

АНОТАЦІЯ

Шадюк К. М. Інноваційний розвиток бізнес-процесів туристичних підприємств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Західноукраїнський національний університет Міністерства освіти і науки України, Тернопіль, 2026.

Дисертація присвячена теоретико-методичному обґрунтуванню та практичній розробці інструментарію інноваційного розвитку бізнес-процесів туристичних підприємств.

У дисертаційній роботі аргументовано, що інноваційна трансформація туристичної галузі має здійснюватися на основі системного підходу з урахуванням кластерної приналежності підприємств та рівня їх цифрової зрілості, що передбачає розробку та імплементацію багаторівневих соціально-економічних інструментів, адаптованих до інноваційного потенціалу конкретного суб'єкта, а також формування механізмів екосистемної взаємодії між учасниками туристичного ринку з акцентом на партнерсько-кластерну співпрацю та управління знаннями. Наголошено, що інноваційний розвиток бізнес-процесів туристичних підприємств є багатовимірним феноменом, який вимагає системної методологічної обґрунтованості та комплексного підходу, що враховує взаємозв'язки між технологічними, управлінськими, фінансовими та соціально-економічними чинниками трансформації.

Здійснено узагальнення теоретико-методичних засад формування бізнес-процесів туристичних підприємств, визначено їх роль і місце в системі управління. Уточнено змістове навантаження поняття “бізнес-процеси туристичних підприємств” через виділення їх специфічних характеристик: міжгалузевої інтеграції, сезонності, нематеріального характеру послуг та високої залежності від зовнішнього середовища. Запропоновано розглядати бізнес-процеси туристичного підприємства як неперервну послідовність взаємозалежних операцій, орієнтованих на створення цінності для клієнта, з інтеграцією необхідних ресурсів для формування конкурентоспроможного туристичного продукту. Виявлено, що

міждисциплінарний підхід до дослідження бізнес-процесів забезпечує можливість більш точної діагностики проблемних аспектів функціонування туристичних підприємств та розробки дієвих рішень щодо їх інноваційного розвитку. Обґрунтовано застосування SADT-моделі створення та реалізації туристичного продукту, яка дає змогу структурувати та візуалізувати взаємозв'язки між усіма етапами формування туристичного продукту, оптимізувати розподіл ресурсів та виявити вузькі місця в бізнес-процесах, забезпечуючи комплексний підхід до управління туристичною діяльністю.

Концептуальні основи інноваційності туристичних підприємств розглянуто крізь призму можливостей та ризиків, які відкриває стратегія інноваційних пріоритетів розвитку туристичної галузі. Це дає змогу сформуванню збалансованого підходу до впровадження інновацій, який враховує як потенційні переваги (підвищення конкурентоспроможності, розширення асортименту послуг, покращення якості обслуговування), так і потенційні загрози (фінансові витрати, опір персоналу, технологічні виклики), забезпечуючи цілеспрямований розвиток інноваційного потенціалу туристичних підприємств.

Встановлено, що інноваційна активність є ключовим фактором зростання доходності, підвищення продуктивності праці та покращення фінансових показників діяльності туристичних підприємств. Аргументовано, що інноваційний розвиток створює передумови для формування нових бізнес-моделей, диверсифікації джерел доходу та інтеграції у глобальні туристичні екосистеми, що особливо актуально в умовах цифрової трансформації економіки.

Представлено ієрархічну структуру факторів, що визначають інноваційну діяльність суб'єктів туристичної галузі, з їх систематизацією за ступенем впливу відповідно до рівнів економіки: глобального, національного, галузевого та підприємницького. Така структура створює основу для інтегрального вивчення факторів інноваційної активності через призму співвідношення міжнародних та локальних тенденцій. Удосконалено класифікацію чинників впливу на інноваційну активність туристичних підприємств через структурування факторів за чотирма рівнями: мега- (глобальні тенденції і виклики), макро- (національна економіка та

регуляторне середовище), мезо- (галузеві умови та ринкова кон'юнктура) і мікро-рівень (внутрішні ресурси і управлінський потенціал підприємства). Аргументовано, що професійний рівень управлінського персоналу туристичних підприємств корелює з інноваційною активністю підприємства, проявляючись у здатності до сприйняття інновацій, динамічній адаптації цінових стратегій, системній цифровій трансформації та розвитку атмосфери перманентної модернізації.

Виявлено ключові глобальні детермінанти розвитку туристичної галузі та встановлено структурні розбіжності національного ринку порівняно з країнами-лідерами туристичної індустрії. Ідентифіковано геополітичну нестабільність як критичний фактор стагнації туристичної галузі, що верифікується максимальними показниками індексу геополітичних ризиків протягом 2022–2024 років. Здійснено аналіз архітекtonіки туристичного сектору і встановлено, що малий бізнес формує базову складову галузі, тимчасом як сегмент великих та середніх організацій демонструє мінімальну представленість. Доведено, що воєнні дії спричинили різке зниження оподаткування вітчизняної туристичної індустрії у 2022 році, проте починаючи з 2023 року виявлено позитивні зрушення у напрямку відновлення фіскальних потоків.

Емпіричне дослідження засвідчило амбівалентний характер інноваційної спроможності України: поряд з деякими оптимістичними індикаторами констатовані фундаментальні дисфункції, найбільш інтенсивно проявлені у туристичній індустрії. Аналіз даних Індексу глобальних інновацій виявив структурні диспропорції в національній інноваційній екосистемі, зокрема, діагностовано низькі показники в сфері інституційної стабільності та регуляторного середовища, що створює бар'єри для технологічної модернізації туристичного сектору. Натомість, демонстрація високих індикаторів у категорії «Людський капітал та дослідження» засвідчує значний потенціал України у формуванні професійних кадрів для туристичної індустрії, що є стратегічним ресурсом для галузевого прогресу. Незважаючи на дестабілізуючий ефект війни, Україна демонструє резилієнтність на міжнародній інноваційній арені, посівши

шосте місце у рейтингу ефективності використання економічного потенціалу для розвитку інновацій.

Застосовано методичний підхід до коригування показників конкурентоспроможності підприємств туристичної галузі в умовах військового конфлікту, відмінною особливістю якої є пропозиція вводити коефіцієнти пропорційного коригування до індексу конкурентоспроможності подорожей і туризму з урахуванням впливу війни (масштаб фізичних руйнувань, рівень безпекових ризиків, економічна нестабільність). Це дозволяє об'єктивніше оцінити позиції туристичної галузі України на світовому ринку та прогнозувати її розвиток у кризових умовах.

З метою проведення емпіричного аналізу було сформовано репрезентативну стратифіковану вибірку, що охопила п'ятдесят малих підприємств туристичної індустрії України, диверсифікованих за галузевими сегментами. Досліджувана вибірка інтегрувала готельні структури, туроператорські та турагентські компанії, орієнтовані переважно на комерціалізацію туристичних послуг та надання консультативного супроводу. Даний підхід забезпечив комплексну оцінку впливу цифровізації та інноваційних стратегій на бізнес-адаптацію в умовах воєнного стану, зокрема через призму новітніх маркетингових механізмів і цифрових екосистем.

Предметне поле дослідження охопило вивчення інноваційної трансформації туристичного бізнесу через створення специфічних туристичних продуктів, адаптованих до реалій війни, зокрема безпечні туристичні сервіси та екскурсійні програми для внутрішньо переміщених осіб. Візуалізовано результати дослідження імплементації інноваційних рішень через графічні моделі, що ілюструють інтенсивність застосування цифрових технологій та інновацій, а також їх кореляцію з підвищенням операційної ефективності підприємницьких структур. Отримані емпіричні результати засвідчили домінуючу роль цифровізації у процесі бізнес-адаптації до кризових викликів та зміцненні конкурентних позицій малого підприємництва вітчизняного туристичного сектору.

У процесі дослідження виокремлено дві фундаментальні гіпотези: перша стверджує про позитивну кореляцію між впровадженням цифрових рішень та оптимізацією бізнес-процесів у малих туристичних підприємствах України; друга передбачає вищий рівень конкурентоспроможності інноваційно активних підприємств. Проведений регресійний аналіз виявив статистично релевантні позитивні кореляції між застосуванням цифрових технологій, інноваційною діяльністю та зростанням операційної ефективності підприємницьких структур, що підтвердило сформульовані дослідницькі гіпотези.

Застосування методу кластерного аналізу до вибірки з 50 туристичних підприємств України забезпечило емпіричну класифікацію об'єктів дослідження відповідно до рівня їх інноваційно-цифрового розвитку, що є необхідною передумовою для створення адаптивних стратегій у сфері управління інноваційністю. Це дозволило ідентифікувати три кластери такі як інноватори-лідери, помірно-інноваційні послідовники та традиційні гравці, а також для кожного кластеру визначити характерні особливості (рівень цифровізації, вплив інновацій на клієнтську базу, зміни бізнес-моделей тощо), що слугує основою для диференціації управлінських стратегій інноваційного розвитку. Результати компаративного аналізу продемонстрували значні асиметрії між кластерами за ключовими показниками: конкурентоспроможність, рівень цифровізації, інноваційний вплив на клієнтську аудиторію та трансформація бізнес-моделей.

З метою підвищення ефективності управлінських рішень у сфері інноваційного розвитку розроблено мультиструктурну синергетичну модель соціально-економічних детермінант цифрової трансформації туристичних підприємств, адаптовану до цифрової зрілості та кластерної належності підприємств, що охоплює три взаємопов'язані блоки (адаптивно-мотиваційний, ресурсно-процесний та фінансово-результативний) і пропонує універсальний каркас для диференціації управлінських рішень залежно від типу підприємства (кластеру), що забезпечує адресне впровадження інноваційних змін. Розроблена концептуальна модель є гнучким методологічним інструментом для диференційованого застосування управлінських стратегій відповідно до

інноваційної активності підприємств в межах відповідних кластерних утворень. Головна мета розробленої моделі спрямована на упорядкування кореляційних зв'язків між фінансовими, організаційно-управлінськими та технологічними компонентами, що детермінують інноваційний розвиток і адаптивні стратегії туристичних підприємств у сучасних ринкових реаліях. Методичний базис моделі реалізує екосистемний підхід, що забезпечує холістичний аналіз взаємопов'язаних елементів цифровізації як складових єдиного системного комплексу.

Застосування авторської мультиструктурної синергетичної моделі сприяло визначенню п'яти ключових траєкторій трансформаційних змін: цифровізація бізнес-процесів, гнучке управління змінами (Agile), партнерсько-кластерна взаємодія, аналітичне управління клієнтським досвідом та кадрова модернізація з акцентом на управління знаннями. Інноваційна модернізація управлінських процесів у туристичній сфері має відбуватися через системну інтеграцію ієрархічних соціально-економічних засобів, корельованих з інноваційним потенціалом конкретного підприємства. Конвергенція системної парадигми (за допомогою моделі) та кластерного принципу (через типологічний розподіл підприємств) є базисом для формування адаптивної та ефективної концепції цифровізації туристичної галузі.

Таким чином, у дисертаційній роботі представлено теоретичне узагальнення і практичні рекомендації вирішення наукового завдання, які охоплюють розробку теоретично-методичних і прикладних положень щодо управління інноваційним розвитком бізнес-процесів туристичних підприємств через впровадження адаптивних моделей цифровізації, диференційованих відповідно до кластерної приналежності суб'єктів галузі, рівня їх цифрової зрілості та інноваційного потенціалу, що забезпечує формування ефективних стратегій розвитку туристичної сфери України в умовах глобальних трансформаційних змін.

Ключові слова: туристичне підприємство, інновація, розвиток, бізнес-процес, туристичний кластер, туристичний потенціал, трансформація туристичного бізнесу, гнучке управління змінами, цифровізація в туризмі.

SUMMARY

Shadiuk K. M. Innovative Development of Business Processes of Tourism Enterprises. – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in speciality 073 «Management». – West Ukrainian National University, Ternopil, 2026.

This dissertation is devoted to the theoretical and methodological substantiation and practical development of tools for innovative development of business processes in tourism enterprises.

The dissertation argues that the innovative transformation of the tourism industry should be carried out on the basis of a systematic approach, taking into account the cluster affiliation of enterprises and their level of digital maturity. This involves the development and implementation of multi-level socio-economic instruments adapted to the innovative potential of specific entities. It also encompasses the formation of mechanisms for ecosystemic interaction between tourism market participants, with a focus on partnership, cluster cooperation, and knowledge management. It is emphasized that the innovative development of business processes in tourism enterprises is a multidimensional phenomenon that requires systematic methodological grounding and an integrated approach considering the interrelationships between technological, managerial, financial, and socio-economic factors of transformation.

The theoretical and methodological foundations underlying the formation of business processes in tourism enterprises are systematized; their role and position within the management system are determined. It is proposed to consider the business processes of a tourism enterprise as a continuous sequence of interrelated operations focused on creating value for the customer, with the integration of the necessary resources to form a competitive tourism product. The conceptual content of 'business processes of tourism enterprises' has been clarified through the identification of their distinctive characteristics: inter-sectoral integration, seasonality, the intangible nature of services, and pronounced dependence on external environmental factors. It has been established that an interdisciplinary approach to the examination of business processes

enables more precise diagnostic assessment of operational challenges within tourism enterprises and facilitates the development of targeted solutions for their innovative advancement. The application of the SADT-model for tourism product development and sales is justified. This model facilitates: structuring and visualizing relationships between product formation stages, optimizing resource allocation, identifying process bottlenecks, and providing an integrated approach to tourism management.

The conceptual foundations of innovativeness within tourism enterprises are examined through the lens of opportunities and risks inherent in innovative development strategies for the tourism industry. This approach enables a balanced innovation strategy that considers both potential benefits—increased competitiveness, service portfolio expansion, and service quality improvement—and potential threats, including financial investments, workforce resistance, and technological implementation challenges, thereby facilitating the targeted development of innovation capacity within tourism enterprises.

It has been determined that innovation activity is a key factor in enhancing profitability, improving labour productivity, and strengthening the financial performance of tourism enterprises. It is argued that innovative development creates preconditions for the formation of new business models, diversification of income sources and integration into global tourism ecosystems, which is especially relevant in the context of digital transformation of the economy.

The hierarchical structure of factors that determine the innovation activity of tourism industry entities is presented, with their systematisation by the degree of influence in accordance with the levels of the national economy: global, national, sectoral and entrepreneurial. This structural framework provides a foundational basis for comprehensive analysis of innovation activity determinants through examination of the interrelationship between international and local trends. The classification of factors influencing the innovative activity of tourism enterprises has been improved by structuring the factors into four levels: mega- (global trends and challenges), macro- (national economy and regulatory environment), meso- (industry conditions and market conditions) and micro-level (internal resources and management potential of the

enterprise). It is argued that the professional level of the management staff of tourism enterprises correlates with the innovation activity of the enterprise. This is manifested in the ability to embrace innovation, dynamic adaptation of pricing strategies, systemic digital transformation and the development of an atmosphere of continuous modernisation.

The key global determinants of the development of the tourism industry are identified and structural differences between the national market and the leading countries of the tourism industry are established. The thesis identifies geopolitical instability as a critical factor in the stagnation of the tourism industry, which is verified by the maximum indicators of the geopolitical risk index in 2022-2024. The thesis analyses the architectonics of the tourism sector and establishes that small businesses form the basic component of the industry, while the segment of large and medium-sized organisations demonstrates minimal representation. It has been demonstrated that hostilities resulted in a sharp decline in taxation of the domestic tourism industry in 2022; however, since 2023, positive trends have been identified in the restoration of fiscal flows.

The empirical study has shown the ambivalent nature of Ukraine's innovation capacity: along with some optimistic indicators, fundamental dysfunctions have been identified, most intensely in the tourism industry. The analysis of the Global Innovation Index data revealed structural imbalances in the national innovation ecosystem, in particular, low indicators in the area of institutional stability and the regulatory environment, which creates barriers to technological modernisation of the tourism sector. Conversely, high indicators in the Human Capital and Research category demonstrate Ukraine's significant potential for developing professional tourism industry personnel, representing a strategic resource for sectoral advancement. Despite the war's destabilizing effect, Ukraine has demonstrated resilience in the international innovation arena, achieving sixth place in the Innovation Efficiency Ratio ranking.

A methodological approach has been applied to adjust the competitiveness indicators of tourism enterprises in the context of military conflict, a distinctive feature of which is the proposal to introduce proportional adjustment coefficients to the travel

and tourism competitiveness index, taking into account the impact of war (the scale of physical destruction, the level of security risks, economic instability). This allows for a more objective assessment of the position of Ukraine's tourism industry in the global market and forecasts for its development in crisis conditions. In order to conduct an empirical analysis, a representative stratified sample was formed, covering fifty small enterprises of the tourism industry of Ukraine, diversified by industry segments. The study sample comprised hotel establishments, tour operators, and travel agencies dedicated to tourism service commercialization and advisory services. This methodological approach facilitated a comprehensive evaluation of digitalization and innovative strategies' role in business resilience under wartime conditions, specifically examining contemporary marketing frameworks and digital platform integration.

The research scope encompassed the innovative transformation of tourism businesses through the development of specific tourism products adapted to wartime conditions, including safe tourism services and excursion programs designed for internally displaced persons. Research results concerning innovative implementation are depicted via graphical representations that illustrate digital technology utilization patterns and their statistical correlation with improved operational performance indicators in the examined business structures. Empirical results indicate that digitalization plays a dominant role in facilitating business adaptation to crisis conditions and enhancing the competitive advantage of small firms operating in the domestic tourism market.

The research posited two fundamental hypotheses: the first postulates a positive correlation between digital solution adoption and business process optimization within Ukraine's small tourism enterprises; the second proposes that enterprises demonstrating innovative activity exhibit superior competitive performance. The conducted regression analysis demonstrated statistically relevant positive associations between digital technology implementation, innovation activities, and business operational efficiency metrics, substantiating the previously formulated research hypotheses.

The implementation of cluster analysis methodology across a sample of 50 tourism enterprises in Ukraine yielded an empirical taxonomy based on innovation and

digital development parameters, forming a critical prerequisite for developing adaptive innovation management frameworks. This made it possible to identify three clusters: leading innovators, moderately innovative followers, and traditional players, as well as to determine the characteristic features of each cluster (level of digitalisation, impact of innovation on the customer base, changes in business models, etc.), which serves as the basis for differentiating management strategies for innovative development. The comparative analysis results revealed significant asymmetries among clusters regarding key indicators: competitiveness, digitalization level, innovative impact on customer audience, and business model transformation.

In order to improve the effectiveness of management decisions in the field of innovative development, a multi-structural synergistic model of socio-economic determinants of digital transformation of tourism enterprises has been developed, adapted to the digital maturity and cluster affiliation of enterprises, covering three interrelated blocks (adaptive-motivational, resource-process and financial-performance) and offers a universal framework for differentiating management decisions depending on the type of enterprise (cluster), ensuring the targeted implementation of innovative changes. This conceptual model functions as an adaptable methodological instrument for implementing differentiated management approaches aligned with enterprises' innovation profiles within their respective cluster ecosystems. The developed model's primary purpose is to systematize correlations between financial, organizational, managerial, and technological components that shape innovative development and adaptive strategies of tourism enterprises within current market conditions. The methodological basis of the model implements an ecosystem approach that provides a holistic analysis of interconnected elements of digitalisation as components of a single system complex.

Utilizing the multistructural synergistic model developed by the author facilitated the identification of five critical transformation vectors: business process digitalization, Agile change management systems, partner-cluster collaborative networks, analytical customer experience orchestration, and human resource development with knowledge management integration. Innovative modernization of tourism sector management

processes should occur through systematic integration of hierarchical socio-economic mechanisms aligned with each enterprise's specific innovation potential. The convergence of the systemic paradigm (via model application) and cluster principles (through enterprise typological distribution) forms the foundation for developing an adaptive and effective tourism industry digitalization framework.

Thus, the thesis presents a theoretical generalization and practical recommendations for solving the scientific task. These include the development of theoretical, methodological, and applied provisions for managing innovative development of tourism enterprise business processes. This is achieved through implementing adaptive digitalization models, differentiated according to enterprises' cluster affiliation, digital maturity level, and innovation potential. Such an approach ensures the formation of effective strategies for Ukraine's tourism sector development amid transformational changes.

Key words: tourism enterprise, innovation, development, business process, tourism cluster, tourism potential, transformation of the tourism business, agile change management, digitalisation in tourism.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових виданнях, включених до переліку фахових видань України:

1. Мугиль К. М. Гугул О. Я., Напрямки інноваційного розвитку управління інформаційно-технологічними процесами туристичних підприємств. *Інноваційна економіка*. 2021. № 7-8. С. 43-48. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2021.7-8.6> (0,8 д. а./0,4 д. а.; особистий внесок: визначено підходи до інноваційних напрямків управління інформаційно-технологічними процесами на туристичних підприємствах).

2. Мугиль К. М. Тенденції розвитку міжнародного ринку туристичних послуг. *Економіка та держава*. 2022. № 5. С. 110-114. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.5.110> (0,8 д.а.).

3. Мугиль К. М. Фактори інноваційного розвитку міжнародного ринку туристичних послуг. *Інноваційна економіка*. 2023. № 2 (94). С. 154-159. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.2.20> (0,7 д.а.).

4. Мугиль К. М. Напрями використання штучного інтелекту у бізнес-процесах туристичних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 23. С. 136-141. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.23.136> (0,7 д.а.).

5. Шадюк К. М. Особливості розвитку підприємств туристичної галузі України в умовах кризи та війни. *Інноваційна економіка*. 2025. № 1. С. 197-205. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.1.23> (0,8 д.а.).

Публікації апробаційного характеру:

6. Мугиль К. М. Фактори впливу на інноваційну активність туристичних підприємств. *Комплексний підхід до модернізації науки: методи, моделі та мультидисциплінарність* : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Вінниця, 19 листопада 2021 р.) / Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця : Європейська наукова Платформа, 2021. С. 31-34. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/mcnd/issue/view/19.11.2021/646> (0,3 д.а.).

7. Мугиль К. М. Особливості інноваційної діяльності туристичних підприємств. *Перспективи індустрії гостинності та міжнародного бізнесу: світові тенденції та національні пріоритети* : збірник тез Міжнародної науково-

практичної конференції (м. Тернопіль, 5–6 травня 2022 р.). Тернопіль : ЗУНУ, 2022. С. 32-34 (0,3 д.а.).

8. Мугиль К. М. «Розумні туристичні території» як інноваційний тренд сфери гостинності. *Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених* (м. Одеса, 13 жовтня 2023 р.) [Електронний ресурс]. Одеса : ОНЕУ, 2023. С. 222-224 (0,3 д.а.).

9. Шадюк К. М. Цифрова трансформація та інноваційна конвергенція в туристичному бізнесі. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах* : збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції (м. Ірпінь, 25 березня 2025 р.). Ірпінь : ДПУ, 2025. С. 121-125 (0,3 д.а.).

10. Шадюк К. М. Стратегічні напрями інноваційного вдосконалення бізнес-архітектури туристичних підприємств. *Актуальні та інтеграційні напрямки розвитку індустрії гостинності та міжнародного бізнесу* : збірник тез XIV Міжнародної науково-практичної конференції (Тернопіль, 28 травня 2025 р.). Тернопіль : ЗУНУ, 2025. С. 206-209 (0,3 д.а.).