механізмів координації з державними органами.

**Висновки.** Порівняльний аналіз міжнародного досвіду підтвердив, що кризові умови стимулюють цифрову трансформацію гостинності, однак ефективність даного процесу залежить від моделі управління. Для України, де війна має прямий характер, найбільш релевантною є ізраїльська модель централізованої державної координації. Водночас досвід готелю «Харків» свідчить: навіть за мінімальної зовнішньої підтримки можливий перехід від критичного до середнього рівня стійкості, але без системної кібербезпеки така стійкість залишається вразливою. Отже, пріоритетом для України має стати поєднання державної координації із підвищенням рівня кіберзахисту на рівні окремих підприємств.

Цифрова стійкість підприємств індустрії гостинності в умовах воєнних загроз є ключовою передумовою збереження життєздатності галузі, підвищення її адаптивності та формування основ для післявоєнного відновлення. Без системного підходу до цифровізації, централізованої координації та належного рівня кібербезпеки будь-які спроби забезпечити стійкість залишатимуться фрагментарними, а отже, недостатніми для довгострокової резильєнтності сектору в умовах триваючої війни.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Калач Г. М., Коржовник Ю. В. Цифрова трансформація системи менеджменту підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 208. С. 134-140.
2. Результати дослідження «Огляд готельного ринку України 2024». Ribas Hotels Group. 2024. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/rezulytati-issledovaniya-obzor-gostinichnogo-rinka-ukraini-2024/> (дата звернення: 27.04.2026).

3. ANI News/TPS. Israel welcomes tourists back as hotels recover from evacuee stays. 2026. URL: <https://www.aninews.in/news/world/middle-east/israel-welcomes-tourists-back-as-hotels-recover-from-evacuee-stays20260101061724/> (дата звернення: 25.04.2026).
4. Conference on green transformation of small hotels opens in Split. URL: <https://n1info.hr/english/news/conference-on-green-transformation-of-small-hotels-opens-in-split/?comments> (дата звернення: 27.04.2026).
5. Deccan Chronicle. Israel Tourism Records Measured Recovery in 2025, Prepares for Expansion in 2026. 2026. URL: <https://www.deccanchronicle.com/lifestyle/travel/israel-tourism-records-measured-recovery-in-2025-prepares-for-expansion-in-2026-1929333> (дата звернення: 25.04.2026).
6. European Commission, Adriatic-Ionian Initiative. 9th Annual EUSAIR Forum: Pillar IV Session – Navigating the green and digital transition – creating a sustainable future for AI region. Šibenik, 2024. URL: <https://www.adriatic-ionian.eu/event/9th-annual-eusair-forum/pillar-iv-session/> (дата звернення: 27.04.2026).
7. Fortress Reinvented – innovative approach and digital contents in historical fortification monuments. ZSI – WBC RTI. 2022. URL: <https://www.coe.int/en/web/culture-and-heritage/-/project-fortress-reinvented-innovative-approach-and-digital-contents-in-historical-fortification-monuments> (дата звернення: 27.04.2026).
8. Gugenishvili I., Gugenishvili L. Surviving Geopolitical Turbulence: Marketing Strategies for SlopeSide Hotel & Spa in Gudauri. *Tiede ja tutkimus*. 2025. URL: <https://tiedejatutkimus.fi/fi/results/publication/0697013925> (дата звернення: 24.04.2026).
9. Interreg IPA Cross-border Cooperation Programme Croatia – Bosnia and Herzegovina – Montenegro. *Project «Fortress ReInvented» included in the Publication «The CultureEU Funding Guide» as a Case of Good Practice*. 2022. URL: <https://interreg-hr-ba-me.eu/2014/novost/project-fortress-reinvented-included-in-the-publication-the-cultureeu-funding-guide-as-a-case-of-good-practice/> (дата звернення: 26.04.2026).
10. Jewish Chronicle. State of Israeli tourism after a year of war. *The Pittsburgh Jewish Chronicle*. 2024. URL: <https://jewishchronicle.timesofisrael.com/state-of-israeli-tourism-after-a-year-of-war/> (дата звернення: 26.04.2026).
11. Kharkiv Business Hub. 2024. Харківські підприємці отримали сертифікати на генератори та Starlink. *Інфосіті*. URL: <https://infocity.kharkiv.ua/business/kharkivski-pidpriyemtsi-otrymaly-sertyfikaty-na-heneratory-ta-starlink-video/> (дата звернення: 25.04.2026).
12. Northumbria University Research Portal. The Palestinian Conflict and the Further IT Use from the Greek and Turkish Hotels. 2024. URL: <https://researchportal.northumbria.ac.uk/en/publications/the-palestinian-conflict-and-the-further-it-use-from-the-greek-an/> (дата звернення: 25.04.2026).
13. Travel and Tour World. Israel Sets The Stage For Explosive Tourism Growth In 2026 Through Massive Hotel Supply Expansion, AI Innovations, And International Confidence Restoration. 2026. URL: <https://www.travelandtourtworld.com/> (дата звернення: 26.04.2026).
14. University of Sunderland. The Palestinian Conflict and the Further IT Use from the Greek and Turkish Hotels. 2024. URL: <https://sure.sunderland.ac.uk/id/eprint/18599/> (дата звернення: 25.04.2026).
15. USAID- funded project Developing Sustainable Tourism in Bosnia and Herzegovina (BiH) provided online hospitality education to improve the quality and service of the BiH tourism industry. URL: <https://public.typosy.com/case-studies/usaidd> (дата звернення: 27.04.2026).
16. Uzunogullari S., Karadimitriou C., Pappas N. The Palestinian Conflict and the Further IT Use from the Greek and Turkish Hotels. *Strategic Change*. 2025. № 34(4), 519-532. URL: <https://doi.org/10.1002/jsc.2631> (дата звернення: 27.04.2026).
17. Uzunogullari S., Karadimitriou C., Pappas N. *Complexity Insights of Hotel IT Use and the Palestinian Conflict*. In: THE INC 2024, 05-07 Jun 2024, Amsterdam. URL: <https://sure.sunderland.ac.uk/id/eprint/17840/> (дата звернення: 27.04.2026).
18. Xinhua. Foreign tourist overnight stays in Israeli hotels plunge 76 pct in 2024 due to conflict. *Xinhua Net*. 2025. URL: <http://english.news.cn/20250128/e76293391de947a3ac3478cddad12dee/c.html> (дата звернення: 27.04.2026).
19. Zomer N. '90 hotels closed since the war' Israel Hotel Association reports. *Ynetnews*. 2024. URL: <https://www.ynetnews.com/travel/article/sjqqqzbyml> (дата звернення: 27.04.2026).

## REFERENCES:

1. Kalach H. M., Korzhovnyk Yu. V. (2025) Tsyfrova transformatsiia systemy menedzhmentu pidpriyemstva [Digital Transformation of the Enterprise Management System]. *Ekonomichnyi prostir*. 2025. no. 208. pp. 134-140.
2. Rezultaty doslidzhennia «Ohliad hotelnoho rynku Ukraïny 2024» Ribas Hotels Group (2024) [Results of the study «2024 Ukraine Hotel Market Overview». Ribas Hotels Group]. Available at: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/rezulytati-issledovaniya-obzor-gostinichnogo-rinka-ukraini-2024/> (accessed 27 April 2026).

3. ANI News/TPS. Israel welcomes tourists back as hotels recover from evacuee stays (2026). Available at: <https://www.aninews.in/news/world/middle-east/israel-welcomes-tourists-back-as-hotels-recover-from-evacuee-stays20260101061724/> (accessed 25 April 2026).
4. Conference on green transformation of small hotels opens in Split. Available at: <https://n1info.hr/english/news/conference-on-green-transformation-of-small-hotels-opens-in-split/?comments> (accessed 27 April 2026).
5. Deccan Chronicle. Israel Tourism Records Measured Recovery in 2025, Prepares for Expansion in 2026 (2026). Available at: <https://www.deccanchronicle.com/lifestyle/travel/israel-tourism-records-measured-recovery-in-2025-prepares-for-expansion-in-2026-1929333> (accessed 25 April 2026).
6. European Commission, Adriatic-Ionian Initiative (2024) *9th Annual EUSAIR Forum: Pillar IV Session – Navigating the green and digital transition – creating a sustainable future for AI region*. Šibenik. Available at: <https://www.adriatic-ionician.eu/event/9th-annual-eusair-forum/pillar-iv-session/> (accessed 27 April 2026).
7. Fortress Reinvented – innovative approach and digital contents in historical fortification monuments (2022) ZSI – WBC RTI. Available at: <https://www.coe.int/en/web/culture-and-heritage/-/project-fortress-reinvented-innovative-approach-and-digital-contents-in-historical-fortification-monuments> (accessed 27 April 2026).
8. Gugenishvili I., Gugenishvili L. (2025) Surviving Geopolitical Turbulence: Marketing Strategies for SlopeSide Hotel & Spa in Gudauri. *Tiede ja tutkimus*. Available at: <https://tiedejatutkimus.fi/fi/results/publication/0697013925> (accessed 24 April 2026).
9. Interreg IPA Cross-border Cooperation Programme Croatia – Bosnia and Herzegovina – Montenegro (2022) *Project «Fortress ReInvented» included in the Publication «The CulturEU Funding Guide» as a Case of Good Practice*. Available at: <https://interreg-hr-ba-me.eu/2014/novost/project-fortress-reinvented-included-in-the-publication-the-cultureu-funding-guide-as-a-case-of-good-practice/> (accessed 26 April 2026).
10. Jewish Chronicle (2024) State of Israeli tourism after a year of war. *The Pittsburgh Jewish Chronicle*. Available at: <https://jewishchronicle.timesofisrael.com/state-of-israeli-tourism-after-a-year-of-war/> (accessed 26 April 2026).
11. Kharkiv Business Hub (2024) Kharkivski pidprijemtsi otrymaly sertyfikaty na heneratory ta Starlink. Infositi. Available at: <https://infocity.kharkiv.ua/business/kharkivski-pidprijemtsi-otrymaly-sertyfikaty-na-heneratory-ta-starlink-video/> (accessed 25 April 2026).
12. Northumbria University Research Portal (2024) The Palestinian Conflict and the Further IT Use from the Greek and Turkish Hotels. Available at: <https://researchportal.northumbria.ac.uk/en/publications/the-palestinian-conflict-and-the-further-it-use-from-the-greek-an/> (accessed 25 April 2026).
13. Travel and Tour World (2026) Israel Sets The Stage For Explosive Tourism Growth In 2026 Through Massive Hotel Supply Expansion, AI Innovations, And International Confidence Restoration. Available at: <https://www.travelandtourworld.com/> (accessed 26 April 2026).
14. University of Sunderland (2024) The Palestinian Conflict and the Further IT Use from the Greek and Turkish Hotels. Available at: <https://sure.sunderland.ac.uk/id/eprint/18599/> (accessed 25 April 2026).
15. USAID- funded project Developing Sustainable Tourism in Bosnia and Herzegovina (BiH) provided online hospitality education to improve the quality and service of the BiH tourism industry. Available at: <https://public.typsy.com/case-studies/usaidd> (accessed 27 April 2026).
16. Uzunogullari S., Karadimitriou C., Pappas N. (2025) The Palestinian Conflict and the Further IT Use from the Greek and Turkish Hotels. *Strategic Change*. vol. 34, no. 4, pp. 519-532. Available at: <https://doi.org/10.1002/jsc.2631> (accessed 27 April 2026).
17. Uzunogullari S., Karadimitriou C., Pappas N. (2024) Complexity Insights of Hotel IT Use and the Palestinian Conflict. In: THE INC 2024 (Amsterdam, Jun 05-07, 2024), Amsterdam. Available at: <https://sure.sunderland.ac.uk/id/eprint/17840/> (accessed 27 April 2026).
18. Xinhua (2025) Foreign tourist overnight stays in Israeli hotels plunge 76 pct in 2024 due to conflict. *Xinhua Net*. Available at: <http://english.news.cn/20250128/e76293391de947a3ac3478cddad12dee/c.html> (accessed 27 April 2026).
19. Zomer N. (2024) '90 hotels closed since the war' Israel Hotel Association reports. *Ynetnews*. Available at: <https://www.ynetnews.com/travel/article/sjqqqzbyml> (accessed 27 April 2026).

Дата надходження статті: 21.04.2026

Дата прийняття статті: 12.05.2026

Дата публікації статті: 22.05.2026