

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-224>

УДК 640.412:005

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ АПАРТ-ГОТЕЛІВ

MODERN APPROACHES TO THE FORMATION OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF APARTHOTELS

Грицишин Анна Тарасівнакандидат економічних наук, доцент,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8833-566X>**Костоглод Амалія Андріївна**студентка,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6208-1723>**Hrytsyshyn Anna, Kostohlod Amaliia**

Ivan Franko National University of Lviv

У статті досліджено особливості формування системи менеджменту апарт-готелів як динамічного сегмента сучасного готельного бізнесу. Розкрито специфіку їх функціонування, що поєднує автономність проживання з повним спектром готельних послуг, зумовлюючи підвищені вимоги до гнучкості, якості сервісу та ефективності управління. Узагальнено сучасні наукові підходи до організації управлінських процесів, зокрема клієнтоорієнтованість, стандартизацію сервісу, цифровізацію операцій, впровадження інноваційних технологій, розвиток персоналу та інтегровану координацію служб. Особливу увагу приділено ролі стратегічного управління, використанню інформаційних систем і автоматизації бізнес-процесів. Обґрунтовано доцільність застосування комплексного підходу до формування ефективної системи менеджменту апарт-готелів. Доведено, що синергія зазначених складових забезпечує підвищення якості обслуговування, конкурентоспроможності та адаптивності підприємств до змін ринкового середовища.

Ключові слова: апарт-готель, менеджмент, менеджмент готельного господарства, готельний бізнес, цифровізація, сервіс, конкурентоспроможність.

The article explores the specific features of developing a management system for aparthotels as a distinct and rapidly evolving segment of the hospitality industry. Apartment hotels combine the advantages of residential autonomy with the benefits of hotel services, which creates a unique operational environment and requires flexible and adaptive management approaches. The study highlights that such establishments must address not only traditional hospitality functions but also long-term accommodation needs, personalized services, and enhanced coordination among departments. The research systematizes contemporary scientific approaches to hospitality management and identifies the key elements that ensure the effectiveness of management systems in apartment hotels. These include customer orientation, service standardization, digitalization of business processes, human resource development, and internal communication. Special attention is given to the role of digital technologies, such as property management systems (PMS), customer relationship management (CRM) tools, and online booking platforms, which contribute to operational efficiency, service quality, and improved customer experience. Furthermore, the study emphasizes the importance of personnel management, as employees play a critical role in maintaining service standards, ensuring customer satisfaction, and supporting organizational performance. Effective coordination between departments, supported by clear communication channels and standardized procedures, is identified as a crucial factor influencing service consistency and responsiveness. The findings underline the necessity of implementing a comprehensive management approach that integrates organizational, technological, and service components. Such an approach enables aparthotels to respond effectively to market changes, enhance service quality, strengthen their competitive position, and ensure sustainable development in a dynamic hospitality environment.

Keywords: aparthotel, management, hotel management, hotel business, digitalization, service, competitiveness.



Постановка проблеми. Апартамент-готелі належать до новітніх тенденцій готельного бізнесу та розглядаються як окремий сегмент колективних засобів розміщення. Їх специфіка полягає у поєднанні автономності проживання з доступом до готельного сервісу, що зумовлює підвищений попит з боку різних категорій споживачів. Водночас така модель функціонування формує складніші вимоги до системи управління. На відміну від класичних готелів, апартамент-готелі потребують адаптивної, клієнтоорієнтованої та технологічно підтриманої системи менеджменту, що враховує особливості тривалого проживання, персоналізації сервісу та координації між підрозділами. Це зумовлює необхідність наукового обґрунтування сучасних підходів до формування ефективної управлінської системи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про зростання наукового інтересу до проблем управління підприємствами готельного господарства в умовах трансформації ринку, цифровізації та зміни споживчих запитів. Значна частина сучасних досліджень присвячена удосконаленню систем менеджменту, підвищенню якості послуг, впровадженню інноваційних технологій та забезпеченню конкурентоспроможності закладів гостинності.

Теоретичні та прикладні аспекти організації управління у готельно-ресторанному бізнесі розглядають Н. Приймак та О. Ніколайчук [8], які обґрунтовують необхідність адаптивних управлінських підходів у сфері гостинності. Сучасні аспекти трансформації менеджменту досліджують М. Рябенка та В. Постова [9], акцентуючи увагу на організаційній гнучкості та координації роботи персоналу. Питання підвищення ефективності менеджменту підприємств готельного господарства висвітлено у працях В. Язіної, М. Кучер та Н. Стеблюк [10].

Проблеми забезпечення якості послуг та розвитку клієнтоорієнтованого підходу розглядають О. Пригодюк та А. Павловська [7], які визначають удосконалення сервісу як ключовий елемент інноваційного менеджменту. Дослідження С. Куо, Л. Чен та С. Ценг [12] присвячені внутрішній якості сервісу в готелях та її впливу на ефективність діяльності підприємств.

Важливе місце у сучасних дослідженнях займають питання цифровізації готельного бізнесу. Вплив інноваційних рішень на розвиток закладів гостинності розкрито у праці Л. Бондаренко, О. Стахорської, В. Чауса [2].

М. Каміллері [11] обґрунтовує значення цифрових компетентностей менеджерів, а Дж. Лі, М. Бонн [13] аналізують тенденції цифрової трансформації індустрії гостинності. Питання цифрових можливостей готельних підприємств як чинника конкурентоспроможності досліджують Т. Чжан, С. Ван та Р. Лоу [15].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Водночас незважаючи на значну кількість досліджень у сфері готельного менеджменту, проблематика формування системи менеджменту саме апартамент-готелів залишається недостатньо вивченою. У наукових працях недостатньо уваги приділено особливостям управління апартамент-готелями як специфічним засобам розміщення, що поєднують автономність проживання та готельний сервіс. Потребують подальшого дослідження питання інтеграції цифрових технологій, координації служб, адаптації управлінських моделей до змішаного формату обслуговування та формування комплексної системи менеджменту апартамент-готелів з урахуванням сучасних вимог ринку. Це зумовлює актуальність теми статті та необхідність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є узагальнення сучасних підходів до формування системи менеджменту апартамент-готелів та визначення ключових складових ефективного управління такими закладами з урахуванням їх специфіки функціонування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Апартамент-готелі належать до новітніх тенденцій готельного бізнесу та розглядаються як окремий сегмент колективних засобів розміщення [5]. Їх специфіка полягає у поєднанні автономності проживання, наявності кухонної зони, умов для тривалішого перебування та водночас доступу до додаткових послуг, зокрема прибирання, охорони, адміністрування, ресторанного чи супутнього сервісу [14]. Саме така модель є привабливою для гостей, які прагнуть поєднати побутовий комфорт із сервісними перевагами готелю.

На відміну від класичних готелів, апартамент-готелі мають складнішу управлінську специфіку. Це зумовлено тим, що менеджмент у такому закладі повинен враховувати не лише традиційні функції прийому, розміщення та обслуговування гостей, а й питання більш тривалого проживання, побутового комфорту, гнучкого ціноутворення, індивідуалізації сервісу та координації між підрозділами.

Тому система менеджменту апарт-готелю має формуватися як адаптивна, клієнтоорієнтована та технологічно підтримана система [12].

Аналіз теоретичної бази готельного менеджменту дозволяє дійти висновку, що ефективно управління апарт-готелем має ґрунтуватися на професіоналізмі персоналу, клієнтоорієнтованості, інноваційності, економічній доцільності, стандартизації сервісу, безперервності обслуговування та налагодженій внутрішній комунікації [11]. Саме ці засади сучасної управлінської системи безпосередньо впливають на рівень задоволеності гостей, якість обслуговування та конкурентоспроможність закладу. Дослідження організаційних аспектів доводить, що критично важливими стають застосування цифрових технологій, злагоджена взаємодія підрозділів, грамотний розподіл обов'язків та ключова координаційна функція адміністратора [15].

Клієнтоорієнтованість є одним із ключових напрямів формування управлінської моделі таких закладів. Цей принцип має визначальне значення, оскільки гості очікують не лише послуги розміщення, а й персоналізованого сервісу, гнучкості, оперативного реагування на запити та комфортних умов проживання. В умовах функціонування апарт-готелів це означає адаптацію послуг до потреб різних груп споживачів: туристів, сімей з дітьми, бізнес-клієнтів і гостей, орієнтованих на довготривале проживання [1].

Не менш важливим є підхід, пов'язаний зі стандартизацією сервісу. В апарт-готелях він дозволяє забезпечити стабільну якість послуг незалежно від зміни персоналу чи рівня завантаженості номерного фонду. Йдеться про наявність чітких правил обслуговування, стандартних операційних процедур, інструкцій для працівників, алгоритмів взаємодії між службами та системи внутрішнього контролю якості. Недостатня стандартизація, навпаки, може зумовлювати нерівномірність сервісу, затримки в комунікації та зниження лояльності гостей. Сучасні дослідження в готельному менеджменті підкреслюють, що внутрішня якість сервісу прямо залежить від управлінських систем, навчання персоналу, компенсаційних механізмів, комунікації між відділами та культури співпраці [12].

Ще одним стратегічно важливим напрямом є цифровізація управлінських процесів. Сучасні апарт-готелі потребують використання CRM- та PMS-систем, інтеграції онлайн-каналів бронювання, а також електронних платформ для комунікації з гостями та коор-

динації роботи персоналу [15]. Використання таких технологій сприяє зменшенню кількості помилок, прискорює обробку запитів, оптимізує процес бронювання та формує сучасний цифровий досвід гостя [11]. Актуальні наукові джерела зазначають, що діджиталізація готельної індустрії нерозривно пов'язана з формуванням цифрового лідерства, розвитком навичок керівників та управлінням клієнтським онлайн-досвідом [13].

Значну роль у формуванні ефективної системи менеджменту відіграє управління персоналом. Для апарт-готелів, де кількість працівників часто є обмеженою, а функціональне навантаження – ширшим, особливо важливими є правильний розподіл обов'язків, навчання працівників, мотивація, оцінювання ефективності роботи та підтримка корпоративної культури [2]. Працівники рецепції, служби номерного фонду, технічного підрозділу та адміністративної ланки повинні діяти узгоджено, оскільки саме від їхньої взаємодії залежить якість загального сервісу. В апарт-готелі адміністратор виконує не лише операційні функції, а й забезпечує координацію між основними службами, що безпосередньо впливає на швидкість реагування на потреби гостей та загальний рівень обслуговування.

Окремого значення набуває внутрішня комунікація. Система менеджменту апарт-готелю повинна забезпечувати швидкий та чіткий обмін інформацією між рецепцією, службою номерного фонду, технічною службою, бухгалтерією та іншими підрозділами. Від якості цієї взаємодії залежить готовність номерів до заселення, оперативність усунення технічних несправностей, точність бронювань і рівень задоволеності гостей. В умовах зростаючих вимог до сервісу внутрішня комунікація має бути підтримана як організаційно, так і технологічно [10].

Для апарт-готелів актуальним є також підхід до формування конкурентних переваг через сервіс і репутацію. На сучасному ринку недостатньо лише запропонувати зручне розміщення. Важливими факторами стають позитивні відгуки, стабільна якість послуг, приваблива присутність на онлайн-платформах, гнучке ціноутворення, партнерські взаємодії та вміння адаптувати пропозицію до потреб ринку. Сучасні дослідження також свідчать, що інноваційні рішення та цифровізація підвищують адаптивність, операційну ефективність, персоналізацію сервісу та загальну конкурентоспроможність закладів готельно-ресторанного бізнесу [7].

Водночас важливою складовою сучасної системи менеджменту апарт-готелів є формування ефективної маркетингової комунікації. Для таких закладів уже недостатньо лише бути присутніми на популярних платформах бронювання. Необхідним є цілісне представлення об'єкта розміщення в цифровому середовищі, яке включає якісний візуальний контент, чіткий опис переваг, активну роботу із соціальними мережами та оперативну взаємодію з потенційними клієнтами. Саме маркетингові комунікації значною мірою впливають на перше враження про апарт-готель і визначають готовність гостя здійснити бронювання [3].

Окремим напрямом виступає розвиток партнерської взаємодії із зовнішнім середовищем. Для апарт-готелів доцільною є співпраця з туристичними агенціями, екскурсійними бюро, транспортними компаніями, закладами харчування, культурними установами та організаторами подій. Партнерські зв'язки також сприяють зміцненню позицій закладу на локальному ринку та розширенню каналів залучення клієнтів.

Не менш важливим елементом сучасного менеджменту є гнучка цінова політика. Для апарт-готелів вона має особливе значення, оскільки попит на послуги розміщення залежить від сезонності, ділової активності в місті, проведення масових заходів, тривалості перебування гостей та загальної ринкової кон'юнктури [4]. Використання гнучкого підходу до формування тарифів, спеціальних пропозицій для тривалого проживання, сімей-

них пакетів і акційних умов для окремих категорій споживачів дає змогу більш ефективно використовувати номерний фонд і підтримувати стабільний рівень завантаження.

Ще одним важливим напрямом є персоналізація послуг. У сучасних умовах гості все частіше орієнтуються не лише на базовий перелік послуг, а й на індивідуальний досвід перебування [9]. Для апарт-готелів це може проявлятися у врахуванні особливих запитів під час заселення, створенні зручних умов для сімейного проживання, довгострокових гостей або бізнес-клієнтів, а також у наданні додаткових сервісів, які підвищують загальний рівень комфорту. Саме персоналізація стає одним із чинників формування лояльності та повторних бронювань.

Суттєвого значення набуває і питання безпеки та автономності функціонування. У сучасних умовах апарт-готелі повинні враховувати не лише загальні стандарти безпеки, а й специфічні виклики, пов'язані з нестабільністю зовнішнього середовища. Йдеться про наявність чітких алгоритмів дій у кризових ситуаціях, безперебійну роботу основних систем, інформування гостей, а також здатність закладу функціонувати в умовах обмежень [1].

У межах формування сучасної системи менеджменту доцільно також акцентувати увагу на постійному моніторингу якості обслуговування. Аналіз відгуків гостей, оцінювання рівня сервісу, виявлення типових скарг і побажань, а також своєчасне реагування на зауваження дають змогу не лише усунути поточні

Таблиця 1

Сучасні підходи до формування системи менеджменту апарт-готелів

Підхід	Зміст	Очікуваний результат
Клієнтоорієнтованість	Урахування потреб різних категорій гостей, індивідуалізація сервісу	Підвищення задоволеності та лояльності гостей
Стандартизація сервісу	Впровадження SOP, регламентів, чеклистів, сервісних протоколів	Стабільна якість послуг
Цифровізація процесів	Використання PMS, CRM, онлайн-бронювання, цифрових каналів комунікації	Оптимізація управління та зменшення помилок
Координація служб	Чітка взаємодія між рецепцією, службою номерного фонду, технічною службою та адміністрацією	Підвищення оперативності обслуговування
Розвиток персоналу	Навчання, мотивація, розподіл обов'язків, оцінка ефективності	Професіоналізація колективу
Адаптивність до ринку	Гнучке реагування на зміни попиту, нові виклики та зовнішні умови	Зміцнення конкурентоспроможності

Джерело: сформовано авторами на основі [2; 6-9; 12]

недоліки, а й вибудувати більш ефективну модель управління в майбутньому. Такий підхід сприяє безперервному вдосконаленню роботи апарт-готелю та допомагає підтримувати стабільну якість послуг.

Узагальнення сучасних підходів до формування системи менеджменту апарт-готелів доцільно подати у вигляді таблиці.

Формування системи менеджменту апарт-готелів має здійснюватися на основі комплексного підходу, який поєднує якість сервісу, чітку організацію внутрішніх процесів, розвиток персоналу, цифровізацію та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Саме така модель управління забезпечує не лише ефективність поточної діяльності, а й довгострокову стійкість апарт-готелю на ринку.

Висновки. Сучасні підходи до формування системи менеджменту апарт-готелів ґрунтуються на поєднанні принципів готельного менеджменту та управління житловою нерухомістю, що забезпечує комплексність і гнучкість функціонування таких засобів розміщення. Встановлено, що ефективна система менеджменту апарт-готелів передбачає чіткий розподіл управлінських функцій, впровадження цифрових технологій, орієнтацію на персоналізацію послуг та адаптацію до змін потреб споживачів.

Дослідження показало, що важливими складовими сучасного менеджменту апарт-

готелів є автоматизація бізнес-процесів, використання CRM- та PMS-систем, оптимізація комунікації між структурними підрозділами, а також застосування інструментів стратегічного планування та контролю якості послуг. Особливого значення набуває клієнтоорієнтований підхід, який сприяє формуванню позитивного досвіду перебування гостей та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Визначено, що система менеджменту апарт-готелів повинна враховувати специфіку тривалого проживання гостей, необхідність забезпечення високого рівня сервісу та ефективного управління матеріальними й людськими ресурсами. У сучасних умовах важливими напрямками розвитку є цифровізація управлінських процесів, екологізація діяльності та впровадження інноваційних моделей обслуговування.

Таким чином, формування ефективної системи менеджменту апарт-готелів є важливою передумовою забезпечення стабільного функціонування підприємств, підвищення якості послуг та зміцнення позицій апарт-готелів на ринку гостинності. Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні міжнародного досвіду управління апарт-готелями та адаптації інноваційних управлінських практик до умов функціонування підприємств готельного бізнесу України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Безручко Л. С., Білоус С. В., Філь М. І. Готельне господарство України в умовах війни: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-43> (дата звернення: 2.05.2026).
2. Бондаренко Л., Стахорська О., Чаус В. Вплив інноваційних рішень на конкурентоспроможність закладів готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-109> (дата звернення: 29.04.2026).
3. Гаталяк О., Грицишин А., Мандюк Н. Організація та сучасний стан готельно-ресторанного господарства України в умовах трансформації маркетингових та управлінських підходів. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2026. Вип. 27. С. 240–247.
4. Грицишин А., Безручко Л., Жук Ю., Гаталяк О. Економічні ефекти впровадження менеджменту сталого розвитку в готельному бізнесі. *Український економічний часопис*. 2026. № 12. С. 30–35.
5. Каленік К. В., Татаренко К. С. Апарт-готелі: нова тенденція готельного бізнесу. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі* : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції. Харків, 2023. С. 359–360.
6. Круковська О. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу в Україні: виклики та зміни. *Інновації та технології в сфері послуг та харчування*. 2024. № 1(11). С. 12–18.
7. Пригодюк О., Павловська А. Удосконалення якості послуг як ключове завдання інноваційного менеджменту підприємств готельного господарства. *Вісник Сумського національного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2024. Вип. 4 (100). С. 47–51.
8. Приймак Н. С., Ніколайчук О. А. Управління готельно-ресторанним бізнесом: сутність та підходи до організації. *Торгівля і ринок України*. 2023. № 1(51). С. 44–50.

9. Рябенюк М. О., Постова В. В. Сучасні аспекти управління в закладах готельного та ресторанного бізнесу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія : Економіка та управління*. 2024. № 13. С. 112–120.
10. Язіна В., Кучер М., Стеблюк Н. Шляхи підвищення ефективності менеджменту на підприємствах готельного господарства у сучасних умовах. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. Вип. 4 (63). С. 81–85.
11. Camilleri M. A. Digital transformation and hospitality management competencies: Toward an integrative framework. *International Journal of Hospitality Management*. 2022. Т. 102. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103132> (дата звернення: 25.04.2026).
12. Kuo C.-M., Chen L.-C., Tseng C.-Y. Managing internal service quality in hotels: Determinants and implications. *Tourism Management*. 2021. Т. 86. URL: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104329> (дата звернення: 29.04.2026).
13. Li J., Bonn M. A., Ye B. Digital transformation in the hospitality industry: A bibliometric review from 2000 to 2023. *International Journal of Hospitality Management*. 2024. Т. 120. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103761> (дата звернення: 26.04.2026).
14. Pereira M. Aparthotel: Essential Features, Challenges and Opportunities for Hoteliers. 2025. URL: <https://www.hijiffy.com/resources/articles/what-are-aparthotels> (дата звернення: 26.04.2026).
15. Zhang T., Wang X., Law R. Hotel digital capability: Dimensionality and measurement. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2023. Т. 57. P. 225–235.

REFERENCES:

1. Bezruchko L. S., Bilous S. V., Fil M. I. (2023) Hotelne gospodarstvo Ukrainy v umovakh viiny: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku [The hotel industry in Ukraine during the war: current situation and prospects for development]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 47. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-43> (accessed May 2, 2026).
2. Bondarenko L., Stakhorska O., Chaus V. (2025) Vplyv innovatsiinykh rishen na konkurentospromozhnist zakladiv hotelno-restorannoho biznesu [The impact of innovative solutions on the competitiveness of hotels and restaurants]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 78. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-109> (accessed April 29, 2026).
3. Hataliak O., Hrytsyshyn A., Mandiuk N. (2026) Orhanizatsiia ta suchasnyi stan hotelno-restorannoho gospodarstva Ukrainy v umovakh transformatsii marketynhovyykh ta upravlinskykh pidkhodiv [The organisation and current state of the hotel and restaurant industry in Ukraine amid changing marketing and management approaches]. *Tavriyskyi naukovyi visnyk. Seriia : Ekonomika*, no. 27, pp. 240–247.
4. Hrytsyshyn A., Bezruchko L., Zhuk Yu., Hataliak O. (2026) Ekonomichni efekty vprovadzhennia menedzhmentu staloho rozvytku v hotelnomu biznesi [The economic effects of implementing sustainable development management in the hotel industry]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, no 12, pp. 30–35.
5. Kalienik K. V., Tatarenko K. S. (2023) Apart-hoteli: nova tendentsiia hotelnogo biznesu [Aparthotels: a new trend in the hotel industry]. *Aktualni problemy ta perspektyvy rozvytku ahroprodovolchoi sfery, industrii hostynnosti ta torhivli : tezy dopovidei Mizhnar. nauk.-prakt. internet-konferentsii*, Kharkiv, pp. 359–360.
6. Krukovska O. (2024) Menedzhment hotelno-restorannoho biznesu v Ukraini: vyklyky ta zminy [Hotel and restaurant management in Ukraine: challenges and changes]. *Innovatsii ta tekhnologii v sferi posluh ta kharchuvannia*, no 1(11), pp. 12–18.
7. Pryhodiuk O., Pavlovska A. (2024) Udoskonalennia yakosti posluh yak kliuchove zavdannia innovatsiinoho menedzhmentu pidpriemstv hotelnogo gospodarstva [Improving service quality as a key objective of innovation management in the hotel industry]. *Visnyk Sumskoho natsionalnogo universytetu. Seriia «Ekonomika i menedzhment»*, no. 4 (100) pp. 47–51.
8. Pryimak N. S., Nikolaichuk O. A. (2023) Upravlinnia hotelno-restorannym biznesom: sutnist ta pidkhody do orhanizatsii [Hotel and restaurant management: the essence and approaches to organisation]. *Torhivlia i rynek Ukrainy*, no 1(51), pp. 44–50.
9. Riabenka M. O., Postova V. V. (2024) Suchasni aspekty upravlinnia v zakladakh hotelnogo ta restorannoho biznesu [Contemporary aspects of management in the hotel and restaurant industry]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia : Ekonomika ta upravlinnia*, no 13, pp. 112–120.
10. Iazina V., Kucher M., Stebliuk N. (2021) Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti menedzhmentu na pidpriemstvakh hotelnogo gospodarstva u suchasnykh umovakh [Ways to improve management efficiency in the hotel industry under current conditions]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky*, no. 4 (63), pp. 81–85.

11. Camilleri M. A. (2022) Digital transformation and hospitality management competencies: Toward an integrative framework. *International Journal of Hospitality Management*, T. 102. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103132> (accessed April 25, 2026).
12. Kuo C.-M., Chen L.-C., Tseng C.-Y. (2021) Managing internal service quality in hotels: Determinants and implications. *Tourism Management*, T. 86. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104329> (accessed April 29, 2026).
13. Li J., Bonn M. A., Ye B. (2024) Digital transformation in the hospitality industry: A bibliometric review from 2000 to 2023. *International Journal of Hospitality Management*, T. 120. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103761> (accessed April 26, 2026).
14. Pereira M. (2025) Aparthotel: Essential Features, Challenges and Opportunities for Hoteliers. Available at: <https://www.hijiffy.com/resources/articles/what-are-aparthotels> (accessed April 26, 2026).
15. Zhang T., Wang X., Law R. (2023) Hotel digital capability: Dimensionality and measurement. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, T. 57, pp. 225–235.

Дата надходження статті: 23.04.2026

Дата прийняття статті: 18.05.2026

Дата публікації статті: 27.05.2026