

# ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА

---

УДК 004.738.5: 339.138

DOI: 10.31617/1.2022(144)04

**БОСОВСЬКА Мирослава,**  
д. е. н., професор, професор кафедри  
готельно-ресторанного бізнесу  
Державного торговельно-економічного  
університету  
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

ORCID: 0000-0002-6021-5228  
m.bosovskaya@knute.edu.ua

**BOSOVSKA Myroslava,**  
Doctor of Sciences (Economics), Professor,  
Professor at the Department of Hotel  
and Restaurant Business  
State University of Trade and Economics  
19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine

ORCID: 0000-0002-6021-5228  
m.bosovskaya@knute.edu.ua

**БОВШ Людмила,**  
к. е. н., доцент, доцент кафедри  
готельно-ресторанного бізнесу  
Державного торговельно-економічного  
університету  
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

ORCID: 0000-0001-6044-3004  
l.bovsh@knute.edu.ua

**BOVSH Liudmyla,**  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department  
of Hotel and Restaurant Business  
State University of Trade and Economics  
19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine

ORCID: 0000-0001-6044-3004  
l.bovsh@knute.edu.ua

**ОХРИМЕНКО Алла,**  
д. е. н., доцент, професор кафедри  
готельно-ресторанного бізнесу  
Державного торговельно-економічного  
університету  
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

ORCID: 0000-0003-0405-3081  
a.okhrimenko@knute.edu.ua

**OKHRIMENKO Alla,**  
Doctor of Sciences (Economics),  
Associate Professor, Professor at the Department  
of Hotel and Restaurant Business  
State University of Trade and Economics  
19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine

ORCID: 0000-0003-0405-3081  
a.okhrimenko@knute.edu.ua

## ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТЕХНОЛОГІЙ МАРКЕТИНГУ

## DIGITAL TRANSFORMATION OF MARKETING TECHNOLOGIES

***Вступ.** В умовах військової агресії Україна зазнає масштабних безпрецедентних матеріальних, фінансових і людських втрат, які негативно відображаються на розвитку туристичного сектора та його найбільшої структурної складової – готельного бізнесу.*

***Introduction.** Ukraine is experiencing large-scale unprecedented material, financial and human losses, which negatively affect the development of the tourism sector and its largest structural component – the hotel business – in the conditions of military aggression.*

---

© Босовська М., Бовш Л., Охріменко А., 2022  
Внесок авторів є рівнозначним.

Стаття підготовлена у межах виконання науково-дослідних робіт "Прогнозування впливу туристичної системи на економіку країни" (номер державної реєстрації 0122U001559) та "Цифрова трансформація торговельно-економічної та туристичної системи України" (номер державної реєстрації 0121U112231).

Bosovska M., Bovsh L., Okhrimenko A. Cyfrova transformacija tehnologij marketyngu. *Scientia Fructuosa*. 2022. № 4. S. 52-71. [https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)04](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)04)

**Проблема.** Актуальним завданням дослідження є діагностика цифрових технологій маркетингу, визначення ефективності їх застосування, розроблення практичних рекомендацій для вдосконалення маркетингової цифрової стратегії, що окреслює поствоєнний вектор розвитку готельного бізнесу у невизначеному таймфреймі.

**Метою** статті є наукове обґрунтування перспектив розвитку готельного бізнесу у поствоєнному періоді на основі трансформації технологій цифрового маркетингу.

**Методи.** Застосовано комплекс методів дослідження: зіставлення, аналізу, систематизації та логічного узагальнення; економічного та маркетингового аналізу; рейтингового оцінювання; референтного моделювання.

**Результати дослідження.** Здійснено декомпозицію технологій цифровізації маркетингу готельного бізнесу у контексті глобальних цифрових трендів, на її основі створено концептуальну модель впливу маркетингових цифрових технологій. Проаналізовано контент сайтів вибірки готелів і визначено основні проблеми у сфері цифрового маркетингу. Надано методичні та практичні рекомендації щодо бізнес-адміністрування та оптимізації сайту з метою забезпечення пріоритетності у пошукових системах, адаптивності сайту та збалансування інструментів швидких активних дій.

Узагальнено методи та інструменти оцінювання цифрових технологій готелів. Запропоновано цифрову маркетингову стратегію розглядати, спираючись на визначення та вибір перспектив впровадження цифрових технологій за всіма елементами комплексу маркетингу.

**Висновки.** Технології цифрового маркетингу створюють інноваційну основу комунікаційних процесів з партнерами та споживачами, оптимізації процесів бронювання, продаж, ціноутворення, брендингу, клієнтоорієнтованості. Необхідність розширення технологій цифрового маркетингу в готельному бізнесу обумовлюється глобальними економічними трендами цифровізації та еволюційного розвитку.

Доведено, що вона трансформується й еволюціонує відповідно до трендів сучасного цифрового світу та кризових реалій військового часу.

**Ключові слова:** маркетинг, цифровий маркетинг, цифровізація, цифрові технології, трансформації, канали продажу, маркетингплейси, готельний бізнес, Україна.

**JEL Classification:** E24, L20, L21; M21; M31

**Problem.** The current task of the research is the diagnosis of digital marketing technologies, the determination of the effectiveness of their application, the development of practical recommendations for improving the marketing digital strategy, which outlines the post-war vector of hotel business development in an uncertain timeframe.

**The aim** of the article is the scientific substantiation of the prospects for the development of the hotel business in the post-war period based on the transformation of digital marketing technologies.

**Methods.** A complex of research methods such as comparison, analysis, systematization and logical generalization; economic and marketing analysis; rating assessment; reference modeling were used in the paper.

**Results.** A decomposition of digitalization technologies of hotel business marketing was carried out in the context of global digital trends, and a conceptual model of the influence of marketing digital technologies was created on its basis. The content of the sites of a sample of hotels was analyzed and the main problems in the field of digital marketing were identified. Methodical and practical recommendations on business administration and site optimization are provided in order to ensure priority in search engines, adaptability of the site and balance of tools for quick active actions. Methods and tools for evaluating hotel digital technologies are summarized. It is proposed to consider the digital marketing strategy through the prism of determining and choosing prospects for the implementation of digital technologies for all elements of the marketing complex.

**Conclusions.** Digital marketing technologies create an innovative basis for communication processes with partners and consumers, optimization of booking processes, sales, pricing, branding, customer orientation. The need to expand digital marketing technologies in the hotel business is determined by global economic trends of digitization and evolutionary development. It has been proven that it transforms and evolves in accordance with the trends of the modern digital world and the crisis realities of wartime.

**Keywords:** marketing, digital marketing, digitalization, digital technologies, transformations, sales channels; marketplaces; hotel business, Ukraine.

**Вступ.** Цивілізаційні виклики безпрецедентного масштабу, зумовлені світовою пандемічною кризою, спричинили колапс світової економічної системи (за експертними оцінками, падіння світової економіки

через пандемію становить понад 32 % [1; 2] ). При цьому найбільш уразливим сектором економіки став туристичний (темпи падання розвитку галузі за 2020–2021 рр. становили понад 80 % [3]). Негативні дисбаланси розвитку галузей туристичного сектора України критично зросли в умовах відкритого воєнного вторгнення Росії та ведення повномасштабної війни на території України, що поглибило постковідне критичне падіння розвитку туристичного сектора. Превентивне реагування на зовнішні виклики потребує подальших цифрових трансформацій на всіх рівнях економіки – від світової до суб'єкта бізнесу, розвиток яких прискорив пандемічний локдаун. Відповідно, забезпечення функціонування національної туристичної системи та готельного бізнесу в умовах воєнного стану та їх поствоєнне відновлення будуть пов'язані з цифровізацією діяльності та цифровими трансформаціями бізнесу, що забезпечить якість, швидкість, максимізацію результатів та оптимізацію витрат на управління та комунікації.

Світова економіка рухається у напрямку поглиблення цифрових процесів, який "визначає та вимірює набір цифрових інструментів та політик, які забезпечать сталий та гнучкий розвиток сфери туризму, що, у свою чергу, сприятиме розвитку країн" [4]. Зміни у внутрішньокорпоративних системах управління та маркетингу окремих економічних суб'єктів і країн загалом формують потребу у переформатуванні моделей економічного розвитку, в основу яких покладено цифровізацію та цифрові інновації. Так, важливою іманентною ознакою розвитку соціально-економічних систем є стрімке збільшення "цифрових розривів", які створюють небезпеку дедалі більшого відставання розвитку країн, у тому числі й України [5], яка опинилась в епіцентрі російської агресії та стала об'єктом й інформаційної війни. Додатковою аргументацією потреби у цифровізації є результати опитування *McKinsey*: понад 90 % респондентів погоджуються щодо необхідності здійснення цифрових трансформацій, потрібних для реакції на виклики; а 85 % міжнародних керівників відчують труднощі в управлінні, пов'язані з нестачею цифрових технологій [6]. Отже, цифровізація є іманентною ознакою Суспільства 5.0 та передбачає перехід на нові бізнес-моделі, бізнес-процеси, технології і сервіси.

**Проблема.** Готельний бізнес (ГБ) є найбільшою структурною складовою туристичного сектора: на нього припадає від 50 до 80 % вартості туристичного продукту. Цифрові трансформації вносять зміни до сфери ГБ та стають невід'ємним драйвером розвитку та просування як готельних брендів, так і готельних послуг. У зазначених процесах пріоритетну роль відіграє цифровий маркетинг, який актуалізується у стратегії розвитку як нова концепція ведення бізнесу. Адже традиційні канали бронювання та дистрибуції послуг, комунікації із стейкхолдерами, організації операційних та управлінських процесів демонструють

свою неспроможність у нових умовах, а отже, потребують цифровізації процесів та відносин через цифрові технології та інструменти (*IT*-платформи, *CRM*-системи, штучний інтелект, віртуальні пропозиції, автономна доставка, блокчейн, криптовалюта, нейроінтерфейси, мобільні додатки тощо).

Водночас технології цифрового маркетингу потребують ідентифікації та моніторингу для їх ефективного використання суб'єктами ГБ. Існує також необхідність у комплексному дослідженні готельного ринку з метою визначення продуктивності цифрового маркетингу, що сприятиме поліпшенню комунікацій між готелями, дистрибуторами та споживачами. Тому ідентифікація цифрових можливостей та пошук найбільш ефективних цифрових інструментів є нагальною потребою для визначення напрямів випереджувального розвитку ГБ з урахуванням глобальних зовнішніх викликів та потреб ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Цифрові трансформації та маркетинг стає затребуваним та багатоаспектним напрямом досліджень у науковому середовищі та бізнес-просторі з огляду на його важливу роль у підвищенні ефективності функціонування економічних суб'єктів, формуванні конкурентних переваг, реалізації бізнес-моделей, бізнес-процесів, технологій та сервісів. Так, проблематика реалізації маркетингових стратегій диджиталізації розкрита такими науковцями, як А. Фейсал, Я. Гедік, А. Колодізев, О. Квітка, Н. Морріс, Р. Ноздрева, А. Чуракова [7–12]. Як елемент ефективної комунікації цифровий маркетинг досліджено у працях І. Чомяк-Орса, А. Ліжик [13] та ін. Щодо розкриття можливостей диджиталізації операційних та управлінських процесів готелю, відповідні напрацювання представлено у працях Н. Серохіної, Н. Петрищенко, Б. Андрлік [14], які проаналізували термінологічний апарат та сформулювали основні напрями диджиталізації у готелях. Л. Хмідашвілі [15] опрацьовано характеристику основних цифрових технологій маркетингу готелю "Тбілісі", К. Махмутович [16] продемонстровано діагностику інструментів цифрового маркетингу у готельному господарстві, К. Тінг [17] досліджено технології віртуальної реальності в управлінні готельним маркетингом. В. Черпануком, Дж. Янчинда, К. Сангкаком [18] визначено передумови успіху систем *CRM*. Зазначені інформаційні джерела є цінними для усвідомлення важливості цифровізації бізнес-процесів у готелі як майбутньої стратегії розвитку готельних брендів на українському ринку і підтверджують гіпотезу, що, зважаючи на ознаку невідчутності готельного продукту до моменту його споживання, цифровізація маркетингових процесів ГБ як засіб залучення та сприяння лояльності споживачів є високоефективною.

**Метою** статті є наукове обґрунтування перспектив розвитку готельного бізнесу у поствоєнний період на основі трансформації технологій цифрового маркетингу.

**Методи.** Під час опрацювання теоретичної бази та формулювання вихідних положень і ключових дефініцій використано класичні методи наукових досліджень: аналіз, синтез, систематизацію, декомпонування та узагальнення. В результаті сформовано аплікацію технологій та інструментів цифрового маркетингу готелю, актуальних у сучасних умовах та в період поствоєнного відновлення готельного бізнесу. Цифрові можливості готельного менеджменту і маркетингу систематизовано за об'єктами маркетингової активності, у т.ч. сайтом готелю, який є пріоритетним каналом прямих продаж готельних продуктів. Процедура економічного аналізу застосована щодо діагностики цифрових технологій суб'єктів ГБ; первинну маркетингову інформацію отримано шляхом онлайн-тестування управлінського персоналу 54 готелів категорії 3–4\* України. При діагностиці контенту та можливостей сайтів готелів застосовано портфель методів цифрового маркетингу, що дало змогу сформулювати апостеріорні судження щодо проблем прямих продажів та недоліків сайтів готелів. Методи рейтингового оцінювання використано для розрахунку рейтингів цифрових маркетингових технологій. Методологію референтного моделювання використано для розроблення та реалізації цифрової маркетингової стратегії підприємства.

**Результати дослідження.** Кризові процеси та виклики привернули увагу науковців та експертів до важливості застосування цифрових маркетингових інструментів, які динамічно еволюціонують та потребують галузевої адаптації. Цифровий маркетинг став важливою складовою не лише інформаційно-комунікативної діяльності та укріплення бренду, а й забезпечення реалізації управлінських бізнес-процесів та операційної діяльності, пов'язаної з пошуком та вибором готелю, бронюванням, оплатою, обслуговуванням.

Опрацювання дефініції "*цифровий маркетинг*" [7; 8; 11; 14; 18–21] дає змогу визначити такі семантичні напрями його трактування:

*цифровий (digital) маркетинг* – це маркетинг, який оперує цифровими технологіями та через цифрові канали ефективно взаємодіє з цільовою аудиторією;

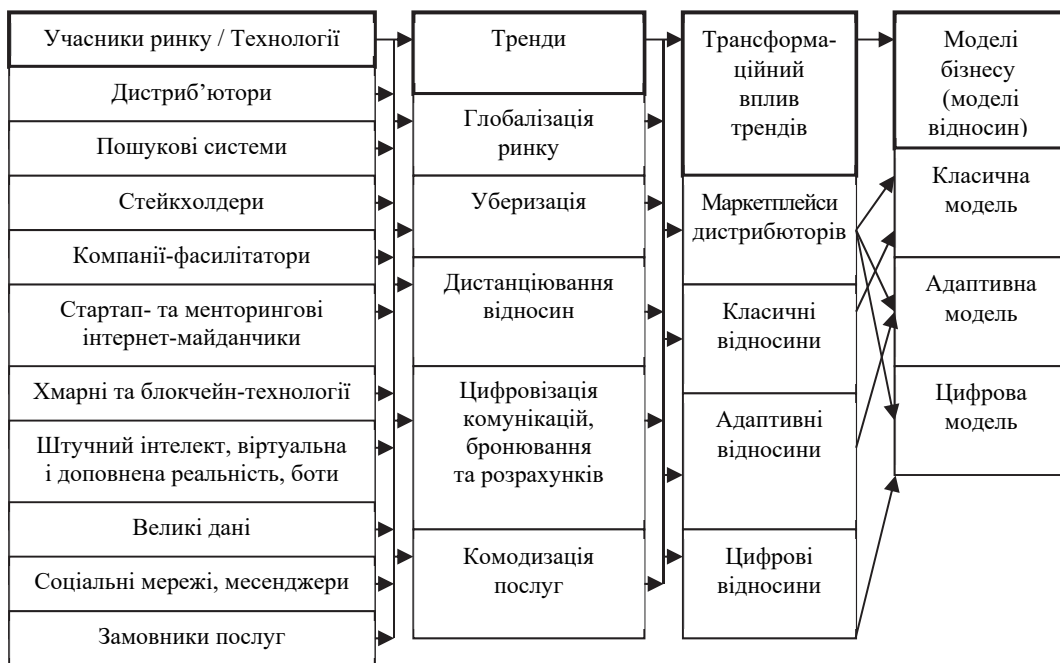
*e-маркетинг* – аплікація технік таргетингового та інтерактивного маркетингу, що застосовує цифрові інструменти та канали для комунікацій з постійними та потенційними клієнтами;

*вебмаркетинг* – сукупність тактичних методів з просування продуктів за допомогою мережевих комунікацій.

Зважаючи, що комунікація зі споживачами та партнерами часто відбувається в онлайн-середовищі через канали дистрибуції та альтернативні канали просування готельного продукту, цифровий маркетинг стає ефективним інструментом набуття конкурентних переваг в інтернет-просторі. Крім того, проривні цифрові інновації підкріплюються традиційними технологіями впливу на клієнта: мобільні додатки, розсилка на месенджери, QR-коди на постерах, інтерактивні столи та екрани, POS-термінали тощо. Отже, абсорбація термінологічного інструмен-

тарію дає підстави визначити *цифровий маркетинг готелю* як сукупність процесів, спрямованих на залучення потенційних і утримання постійних споживачів готелю за допомогою цифрових технологій та інструментів через онлайн- і офлайн-платформи та канали комунікацій для отримання стійких конкурентних переваг, прибуткової діяльності, лідерства на ринку.

Цифрові технології виступають мультиплікатором трансформацій та адаптацій до змін економічного середовища. У поєднанні з іншими факторами (сезонністю, конкуренцією, споживчими перевагами, соціальними процесами) вони створюють кумулятивний вплив, що змінює сферу готельних послуг, зокрема операційних та управлінських процесів: бронювання послуг, поселення, інформування про продукти і послуги, еквайрінг, здійснення оплати. Так, цифрова трансформація бронювання та оплати передбачає їх реалізацію через дистрибуційні канали: туристичні компанії, маркетплейси (*GDS, IDS/OTA*). А інструментарієм системи *GDS (Global Distribution Systems)* визначено такі дистрибуційні платформи: *Amadeus, Abacus, Galileo, KIU, Sabre, Worldspan* тощо. В ГБ цифрові технології повинні відповідати вимогам безпеки, швидкості, гнучкості здійснення операцій та дій, що є їх конкурентною перевагою. Тому завданням готельного менеджменту є формування широкого пулу інструментів цифрового маркетингу, їх системний моніторинг та постійна актуалізація. Розглянемо можливості цифровізації маркетингу готельного бізнесу з огляду на розширення цифрових технологій (рис. 1).



**Рис. 1. Модель впливу маркетингових цифрових технологій на трансформацію готельного бізнесу**

Джерело: складено авторами за [23].

Концептуальну схему формування цифрового маркетингу визначає модель 7P маркетинг-міксу, модифікована Е. Джером МакКарті, яка ідентифікує його структурні елементи. Враховуючи специфічні характеристики ГБ, елементи комплексу маркетингу на основі моделі 7P можна тлумачити, як:

*готельний продукт (Product)*: символіка (неймінг, логотип, фірмовий нейростиль) та архетип бренду; функціонал продукту (асортимент додаткових послуг, пакетні пропозиції, необхідні й унікальні компоненти продукту); клієнтоорієнтованість та якість сервісу, якість комунікацій тощо;

*ціна (Price)*: цінові тактики і стратегії; цінові маніпуляції на різних каналах продажів; диференційовані ціни пакетні продукти; бонуси, знижки тощо;

*геолокація (Place)*: місце розташування готелю, підкріплене інструментами геокарти та пошукової оптимізації (SEO), що інформують про маршрут до готелю, контактні дані, а також мають клік-перехід на сайт;

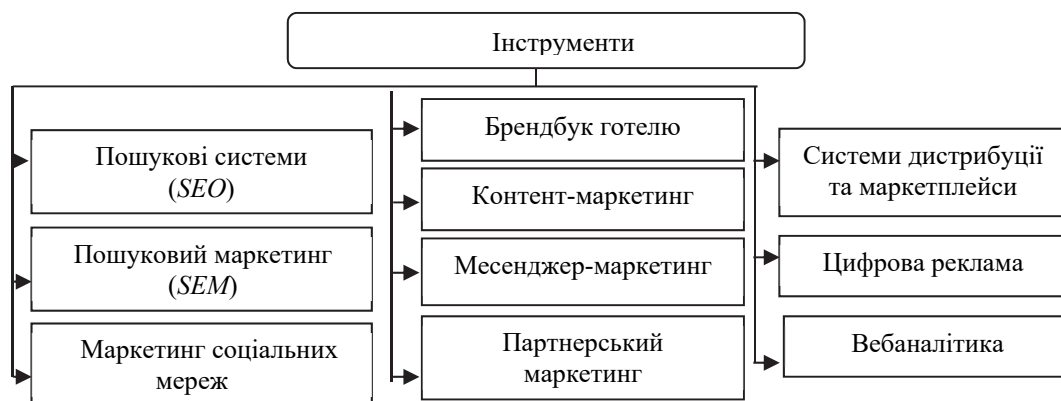
*просування (Promotional)*: визначає модель фулфілменту готельного продукту – пряма й непряма дистрибуція, маркетплейси, блогінг, соціальні медіа, де комунікації здійснюються засобами реклами, розсилки, просування в місцях продажів, PR-технологій тощо;

*люди (People)*: носії (власники і персонал готелю) й амбасадори бренду: лідери думок, лояльні клієнти, які впливають на репутацію готелю та генерують очікування певного рівня якості готельного сервісу;

*процес (Process)*: бізнес-процеси, що формують готельний продукт і створюють максимально вигідні й комфортні умови його придбання та споживання;

*фізичне оточення (Physical evidence)* споживання готельного продукту: ресурсний потенціал готелю; фізична і цифрова безпека споживання готельного продукту; воронка продажів; піраміда клієнта в онлайн-та офлайн-споживанні.

Зазначене аргументує важливість цифрового маркетингу як активатора продажів та інструменту корпоративної культури готелю. При цьому цифровими інструментами маркетингу для реалізації складових 7P є технології, представлені на рис. 2.



**Рис. 2. Інструменти цифрового маркетингу готелю**

Джерело: складено авторами за [11; 14; 19–21].

Пошукові системи сприяють швидкому доступу споживача до інформаційної сторінки готелю, а також забезпечують перевірку позицій сторінки у пошуковому ресурсі, моніторинг та аудит зворотних посилань (*backlinks*). У сфері готельного бізнесу для використання можливостей пошукових систем необхідно максимально використовувати ключові слова, що ідентифікують готель і його послуги та скеровують потенційного споживача на сторінку готелю, а також контекстувати зміст, повноту наповнення та актуальність інформації, що представлено у пошуковій системі та на сайті. Як показують дослідження *Google*, пошукова інформація поділяється на рекламу й органіку [24]. Крім того, важливо приділяти увагу структурі сайту, щоб зробити його ефективним для онлайн-бронювань та здійснення продажів, так як 52 % пошукачів готелю, за статистикою, переходять з онлайн-платформ (*OTA – Online travel agency*) на сайт готелю для уточнення інформації й цін [25].

*Пошуковий маркетинг* містить багато компонентів, серед яких варто виділити геокarti – вбудовані онлайн-інструменти, що орієнтують на місцевості щодо наявних готелів і їх пропозицій. При цьому важливо забезпечити можливість через сайт підтримки пошукової системи (наприклад, *Google Ads*) максимально повно інформувати споживача та перенаправляти його на сайт для здійснення результативних конверсійних дій.

*Маркетинг соціальних мереж* на сьогодні є найвпливовішим тактичним арсеналом для моделювання поведінки споживачів. Так, згідно з дослідженнями *Google*, подорожуючі надають перевагу різним соціальним мережам залежно від віку та країни проживання. Так, наприклад, *Facebook* є основним засобом комунікацій для людей віком від 30 років та пріоритетом для іноземців, а *Instagram*, *TikTok* – для туристів віком 17–25 років [25]. Тому позиціонування у соціальних мережах варто здійснювати завдяки відповідним *SMM – Social Media Marketing: TikTok Marketing; Instagram Marketing* – для готелів, цільовою аудиторією яких є молодь; *Facebook Marketing; Pinterest Marketing; LinkedIn Marketing* – для клієнтів віком понад 30 років; *Twitter Marketing; YouTube Marketing; TripAdvisor Marketing* – як універсальні платформи тощо. Соціальні медіа – найбільш результативні спеціалізовані платформи для забезпечення персональної взаємодії зі споживачами. Основний тренд майбутнього розвитку використання соціальних мереж у ГБ – цифровізація всіх аспектів внутрішньоорганізаційної, зовнішньої та приватної соціальної взаємодії.

Щодо *контент-маркетингу*, то найбільш дієвим його інструментом є блогінг, завдяки якому формується активна комунікація з потенційними клієнтами. Оперативний та якісний фідбек задіює додаткові засоби різного формату: текстові повідомлення, відео, 3D графічний контент тощо каналами чат-ботів, мобільних додатків, підписок на канал тощо.



*Месенджер-маркетинг* оперує традиційними інструментами розсилки за допомогою мобільного зв'язку та електронної пошти. Так, через месенджери та мобільні комунікатори (*Telegram, Viber, WhatsApp*) посилюється увага до готельних продуктів постійних клієнтів. Гейміфікація мобільних додатків як сучасний цифровий тренд посилення лояльності створює мотиватори (накопичені бонуси, акції тощо), що можуть спонукати до наступного відвідування готелю.

*Цифрова реклама* також зазнала трендових трансформації, так як спрямувала цільову аудиторію в онлайн-простір. У рамках медійної, тізерної, таргетингової реклами формуються ліди (*leads*) – потенційна цільова аудиторія готелю, що надає свої персональні контакти для зворотного зв'язку.

Наразі готельні мережі використовують різноманітні цифрові платформи, які сприяють їх дієвості та залученню нових споживачів. У *табл. 1* узагальнено та визначено популярність застосування цифрових платформ.

*Таблиця 1*

**Рейтинг застосування цифрових платформ міжнародними готельними мережами**

Готельна мережа	Використовувані цифрові платформи за рейтингом	Готельна мережа	Використовувані цифрові платформи за рейтингом
<i>Sheraton Hotels &amp; Resorts</i>	1. Власний сайт 2. Корпоративний <i>SRM</i> маркетинг 3. <i>Facebook</i> 4. <i>Instagram</i> 5. Пошукові системи 6. <i>Tripadvisor</i> 7. <i>Booking.com</i>	<i>Hyatt</i>	1. <i>SRM</i> маркетинг 2. <i>Iphone Passbook</i> 3. <i>Facebook</i> 4. <i>Instagram</i> 5. Пошукові системи 6. <i>Tripadvisor</i> 7. <i>Booking.com</i>
<i>Westing Hotels</i>	1. Платформа <i>Starwood</i> 2. Інтернет-магазин готельної мережі 3. Пошукові системи 4. <i>Tripadvisor</i> 5. <i>Booking.com</i>	<i>InterContinental</i>	1. Власний сайт 2. <i>Kayak</i> 3. <i>Facebook</i> 4. <i>Instagram</i> 5. Глобальні інтегровані пошукові системи 6. <i>Tripadvisor</i> 7. <i>Booking.com</i>
<i>St. Regis</i>	1. Власний сайт 2. <i>SRM</i> маркетинг 3. <i>Facebook</i> 4. <i>Instagram</i> 5. Пошукові системи 6. <i>Tripadvisor</i> 7. <i>Booking.com</i>	<i>Four Seasons</i>	1. Програма " <i>Pin It</i> " <i>Pinterest</i> 2. Власний сайт 3. Власний <i>e-mail</i> маркетинг (розсилка) 4. <i>Facebook</i> 5. <i>Instagram</i> 6. Мобільний додаток

*Джерело:* складено авторами за результатами аналізу сайтів готельних мереж.

Виходячи з наявного спектра використовуваних цифрових платформ, інструментарію, а також з огляду на вплив зовнішнього середовища через його постійну зміну та модифікацію, є необхідність визначення ефективності використання цифрових технологій (*табл. 2*).

Таблиця 2

**Моделі та методичні підходи до оцінки ефективності використання цифрових технологій суб'єктами готельного бізнесу**

Модель оцінки	Призначення
SNV-аналіз	Аналіз сильних, нейтральних та слабких сторін суб'єкта готельного бізнесу
VMOST-аналіз	Аналіз внутрішнього середовища: бачення, місія, цілі, стратегія, тактика
П'ять сил за Портером	Моніторинг та аналіз конкуренції у сфері готельного бізнесу
Метод PDS	Визначення проблем, з якими стикається споживач, споживаючи готельний продукт
Матриця Ансоффа "Товар - ринок"	Підбір та опис можливих стратегій поведінки суб'єкта готельного бізнесу на ринку
"Дерево рішень" та інші перехресні	Забезпечують формування маркетингових цілей та суцільей та забезпечення їх реалізації
Економіко-математичні моделі	Дають змогу визначити вплив чинників та елементи комплексу маркетингу та їх кореляцію
Ефектометрія маркетингової інформації	Забезпечує збір та узагальнення вебаналітики щодо дієвості управлінських рішень у сфері маркетингу та результативності реалізації стратегій маркетингу (показник відмов від бронювання, рівень залученості споживачів, рівень онлайн-скарг тощо)
Цифрові маркетингові метрики	Розрахунок показників, які дають змогу визначити ефективність цифрового маркетингу: <i>email</i> -маркетингу (показник залишення листів, показник відкриття листів, відсоток кліків за посиланням тощо); цифрової реклами (відсоток кліків по цифровій рекламі, дохід з кліка по рекламі); метрики оцінки лідогенерації, фінансові метрики цифрового маркетингу тощо

*Джерело:* складено авторами.

Результати проведеного критичного аналізу методів та інструментів оцінювання цифрових технологій готелів і їх узагальнення свідчать, що ГБ потребує їх комплексного застосування, так як застосування лише одного підходу не дає змогу визначити вплив перманентних чинників на процеси управління цифровим маркетингом.

Одним з методів оцінювання результативності цифрового маркетингу є *методологія ефектометрії*, що надає можливість зібрати та узагальнити статистичну інформацію щодо активностей на сайті готелю, тобто здійснити комплексну діагностику вебаналітики. Для аналізу власних онлайн-ресурсів більшість готелів використовує інструментарій *Google Analytics*, *Google Page Speed*, Вордстат. Зазначені модулі дають змогу оцінити сайт готелю та виявити типові проблеми в інформаційному наповненні сайту. За допомогою онлайн-тестерів у довоєнний період нами проведено оцінювання сайтів 54 готелів категорії 3–4\* в Україні та виявлено проблеми прямих продажів, що класифіковано "критичні" та "некритичні", на які потрібно зважати у відновленні діяльності закладів у пост-воєнний період (табл. 3).

**Типові проблеми прямих продажів готельного продукту в Україні  
(вбірка за 3–4-зірковими готелями)**

Група проблем	Опис проблеми	Частка готелів з проблемою, %
Критичні	Доступність номерів для бронювання	73
	Паритет з ОТА	85
	Фізична можливість бронювання (немає одних чатів, впливаючих елементів, які її перекривають)	47
Некритичні	Швидкість завантаження сторінок сайта і його позицій у пошуковиках	68
	Перевірка базової usability сайта (зручність і наявність елементів, що продають)	86

*Джерело:* складено авторами шляхом діагностики та тестування онлайн-сервісів [9; 22].

Як видно з *табл. 3*, критичними для споживачів та проблемними щодо забезпечення результативності управління для суб'єктів бізнесу є питання визначення пріоритетності у пошукових системах дистриб'юторів (ОТА), а не сайта (брендбуку) готелю. Крім того, пріоритетним завданням є актуалізація інформації на сайті (брендбуці) та організація якісного фідбеку, що забезпечує якісний та швидкий вибір номерного фонду під час бронювання. Перешкоджають активним продажам також недосконалість змісту та структури цифрового контенту, що ускладнюють пошук потрібних вкладок на сайті (брендбуці) та забезпечення ефективності процесів бронювання та продаж готельних послуг. Виявлені проблеми є викликами для цифрового маркетингу на ринку готельних послуг та потребують швидкого реагування з боку керівництва готелів.

Для формування *дієвого брендбуку* готелю важливим є дотримання таких основних вимог його підтримки та розвитку: адаптивний дизайн, форма бронювання та швидкість завантаження. Зокрема, адаптивність сайта забезпечує приріст у 52 % броні; швидкість завантаження не повинна перевищувати 5 секунд, а форма бронювання повинна мати чіткі точки входу [26].

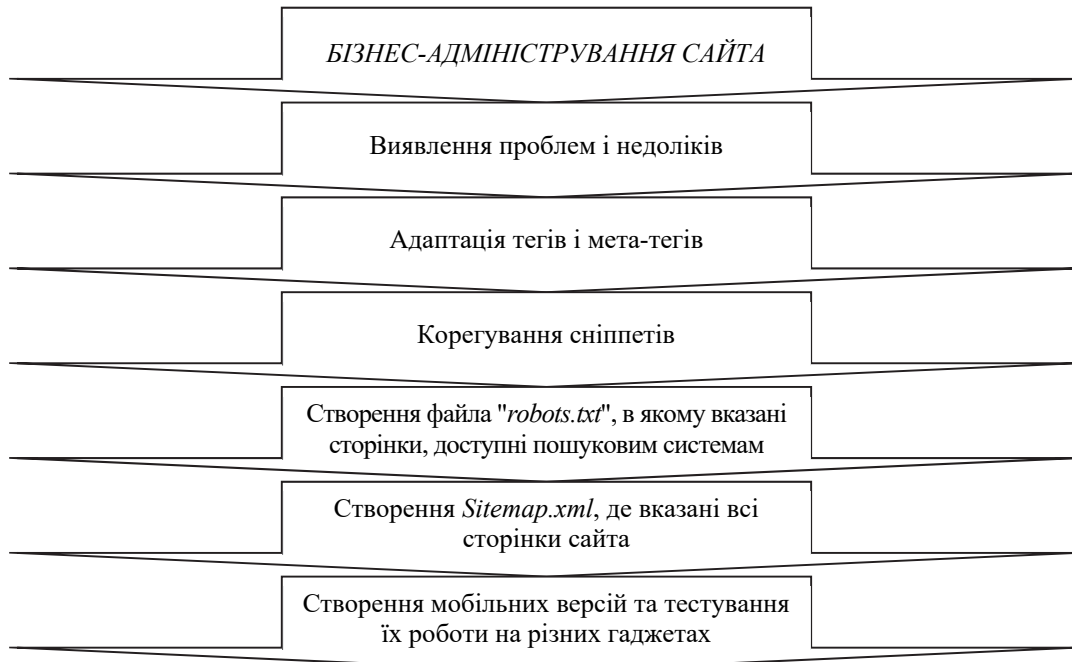
За результатами аналітичного дослідження за зазначеними параметрами оцінювання виявлено типові проблеми сайтів вітчизняних готелів (*рис. 3*).



**Рис. 3. Типові проблеми функціонування сайтів готелів**

*Джерело:* складено авторами шляхом діагностики та тестування онлайн-сервісів [24; 27].

Для оптимізації сайту готелю з метою забезпечення його дієвості та ефективної підтримки готельного продукту варто здійснити комплекс заходів у контексті бізнес-адміністрування (рис. 4).



**Рис. 4.** Алгоритм бізнес-адміністрування сайту готелю

Джерело: складено авторами за [12; 24; 28].

Сформований алгоритм оптимізації сайту та комплементація пулу цифрових технологій маркетингу сприятиме досягненню маркетингових цілей операційного та стратегічного характеру.

Найважливішим аспектом забезпечення продажів готельного продукту є *досвід бронювання гостей*. Так, за статистикою *Brain*, 58 % бронювання готелів відбувається у мережі Інтернет [26]. Тому співпраця з бізнес-посередниками (маркетплейсами) та створення цифрової системи дистрибуції є важливим рушієм активізації попиту на послуги готелю. На ринку готельних послуг існує досить багато дистрибуційних мереж, які працюють на маркетплейсах: *GDS* (глобальна дистрибуційна система) та *IDS/OTA* (*Internet Distribution Systems/Online Travel Agencies*).

Так, *GDS* містить такі платформи для дистрибуції сервісів, у тому числі готельних: *Amadeus, Galileo, Sabre, Worldspan, Abacus* і *KIU*). У свою чергу, *IDS / OTA* (інша назва: *ADS – Alternative Distribution Systems*) – це системи, що дають змогу клієнтам готелю здійснювати бронювання номера безпосередньо, без посередників. Глобальними лідерами *IDS/OTA* є *Priceline, Expedia* (для корпоративних гостей), *Hostelworld* (для більш економних варіантів розміщення), *Booking.com, Airbnb* тощо. За даними *SiteMinder*, однієї з провідних світових систем управління каналами бронювання та продаж є підключення готелю до більш ніж п'яти платформ, що забезпечує отримання на 50 % більше замовлень, ніж у

суб'єктів, які співпрацюють з 1–2 маркетплейсами. При цьому готельному маркетингу також варто управляти річ-контентом та вішлистами. Так, правильно сформована річ-картка готелю (візуалізація та опис готельних номерів) надає повний комплекс переваг реклами: позитивно впливає на емоції потенційного клієнта, допомагає сформувати у нього асоціації з готельним сервісом і брендом, а також викликає бажання забронювати готельний номер. Вішлисти, в свою чергу, формують оцінку гостем отриманого готельного сервісу, а також позитивно впливають на конверсію сайту готелю на маркетплейсі.

Діагностика результативності маркетингової діяльності готелю в інтернет-просторі дала змогу виявити основні проблеми у сфері цифрового маркетингу та сформувані *рекомендації* щодо його вдосконалення, налагодження комунікації з бізнес-партнерами, залучення нових клієнтів та збереження лояльності постійних споживачів. Такими заходами можуть бути:

- покращання досвіду бронювання готельних послуг через ефективні стратегії *SEO*, так як брендбук готелю є важливим елементом у реалізації процесу онлайн-бронювання. Брендбук забезпечує візуалізацію номерів, послуг, сервісу; дає змогу продемонструвати рейтинги та відгуки;

- оптимізація сайту готелю через удосконалення сніплету, швидкості завантаження та використання технологій інформаційної безпеки, у т. ч. через використання додатків для мобільних гаджетів;

- постійна актуалізація контенту сайту та блогу готелю шляхом атракціонування: контент стає привабливим та привертає увагу потенційних клієнтів (мотивує до бронювання та активізує потенційний попит);

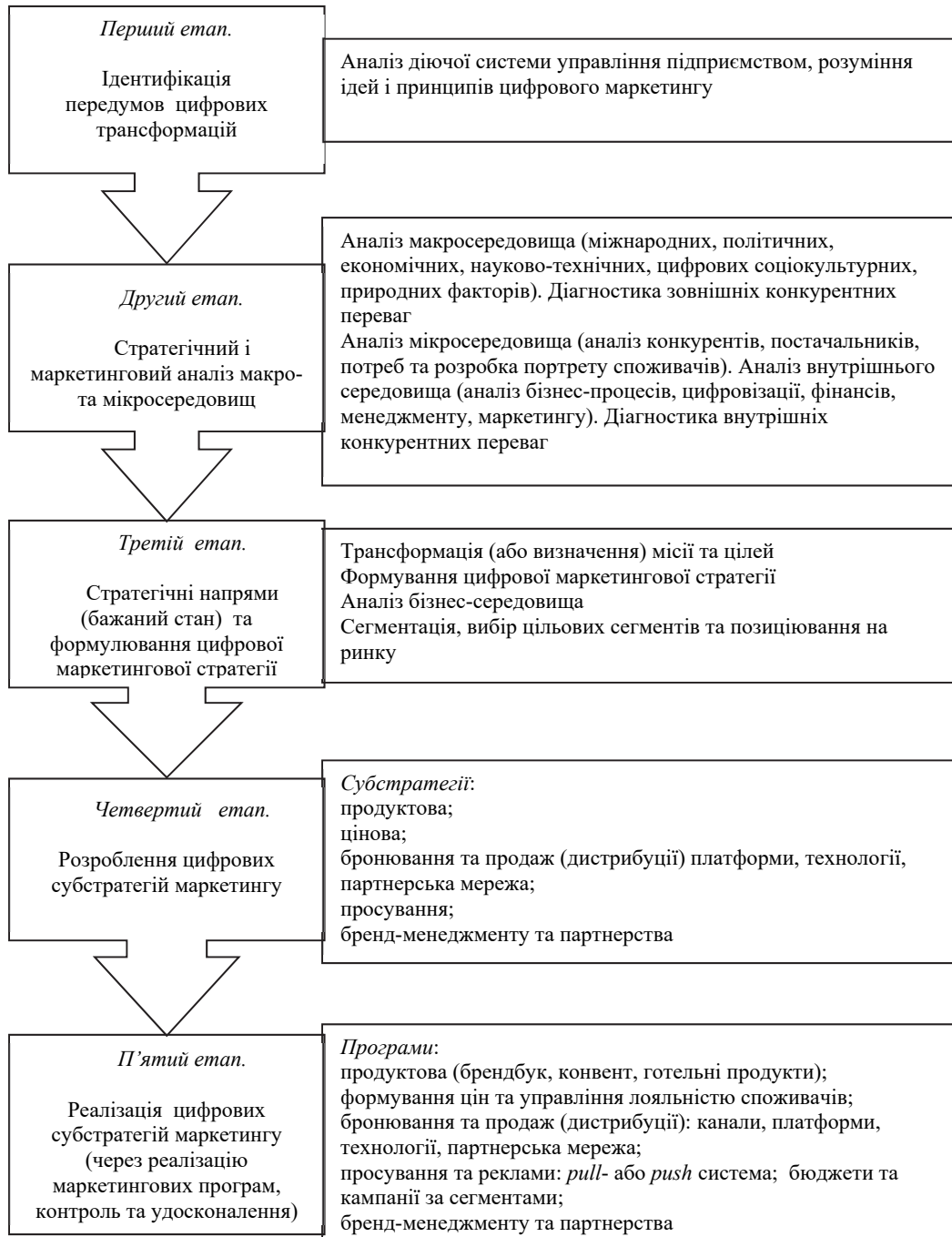
- активізація діяльності у соціальних мережах та створення інтернет-спільноти (консолідованих онлайн-платформ готельних операторів), яка пропонує якісний контент та має фоловерів. Як підтверджують результати аналітичних досліджень, міжособистісний вплив, технології "сарафанного радіо" (*WOM – word of mouth*), персональні прямі відгуки споживачів в електронному вигляді (*electronic word of mouth – eWOM*) сприймаються потенційними клієнтами як найважливіше і найнадійніше джерело інформації під час прийняття рішень про купівлю готельного продукту;

- актуалізація профілю готелю в пошукових засобах, геокартах та маркетплейсах, що передбачає роботу з річ-контентом, відгуками, вішлистами та управління цінами;

- управління лояльністю клієнтів, що позитивно впливає на розвиток довгострокових партнерських відносин та формування сегмента "постійних" клієнтів, частка яких у загальному обсягу споживачів сягає до 90 %.

Для комплексного управління маркетинговою діяльністю та впровадження цифрових технологій маркетингу суб'єктам ГБ важливо розробляти стратегію цифрового маркетингу. *Цифрова маркетингова стратегія* розглядається у форматі визначення та вибору перспектив впровадження цифрових технологій за всіма елементами

комплексу маркетингу. З огляду на викладене, розроблення цифрової маркетингової стратегії базується на моніторингу макро- та мікроринкової ситуації, прогнозуванні бажаних цільових орієнтирів діяльності через конкретні маркетингові програми з урахуванням внутрішніх можливостей і ресурсів, потреб споживачів та змін зовнішнього середовища у майбутньому (рис. 5).



**Рис 5. Процес формування та реалізації цифрової маркетингової стратегії суб'єкта готельного бізнесу**

Джерело: складено авторами.

Таким чином, описані внутрішні та зовнішні інструменти цифрового маркетингу здатні поліпшити фінансові маркери цифрових маркетингових метрик готелю, зокрема: *ROI (Return On Investment* – коефіцієнт окупності інвестицій), *ERR (Engagement Rate Reach* – показник загальної залученості клієнта), *CPA (Cost per action* – вартість цільової дії), *GOPPAR (gross operating profit per available room* – прибуток від операцій на основі наявних номерів) тощо.

Щодо *стратегічних перспектив* цифрового маркетингу суб'єктів ГБ в Україні, то ситуація сьогодні виглядає катастрофічною. Невизначеність у таймфреймі військової ескалації, критичні руйнування та нищівна окупація певних територій України формує песимістичний прогноз розвитку економіки та сфери гостинності. За прогнозами військових аналітиків, хаотичні авіаатаки територій, навіть не залучених до активних воєнних дій, зокрема Тернопільської, Івано-Франківської, Львівської, Хмельницької, Вінницької областей, наближених до країн Європейського Союзу і країн НАТО, загострюють питання безпеки до кінця поточного року. Ринок готельних послуг скорочується або працює на прийом внутрішньо переміщених осіб.

В умовах тотальної цифровізації суспільних комунікацій створюються репутаційні ризики для міжнародних готельних брендів, які працюють на території держави-агресора, співпрацюють з нею або мають бенефіціарів-росіян. Для таких економічних суб'єктів після закінчення війни буде забезпечено вхідний бар'єр на ринок. Так, на російському ринку залишаються такі міжнародні готельні оператори, як *Marriott* – 28 готелів у Росії та *Accor* – 57 готелів [29]. Вітчизняні бренди *Premier International* (16 готелів), *Reikartz Hotel Group* (40 готелів в Україні та за її межами) та інші мають бенефіціарів росіян [30], хоча здійснюють значну волонтерську підтримку [31]. Неоднозначними є заяви *Hilton* і *Hyatt* про дотримання чинних санкцій та невідкриття нових готелів у Росії, хоча існуючі не були закриті [32]. На своїх соціальних сторінках бренди повідомляють про підтримку та надання гуманітарної допомоги Україні (*Hilton, Hyatt, Ribas Hotels Group*), зокрема *Hilton* відкрив онлайн-бронювання до 1 мільйона ночей у готелях по всій Європі українським біженцям [32; 33]. Щодо онлайн-дистрибуторів, важливим є приклади *Booking.com* та *Airbnb*, які реалізують через програми благодійності послуги розміщення в окупованих регіонах тощо [34].

Таким чином, економіка воєнного стану демонструє активне використання цифрових технологій у комунікаціях зі споживачами, бізнес-середовищем та урядами держав в оцінці ситуації та екстраполяції корпоративних цінностей у стратегії маркетингу відносин.

**Висновки.** Суб'єкти готельного бізнесу використовують технології цифрового маркетингу, адже цільовий сегмент готельного ринку активно застосовує інтернет-технології, соціальні мережі, мобільні

засоби для вибору, бронювання, оплати готельних продуктів. Основна перевага цифровізації маркетингу для споживачів – можливість швидко та якісно знайти необхідну інформацію та забронювати послуги, для готелю – здійснити презентацію та дистрибуцію продуктів, налагодити комунікації з партнерами та існуючими й потенційними споживачами. Операціоналізація цифрового маркетингу та його інструментів (пошукові системи (*SEO*), пошуковий маркетинг (*SEM*), маркетинг соціальних мереж, брендбук (сайт) готелю, контент-маркетинг, месенджер-маркетинг, партнерський маркетинг, системи дистрибуції та маркетплейси, цифрова реклама, вебаналітика) є важливим завданням формування маркетингової стратегії та її реалізації через імплементацію маркетингових програм.

Пандемічний локдаун, який деактивізував офлайн-роботу суб'єктів готельного бізнесу, сприяв прискоренню динамічного розвитку цифрового маркетингу. Суб'єкти готельного бізнесу сфокусували маркетингову роботу на технологіях забезпечення клієнтоорієнтованості сервісу за допомогою інформаційних та інтерактивних застосунків, брендингу, *CRM*-систем, інтеграції у маркетплейси тощо.

Військова агресія масштабувала постковідну кризу розвитку готельного ринку в Україні та визначила перспективи диджиталізації за всіма напрямками комплексу маркетингу: онлайн-бронювання та цифрова дистрибуція; управління споживчою лояльністю та розвиток готельних брендів, комунікації із потенційними споживачами і контрагентами; оцінка репутаційних ризиків, партнерська підтримка (гуманітарна та волонтерська діяльність, благодійність) тощо.

Загалом масштабування цифрових технологій демонструє наявні та потенційні конкурентні переваги та потенційні можливості для розвитку готельного бізнесу у посткризовий період.

Тому перспективи подальших досліджень щодо цифровізації готельного бізнесу мають такі орієнтири: канали продажів (сайти, мобільні додатки, чат-боти, дистриб'ютори тощо), цифрові інструменти, цифрові фасилітації, цифровий маркетинг та його ефективність в до- та поствоєнний таймфрейм. Проте проблематика розкриття особливостей цифрового маркетингу в готельному бізнесі у поствоєнний період пов'язана з обмеженістю інформації щодо оцінювання масштабів руйнувань ресурсного потенціалу, обсягів втрат готельного ринку та термінів закінчення військових дій, тому потребує продовження досліджень.

**Конфлікт інтересів.** Автори заявляють, що вони не мають фінансових чи нефінансових конфліктів інтересів щодо цієї публікації; не мають відносин із державними органами, комерційними або некомерційними організаціями, які могли б бути зацікавлені у поданні цієї точки зору. З огляду на те, що автори працюють в установі, яка є видавцем журналу, що може зумовити потенційний конфлікт або підозру в упередженості, остаточне рішення про публікацію цієї статті (включно з вибором рецензентів та редакторів) приймалося тими членами редколегії, які не пов'язані з цією установою.



**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. International Monetary Fund World. Economic Outlook. Global Financial Stability Report. URL: <https://www.imf.org/external/index.htm>
2. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). How Covid-19 is changing the world: a statistical perspective. URL: <https://unctad.org/en/Pages/statistics.aspx>
3. World Tourism Organization. UNWTO Statistics. URL: <https://www.unwto.org>
4. Travel\_Tourism\_Development. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Travel\\_Tourism\\_Development\\_2021.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Travel_Tourism_Development_2021.pdf)
5. Центр Разумкова. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. Аналітичне дослідження. Кер. проєкту О. Пищуліна. Київ: Центр Разумкова, Заповіт. URL: [https://razumkov.org.ua/article/2020\\_digitalization](https://razumkov.org.ua/article/2020_digitalization) (дата звернення: 22.03.2022)
6. Mckinsey. Innovation in a crisis: Why it is more critical than ever (2020). URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/innovation-in-a-crisis-why-it-is-more-critical-than-ever>
7. Faisal A. (2016). Marketing Strategies in Online/Digital Marketing. *Account and Financial Management Journal*. Valley International, Dec. 12. <http://dx.doi.org/10.18535/afmj/v1i8.01>
8. Gedik Y. (2020). A new window in marketing: digital marketing. *Journal of Business in The Digital Age (JOBDA)*, Jun. 29, 63-75. <http://doi.org/10.46238/jobda.726408>
9. Kolodiziev O., Krupka M., Shulga N., Kulchytsky M. and Lozynska O. (2021). The level of digital transformation affecting the competitiveness of banks. *Banks and Bank Systems*, 16 (1), 81-91. [https://doi.org/10.21511/bbs.16\(1\).2021.08](https://doi.org/10.21511/bbs.16(1).2021.08)
10. Kvitka A., Kramarenko A., Davydov D., Pasmor M. and Diachek O. (2021). Digital business research for small and medium-sized enterprises: The case of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 19 (1), 177-184. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.15](https://doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.15)
11. Morris N. (2019). Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice [Internet]*. Springer Science and Business Media LLC; Apr. 10(4), 384. <http://doi.org/10.1057/ddmp.2009.7>
12. Ноздрева Р., Чуракова А. (2020). Оновлення стратегії цифрового маркетингу: стратегічна платформа для цифрового маркетингу. Маркетингова стратегія в епоху цифрових технологій. *Світ науковий*, вересень, 49-124. [http://dx.doi.org/10.1142/9789811216985\\_0002](http://dx.doi.org/10.1142/9789811216985_0002)
13. Chomiak-Orsa I., Liszczyk K. (2020). Digital marketing as a digital revolution in marketing communication. *Informatyka Ekonomiczna*. Wroclaw University of Economics and Business, 2, 9-19. <http://doi.org/10.15611/ie.2020.2.01>
14. Serohina N., Petryshchenko N., Andrljic B. (2019). Digital marketing in hotels, *Marketing and digital technologies*, 3(3), 35-42. <http://doi.org/10.15276/mdt.3.3.2019.4>
15. Khmiadashvili L. (2019). Digital marketing strategy based on hotel industry study in tbilisi. *IJASOS - International E-journal of Advances in Social Sciences*. International Organization Center of Academic Research, Sep 14. <http://doi.org/10.18769/ijasos.592628>
16. Mahmutović K. (2021). Development and validation of the scale for measuring digital marketing orientation in the hotel industry. *Ekonomski vjesnik*, 34 (1), 115-29. <http://doi.org/10.51680/ev.34.1.9>
17. Ting C. (2019). The Applied Research on the Virtual Reality Technology in the Hotel Marketing Management. *International Conference on Smart Grid and Electrical Automation (ICSGEA)*. IEEE, Aug. <http://doi.org/10.1109/icsgea.2019.00063>

18. Cherapanukom V., Yanchinda J., Sangkakom K. (2021). Antecedents of eCRM Success for Hotel Industry. *Joint International Conference on Digital Arts, Media and Technology with ECTI Northern Section Conference on Electrical, Electronics, Computer and Telecommunication Engineering*. IEEE, Mar. 3. [http:// doi.org/10.1109/ectidamtncon51128.2021.9425751](http://doi.org/10.1109/ectidamtncon51128.2021.9425751)
19. Aspers P., Darr A. (2018). *Organizing Marketplaces*. *Oxford Scholarship Online*. Oxford University Press, Apr. 19. [http:// doi.org/10.1093/oso/9780198815761.003.0014](http://doi.org/10.1093/oso/9780198815761.003.0014)
20. Chaveesuk S., Khalid B. & Chaiyasoonthorn W. (2021). Digital payment system innovations: A marketing perspective on intention and actual use in the retail sector. *Innovative Marketing*, 17 (3), 109-123. [http:// doi.org/10.21511/im.17\(3\).2021.09](http://doi.org/10.21511/im.17(3).2021.09)
21. Chen L. (2017). *Measuring algorithms in online marketplaces*. Northeastern University Library. [http:// doi.org/10.17760/d20251583](http://doi.org/10.17760/d20251583)
22. Colangelo M. (2016). Parity Clauses and Competition Law in Digital Marketplaces: The Case of Online Hotel Booking. *Journal of European Competition Law & Practice*. Oxford University Press (OUP), Jul. 27, 8 (1), 3-14. [http:// doi.org/10.1093/jeclap/lpw046](http://doi.org/10.1093/jeclap/lpw046)
23. *Merezha*. European Bank for Reconstruction and Development. *Вплив цифровізації на ринок консалтингових та експертних послуг 2021. Аналітичний звіт*. URL: [https://www.merezha.ua/report/impact\\_of\\_digitalization\\_2021.pdf](https://www.merezha.ua/report/impact_of_digitalization_2021.pdf)
24. *Google Аналітика*. Google my business. URL: <https://support.google.com/business> (дата звернення: 28.03.2022).
25. *Hotelminder*. 10 Best Online Travel Agencies of 2021. <https://www.hotelminder.com/10-online-travel-agencies-you-should-connect-to-today>
26. *Pescacomigo*. Поради щодо цифрового маркетингу від Semalt для збільшення доходу у вашому готелі. URL: <https://uk.pescacomigo.com>
27. *Webboss*. Полезные сервисы для вебмастера. URL: <https://service.webboss.pro> (дата звернення: 28.08.2021).
28. Ліхтер А. (2021). Гайд по Google Ads. URL: <https://pengstud.com/ua/blog/ads-guide-1-ua>
29. Рейс М. (2022). Західні бренди, які не пішли з Росії. Чому? URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/news-60764930>
30. Гончарова К. Російський бізнес в Україні. Готелі, пов'язані з країною-окупантом: список. URL: <https://travel.rbc.ua/ukr/show/-1647427800.html> (дата звернення: 25.03.2022).
31. Reikartz Hotel Group – Home | Facebook. URL: <https://www.facebook.com/reikartz.hotel.group> (date of access: 5.03.2022).
32. Українська правда. Hilton і Hyatt не відкриватимуть нові готелі в Росії, але існуючі не закриють. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/03/10/683670>
33. Керуюча компанія Ribas Hotels Group – Home | Facebook. URL: <https://www.facebook.com/ribasgroup> (date of access 25.03.2022).
34. *Zaborona.com*. Які компанії покинули Росію на знак протесту. URL: <https://zaborona.com/rosiya-bez-ajfoniv-betmenu-ta-sportu-onlajn-zaborony-pro-sankcziyi-u-vidpovid-na-vijnu> (дата звернення: 5.03.2022).

#### REFERENCES

1. International Monetary Fund World. Economic Outlook. Global Financial Stability Report <https://www.imf.org/external/index.htm> [in English].
2. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). How Covid-19 is changing the world: a statistical perspective. <https://unctad.org/en/Pages/statistics.aspx> [in English].
3. World Tourism Organization. UNWTO Statistics. <https://www.unwto.org> [in English].
4. Travel\_Tourism\_Development. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Travel\\_Tourism\\_Development\\_2021.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Travel_Tourism_Development_2021.pdf) [in English].
5. Centr Razumkova. *Цифрова економіка: trendy, ryzyky ta social'ni determinanty. Analychne doslidzhennja* [Razumkov Center. Digital economy: trends, risks and social determinants. Analytical research]. Kyiv: Centr Razumkova, Zapovit. [https://razumkov.org.ua/article/2020\\_digitalization](https://razumkov.org.ua/article/2020_digitalization) (date of access: 22.03.2022).

6. Mckinsey. Innovation in a crisis: Why it is more critical than ever (2020). <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/innovation-in-a-crisis-why-it-is-more-critical-than-ever> [in English].
7. Faisal, A. (2016). Marketing Strategies in Online/Digital Marketing. *Account and Financial Management Journal*. Valley International, Dec. 12. <http://dx.doi.org/10.18535/afmj/v1i8.01> [in English].
8. Gedik, Y. (2020). A new window in marketing: digital marketing. *Journal of Business in The Digital Age. Journal of Business in The Digital Age (JOBDA)*, Jun. 29, 63-75. <http://doi.org/10.46238/jobda.726408> [in English].
9. Kolodiziev, O., Krupka, M., Shulga, N., Kulchytskyy, M. & Lozynska, O. (2021). The level of digital transformation affecting the competitiveness of banks. *Banks and Bank Systems*, 16 (1), 81-91. [https://doi.org/10.21511/bbs.16\(1\).2021.08](https://doi.org/10.21511/bbs.16(1).2021.08) [in English].
10. Kvitka, A., Kramarenko, A., Davydov, D., Pasmor, M. & Diachek, O. (2021). Digital business research for small and medium-sized enterprises: The case of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 19 (1), 177-184. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.15](https://doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.15) [in English].
11. Morris, N. (2019). Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice* [Internet]. Springer Science and Business Media LLC, Apr. 10(4), 384. <http://doi.org/10.1057/dddmp.2009.7> [in English].
12. Nozdreva, R., & Churakova, A. (2020). Onovlennja strategii' cyfrovogo marketyngu: strategichna platforma dlja cyfrovogo marketyngu. *Marketynгова strategija v epohu cyfrovyh tehnologij* [Digital Marketing Strategy Update: A Strategic Platform for Digital Marketing. Marketing strategy in the age of digital technologies]. *Cvit naukovyj – Scientific World, вересень*, 49-124. [http://dx.doi.org/10.1142/9789811216985\\_0002](http://dx.doi.org/10.1142/9789811216985_0002)
13. Chomiak-Orsa, I., & Liszczyk, K. (2020). Digital marketing as a digital revolution in marketing communication. *Informatyka Ekonomiczna*. Wroclaw University of Economics and Business, 2, 9-19. <http://doi.org/10.15611/ie.2020.2.01> [in English].
14. Serohina, N., Petryshchenko, N., & Andric, B. (2019). Digital marketing in hotels, *Marketing and digital technologies*, 3(3), 35-42. <http://doi.org/10.15276/mdt.3.3.2019.4> [in English].
15. Khmiadashvili, L. (2019). Digital marketing strategy based on hotel industry study in tbilisi. *IJASOS – International E-journal of Advances in Social Sciences*. International Organization Center of Academic Research, Sep. 14. <http://doi.org/10.18769/ijasos.592628> [in English].
16. Mahmutović, K. (2021). Development and validation of the scale for measuring digital marketing orientation in the hotel industry. *Ekonomski vjesnik*, 34 (1), 115-129. <http://doi.org/10.51680/ev.34.1.9> [in English].
17. Ting, C. (2019). The Applied Research on the Virtual Reality Technology in the Hotel Marketing Management. *International Conference on Smart Grid and Electrical Automation (ICSGEA)*. IEEE, Aug. <http://doi.org/10.1109/icsgea.2019.00063> [in English].
18. Cherapanukom, V., Yanchinda, J., & Sangkakom, K. (2021). Antecedents of eCRM Success for Hotel Industry. *Joint International Conference on Digital Arts, Media and Technology with ECTI Northern Section Conference on Electrical, Electronics, Computer and Telecommunication Engineering*. IEEE, Mar. 3. <http://doi.org/10.1109/ectidamtncon51128.2021.9425751> [in English].
19. Aspers, P., & Darr, A. (2018). Organizing Marketplaces. *Oxford Scholarship Online*, Apr. 19. <http://doi.org/10.1093/oso/9780198815761.003.0014> [in English].
20. Chaveesuk, S., Khalid, B. & Chaiyasoonthorn, W. (2021). Digital payment system innovations: A marketing perspective on intention and actual use in the retail sector. *Innovative Marketing*, 17 (3), 109-123. [http://doi.org/10.21511/im.17\(3\).2021.09](http://doi.org/10.21511/im.17(3).2021.09) [in English].

21. Chen, L. (2017). *Measuring algorithms in online marketplaces*. Northeastern University Library. <http://doi.org/10.17760/d20251583> [in English].
22. Colangelo, M. (2016). Parity Clauses and Competition Law in Digital Marketplaces: The Case of Online Hotel Booking. *Journal of European Competition Law & Practice*. Oxford University Press (OUP), Jul. 27, 8 (1), 3-14. <http://doi.org/10.1093/jeclap/lpw046> [in English].
23. Merezha (2021). European Bank for Reconstruction and Development. *Vplyv cyfrovizacii' na rynek konsal'tyngovyh ta ekspertnyh poslug [Impact of digitalization on the market of consulting and expert services]. Analytychnyj zvit – Analytical report*. [https://www.merezha.ua/report/impact\\_of\\_digitalization\\_2021.pdf](https://www.merezha.ua/report/impact_of_digitalization_2021.pdf) [in English].
24. *Google Analytyka [Google Analytics]*. Google my business. <https://support.google.com/business> (date of access: 28.03.2022) [in English].
25. *Hotelminder*. 10 Best Online Travel Agencies of 2021. <https://www.hotelminder.com/10-online-travel-agencies-you-should-connect-to-today> [in English].
26. *Pescacomigo*. Porady shhodo cyfrovogo marketyngu vid Semalt dlja zbil'shennja dohodu u vashomu goteli [Digital Marketing Tips from Semalt to Increase Your Hotel Revenue]. <https://uk.pescacomigo.com> [in Ukrainian].
27. *Webboss*. Poleznye servisy dlja vebmastera [Useful services for a webmaster]. <https://service.webboss.pro> (date of access: 28.08.2021) [in Ukrainian].
28. Lihter, A. (2021). Gajd po Google Ads [Google Ads Guide]. <https://pengstud.com/ua/blog/ads-guide-1-ua> [in Ukrainian].
29. Rejs, M. (2022). Zahidni brendy, jaki ne pishly z Rosii'. Chomu? [Western brands that have not left Russia. Why?]. <https://www.bbc.com/ukrainian/news-60764930> [in Ukrainian].
30. Goncharova, K. Rosijs'kyj biznes v Ukrai'ni. Goteli, pov'jazani z krai'noju-okupantom: spysok [Russian business in Ukraine. Hotels associated with the occupying country: list]. *ravel.rbc.ua*. <https://travel.rbc.ua/ukr/show/-1647427800.html> (date of access: 25.03.2022) [in Ukrainian].
31. Reikartz Hotel Group – Home Facebook. <https://www.facebook.com/reikartz.hotel.group> (date of access: 5.03.2022) [in English].
32. Ukrai'ns'ka pravda. Hilton i Hyatt ne vidkryvatymut' novi goteli v Rosii', ale isnujuchi ne zakryjut' [Ukrainian Pravda. Hilton and Hyatt will not open new hotels in Russia, but will not close existing ones]. <https://www.epravda.com.ua/news/2022/03/10/683670> [in Ukrainian].
33. Kerujucha kompanija Ribas Hotels Group – Home | Facebook [Parent company Ribas Hotels Group – Home | Facebook]. *www.facebook.com*. <https://www.facebook.com/ribasgroup> (date of access: 25.03.2022) [in Ukrainian].
34. *Zaborona.com*. Jaki kompanii' pokynuly Rosiju na znak protestu [Which companies left Russia in protest]. <https://zaborona.com/rosiya-bez-ajfoniv-betmenu-ta-sportu-onlajn-zaborony-pro-sankeziyi-u-vidpovid-na-vijnu> (date of access: 5.03.2022) [in Ukrainian].

Надійшла до редакції 29.06.2022.

Прийнято до друку 05.07.2022.

Публікація онлайн 05.09.2022.