

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**ШАДЮК КАТЕРИНА МИКОЛАЇВНА**

УДК 338.48:330.341.1:658.5

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТУРИСТИЧНИХ  
ПІДПРИЄМСТВ**

Спеціальність 073 – Менеджмент  
Галузь знань 07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

  
\_\_\_\_\_ К. М. Шадюк

Науковий керівник: Гугул Оксана Ярославівна, кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу Західноукраїнського  
національного університету

Тернопіль-2026

## 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 збалансований підхід 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.).

## ЗМІСТ

ВСТУП	17
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ	26
1.1. Генезис і особливості формування бізнес-процесів туристичних підприємств	26
1.2. Інноваційні пріоритети розвитку підприємств туристичної галузі	39
1.3. Фактори впливу на інноваційну активність туристичних підприємств	50
Висновки до розділу 1	64
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ	66
2.1. Стан та динаміка розвитку підприємств туристичної галузі України	66
2.2. Оцінка інноваційного середовища та його вплив на туристичну галузь України	81
2.3. Діагностика інноваційного потенціалу бізнес-процесів підприємств туристичної галузі	96
Висновки до розділу 2	110
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ	114
3.1. Кластерний підхід до оцінки інноваційного розвитку бізнес-процесів туристичних підприємств	114
3.2. Розробка моделі соціально-економічних детермінант цифрової трансформації туристичних підприємств	130
3.3 Траєкторії інноваційної модернізації щодо управління бізнесами-процесами на підприємствах туристичної галузі	138
Висновки до розділу 3	155
ВИСНОВКИ	158
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	164
ДОДАТКИ	183

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах постіндустріальної трансформації світової економіки і багатовекторного посилення глобальної конкуренції, інноваційний розвиток туристичних підприємств перестає бути факультативним чинником і трансформується у ключову парадигму їх виживання, сталості й прогресивної еволюції. Туристична галузь, як інтеграційна складова національної економіки, зіштовхується з феноменом перманентної динаміки споживчих переваг, технологічних проривів, а також із зовнішніми руйнівними впливами – війнами, пандеміями, зміною геополітичної архітекτονіки світу.

Суттєво зросла роль інноваційно-орієнтованих бізнес-процесів, які забезпечують не лише адаптивність туристичних підприємств до змін екзогенного середовища, а й формують нові правила стратегічного управління, в межах яких основними координатами стають цифрова трансформація, сервісна унікальність і мережеве мислення. Модель сталого функціонування вітчизняних туристичних підприємств дедалі активніше залежить від ефективного менеджменту інноваційної діяльності, інтеграції технологічних рішень у ключові функціональні підсистеми (маркетинг, логістику, комунікації, управління персоналом), а також – від здатності формувати гнучкі алгоритми прийняття управлінських рішень.

У контексті затяжної військової агресії проти України та супровідного воєнного стану вітчизняний туристичний сектор опинився в умовах багатофакторного деструктивного тиску. Йдеться мова не лише про прямі втрати інфраструктурного й кадрового потенціалу, а й про більш глибоку проблему – втрату сталих механізмів функціонування й координації міжрегіональних потоків. Цей феномен, хоча й критичний, відкриває вікно можливостей: саме в кризових умовах набуває особливої значущості пошук ефективних інструментів антикризового регулювання, інноваційної мобілізації ресурсів і забезпечення довготривалого зростання в межах галузі.

Питання визначення сутності, структури й класифікації бізнес-процесів, а також особливостей їх впровадження в туристичну діяльність висвітлено у працях

таких науковців, як: Andersen B., Бардаш С., Горлачук В., Deming W., Harrington H., Hammer M., Champy J., Кожухівська Р., Кузнецова І., Мельниченко С., Millar V., Омельчак Г., Омельченко Ю., Porter M., Пустовіт О., Сагалакова Н., Шеєнкова К., Шталь Т., Яненкова І. та ін. Роль інновацій у забезпеченні стійкого розвитку туристичної галузі, цифрові інструменти та їх вплив на управління підприємствами досліджували: Альдошина М., Борисяк О., Брич В., Вергун А., Hjalager A., Гаврилюк А., Гугул О., Гурман М., Крамарчук С., Козловський Є., Колісниченко Т., Кузнец С., Mattsson J., Михайліченко Г., Orfila-Sintes F., Оливко О., Опанащук Ю., Охота В., Сойма С., Стрижак О., Щербакова Н. та ін. Проблеми кластеризації, регіонального розвитку туризму, формування інноваційних туристичних кластерів відображено в працях таких авторів, як: Бабіна Н., Габчак Н., Грищенко С., Забуранна Л., Кондрацька Л., Леміш К., Ліп'яніна Х., Мальська М., Машіка М., Савіцька О., Савіцька Н., Швачка В. та ін.

Попри наявність значного масиву теоретичних поглядів і практико-орієнтованих розробок, запропонованих як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями, низка аспектів досі перебуває в зоні наукової невизначеності. Зокрема, системне моделювання інноваційних бізнес-процесів у сфері туризму залишається фрагментованим, позбавленим уніфікованої методологічної рамки. Інтеграція цифрових технологій в управлінські механізми, хоч і демонструє певну динаміку, на практиці часто наштовхується на бар'єри інституційного, кадрового та нормативного характеру. Більше того, формування ефективних соціально-економічних інструментів управління інноваційністю - як процес і як результат - не набуло необхідного рівня концептуальної завершеності. Це створює імператив для подальших міждисциплінарних досліджень, що мають не лише уточнити категоріально-понятійний апарат, а й запропонувати практико-орієнтовані рішення, адаптовані до кризового контексту функціонування туристичних підприємств. Зазначене вище обумовило визначення мети і завдань даного дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота підготовлена у рамках виконання науково-дослідної роботи Західноукраїнського національного університету за темою "Оцінка інноваційної

діяльності готельно-ресторанного комплексу у сфері гостинності” (державний реєстраційний номер 0125U001546). У межах дослідження автором досліджено механізми впровадження інноваційних технологій у діяльність підприємств сфери гостинності, критерії оцінювання ефективності інноваційних процесів та фактори, що впливають на результативність інноваційного розвитку туристичних і готельно-ресторанних підприємств.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад і розробка науково-практичних положень управління інноваційним розвитком бізнес-процесів туристичних підприємств в умовах цифрової трансформації економіки.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

- дослідити генезис і специфіку формування бізнес-процесів туристичних підприємств, систематизувати наукові підходи до їх класифікації;
- визначити інноваційні пріоритети розвитку підприємств туристичної галузі з урахуванням глобальних технологічних і ринкових трансформацій;
- структурувати чинники, що впливають на інноваційну активність туристичних підприємств і встановити їх взаємозв’язок з рівнем адаптивності до зовнішніх викликів;
- проаналізувати стан і динаміку розвитку підприємств туристичної галузі України;
- оцінити інноваційне середовище туристичної галузі України та його вплив на процеси модернізації туристичних підприємств;
- здійснити діагностику інноваційного потенціалу бізнес-процесів підприємств туристичної галузі на основі кількісного та якісного аналізу;
- запропонувати кластерний підхід до оцінки інноваційного розвитку бізнес-процесів туристичних підприємств;
- розробити модель соціально-економічних детермінант цифрової трансформації туристичних підприємств;
- сформулювати траєкторії інноваційної модернізації щодо управління бізнесами-процесами на підприємствах туристичної галузі.

*Об'єкт дослідження* – процеси управління інноваційним розвитком бізнес-процесів туристичних підприємств.

*Предмет дослідження* – сукупність теоретико-методичних і прикладних аспектів управління інноваційним розвитком бізнес-процесів туристичних підприємств в умовах цифрової трансформації економіки.

**Методи дослідження.** У процесі виконання дисертаційної роботи застосовано комплекс загальнонаукових, спеціальних і економіко-статистичних методів, що забезпечили досягнення поставленої мети та реалізацію окреслених завдань дослідження. Зокрема, використано методи індукції та дедукції, аналізу й синтезу, абстрагування, узагальнення та системного підходу – для розкриття генезису бізнес-процесів туристичних підприємств, визначення їхніх типових ознак та структури, а також формалізації інноваційних пріоритетів розвитку. Для вивчення факторів впливу на інноваційну активність, а також інституційного середовища туристичної галузі використано методи структурно-функціонального аналізу, діагностики внутрішнього і зовнішнього середовища, причинно-наслідкового моделювання та експертного оцінювання.

Для обробки емпіричних даних використовувалось програмне забезпечення Microsoft Excel, що дало змогу реалізувати методи динамічного, порівняльного, індексного аналізу, а також коефіцієнтної бальної оцінки. Застосовано кореляційний і регресійний аналіз – для виявлення кількісних залежностей між характеристиками інноваційної активності та параметрами функціонування підприємств. За допомогою кластерного методу здійснено типологізацію туристичних підприємств України за рівнем інноваційного розвитку, що дало змогу побудувати адаптивну модель управління для кожного кластеру. Для обґрунтування соціально-економічних інструментів управління інноваційністю використовувались методи багатofакторного аналізу, класифікації й типологізації, що дало змогу побудувати узагальнену модель інноваційного управління туристичним підприємством у посткризовий період.

*Інформаційну базу дослідження* становлять офіційна статистична інформація Державної служби статистики України щодо структури та динаміки

туристичних підприємств (зокрема, дані за КВЕД, національні рахунки, показники технологічності та чисельності підприємств) та аналітичні матеріали порталу відкритих даних України. Важливу частину емпіричної основи становлять офіційні звіти й аналітичні огляди Державного агентства розвитку туризму України. Для міжнародного порівняльного аналізу залучено статистичні матеріали Всесвітньої туристичної організації, дані Світового економічного форуму, а також матеріали аналітичних платформ Global Innovation Index, OECD та WTTC. Дослідження спирається також на результати аналітики від YouControl, Diia.Business, Cesar Ritz Colleges, Tourism Barometer Ukraine (НТОУ), а також інтерактивні ресурси таких платформ, як Our World in Data, Statista, WIPO, JoinUp, TravelandTourWorld та McKinsey.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад і розробці науково-практичних положень управління інноваційним розвитком бізнес-процесів туристичних підприємств в умовах цифрової трансформації економіки. Наукові результати, що характеризують новизну проведеного дослідження полягають у такому:

*вперше:*

- 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;

*удосконалено:*

- кластеризацію туристичних підприємств України за рівнем інноваційно-цифрового розвитку, що, на відміну від інших, 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;

- структурну типологію соціально-економічних інструментів забезпечення інноваційного розвитку суб'єктів туристичної діяльності, яка, на відміну від інших, охоплює чотири функціональні блоки (державна підтримка, податкові стимули, кластеризація, цифрові технології) та дозволяє комплексно оцінити потенціал зовнішніх і внутрішніх важелів впливу на інноваційність туристичних підприємств;

- 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), що дозволило об'єктивніше оцінити позиції туристичної галузі України на світовому ринку та прогнозувати її розвиток у кризових умовах;

*набули подальшого розвитку:*

- визначення «бізнес-процесу туристичного підприємства» шляхом виокремлення вузького та широкого підходів до трактування цього терміну і, на відміну від існуючих визначень, 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;

- класифікація 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). Такий підхід, на відміну від традиційного

поділу на внутрішні і зовнішні фактори, забезпечує цілісний аналіз детермінант інноваційності з урахуванням глобальних і локальних впливів;

- формування взаємопов'язаної системи соціально-економічних інструментів розвитку інноваційності та механізмів їх реалізації для кожного типу кластерів туристичних підприємств, що враховує інноваційний профіль, основні виклики та перспективи розвитку на національному й регіональному рівнях;

- методичні підходи до оцінювання інноваційного середовища та конкурентоспроможності туристичної галузі завдяки застосуванню інтегральних глобальних індексів в національному контексті. Використання показників Глобального індексу інновацій та Індексу конкурентоспроможності подорожей і туризму для аналізу стану української туристичної галузі, з урахуванням коригування на воєнні ризики, дозволило адаптувати міжнародні методики до умов України.

**Практичне значення одержаних результатів.** Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці прикладних інструментів управління інноваційним розвитком туристичних підприємств з урахуванням їх кластерної належності та рівня цифрової готовності. Запропоновані типології, моделі та диференційовані стратегії можуть бути використані керівниками підприємств для підвищення ефективності бізнес-процесів, адаптації до кризових умов та впровадження інновацій. Отримані результати також мають практичну цінність для формування регіональних програм підтримки інновацій у сфері туризму.

Отримані результати дослідження впроваджено в управлінську практику Департаменту культури та туризму Тернопільської обласної військової адміністрації, що дало змогу трансформувати теоретичні концепції інноваційного розвитку у релевантні управлінські рішення та практичні інструменти підвищення туристичної привабливості Тернопільського регіону (довідка про впровадження № 02.1-62/861 від 02.06.2025 р.); Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради для підвищення ефективності туристичної галузі міста, формування конкурентоспроможного туристичного продукту (довідка про впровадження № 43/2 від 26.05.2025 р.); провідного туристичного підприємства

«Аура Плюс» для превентивного виявлення потенційних загроз і ризиків, мінімізації їхнього деструктивного впливу на економічні показники туристичної діяльності підприємства (довідка про впровадження № 4 від 18.04.2025 р.); у навчальний процес Західноукраїнського національного університету (довідка № 126-31/1495 від 15.07.2025 р.) при викладанні дисциплін: «Стратегічне управління в туризмі», «Туристична інфраструктура», «Управління мережами в сфері гостинності», «Туристична та готельна індустрія».

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійно виконаним науковим дослідженням. Сформовані й обґрунтовані у роботі наукові положення, розробки, висновки і рекомендації отримано здобувачем самостійно. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, використано ті ідеї та положення, які є результатом самостійного дослідження здобувача.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення та результати дисертаційної роботи було оприлюднено на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема: II Міжнародній науково-практичній конференції “Комплексний підхід до модернізації науки: методи, моделі та мультидисциплінарність” (м. Вінниця, 19 листопада 2021 р.); міжнародній науково-практичній конференції “Перспективи індустрії гостинності та міжнародного бізнесу: світові тенденції та національні пріоритети” (м. Тернопіль, 5–6 травня 2022 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих вчених “Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки” (м. Одеса, 13 жовтня 2023 р.); Всеукраїнській науково-практичній онлайн-конференції “Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах” (м. Ірпінь, 25 березня 2025 р.); XIV Міжнародній науково-практичній конференції “Актуальні та інтеграційні напрямки розвитку індустрії гостинності та міжнародного бізнесу” (Тернопіль, 28 травня 2025 р.).

**Публікації.** Отримані основні результати дослідження були представлені у 10 наукових публікаціях, які включають самостійно опубліковані роботи та співавторство, зокрема 5 статей – у наукових фахових виданнях України; 5 – виданнях апробаційного характеру.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 214 сторінок друкованого тексту. Робота містить 17 таблиць (17 сторінок), 24 рисунка (24 сторінки) та 14 додатків (32 сторінки). Список використаних джерел налічує 150 найменувань (19 сторінок).

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

#### 1.1. Генезис і особливості формування бізнес-процесів туристичних підприємств

Будь-яке туристичне підприємство має власну сукупність бізнес-процесів різного характеру. Разом із тим понятійний апарат туристичної сфери потребує уточнення й аналізу генезису терміну «бізнес-процес». Слід розуміти, що поняття включає два ключових елементи – «бізнес» і «процес». Термін «процес» можна трактувати по-різному: як метод, рух, процедуру, хід чи спосіб. В словнику української мови надано наступне визначення «процесу» – послідовна зміна станів або явищ, яка відбувається закономірним порядком; хід розвитку чого-небудь [129]. Таким чином, це багатозначне та багатогранне поняття, що потребує чіткого розуміння в контексті туристичної галузі.

Швидкий розвиток процесного підходу до управління, що значно перевищує можливості узагальнення окремих концепцій, призвів до того, що на сьогоднішній день поняття «бізнес-процес» набуло багатьох значень, і не існує єдиного загальноприйнятого визначення цього терміну.

Згідно з Великим тлумачним словником сучасної української мови [7], бізнес (переклад з англ. «діяльність») означає економічну, комерційну, біржову або підприємницьку діяльність, орієнтовану на отримання прибутку.

Водночас слід наголосити, що в українській науковій літературі термін «бізнес» часто вживається як синонім до поняття «підприємництво», оскільки останнє має чітке законодавче обґрунтування. Згідно із Законом України «Про підприємництво» підприємництво визначається як самостійна, систематична діяльність, яка здійснюється на власний ризик фізичними та юридичними особами, зареєстрованими як суб'єкти підприємницької діяльності. Ця діяльність спрямована на виробництво продукції, виконання робіт чи надання послуг з

метою отримання прибутку, відповідно до законодавчих вимог [51]. Таким чином, поняття «бізнес» та «підприємництво» є взаємозамінними, оскільки їх сутність і значення є фактично тотожними.

Процес, у свою чергу, означає послідовну зміну станів або явищ, що відбувається закономірно, а також сукупність дій або засобів, спрямованих на досягнення конкретного результату.

Поєднання понять «бізнес» та «процес» обумовило виникнення терміну «бізнес-процес», але докладний переклад при цьому означає діловий процес, комерційний процес, процес діяльності, що спричинює дискусійність цієї проблеми. Отже, поєднання цих визначень дає змогу сформулювати базове розуміння «бізнес-процесу» як сукупності послідовних дій, які орієнтовані на досягнення прибутку. Однак в умовах сучасності це визначення є обмеженим, оскільки воно має поверхневий характер і не враховує значення бізнес-процесів у стратегічному контексті функціонування підприємства.

У науковій літературі відсутнє загальноприйняте визначення терміну «бізнес-процес», а підходи до його трактування змінюються залежно від специфіки діяльності, до якої вони належать. Деякі дослідники пропонують узагальнені дефініції бізнес-процесу, проте не пов'язують їх безпосередньо із підприємницькою сферою [2].

Зокрема, науковець Б. Андерсен стверджує, що бізнес-процес являє собою серію логічно-пов'язаних, повторюваних дій, в процесі яких використовуються ресурси підприємства для обробки об'єкта (як фізично, так і віртуально) з метою досягнення визначених вимірюваних результатів або продукції, яка сприяє задоволенню потреб внутрішніх або зовнішніх споживачів [69]. Таке розуміння бізнес-процесу базується на формальному відокремленні основних елементів процесу, що включають такі поняття, як «вхід», «процес», «вихід», «управління», «постачальник процесу», «клієнт процесу».

В своїй науковій роботі інші автори В. Горлачук та І. Яненко наголошують, що бізнес-процес є організованою й послідовною серією взаємопов'язаних завдань, у яких використовуються ресурси підприємства для виробництва

продукції з певною споживчою цінністю для клієнта [10]. На наш погляд, дане визначення більш чітко відображає важливість систематизації дій та забезпечення безперервного використання ресурсів для досягнення кінцевого результату.

Цікаве висловлювання можна зустріти в науковій роботі авторів М. Hammer, та J. Champy «не товари, а процеси їх створення приносять компаніям довгостроковий успіх» [91, с. 121]. Тому метою підприємства має бути вдосконалення бізнес-процесів для подолання їх фрагментарності, досягнення істотних поліпшень у ключових показниках результативності (витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність).

Порівнюючи ці визначення з думкою W. E. Deming, можна зрозуміти, що ефективний бізнес-процес сприяє не лише створенню продукції, але й забезпеченню якості, що досягається через правильний розподіл ресурсів і орієнтацію на удосконалення цінності для клієнтів [79]. У свою чергу, Н. J. Harrington бачить бізнес-процес як логічний і послідовний набір заходів, що знову ж таки акцентує увагу на значенні послідовності та раціонального використання ресурсів для створення цінності [93].

Особливої уваги заслуговує визначення, запропоноване М. Е. Porter та V. Е. Millar які розглядають бізнес-процес як набір діяльностей, що мають чітко визначені точки «входу» і «виходу», і залучають організаційні ресурси для створення цінності товарів або послуг для споживачів, з метою їх збільшення [121]. На думку науковців Т. М. Ковальчук та А. І Вергуна, аналіз бізнес-процесів дає змогу більш глибоко зрозуміти їх сутність адже він змінює підхід до оцінки всієї системи операцій, що ведуть до створення доданої вартості, корисної для споживачів продукції. Це допомагає виявити «вузькі місця» (операції, що потребують першочергової оптимізації) і розробити стратегії для їх усунення. У результаті, аналіз сприяє підвищенню прозорості прийняття управлінських рішень, покращенню ефективності бізнес-процесів, розвитку інновацій та, як наслідок, збереженню конкурентоспроможності підприємства на внутрішніх і міжнародних ринках [22, с.222].

Узагальнення вищенаведених положень дозволяє трактувати процес не як механічну послідовність дій, а як інтегративну, цілісну одиницю функціонування, в якій кожний елемент - від початкової ініціації до остаточного результату - підпорядковується внутрішній логіці структурної взаємозалежності. У цьому контексті поняття «процес» набуває багатовекторного семантичного наповнення: у науковій площині воно розглядається крізь призму множинних характеристик - структурної послідовності, функціональної цілеспрямованості, економічної обґрунтованості.

Також слід наголосити, що усі зазначені визначення мають спільну характеристику, яка полягає в тому, що бізнес-процеси є неперервними і включають чітко визначені входи та виходи. Отже, можна зробити висновок, що в наукових колах поняття «бізнес-процес» вже має досить чітко сформульовану дефініцію. Технологічний підхід до його визначення став традиційним, при цьому основна увага приділяється комплексам дій (а не окремим операціям), що, виконуючись систематично, приводять до отримання результату. Таке твердження добре прослідковується при графічному зображенні окремих елементів бізнес-процесу (рис. 1.1).

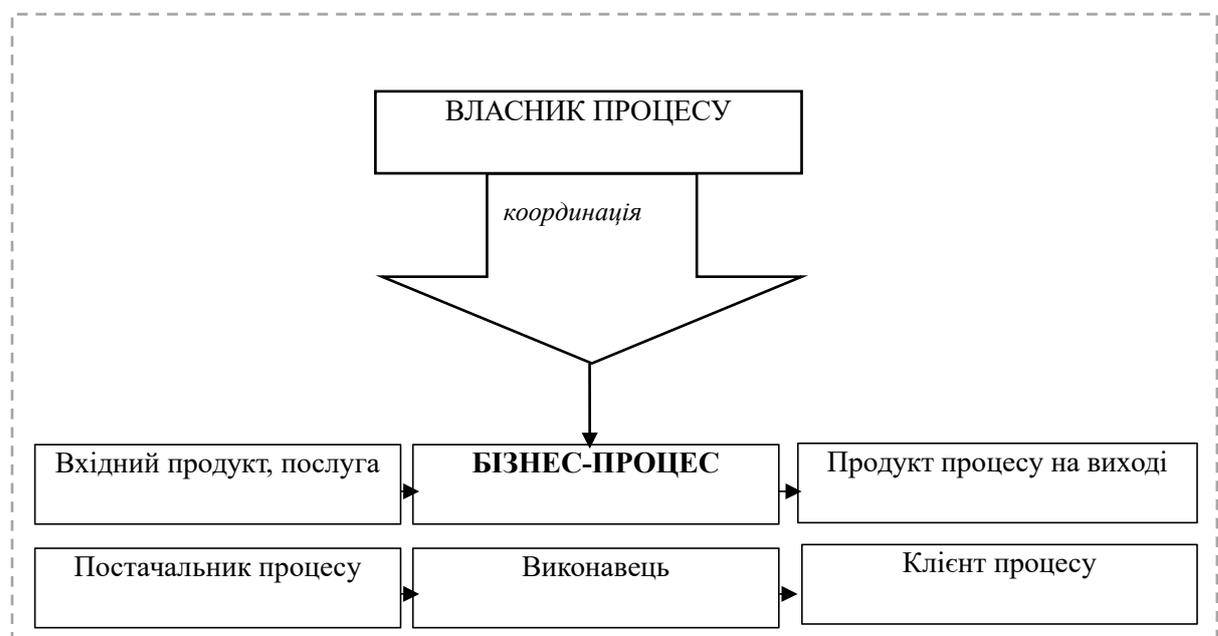


Рис. 1.1. Загальна характеристика бізнес-процесу

Примітка: удосконалено на основі [52, с. 120; 33, с. 15]

В цьому контексті слід пояснити, що власник бізнес-процесу - це керівник вищої ланки, який визначає цілі процесу й узгоджує їх зі стратегічними цілями підприємства. Він відповідає за ефективність реалізації й результативність бізнес-процесу, здійснюючи контроль над діяльністю інших учасників для забезпечення відповідності отриманих результатів поставленим завданням. У запропонованій схемі основний акцент зроблено на послідовності виконання окремих операцій та орієнтації на кінцевого споживача. Процес як категорія передбачає наявність початку і завершення, входу і виходу (використання та переробки ресурсів), що зрештою забезпечує виконання запиту чи досягнення мети, задля якої створено бізнес-процес. Кінцевий споживач може бути як зовнішнім (наприклад, покупець продукту чи послуги), так і внутрішнім (отримувач доходу чи виручки від реалізації).

У контексті туристичних бізнес-процесів це означає, що всі операції, починаючи з вивчення потреб клієнтів до створення й реалізації туристичних послуг, мають бути тісно пов'язані та організовані для забезпечення високої якості і конкурентоспроможності продукту.

Науковиця Р. Б. Кожухівська визначає бізнес-процес туристичного підприємства як організований, послідовний й взаємозалежний набір різноманітних заходів (управлінських, фінансово-економічних, маркетингових, логістичних тощо), через які формуються ресурси підприємства, створюється цінність товару або туристичної послуги, а також розробляються шляхи її ефективної реалізації [104, с. 187].

Головною метою туристичного підприємства, будь то туроператор чи турагент, є задоволення потреб споживачів через надання їм якісних туристичних, екскурсійних і рекреаційних послуг. Отже, бізнес-процес туристичного підприємства - це сукупність взаємопов'язаних операцій і робіт, що об'єднуються в єдиний туристичний продукт або послугу [45, с. 415].

На наш погляд, бізнес-процеси туристичного підприємства можна розглядати у вузькому сенсі і в широкому. Вважаємо, що у вузькому сенсі бізнес-процес туристичного підприємства - це конкретний набір операцій, спрямованих

на організацію й управління основними етапами надання туристичних послуг, таких як планування, формування туристичних продуктів, їх продаж і реалізація, що забезпечує створення цінності для кінцевого споживача.

У широкому сенсі, вважаємо, що бізнес-процес туристичного підприємства - це складна, комплексна система взаємопов'язаних заходів, які включають не лише виробництво й реалізацію туристичних послуг, але й стратегічне управління ресурсами, взаємодію з партнерами, інновації в обслуговуванні клієнтів та адаптацію до змінних умов ринку, що забезпечує стійкий розвиток і конкурентоспроможність підприємства.

Проаналізувавши широкий спектр загальних властивостей бізнес-процесів, представлених у наукових літературних джерелах [2; 4; 31; 33; 56], та враховуючи специфіку туристичної галузі, можемо виділити основні властивості бізнес-процесу туристичного підприємства, які дають змогу зрозуміти природу й структуру процесів, що відбуваються в туристичному підприємстві (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

#### Властивості бізнес-процесів туристичних підприємств

№	Властивість бізнес-процесу	Опис
1	Динамічність	Для туризму особливу важливість набуває критерій динамічності, адже ця галузь економічної діяльності характеризується інтенсивним розвитком.
2	Послідовність	Процес починається з дослідження ринку та потреб споживачів, потім проходить через етапи розробки, організації та реалізації туристичних послуг (транспорт, розміщення, екскурсії тощо).
3	Дискретність	Під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів вихідні параметри бізнес-процесу здатні змінюватися залежно від поточних умов, що забезпечує його гнучкість.
4	Орієнтація на потреби споживачів	Основною метою процесу є розробка та надання туристичних послуг, що найкраще задовольняють потреби клієнтів: комфорт, доступність, ексклюзивність тощо.
5	Інтегрованість	Всі підпроцеси бізнесу - від пошуку постачальників послуг до організації маршрутів і рекламних кампаній - мають бути органічно поєднані для безперервної реалізації туристичних продуктів.
6	Інноваційність	Постійне вдосконалення пропонованих туристичних послуг, врахування нових тенденцій ринку, екологічних вимог та технологій для підтримки конкурентоспроможності.

Примітка: створено автором на основі [45; 52; 56, 33; 102; 124]

Отже, наведені властивості відображають сутність бізнес-процесу туристичного підприємства й систематизують основні ознаки. Проте зазначені властивості можуть бути доповнені іншими характеристиками в залежності від специфіки туристичного підприємства, його стратегічних цілей, ринкових умов і змін, що відбуваються у галузі.

Наприклад, підприємства, орієнтовані на luxury-сегмент, можуть акцентувати увагу на ексклюзивності послуг, у той час як бюджетні туристичні компанії можуть зосереджуватися на доступності і простоті процесів. Залежно від регіональних чи сезонних вимог також може змінюватися ступінь інноваційності та адаптивності, що дає можливість більш гнучко реагувати на нові тренди, технології та потреби клієнтів. Тому властивості бізнес-процесів туристичних підприємств мають бути гнучкими і здатними адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх змін, забезпечуючи високий рівень ефективності й конкурентоспроможності.

Зауважимо, що основні бізнес-процеси туристичного підприємства орієнтовані на створення туристичного продукту, і для їх реалізації необхідно залучати значні ресурси - людські, матеріальні, фінансові, інформаційні та інші. проектування туристичного продукту починається з аналізу потреб споживачів і пошуку способів їх задоволення, включаючи безліч бізнес-процесів і підпроцесів. Більшість бізнес-процесів туристичного підприємства фокусується на пошуку постачальників туристичних послуг (наприклад, готелі, транспортні компанії) та розробці турів, що є важливими складовими формування туристичного продукту [148].

Авторка Н. О. Сагалакова [55, с. 103] бачить туристичне підприємство як певну систему, основними входами якої є потреба населення у туристичних послугах, контингент туристів, кадрові, фінансові й інформаційні ресурси, а основним виходом виступає туристичний продукт (рис. 1.2).

*Метасистема туристичного підприємства*

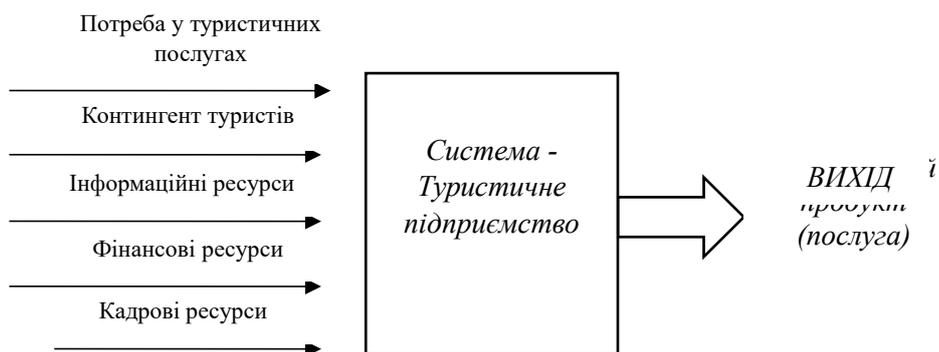


Рис. 1.2. Туристичне підприємство, як система [55, с. 103]

На нашу думку, таке трактування туристичного підприємства як системи є обґрунтованим, оскільки воно підкреслює взаємозалежність усіх складових підприємства, що забезпечують його ефективну діяльність і результат - створення конкурентоспроможного туристичного продукту. Зважаючи на складність та багатогранність метасистеми об'єкта дослідження, Н. О. Сагалакова поділяє на середовище прямої та непрямої дії на діяльність туристичного підприємства [55, с. 104].

Результат діяльності основного стратегічного процесу підприємства можна розглядати як вихід. Для промислових підприємств виходом є матеріальна продукція, вимоги до якої зазвичай визначаються державними стандартами, технічними умовами, кресленнями, контрактами та технічними завданнями. У невиробничій сфері виходами є надані послуги. Наприклад, для адвокатської контори це юридичні послуги, для транспортної компанії - послуги з перевезень пасажирів та вантажів, для лікувального закладу - медичні послуги з відновлення та підтримки здоров'я пацієнтів.

Для туристичного підприємства виходом є послуги з розробки, формування та реалізації туристичного продукту. Вихід процесу ціноутворення, зокрема, - це встановлена ціна на туристичний продукт. Зв'язки між процесами не завжди є виходами; часто один процес є входом для наступного, утворюючи ланцюг [55, с. 104].

До метасистеми прямої дії відносяться:

- 1) учасники внутрішнього, в'їзного та виїзного туризму - туристи, організатори подорожей, місцеві гідни, туроператори, туристичні агенти.;
- 2) постачальники туристичних послуг - готелі, транспортні компанії, туристичні агентства, екскурсійні фірми, ресторани;
- 3) конкуренти туристичних підприємств;
- 4) громадські туристичні організації - асоціації, туристичні ради, клуби, об'єднання підприємців, експерти галузі;
- 5) органи державної виконавчої влади - Державне агентство України з туризму та курортів, контролюючі органи, органи ліцензування, урядові структури;

Метасистема непрямої дії включає:

- 1) рівень доходів населення (середній зарібок, купівельна спроможність, фінансова стабільність, соціальний добробут);
- 2) стан економіки країни (валовий внутрішній продукт, інфляція, безробіття, фінансова стабільність, рівень інвестицій);
- 3) політичну ситуацію (внутрішня стабільність, законодавчі зміни, міжнародні відносини, геополітична напруженість, правові норми);
- 4) науково-технічний прогрес (новітні технології, інновації, розвиток цифрових платформ, автоматизація, дослідження в галузі туризму);
- 5) традиції і рівень культури (національні свята, культурні особливості, історичні пам'ятки, туристичні звичаї, культурна спадщина).

Метасистема туристичного підприємства постачає «входи» системи, як зображено на рисунку 1.2, і виступає споживачем «виходу» у вигляді сформованого туристичного продукту. Окрім цього, метасистема генерує низку зовнішніх факторів, що впливають на процеси діяльності туристичного підприємства.

Дослідження метасистеми є важливим етапом у формуванні мережі бізнес-процесів і побудові загальної моделі управління якістю процесів діяльності туристичного підприємства.

Важливо розуміти, що основна частина бізнес-процесів туристичного підприємства спрямована на пошук постачальників туристичних послуг, таких як

заклади розміщення та транспортні компанії, а також на процес формування туристичного продукту, зокрема розробку турів. Специфіка бізнес-процесу реалізації туристичного продукту проявляється у поділі туристичних підприємств на туроператорів та турагентів. Туроператори безпосередньо формують туристичний продукт і можуть самостійно його реалізовувати, тоді як турагенти займаються лише збутом продуктів, створених різними туроператорами, відповідно до попередньо укладених договорів [125].

Визначивши сутність бізнес-процесу туристичного підприємства та його основні характеристики, можна стверджувати, що управління бізнес-процесами є управлінським впливом на процес формування туристичної пропозиції. Воно здійснюється через реалізацію комплексу методів і заходів, що забезпечують ефективне та раціональне функціонування бізнес-процесів з метою повного задоволення туристичного попиту.

Отже, з урахуванням галузевої специфіки функціонування туристичних підприємств, можна виокремити системно впорядкований перелік бізнес-процесів, які формують основу їх операційної діяльності та водночас відображають відмінні риси туристичної індустрії як самостійного сегмента економіки. Ці процеси - не ізольовані дії, а послідовно інтегровані елементи бізнес-архітектури, що охоплюють ключові стадії: від розробки туристичного продукту й формування маркетингових стратегій до організації сервісної взаємодії та управління клієнтським досвідом. Саме така багаторівнева структура забезпечує адаптивність до змін ринкового середовища та сприяє підвищенню якості обслуговування.

У межах цього підходу доцільно здійснювати поділ бізнес-процесів на три базові категорії: по-перше, основні процеси, що створюють безпосередню цінність для споживача; по-друге, допоміжні, які підтримують функціонування основних ресурсно, логістично чи технічно; і по-третє - управлінські, відповідальні за стратегічне планування, координацію та моніторинг результатів. Усі вони - взаємопов'язані, і зміна в одному з компонентів автоматично транслюється на ефективність усієї системи.

Основні бізнес-процеси є ключовими для формування прибутку й виступають осередками його генерації. У туристичних підприємствах до таких процесів належать формування й збут туристичного продукту [86]. Допоміжні бізнес-процеси сприяють ефективному функціонуванню основних процесів і забезпечують підтримку інфраструктури організації. До них відносяться підготовка персоналу, інформаційно-комунікаційна підтримка, фінансове забезпечення, а також матеріально-технічне постачання підприємства. Управлінські процеси відповідають за координацію як основних, так і допоміжних бізнес-процесів і є центрами витрат підприємства. Вони включають діяльність із прийняття рішень, охоплюючи всі аспекти функціонування організації. Управлінські процеси охоплюють стратегічне управління, управління людськими ресурсами, інфраструктурою, фінансовими й матеріально-технічними ресурсами, а також відносинами з зовнішнім середовищем, маркетингом тощо.

Отже, у Додатку А автором систематизовано вищеокреслені основні допоміжні і управлінські бізнес-процеси туристичного підприємства. Відстежено, що основні бізнес-процеси туристичного підприємства спрямовані на створення й ефективну реалізацію туристичного продукту, що потребує інтеграції низки етапів від стратегічного планування до забезпечення ресурсами.

Оскільки туристична індустрія постійно змінюється під впливом різноманітних чинників (зміни в політичному середовищі, активний розвиток цифровізації, зміна в поведінці споживачів тощо), а також потребує постійної корекції до запитів ринку, то адаптивність і здатність підприємств миттєво реагувати на зміни є найголовнішими чинниками успіху.

Проте, слід визнати: не всі туристичні підприємства демонструють належний рівень організаційної пластичності, що необхідна для оперативної адаптації до нових ринкових умов. Обмеженість ресурсного потенціалу, недостатній розвиток інфраструктурної бази, а подекуди - й низька якість управлінських рішень, істотно знижують здатність таких суб'єктів до гнучкого реагування. Це, своєю чергою, послаблює їх конкурентну позицію, особливо в умовах високої мінливості попиту.

Методологія SADT (Structured Analysis and Design Technique) виступає ключовим аналітичним інструментом структурної декомпозиції бізнес-процесів у сфері туристичного менеджменту.

До важливих переваг методології належить її здатність до багаторівневої деталізації структури бізнес-процесів, що дозволяє ідентифікувати вузькі місця та усувати дисфункціональні елементи у системі управління туристичними послугами. Її графічна візуалізація у вигляді діаграм дає змогу не тільки забезпечити інтерактивну комунікацію між підрозділами, але й значно підвищити рівень когнітивної доступності складних операційних взаємодій. Водночас, методологія SADT має певні конструктивні обмеження: її використання потребує значного рівня методологічної підготовки персоналу та глибокого аналітичного супроводу, що може створювати додаткові витрати для підприємств, які мають обмежені ресурсні можливості. Крім того, методологія орієнтована на детерміністичний аналіз структур, що може не повною мірою враховувати стохастичні процеси, які є характерними для туристичної сфери.

У Додатку Б наведено SADT-модель створення та реалізації туристичного продукту, запропоновану авторами О. Стрижак, С. Кузнецом та М. Альдошиною [59, с. 174]. Автори пропонують розглядати наступні етапи.

На першому етапі (в Додатку Б позначено як етап А1) проводяться маркетингові дослідження ринку з метою визначення цільової аудиторії для конкретного туристичного продукту. Серед основних чинників, що відрізняють потенційних споживачів, автори виділяють вік, рівень освіти, соціальну приналежність, менталітет, віросповідання, дохід, сімейний стан, рід діяльності, стан здоров'я, мотивацію щодо подорожей та інші характеристики.

На другому етапі (в Додатку Б позначено як етап А2) визначаються основні туристичні мотиви, які формують мету подорожі. До таких мотивів автори відносять: турботу про здоров'я, бажання здобути нові знання, самовираження, хобі, розв'язання ділових завдань, потребу в спілкуванні, розваги, підвищення культурного рівня тощо. Окреслені мотиви визначають основну мету подорожі,

таку як відпочинок, пізнавальні подорожі, екологічні та історичні дослідження, оздоровлення, участь у культурних чи спортивних заходах тощо.

На третьому етапі (A3) визначаються вид подорожі (курортно-лікувальний, рекреаційний, культурно-пізнавальний, спортивний, діловий, релігійний тощо), географічний напрямок, сезонність подорожі, тривалість, вибір транспорту, форми проживання та категорії обслуговування. Також на цьому етапі визначається тип туризму (внутрішній чи виїзний) і вирішуються питання туристичних формальностей, необхідних для здійснення подорожі.

Четвертий етап (A4) передбачає розробку детального набору послуг, маршруту, програми обслуговування, з урахуванням індивідуальних потреб туристів. Розраховується собівартість і ціна туру на основі конкурентних цін, а також складається технологічна карта та інформаційний лист.

Останній п'ятий етап (A5) включає розробку рекламної кампанії, що має відобразити основні характеристики й особливості подорожі. Визначаються види реклами, територія охоплення, спрямованість кампанії, розробляється слоган, вибираються фірмові кольори та переваги туристичного продукту, а також складається кошторис витрат на рекламу.

Отже, застосування цієї моделі формування туристичного продукту як базової матриці для побудови бізнес-моделі туристичного підприємства не є простою формальністю. Це - методологічний вибір, що дозволяє не лише декомпонувати складні управлінські завдання, а й переосмислити логіку взаємодії між окремими бізнес-функціями. Важливо не лише те, які процеси реалізуються, а як вони взаємодіють, скільки інформаційних «вузлів» вони породжують, і наскільки вони зчитуються системно.

Отже, генезис та особливості формування бізнес-процесів туристичних підприємств визначаються специфікою їхньої діяльності, спрямованої на створення й реалізацію туристичних продуктів, які задовольняють потреби клієнтів.

Отже, основні бізнес-процеси - такі, як формування туристичного продукту, забезпечення його збуту, управління каналами дистрибуції - є не просто

операційною основою функціонування підприємства. Вони становлять ядро економічної життєздатності, від якого прямо залежить рівень прибутковості, ступінь ринкової стійкості, а інколи - й сама перспектива подальшого існування суб'єкта господарювання в туризмі. Саме тому допоміжні процеси, часто недооцінені в практиці, виконують важливу функцію - підтримки, живлення, структурного балансу. Вони формують ту саму інфраструктурну тканину, без якої основні процеси - лише схеми на папері. Паралельно функціонують управлінські процеси: вони не створюють послуг напряму, однак без них - не працює жодна ланка. Стратегія, контроль, координація, коригування - усе це місця прийняття рішень, де окремі дії зливаються в цілісну систему. Сукупність цих процесів — основних, допоміжних і управлінських - не статична структура, а динамічна, адаптивна конфігурація, яка дозволяє підприємству реагувати.

## **1.2. Інноваційні пріоритети розвитку підприємств туристичної галузі**

Сучасна парадигма еволюції підприємств туристичної галузі ґрунтується на імплементації високотехнологічних інновацій, що формують вектор їхньої структурної трансформації, а також забезпечують здатність до функціонування в економічному середовищі [12]. У цьому контексті інноваційні вектори виступають визначальним механізмом стратегічного управління, оскільки ендогенні та екзогенні виклики, зумовлені глобальною цифровізацією, екологічним дисбалансом та змінною поведінковою моделлю споживачів, вимагають впровадження нетривіальних управлінських рішень та адаптивних бізнес-моделей [146]. Важливо розуміти, що інновації виступають основоположним чинником економічного зростання, а підприємства відіграють головну роль у стимулюванні економічного розвитку будь-якої країни адже вони сприяють підтримці наукових, технологічних і інноваційних ініціатив, забезпечуючи дослідження, передачу

технологій і поширення знань, що сприяє формуванню ефективної політики [54, с. 1293].

Для подальшого розуміння інноваційних пріоритетів розвитку підприємств туристичної галузі слід розібратися із дефініцією «інновації».

Слово «інновація» походить від латинського «innovare», що означає «використовувати щось нове». Існує безліч визначень терміну «інновація», що, безумовно, свідчить про складність та багатоаспектність даної наукової категорії [30, с. 9]. Так, Й. Шумпетер визначив інновацію «як нову науково-організаційну комбінацію виробничих факторів, мотивовану підприємницьким духом» [77].

Експерти і науковці вже не розглядають туристичний бізнес як неінноваційну сферу, оскільки він активно використовує технічні нововведення, запозичені з інших галузей [6; 23; 46]. Проте питання щодо того, чи створюють підприємства туристичної індустрії власні інновації, а також що саме вважається інновацією в туризмі, досі залишаються предметом дискусій.

Інновація в сфері послуг може бути визначена як нова концепція обслуговування, нові канали взаємодії з клієнтами, системи розподілу й технологічні рішення, які часто комплексно змінюють пропозицію послуг на ринку, оновлюють функції підприємства і вимагають нових організаційних, технологічних і людських ресурсів [30, с. 10]. Відповідно до положень Генеральної угоди про торгівлю послугами (General Agreement on Trade in Services), яка була підписана в 1994 році та набрала чинності у 1995 році, інноваційна діяльність у туристичному бізнесі розвивається в трьох основних напрямках [30, с.11]:

1. Впровадження нововведень, зокрема організаційних інновацій, що пов'язані з розвитком підприємства і туристичного бізнесу в системах і структурах управління, що включає реорганізацію, укрупнення, поглинання конкурентів за допомогою новітніх технологій, кадрової політики (оновлення складу кадрів, система підвищення кваліфікації, перепідготовка та стимулювання працівників), а також раціоналізацію економічної та фінансової діяльності.

2. Маркетингові інновації, що сприяють задоволенню потреб цільових споживачів або залученню нових клієнтів, яких ще не охоплено на певний період часу.

3. Продуктові інновації, спрямовані на зміну споживчих властивостей туристичного продукту, його позиціонування на ринку та створення конкурентної переваги.



Рис. 1.3. Типологізація інновацій в туристичному бізнесі за А. Hjalager [96]

Таким чином, інноваційні зміни, ймовірно, будуть відповідати цим особливостям, і для здобуття конкурентної переваги підприємствам необхідно комплексно оцінити свої можливості щодо їх реалізації. Ми погоджуємося із думкою А. Hjalager, який зазначає, що «інноваційність туристичного бізнесу залежить від пов'язаних секторів економіки, тому з більшою ймовірністю вона зростатиме за умови їх успішної діяльності» [96] (рис. 1.3).

На нашу думку, дана теза має особливу актуальність для українського туристичного сектору, який функціонує в умовах воєнної та економічної турбулентності. Саме інтеграція інноваційних рішень у сфері логістики, IT, фінансових технологій та освіти може стати каталізатором для формування нової моделі стійкого розвитку туристичних підприємств, здатної реагувати на глобальні виклики та формувати цінність через міжгалузеву кооперацію.

Типологізація інновацій у туристичному бізнесі за А. Hjalager структурно розмежовує підходи до впровадження інновацій, ґрунтуючись на двох головних параметрах: збереження або порушення існуючих зв'язків та компетенцій. Регулярні та нішеві інновації спрямовані на покращення існуючих процесів, забезпечуючи ефективне використання поточних ресурсів та поступове вдосконалення якості послуг. Регулярні інновації орієнтовані на підвищення продуктивності праці через оптимізацію інвестицій і професійний розвиток персоналу, тоді як нішеві зосереджені на створенні нових бізнес-можливостей через зміну структурних співпраць або нові комбінації наявних послуг.

Емпіричні дослідження інноваційної моделі поведінки у сфері гостинності, яка є невід'ємною складовою туристичного бізнесу, проведені F. Orfila-Sintes та J. Mattsson [118], дають змогу визначити такі типи інновацій:

- інновації у менеджменті (management innovation) - спрямовані на підвищення якості управління, інформаційної та комунікаційної технологій, удосконалення організаційної структури;
- інновації у зовнішніх комунікаціях (innovation in external communications): відображають велике значення інформації у процесі створення та

надання нематеріальних послуг, спрямовані на встановлення ефективних відносин з посередниками, постачальниками, органами державної влади;

– інновації у сфері обслуговування (service scope innovation): є ядром, яке формує споживчу цінність з надання послуг гостинності;

– бек-офісні інновації (back-office innovation): визначають впровадження нових технологічних засобів, які поліпшують продуктивність допоміжних служб, що не контактують з клієнтами, та можуть сприяти якісним змінам у процесах надання послуг

На рис. 1.4 систематизовано можливості й ризики які відкриває стратегія інноваційних пріоритетів розвитку туристичної галузі.

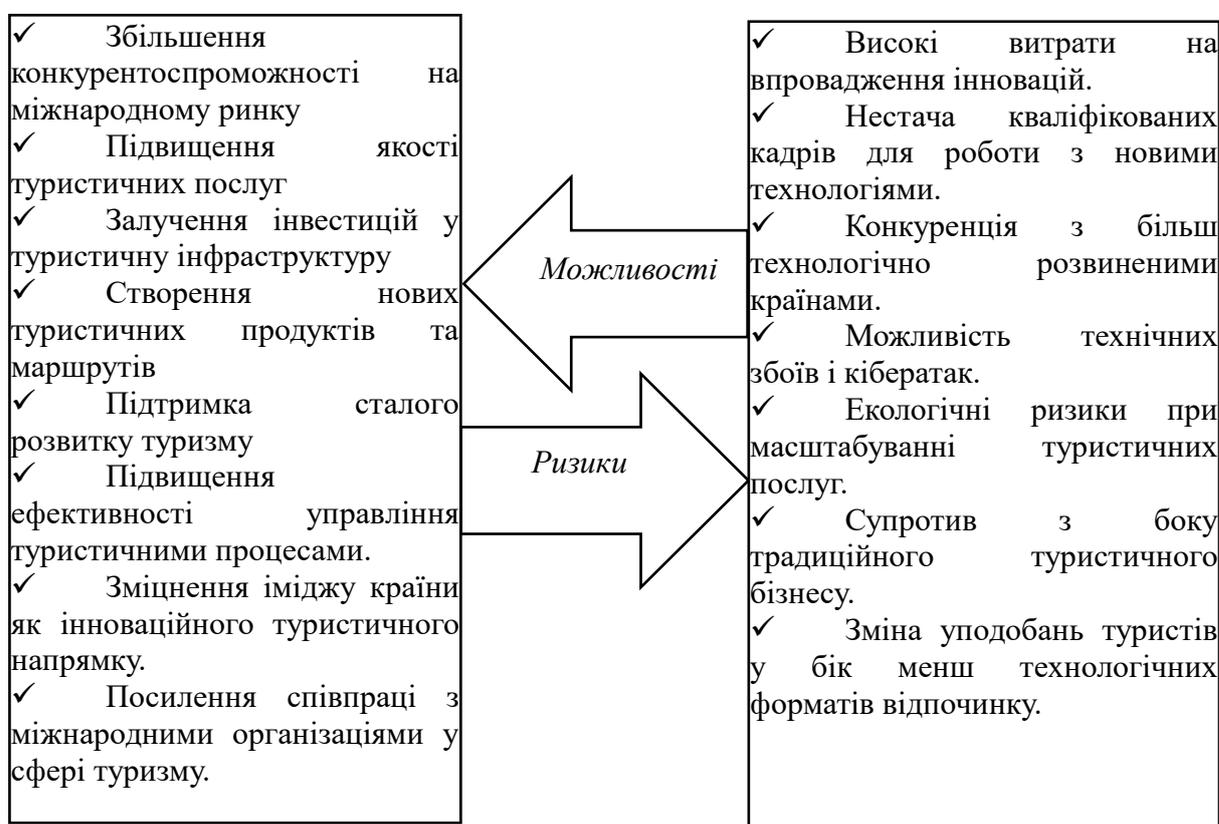


Рис. 1.4. Можливості та ризики які відкриває стратегія інноваційних пріоритетів розвитку туристичної галузі.

Примітка: власна розробка автора

Це формує підґрунтя для розвитку інноваційної стратегії в туристичній галузі, що включає в себе як нові можливості, так і потенційні ризики. Стратегія інноваційних пріоритетів розвитку туристичної галузі відкриває можливості для

покращення конкурентоспроможності підприємств через впровадження новітніх технологій, підвищення якості послуг та вдосконалення процесів обслуговування клієнтів. Однак це також створює ряд ризиків, таких як високі витрати на адаптацію до нових технологій, необхідність у кваліфікованих кадрах для реалізації інновацій, а також потенційні труднощі в управлінні змінами на підприємствах.

Слід погодитися із думкою науковців А. М. Гаврилюка та Є. В. Козловського, які стверджують, що сьогодні характер економічного зростання, конкурентоспроможність країни на світовому ринку та її національна безпека залежить не від обсягів наявних ресурсів, а від здатності створювати й ефективно використовувати інтелектуальний капітал, а також розвивати інноваційну діяльність і впроваджувати інноваційні процеси на всіх рівнях управління [9, с. 17].

У табл. 1.2 представлено актуальний стан інновацій у чотирьох основних аспектах: інвестиції в науку та інновації, технологічний розвиток, впровадження новітніх технологій, соціально-економічний вплив.

Таблиця 1.2

Сучасний стан інновацій в світі, який відображається на стані туристичної галузі

№	Напрямок	Сучасний стан
1	Інвестиції в науку та інновації	Після значного зростання з 2020 по 2022 рік інвестиції в науку та інновації зазнали помітного спаду в 2023 році, що стало серйозним відступом від попередніх років. Це проявилось у різкому зниженні венчурного капіталу та кількості наукових публікацій, що особливо вплинуло на нові ринки, такі як Латинська Америка і Африка. Витрати компаній на наукові дослідження і розробку (далі - НДР) також зменшилися, що відображає стагнацію росту доходів і нагадує про сповільнення, яке спостерігалось після кризи 2009 року. Хоча рівні НДР і їх інтенсивність залишалися високими, міжнародні патенти зменшилися. Прогноз на 2024 і 2025 роки залишається вкрай невизначеним, незважаючи на те, що деякі центральні банки почали знижувати процентні ставки, що може продовжити тиснути на інвестиції в інновації.

## Продовження таблиці 1.2

2	Технологічний прогрес	Технологічні досягнення залишалися потужними в 2023 році. Однак прогрес у зелених технологіях відставав від середнього зростання за останнє десятиліття, вказуючи на постійні проблеми зі зменшенням енергоспоживання суперкомп'ютерами та повільнішим, ніж очікувалося, зниженням цін на відновлювальні джерела енергії.
3	Прийняття технологій	В 2023 році спостерігався помітний ріст прийняття різних технологій, особливо в сферах 5G, робототехніки та електричних автомобілів. Хоча рівні проникнення технологій покращилися в порівнянні з десятиріччям раніше, в певних областях, спостерігалися повільні темпи прийняття.
4	Соціально-економічний вплив	Багато соціально-економічних показників повернулися до позитивного зростання після пандемії COVID-19, проте такі індикатори, як рівень бідності й тривалість життя, ще не досягли рівнів до пандемії. Продуктивність зросла, але продовжує відставати від подолання структурного сповільнення, вказаного у звіті ГП 2022. Ефективне використання нових інновацій цифрової епохи та досягнень глибокої науки все ще потребує доопрацювання. Показники екологічного впливу, такі як викиди вуглецю та глобальні температури, продовжують зростати, підкреслюючи термінову необхідність подальших дій у боротьбі зі зміною клімату. Технологічні інновації відіграють важливу роль у вирішенні цих екологічних проблем, але очевидно, що технології самі по собі не можуть бути єдиним вирішенням.

Примітка: розроблено на основі [24; 39; 78; 82;88;101]

Отже, з наведеної табл. 1.2 можна зробити висновок про складну й багатогранну природу інноваційного розвитку в сучасному світі, зокрема в контексті туристичної галузі. Незважаючи на зниження інвестицій у науку та інновації, технологічний прогрес демонструє стійкість, особливо в таких напрямках, як цифрові технології та енергозбереження, які мають значний потенціал для застосування в туризмі. Це свідчить про те, що навіть у періоди економічних труднощів інноваційні процеси залишаються рушійною силою, здатною забезпечити нові можливості для розвитку туристичних підприємств.

Прийняття нових технологій, таких як цифрові платформи, штучний інтелект і технології віртуальної реальності, відображає готовність галузі до впровадження інновацій, що може суттєво підвищити якість послуг і створити унікальний досвід для споживачів. Однак, незважаючи на позитивні тенденції, певні аспекти, такі як соціально-економічна доступність туристичних продуктів і екологічна стійкість, потребують більшої уваги.

Нижче на рис. 1.4 продемонстровано темпи зростання витрат на наукові дослідження і розробки провідних глобальних корпоративних витратників за період 2019–2023 роки.

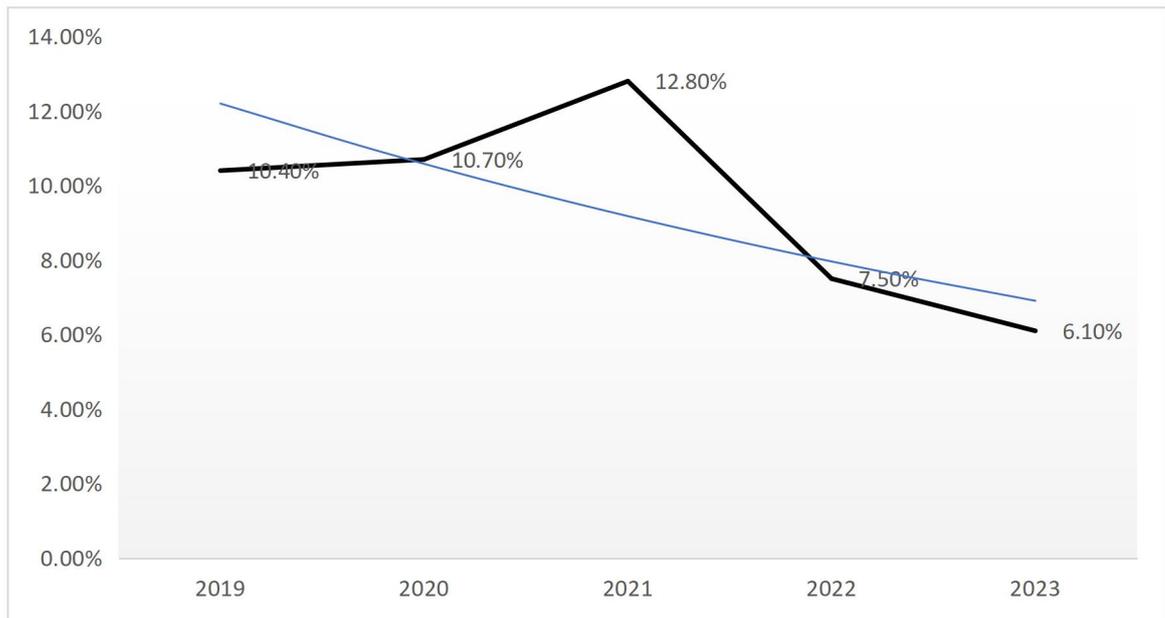


Рис. 1.4. Темпи зростання витрат на наукові дослідження і розробки провідних глобальних корпоративних гравців ринку за період 2019–2023 роки

Примітка: розроблено на основі [88]

Таким чином, можна зробити висновок про складність та багатогранність інноваційного розвитку в сучасному світі. Хоча інвестиції в науку та інновації зменшуються, технологічний прогрес продовжує демонструвати свою стійкість, особливо в таких важливих сферах, як охорона здоров'я та енергетика. Це свідчить про те, що навіть в умовах економічних труднощів інноваційні процеси можуть залишатися активними, забезпечуючи необхідний імпульс для подальшого розвитку.

Цікаво подивитися на рис 1.5, на якому зображено динаміку НДР в світі по сферам діяльності, за 2019-2023 рр., серед яких також є туристична галузь.

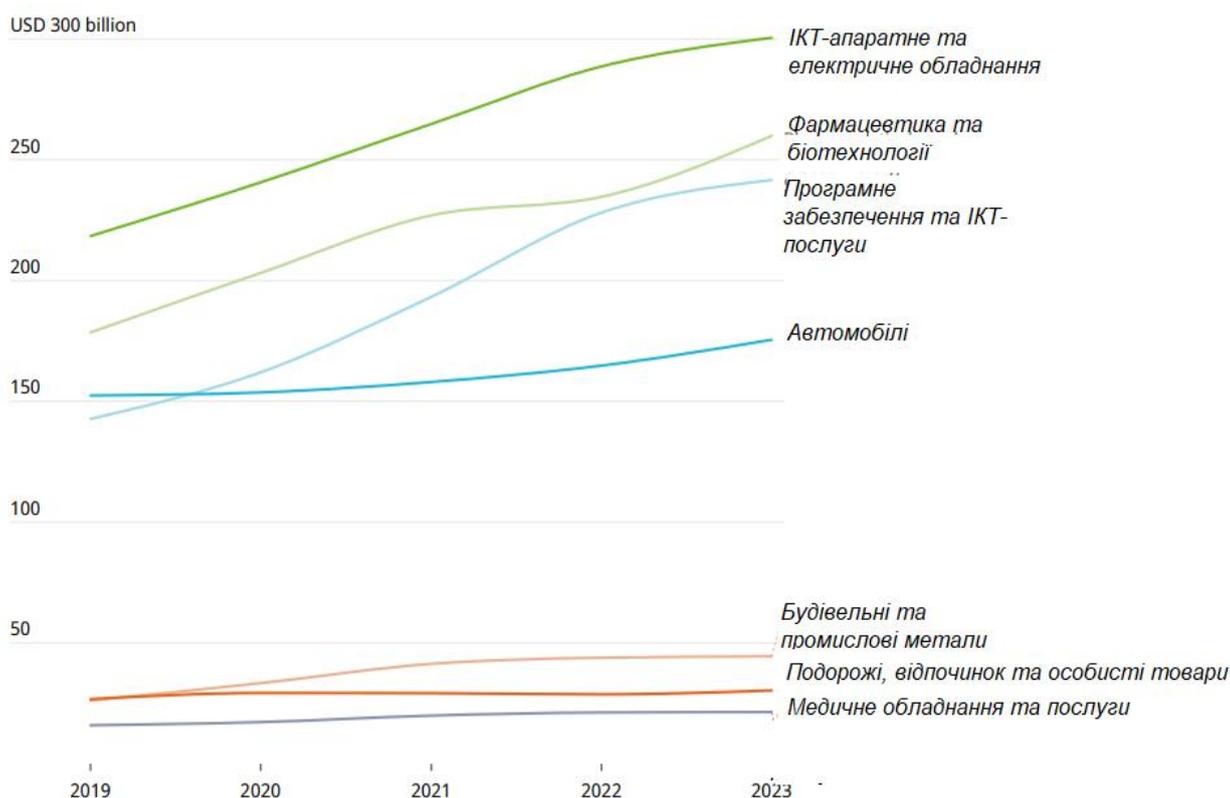


Рис. 1.5. Динаміка НДР в світі по сферам діяльності, за 2019-2023 рр.  
Примітка: розроблено на основі [88]

Графічне представлення, наведене на рисунку 1.5, не лише відображає динаміку витрат на дослідження й розробки у глобальному вимірі протягом 2019–2023 років, а й виявляє важливий структурний зсув. Йдеться мова про асиметричну концентрацію інвестицій у технологічно ємних галузях – ІКТ, апаратне забезпечення, електротехніка, фармацевтика, біотехнології, програмне забезпечення. Ці напрями - індикатори того, куди рухається глобальна економіка, тобто вибудовує нову конфігурацію пріоритетів, у центрі якої - цифровізація, алгоритмічність, автономія.

І можна побачити, що туризм тут — на перетині: з одного боку - периферійний спостерігач, з іншого - потенційний вигодонабувач. Адже цифрові інтерфейси бронювання, мобільні застосунки, віртуальна та доповнена реальність - актуальний інструментарій, що змінює формат взаємодії з туристом. Проте, сегмент, пов'язаний із подорожами, відпочинком та особистими товарами, демонструє відчутну інерційність у динаміці R&D-інвестицій. Серед основних причин: пандемія COVID-19.

На цьому тлі особливої ваги набуває інституційна роль Всесвітньої туристичної організації (далі - UNWTO) як координатора й драйвера інноваційних процесів у посткризовому періоді. Підкреслюючи необхідність мобілізації інноваційного потенціалу для подолання наслідків пандемії, енергетичних шоків і структурних викликів, UNWTO позиціонує інновації не як опцію, а як передумову досягнення Цілей сталого розвитку ООН до 2030 року [18, с. 61].

Генеральний секретар ООН з туризму Зураб Пололікашвілі вважає, що «інновації є ключовим фактором майбутнього туризму. Цей виклик є унікальною можливістю для творчих умів зробити внесок у стійке та всеосяжне зростання туристичного сектора. Ми раді бачити інноваційні рішення, які виникнуть у результаті цієї глобальної ініціативи» [139].

Для досягнення поставлених цілей UNWTO зосереджує свої зусилля на трьох ключових напрямках:

1. Інновації.
2. Освіта та цифрова трансформація.
3. Інвестиції.

Розглянемо кожний напрям окремо.

У сфері інновацій особливу увагу привертають програми, спрямовані на активізацію конкурсів туристичних стартапів UNWTO.. Ці конкурси покликані знаходити інноваційні проекти, що здатні змінити підходи до подорожей та сприяти досягненню сталого розвитку в глобальному масштабі. UNWTO створює унікальну платформу для підтримки новаторських ідей, об'єднуючи глобальну туристичну екосистему, до якої входять держави-члени, стартапи, установи, освітні центри, корпорації та інвестори.

У табл. 1.3 узагальнено стратегію інноваційного розвитку туризму від UNWTO. Така підтримка включає менторство, ознайомлення з сектором та залучення інвестицій.

Таблиця 1.3

## Стратегія інноваційного розвитку туризму від UNWTO

№	Напрямок діяльності	Ціль	Заходи та ініціативи
1	Інновації	Розвиток інноваційної екосистеми у сфері туризму	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Мережа інновацій UNWTO: об'єднання зацікавлених сторін для обміну знаннями та співпраці.</li> <li>2. Конкурси стартапів UNWTO: підтримка інноваційних ідей.</li> <li>3. Інноваційні виклики UNWTO: завдання для стимулювання розвитку інновацій.</li> </ol>
2	Мережа інноваційних хабів	Єднання інноваційних центрів для підтримки підприємництва і співпраці	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створення мережі хабів, яка включає уряди, академічні установи, корпорації, стартапи, інвесторів, акселератори й інкубатори.</li> <li>2. Проведення заходів для обміну досвідом і підтримки розвитку інновацій.</li> </ol>
3	Туристичні технологічні пригоди	Сприяння інвестиціям та підприємництву у туризмі	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Організація інноваційних форумів із залученням стартапів, корпорацій та інвесторів.</li> <li>2. Проведення хакатонів, конкурсів та семінарів для міністрів туризму.</li> </ol>
4	Тренди та рекомендації	Надання інструментів для створення сучасних туристичних продуктів	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Аналіз сучасних соціальних трендів і потреб клієнтів.</li> <li>2. Розробка стратегічних рекомендацій для держав-членів UNWTO.</li> </ol>
5	Загальна мета	Цифровізація туризму та максимізація економічного зростання, створення робочих місць та сталого розвитку	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Усі напрями діяльності спрямовані на досягнення сталого розвитку туризму в межах Цілей сталого розвитку ООН.</li> </ol>

Примітка: систематизовано на основі [144].

Освіта та цифрова трансформація. У цьому напрямі фахівці UNWTO зосереджуються на покращенні сталості, доступності, управління й якості туристичних послуг за допомогою впровадження нових технологій та інновацій. Одним із ключових інструментів є Онлайн-академія туризму UNWTO (UNWTO Tourism Online Academy), яка сприяє розвитку професійних навичок у сфері туризму.

Інвестиції. У межах цього напрямку UNWTO розробило низку рекомендацій щодо залучення інвестицій у туристичну галузь. Багатовимірна природа туристичного сектору, поєднана з аналізом джерел інвестиційного капіталу, створює комплексну модель для розуміння та оцінки інвестицій у туризм. Зміна

поведінки та очікувань споживачів, розвиток нових технологій і потреба в більшій стійкості відкривають нові можливості для інвесторів. UNWTO також аналізує тенденції прямих іноземних інвестицій у туризм, третій рік поспіль співпрацюючи з FDI Intelligence від Financial Times.

Надана інформація в табл. 1.3 свідчить про те, що UNWTO активно спрямовує свої зусилля на інноваційний розвиток туризму, цифровізацію галузі й створення екосистеми інновацій та підприємництва, яка здатна максимально реалізувати потенціал сектора в економічному зростанні, створенні робочих місць і забезпеченні сталого розвитку. Завдяки впровадженню інноваційних ініціатив, таких як мережі інноваційних хабів, конкурси стартапів, технічні форуми та аналіз трендів, UNWTO об'єднує всіх стейкхолдерів - уряди, бізнес, академічні установи та інвесторів, - сприяючи створенню нових можливостей для інновацій.

Такий підхід дає змогу адаптуватися до сучасних проблем і потреб клієнтів, забезпечуючи глобальну конкурентоспроможність туризму як галузі, що має стратегічне значення для досягнення Цілей сталого розвитку ООН до 2030 року.

### **1.3. Фактори впливу на інноваційну активність туристичних підприємств**

В умовах сьогодення інновації в туризмі значною мірою обумовлені специфікою цієї галузі, яка не може функціонувати ізольовано, а залежить від численних суміжних секторів та пов'язаних сфер діяльності. Серед них можна виділити: готельно-ресторанний бізнес, транспорт, розважальну інфраструктуру, спеціалізовані маркетингові компанії та інформаційно-технічне забезпечення.

Наприкінці XX та на початку XXI століття радикальні інноваційні зміни у туризмі стали можливими завдяки стрімкому розвитку новітніх інформаційних технологій. Така ситуація дала змогу інтегрувати електронну комерцію в туристичну сферу, спрощувати й підвищувати ефективність просування

туристичних продуктів на ринку. Окрім збільшення обсягів продажу, ці технології відкрили можливості для надання актуальної інформації про DESTИНАЦІЇ, умови проживання, транспортування та інші важливі аспекти подорожей [37; 38, с.31].

На нашу думку, специфіка інновацій у туристичній діяльності залежить також і від мегафакторів (рівень глобалізації, рівень розвитку технологічного прогресу), макрофакторів (таких як політична та економічна стабільність у країні, рівень доходу населення, законодавча база, міжурядові та міжнародні угоди тощо), мезофакторів (зокрема, наявності природно-рекреаційних ресурсів, сприятливих екологічних умов тощо) та мікро-факторів (факторів, пов'язаних на рівні самого туристичного підприємства) [31, с. 65]. Адже кожний суб'єкт туристичного бізнесу діє в конкретному ринковому середовищі, що характеризується певною системою відносин та її особливостями.

Наведені об'єктивні й суб'єктивні умови функціонування швидко змінюються, що потребує постійного їх моніторингу з подальшим аналізом мега-, макро-, мезо-, мікро- середовища діяльності туристичного підприємства, а також туристичної галузі в цілому (Додаток В).

Додаток В демонструє багаторівневу систему детермінант, що модулюють інноваційну активність підприємств туристичного сектору, розподіляючи їх за рівнями впливу: мега-, макро-, мезо- та мікро-рівень. Мега-рівень охоплює системоутворювальні процеси, які спричиняють трансформацію управлінських та технологічних парадигм у туристичній індустрії. Макро-рівень охоплює механізми державного регулювання, що задають вектор інноваційного розвитку галузі. Економічна політика держави визначає рівень підтримки підприємств, де пріоритетне місце займає інвестиційне стимулювання та нормативно-правове регулювання. Інфраструктурні параметри обумовлюють транспортну доступність туристичних DESTИНАЦІЙ, тоді як податкове навантаження модифікує можливості підприємств у сфері впровадження новітніх технологій.

Мезо-рівень - це не просто проміжна ланка між макроекономічними тенденціями й мікрорівнем підприємств. Це, в першу чергу, простір, де зіштовхуються інтереси, ресурси й амбіції, а взаємодія суб'єктів туризму набуває

особливої форми - кластерної концентрації. Саме кластеризація бізнес-структур активізує механізми спільного використання ресурсів, пришвидшує обіг інновацій і знижує трансакційні бар'єри при впровадженні новітніх рішень. Водночас конкурентний тиск у середині кластеру - це не деструктивний конфлікт, а механізм каталізації розвитку, адже підприємства змушені впроваджувати передові технології, скорочувати технологічні лаги, аби залишитися релевантними на тлі швидко зростаючої інноваційної планки, що створює ефект вирівнювання в межах регіонального ринку.

Проте, без відповідної інфраструктурної бази навіть найпотужніший продукт - лише потенціал. Розбудова транспортної, сервісної, логістичної інфраструктури формує стійкий туристичний магніт, інтенсифікуючи потоки, диференціюючи попит. Паралельно діє інституційна підтримка з боку місцевої влади, що виступає каталізатором реалізації стратегічних ініціатив через преференції, програми співфінансування або дерегуляцію.

Мікрорівень - це точка входу, де адаптація втрачає абстрактність і набуває конкретних організаційних форм. Саме на цьому рівні вирішується, наскільки підприємство здатне не лише реагувати, а передбачати зміни, трансформуючи їх у вектор зростання. Визначальним є не зовнішній тиск, а внутрішня стратегія.

Тут важливо звернути увагу на людський капітал. Кваліфікація персоналу не просто впливає на ефективність - вона визначає межі інноваційного мислення, здатність інтегрувати складні рішення, працювати з технологіями не механічно, а творчо. Цифровізація - ще один пласт або архітектура ефективності, яка забезпечує скорочення трансакційних витрат, підвищення швидкості, контроль і гнучкість операційної діяльності.

У підсумку, науково-технічні трансформації та конкурентні виклики формують ядро інноваційної активності. Натомість регуляторні обмеження, територіальна специфіка, інституційне середовище - це модератори, які можуть або посилити, або загальмувати імпульс, але не здатні його створити.

Далі вважаємо за доцільне проаналізувати чинники з найбільшим ступенем впливу, а саме: глобалізація, технологічні прогрес та кліматичні зміни.

Остання чверть 20-го століття і початок 21-го сторіччя характеризуються стрімким розвитком туризму, перетворенням його на глобальне за масовістю, формами і технологіями організації відпочинку явище [34; 35]. Незважаючи на глобальне поширення, туризм зберіг свій локальний і національний характер. Глобальний туристичний сектор, забезпечуючи інтегровані системи дозвілля та послуг, використовує регіональні природні відмінності й національну та культурну самобутність етнічних груп і місцевих громад, що часто є основним стимулом для подорожей.

У світовій економічній практиці важко визначити інший вид продуктивної діяльності, який одночасно сприяє економічній глобалізації й регіональному розвитку.

Отже, глобалізація та регіоналізація є невід'ємними елементами єдиного процесу зростання міжнародного туризму, що робить його особливим економічним інструментом, який може створити світові виробничі системи, зберігаючи при цьому місцеву актуальність. У туризмі поширення компанії за межі державних кордонів є поширеною діяльністю, продиктованою характеристиками туристичного продукту.

Ініціатива глобалізації туристичного виробництва здебільшого належить країнам, які створюють значні потоки відвідувачів, оскільки це приносить їм найбільший прибуток. У Північній Америці країни - США і Канада; в Європі - Німеччина, Велика Британія, Франція; а в Азії це Японія та Китай. Основна маса транснаціональних корпорацій, зайнятих у туристичному секторі, здебільшого розташована в США, Західній Європі, Японії, а останнім часом - у Гонконгу та Сінгапурі. Явище глобалізації в міжнародному туризмі найефективніше показано через індустрію розміщення туристів, де транснаціональні корпорації виступають у вигляді готельних мереж або мереж [20, с. 59].

Така глобалізація суттєво впливає на інноваційну активність туристичних підприємств, створюючи як можливості, так і виклики.

З одного боку, інтеграція світових ринків відкриває доступ до передових технологій, нових методів обслуговування й розширення географії бізнесу. З

іншого боку, глобалізація загострює конкуренцію, змушуючи компанії швидше адаптуватися до змін, модернізувати свої послуги й пропонувати унікальні продукти.

Туризм також має адаптуватися до глобальних трансформацій, в тому числі цифровізації і в цьому контексті штучний інтелект (далі - ШІ) має здатність стимулювати інновації й змінювати правила гри [40; 71]. Серед технологічних досягнень штучний інтелект був ключовою силою, надаючи нові ідеї та підвищуючи операційну ефективність у галузях промисловості, включаючи туризм [127]. Останні розробки штучного інтелекту передвіщають величезні можливості для розблокування рішень у всьому світі, в тому числі для туризму [115].

У 2021 році звіт компанії Industry ARC прогнозував ринку ШІ для туристичної та готельної індустрії середньорічні темпи зростання в 9,7%: вже до 2026 року обсяг ринку має перевищити позначку \$1,2 млрд [98].

У Додатку Г наведено приклади потенційних застосувань ШІ для туристичного бізнесу.

Показовим кейсом у сфері впровадження штучного інтелекту у готельному бізнесі є досвід мережі Hilton Hotels, яка здійснила перехід від традиційної енергосистеми до інтелектуальної платформи управління енергоресурсами, побудованої на базі машинного навчання та глибинного патерн-аналізу. Мова йдеться не про механічну оптимізацію, а про алгоритмічну адаптацію в реальному часі, яка реагує на змінні умови зовнішнього середовища, поведінкові сценарії споживачів та інфраструктурні дані. Система не просто аналізує - вона прогнозує, навчається, реконфігурує. Зокрема, кліматичні параметри приміщень коригуються автоматично, з урахуванням метеорологічної інформації, рівня завантаження номерного фонду, часу доби та індивідуальних уподобань гостей, які зчитуються з історії їхніх попередніх візитів або введених налаштувань [95].

Інша компанія Disney реалізує багаторівневу модель контролю туристичних потоків, поєднуючи поведінкову аналітику з прогнозними алгоритмами динаміки натовпів. Інфраструктура парків функціонує як цифрово-матеріальна екосистема,

в якій IoT-сенсори у реальному часі фіксують мікроповедінкові патерни, виявляючи просторові «вузли напруги» - зони з надмірною концентрацією відвідувачів. Ці дані, зчитувані системою, не залишаються в режимі спостереження. Вони трансформуються у адаптивні маршрути, які автоматично пропонуються користувачам мобільного застосунку My Disney Experience. Система коригує логістику пересування, мінімізує дискомфорт, і що важливо - персоналізує досвід взаємодії з простором. Застосування когнітивних технологій у моделюванні поведінкових сценаріїв дозволяє Disneyland не лише знижувати рівень операційної перевантаженості, а й оптимізувати коефіцієнт задоволеності клієнтів, розширюючи межі традиційного сервісу [70].

Інший кейс - Destination Toronto. Тут фокус зміщується в бік інформаційної персоналізації. Компанія інтегрувала штучний інтелект для створення цифрового туристичного асистента біх, який працює на основі контекстного аналізу запитів та інтелектуального фільтрування інформації. Йдеться не про черговий чат-бот, а про високочутливу систему, що реагує на мікросміни у поведінці користувача, адаптуючи рекомендації в реальному часі. Більш як 1000 інтеграцій з глобальними сервісами дозволяють біх формувати надперсоналізовані маршрути з урахуванням бюджету, погодних умов, локальних подій і навіть психографічного профілю мандрівника. У результаті - не просто інформаційна підтримка, а динамічний навігаційний досвід, побудований на стику штучного інтелекту, поведінкової економіки та туризмологічної інфраструктури [80].

Отже, технологічний прогрес відіграє визначальну роль у стимулюванні інноваційної активності туристичних підприємств.

У всьому світі деструктивні наслідки зміни клімату відбуваються з дедалі більшою частотою й інтенсивністю. У 2022 році відбулися лісові пожежі, посуха, повені, а температура досягла безпрецедентного рівня. Не можливо не згадати наймасштабнішу пожежу на початку 2025 року, яка відбулася в Лос-Анджелесі (США) і яка привела до катастрофічних наслідків для міста та всього регіону. Ситуацію ускладнили рекордно високі температури, що трималися в Лос-Анджелесі протягом січня - періоду, який зазвичай вважається сезоном дощів.

Експерти відзначили, що ці кліматичні умови є прямим наслідком глобальних змін клімату, які роблять зими на півдні Каліфорнії дедалі теплішими та сухішими [120].

Перші вимірювання впливу нагрівання CO<sub>2</sub> на атмосферу були проведені Eunice Foote у 1856 році. Перша Метеостанція на Мауна-Лоа на Гаваях почала вимірювати інтенсивність парникових газів ще у 1958 році, коли концентрація CO<sub>2</sub> в атмосфері становила 316 частин на мільйон. Зараз на 420 частин на мільйон [110;138].

Наприклад, н рис. 1.6 зображено карту викидів CO<sub>2</sub> на душу населення від комерційної авіації, з поправкою на туризм, 2018 р., яка вказує на значні регіональні відмінності у впливі авіації на довкілля.

Найвищі показники зафіксовані в країнах з високим рівнем авіаційного трафіку, таких як Австралія, Канада та США, де викиди перевищують 500 кг. на душу населення. Водночас країни Африки та Південної Азії мають значно нижчі показники, що свідчить про нерівномірний розподіл впливу авіації на глобальний рівень викидів.

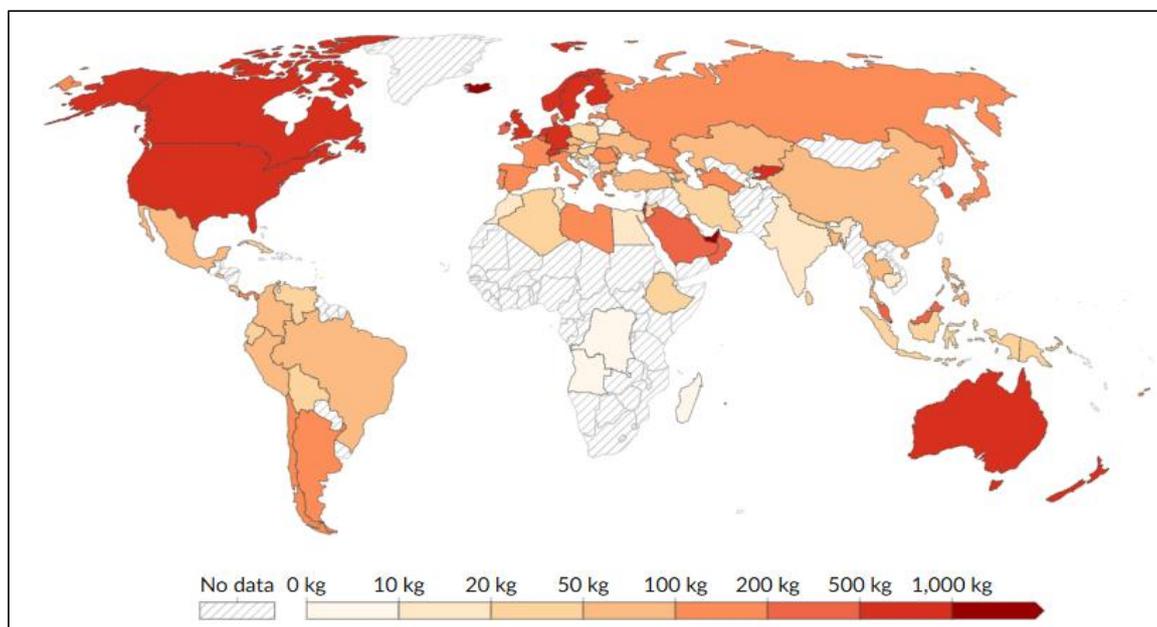


Рис. 1.6. Викиди CO<sub>2</sub> на душу населення від комерційної авіації, з поправкою на туризм, 2018 р.

Примітка: складено на основі [74; 94]

Отже, вплив авіаційних перевезень на рівень викидів CO<sub>2</sub> є нерівномірним, і саме активний міжнародний туризм у розвинених країнах суттєво збільшує ці показники.

В своєму науковому дослідженні автори В. Охота та О. Оливко розкрили вплив і наслідки зміни клімату для туристичної галузі (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

## Вплив та наслідки зміни клімату для туристичної галузі

Чинники	Вплив	Наслідки
1	2	3
Підвищення температури (попит та пропозиція)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Скорочення періоду підходящої сонячної активності;</li> <li>- Термальний стрес;</li> <li>- Зростання захворюваності на рак шкіри</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Перенаправлення попиту до інших потенційних напрямків, таких як охоронні зони;</li> <li>- Адаптація періоду подорожей;</li> <li>- Фрагментація відпусток із скороченням терміну перебування;</li> <li>- Погіршення якості досвіду</li> </ul>
Екстремальні події (географічний простір, попит, пропозиція, агенти)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Руйнування туристичної інфраструктури;</li> <li>- Блокування доріг і маршрутів;</li> <li>- Перерви в медіа-сервісах;</li> <li>- Зміни в гідрологічному циклі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Спекуляція на нерухомості;</li> <li>- Забруднення і поширення хвороб; <ul style="list-style-type: none"> <li>- Брак питної води;</li> </ul> </li> <li>- Високі витрати на відновлення;</li> <li>- Низька спроможність надання екстреної допомоги</li> </ul>
Підвищення рівня моря (географічний простір, пропозиція, агенти)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Деградація пляжів;</li> <li>- Біління коралів;</li> <li>- Ерозія узбережжя;</li> <li>- Руйнування мангрових лісів;</li> <li>- Пошкодження прибережної інфраструктури</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зменшення простору для відпочинку <ul style="list-style-type: none"> <li>- Вплив на запаси прісної води</li> <li>- Високі витрати на відновлення прибережної зони</li> </ul> </li> </ul>

Примітка: систематизовано на основі [78, с. 64]

Отже, кліматичні зміни значно впливають на інноваційну активність туристичних підприємств, спонукаючи їх адаптуватися до нових умов і змінювати свої стратегії. Підвищення рівня моря, зміна погодних умов і сезонності змушують компанії розробляти альтернативні напрямки, впроваджувати енергозберігаючі технології та створювати інноваційні послуги, такі як віртуальні тури. Попит на екотуризм стимулює розвиток екологічно орієнтованих продуктів, використання відновлюваних джерел енергії та зниження вуглецевого сліду. У

відповідь на підвищення суспільних очікувань щодо корпоративної відповідальності туристичні підприємства інтегрують «зелені» практики та орієнтуються на довгострокову стійкість [5;76]. Це перетворює кліматичні виклики на можливості для інноваційного розвитку й забезпечення конкурентоспроможності галузі.

Розглядаючи макрорівень, слід звернути увагу, в першу чергу, на те, що на цьому рівні наявність або відсутність належних економіко-організаційних, технологічно-інформаційних, соціокультурних і інфраструктурних умов значно впливають на темпи розвитку туристичної галузі. Це зумовлює необхідність їх постійного вдосконалення й впровадження інновацій для забезпечення сталого розвитку, стабільності та конкурентоспроможності туризму.

Попередні дослідження [72; 89; 107] підкреслили вплив макросередовища на туристичний ланцюжок створення вартості на множинних рівнях або вимірах, а саме економічне середовище, політичне й правове середовище, соціокультурне середовище, міжнародне середовище й інфраструктурне середовище. Автор R. Bianchi в своєму дослідженні відмічав, що відкриті й стабільні політичні та правові інституції мають визначальне значення для туристичних організацій та економіки в цілому [72]. Такі самі висновки можна знайти і в дослідженні інших авторів T. Ghali, J. Fidrmuc та N. Samargandi, які посилаються на те, що туризм дуже чутливий до правової системи кожної країни, конкретної політики та адміністративних структур [87].

Економічна політика держави виступає важливим чинником, який визначає інноваційну активність туристичних підприємств. Якщо туризм включено до числа галузевих пріоритетів, це сприяє розвитку інфраструктури, інвестицій у технології й створенню нових туристичних продуктів.

У таких умовах підприємства отримують додаткові можливості для впровадження інновацій, що підвищує їх конкурентоспроможність. Водночас інфраструктурний розвиток є фундаментом для інноваційного прориву, адже доступність туристичних об'єктів створює сприятливе середовище для впровадження сучасних сервісів, таких як цифрові платформи та автоматизовані

системи обслуговування [61]. Однак, реалізація таких ініціатив залежить від рівня державної підтримки, адже гранти, субсидії та інші стимули допомагають туристичним підприємствам адаптуватися до нових викликів і запроваджувати передові рішення [26; 40].

У той же час податкове навантаження може стати суттєвою перепорою для інноваційної діяльності. Високі податки обмежують ресурси, які могли б бути спрямовані на модернізацію та розвиток нових послуг. Натомість помірна податкова політика дає змогу акумулювати кошти для інвестицій, що сприяє довгостроковій стійкості та зростанню галузі.

Отже, взаємозв'язок між економічною політикою, інфраструктурою, державною підтримкою та податковим регулюванням формує базу для активного впровадження інновацій у туристичному секторі.

Розглядаючи мезо-рівень, слід звернута увагу також на особливості їх взаємодії.

Розвиток кластерів у регіоні є важливим чинником, який сприяє об'єднанню ресурсів і інновацій туристичних підприємств, що, у свою чергу, посилює роль туризму в регіоні та сприяє його стабільному зростанню. Водночас конкуренція між туристичними підприємствами виступає рушійною силою для впровадження інновацій, оскільки компанії прагнуть залучити додаткові інвестиції й підвищити свою конкурентоспроможність.

Не менш важливим чинником є розвиток регіональної інфраструктури, який значно підвищує привабливість території для туристів, створюючи умови для комфортного відпочинку та подорожей. Усе це неможливе без підтримки місцевої влади, яка відіграє найголовнішу роль у створенні сприятливих умов для розвитку туризму, зокрема через стимулювання інвестицій, реалізацію програм підтримки й сприяння розвитку регіональних туристичних ініціатив. Таким чином, взаємодія цих чинників на мезорівні створює інтегровану сферу, яке сприяє інноваційній активності туристичних підприємств і загальному піднесенню туристичної галузі.

Особливої уваги потребує розгляд чинників мікрорівня туристичного підприємства, які впливають на його інноваційну активність, адже саме вони

визначають внутрішній потенціал підприємства, його здатність до створення й реалізації інновацій і створення унікальних туристичних продуктів,

В цьому контексті слід звернути увагу на концепцію управлінського персоналу, адже саме від управлінського персоналу залежить впровадження інновацій, їх використання на туристичному підприємстві.

Комплексна модель управлінського професіоналізму спрямована на врахування особливостей практичної діяльності менеджерів та змін, що відбуваються під впливом зовнішніх чинників, з метою вдосконалення систем управління компаніями.

Модель охоплює дев'ять ключових компонентів [30, с. 343]:

- знання повного спектра, які необхідні для прийняття ефективних управлінських рішень;
- предметно-галузеві компетентності, які забезпечують фахове розуміння специфіки певної сфери діяльності;
- інформаційно-аналітичні компетентності, які дають змогу працювати з великим обсягом даних та аналізувати їх;
- організаційно-комунікативні компетентності, спрямовані на налагодження ефективної взаємодії у командах;
- інноваційні компетентності, які забезпечують здатність генерувати й впроваджувати новаторські ідеї;
- підприємницькі компетентності, орієнтовані на пошук і реалізацію бізнес-можливостей;
- гнучкі інтелектуальні моделі, що сприяють швидкому пристосуванню до змін і розвитку професійних навичок;
- індивідуальні управлінські стратегії, які формують ефективний підхід до вирішення завдань у складних умовах;
- парадигму, що задає загальне бачення і концептуальну основу для управлінської діяльності.

Компетентність є практичною здатністю фахівця розв'язувати конкретні завдання на основі систематизованих знань і досвіду їх застосування, що є

основною одиницею аналізу практичної діяльності. В умовах переходу до інноваційної економіки, в рамках управлінського професіоналізму, виділяють п'ять ключових видів компетентностей: предметно-галузеві, інформаційно-аналітичні, організаційно-комунікативні, інноваційні та підприємницькі.

Предметно-галузеві компетентності сприяють орієнтації та здатності діяти кваліфіковано в межах конкретних виробничих технологій та видів діяльності, що відповідають специфіці галузі. Інформаційно-аналітичні компетентності характеризуються здатністю обробляти інформацію, враховуючи її обсяг, методи пошуку та форми представлення, а також адаптувати її для вирішення практичних завдань, контролюючи зміни в інформаційному середовищі.

Організаційно-комунікативні компетентності проявляються в здатності працювати з людьми, організовувати колективну діяльність, управляти виробничими взаємозв'язками та бізнес-процесами, а також взаємодіяти між підрозділами. Інноваційні компетентності передбачають здатність вдосконалювати виробничі та управлінські технології, а також створювати нові продукти. Підприємницькі компетентності дозволяють враховувати умови зовнішнього середовища, ризику бізнесу, рівень конкуренції та дії учасників ринку, щоб ефективно управляти ресурсами компанії для підвищення прибутковості.

У сучасних умовах головними вимогами до менеджера туристичного підприємства є швидкість і якість засвоєння нових знань і компетенцій, які дають змогу змінювати свою поведінку й швидко адаптуватися до нових умов. Здатність самостійно формувати й удосконалювати компетенції, що відповідають сучасним бізнес-умовам, значною мірою залежить від інтелектуальних моделей, які визначають потенціал професійного розвитку менеджера.

Гнучкі інтелектуальні моделі. Інтелектуальна модель є форматом використання знань і навичок, а також способом обробки та оцінки професійного досвіду через активні форми управлінського мислення. Її зміст і характеристики визначаються засобами й інструментами мислення, що застосовуються менеджером, при цьому головною рисою таких моделей є їх гнучкість. Гнучкі інтелектуальні моделі, засновані на поєднанні внутрішніх механізмів мислення

(принципів, схем, алгоритмів, стратегій, ментальних образів, узагальнень, евристики тощо), сприяють швидкому розвитку професійних компетенцій, їх трансформації та кластеризації.

Складність і мінливість сучасного економічного середовища потребують від менеджерів творчих та лідерських якостей, адаптивного підходу до управління та впровадження інноваційної корпоративної культури. У зв'язку з цим для менеджера стають критично важливими індивідуальні стратегії та здатність змінювати управлінські парадигми.

Індивідуальні управлінські стратегії. Це загальні схеми орієнтації, які визначають напрями дій та пріоритети у розв'язанні конкретних завдань. Вони базуються на головних поняттях, особистих принципах, мотиваційних і ціннісних установках. Основна практична перевага таких стратегій полягає у здатності зберігати активність і цілеспрямованість навіть у складних ситуаціях, коли інформація є недостатньою або суперечливою. Адаптивність таких стратегій залежить від збалансованості внутрішніх чинників, до яких належать стійка система цінностей, індивідуальний стиль поведінки та концептуальне бачення професійної діяльності.

Ключову роль у цьому процесі відіграє освітньо-професійна складова, яка тісно інтегрується з науково-дослідною діяльністю.

Особливо важливо створити механізм формування в суспільстві конструктивного ставлення до інновацій, сприйняття їх як значущої цінності, а також закласти основи для здорової конкуренції у різних сферах. Засоби масової інформації можуть відігравати вагомий роль у популяризації таких ідей.

На рис. 1.7. подано модель управлінського професіоналізму у формуванні та поширенні інновацій, запропоновану А.А. Мазаракі та його співавторами в колективній монографії.

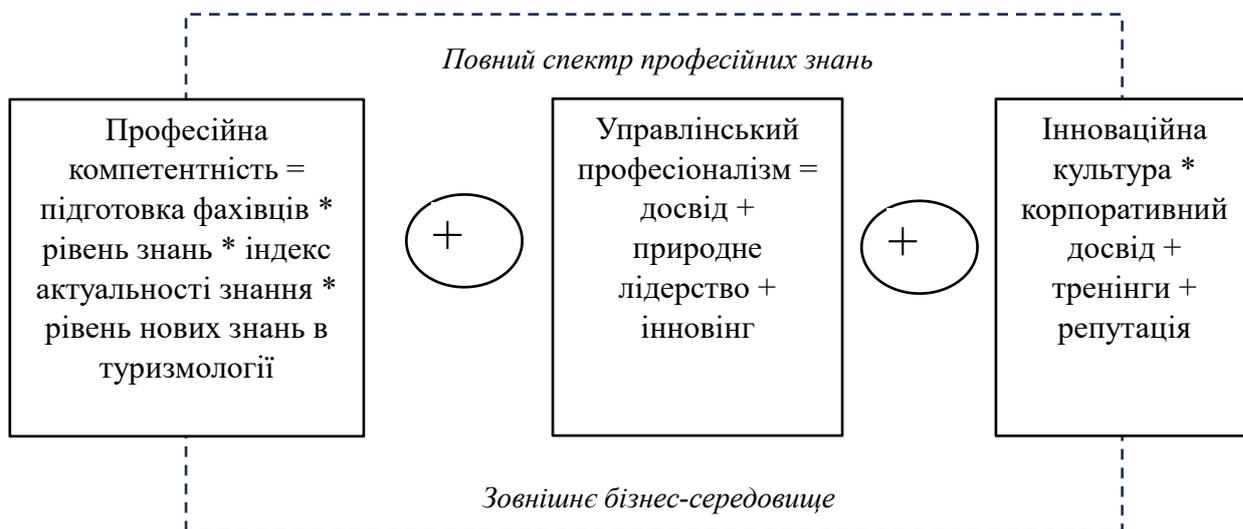


Рис. 1.7. Модель управлінського професіоналізму у формуванні та поширенні інновацій [30, с. 343]

Отже, чинники мікрорівня, які впливають на інноваційну активність туристичного підприємства, тісно взаємопов'язані з управлінським персоналом, який є основним двигуном змін і інновацій. Визначення фундаментальної стратегії розвитку, що відповідає цілям підприємства, залежить від компетентності та досвіду керівників, здатних коректно оцінити вектори розвитку і налаштувати їх на ефективне впровадження інновацій. Рівень кваліфікації управлінського персоналу визначає не лише якість стратегічних рішень, але й здатність правильно оцінити потреби ринку, адаптувати цінову політику й активно впроваджувати цифрові технології для оптимізації та автоматизації процесів підприємства. Зрештою, ефективність інноваційної активності залежить від управлінців, які можуть сприяти залученню ресурсів для розвитку та впровадження нових технологій, що в свою чергу підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку.

## Висновки до розділу 1

На підставі здійсненого дослідження теоретико-методичних основ інноваційного розвитку підприємств туристичної галузі сформульовано такі ключові висновки:

1. Було здійснено концептуальний аналіз терміну «бізнес-процес» у контексті туристичної діяльності, з акцентом на його подвійну природу: з одного боку – «бізнес» як цільова спрямованість на створення цінності, з іншого – «процес» як динамічна, структурована система дій. Зазначено, що наукові трактування цього поняття залишаються варіативними й дискусійними, що зумовлено як галузевою специфікою, так і методологічним підходом. У результаті запропоновано двовимірну інтерпретацію: у вузькому розумінні бізнес-процеси - це ланцюги конкретних операцій (планування, продаж, реалізація турпродукту), а у ширшому вимірі - комплексна система, що включає стратегічне управління ресурсами, партнерську взаємодію, інноваційну логіку.

2. Бізнес-процеси туристичних підприємств було охарактеризовано як неперервні, взаємозалежні, орієнтовані на клієнта та направлені на ефективне використання ресурсного потенціалу. Особливо підкреслено потребу в інтеграції людських, фінансових та інформаційних ресурсів з метою формування конкурентоспроможного туристичного продукту, адаптованого до ринкових коливань.

3. Встановлено, що інновації є системоутворюючим елементом конкурентоспроможності підприємств туристичної галузі. Йдеться не лише про новації як механізм технологічного оновлення, а про стратегічний інструмент економічного зростання. Було класифіковано основні типи інновацій у сфері туризму - управлінські, продуктові, маркетингові - із детальним аналізом їх впливу на якість сервісу, досвід споживача та підсилення ринкових позицій.

4. Удосконалено багаторівневу систему класифікації чинників, що детермінують інноваційну активність підприємств туристичної галузі, з виокремленням чотирьох аналітичних горизонтів - мега-, макро-, мезо- та

мікрорівня. На мега-рівні простежено зростаючий тиск глобальних викликів, зокрема пов'язаних зі зміною клімату: підвищення середньорічної температури, збільшення частоти екстремальних погодних явищ, зростання рівня моря - усе це чинить непрямий, але довготривалий вплив на функціонування туристичних дестинацій та планування пропозиції.

5. У рамках макро-рівня виявлено значущість економічних, політичних та соціокультурних факторів, включно з рівнем державної підтримки, стабільністю регуляторного середовища, розвитком цифрової інфраструктури та системи освіти, що виступають інституційними каталізаторами або бар'єрами для інноваційної активності.

6. Мезо-рівень описано крізь призму кластеризації, регіонального партнерства й територіальної спеціалізації, що створюють умови для інтеграції ресурсів, масштабування інноваційних рішень та інтенсифікації міжфірмових взаємодій.

7. Мікрорівень, у свою чергу, представлений внутрішньофірмовими детермінантами, де ключову роль відіграє управлінський персонал як суб'єкт стратегічної ініціативи. Встановлено, що рівень кваліфікації управлінців визначає глибину сприйняття інновацій, здатність адаптувати цінову політику, інтегрувати цифрові технології у внутрішні процеси, а також формувати культуру гнучкості й постійного оновлення.

Основні результати дослідження за розділом опубліковані у працях [38; 40].

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### 2.1. Стан та динаміка розвитку підприємств туристичної галузі України

У сучасному глобалізованому світі туризм стає дедалі важливішим джерелом доходу. Економічний добробут багатьох держав значною мірою залежить від цього сектора. За даними Всесвітньої туристичної організації, на часі, індустрія туризму генерує (прямо або опосередковано) 10,2 % загального ВВП ЄС (2021 р.). У 2023 році сектор подорожей і туризму зробив значний внесок у світову економіку, сформувавши 9,1% глобального валового внутрішнього продукту, що свідчить про зростання на 23,2% порівняно з 2022 роком. Динаміка зайнятості у сфері туризму також демонструвала позитивну тенденцію: у 2023 році було створено 27 мільйонів нових робочих місць, що становить приріст на 9,1% порівняно з 2022 роком. Однак цей показник залишається на 1,4% нижчим, ніж у 2019 році, що може бути пов'язано з адаптацією ринку праці до нових умов, зокрема автоматизацією процесів та змінами у структурі зайнятості [WTTC]. За прогнозами, до 2027 р. очікується зростання «туристичного ВВП» до 11,2 % [137].

Водночас не всі країни однаково ефективно використовують цю тенденцію. Попри значний туристичний потенціал України, він залишається недостатньо реалізованим, а роль туризму в національній економіці залишається мінімальною [3].

Туризм в Україні складає приблизно 3% від валового внутрішнього продукту (табл. 2.1), що є вкрай малим показником, особливо з огляду на великий потенціал і можливості, які країна має для розвитку цієї галузі. Географічне розташування України, з її багатими природними ресурсами, історичними і культурними пам'ятками, курортними зонами й унікальними ландшафтами, створює всі передумови для залучення туристів з усього світу.

В Національній туристичній організації України відмічають, що країна має багатий потенціал туристичних і природних лікувальних ресурсів, таких як термальні води, гідроресурси, грязі, хвойні та змішані ліси, а також морське узбережжя, які за якістю і лікувальними властивостями не поступаються відомим світовим аналогам. За наявністю цінних природних та культурних об'єктів Україна займає одне з провідних місць в Європі [42].

До об'єктів Світової спадщини ЮНЕСКО в Україні належать [43;136]:

- Собор Святої Софії та прилеглі монастирські споруди;
- Києво-Печерська Лавра в Києві;
- ансамбль історичного центру Львова;
- пункти Геодезичної дуги Струве (Хмельницька та Одеська області);
- резиденція митрополитів Буковини та Далмації в Чернівцях;
- дерев'яні церкви Карпатського регіону (Львівська, Івано-Франківська та Закарпатська області).

Привабливість України як туристичного напрямку зумовлена вигідним географічним розташуванням, розвинутою транспортною інфраструктурою, яка здатна забезпечувати ефективне обслуговування туристичних потоків, а також різноманітними об'єктами відпочинку й можливостями для розміщення. Наявність численних туристичних напрямків стала основним фактором для розвитку туристичної індустрії в Україні, що перетворилася на важливу складову економічної діяльності країни.

Однак, незважаючи на ці фактори, країна все ще не використовує свій туристичний потенціал на повну силу. Відсутність достатнього інвестування в інфраструктуру, проблеми з безпекою через військовий конфлікт, а також недостатня розвиненість маркетингових стратегій і міжнародних зв'язків обмежують розвиток туризму.

У табл. 2.1 подано інформацію стосовно структури валової доданої вартості за видами економічної діяльності (2019–2023 рр.).

Таблиця 2.1

Структура валової доданої вартості за видами економічної діяльності (2019–2023  
рр.)

Види економічної діяльності згідно КВЕД-10	2019, млн. грн	%	2020, млн. грн	%	2021, млн. грн	%	2022, млн. грн	%	2023, млн. грн	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Валова додана вартість за ринковими цінами	3 981 234,0	100,0	4 222 026,0	100,0	5 520 149,0	100,0	5 238 114,0	100,0	6 537 825,0	100,0
Сільське, лісове та рибне господарство	347 981,0	8,7	393 077,0	9,3	593 367,0	10,7	449 148,0	8,6	484 150,0	7,4
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	171 052,0	4,3	193 120,0	4,6	351 148,0	6,4	229 879,0	4,4	262 563,0	4,0
Переробна промисловість	400 134,0	10,1	426 483,0	10,1	560 527,0	10,2	398 360,0	7,6	539 182,0	8,3
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	111 212,0	2,8	122 878,0	2,9	180 944,0	3,3	186 913,0	3,6	248 935,0	3,8
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	14 561,0	0,4	16 257,0	0,4	19 143,0	0,3	16 163,0	0,3	17 211,0	0,3
Будівництво	108 774,0	2,7	119 441,0	2,8	150 312,0	2,7	69 299,0	1,3	103 551,0	1,6
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспорту	521 754,0	13,1	588 365,0	13,9	742 123,0	13,4	645 455,0	12,3	825 112,0	12,6
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	235 674,0	5,9	262 453,0	6,2	295 300,0	5,4	226 716,0	4,3	283 695,0	4,3
Тимчасове розміщення й організація харчування	26 347,0	0,7	30 834,0	0,7	49 166,0	0,9	30 057,0	0,6	38 781,0	0,6
Інформація та телекомунікації	190 634,0	4,8	209 394,0	5,0	255 635,0	4,6	206 711,0	3,9	260 336,0	4,0
Фінансова та страхова діяльність	118 795,0	3,0	131 903,0	3,1	161 933,0	2,9	156 365,0	3,0	155 604,0	2,4
Операції з нерухомим майном	234 271,0	5,9	268 980,0	6,4	314 763,0	5,7	236 075,0	4,5	318 868,0	4,9
Професійна, наукова та технічна діяльність	120 453,0	3,0	137 192,0	3,3	157 569,0	2,9	99 294,0	1,9	130 169,0	2,0
Адміністративне та допоміжне обслуговування	56 747,0	1,4	59 895,0	1,4	67 873,0	1,2	53 799,0	1,0	63 521,0	1,0
Державне управління й оборона; обов'язкове соц. Страхування	265 124,0	6,7	306 533,0	7,3	336 451,0	6,1	1 136 937,0	21,7	1 448 051,0	22,2
Освіта	169 512,0	4,3	186 049,0	4,4	234 042,0	4,2	222 862,0	4,3	231 031,0	3,5
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	104 569,0	2,6	113 642,0	2,7	144 883,0	2,6	150 430,0	2,9	172 921,0	2,6
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	22 198,0	0,6	24 338,0	0,6	31 910,0	0,6	26 113,0	0,5	29 276,0	0,4
Надання інших видів послуг	30 547,0	0,8	35 891,0	0,9	46 637,0	0,8	42 622,0	0,8	52 417,0	0,8
Податки на продукти	661 045,0	16,6	706 560,0	16,7	780 757,0	14,1	634 573,0	12,1	841 573,0	12,9
Субсидії на продукти	-10 872,0	-0,3	-11 259,0	-0,3	-14 634,0	-0,3	-21 651,0	-0,4	-30 122,0	-0,5

Примітка -розраховано на основі [62;63]

Отже, дані, представлені в таблиці 2.1 відображають динаміку валового внутрішнього продукту України за період з 2019 по 2023 рік. Зазначено, що в цілому ВВП країни зріс на 64,7% за цей період. Найбільше зростання зафіксовано у 2021 році (на 30,7%), а в 2022 році ВВП зменшився, що можна пояснити наслідками військового конфлікту. Структура економіки показує, що найбільший внесок у ВВП країни зробили промисловість, сільське господарство, а також оптова і роздрібна торгівля, зростання яких свідчить про стабільність споживчого попиту та аграрної сфери. Сфера державного управління та оборони значно збільшила свою частку в 2022-2023 роках, що пов'язано з мобілізацією ресурсів на підтримку оборони.

На рис. 2.1. систематизовано види економічної діяльності згідно КВЕД-10 у ВВП, які формують туристичну галузь.

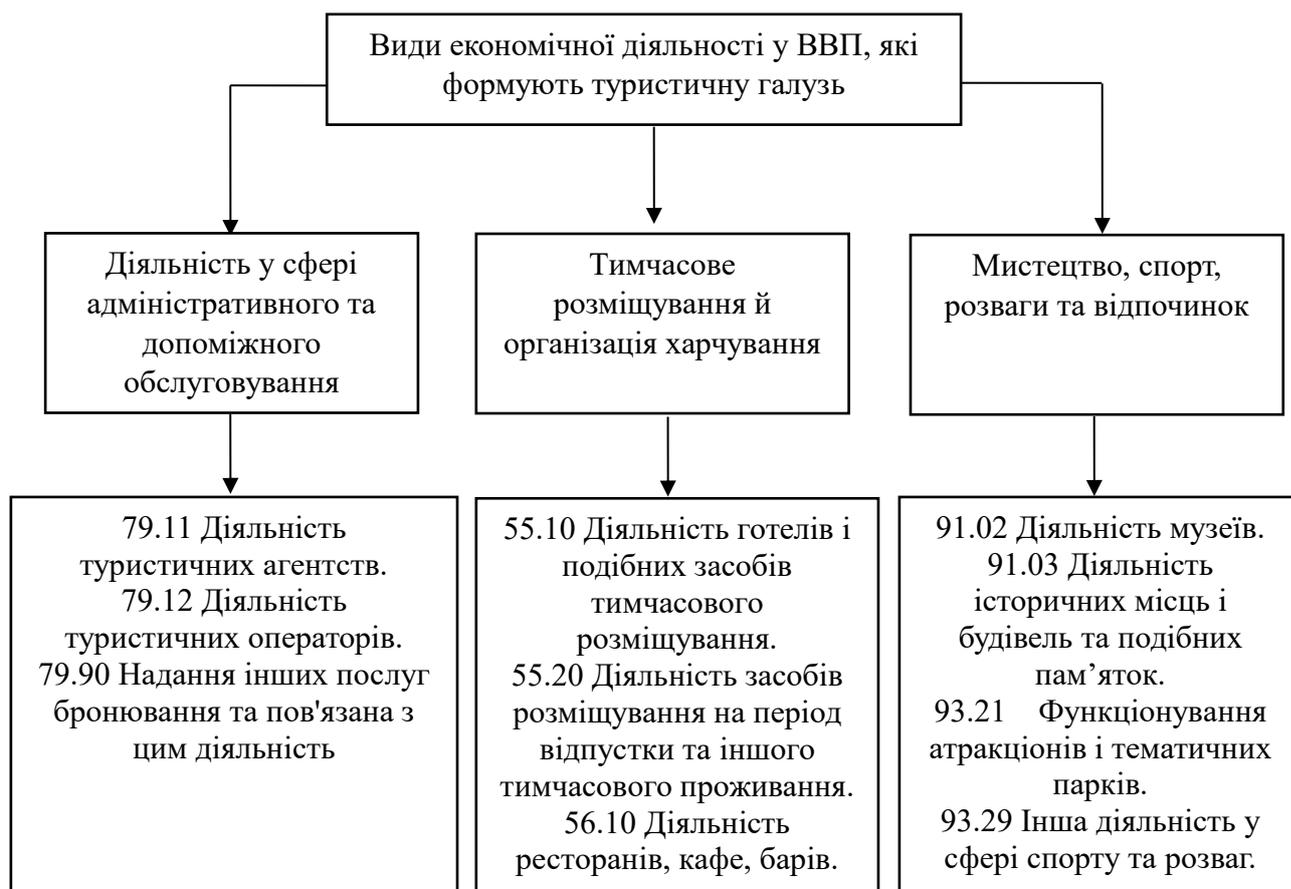


Рис. 2.1. Види економічної діяльності згідно КВЕД-10, які формують туристичну галузь

Примітка: сформовано автором на основі [62]

Нижче наведено рис. 2.2, який демонструє внесок туризму у ВВП за 2019-2023 рр. З огляду на поточну ситуацію в Україні, яка триває в умовах війни, вплив цих подій на різні сектори економіки, зокрема на туристичну галузь, є не перебільшено важливим.

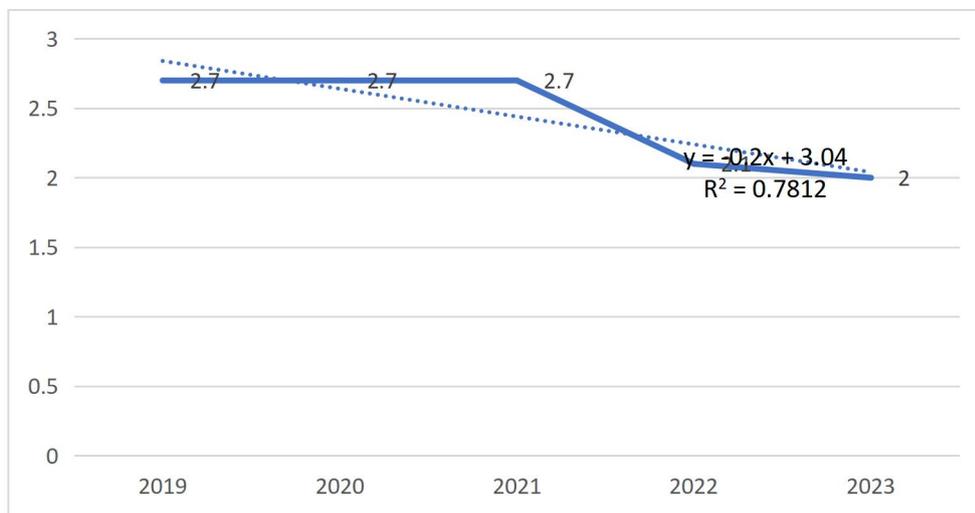


Рис. 2.2. Внесок туризму у ВВП України за 2019-2023 рр., в %

Примітка: побудовано на основі даних табл. 2.1

Видно, що протягом 2019-2021 рр. внесок туризму у ВВП країни складав на рівні 3%. Попри певне відновлення в 2021 році після пандемії, воєнні дії в Україні, зокрема обмеження на переміщення, безпекові ризики, а також економічні труднощі, що супроводжують збройний конфлікт, зумовили зменшення частки туристичних послуг у ВВП до 2,1% у 2022 році і 2,0% у 2023 році. Наведені дані вказують на суттєвий вплив війни і економічних обмежень на здатність туристичної галузі відновлюватися, а також на те, як нестабільність у країні стає перешкодою для розвитку однієї з традиційно важливих частин економіки. Враховуючи негативний тренд, зафіксований у даних, і прогноз, що на основі моделі передбачає подальше зниження цієї частки ( $y = -0,2x + 3,04$ ;  $R^2 = 0,7812$ ), важливо підкреслити необхідність впровадження стратегій, спрямованих на стимулювання внутрішнього туризму та створення безпечних умов для міжнародних туристів у поствоєнний період.

Для порівняння на рис. 2.3 наведено внесок подорожей і туризму у ВВП на провідних світових туристичних ринках у 2019 та 2023 роках.

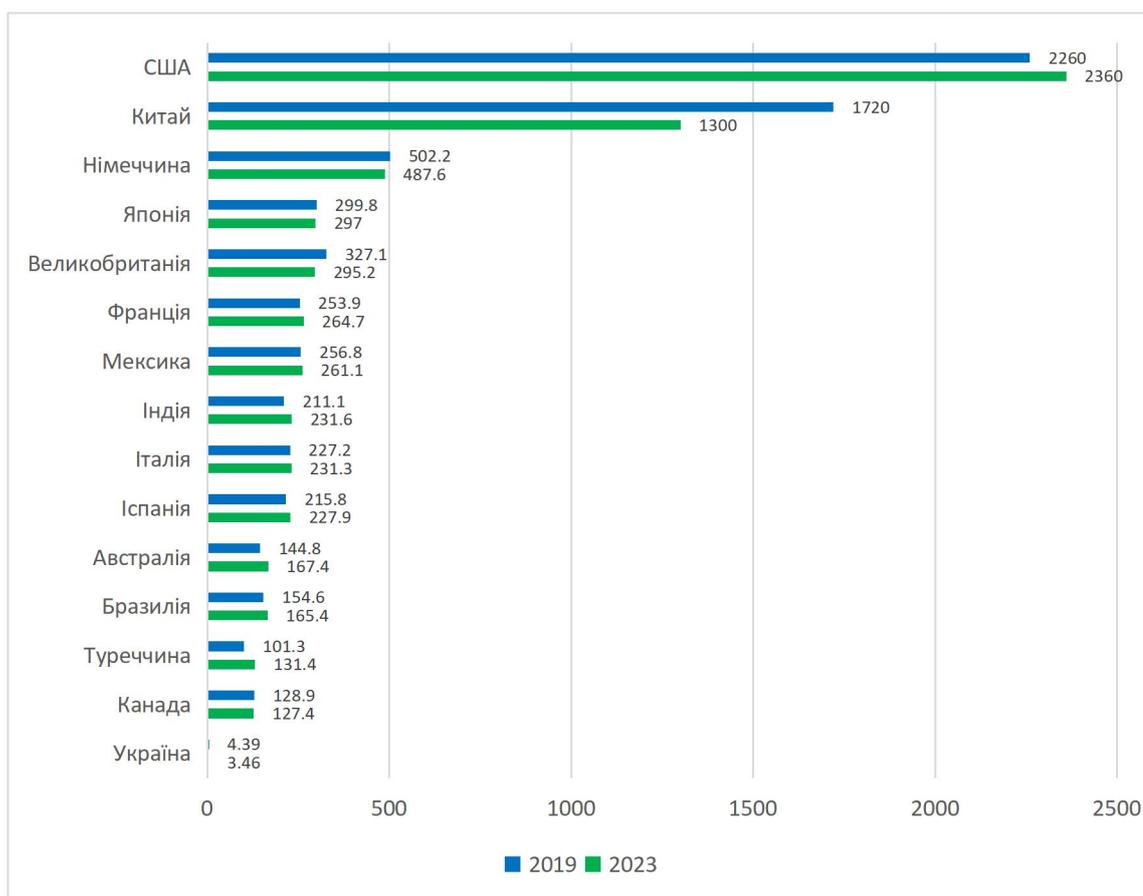


Рис. 2.3. Внесок подорожей і туризму у ВВП на провідних світових туристичних ринках та України у 2019 та 2023 роках, млрд. дол. США

Примітка: побудовано на основі [131]

Порівнюючи Україну з іншими країнами, можна побачити різні тенденції. США, Китай, Індія, Мексика, Франція, Іспанія, Італія, Австралія та Бразилія зафіксували зростання туристичного внеску у ВВП у 2023 році порівняно з 2019-м. Особливо суттєво зросли показники в Туреччині (на 30 млрд доларів), Індії (+20,5 млрд), Австралії (+22,6 млрд) та Бразилії (+10,8 млрд), що свідчить про успішне відновлення туризму після пандемії COVID-19. Водночас Китай зазнав найбільшого скорочення - на 420 млрд доларів (з 1720 млрд у 2019 до 1300 млрд у 2023), що може бути наслідком жорсткої політики карантину, змін у глобальних туристичних потоках та внутрішніх економічних викликів. Німеччина та Великобританія також продемонстрували падіння, що може бути пов'язано з інфляцією, змінами в туристичних пріоритетах з внутрішньою економічною ситуацією. Україна, на жаль, залишається далеко позаду всіх зазначених країн за абсолютними показниками внеску туризму у ВВП. Навіть найменший з

аналізованих ринків - Канада - у 2023 році мала 127,4 млрд доларів, що в 36 разів більше за показник України. Наведені дані підкреслюють надзвичайно слабку роль туризму в українській економіці в умовах війни і воєнного стану в країні.

Цікаво також подивитися на рис. 2.4, який демонструє кількість міжнародних туристів на 1000 осіб порівняно з ВВП на душу населення, 2022 рік.

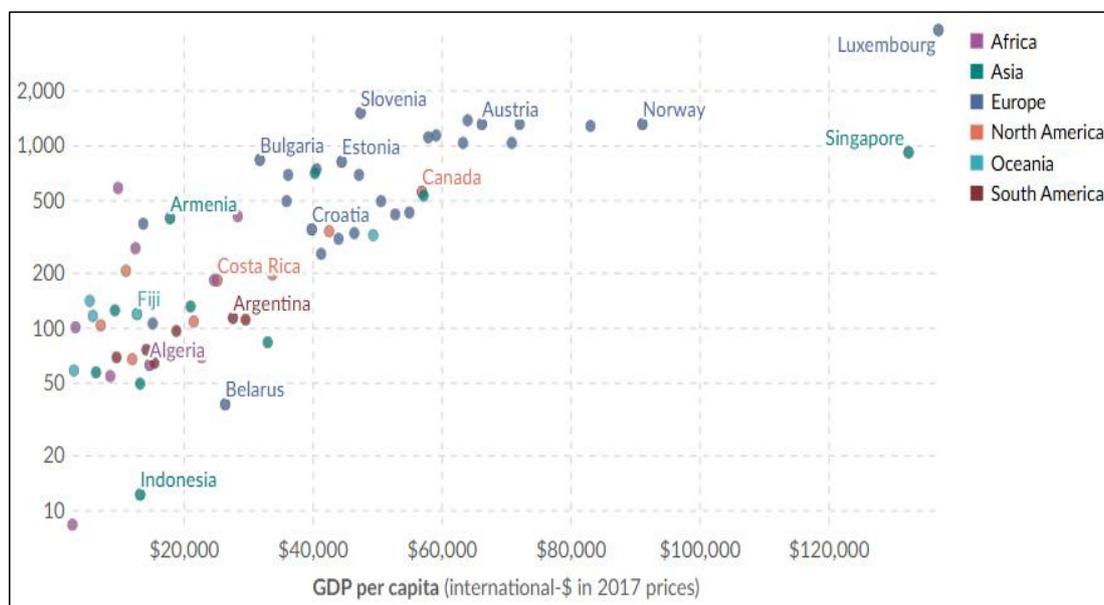


Рис. 2.4. Кількість міжнародних туристів на 1000 осіб порівняно з ВВП на душу населення, 2022 рік

Примітка: побудовано на основі [119]

Графік, наведений на рисунку 2.4 відображає взаємозв'язок між кількістю міжнародних туристів на 1000 осіб та ВВП на душу населення в 2022 році. На графіку яскраво видно позитивну кореляцію - загалом країни з вищим рівнем ВВП на душу населення мають більше міжнародних туристів на 1000 осіб. Наприклад, Люксембург, Норвегія та Австрія мають як високий рівень ВВП, так і значну кількість туристів. Європейські країни виділяються - багато європейських країн, таких як Словенія, Австрія, Естонія, Болгарія та Хорватія, мають високі показники туристичної активності, що пояснюється популярністю Європи як туристичного регіону.

Країни з низьким ВВП і невеликою туристичною активністю, наприклад, Індонезія та Алжир мають низькі значення для обох показників, що може вказувати на менш розвинений туристичний сектор або економічні бар'єри для залучення туристів. Можна побачити і такі окремі винятки. Наприклад, Сінгапур

має дуже високий ВВП на душу населення, але порівняно низьку кількість міжнародних туристів на 1000 осіб, що може бути пов'язано з його розміром і структурою економіки. Деякі країни, як-от Фіджі та Коста-Рика, мають середній рівень ВВП, але високий рівень туристичних потоків, що свідчить про важливість туризму для їх економік. Отже, туризм є більш розвиненим у країнах із високим ВВП, особливо в Європі, проте винятки показують, що економічний рівень не є єдиним чинником впливу на туристичну активність.

Період з 2019 по 2024 роки для України характеризується різкими коливаннями в індексі геополітичних ризиків (GPR), що безпосередньо пов'язано з подіями, які мали великий вплив на внутрішню і зовнішню ситуацію в країні (рис. 2.5).

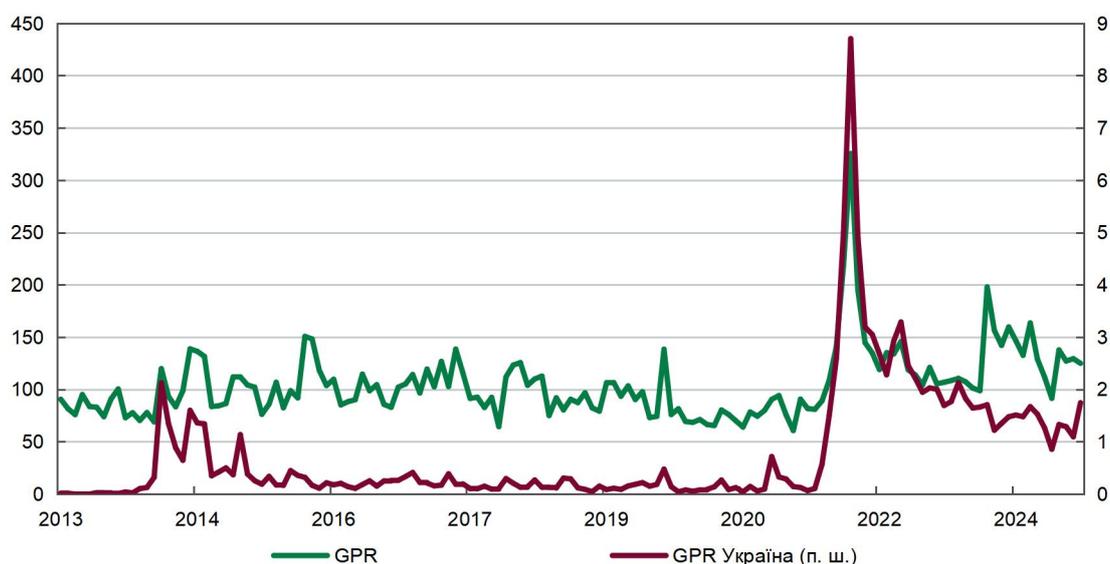


Рис. 2.5. Індекс геополітичних ризиків (GPR) у світі та Україні за 2013-2024 рр.

Примітка: побудовано автором на основі [134]

У період 2019–2024 років фіксується послідовність глибоких геополітичних зрушень, кожне з яких мало специфічний вплив на загальноекономічну ситуацію, фінансову стабільність і, зокрема, на туристичну індустрію як індикатор соціально-економічної чутливості. Для коректної інтерпретації цих процесів доцільно розглядати кожен рік як окрему фазу багаторівневої трансформації, де геополітичний ризик (GPR) слугує маркером невизначеності й потенційної дестабілізації.

1. 2019 рік. Відзначено відносну стабільність. Індекс GPR у березні становив 82,33, що, за історичними мірками, залишається у межах «толерантної зони». Проте вже в серпні–вересні зафіксовано помірне зростання ризиків, пов'язане з внутрішньополітичною турбулентністю, зокрема з наслідками президентських виборів. Тим не менш, загальна динаміка - контрольована, без різких відхилень.

2. 2020 рік. COVID-19 трансформував глобальний порядок, і GPR різко стрибнув до 138,42 у лютому, що корелює з початком масового поширення пандемії. Уже у квітні - контрастне падіння до 69,34, що пояснюється перевизначенням ризиків у бік медичних і внутрішніх викликів.

3. 2021 рік. Стан нестійкої стабілізації. Значення GPR частково знизилась: 79,97 у березні, 75,66 у червні. Хоча пандемія не завершена, системи управління поступово адаптуються. Проте туризм продовжує балансувати між обережним відновленням і хронічною невизначеністю, обумовленою непередбачуваними хвилями локдаунів.

4. 2022 рік. Геополітичний шок. Повномасштабне вторгнення Росії в Україну в лютому призвело до безпрецедентного піку ризику: індекс GPR для України досяг 8,70 у березні (локальний вимір).

5. 2023 рік. Фаза виснаження, але не відновлення. Загальносвітовий GPR демонструє тенденцію до поступового зниження, однак Україна зберігає підвищений рівень геополітичної напруги. У грудні індекс для України становив 1,35, що формально нижче за пікові значення 2022 року, але не свідчить про якісне покращення.

6. 2024 рік. Стан крихкої стабілізації. Індекс GPR стабілізується на позначці 1,5 у першій половині року. Водночас ситуація залишається надзвичайно чутливою до зовнішніх змін - санкційної політики, внутрішньополітичних трансформацій, економічних сигналів з міжнародного середовища. Туристичний сектор у таких умовах змушений працювати в умовах високої невизначеності, комбінуючи адаптивне управління з кризовою стратегією мінімального втручання.

Отже, туристична індустрія України зазнала значних втрат унаслідок пандемії COVID-19. Додатковим чинником, що загальмував її відновлення, стала військова агресія РФ проти України, яка сповільнила розвиток туризму в більшості європейських країн і практично зупинила його в Україні [21;57]. Вимушене внутрішнє переміщення населення й масова міграція за кордон не можуть вважатися цивілізованим відродженням туристичного сектору [1, с.51]. Оскільки туристична індустрія здебільшого фінансується приватними інвестиціями, їх дефіцит суттєво ускладнює стабілізацію ринку [11].

Підприємства галузі мають різні організаційні форми - від фізичних осіб-підприємців, що займаються турагентською та екскурсійною діяльністю, до великих готельних комплексів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Кількість підприємств, діяльність яких пов'язана із туристичною діяльністю України за 2018-2023 рр.

Напрямок туристичної діяльності згідно КВЕД-10	2018	%	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%	2023	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>Великі підприємства, одиниць</b>												
Тимчасове розміщення й організація харчування	2	0,1	3	0,1	1	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	2	0,1	3	0,1	2	0,1	2	0,1	1	0,1	1	0,1
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	1	0,1	1	0,1	2	0,1	2	0,1	-	-	2	0,1
<b>Середні підприємства, одиниць</b>												
Тимчасове розміщення й організація харчування	261	3,5	271	3,4	242	3,2	224	3	181	3,8	150	2,7
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	844	4,9	859	4,5	832	4,4	820	4,4	684	5,2	650	4,3
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	103	4,8	102	4,3	100	4,3	118	5,2	116	7,8	114	6,6
<b>Малі підприємства, одиниць</b>												
Тимчасове розміщення й організація харчування	7272	96,5	7611	96,5	7454	96,8	7334	97	4622	96,2	5476	97,3

## Продовження таблиці 2.2

Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	1644 4	95,1	1805 5	95,5	1800 3	95,6	1776 5	95,6	1248 5	94,8	1451 8	95,7
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	2031	95,1	2248	95,6	2233	95,6	2144	94,7	1369	92,2	1605	93,3
з них мікропідприємства, одиниць												
Тимчасове розміщування й організація харчування	6014	79,8	6303	79,9	6327	82,2	6227	83	3888	80,9	4823	85,7
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	1362 9	78,8	1502 7	79,4	1504 1	79,8	1482 0	79,7	1006 9	76,5	1233 2	81,3
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	1720	80,6	1910	81,2	1928	82,6	1844	81,4	1153	77,6	1415	82,2

Примітка: складено на основі [49]

На рисунку 2.6. продемонстровано динаміку кількості туристичних підприємств України за 2018-2024 рр.

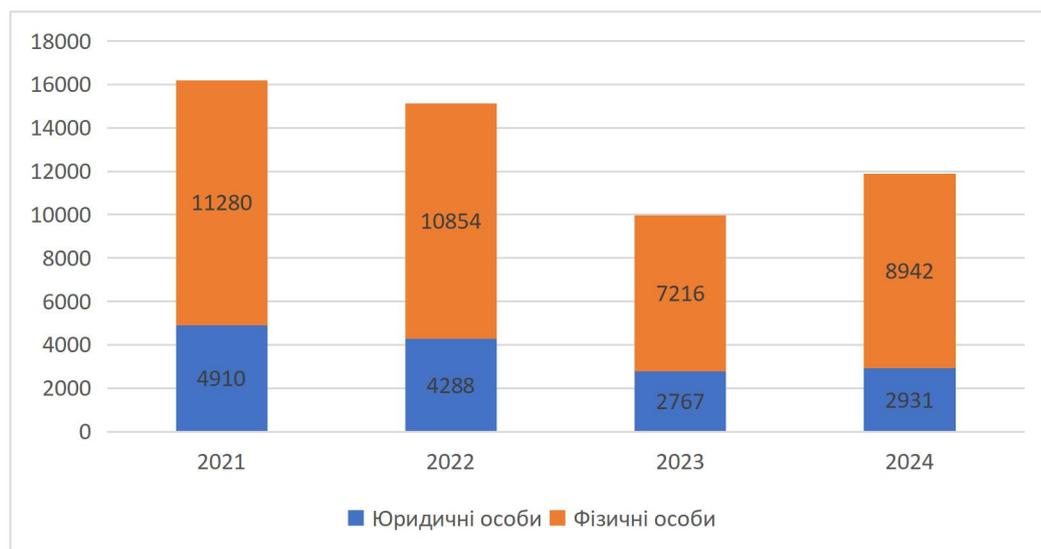


Рис. 2.6 - Динаміка кількості туристичних підприємств України за 2021-2024 рр.

На рисунку представлено динаміку кількості туристичних підприємств України у 2021–2024 рр. із розподілом на юридичних та фізичних осіб. Загалом упродовж досліджуваного періоду простежується різке скорочення ринку у 2022–2023 рр. з подальшим частковим відновленням у 2024 р. Якщо у 2021 р. функціонувало 16 190 підприємств, то вже у 2022 р. їх кількість зменшилась до 15

142 (-6,5 %), а у 2023 р. відбулося обвальне падіння до 9 983 (-34,1 %). У 2024 р. спостерігається відновлювальна динаміка — 11 873 підприємства (+19,0 % до попереднього року), однак показник все ще на 26,7 % нижчий за довоєнний рівень.

Найбільш уразливим виявився сегмент юридичних осіб. Їх кількість скоротилася з 4 910 у 2021 р. до 2 767 у 2023 р., тобто майже на 43,6 %, а у 2024 р. відбулося лише незначне зростання до 2 931. Така динаміка свідчить про високу чутливість корпоративного туристичного бізнесу до кризових факторів, що зумовлено значними постійними витратами, орієнтацією на організовані та міжнародні туристичні потоки та обмеженою швидкістю адаптації.

Сектор фізичних осіб-підприємців продемонстрував відносно більшу стійкість. Кількість ФОП зменшилася з 11 280 у 2021 р. до 7 216 у 2023 р. (-36,0 %), проте вже у 2024 р. зросла до 8 942 (+23,9 %). Це свідчить про адаптаційний характер малого бізнесу, який швидше переорієнтовується на внутрішній туризм, локальні послуги та короткі подорожі.

У результаті відбулися структурні зміни ринку: частка фізичних осіб зросла з 69,7 % у 2021 р. до 75,3 % у 2024 р. Таким чином, туристичний ринок не просто скоротився, а трансформувався - від моделі, домінованої організованими туроператорами, до більш фрагментованої системи малого підприємництва. Отже, зафіксоване відновлення 2024 р. є радше наслідком адаптаційної перебудови галузі, ніж поверненням до попередньої структури функціонування.

Варто також звернути увагу і на сплачені податки туристичними підприємствами (рис. 2.7).

Аналізуючи сплачені податки туристичними підприємствами за період з 2021 по 2025 рік, можна спостерігати наступну картину. У 2021 році сума сплачених податків становила 2232 млн. грн, що вже вказує на певне відновлення після кризових років, пов'язаних з пандемією. Однак у 2022 році сума зменшилася до 1551 млн грн, що свідчить про негативні економічні наслідки для туристичної галузі, викликані війною в країні. З 2023 року спостерігається позитивна динаміка, і сума податків зросла до 2049 млн грн, що свідчить про відновлення галузі після важких років. Водночас у 2024 році сплачено 2938 млн грн і у 2025 році - 3590

млн грн, що є найвищими показниками за весь період, що може свідчити про стабільне відновлення і, навіть покращення ситуації в туристичному секторі, у тому числі завдяки зростанню внутрішнього туризму та відновленню міжнародних поїздок.

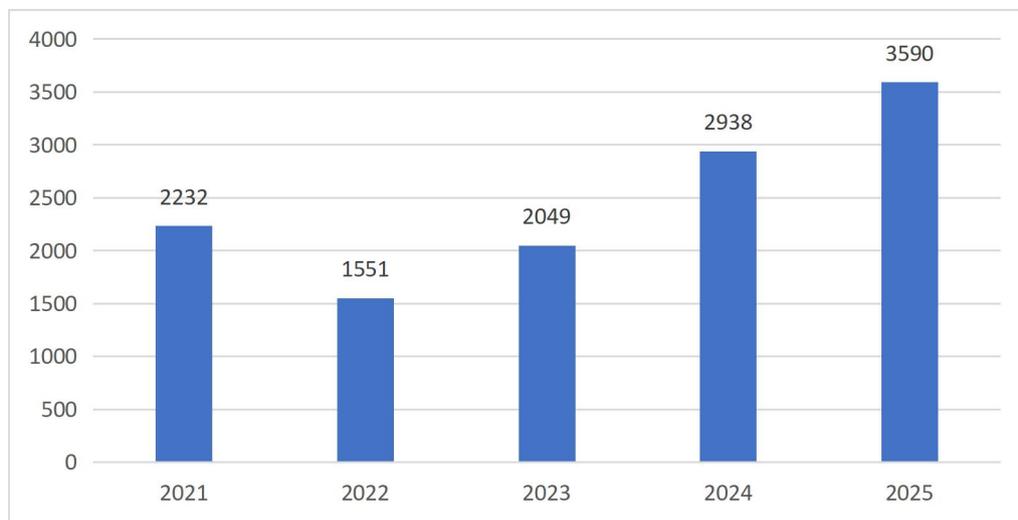


Рис. 2.7. Сплачені податки туристичними підприємствами в період 2021-2025 рр., млн грн.

Примітка: побудовано на основі [15]

На рис. 2.8 наведено динаміку надходжень від кожного виду туристичної діяльності за 2021-2024 рр.

Найбільша частка надходжень до держбюджету за минулий рік -66,5 % сплачена готелями - 1 млрд 954 млн. грн. Ця сума більша майже вдвічі ніж та, яку представники готельної галузі сплатили в бюджет у 2023 році (1 млрд. 304 тис. грн) і більша за ту, яка була сплачена готелями у 2021 році (1 млрд. 289 млн. грн.). Податкові надходження від туристичних операторів у 2024 році в порівнянні з 2023 роком зросли майже вдвічі -304,7 млн. грн. проти 205,8 млн. грн. У 2021 році сума надходжень від представників цього виду діяльності склала 259 млн. Також зафіксовано приріст податків від діяльності туристичних агентств 265,2 млн. грн. торік проти 193,3 млн. грн. у 2023 році. Щоправда, в порівнянні з 2021 роком, коли надходження від діяльності турагентств склали 279,3 млн. грн., маємо невелике падіння у 5%. У 2022 році зросли податкові надходження і від діяльності туристичних баз та дитячих таборів відпочинку. У бюджет від цих засобів розміщення надійшло 201,1 млн. грн. податку проти 145,9 млн. за 2023 рік. У 2021

році цими засобами розміщення було сплачено 328, 2 млн. грн. Приріст сплачених податків від діяльності кемпінгів та стоянок для житлових автофургонів в порівнянні з 2023 роком виріс більш ніж удвічі -4,6 млн. грн проти 2,9 млн. грн. В порівнянні з 2021 роком, податки від діяльності цих засобів розміщення зросли майже на 100% -2,4 млн. грн.

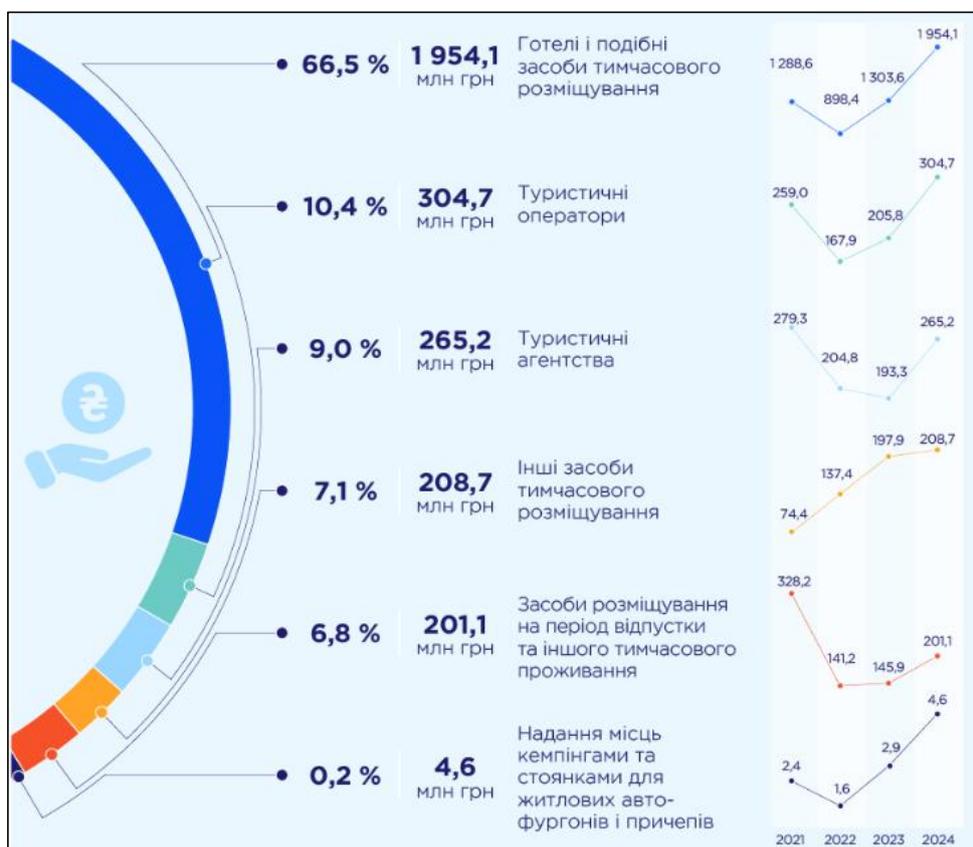


Рис. 2.8. Надходження від кожного виду туристичної діяльності за 2021-2024 рр.

Примітка: побудовано на основі [15]

Також слід відмітити і зростання доходів. У 2023 році загальний чистий дохід туристичного сектору України склав 16,3 млрд грн, що на понад 18% більше, ніж у 2021 році (13,8 млрд грн) у номінальному вираженні. Протягом 2023 року 20 найбільших компаній забезпечили понад третину (майже 36%) загального виторгу сектору [16].

Відчутне зростання спостерігалось в першій половині 2024 року: сектор досяг 5,8 млрд грн, що майже на 29% більше за результат аналогічного періоду 2023 року в номінальному вираженні. Такий приріст може свідчити про

збільшення внутрішнього туристичного потоку, зокрема через ускладнення виїзду за кордон для чоловіків та проблеми з логістикою й транспортним сполученням.

Київ залишився незмінним лідером - за перше півріччя 2024 року вииторг туристичних компаній столиці склав 3,1 млрд грн, що становить майже 54% чистого доходу всіх туристичних компаній України. Київ також є домом для найбільшої кількості туристичних компаній - 817, що складає 38,9% від загальної кількості активних компаній у країні.

Другу позицію займає Львівська область, з доходом 1,1 млрд грн (19,1%) за першу половину 2024 року. У Львівській області зареєстровано 229 компаній, що становить 10,9% від загальної кількості в Україні.

Третє місце займає Івано-Франківська область, де зареєстровано 69 компаній (3,3% від усіх в країні), які згенерували понад 852,2 млн грн - майже 15% від загального доходу сектору. Компанії Закарпатської області забезпечили 208,7 млн грн чистого доходу (3,6%).

До десятки лідерів також увійшли Київська область (146,7 млн грн, 2,5%), Полтавська область (120,4 млн грн, 2%), Одеська область (88,4 млн грн, 1,5%), Дніпропетровська область (63,5 млн грн, 1%), Чернігівська область (19,4 млн грн, 0,9%) та Тернопільська область (17 млн грн, 0,3%) [16].

Мар'яна Олесків, керівниця Державного агентства розвитку туризму України, в своїй промові наголосила, що, незважаючи на численні виклики, туристична галузь демонструє високу стійкість і має потенціал стати вагомим джерелом фінансових надходжень для держави в майбутньому [14]. Водночас сфера туризму й надалі зіштовхується зі значними труднощами.

Пошкоджена інфраструктура, нестабільний попит і кадровий дефіцит сповільнюють процес відновлення. Додатковим чинником, що ускладнює розвиток внутрішнього туризму, є значна кількість українців, які через війну виїхали за кордон і поки не повернулися.

Попри всі перешкоди, ринок туризму демонструє ознаки поступового відновлення, особливо у внутрішньому сегменті, який відіграє важливу роль у підтримці національної економіки. Відчутне погравлення спостерігається у

подорожах до Карпат і на чорноморське узбережжя, що знову набувають популярності серед туристів.

## 2.2. Оцінка інноваційного середовища та його вплив на туристичну галузь України

В контексті висвітлення інноваційних пріоритетів розвитку туристичних підприємств, слід звернути увагу і на Глобальний індекс інновацій (Global Innovation Index -GII), який оцінює національні економіки. У рейтингу 2023 року Україна зайняла 55-те місце серед 132 країн, піднявшись на дві позиції порівняно з 2022 роком (57-ме місце). У 2024 році GII Україна посіла 60-те місце, втративши п'ять позицій порівняно з минулорічним звітом ВОІВ [WIPO] (рис. 2.9, табл. 2.3).

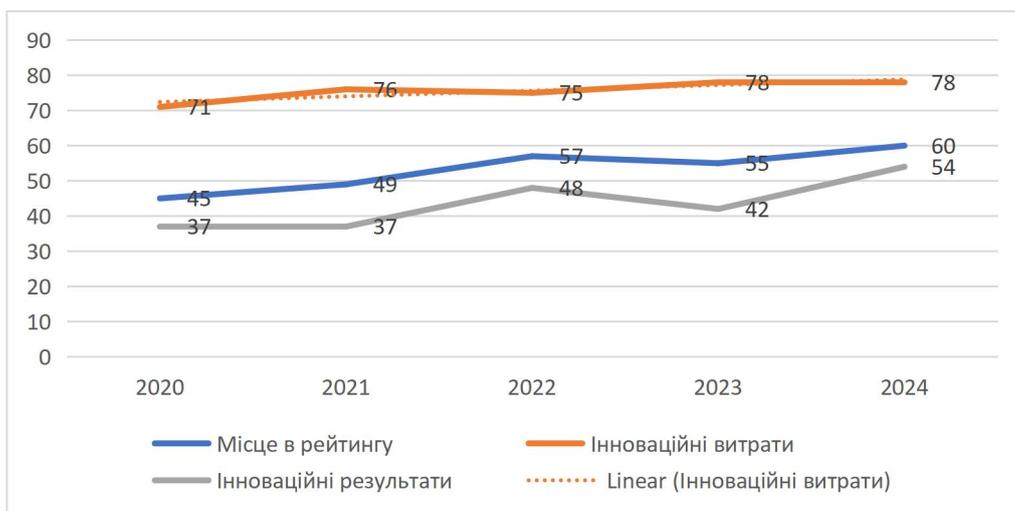


Рис. 2.9. Динаміка місця в рейтингу України, її інноваційних витрат та інноваційних результатів згідно індексу GII за 2020-2024 рр.

Примітка: побудовано на основі [143]

Таблиця 2.3

### Показники рейтингу GII України за 2024 р.

№	Показники	Значення	Ранг
1	1. Інституції	30.8	107
2	1.1 Інституційне середовище	28.8	117
3	1.2 Регуляторне середовище	25.3	106
4	1.3 Бізнес-середовище	38.2	84

5	2. Людський капітал та дослідження	34.3	54
6	2.1 Освіта	58.9	43
7	2.2 Вища освіта	37.2	49
8	2.3 Дослідження та розробки (НД)	7.0	69
9	3. Інфраструктура	35.5	82
10	3.1 Інформаційні та комунікаційні технології (ІКТ)	75.6	56
11	3.2 Загальна інфраструктура	13.8	117
12	3.3 Екологічна стійкість	17.3	81
13	4. Ринкова складність	25.7	85
14	4.1 Кредит	13.8	100
15	4.2 Інвестиції	2.6	103
16	4.3 Торгівля, диверсифікація та масштаб ринку	60.7	50
17	5. Бізнес-складність	31.8	45
18	5.1 Зайняті працівники	45.8	39
19	5.2 Інноваційні зв'язки	23.7	63
20	5.3 Засвоєння знань	25.8	-

Примітка: сформовано на основі [88; 143]

Аналіз показників рейтингу ГПІ України за 2024 рік свідчить про складну ситуацію в інноваційному середовищі країни, що впливає й на туристичну галузь.

У сфері «Інституцій» загальний бал становить 30.8, що відповідає 107-му місцю. Низький рівень інституційної стабільності (28.8 бали, 117 місце) створює перешкоди для інноваційного розвитку туристичних підприємств через відсутність ефективного правового й регуляторного середовища. Нестабільність може відштовхнути потенційних інвесторів, які могли б сприяти модернізації туристичної інфраструктури. Регуляторне середовище також демонструє слабкі результати з 25.3 бали (106 місце), особливо в аспектах якості регулювання й верховенства права. Недостатня прозорість і справедливість у регуляторних процесах заважають розвитку інноваційних туристичних послуг, таких як цифрові платформи для бронювання чи мобільні додатки.

У категорії «Людський капітал та дослідження» Україна має кращі показники з 34.3 бали (54 місце). Високий рівень освіти (58.9 бали, 43 місце) свідчить про значний потенціал у підготовці кадрів для туристичної галузі, таких як менеджери інноваційних проєктів. Водночас слабкий рівень досліджень і розробок (7.0 бали, 69 місце) обмежує можливість створення нових туристичних продуктів. Інфраструктура країни має змішані результати. Високі показники в інформаційних і комунікаційних технологіях (75.6 бали, 56 місце) відкривають можливості для розвитку цифрових туристичних послуг. Однак загальний рівень

інфраструктури залишається критично низьким (13.8 бали, 117 місце), що обмежує доступність туристичних об'єктів і комфортність подорожей.

У категорії «Ринкова складність» загальний показник України складає 25.7 бали (85 місце). Низькі оцінки в секторах кредитування (13.8 бали, 100 місце) та інвестицій (2.6 бали, 103 місце) стримують розвиток туристичних стартапів і малих підприємств, які могли б впроваджувати інновації. Проте високий бал у торгівлі та диверсифікації (60.7 бали, 50 місце) відкриває можливості для міжнародного співробітництва в туристичній сфері, зокрема в розвитку експортно орієнтованих туристичних продуктів.

Попри це, вона залишається четвертою серед країн із рівнем доходу «нижче середнього», що свідчить про її відносно високий потенціал у сфері інноваційного розвитку. Незважаючи на триваючу повномасштабну війну, країна демонструє позитивні тенденції: зокрема, виробництво інноваційної продукції випереджає рівень інвестицій, а інноваційні результати суттєво перевершують показники внеску в інновації. Це підтверджує високе шосте місце України у рейтингу країн, що найбільш ефективно використовують свій економічний потенціал для розвитку інновацій [112].

Крім того, Україна вже протягом десяти років зберігає статус економіки, в якій інноваційний розвиток випереджає загальні темпи економічного зростання. Це проявляється в поступовому покращенні окремих показників: зокрема, у 2024 році за критерієм ринкової складності країна піднялася на 85-те місце порівняно зі 104-м у 2023-му, а складність ведення бізнесу зросла до 45-ї позиції проти 48-ї у минулому році.

Аналогічно позитивну динаміку спостерігаємо й у сфері цифрових технологій, де показник онлайн-творчості зріс з 44-го на 39-те місце. Водночас Україна продовжує утримувати лідерство у субіндексі корисних моделей, посідаючи перше місце, що є свідченням високого рівня технічних розробок. Важливим фактором залишається й значний рівень зайнятості жінок із вищою освітою, за яким країна перебуває на другій позиції у світі, а також суттєві витрати на програмне забезпечення, що забезпечили їй четверте місце в цій категорії.

Попри ці успіхи, війна продовжує негативно впливати на низку показників.

На рис. 2.10 продемонстровано динаміку частки працівників, зайнятих на підприємствах, які належать до високо- та середньо- високотехнологічних секторів переробної промисловості, у загальній кількості зайнятих працівників у промисловості за 2015-2023.

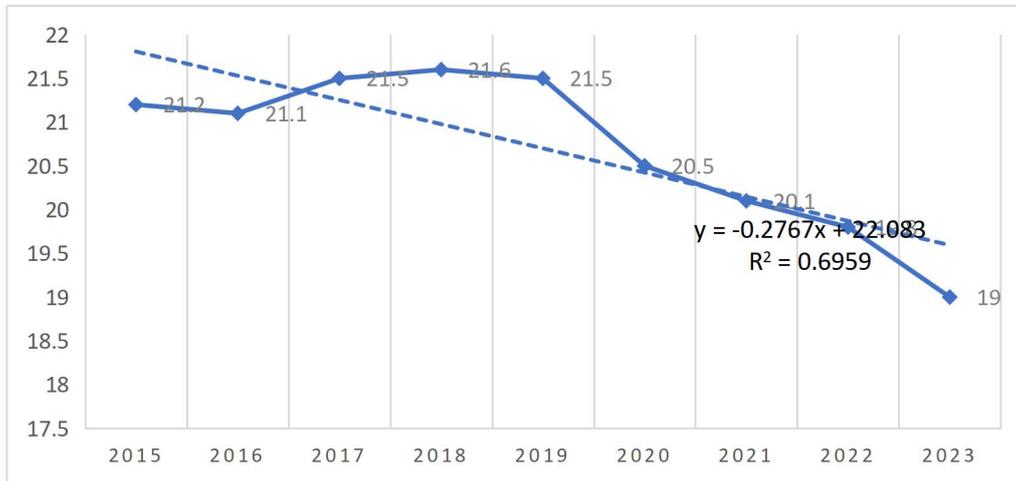


Рис. 2.10. Частка працівників, зайнятих на підприємствах, які належать до високо- та середньо- високотехнологічних секторів переробної промисловості, у загальній кількості зайнятих працівників у промисловості за 2015-2023, %

Примітка - побудовано на основі [50]

У період 2015–2023 років частка працівників, зайнятих у високо- та середньо-високотехнологічних секторах переробної промисловості, знизилася з 21,2% до 19%, демонструючи стабільний спад, особливо після 2019 року, коли показник утримувався на рівні 21,5–21,6%, але у 2020 році впав до 20,5%, у 2021 - до 20,1%, у 2022 - до 19,8%, а у 2023 - до 19%. Рівняння тренду  $y = -0,2767x + 22,083$  показує, що щорічне скорочення становить у середньому 0,28%, а високий коефіцієнт детермінації  $R^2 = 0,6959$  вказує, що 69,6% змін пояснюються часом, підтверджуючи системний характер деградації технологічного сектору. Така динаміка свідчить перш за все, про деіндустріалізацію, втрату кваліфікованих кадрів, зміщення промисловості в бік менш технологічних виробництв та негативний вплив війни, що ставлять під загрозу довгострокову конкурентоспроможність країни.

Отже, складні умови, викликані війною, збереження інноваційного потенціалу України має безпосередній вплив і на туристичні підприємства країни. Інноваційні рішення, зокрема цифрові технології, онлайн-сервіси та автоматизація бізнес-процесів, допомагають туристичному сектору адаптуватися до нових викликів.

Зростання показника онлайн-творчості свідчить про активний розвиток цифрових платформ, які стають ключовими для просування туристичних послуг та залучення клієнтів. Водночас високий рівень технічних розробок і програмного забезпечення сприяє впровадженню нових рішень у сфері бронювання, навігації та персоналізованих туристичних пропозицій, що дозволяє галузі зберігати конкурентоспроможність навіть в умовах економічної нестабільності [25; 44].

Індекс конкурентоспроможності подорожей і туризму (далі - ТТСІ) є важливим інструментом оцінки стану та перспектив розвитку підприємств туристичної галузі в різних країнах світу. Він враховує широкий спектр показників, включаючи бізнес-середовище, безпеку, інфраструктуру, рівень технологічної готовності, людський капітал і рівень інновацій у туристичному секторі. Для дослідження інноваційної активності туристичних підприємств цей індекс є особливо цінним, оскільки дає змогу оцінити, як технологічні та управлінські інновації впливають на конкурентоспроможність туристичного бізнесу [58]. ТТСІ також надає можливість порівняти позиції України з іншими країнами та визначити ключові напрями для підвищення ефективності інноваційних стратегій у сфері туризму.

Звіт із ТТСІ публікується раз на два роки Всесвітнім економічним форумом і надає оцінку конкурентоспроможності подорожей і туризму 140 економік. ТТСІ вимірює «набір факторів і політики, які забезпечують сталий розвиток сектору подорожей і туризму, що, у свою чергу, сприяє розвитку і конкурентоспроможності країни» [58].

Результати ТТСІ за 2024 рік показують, що, хоча сектор відновлюється після пандемії COVID-19, умови для його функціонування залишаються складними. Між виданнями 2019 та 2024 років 71 з 119 економік, що оцінюються у ТТСІ,

покращили свої показники порівняно з 2019 роком, але середній бал індексу лише на 0,7% перевищує рівень до пандемії, і лише 19 економік покращили свої результати на 3,0% або більше. Повільний розвиток ТТСІ частково пояснюється різноспрямованими тенденціями у складових показниках. Зростання балів за відкритість до туризму та природні й культурні ресурси між 2019 і 2024 роками, а також розвиток авіаційної інфраструктури (+6,6% з 2021 по 2024 рік) свідчать про відновлення глобального попиту на подорожі та туризм.

Щодо рейтингових результатів, найбільш розвинені, високодохідні економіки у сфері туризму та подорожей у Європі та Євразії (Європа) і меншою мірою в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні займають більшість провідних позицій у рейтингу ТТСІ 2024 року. Серед 30 найкращих країн 19 належать до Європи, 7 -до Азіатсько-Тихоокеанського регіону, 3 -до Америк, і одна -до регіону Близького Сходу та Північної Африки (ОАЕ).

На жаль, станом на 2024 рік Україна більше не бере участі в цьому рейтингу. Останні доступні дані щодо позиції країни в цьому індексі датуються 2019 роком, після чого оновлені показники для України не публікувалися. Тому для нашого аналізу будемо використовувати дані 2019 року, оскільки вони є останніми офіційно доступними (Додаток Д).

Як видно з Додатку Д Європа стабільно утримує позицію провідного регіону у ТТСІ, перевершуючи світовий середній показник за більшістю індикаторів, при цьому 34 з оцінених економік регіону мають результати вище середнього рівня індексу. Як один із найбільш економічно розвинених регіонів світу, Європа забезпечує найкращі умови для розвитку сектору подорожей і туризму (Т&Т), зокрема сприятливе бізнес-середовище, безпеку та санітарно-гігієнічні умови, якісні людські ресурси та ринки праці, а також розвинену ІКТ-інфраструктуру. Подорожі до провідних некурортних та культурних туристичних напрямків регіону сприяють висококласна транспортна та туристична інфраструктура, а також високий рівень економічної інтеграції та відкритості у сфері Т&Т. Ці переваги особливо значущі у більш розвинених субрегіонах

Західної, Південної та Північної Європи, що створює міцний фундамент для стабільного високоякісного розвитку Т&Т.

Завдяки цим перевагам Європа до кінця 2023 року майже повністю відновилася після пандемії COVID-19. Водночас зрілість економіки Т&Т регіону та наслідки пандемії призвели до того, що середній бал ТТСІ регіону зріс лише на 0,4% з 2019 року. Відновлення подорожей сприяло найбільшому середньому регіональному зростанню в категорії «Авіаційна інфраструктура» (+10,4%) між випусками індексу 2021 та 2024 років, однак середні бали за цим показником, а також за категорією «Туристична інфраструктура» залишаються нижчими за рівень 2019 року. Пропускна спроможність авіамаршрутів, капіталовкладення у Т&Т та продуктивність праці у секторі досі не відновилися до допандемічних максимумів, тоді як кількість готельних номерів дещо зросла порівняно з періодом до пандемії, хоча пропозиція короткострокової оренди ще не повернулася до попереднього рівня. Поєднання зростання попиту та загальної інфляції сприяло регіональному зниженню цінової конкурентоспроможності (-6,6% у 2021-2024 роках).

Попри ці виклики, з 2019 року менш розвинені економіки Т&Т на Балканах, у Східній Європі та Євразії стали більш конкурентоспроможними, покращивши показники в таких сферах, як ІКТ та наземна інфраструктура, відкритість візового режиму, розвиток природних та культурних ресурсів. Водночас низка викликів становить загрозу для подальшого розвитку сектору Т&Т у Європі та Євразії. Хоча регіон залишається одним із найбезпечніших у світі, розширення військового конфлікту в Україні є серйозним ризиком, як і зростання інфляції. Низькі показники за критерієм «Стійкість попиту Т&Т» вказують на те, що перенасиченість, високий рівень сезонності та короткі терміни перебування збільшують навантаження на багато туристичних напрямків, що часто викликає негативну реакцію місцевого населення. Середній показник «Соціально-економічний вплив Т&Т» також далекий від ідеального, що свідчить про необхідність покращення конкурентоспроможності заробітної плати у секторі та більш рівномірного розподілу економічних вигід серед громад.

Багато європейських туристичних компаній продовжують зіштовхуватися з нестачею робочої сили, що частково пояснюється порівняно низькими зарплатами у секторі порівняно з іншими галузями економіки, особливо на тлі зростаючої конкуренції за кваліфіковані кадри. У поєднанні зі зниженням продуктивності праці та капіталовкладень у Т&Т, спричинених пандемією, це обмежує здатність сектору стимулювати ширше економічне зростання та зайнятність. З іншого боку, багато європейських країн є світовими лідерами у сфері екологічної стійкості та збереження природи, що сприяє зростанню середнього балу за категорією «Природні ресурси» (+7,8% у 2019-2024 роках) та підсилює конкурентоспроможність природних туристичних об'єктів регіону.

Серед європейських країн найвищий рейтинг у ТТСІ має Іспанія (2-е місце), а також Франція (4-е), Німеччина (6-е), Велика Британія (7-е), Італія (9-е) та Швейцарія (10-е), які входять до топ-10 індексу. Іспанія також є лідером у Південній Європі, Франція - у Західній, Данія (17-е) - у Північній, Польща (27-е) - на Балканах і в Східній Європі, а Грузія (45-е) - у Євразії. Хоча більшість країн із високим рівнем доходів зазнали незначних змін у своїх балах ТТДІ, найбільше покращення як у рейтингу, так і за середнім балом продемонстрував Узбекистан (+7,8%, з 94-го на 78-е місце). У 2022 році Німеччина залишалася найбільшою економікою Т&Т у регіоні та третьою у світі, тоді як Хорватія (46-е місце) була найбільш залежною від Т&Т економікою у Європі.

Далі доцільно провести кореляційний аналіз - оцінити взаємозв'язки між різними факторами, що впливають на розвиток туристичної галузі та бізнес-середовища. Також це дасть змогу визначити, які змінні найбільше впливають одна на одну та які фактори є ключовими для стимулювання туризму й економічного зростання та с проектувати на подальший розвиток туристичних підприємств України.

Для цього доцільно використати матрицю кореляційних зв'язків (табл. 2.4). Для оцінки зв'язку між змінними застосовано коефіцієнт Пірсона, який дає змогу виміряти силу і напрямок лінійного взаємозв'язку між парами показників.

Отримані значення знаходяться в діапазоні від -1 (сильний зворотний зв'язок) до +1 (сильний прямий зв'язок).

Кореляційний аналіз дає змогу виявити глибинні взаємозв'язки між соціально-економічними та інфраструктурними факторами, що визначають рівень інноваційності й конкурентоспроможності туристичної сфери. Виявлено, що бізнес-середовище (BE) має тісний зв'язок із розвитком людських ресурсів (HRLM, 0.9294) та рівнем цифровізації (ICTD, 0.8834), що вказує на те, що високий рівень кваліфікації працівників і активне впровадження цифрових технологій сприяють створенню сприятливого підприємницького клімату. Водночас спостерігається негативна кореляція між ціною конкурентоспроможністю (PC) та рівнем цифровізації (-0.7800), що свідчить про те, що країни або регіони, які роблять ставку на технологічні інновації, менше покладаються на цінову конкуренцію, натомість формують додану вартість через якість послуг та унікальні пропозиції.

Важливим аспектом є вплив інфраструктури на розвиток цифровізації та екологічної стійкості. Наприклад, високий рівень розвитку транспортної інфраструктури, зокрема наземної та портової (GPI, 0.7750), корелює із рівнем цифровізації, що свідчить про необхідність комплексного підходу до модернізації як фізичних, так і цифрових мереж. Крім того, позитивна кореляція між екологічною стійкістю (ES, 0.7861) та рівнем цифровізації вказує на те, що використання цифрових технологій сприяє зменшенню негативного впливу туризму на довкілля, наприклад, через оптимізацію логістики, зниження споживання ресурсів та впровадження «зелених» технологій.

Цікавою є також роль культурних та природних ресурсів у формуванні туристичної привабливості. Некурортні ресурси (NTR) мають сильну кореляцію з культурними ресурсами (CR, 0.7641), що може свідчити про те, що туристичні продукти, засновані на історичній та культурній спадщині, найчастіше формуються в місцях, які не є класичними курортами.

Таблиця 2.4

## Матриця кореляційних зв'язків індикаторів туристичного розвитку

	<i>BE</i>	<i>SEC</i>	<i>HC</i>	<i>HRLM</i>	<i>ICTD</i>	<i>TTP</i>	<i>TTO</i>	<i>PC</i>	<i>AI</i>	<i>GPI</i>	<i>TI</i>	<i>NR</i>	<i>CR</i>	<i>NTR</i>	<i>ES</i>	<i>SEI</i>	<i>DST</i>
BE	1																
SEC	0,5030	1,0000															
HC	0,3969	0,1223	1,0000														
HRLM	0,9294	0,5353	0,3602	1,0000													
ICTD	0,8834	0,5132	0,4904	0,8521	1,0000												
TTP	0,2245	-0,0255	0,2783	0,1700	0,3136	1,0000											
TTO	0,6088	0,3485	0,3668	0,4558	0,6670	0,2416	1,0000										
PC	-0,7445	-0,4437	-0,2819	-0,6707	-0,7800	-0,2820	-0,6747	1,0000									
AI	0,4975	-0,0529	0,2070	0,3812	0,5467	0,3870	0,5698	-0,6952	1,0000								
GPI	0,7871	0,3147	0,3873	0,6625	0,7750	0,2721	0,6383	-0,6059	0,5292	1,0000							
TI	0,3595	0,1919	0,2349	0,2776	0,4555	0,4562	0,5108	-0,6290	0,5210	0,2308	1,0000						
NR	0,1548	-0,1459	0,0906	0,1107	0,2706	0,3347	0,3027	-0,3840	0,6502	0,2828	0,3805	1,0000					
CR	0,1431	-0,3365	0,1368	0,0284	0,2144	0,3178	0,3370	-0,2706	0,6947	0,3847	0,1993	0,8226	1,0000				
NTR	0,5707	-0,0644	0,2061	0,4346	0,5660	0,2220	0,5501	-0,5826	0,8448	0,6636	0,2726	0,6602	0,7641	1,0000			
ES	0,7598	0,3774	0,4585	0,6778	0,7861	0,3175	0,7122	-0,6767	0,3773	0,7139	0,4283	0,3131	0,2390	0,5409	1,0000		
SEI	-0,2098	-0,0148	-0,2135	-0,1267	-0,1569	-0,2987	-0,2951	0,2150	-0,0965	-0,3980	0,0149	-0,0390	0,1769	-0,1740	-0,3093	1,0000	
DST	-0,0863	-0,3220	-0,2050	-0,0443	-0,2981	-0,2575	-0,3685	0,2560	0,0952	-0,0993	0,2772	-0,1309	0,0882	0,0610	-0,5065	0,0832	1,0000

Примітка: розрахунки автора

Це відкриває нові можливості для диверсифікації туристичних потоків та розвитку нішевого туризму, що є ключовим елементом стійкого розвитку галузі. Водночас стійкість попиту (DST) демонструє мінімальні кореляції з іншими факторами, що вказує на його незалежність від традиційних економічних та інфраструктурних показників, можливо через вплив глобальних трендів, поведінкових змін споживачів або нестабільних макроекономічних умов.

У результаті кореляційного аналізу біло виявлено:

- розвиток інформаційних технологій, транспортної інфраструктури та відкритість для туристів є ключовими драйверами росту туризму.
- стійкий розвиток та екологічні ініціативи позитивно впливають на туристичний сектор, роблячи його більш привабливим.
- низькі ціни не завжди означають конкурентоспроможність. Дорожчі країни з якісною інфраструктурою мають більшу привабливість.
- соціально-економічний вплив туризму потребує додаткового аналізу, оскільки він може мати як позитивні, так і негативні наслідки.
- нестабільний попит на туризм може бути викликаний технологічними змінами та екологічними факторами, що потребує продуманої політики управління.

З урахуванням всієї вищенаведеної інформації доцільно скласти таблицю 2.5, яка відобразить фактичні та прогнозовані зміни показників індексу ТТСІ України в період 2019–2024 років з урахуванням війни.

Таблиця 2.5

Фактичні і прогнозовані зміни показників індексу ТТСІ України в період 2019–2024 років з урахуванням війни

№	Показник	Фактична зміна показників в 2019–2024, % <sup>1</sup>	Фактичний результат України за 2019 р. <sup>2</sup>	Прогнозований результат України на 2024 р. без урахування війни <sup>3</sup>	Прогнозований результат України на 2024 рр. з урахуванням війни <sup>4</sup>	Прогнозований результат України на 2027-2028 рр. в період післявоєнного відновлення
1	Культурні	7,8%	1,9	2,05	2,26 (+10%)	2,49

	ресурси					
2	Готовність до ІКТ	7,6%	4,5	4,84	5,32 (+10%)	5,85
3	Природні ресурси	4,0%	2,2	2,29	2,06 (-10%)	2,07
4	Бізнес-середовище	3,0%	4,1	4,22	2,95 (-30%)	3,14
5	Ринок праці та людські ресурси	2,2%	4,8	4,91	4,91 (не змінюється)	5,41
6	Відкритість до Т&Т	2,2%	3,7	3,78	2,65 (-30%)	2,82
7	Інфраструктура портів і наземного транспорту	2,1%	3,1	3,17	3,17 (не змінюється)	3,17
8	Безпека	2,0%	4,8	4,90	2,45 (-50%)	3,06
9	Охорона здоров'я	2,0%	6,5	6,63	5,97 (-10%)	6,0
10	Стійкість навколишнього середовища	2,8	3,9	4,01	2,81 (-30%)	2,99
11	Інфраструктура авіаперевезень	-3,1%	2,7	2,62	1,31 (-50%)	1,64
12	Пріоритизація Т&Т	-4,8%	4,3	4,09	4,09 (не змінюється)	
13	Цінова конкурентоспроможність	-6,8%	5,9	5,50	3,85 (-30%)	4,10
14	Інфраструктура туристичних послуг	-7,9%	4,3	3,96	1,98 (-50%)	2,44

Примітка: <sup>1</sup> фактична зміна показників 2019–2024 -дані, надані у звіті WEF. Travel & Tourism2024; <sup>2</sup> -дані, надані у звіті WEF. Travel & Tourism20219;<sup>3</sup> -розрахунки автора на основі даних звітів; <sup>4</sup> -запропонований погляд автора на основі методу пропорційного коригування. Методологія коригування: показники, що мають сильне падіння (-50%), зменшуються вдвічі, показники, що мають помірне падіння (-30%), зменшуються на третину, показники, що мають мінімальне падіння (-10%), зменшуються на 10%, показники, що мають зростання (+10%), збільшуються на 10%, показники, які не підпадають під зміну, залишаються без коригування. У прогнозі 2027–2028 рр. прийнято припущення часткового післявоєнного відновлення: показники повертають приблизно половину втрати, зафіксованої у 2024 р. У прогнозі застосовано не темпи зростання, а темпи відновлення: показники збільшуються не на відсоток від поточного значення, а на частку втрати відносно умовного рівня без воєнного впливу. Відповідно для груп зі зниженням –50%, –30% та –10% використовувалися коефіцієнти зближення 0,25; 0,15 та 0,05

Метод пропорційного коригування базується на оцінці рівня впливу війни на різні сфери, що визначається через аналіз основних факторів: фізичних руйнувань, безпекових ризиків, економічної нестабільності та адаптаційних можливостей окремих секторів.

1. Сильне падіння (-50%) (безпека, інфраструктура туризму, авіаперевезення). Ці сфери зазнали найглибшого впливу через руйнування інфраструктури внаслідок бойових дій, масовий відтік туристів через високі ризики безпеки, значне скорочення міжнародного авіасполучення через закриття повітряного простору. Врахуємо, що ці показники погіршуються вдвічі, оскільки Україна в умовах війни втратила можливість забезпечувати туристам безпеку та стабільну транспортну логістику. У прогнозі на 2027–2028 рр. припускалося, що буде відновлено близько 25% цього розриву, оскільки безпека, туристична та авіаційна інфраструктура залежать від тривалості стабілізації ризиків, темпів відбудови, доступності фінансування і швидкості відновлення міжнародної мобільності. У результаті значення індикатора «Безпека» підвищувалося до 3,06, «Інфраструктура авіаперевезень» - до 1,64, «Інфраструктура туристичних послуг» - до 2,44, що відображало фазу раннього відновлення без досягнення потенційної траєкторії без війни.

2. Помірне падіння (-30%) (бізнес-середовище, відкритість до туризму, цінова конкурентоспроможність, стійкість навколишнього середовища). Бізнес-середовище зазнало негативного впливу через руйнування підприємств, втрату ринків, нестачу інвестицій. Відкритість до туризму зменшилася через закриття повітряного простору й обмежений доступ до країни. Цінова конкурентоспроможність частково втратила свою силу через інфляцію та зростання витрат на ведення бізнесу. Війна призвела до значних екологічних проблем: руйнування інфраструктури (викиди токсичних речовин у повітря, ґрунт і воду), вибухи та пожежі (підвищений рівень забруднення), військові дії в природоохоронних зонах (руйнування екосистем), економічна криза - менше ресурсів на екологічні ініціативи. У прогнозі на 2027–2028 рр. припускалося, що показники цієї групи відновлюватимуться швидше, ніж інфраструктурно-безпекові, однак повільніше, ніж ті, що зазнали мінімальних змін, оскільки їх динаміка залежить насамперед від економічної стабілізації, повернення інвестиційної активності і поступового відновлення міжнародних зв'язків. Виходячи з цього, очікувалося відновлення близько 15% втрати, зафіксованої у

2024 р., що відповідає частковому зближенню з умовним рівнем розвитку без воєнного впливу. У результаті значення індикатора «Бізнес-середовище» підвищувалося до 3,14, «Відкритість до Т&Т» - до 2,82, «Цінова конкурентоспроможність» - до 4,10, «Стійкість навколишнього середовища» - до 2,99, що відображає фазу поступової економічної адаптації і раннього інституційного відновлення без досягнення потенційної траєкторії функціонування туристичної системи.

3. Мінімальне падіння (-10%) (охорона здоров'я, природні ресурси). Охорона здоров'я залишається відносно стабільною, але ресурси системи були переорієнтовані на військові потреби, що призвело до незначного погіршення туристичної привабливості. Природні ресурси не зазнали значних фізичних руйнувань, але доступ до них ускладнений через бойові дії. Зменшення на 10% відображає скорочення можливостей використання цих ресурсів без їхньої фізичної втрати. У прогностному періоді 2027–2028 рр. передбачалося поступове повернення показників цієї групи до потенційного рівня функціонування, оскільки їх погіршення було зумовлене переважно обмеженням використання, а не фізичним руйнуванням. Виходячи з припущення часткового післякризового відновлення, показники повертали приблизно половину втрати, зафіксованої у 2024 р., що відповідало 5% зближенню з умовним рівнем без воєнного впливу. Прогноз визначався як частка від різниці між значеннями з урахуванням і без урахування війни, а не як просте зростання показника. У результаті індикатор «Охорона здоров'я» підвищився до 6,00, а «Природні ресурси» - до 2,07.

4. Зростання (+10%) (готовність до ІКТ, культурні ресурси). Україна активно розвиває цифрову економіку та ІТ-сектор, що посилює її позиції у сфері ІКТ. Культурні ресурси отримали додатковий поштовх до розвитку через міжнародну увагу, культурну дипломатію та зростання інтересу до України у світі. Зростання на 10% базується на позитивних тенденціях, що компенсують загальний негативний вплив війни.

Таким чином, коригувальні коефіцієнти ґрунтуються на фактичних змінах економічного, соціального та інфраструктурного середовища, що дозволяє отримати обґрунтований прогноз розвитку сфери туризму в Україні.

На рис. 2.11 зображено порівняльна діаграма, яка відображає субіндекси України в трьох варіантах - фактичний результат України за 2019 р., прогнозований результат України за 2024 р. без урахування війни, прогнозований результат України за 2024 р. з урахуванням війни і прогнозний варіант післявоєнного відновлення на 2027-2028 рр.



Рис. 2.11 - Субіндекси України за 2019 рік та з прогнозними індексами на 2024 р. ( з урахуванням війни та без урахування війни) і прогнозний варіант післявоєнного відновлення на 2027-2028 рр.

Примітка: побудовано на основі табл.2.6

Як видно з графіку на рис. 2.11 війна суттєво вплинула на ключові показники України у 2024 році, спричинивши значне зниження рівня безпеки,

бізнес-середовища, відкритості до туризму, транспортної інфраструктури та екологічної стійкості, що зумовлено бойовими діями, руйнуванням об'єктів критичної інфраструктури та економічною нестабільністю. Найбільше постраждали сфери авіаперевезень, туристичних послуг і безпеки, де показники впали більш ніж на 30-50%, тоді як цінова конкурентоспроможність країни також знизилася через зростання витрат і економічних ризиків. Водночас, попри складні умови, спостерігається позитивна динаміка в розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та культурних ресурсів, що пояснюється активним впровадженням цифрових технологій і зростанням міжнародної уваги до української культури. Інші сфери, такі як ринок праці, інфраструктура портів і наземного транспорту, продемонстрували відносну стабільність, що свідчить про певну адаптацію країни до умов війни. Загалом, збереження високого потенціалу в цифровій сфері та культурному розвитку є важливими факторами, що можуть стати основою для відновлення економіки та в майбутньому.

### **2.3. Діагностика інноваційного потенціалу бізнес-процесів підприємств туристичної галузі**

Для проведення емпіричного дослідження було сформовано стратифіковану вибірку з п'ятдесяти малих підприємств туристичної галузі України. Вибірка включала три основні категорії бізнесу: готельний бізнес (дев'ятнадцять підприємств), туроператори (тринадцять підприємств), які включають підприємства, що організують внутрішні та виїзні тури, а також спеціалізовані програми, такі як волонтерський туризм чи екскурсії у відносно безпечні регіони, а також турагентства (вісімнадцять підприємств), які працюють переважно у сфері продажу турів і надання консультаційних послуг, що дає змогу оцінити їхню здатність до адаптації через нові маркетингові інструменти і різноманітні цифрові платформи. Такий розподіл дав змогу оцінити вплив цифровізації та інноваційних

стратегій у різних сегментах туристичного ринку. Основним критерієм включення до вибірки було ведення активної діяльності у 2022–2024 роках, що дало змогу простежити, як підприємства адаптувалися до кризових умов і змінювали свої бізнес-моделі.

З метою забезпечення регіональної репрезентативності, підприємства було відібрано з різних частин України. Зокрема, у вибірку включено 15 підприємств із західного регіону (Львівська, Закарпатська, Івано-Франківська області), 15 підприємств із центрального регіону (Київ, Вінниця, Черкаси, Полтава), 10 підприємств із південного регіону (Одеська, Херсонська, Миколаївська області) та 10 підприємств зі східного регіону (Харківська, Дніпропетровська області). Такий підхід дав змогу оцінити відмінності у впливі воєнних подій на туристичний сектор залежно від регіональної специфіки, а також дослідити різні адаптаційні стратегії, які використовують підприємства в складних умовах нестабільності.

Збір даних здійснювався методом анкетування, що дало змогу оцінити рівень цифровізації, впровадження інновацій і загальну конкурентоспроможність підприємств (Додаток Е).

Анкета для дослідження 50 туристичних підприємств містила кілька ключових блоків питань, спрямованих на оцінку рівня цифровізації, впровадження інновацій та адаптації бізнесу до умов війни.

1. Використання цифрових технологій - підприємства відзначали, які саме технології вони застосовують у своїй діяльності (CRM-системи, онлайн-бронювання, чат-боти, AI-аналіз клієнтської поведінки, автоматизоване управління персоналом, хмарні технології тощо).

2. Рівень цифровізації бізнесу - респонденти оцінювали цифрову зрілість своєї компанії за шкалою від 1 до 10, де 1 означає мінімальне використання технологій, а 10 - повну автоматизацію та застосування передових цифрових рішень.

3. Вплив війни на ефективність бізнесу - визначалося, чи зменшилися доходи, чи вдалося адаптуватися до нових умов, чи довелося змінювати бізнес-

модель (наприклад, перехід на внутрішній туризм), або ж підприємство вимушено призупинило діяльність.

4. Роль цифрових інструментів у компенсації втрат - оцінювалася ефективність цифрових технологій у зменшенні фінансових втрат через війну за п'ятибальною шкалою (від «зовсім не допомогли» до «повністю компенсували втрати»).

5. Впровадження інновацій - визначалося, які нововведення запроваджувалися під час війни: нові туристичні продукти (екскурсії в безпечні регіони, волонтерські тури), digital-маркетинг (таргетована реклама, SEO, SMM), нові партнерські програми з благодійними фондами та міжнародними організаціями або, навпаки, вимушене скорочення інновацій.

6. Обсяг інвестицій у цифровізацію та інновації - підприємства оцінювали рівень вкладень у цифрові рішення за останні три роки (від «незначних» до «дуже значних»).

7. Конкурентоспроможність - респонденти оцінювали свою конкурентну позицію за шкалою від 1 до 10, як до, так і після впровадження інновацій.

8. Розширення клієнтської бази завдяки інноваціям - підприємства оцінювали, наскільки нововведення допомогли залучити нових клієнтів (від «зовсім не сприяло» до «значно сприяло»).

9. Виділення серед конкурентів - аналізувалося, чи допомогли запроваджені інновації покращити конкурентні позиції компанії (від «не виділили» до «значно виділили»).

Таким чином, отримані дані дали змогу провести кількісний аналіз залежності між рівнем цифровізації, інвестиціями в інновації та ефективністю бізнес-процесів, що стало основою для подальших розрахунків кореляції та регресійного аналізу.

Враховано рекомендації, описані в Інструкції Європейської Комісії щодо етики та захисту даних (2021), згідно з якими було надано чітке запевнення респондентам, що надані ними дані будуть використані виключно в межах цього дослідження і не будуть поширені або використані в інших контекстах. Кожний

учасник був проінформований про те, що його особисті дані не будуть передані третім сторонам, а результати опитувань і збору даних будуть використовуватися тільки для написання цього рукопису, що забезпечує високий рівень конфіденційності й відповідність етичним стандартам

Результати анкетування наведено в додатках В-Г.

Обрані гіпотези відображають певні ризики й можливості, з якими зіштовхуються малі туристичні підприємства України в умовах війни (рис.2.12).

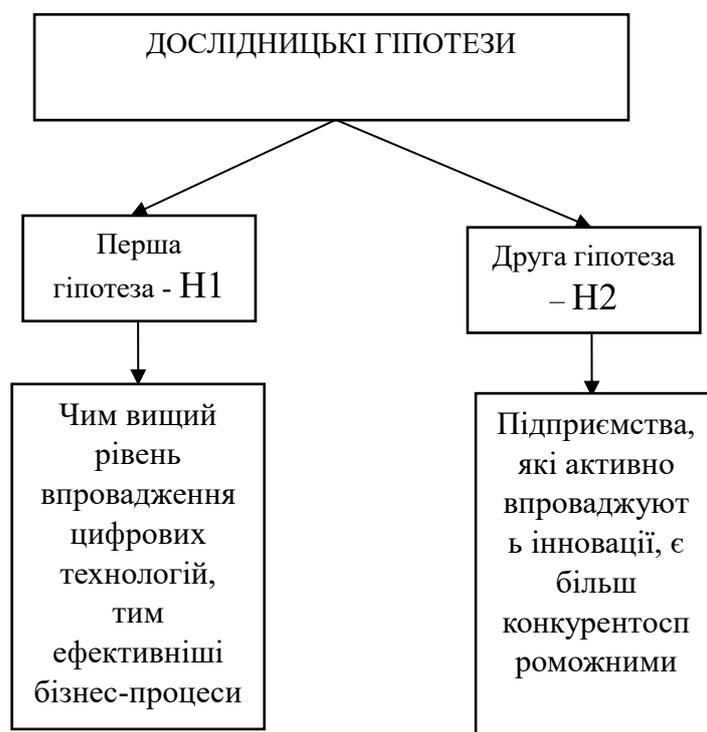


Рис. 2.12. Висунуті дослідницькі гіпотези щодо інноваційної діяльності туристичних підприємств України

Примітка -Власна розробка автора

Перша гіпотеза (Н1) - чим вищий рівень впровадження цифрових технологій, тим ефективніші бізнес-процеси - базується на тому, що автоматизація операцій, використання CRM-систем, онлайн-бронювання та digital-маркетинг можуть суттєво покращити управління бізнесом навіть у кризових умовах. Друга гіпотеза (Н2) - підприємства, що активно впроваджують інновації, є більш конкурентоспроможними -обрана, оскільки в кризових умовах успішні підприємства змушені розробляти нові продукти, такі як безпечні тури, екскурсії

для внутрішніх переселенців або партнерські програми з міжнародними організаціями.

Використання сучасних маркетингових стратегій, таргетованої реклами і автоматизованих бізнес-процесів може забезпечити підприємствам кращу адаптацію до нових умов та сприяти їхньому зростанню.

Оскільки війна суттєво скоротила потоки туристів і доходи галузі, важливо визначити, чи зберігається пряма залежність між рівнем прибутку та інвестиціями в інновації, чи ж підприємства змушені обирати інші пріоритети, такі як оптимізація витрат і виживання. Дослідження цих гіпотез дає змогу виявити ефективні стратегії відновлення й розвитку туристичного бізнесу в Україні.

На рис. 2.13 представлено зміни в ефективності бізнесу малих підприємств туристичної галузі у 2022–2024 роках.

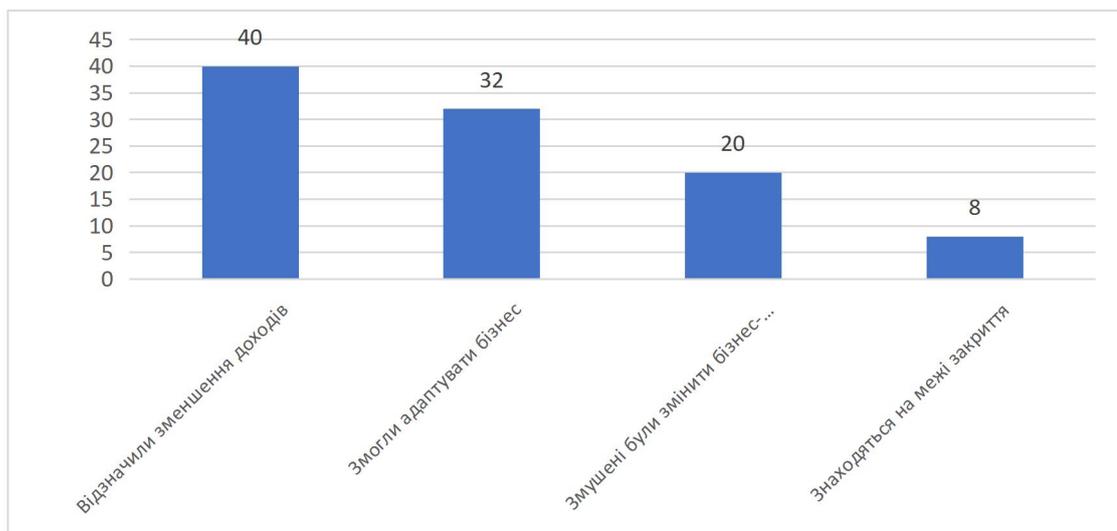


Рис. 2.13. Зміни в ефективності бізнесу малих підприємств туристичної галузі у 2022–2024 роках (згідно проведеного дослідження для 50 туристичних підприємств України), %

Примітка: побудовано на основі результатів опитування в Додатку В

Згідно з наведеними даними, найбільше підприємств (40%) відзначили зменшення доходів, що свідчить про загальні фінансові труднощі в туристичній галузі. Водночас 32% підприємств змогли адаптувати свої бізнеси до нових умов, що свідчить про певну гнучкість і здатність реагувати на кризу. При цьому 20% підприємств змінили бізнес-моделі, що відображає потребу в структурних змінах

для виживання в умовах нестабільності. Однак 8% підприємств опинилися на межі закриття, що вказує на серйозні проблеми з підтримкою життєздатності в умовах турбулентності.

Наведені дані демонструють складність ситуації для малого бізнесу в туристичній галузі та необхідність додаткових стратегій підтримки та інновацій для їхньої стабільності.

У Додатку Ж систематизовано основні переваги й потенційні ризики використання цифрових технологій в діяльності малих туристичних підприємств.

Отже, використання цифрових технологій дає змогу малим туристичним підприємствам значно покращити ефективність своїх операцій, зменшити витрати та підвищити рівень сервісу для клієнтів. Технології, такі як штучний інтелект, хмарні платформи та CRM-системи, допомагають автоматизувати рутинні процеси, а блокчейн забезпечує високий рівень безпеки та прозорості у фінансових операціях. Водночас, впровадження таких технологій може бути складним і потребувати значних фінансових і людських ресурсів, а також потребує уважного підходу до забезпечення безпеки даних і адаптації до специфічних потреб бізнесу. На рис. 2.14 наведено використання цифрових інструментів (згідно проведеного дослідження для 50 туристичних підприємств України).



Рис. 2.14. Використання цифрових інструментів (згідно проведеного дослідження для 50 туристичних підприємств України), %

Примітка: побудовано на основі результатів опитування в Додатку В

Аналізуючи графік на рис. 2.14, можна зробити висновок, що штучний інтелект є найпоширенішою технологією, інтегрованою майже в усі підприємства, що свідчить про його важливу роль у цифровізації бізнесу. Високий рівень впровадження хмарних технологій (76%) вказує на важливість віддаленого доступу до даних і оптимізації ресурсів, тоді як CRM-системи та ERP-рішення використовуються рідше (48% і 24% відповідно), що може свідчити про нерівномірний рівень автоматизації управлінських процесів. Водночас, популярність чат-ботів (42%) свідчить про активне використання цифрових інструментів для взаємодії з клієнтами.

На рис. 2.15 наведено результати впровадження та використання інновацій (згідно проведеного дослідження для 50 туристичних підприємств України).

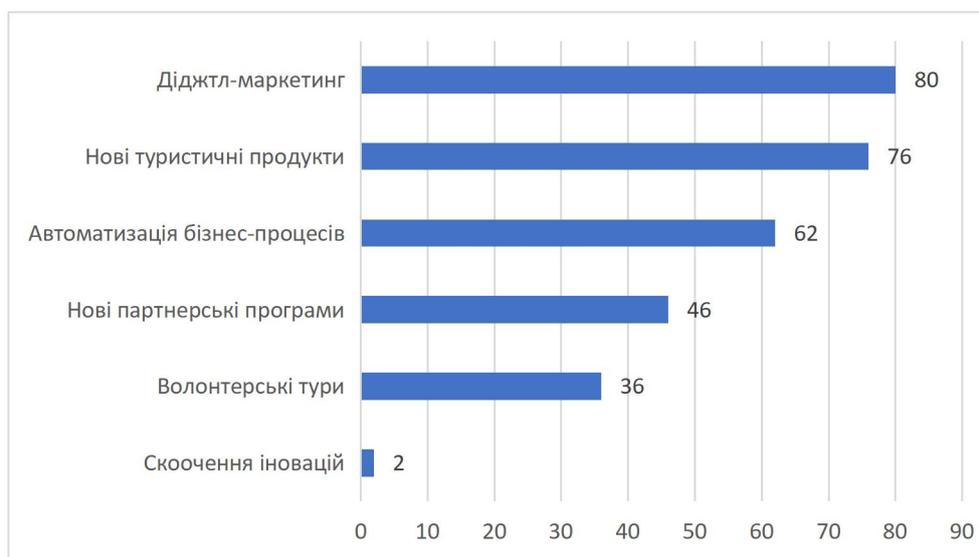


Рис. 2.15. Впровадження та використання інновацій (згідно проведеного дослідження для 50 туристичних підприємств України), %

Примітка: побудовано на основі результатів опитування в Додатку Г

Найбільше підприємства орієнтувались на впровадження нових туристичних продуктів (76%) і digital-маркетингу (80%). Вважаємо це дуже логічним кроком, оскільки пандемія та війна суттєво змінили туристичну галузь. Створення нових туристичних продуктів, таких як екскурсії в безпечні регіони або волонтерські тури, стало відповіддю на існуючу реальність: забезпечення безпеки для туристів і підтримка місцевих громад через благодійні ініціативи. Такі продукти не лише допомагають зберегти інтерес до туризму в Україні, але й

привертають увагу міжнародних партнерів, які шукають нові можливості для подорожей в умовах обмежень.

Водночас, digital-маркетинг став важливим інструментом для утримання конкурентоспроможності в умовах економічної нестабільності адже туристичних підприємств в Україні велика кількість і кожне прагне зайняти свою цільову нішу.

Для туристичних агентств і операторів це означає активне використання таргетованої реклами, SEO, SMM - засобів, які дозволяють максимально ефективно комунікувати з клієнтами в умовах обмежених фізичних контактів і подорожей. У цей час важливо підтримувати зв'язок із потенційними туристами, розвивати онлайн-продажі та організувати віртуальні екскурсії. Із 80% підприємств, які використовували ці інструменти, можна зробити висновок, що ці технології стали основою для збереження ринків збуту та привернення нових клієнтів. З іншого боку, автоматизація бізнес-процесів (62%) підтверджує необхідність зниження витрат і оптимізації операційних процесів.

Туристичні підприємства активно застосовують інструменти digital-маркетингу для просування своїх послуг, залучення клієнтів і формування лояльної аудиторії. Найчастіше це:

1. SMM-просування (Facebook - створення бізнес-сторінки, таргетована реклама, групи за інтересами. Instagram - використання візуального контенту (фото, відео), Stories, Reels, колаборації з блогерами. YouTube - створення відео про туристичні напрямки, відгуки клієнтів, влоги з подорожей. Twitter - оперативне поширення новин, взаємодія з клієнтами. LinkedIn - просування послуг бізнес-туризму та корпоративних подорожей.

2. Контент-маркетинг - візуальний контент - професійні фотографії, відеоогляди локацій, інтерактивні карти, інформаційний контент - блоги з порадами для туристів, опис популярних маршрутів, корисні статті.

3. Регулярність і узгодженість контенту - планування публікацій (контент-календар), організація тематичних тижнів (наприклад, «Тиждень екзотичних подорожей»).

4. Взаємодія з аудиторією - оперативні відповіді на запити клієнтів у соцмережах, проведення опитувань, конкурсів, розіграшів турів, використання UGC (User-Generated Content) - фото та відгуки клієнтів.

Таким чином, digital-маркетингові інструменти допомагають туристичним підприємствам підвищувати впізнаваність бренду, залучати нових клієнтів і зміцнювати відносини з постійними туристами.

Наступним кроком перевіримо гіпотезу 1 - чим вищий рівень впровадження цифрових технологій, тим ефективніші бізнес-процеси.

Для визначення результату множинної регресії було застосовано формулу множинної лінійної регресії:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \epsilon \quad (2.1)$$

де:

$Y$  - залежна змінна (ефективність бізнесу);

$X_1$  - рівень цифровізації;

$X_2$  - зміни в ефективності бізнесу;

$\beta_0$  - вільний член (Intercept);

$\beta_1; \beta_2$  - коефіцієнти регресії;

$\epsilon$  - випадкова похибка.

В табл. 2.7 представлено результати регресійного аналізу для перевірки гіпотези  $H_1$ .

Таблиця 2.7

Результати регресійного аналізу для перевірки гіпотези  $H_1$  - чим вищий рівень впровадження цифрових технологій, тим ефективніші бізнес-процеси

<i>Regression Statistics</i>					
Multiple R	0,810503				
R Square	0,656915				
Adjusted R Square	0,642315				
Standard Error	0,416637				
Observations	50				
ANOVA					
	<i>Df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significanc</i>

					<i>e F</i>				
Regression	2	15,62143	7,81071	44,9961	1,21E-11				
Residual	47	8,158565	0,17358						
Total	49	23,78							

	<i>Coefficient</i>	<i>Standard</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower</i>	<i>Upper</i>	<i>Lower</i>	<i>Upper</i>
	<i>s</i>	<i>Error</i>			<i>95%</i>	<i>95%</i>	<i>95,0%</i>	<i>95,0%</i>
Intercept	2,286271	0,447119	5,11334	5,73E-06	1,386785	3,185758	1,386785	3,185758
Рівень цифровізації	0,335888	0,05917	5,67662	8,28E-07	0,216853	0,454924	0,216853	0,454924
Зміни в ефективності бізнесу	-0,4718	0,070136	-6,72685	2,12E-08	-0,61289	-0,3307	-0,61289	-0,3307

З урахуванням отриманих значень коефіцієнтів, наше рівняння регресії набуває конкретного вигляду:

$$Y = 2,286 + 0,336 X_1 - 0,472 X_2 \quad (2.2)$$

де:

$Y$  - залежна змінна (ефективність бізнесу);

$X_1$  - рівень цифровізації;

$X_2$  - зміни в ефективності бізнесу;

2,286 - вільний член (Intercept), тобто очікуване значення  $Y$ , коли  $X_1$  та  $X_2$  дорівнюють нулю;

0,336 - коефіцієнт регресії для  $X_1$ , що показує, наскільки зміниться ефективність бізнесу при зростанні рівня цифровізації на 1 одиницю, за інших рівних умов;

0,472 - коефіцієнт регресії для  $X_2$ , що вказує на зниження ефективності бізнесу при зростанні змін в ефективності бізнесу на 1 одиницю.

Результати регресійного аналізу дають змогу зробити низку важливих висновків щодо взаємозв'язку між рівнем цифровізації туристичних підприємств, змінами в ефективності бізнесу та їх загальним впливом на результати діяльності. Згідно з отриманими даними, ми маємо наступну ситуацію:

1. Коефіцієнт для рівня цифровізації становить 0,336, що означає, що кожний одиничний приріст у рівні цифровізації (наприклад, через впровадження

нових технологій або покращення цифрової інфраструктури) призводить до зростання ефективності бізнесу на 0,336 одиниць. Такий результат свідчить про те, що цифровізація має позитивний вплив на ефективність підприємств, оскільки впровадження цифрових інструментів дає змогу знижувати витрати, покращувати точність і швидкість прийняття рішень, а також підвищувати продуктивність праці.

2. Коефіцієнт для змін в ефективності бізнесу становить -0,472. Це вказує на те, що зміни в ефективності бізнесу мають негативний вплив на загальну ефективність діяльності підприємства. Кожний одиничний приріст у змінних факторах ефективності (якщо ці зміни не контролюються або погано адаптовані) призводить до зниження ефективності бізнесу на 0,472 одиниці. Такий негативний ефект може бути пояснений тим, що зміни в процесах або організаційних структурах можуть викликати тимчасову нестабільність, неузгодженість у роботі персоналу або труднощі з адаптацією до нових умов.

3. R-квадрат ( $R^2$ ) для моделі дорівнює 0,657, що означає, що 65,7% варіацій ефективності підприємства можуть бути пояснені рівнем цифровізації та змінами в ефективності бізнесу. Слід відзначити, що це високий показник, адже свідчить про те, що модель має гарну прогностичну здатність і пояснює більшу частину впливів на ефективність бізнесу.

4. Кореляційний коефіцієнт (Multiple R) складає 0,811, що вказує на сильний позитивний зв'язок між рівнем цифровізації та ефективністю бізнесу. Це підтверджує, що цифрові технології мають значний позитивний вплив на результати діяльності підприємства.

5. F-статистика становить 44,996, що разом із Significance F = 1,21E-11 вказує на статистичну значущість моделі і говорить про те, що модель, яку ми побудували, є значущою і здатна правильно описувати зв'язок між змінними.

6. Довірчі інтервали для коефіцієнтів також надають важливу інформацію:

– для «Рівня цифровізації» довірчий інтервал становить від 0,217 до 0,455, що вказує на стабільність позитивного впливу цифровізації на ефективність бізнесу.

– для «Змін в ефективності бізнесу» довірчий інтервал - від -0,613 до -0,331, що свідчить про стійкий негативний ефект змін на ефективність.

Таким чином, отримані результати підтверджують, що рівень цифровізації позитивно впливає на ефективність бізнесу, а зміни в ефективності, якщо вони не є правильно адаптованими чи керованими, можуть мати негативний вплив на результати діяльності. Модель має високу статистичну значущість і дає надійні прогнози для підприємств, що прагнуть впроваджувати цифрові технології для підвищення ефективності. Отже, гіпотеза підтверджена, оскільки рівень цифровізації має значний позитивний вплив на ефективність бізнесу, а зміни в ефективності бізнесу виявилися негативно корельованими з її результатами.

Наступним кроком перевіримо гіпотезу 2 - підприємства, що активно впроваджують інновації, є більш конкурентоспроможними

Для визначення результату множинної регресії скористуємося формулою:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 Z_1 + \beta_2 Z_2 + \epsilon \quad (2.3)$$

де:

$Y$  - залежна змінна (конкурентоспроможність підприємств);

$Z_1$  - вплив впровадження інновацій на розширення клієнтської бази;

$Z_2$  - вплив впровадження інновацій на зміни в конкурентоспроможності;

$\beta_0$  - вільний член (Intercept);

$\beta_1; \beta_2$  - коефіцієнти регресії;

$\epsilon$  - випадкова похибка.

В табл. 2.8 наведено результати регресійного аналізу для перевірки гіпотези H2.

Таблиця 2.8

Результати регресійного аналізу для перевірки гіпотези H2 - підприємства, що активно впроваджують інновації, є більш конкурентоспроможними

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0,924204
R Square	0,854153
Adjusted R Square	0,847947

Standard Error	0,508358							
Observations	50							
ANOVA								
	<i>Df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>			
Regression	2	71,1339	35,56695	137,6283	2,25E-20			
Residual	47	12,1461	0,258428					
Total	49	83,28						
	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
Intercept	2,254187	0,30775	7,32474	2,63E-09	1,635074	2,873299	1,635074	2,873299
Вплив впровадження інновацій на розширення клієнтської бази	0,980171	0,145926	6,716891	2,2E-08	0,686605	1,273736	0,686605	1,273736
Вплив впровадження інновацій на зміни в конкурентоспроможності	0,642967	0,13965	4,604122	3,16E-05	0,362027	0,923908	0,362027	0,923908

З урахуванням отриманих значень коефіцієнтів, наше рівняння регресії набуває конкретного вигляду:

$$Y = 2,254 + 0,980Z_1 + 0,643 X_2 \quad (2.4)$$

де:

$Y$  - залежна змінна (конкурентоспроможність підприємств);

$Z_1$  - вплив впровадження інновацій на розширення клієнтської бази;

$Z_2$  - вплив впровадження інновацій на зміни в конкурентоспроможності;

2,234 - вільний член (Intercept), тобто очікуване значення  $Y$ , коли  $Z_1$  та  $Z_2$  дорівнюють нулю;

0,980 - коефіцієнт регресії для  $Z_1$ , що показує, наскільки зміниться рівень конкурентоспроможності підприємств при зростанні рівня впровадження інновацій на розширення клієнтської бази на 1 одиницю, за інших рівних умов;

0,643 - коефіцієнт, що означає: при збільшенні впливу впровадження інновацій на конкурентоспроможність на 1 одиницю загальний рівень конкурентоспроможності підприємства зростає на 0,643.

Аналіз результатів регресійної моделі, представленої на рис. 2.6 показує, що впровадження інновацій має значний позитивний вплив на конкурентоспроможність підприємств. Коефіцієнт детермінації ( $R^2$ ) дорівнює 0,854, що означає, що 85,4% варіативності залежної змінної (конкурентоспроможність) можна пояснити змінними, включеними в модель, зокрема впливом інновацій на розширення клієнтської бази та конкурентоспроможність. Зазначимо, що це достатньо високий показник, який підтверджує високу точність моделі та надає значущі висновки щодо зв'язку між інноваціями та конкурентоспроможністю. Стандартна похибка моделі становить 0,508, що вказує на помірну точність передбачень.

Значення статистики F, рівне 137,63, свідчить про високу значущість регресійної моделі в цілому, оскільки таке значення F є набагато більшим за критичне (для рівня значущості 0,05). Крім того, p-значення для тесту F дорівнює 2,24678E-20, що є дуже малим і вказує на те, що модель є статистично значущою, а знайдена залежність між змінними не є випадковою. Це підтверджує, що впровадження інновацій дійсно має значний вплив на конкурентоспроможність підприємств.

Аналіз коефіцієнтів для незалежних змінних також підтверджує нашу гіпотезу. Коефіцієнт для впливу інновацій на розширення клієнтської бази складає 0,980, що вказує на те, що кожний додатковий крок у впровадженні інновацій, спрямованих на розширення клієнтської бази (наприклад, нові туристичні продукти, digital-маркетинг тощо), сприяє значному покращенню конкурентоспроможності підприємства.

Якщо підприємство збільшує впровадження інновацій, спрямованих на розширення клієнтської бази, це має сильний вплив на конкурентоспроможність (+0,980). P-значення для цього коефіцієнта (2,19853E-08) є дуже малим, що підтверджує статистичну значущість цього впливу. Впровадження інновацій, орієнтованих на зміни в конкурентоспроможності, має коефіцієнт 0,643, що також вказує на позитивний, хоча й менш виражений вплив. Якщо підприємство збільшує впровадження інновацій, що впливають безпосередньо на

конкурентоспроможність, це також підвищує загальний рівень конкурентоспроможності (+0,643). Оскільки р-значення для цього коефіцієнта також менше за 0,05 (3,16317E-05), можна стверджувати, що цей вплив є статистично значущим.

Загалом, результати дослідження підтверджують висунуту гіпотезу, що впровадження інновацій позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємств. Високий рівень кореляції між змінними (Multiple R = 0,924) та значущість коефіцієнтів підтверджують, що підприємства, які активно впроваджують інновації, мають кращі показники конкурентоспроможності.

## Висновки до розділу 2

На основі проведеного дослідження особливостей інноваційного розвитку підприємств туристичної галузі було зроблено наступні висновки:

1. З'ясовано основні тенденції динаміки ВВП України за 2019–2023 роки, визначено вплив війни на економічні показники. Обґрунтовано роль промисловості, сільського господарства та торгівлі як основних рушіїв економічного розвитку, а також зростання частки державного управління та оборони у структурі ВВП у 2022–2023 роках. Окрему увагу приділено туристичній галузі, де сформовано динаміку її внеску у ВВП: встановлено, що після стабільного рівня в 3% у 2019–2021 роках, війна призвела до зниження до 2,1% у 2022 році та 2,0% у 2023 році. Розглянуто міжнародні тенденції розвитку туризму й визначено відмінності між Україною та провідними світовими ринками. Визначено, що нестабільна геополітична ситуація в Україні є головним чинником, що гальмує розвиток туризму, про що свідчить високий індекс геополітичних ризиків у 2022–2024 роках. Проаналізовано структуру туристичних підприємств та з'ясовано, що малі підприємства залишаються основою галузі, тоді як великі та середні компанії займають незначну частку. Обґрунтовано вплив воєнних дій на

зменшення податкових надходжень від туристичних підприємств у 2022 році, проте з 2023 року зафіксовано тенденцію до відновлення.

2. У результаті проведеного дослідження було з'ясовано, що інноваційний потенціал України, хоча й демонструє деякі позитивні тенденції, має певні проблеми, особливо в контексті туристичної галузі. Проаналізовано дані Глобального індексу інновацій (GII), які свідчать про складну ситуацію в інноваційному середовищі країни. Зокрема, визначено, що Україна має низькі показники в сфері інституційної стабільності та регуляторного середовища, що ускладнює впровадження інноваційних технологій у туристичному секторі. Однак, завдяки високим показникам у категорії «Людський капітал та дослідження», Україна має значний потенціал для підготовки кадрів у сфері туризму, що може стати важливим фактором для подальшого розвитку цієї галузі. Зроблено обґрунтований висновок, що незважаючи на труднощі, зокрема через вплив війни, країна продовжує утримувати позиції на світовому інноваційному ринку, зокрема, досягнувши шостого місця у рейтингу ефективності використання економічного потенціалу для розвитку інновацій.

3. Крім того, сформовано оцінку конкурентоспроможності України на основі Інтегрального індексу конкурентоспроможності подорожей і туризму. Розроблено аналіз даних цього індексу, що дав змогу порівняти позицію України з іншими європейськими країнами. З'ясовано, що Україна займає низькі місця в категоріях безпеки та інфраструктури, що обмежує її можливості для розвитку туристичних потоків.

4. В результаті кореляційного аналізу автор виявив, що розвиток ІКТ, транспортної інфраструктури та екологічних ініціатив є ключовими факторами для зростання туристичного сектору. Однак війна значно змінила ситуацію, що відображено в прогнозованих змінах індексів ТТСІ України на період 2019–2024 років. Війна призвела до сильного падіння таких показників, як безпека, авіап перевезення, туристична інфраструктура, а також бізнес-середовище та відкритість до туризму. Використовуючи метод пропорційного коригування, автор запропонував коригування індексів для врахування впливу війни на ці

показники. Кориговальні коефіцієнти базуються на оцінці фізичних руйнувань, безпекових ризиків та економічної нестабільності, що дозволяє отримати обґрунтовані прогнози щодо розвитку туризму в Україні в умовах війни.

5. Для проведення емпіричного дослідження було сформовано стратифіковану вибірку з п'ятдесяти малих підприємств туристичної галузі України, які працюють у різних сегментах туристичного ринку. Вибірка включала готельний бізнес, туроператорів, що організовують як внутрішні, так і виїзні тури, та турагентства, які здебільшого займаються продажем турів і наданням консультаційних послуг. Це дозволило оцінити вплив цифрових технологій та інноваційних стратегій на адаптацію бізнесу в умовах війни, зокрема через нові маркетингові інструменти та цифрові платформи. Окрім того, сформульовано переваги і ризики використання різних цифрових технологій, таких як штучний інтелект, хмарні технології, CRM та ERP-системи, що дозволяють малим підприємствам оптимізувати операції та знижувати витрати.

6. Дослідження також охоплювало питання використання інновацій у туристичному бізнесі, що включає нові продукти та послуги, адаптовані до умов війни, такі як безпечні тури та екскурсії для внутрішніх переселенців. Представлено результати аналізу впровадження цих інновацій у вигляді графіків, що демонструють рівень використання різних цифрових інструментів та інновацій, а також їх вплив на зростання ефективності підприємств. Зібрані дані підтвердили важливість цифрових інструментів для адаптації до кризових умов та підвищення конкурентоспроможності малих підприємств у галузі туризму в Україні.

7. Висунуто дві основні гіпотези, що цифрові технології позитивно впливають на ефективність бізнес-процесів малих підприємств туристичної галузі в Україні, а також, що підприємства, які активно впроваджують інновації, мають вищу конкурентоспроможність. Для перевірки цих гіпотез було застосовано регресійний аналіз, який дав змогу оцінити залежність між рівнем впровадження цифрових технологій і фінансовими результатами підприємств. Результати аналізу показали статистично значущі позитивні зв'язки між використанням цифрових інструментів, інновацій і підвищенням ефективності підприємств. Це

підтвердило першу гіпотезу про покращення бізнес-процесів завдяки цифровізації. Крім того, було встановлено, що підприємства з високим рівнем інноваційної активності демонструють кращі фінансові показники та конкурентоспроможність, що доводить правдивість другої гіпотези.

Основні результати дослідження за розділом опубліковані у працях [39; 40].

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

#### **3.1. Кластерний підхід до оцінки інноваційного розвитку бізнес-процесів туристичних підприємств**

Ефективне управління інноваційним розвитком туристичних підприємств потребує системного підходу, який базується на інтеграції новітніх технологій і різноманітних адаптивних управлінських стратегій. Активізація інноваційної складової потребує формування моделі інноваційного розвитку, становлення інноваційного підприємництва й підсилення інноваційного характеру діяльності [47, с. 60]. Управлінські рішення у цій площині мають базуватися на принципах адаптивності, технологічної конвергенції й інтеграції передових цифрових інструментів [68;146]. Особлива увага має бути приділена формуванню ефективних інноваційних екосистем, що синергійно поєднують традиційні бізнес-моделі з цифровими інноваційними інструментами, забезпечуючи персоналізацію клієнтського досвіду, нарощування рівня лояльності споживачів та масштабування ринкової експансії.

З огляду на динаміку технологічних трансформацій, ефективне управління інноваційним розвитком туристичних підприємств має спиратися на глибоку аналітику їхнього інституційного потенціалу, рівня впровадження технологій й адаптивності до цифрової модернізації. З метою виявлення структурних закономірностей інноваційного розвитку та побудови типології підприємств відповідно до їх цифрової активності, логічним продовженням є застосування кластерного аналізу як інструменту багатовимірної діагностики.

Термін «кластерний аналіз» був вперше введений у науковий обіг у 1939 році Робертом Трайоном. Однак, на початкових етапах свого розвитку цей метод не набув широкого застосування, оскільки його реалізація вимагала значних

обчислювальних ресурсів. Лише на початку XXI століття, завдяки стрімкому прогресу обчислювальної техніки, кластерний аналіз отримав новий імпульс для розвитку, оскільки стало можливим ефективно оброблення великих масивів даних з метою їхньої структуризації за подібними характеристиками [19].

Кластерний аналіз є методом багатовимірною статистичного аналізу, що дає змогу виявляти природні угруповання в наборі даних, які називаються кластерами. Його головна перевага полягає у здатності групувати об'єкти не за окремими параметрами, а враховуючи відразу кілька змінних, що забезпечує більш комплексне бачення їхньої взаємозалежності. Окрім того, кластерний аналіз дає змогу виявити приховані закономірності у структурі даних, що може бути недоступним при традиційному експертному оцінюванні або класичних методах класифікації [27].

Важливим моментом цього методу є те, що він не потребує попередньо визначених груп для класифікації об'єктів, що робить його методом неконтрольованого (unsupervised) навчання. Це означає, що алгоритм самостійно виявляє структури у даних без необхідності попереднього маркування.

В контексті туристичної галузі кластерний аналіз використовується як на макрорівні (для аналізу країн, регіонів, напрямків), так і на мікрорівні (для аналізу самих підприємств або туристів). На макрорівні він допомагає урядам і міжнародним організаціям порівнювати країни за показниками конкурентоспроможності та інноваційності туризму. Наприклад, дослідження конкурентоспроможності європейського туризму, яке провели F. A Ferreira., С. Castro, використало кластерний аналіз для групування 46 країн Європи за 14 індикаторами (так званими стовпами Travel & Tourism Competitiveness Index), виділивши три однорідні кластери держав [83]. Результати такого аналізу слугують керівництвом для стейкхолдерів: вони показують, які країни мають схожі профілі та виклики, і дозволяють визначити відповідні стратегії розвитку для кожної групи (скажімо, одна група потребує інвестицій в інфраструктуру, інша - в маркетинг чи інновації). Загалом, кластерний аналіз став поширеним інструментом аналізу політики у світі - його застосовують для формування

промислової політики, регіонального розвитку та інноваційних стратегій у різних країнах .

У Європі такі аналізи активно використовуються з кінця 1990-х, а останнім часом їх поєднують з іншими методами (багатовимірне шкалування, факторний аналіз) для комплексного оцінювання туристичної сфери, зокрема в Латинській Америці та Африці .

Хоча макрорівневий підхід дає змогу оцінити конкурентні переваги країн, в умовах нашого дослідження пріоритетним є мікрорівень - аналіз окремих туристичних підприємств, адже саме він дозволяє виявити реальні точки росту й інноваційного прориву у кризовий період.

На рівні окремих підприємств і локальних ринків кластерний аналіз дає змогу сегментувати компанії за їхньою інноваційною поведінкою. Так, у дослідженні відкритих інновацій серед туристичних фірм півдня Іспанії та Португалії було застосовано кластерний аналіз для виділення значущих підгруп підприємств за рівнем впровадження відкритих інновацій (наприклад, використання соціальних медіа для співтворчості з клієнтами) . В результаті компанії було класифіковано на кілька кластерів - від тих, що активно використовують підходи відкритих інновацій, до тих, хто майже їх не застосовує. Подібний підхід підтвердив, що наявні бар'єри інновацій впливають на різні кластери бізнесів по-різному, тобто існують типові профілі фірм з різним рівнем спротиву чи сприйняття інновацій [97]. Це цінна інформація для менеджерів: знаючи, до якого «типу» інноваційної поведінки належить їхнє підприємство (наприклад, «новатори-лідери», «консерватори» чи «наслідувачі»), можна краще спланувати заходи з підвищення інноваційності - навчання персоналу, залучення зовнішніх експертів, зміни в організаційній культурі тощо.

Отже, кластерний аналіз у туризмі відіграє двояку роль: діагностичну (групує і порівнює, виявляє приховані сегменти) та прогностичну/стратегічну (дозволяє прогнозувати поведінку типових кластерів і розробляти цільові стратегії розвитку).

Багато науковців наголошують на доцільності використання кластерного аналізу для оцінки розвитку туристичних підприємств, оскільки цей метод дає змогу визначити ключові групи суб'єктів господарювання, що мають подібні характеристики за рівнем інноваційної активності, технологічного розвитку або конкурентоспроможності. Зокрема, Л. В. Забуранна [19] розглядає кластерний аналіз як інструмент дослідження підприємств сільського аграрного туризму, що сприяє їхній інтеграції у великі туристичні екосистеми. Аналогічний підхід застосовано Д. Очеретіним [113] при дослідженні структури туристичних потоків в Україні, що дало змогу виділити закономірності їхнього перерозподілу та сформулювати рекомендації щодо регіональної політики розвитку туризму.

Кластерний підхід активно використовується також для аналізу туристично-рекреаційних об'єктів, як це продемонструвала авторка Х. В. Лип'яніна [27] у своїх дослідженнях адміністративних регіонів України. Важливі висновки щодо регіонального аспекту кластерного аналізу діяльності суб'єктів туристичної індустрії представили інші автори Г. Я. Дутка, О. П. Савіцька, Н. В. Савіцька [17], що дало змогу визначити основні групи регіонів за показниками діяльності туристичних операторів та агентств. Науковці Z. Seneta та M. Seneta [126] акцентують увагу на використанні кластерного аналізу для дослідження розвитку сільського туризму, що дає змогу оцінити рівень залученості регіонів до цієї сфери та сформулювати рекомендації щодо його подальшого розвитку.

Окремі дослідження також вказують на необхідність застосування кластерного підходу для оцінки впливу промислового туризму [103] та світового туристичного ринку в умовах пандемії та після неї [130].

Таким чином, кластерний аналіз, як інструмент неконтрольованого навчання, дозволяє ідентифікувати приховані закономірності в інноваційній активності туристичних підприємств. Його застосування створює підґрунтя для формування цільових стратегій управління та оптимізації ресурсів.

Беручи до уваги вищеописані підходи до кластеризації в міжнародних дослідженнях, наступним кроком є реалізація кластерного аналізу 50 туристичних

підприємств України з метою емпіричної перевірки гіпотез щодо зв'язку інноваційної активності з ефективністю бізнес-процесів.

З метою емпіричного виявлення типових груп туристичних підприємств за критеріями інноваційності, цифровізації та ефективності бізнес-процесів, на наступному етапі дослідження було здійснено кластеризацію вибірки за допомогою методів багатовимірного аналізу.

Для проведення комплексної кластеризації 50 підприємств туристичної галузі було застосовано два основні набори даних, які вже було використано для кореляційно-регресивного аналізу другого розділу нашого дисертаційного дослідження (Додаток З, Додаток И): цифрові та бізнес-характеристики підприємств і типи впроваджених інновацій. Такий підхід дає змогу оцінити взаємозв'язок між рівнем цифровізації, ефективністю бізнесових процесів та інноваційною активністю підприємств у кризових умовах.

До першої групи змінних, що характеризують цифровізацію й ефективність підприємств були включені:

- рівень цифровізації підприємства -індикатор ступеня інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси;
- зміни в ефективності бізнесу -оцінка впливу цифрових трансформацій на операційну діяльність;
- оцінка впливу цифрових інструментів -показник результативності застосування цифрових технологій;
- вплив впровадження інновацій на клієнтську базу -відображає розширення або звуження аудиторії споживачів унаслідок інноваційних змін;
- вплив впровадження інновацій на конкурентоспроможність -оцінює здатність підприємства зберігати або покращувати ринкові позиції;
- рівень конкурентоспроможності після впровадження інновацій - відображає довгостроковий ефект від застосованих інновацій.

До другої групи змінних, що характеризують інноваційну активність туристичних підприємств було включено:

- нові туристичні продукти -розширення асортименту послуг шляхом створення екскурсій у безпечні регіони, волонтерських турів тощо;
- Digital-маркетинг - використання сучасних онлайн-інструментів, таких як таргетована реклама, SEO та SMM;
- нові партнерські програми - співпраця з благодійними організаціями, міжнародними фондами, державними інституціями;
- автоматизація бізнес-процесів -впровадження CRM-систем, ERP-рішень, автоматизованих платформ бронювання.
- волонтерські тури -інтеграція соціально орієнтованих ініціатив у бізнес-модель.

Оскільки змінні, що характеризують інноваційну активність підприємств, були представлені у вигляді текстових описів, було застосовано процедуру бінаризації даних, тобто адаптування даних для майбутнього кластерного аналізу. Кожна інновація була виділена як окрема змінна, приймаючи значення 1 у разі її наявності та 0 за відсутності. Це дало змогу отримати структуровану матрицю, придатну для кластерного аналізу (табл. 3.1). Цілісні дані представлено в Додатку К.

Таблиця 3.1

Оброблені дані для загальної кластеризації 50 туристичних підприємств України  
(фрагмент)

Підприємство	Рівень цифровізації	Зміни в ефективності бізнесу	Оцінка впливу цифрових інструментів	Вплив впровадження інновацій на розширення клієнтської бази	Вплив впровадження інновацій на зміни в конкурентоспроможності	Рівень конкурентоспроможності в процесі та після впровадження інновацій	Нові туристичні продукти	digital-маркетинг	Нові партнерські програми	Автоматизація бізнес-процесів	Волонтерські тури
1	8	1	5	4	3	8	1	1	0	1	0
2	7	2	4	3	2	6	0	1	1	0	0
3	6	3	3	4	4	9	1	1	0	1	0
4	5	4	2	2	1	5	0	0	1	0	1
5	7	2	4	3	3	7	1	1	0	1	0
6	8	2	4	4	3	8	0	1	0	1	0
7	6	1	3	2	2	6	0	0	1	0	1
8	7	2	4	4	3	8	1	1	0	1	0
9	8	3	3	3	2	6	1	0	0	0	1

## Продовження таблиці 3.1

10	7	2	4	3	3	7	0	1	1	1	0
...	...										
50	6	1	4	4	3	9	1	1	0	0	1

Примітка: розрахунки автора

Далі було здійснено об'єднання бінарних змінних інновацій із числовими характеристиками цифровізації. Оскільки змінні мали різні масштаби вимірювання (деякі показники варіювалися від 1 до 10, а бінарні приймали лише значення 0 або 1), застосовано стандартизацію за допомогою методу *Z-score normalization*. Якщо безпосередньо застосувати кластерний аналіз до таких необроблених даних, показники з вищими значеннями будуть домінувати, що спотворить результати. Наприклад, «Рівень цифровізації» (діапазон 1-10) матиме набагато більший вплив на визначення кластерів, ніж «Digital-маркетинг» (тільки 0 або 1). Щоб уникнути дисбалансу, застосовано метод *Z-score normalization* [149;109] (нормалізація за *Z*-оцінкою), який перетворює всі змінні так, що вони мають:

$$Z = \frac{X - \mu}{\sigma} \quad (3.1)$$

де:

$X$  - вихідне значення змінної;

$\mu$  - середнє значення змінної

$\sigma$  - стандартне відхилення змінної.

В результаті нормалізації даних всі змінні були приведені до спільного масштабу, жодна змінна не домінує в аналізі через великі числові значення, а також збережено відносну різницю між підприємствами (наприклад, підприємства з високим рівнем цифровізації все ще мають вищі значення після нормалізації, але вже в масштабі, що порівнюється з іншими змінними). Застосування методу *Z-score normalization* дало змогу правильно застосувати алгоритми кластерного аналізу, уникнувши ситуацій, коли одна група факторів має занадто великий вплив на кластеризацію.

У результаті було отримано нормалізовану матрицю (табл. 3.2), яка забезпечила коректність і збалансованість подальшого процесу кластеризації, виключаючи можливість домінування однієї групи змінних над іншою. Цілісні дані представлено в додатку Л.

Таблиця 3.2

Нормалізовані дані для загальної кластеризації 50 туристичних підприємств за методом Z-score normalization (фрагмент)

Підприємство	Рівень цифровізації	Зміна в ефективності бізнесу	Оцінка впливу цифрових інструментів	Вплив впровадження інновацій на розширення клієнтської бази	Вплив впровадження інновацій на зміни в конкурентоспроможності	Рівень конкурентоспроможності в процесі та після впровадження інновацій	Нові туристичні продукти	digital-маркетинг	Нові партнерські програми	Автоматизація бізнес-процесів	Волонтерські тури
1	1,212985	-1,17851	2,001051	1,069727	0,349563	0,681863	0,850963	0,75	-0,78288	0,960769	-0,71774
2	0,218735	0	0,551014	-0,23482	-0,89888	-0,86783	-1,17514	0,75	1,277333	1,04083	-0,71774
3	-0,77551	1,178511	-0,89902	1,069727	1,598004	1,456708	0,850963	0,75	-0,78288	0,960769	-0,71774
4	-1,76976	2,357023	-2,34906	-1,53936	-2,14732	-1,64267	-1,17514	-1,33333	1,277333	-1,04083	1,393261
5	0,218735	0	0,551014	-0,23482	0,349563	-0,09298	0,850963	0,75	-0,78288	0,960769	-0,71774
6	1,212985	0	0,551014	1,069727	0,349563	0,681863	-1,17514	0,75	-0,78288	0,960769	-0,71774
7	-0,77551	-1,17851	-0,89902	-1,53936	-0,89888	-0,86783	-1,17514	-1,33333	1,277333	-1,04083	1,393261
8	0,218735	0	0,551014	1,069727	0,349563	0,681863	0,850963	0,75	-0,78288	0,960769	-0,71774
9	1,212985	1,178511	-0,89902	-0,23482	-0,89888	-0,86783	0,850963	-1,33333	-0,78288	-1,04083	1,393261
10	0,218735	0	0,551014	-0,23482	0,349563	-0,09298	-1,17514	0,75	1,277333	0,960769	-0,71774
....											
50	-0,77551	1,17851	0,551014	1,069727	0,349563	1,456708	0,850963	0,75	-0,78288	1,04083	1,393261

Примітка: розрахунки автора

Як видно, нормалізовані значення мають середнє близьке до 0 і стандартне відхилення близьке до 1, що дає змогу коректно використовувати ці дані для кластерного аналізу без домінування жодного показника.

Другий етап передбачав безпосереднє здійснення кластерного аналізу з метою виявлення груп підприємств туристичної галузі, що мають подібні характеристики. Після підготовки даних на попередньому етапі, розпочато процес визначення оптимальної кількості кластерів. Для цього застосовано метод «лікоть» (Elbow Method), який дає змогу оцінити, при якому значенні параметра  $k$  спостерігається уповільнення темпу зменшення інерції -показника, що відображає ступінь згуртованості об'єктів у межах кластерів. Було протестовано діапазон від 1 до 10 кластерів, і на основі отриманих графічних результатів визначено, що оптимальне значення для кластеризації становить  $k = 3$ .

Після визначення кількості кластерів застосовано метод К-середніх (K-means clustering), який передбачає ітераційне групування об'єктів на основі їхньої подібності [105; 106; 128; 132].

Метод К-середніх було обчислено за формулою:

$$d(X_i, C_j) = \sqrt{\sum_{n=1}^N (X_{i,n} - C_{j,n})^2} \quad (3.2)$$

де:

$X_{i,n}$  координати точки (значення нормалізованих показників);

$C_{i,n}$  - координати центра кластера;

$N$  - кількість змінних (показників);

$d(X_i, C_j)$  - евклідова відстань між об'єктом і центром кластера.

В якості вхідних даних використано нормалізовану матрицю, що включала бізнес-характеристики підприємств, рівень цифровізації та типи впроваджених інновацій.

Алгоритм присвоїв кожному підприємству мітку відповідного кластера, що дало змогу виділити три окремі групи (табл. 3.3). Отримані кластери в подальшому стали основою для поглибленого аналізу їхніх відмінностей, а також виявлення факторів, що визначають їхню конкурентоспроможність у контексті цифровізації та інноваційного розвитку.

Таблиця 3.3

Матриця отриманих кластерних коефіцієнтів для 50 туристичних підприємств

Категорія	Кластер 1 (висока інноваційна активність)	Кластер 2 (помірна інноваційна активність)	Кластер 3 (низька інноваційна активність)
Кількість підприємств	14	18	18
Рівень цифровізації як інноваційного процесу	7,29	6,94	6,22
Вплив інновацій на ефективність управління бізнесом	1,64	1,94	2,33
Інноваційні цифрові інструменти та їх вплив	4,07	3,78	3,11
Розширення клієнтської бази завдяки інноваціям	3,79	2,39	3,5
Впровадження інновацій у конкурентну стратегію	3,36	1,83	3,11
Конкурентоспроможність після інноваційних змін	8	5,78	7,78

Примітка: розрахунки автора

Для наочного розуміння отриманих результатів, доцільно представити діаграму на рис. 3.1, яка візуалізує диспропорції у рівні інноваційної активності між кластерами, показуючи відмінності у застосуванні цифрових технологій та їхньому впливі на бізнес.

Нижче охарактеризуємо кожний з отриманих кластерів.

Кластер 1: Підприємства з високою інноваційною активністю та технологічним домінуванням.

Підприємства, що потрапили до першого кластеру, характеризуються високим рівнем цифровізації та інтенсивним впровадженням інновацій у бізнес-моделі. Це підприємства, які активно використовують CRM-системи для автоматизації комунікацій із клієнтами, інтегрують ERP-рішення для управління ресурсами, а також застосовують аналітичні платформи великих даних (Big Data) для прогнозування попиту та оптимізації логістики. Додатково вони розробляють

власні цифрові платформи або інтегрують API зовнішніх сервісів, що дозволяє масштабувати бізнес без значного залучення людських ресурсів.

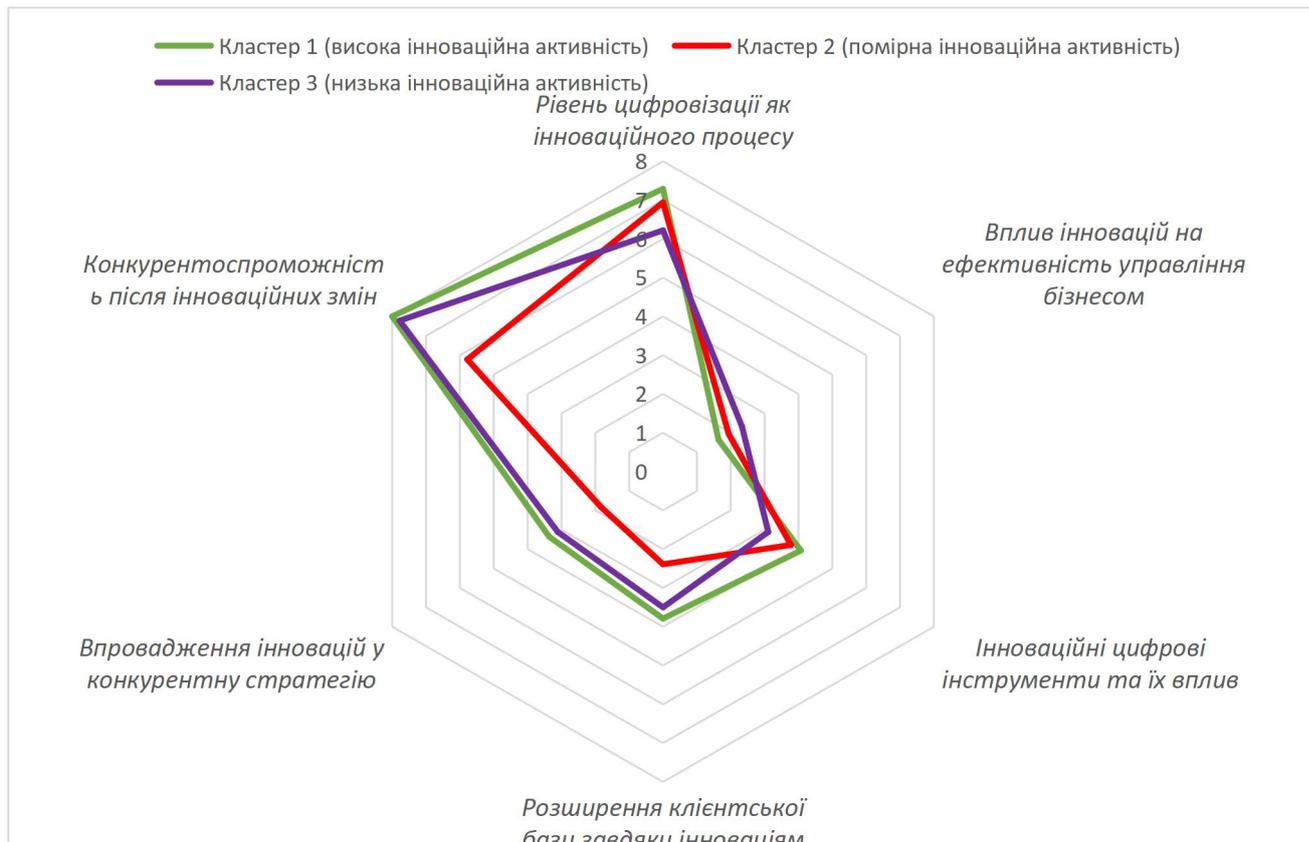


Рис. 3.1. Радарна діаграма кластеризації 50 туристичних підприємств за рівнем впровадження інноваційно-цифрових стратегій

Примітка - побудована на основі табл. 3.3

Варто зазначити, що середнє значення рівня цифровізації у цьому кластері становить 7.29, що значно перевищує аналогічні показники інших кластерів. Це означає, що підприємства не лише використовують базові цифрові інструменти, а й системно інтегрують передові технології. Вони також демонструють найнижчий рівень змін у загальній ефективності управління бізнесом (1.64), що свідчить про стабільну адаптацію до інновацій. Вплив цифрових інструментів тут є максимально значущим (4.07), адже цифрові технології прямо впливають на операційну ефективність, швидкість обробки замовлень та оптимізацію витрат. Така стратегія дає змогу цим підприємствам бути лідером у конкурентній боротьбі, що підтверджується високим рівнем конкурентоспроможності після впровадження інновацій - 8.00. Основні виклики цього кластеру пов'язані з потребою постійного оновлення технологічних рішень, що потребує значних

фінансових інвестицій та залучення висококваліфікованих ІТ-фахівців. Крім того, такі підприємства ризикують надмірною залежністю від технологічних рішень, що може призвести до ускладнень у разі форс-мажорів або кібератак.

Кластер 2 - Туристичні підприємства з помірно інноваційною активністю.

Другий кластер об'єднує підприємства, які перебувають у процесі інкрементального розвитку цифрової трансформації, проте не демонструють системної стратегічної адаптації до технологічних змін. Вони також застосовують фрагментарну цифровізацію, що проявляється у вибіркового використанні CRM-систем, автоматизованих платформ бронювання й аналітичних маркетингових інструментів, але без комплексної інтеграції всіх операційних процесів. Відсутність централізованої цифрової екосистеми призводить до того, що процеси управління залишаються дисперсними, а ефективність бізнесу зростає лише точково.

Підприємства цього кластеру демонструють середній рівень цифровізації (6.94), що свідчить про їхню поступову, але не повсюдну адаптацію до сучасних вимог ринку. Незважаючи на використання деяких цифрових інструментів, їхній вплив на конкурентну спроможність залишається обмеженим, що підтверджується низьким рівнем змін у конкурентних позиціях після впровадження інновацій (1.83). Це свідчить про те, що підприємства впроваджують скоріше операційні, а не стратегічні інновації, тобто зміни відбуваються у межах окремих підрозділів, але не призводять до трансформації всієї бізнес-моделі. Одним із домінуючих викликів цього кластеру є недостатня інвестиційна спроможність, що суттєво обмежує можливість масштабного технологічного оновлення.

Підприємства часто змушені балансувати між необхідністю цифровізації та економічними обмеженнями, обираючи менш капіталомісткі рішення, які мають локальний ефект, але не забезпечують довгострокову конкурентну перевагу. У результаті такі підприємства зіштовхуються із парадоксом адаптаційної інерції: вони змінюються повільно і нерівномірно, що послаблює їхню гнучкість у динамічному ринковому середовищі.

Кластер 3 -Туристичні підприємства з низькою інноваційною активністю.

Підприємства, що увійшли до третього кластеру, характеризуються традиціоналістською управлінською парадигмою, яка обмежує їхню здатність до інтеграції інноваційних стратегій. Вони демонструють найнижчий рівень цифровізації (6.22) та мінімальне використання передових технологій, що призводить до залежності від неефективних операційних процесів.

Основними чинниками, що пояснюють їхню приналежність до цього кластеру, є: відсутність стратегічної ініціативи щодо цифрових трансформацій, низький рівень фінансової доступності технологій та обмежена готовність до організаційних змін. Попри те, що рівень конкурентоспроможності цих підприємств після впровадження інновацій залишається відносно високим (7.78), це пояснюється традиційною стабільністю ринкових сегментів, у яких вони працюють.

Вони зберігають конкурентні позиції не завдяки інноваціям, а через історичну репутацію, сформовану клієнтську базу та сталі бізнес-зв'язки. Однак ця стратегія є вразливою до довгострокових змін у поведінці споживачів, адже зростаюча частка ринку переходить до підприємств, що надають цифрові та персоналізовані сервіси.

В табл. 3.4 наведено порівняльну характеристику отриманих кластерів.

Отже, аналіз отриманих кластерів свідчить про значний розрив у рівні цифровізації між першою та третьою групою підприємств. Кластер 1 має найвищий рівень цифровізації (7.29), що суттєво відрізняється від кластеру 3 (6.22), тоді як кластер 2 займає проміжне положення (6.94). Така диспропорція вказує на наявність двох полярних стратегій цифрової трансформації:

1. Прискорена імплементація цифрових технологій у кластері 1 - підприємства використовують автоматизовані системи, активно залучають AI та Big Data, застосовують комплексні CRM-рішення.
2. Консервативна стратегія кластеру 3 - цифровізація впроваджується повільно, підприємства орієнтуються на вже апробовані методи управління, що уповільнює їхню трансформацію.

Таблиця 3.4

Деталізована інтерпретація кластерів інноваційного розвитку 50 туристичних підприємств

Категорія	Кластер 1 (підприємства з високою інноваційною активністю)	Кластер 2 (підприємства з помірною інноваційною адаптацією)	Кластер 3 (підприємства з низькою інноваційною активністю)
1	2	3	4
Кількість підприємств	14 підприємств	18 підприємств	18 підприємств
Рівень цифровізації як інноваційного процесу	7.29 - Висока інтеграція цифрових технологій, активне використання AI, CRM, автоматизації	6.94 - Середній рівень впровадження цифрових технологій, вибіркоче використання автоматизації	6.22 - Обмежене застосування цифрових технологій, відсутність автоматизації бізнес-процесів
Вплив інновацій на ефективність управління бізнесом	1.64 - Мінімальні зміни, оскільки управління вже ефективне	1.94 - Помірний вплив інновацій на ефективність управління, локальні оптимізації процесів	2.33 - Відчутні зміни в ефективності через неструктуроване управління інноваціями
Інноваційні цифрові інструменти та їх вплив	4.07 -Значний вплив інноваційних цифрових інструментів: аналітика великих даних, персоналізовані сервіси	3.78 -Відчутний, але нерівномірний вплив цифрових інструментів: використання соцмереж та SEO без повної автоматизації	3.11 -Менший вплив цифрових інструментів через їх вибіркоче використання, орієнтація на традиційні методи реклами
Розширення клієнтської бази завдяки інноваціям	3.79 -Активне залучення клієнтів через цифровий маркетинг, таргетовану рекламу, автоматизовані пропозиції	2.39 -Помірне зростання клієнтської бази завдяки локальним ініціативам	3.50 -Відносно активне використання інновацій у залученні клієнтів, але без масштабних цифрових стратегій
Впровадження інновацій у конкурентну стратегію	3.36 -Значний вплив інновацій на конкурентну позицію, використання data-driven рішень	1.83 -Обмежене застосування інновацій у конкурентній стратегії, недостатня автоматизація	3.11 -Інновації впроваджуються вибіркоче, часто в рамках обмежених бюджетів
Конкурентоспроможність після інноваційних змін	8.00 -Підприємства мають стійкі конкурентні позиції та постійно розвивають інноваційні стратегії	5.78 -Середній рівень конкурентоспроможності, залежність від поточних ринкових умов	7.78 -Висока конкурентоспроможність у традиційних сегментах ринку, але слабка адаптація до цифрової трансформації

## Продовження таблиці 3.4

Основні особливості кластеру	Цифровізація процесів, інноваційний маркетинг, міжнародне співробітництво, автоматизація обслуговування	Часткова автоматизація, вибіркоче використання digital-маркетингу, адаптація інновацій у межах обмеженого бюджету	Консервативний підхід до змін, залежність від перевірених бізнес-моделей, мінімальні інвестиції в інновації
Основні виклики для кластеру	Необхідність постійних інвестицій у нові технології, залежність від висококваліфікованих кадрів	Обмежені фінансові можливості для впровадження масштабних цифрових трансформацій	Ризик втрати конкурентних позицій через технологічне відставання, низька цифрова грамотність
Перспективи розвитку кластеру	Розширення на міжнародні ринки, інтеграція штучного інтелекту, розвиток big data-аналітики	Розширення використання цифрових технологій, створення партнерських програм, масштабування бізнес-моделей	Адаптація до нових ринкових умов, впровадження мінімальних цифрових рішень, пошук стратегічних партнерств

Примітка: розробка автора

При цьому, як видно, кластер 2 перебуває у зоні «цифрової невизначеності», що означає відсутність цілісної стратегії впровадження інновацій. Вони використовують цифрові технології точково, але не мають системного підходу до їхнього впровадження, що в довгостроковій перспективі створює ризики технологічного відставання.

Рівень конкурентоспроможності після впровадження інновацій також відрізняється між кластерами. Підприємства кластеру 1 мають найвищий рівень конкурентної адаптації (8.00), що пов'язано з активним впровадженням цифрових технологій. Вони використовують багатоканальну комунікацію з клієнтами, персоналізовані сервіси та автоматизовані бізнес-процеси, що створює системний ефект нарощування конкурентних переваг. Кластер 3 демонструє високий рівень конкурентоспроможності (7.78), попри низьку цифровізацію, що пояснюється сильними традиційними ринковими позиціями та вже сформованими клієнтськими зв'язками. Це означає, що їхня конкурентна стійкість не залежить від технологічних змін, а ґрунтується на брендовій лояльності та стабільності попиту. Однак ця стратегія є слабо адаптивною, і за відсутності цифрового

розвитку підприємства кластеру 3 ризикують втратити свої ринкові позиції. У кластері 2 конкурентоспроможність після інновацій досягає лише 5.78, що є найнижчим показником серед усіх груп. Це пояснюється неповною імплементацією інновацій, коли зміни є частковими, а ефективність цифрових рішень не повною мірою реалізована. Підприємства цього кластеру не формують довгострокових конкурентних переваг, що вказує на ризики їхнього поступового витіснення з ринку через відсутність цілісної інноваційної стратегії. Далі, можна також помітити, що туристичні підприємства кластеру 1 мають найвищу оцінку впливу цифрових технологій (4.07), що підтверджує системну інтеграцію цифрових рішень у всі операційні процеси. Вони застосовують AI для автоматизації обслуговування для прогнозування попиту та розширену аналітику клієнтських даних, що дозволяє їм швидко адаптуватися до змін ринку. У кластері 2 цей показник становить 3.78, що вказує на частковий, але недостатній вплив цифрових рішень. Підприємства цього кластеру застосовують цифрові технології на рівні окремих функціональних сегментів (наприклад, маркетинг, автоматизація бронювань), але не мають комплексної цифрової інтеграції, що зменшує ефективність їхнього застосування. Кластер 3 має найнижчий рівень впливу цифрових технологій (3.11), що означає, що інновації впроваджуються фрагментарно і не є рушійним фактором змін. Вони використовують мінімальні цифрові рішення (базові CRM, обмежене SEO), що не змінює їхньої операційної моделі. Результати також показують, що найбільший приріст клієнтської бази після впровадження інновацій спостерігається у кластері 1 (3.79). Це пояснюється використанням цифрового маркетингу, автоматизованих чат-ботів, персоналізованих сервісів та мультиканального залучення клієнтів. У кластері 2 цей показник значно нижчий (2.39), що свідчить про недостатній вплив інновацій на залучення клієнтів. Підприємства цього кластеру часто використовують традиційні методи залучення споживачів із частковим застосуванням digital-інструментів, що не дає значного ефекту. Кластер 3 має помірний показник розширення клієнтської бази (3.50), але це відбувається за рахунок традиційних каналів взаємодії, а не за рахунок цифрової експансії.

Також, слід звернути увагу і на зміни в ефективності управління бізнесом. Кластер 1 має найменші зміни в ефективності управління (1.64), що свідчить про стабільну бізнес-модель, яка легко адаптується до інновацій. Це пояснюється наявністю чітких внутрішніх процесів та структурованих бізнес-процедур, що дозволяє швидко інтегрувати технологічні зміни. У кластері 2 зміни в ефективності бізнесу складають 1.94, що означає більш помітний вплив цифрових технологій на управління. Це вказує на нестабільність у процесі адаптації, коли впровадження інновацій вимагає змін у традиційних бізнес-процесах, що може уповільнювати операційну ефективність. Кластер 3 має найбільші зміни в управлінні (2.33), що означає, що будь-які інновації тут впроваджуються складніше. Це пов'язано з відсутністю адаптаційних механізмів та необхідністю значного навчання персоналу при інтеграції нових технологій.

Отже, проведений кластерний аналіз 50 туристичних підприємств дав змогу виявити типові профілі інноваційної поведінки та оцінити взаємозв'язок між цифровізацією, конкурентоспроможністю та ефективністю бізнес-процесів. Це забезпечує наукову основу для формулювання адресних управлінських рішень.

### **3.2. Розробка моделі соціально-економічних детермінант цифрової трансформації туристичних підприємств**

Інноваційність є центральним фактором довгострокового успіху туристичних підприємств, адже висока швидкість впровадження нових ідей забезпечує конкурентні переваги у динамічному ринку. Однак туристична галузь традиційно складається переважно з малих і середніх підприємств, які мають обмежені ресурси для досліджень і розробок і часто діють фрагментарно. Для стимулювання інновацій у таких умовах необхідні соціально-економічні інструменти інноваційності, тобто спеціальні механізми, що залучають соціальні й економічні ресурси (державну підтримку, партнерські мережі, фінансові

стимули тощо) з метою заохочення підприємств до впровадження нововведень. Досвід показує, що за наявності сприятливих умов - від податкових пільг до кластерної співпраці - інновації в туризмі здатні суттєво підвищувати продуктивність, якість послуг і стійкість бізнесу [116] .

На тлі глибоких економічних метаморфоз, а також зростання нестабільності туристичного ринку особливої актуальності набуває формування адаптивних управлінських моделей, здатних враховувати рівень інноваційної активності підприємств галузі. Проведене вище кластерне групування туристичних підприємств дало змогу емпірично підтвердити наявність значущої структурної диференціації у підходах до цифровізації, застосування інноваційних рішень, а також у стратегічній реакції на виклики зовнішнього середовища. Це, у свою чергу, створює об'єктивну необхідність у розробці не уніфікованих, а кластерно-чутливих моделей управління інноваційністю.

Розмаїття виявлених кластерів підприємств - від високотехнологічних лідерів до структур із консервативними управлінськими моделями - потребує застосування диференційованого підходу до формування соціально-економічних інструментів стимулювання інноваційної динаміки. Універсальні механізми управління виявляються недостатніми для забезпечення ефективності в умовах такої неоднорідності, що знижує результативність галузевої інноваційної політики. Адже важливо розуміти, що інновації не виникають стихійно, а формуються через систему стимулів, управлінських рішень та економічних важелів.

Отже, моделювання соціально-економічних інструментів управління інноваційністю має ґрунтуватися на кластерно-орієнтованому підході. Це дозволяє не лише підвищити ефективність застосування ресурсів, а й сформулювати стратегічно диференційовані траєкторії розвитку для різних типів підприємств.

Соціально-економічні інструменти інноваційності - це сукупність заходів і механізмів, що впливають на підприємства через економічні стимули й соціальну взаємодію, спонукаючи їх до генерації та впровадження нововведень. У контексті туристичної галузі такі інструменти враховують специфіку індустрії гостинності:

- високу фрагментованість ринку;

- залежність від людського фактору;
- необхідність міжсекторної координації (транспорт, культура, ІТ тощо).

Зазвичай ці інструменти реалізуються за підтримки державних органів або галузевих об'єднань і включають фінансове стимулювання, регуляторні пільги, освітні програми, створення інноваційної інфраструктури, а також партнерських мереж підприємств. Важливість збалансованих соціально-економічних інструментів підтверджується міжнародною практикою. Зокрема, за даними OECD [116], інновації приносять економічне зростання лише за наявності сприятливих «державних стимулюючих систем», що створюють належні умови для інноваційного процесу .

У туризмі держава не генерує інновації безпосередньо, але відіграє роль співпродюсера умов для них [116], усуваючи бар'єри та підтримуючи інфраструктуру. Водночас визнано, що інновації в туризмі багато в чому залежать від спільних дій уряду, бізнесу, науки та суспільства . За визначенням Всесвітньої туристичної організації, успішна інноваційна екосистема в туризмі потребує колаборації всіх стейкхолдерів - урядовців, науковців, корпорацій, малих і середніх підприємств, стартапів, інвесторів, акселераторів тощо [140]. Таким чином, соціально-економічні інструменти інноваційності - це інструменти, які формують сприятливе середовище, а також стимули для співпраці й розвитку знань, необхідних для появи та дифузії інновацій у туристичних підприємствах.

Соціально-економічні інструменти можуть набувати різних форм. Нижче систематизовано основні їх типи - від державної політики до кластерних ініціатив, а також наведено приклади реалізації у туристичній галузі (Додаток М).

Враховуючи вищезрозглянуті інструменти та аналіз, постає питання: як керівникам туристичних підприємств ефективно використовувати цю інформацію для покращення власного управління інноваціями? Іншими словами, як спроектувати систему управління інноваціями на підприємстві, спираючись на результати кластерного аналізу і кластерні підходи?

По-перше, менеджери можуть використовувати бенчмаркінг свого бізнесу відносно кластерів або сегментів, виявлених аналізом. Якщо дослідження

показало, що підприємство належить до кластеру з низьким рівнем впровадження нових технологій, це сигнал про необхідність змін. Підприємство може вивчити практики іншого кластеру - «лідерів» інновацій і перейняти їхні рішення. По-друге, кластерний аналіз допомагає визначити пріоритетні напрямки інновацій на рівні фірми. Якщо керівники туристичного підприємства бачать, що належить до кластеру, де основні конкуренти вже впровадили, наприклад, системи онлайн-бронювання або динамічного ціноутворення, то для нього це має стати пріоритетним завданням, аби не відстати від ринку. Навпаки, може виявитися, що підприємство знаходиться у кластері, який відзначається слабким рівнем співробітництва з навчальними закладами (відсутність стажувань, спільних програм підготовки кадрів). Усвідомивши це, менеджмент може налагодити зв'язки з університетами, запросити студентів на практику чи вступити до галузевої асоціації для обміну знаннями. По-третє, використовуючи дані кластерного аналізу, підприємство може створити внутрішню систему моніторингу й оцінки інновацій. Наприклад, якщо відомі середні значення певних індикаторів для кластеру лідерів (частка доходу від нових продуктів, кількість впроваджених ІТ-систем, рівень освіти персоналу тощо), підприємство може встановити собі аналогічні КРІ та відстежувати прогрес. Це дає змогу моделювати розвиток: «Якщо ми досягнемо рівня X за показником Y, то перейдемо до групи інноваційних лідерів». Такий підхід робить управління інноваціями більш структурованим і цілеспрямованим.

Також, варто пам'ятати і про соціальний вимір: кластерний аналіз може показати, що певні соціальні фактори (наприклад, залученість співробітників у процес новаторства, корпоративна культура) вирізняють успішні інноваційні підприємства. Менеджерам варто моделювати і ці аспекти, тобто створювати на підприємстві культуру, яка заохочує ідеї від персоналу, впроваджувати системи нематеріального стимулювання творчості, налагоджувати внутрішні комунікації.

Отже, моделювання управління інноваційністю на рівні підприємства зводиться до двох ключових дій:

- аналізувати своє становище за допомогою інструментів кластерного аналізу (безпосередньо або спираючись на існуючі дослідження);
- адаптувати найкращі рішення від передових кластерів галузі, вибудовуючи партнерства та внутрішні процеси, що відповідають сучасним вимогам.

У підсумку, підприємство інтегрується в більш широку інноваційну екосистему туризму і перестає діяти ізольовано - саме цього і прагнуть соціально-економічні інструменти інноваційності. Для забезпечення ефективного впровадження інноваційних стратегій у сфері туризму запропоновано інструменти розвитку інноваційності та механізми реалізації визначених кластерів, які ґрунтуються на результатах кластерного аналізу 50 туристичних підприємств України. Як вже було визначено вище, кластеризація дала змогу виявити три основні типи підприємств за рівнем інноваційного розвитку: кластер 1 - підприємства з високою інноваційною активністю (інноватори-лідери); кластер 2 - підприємства з помірною інноваційною адаптацією (послідовники); кластер 3 - підприємства з низькою інноваційною активністю (традиційні гравці).

Застосувавши диференційований підхід до добору інструментів підтримки, у Додатку Н представлено систематизований набір фінансових, управлінських, технологічних, партнерських та освітніх інструментів для кожного кластеру, а також відповідні механізми реалізації на національному та регіональному рівнях. Такий підхід дає змогу забезпечити таргетовану інноваційну політику, яка враховує специфіку, потреби й потенціал кожної групи підприємств.

На основі узагальнення теоретичних засад цифрової трансформації туристичної галузі та враховуючи результати кластерного аналізу, розроблено мультиструктурну синергетичну модель соціально-економічних детермінант цифрової трансформації туристичних підприємств (рис. 3.2). Відтак, реалізація запропонованої моделі набуває кластерно-диференційованого характеру, що дозволяє адаптувати перелік інструментів, інтенсивність їх застосування та обрані механізми реалізації відповідно до потенціалу, потреб і обмежень кожної групи підприємств.

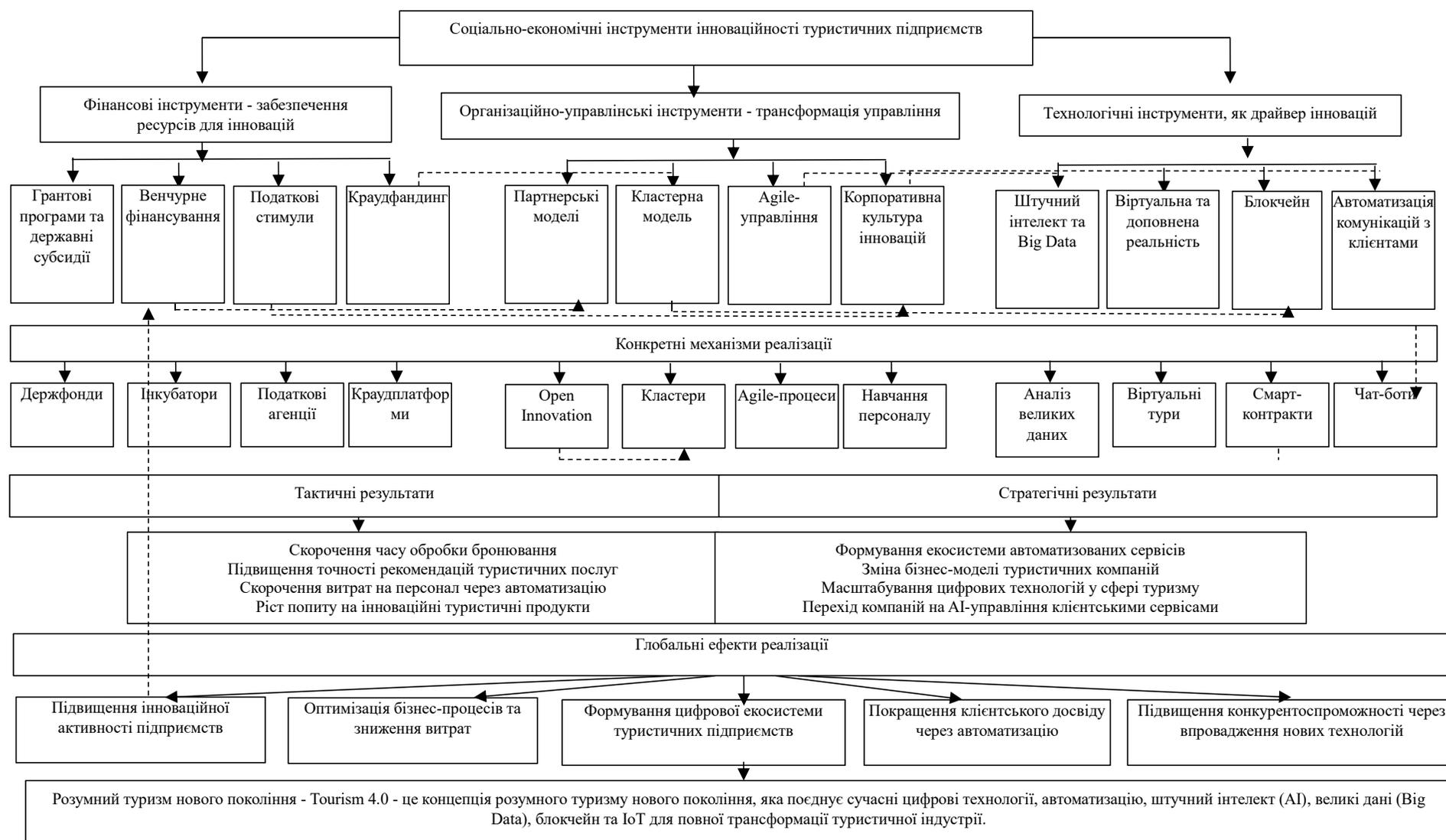


Рис. 3.2 Мультиструктурна синергетична модель соціально-економічних детермінант цифрової трансформації туристичних підприємств. Примітка: розробка автора

Розроблена мультиструктурна синергетична модель соціально-економічних детермінант цифрової трансформації туристичних підприємств відображає системний взаємозв'язок між центральними типами інструментів (фінансовими, управлінськими, технологічними), механізмами реалізації та очікуваними результатами. Вона є універсальним аналітичним каркасом для формування інноваційної політики в туристичному секторі.

Таким чином, модель виступає універсальною основою інноваційного управління, а кластеризація дає змогу її структурно деталізувати, забезпечивши ефективне управління інноваційною трансформацією відповідно до типології підприємств. Це дозволяє уникнути універсалізації підходів і сформувати адаптивну інноваційну політику, що відповідає реальному стану цифрової готовності суб'єктів туристичного бізнесу.

Розроблена модель є багаторівневою структурою, яка узагальнює соціально-економічні механізми й інноваційні інструменти, що визначають трансформаційні процеси у туристичній галузі. Її основна мета -систематизувати взаємозв'язки між фінансовими, управлінськими й технологічними чинниками, які сприяють інноваційному розвитку та адаптації туристичних підприємств до сучасних умов. Розроблена модель ґрунтується на екосистемному підході, що дає змогу аналізувати не окремі елементи цифрової трансформації, а їх взаємодію в межах єдиної системи. Саме тому модель включає три головні рівні: фінансовий, організаційно-управлінський та технологічний, які тісно взаємопов'язані й разом формують основу цифрової еволюції туристичних підприємств.

Соціально-економічні інструменти як основа інноваційного забезпечення. Цей блок охоплює фінансові та податкові механізми стимулювання впровадження інновацій, зокрема: державні субсидії, грантові програми, венчурне фінансування, податкові пільги та краудфандингові платформи. Їхнє впровадження створює фінансову мотивацію для цифрової модернізації та знижує ризики інноваційної діяльності, особливо для підприємств 2-го та 3-го кластерів. Інструменти активуються через відповідні державні фонди, податкові агентства, бізнес-інкубатори, а також цифрові краудплатформи.

Організаційно-управлінські інструменти - трансформація управлінських підходів. Важливою умовою ефективної цифрової трансформації є зміна підходів до управління підприємствами. Модель передбачає застосування agile-методологій, розвиток корпоративної культури інновацій, створення партнерських екосистем та кластерної взаємодії. В межах кластеру 1 ці інструменти є вже діючими або активно впроваджуються, тоді як для кластерів 2 і 3 - вони можуть стати орієнтирами для організаційного розвитку. Реалізація інструментів відбувається через формування кластерів, запуск гнучких командних процесів, наставництво та open innovation-підходи.

Технологічні інструменти як драйвери інновацій. До центральних технологічних детермінант цифрової трансформації туристичних підприємств відносяться: штучний інтелект, великі дані, блокчейн, віртуальна та доповнена реальність, автоматизація комунікацій через чат-боти. Ці технології виступають рушіями створення нових туристичних продуктів і сервісів. У моделі закладено механізми їх впровадження через аналітику, смарт-контракти, віртуальні тури, навчання персоналу тощо. Для кластеру 1 вони вже є частиною цифрової екосистеми, для кластеру 2 - потребують поетапного впровадження, для кластеру 3 -можуть бути представлені у спрощеному вигляді.

Конкретні механізми реалізації: практичне втілення інновацій. Технологічні й управлінські рішення потребують конкретних інструментів, які допомагають їх інтегрувати у діяльність туристичних підприємств. Таким чином, у моделі передбачено такі механізми реалізації, як кластерні ініціативи, концепція відкритих інновацій (Open Innovation), навчання персоналу, Agile-процеси та аналіз великих даних. Наприклад, Open Innovation дає змогу туристичним компаніям використовувати кращі світові практики та залучати ідеї від зовнішніх партнерів, що сприяє створенню конкурентоспроможних цифрових продуктів. Навчання персоналу є важливим чинником успіху цифрової трансформації, адже навіть найкращі технологічні рішення не працюватимуть без підготовлених фахівців, здатних ефективно ними користуватися. Завдяки впровадженню цих механізмів можна отримати конкретні тактичні та стратегічні результати, які

формують основу цифрового туризму майбутнього. Механізми диференціюються залежно від кластеру: наприклад, для кластеру 3 доцільні мобільні консультаційні пункти, а для кластеру 1 - участь у глобальних програмах AI-туризму.

Тактичні та стратегічні результати трансформації. Реалізація моделі дає змогу отримати низку тактичних результатів, зокрема: скорочення часу бронювання, підвищення точності рекомендацій, зниження витрат через автоматизацію, зростання попиту на інноваційні туристичні продукти. Однак найбільш важливими є стратегічні результати, такі як формування екосистеми автоматизованих сервісів, зміна бізнес-моделі туристичних компаній, масштабування цифрових технологій та перехід до AI-управління клієнтськими сервісами.

Глобальні ефекти реалізації та перехід до Tourism 4.0. Результатом реалізації моделі є підвищення інноваційної активності підприємств, оптимізація бізнес-процесів, створення цифрової екосистеми та покращення клієнтського досвіду. Це завершується інтеграцією Tourism 4.0, який поєднує штучний інтелект, великі дані, блокчейн та IoT для повної цифрової трансформації туристичної галузі. Таким чином, запропонована модель є стійким фундаментом для впровадження інновацій, що дає змогу підприємствам адаптуватися до глобальних викликів і зберігати конкурентоспроможність у цифрову епоху.

### **3.3. Траскторії інноваційної модернізації щодо управління бізнесами-процесами на підприємствах туристичної галузі**

Сучасна туристична галузь перебуває у фазі глибокої трансформації, зумовленої як глобальними викликами (нестабільність ринку, зміна споживчих очікувань, цифрова революція), так і внутрішніми структурними дисбалансами [71; 76]. Зміна форм комунікації, автоматизація сервісів, розширення застосування аналітики даних і штучного інтелекту стали центральними трендами в управлінні

туристичними підприємствами. Проте рівень готовності до таких змін є нерівномірним серед підприємств, що підтверджено результатами кластерного аналізу, який дозволив виокремити три основні групи за рівнем інноваційного розвитку: підприємства з високою, помірною та низькою інноваційною активністю [82; 86]. У зв'язку з цим модернізація управлінських процесів має здійснюватися диференційовано, з урахуванням специфіки кожного кластеру.

Для обґрунтування відповідних управлінських рішень розроблено мультиструктурну синергетичну модель соціально-економічних детермінант цифрової трансформації туристичних підприємств (рис. 3.2), яка інтегрує ключові інструменти модернізації бізнес-процесів у трьох вимірах: фінансовому, організаційно-управлінському та технологічному.

У межах зазначеної моделі доцільно виокремити п'ять головних підходів до інноваційної модернізації управління бізнес-процесами (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Головні підходи до інноваційної модернізації управління бізнес-процесами туристичних підприємств

№	Підхід	Опис	Авторська інтерпретація
1	Цифровізація основних бізнес-процесів	Незважаючи на те, що туристичним підприємствами використовуються вже певні цифрові інструменти (CRM-системи, штучний інтелект, хмарні технології тощо), їх використання потребує удосконалення.	Такий підхід особливо ефективний для підприємств 1-го кластеру, які вже мають відповідну інфраструктуру, проте може реалізовуватись і в адаптивному форматі для кластерів 2 і 3.
2	Гнучке (Agile) управління змінами	Впровадження agile-методологій дає змогу перебудувати внутрішні процеси у відповідь на зміну ринкових умов. Цей підхід підвищує швидкість прийняття рішень, командну ефективність, а також дає змогу здійснювати інновації у форматі «спринтів».	Рекомендовано для кластерів 1 і 2, де є потенціал для організаційної перебудови
3	Партнерсько-кластерна модель управління	Передбачає інтеграцію підприємств у мережі співпраці (локальні кластери, асоціації, бізнес-альянси), що забезпечує обмін ресурсами, досвідом і спільну участь у проєктах цифрової трансформації.	Це особливо важливо для підприємств кластерів 2 і 3, які потребують зовнішніх джерел підтримки та наставництва

4	Аналітичне управління клієнтським досвідом	Впровадження систем збору й аналізу великих даних (Big Data), прогнозованої аналітики й персоналізованих рекомендацій підвищує точність прийняття управлінських рішень і дозволяє краще розуміти потреби клієнтів.	Цей підхід є пріоритетним для підприємств кластеру та перспективним для кластеру 2.
5	Кадрова модернізація та управління знаннями	Підвищення управлінської компетентності персоналу, формування цифрової грамотності та створення внутрішніх систем навчання сприяють успішному впровадженню інноваційних змін.	Для кластерів 2 і 3 цей підхід є ключовим передумовним фактором ефективності модернізації.

Джерело: розробка автора

Таким чином, інноваційна модернізація управління бізнес-процесами у туристичній галузі має здійснюватися через системне впровадження багаторівневих соціально-економічних інструментів, адаптованих до інноваційного потенціалу конкретного підприємства. Поєднання системного підходу (через модель) і кластерного підходу (через типізацію підприємств) формує основу для побудови адаптивної та результативної політики цифрової трансформації туристичного сектору.

Сучасний туризм функціонує в умовах високої динаміки й непередбачуваності ринку - від стрімкої цифровізації до глобальних криз (пандемії, війни) [90]. У таких умовах традиційні методи управління бізнес-процесами часто не забезпечують достатньої швидкості реагування. Agile (гнучкий підхід) стає актуальним інструментом управління, що дає змогу туристичним підприємствам швидше адаптуватися до змін і потреб клієнтів. Agile-менеджмент - це підхід до управління проектами і командами, заснований на ітеративному та інкрементальному процесі з фокусом на співпраці, відкритій комунікації та гнучкому реагуванні на зміни. Для туристичної галузі, де вподобання клієнтів змінюються дуже швидко, впровадження Agile відкриває можливість ефективно реагувати на ці зміни й оперативно запускати нові ідеї та сервіси

В Україні впровадження Agile у туризмі лише набирає обертів, але окремі підприємства вже демонструють успішні приклади. Українська туристична індустрія традиційно представлена великою кількістю малих та середніх фірм,

багато з яких до недавнього часу покладалися на класичні методи управління. Проте пандемія COVID-19, а згодом і війна, змусили бізнеси шукати більш гнучкі моделі роботи для виживання. Туристичний попит став вкрай нестабільним, кордони закрились, виникла потреба швидко переорієнтувати пропозицію (наприклад, з виїзного туризму на внутрішній). Підприємства, що змогли проявити гнучкість, отримали перевагу.

Один із найяскравіших кейсів - трансформація компанії Join UP (великого туроператора) та пов'язаного лоукостера SkyUp Airlines. Ця група (UPfamily) ще до війни розпочала впровадження Agile-підходів у управлінні і продовжила трансформацію під час найкритичніших періодів. За словами керівника напрямку трансформації, цей проєкт дозволив «відпрацювати навички гнучкості, швидкості прийняття рішень, вміння адаптуватися до нових умов, які можуть швидко змінюватися, та сміливо пробувати щось нове» [8]. Завдяки цьому у 2020–2022 рр. бізнес не лише вистояв, але й оперативно перебудувався: SkyUp переключила літаки на вантажні та евакуаційні рейси і здала частину парку в лізинг, а Join UP! відкрила представництва в нових країнах (країни Прибалтики, Польща) для продовження діяльності. Важливо, що компанія зберегла основну команду і продовжує розвивати нові проєкти, що було б неможливо без гнучкого підходу та швидкої адаптації планів.

Інші українські туристичні підприємства також починають впроваджувати елементи Agile. Деякі мережеві готелі запровадили гнучке управління персоналом - перерозподіляють обов'язки між співробітниками залежно від завантаження, проводять щоденні п'ятихвилинні наради (stand-up meeting) для координації роботи відділів. Туристичні агентства поступово освоюють цифрові інструменти (онлайн-CRM, чат-боти) та принципи Agile-маркетингу - швидко змінюють акційні пропозиції, тестують різні канали реклами з невеликим бюджетом і одразу бачать відгук клієнтів. Характерний випадок - в перші місяці війни попит клієнтів змістився на максимально гнучкі послуги, тому агенції, які одразу запропонували ваучери з відкритими датами подорожей, гнучкі умови скасування, змогли утримати клієнтів.

Втім, рівень інноваційної готовності туристичних підприємств в Україні різний. Одні туристичні підприємства вже мали достатній цифровий досвід і ресурс для Agile-трансформації, інші ж опинилися неготовими до радикальних змін. Сформуємо рекомендації для застосування Agile в управлінні бізнес-процесами для кожного з визначених в дослідженні кластерів.

Кластер 1: Високий рівень інноваційної активності.

Для кластеру 1 рекомендовано впровадження комплексних Agile-інструментів:

- Scaled Agile Framework (SAFe) або аналогічні - це масштабована методологія гнучкого управління, що інтегрує принципи Agile, Lean і DevOps для координації діяльності багатьох команд у межах організації з метою підвищення інноваційної спроможності та стратегічної узгодженості бізнес-процесів;

- Дизайн-мислення та Lean Startup (методологія швидкого тестування інноваційних бізнес-ідей) у розробці нових туристичних послуг - швидке прототипування турпродуктів, тестування гіпотез з реальними користувачами.

- Автоматизація та аналітика: використання даних реального часу (бронювання, відгуки) для прийняття гнучких рішень щодо ціноутворення, маркетингу, маршрутів тощо.

Підприємствам цього кластеру рекомендовано залучити Agile-коучів і провести навчання персоналу, аби всі рівні - від топ-менеджменту до лінійних співробітників - розуміли принципи гнучкого управління. В таких організаціях роль керівника трансформується: лінійні менеджери стають лідери-серванти (servant leaders), що підтримують команди, а не віддають накази зверху.

Для підприємств кластеру 1 основні виклики Agile - це масштабування й координація. Зі зростанням кількості команд постає завдання узгоджувати їхню роботу (щоб різні команди не рухались у різних напрямках) і зберігати спільне бачення. Іноді виникає потреба в гібридних моделях: поєднанні Agile зі стандартами корпоративного управління. Однак загалом високий рівень інноваційності означає, що таких компаній менше стримує бюрократія або опір

змінам. Кадрове питання вирішується інвестиціями в навчання або наймом фахівців із ринку, оскільки бюджети це дозволяють.

Отже, туристичні підприємства з високою інноваційною активністю завдяки Agile-підходу можуть стати лідерами змін. Вони в змозі використовувати Agile як інструмент трансформації - для них це не експеримент, а стратегічна необхідність. Такі підприємства задають тренди на ринку, швидко впроваджують інновації і слугують прикладом успішної перебудови бізнес-процесів під потреби цифрової ери.

Кластер 2 - Помірний рівень інноваційної активності.

Підприємствам кластеру 2 рекомендовано впроваджувати Agile точково або частково - в окремих проектах чи підрозділах. Можна говорити про гібридні моделі управління: поєднання елементів Agile з традиційним менеджментом. Наприклад, Agile-підходи в маркетингу (часті спліт-тестування рекламних кампаній, швидке переформатування турпродуктів під сезонні тренди) можуть поєднуватись із плановою економікою в фінансах (бюджети затверджуються раз на рік і мало змінюються). Команди в кластері 2 можуть проводити щотижневі короткі наради і мати Kanban-дошки для відстеження задач (використовуються для візуалізації етапів виконання завдань у процесах бронювання турів, обслуговування клієнтів або розробки маркетингових кампаній, де кожне завдання переміщується між стовпцями: «Заплановано», «У роботі», «Завершено»), але при цьому не всі рішення мають бути делегованими - ключове слово за керівництвом. Нові туристичні продукти варто розробляти з використанням клієнтського фідбеку, але не через повноцінний Scrum (завдання виконуються короткими циклами (спринтами), з регулярними зустрічами, визначеними ролями й постійною перевіркою результатів для досягнення найкращого результату.), а радше через серію пробних запусків і коригувань. Тобто ітеративність є, але цикл ітерацій довший, ніж у кластері 1. Таким підприємствам рекомендовано використовувати легкі версії Agile-методологій:

- Kanban-дошки (фізичні чи в Trello) для оперативного управління завданнями, без суворої регламентації ролей;

- Scrum-ban (комбінація Scrum і Kanban): планування спринтів проводиться, але гнучкість зберігається, і тривалість спринтів може варіюватися;
- Проектні групи створюються під окремі інноваційні проекти (наприклад, запровадження нової екскурсійної програми) - такі групи діють як стартап всередині підприємства, з більш гнучкими правилами, але після завершення проекту команда розформовується або вливається назад.

Кластер 2 може зіштовхнутися як з внутрішніми, так і зовнішніми перепонами. Внутрішні - це передусім культура та компетенції: персонал може не мати достатнього досвіду роботи за технологією Agile, менеджери інколи чинять опір або не розуміють до кінця свої нові ролі. Як доказ, можна навести дослідження, яке показує, що найпоширеніша причина невдач Agile-проектів - брак досвіду у методах Agile [75]. Це особливо актуально для цього кластеру: перші спроби можуть буксувати через невміле впровадження. Зовнішні обмеження - менший фінансовий ресурс порівняно з кластером 1, що не дає змогу повністю перебудувати ІТ-інфраструктуру або найняти дорогих консультантів. Також ці підприємства часто залежать від більших гравців (туроператори від авіакомпаній, готелі від глобальних ОТА), що диктують їм умови і знижує простір для власної гнучкості.

Проте, слід зазначити, що підприємства другого кластеру мають суттєвий стимул до Agile-трансформації: конкуренція з боку підприємств з першого кластеру – щоб не втратити позиції, вони вимушені прискорювати цикли оновлення своїх послуг. Часто поштовхом стають кризові ситуації: наприклад, якщо конкурент почав пропонувати тури з індивідуальною комплектацією в режимі онлайн, підприємство змушене також оперативно реалізувати подібний сервіс, тож в цьому випадку Agile-управління стане найкращим рішенням. Agile для таких підприємств - це спосіб поступового реформування, при цьому рівень ризику прийнятний.

Отже, туристичні підприємства з помірною інноваційною активністю отримують значні переваги від часткового впровадження Agile, але щоб реалізувати весь потенціал, їм потрібно подолати організаційні бар'єри. Agile

виступає для них інструментом точкової модернізації бізнес-процесів -спочатку в окремих напрямках, а з часом можливе розширення на всю організацію.

Кластер 3 - Низький рівень інноваційної активності.

Управління бізнес-процесами у таких підприємств традиційне: жорсткі інструкції, довгі погодження, планування «на сезон вперед» без регулярного перегляду. Командна структура, як правило, ієрархічна: власник або директор приймає всі головні рішення, персонал виконує вказівки. В таких умовах впровадження Agile натрапляє на опір і нерозуміння - співробітники можуть сприймати це як хаос або як загрозу дисципліні. Тому в кластері 3 Agile запровадити набагато складніше, ніж в інших кластерах. Для підприємств кластеру 3 рекомендовано найбільш реалістичні форми поступового впровадження:

- мікро-Agile в щоденній роботі - наприклад, маленьке турагентство може запровадити короткі щотижневі зустрічі команди, щоб обговорити, що зроблено і які проблеми - фактично аналог стендапів, але у вільній формі. Це вже покращить комунікацію і дозволить швидше вирішувати поточні питання;

- гнучке обслуговування клієнтів - без впровадження повної методології агентство може надати менеджерам більше автономії: дозволити самостійно приймати рішення про знижки чи зміну маршруту туру на вимогу клієнта, не чекаючи затвердження керівництва. Така делегованість підвищує швидкість реагування на запити туристів;

- експериментальні ініціативи - якщо підприємство боїться ламати звичні процеси, вона може спробувати Agile у ізолюваному проєкті. Наприклад, невеличкий готель може запустити проєкт впровадження нової послуги (наприклад, елемент смарт-туризму - аудіогіда) окремою командою або за участі консультанта, яка працюватиме ітеративно. У разі успіху досвід можна поширити.

Для кластеру 3 головними обмеженнями є ментальні бар'єри та брак знань. У керівників часто відсутнє стратегічне бачення користі Agile - їм важко уявити, як «відмова від контролю» чи «самоорганізація команди» можуть спрацювати краще, ніж їхній багаторічний досвід. Тому важлива просвіта: показ прикладів (у

тому числі від підприємств кластеру 1 і 2), навчальні програми від галузевих асоціацій. Ще один стримуючий фактор -дефіцит кадрів з досвідом. Такі підприємства не можуть дозволити собі найняти Agile-коуча чи IT-спеціаліста, який би перебудував процеси. Вони покладаються на власні сили, тож зміни йдуть повільно.

Крім того, у багатьох таких підприємств відсутній запас фінансової міцності, що, в свою чергу, зумовлює стриманість у застосуванні новаторських рішень. Agile же передбачає готовність до частих змін, виправлення помилок по ходу, що психологічно важко прийняти, коли ресурси мінімальні. Зовнішній тиск (як-от криза) може як мотивувати до змін, так і навпаки -змусити ще більше замкнутися в старих підходах через страх ризику. Попри все зазначене, навіть для кластеру 3 Agile може стати «рятівним кругом» у турбулентні часи. Адже хоча у спрощеній формі, але принципи гнучкості - орієнтація на клієнта, швидке прийняття рішень, командна співпраця - здатні підвищити стійкість будь-якого бізнесу. Наприклад, у 2020–21 рр. чимало маленьких садиб та готелів в Карпатах вижили завдяки тому, що швидко перебудувалися на нові вимоги: ввели гнучку політику скасування бронювань, додали послуги дистанційної роботи («workation»), активно комунікували з клієнтами в соцмережах. Хоча вживання терміну «Agile» не декларувалося, на практиці реалізовані підходи були змістовно тотожні його ключовим принципам.

Партнерсько-кластерна модель управління передбачає об'єднання туристичних підприємств у регіональні або тематичні кластери і партнерські мережі задля спільної реалізації туристичного продукту та інновацій. Кластер у туризмі розглядається як система інтенсивної технологічної та інформаційної взаємодії туристичних фірм та постачальників послуг для створення спільного туристичного продукту [67]. До складу такого кластеру, як правило, входять різні зацікавлені сторони - туроператори, готелі, ресторани, перевізники, заклади дозвілля, органи місцевої влади, освітні й наукові установи та інші учасники туристичного ринку. Організаційно кластер оформлюється як добровільне об'єднання цих учасників для налагодження тісної кооперації, обміну ресурсами

та знаннями, узгодження дій і спільного підвищення конкурентоспроможності дестинації [67]. Таким чином, партнерсько-кластерний підхід змінює парадигму з конкуренції між окремими підприємствами на співпрацю, що особливо актуально в цифрову епоху, коли мережеві ефекти та обмін даними стають джерелом додаткової цінності.

Впровадження кластерної моделі управління в туристичному бізнесі відбувається через налагодження стійких партнерств і створення кластерних організацій (асоціацій, спілок) на рівні дестинації або сегменту ринку. Ключовим механізмом є розбудова спільної інфраструктури взаємодії -наприклад, єдиної цифрової платформи для комунікації між учасниками кластеру, обміну даними про туристів, управління спільними проєктами тощо [147]. Наявність такого інтегрованого ІТ-інтерфейсу забезпечує синергетичний ефект: усі учасники отримують доступ до спільної інформації, координують дії в реальному часі, швидко реагують на потреби клієнтів і ринкові зміни. Ще одним механізмом є спільний маркетинг і бренд дестинації -кластер дає змогу консолідувати зусилля різних підприємств для просування території чи туру як єдиного продукту (спільні рекламні кампанії, участь у виставках). Важливою складовою є також обмін знаннями та найкращими практиками між учасниками: проведення спільних тренінгів, семінарів, обмін персоналом або наставництво, створення спільних баз даних (наприклад, єдиний реєстр сертифікованих гідів). До механізмів кластеризації належать і організаційні інструменти: укладання меморандумів про співпрацю, формування кластерного координаційного центру або ради, залучення місцевої влади для підтримки ініціатив (фінансово чи регуляторно). Таким чином, реалізація партнерсько-кластерної моделі спирається як на технологічні рішення (цифрові платформи, спільні інформаційні системи), так і на організаційні заходи (угоди про партнерство, координаційні структури), що разом формують ефективну екосистему співробітництва туристичних підприємств.

Ефективність цього підходу залежить від готовності самих підприємств до співпраці та інновацій, що у поточному дослідженні відображено через три кластери інноваційної активності:

– Кластер 1 (високий рівень інноваційної активності). Підприємства-новатори, що належать до цієї групи, зазвичай виступають лідерами кластерних ініціатив. Вони мають достатній ресурсний потенціал і цифрову компетенцію, щоб очолити створення кластеру або активно долучитися до нього. Для них партнерсько-кластерна модель є стратегічною можливістю масштабувати свій бізнес через співпрацю. Наприклад, такі підприємства можуть інвестувати у спільні платформи та проєкти, використовують кластер для розширення ринків збуту своїх послуг, залучати стартапи чи IT-компанії до партнерства (щоб впроваджувати нові цифрові рішення) та встановлювати тісні зв'язки з університетами задля доступу до експертних знань. Підприємства кластеру 1, будучи технологічно підготовленими, можуть виступати «якорем» кластеру - задавати стандарти якості, ініціювати інноваційні проєкти і підключати до них інших учасників.

– Кластер 2 (помірний рівень інноваційної активності). Підприємствам із середнім рівнем інноваційності рекомендовано долучатися до кластерів, але в обмежених масштабах. Для них має бути вибіркова участь: вони можуть приєднатися до кластерної маркетингової кампанії чи спільної системи онлайн-бронювання, якщо бачать конкретну вигоду, але уникати надмірних витрат. Таким підприємствам потребується демонстраційний ефект: успішні приклади реалізації кластерних проєктів мають мотивувати їх до активнішої співпраці. Вони можуть користуватися результатами лідерів кластеру (наприклад, підключатися до розробленої цифрової платформи або дотримуватися запроваджених стандартів). Для кластеру 2 важливо, щоб структура управління кластером була зрозумілою і прозорою, а внесок - посильним, тоді вони поступово підвищать свою інноваційну активність, навчаючись у партнерів.

– Кластер 3 (низький рівень інноваційної активності). Підприємства-аутсайтери в інноваційному плані часто є підприємствами, котрі працюють за традиційними моделями. Вони, як правило, насторожено ставляться до кластеризації через брак ресурсів, знань або недовіру до спільних ініціатив. Для

них характерні повільне впровадження цифрових технологій та обмежена участь у професійних мережах

Тим не менш, для підприємств кластеру 3 партнерсько-кластерний підхід може дати суттєві вигоди за умови подолання бар'єрів. Зокрема, участь у цифровій екосистемі кластеру дає змогу малим турфірмам зайняти свою нішу на ринку і навіть успішно конкурувати з великими підприємствами [147]. Спираючись на ресурси кластеру, такі підприємства можуть знизити витрати (наприклад, використовуючи спільні ІТ-рішення для автоматизації процесів) і підвищити якість послуг, що надаються, завдяки доступу до колективного досвіду та стандартів .

Отже, специфіка реалізації кластерної моделі значно варіює залежно від зрілості підприємств: лідери формують ядро кластеру, середньоактивні учасники приєднуються за умови очевидних вигід, а аутсайдери потребують підтримки й довіри для включення в партнерську мережу.

Попри значні переваги, кластерний підхід зіштовхується з рядом обмежень. Можливий брак довіри та ризик конкуренції між учасниками: не всі підприємства готові відкрито ділитися інформацією або клієнтською базою з потенційними конкурентами. Організаційна складність: координація дій багатьох різнорідних гравців потребує ефективного управління кластером (координатора), узгодження інтересів і витрат, що може бути складно без підтримки ззовні. Нерівність ресурсів між учасниками: більш потужні підприємства можуть домінувати в кластері, тоді як дрібні гравці залишаються пасивними або відчують себе другорядними. Відсутність належної цифрової інфраструктури чи стандартів обміну даними: якщо спільна платформа не впроваджена або несумісна зі системами учасників, ефект синергії зменшується. Зовнішні обмеження включають правові та бюрократичні бар'єри (відсутність правових основ для кластерів, неврегульованість питань конкуренції, оподаткування спільних проєктів). Для кластеру 3 типовим обмеженням є низький рівень цифрової компетентності персоналу, через що навіть приєднавшись до кластеру, такі підприємства не можуть повністю використати його можливості без попереднього

навчання. Крім того, непередбачувані кризи (наприклад, пандемії, воєнні дії) можуть послабити зв'язки в кластері, якщо учасники зосередяться виключно на власному виживанні.

Кадрова модернізація та управління знаннями - це комплексний підхід, спрямований на адаптацію людського капіталу туристичних підприємств до викликів цифрової трансформації та на ефективне використання знань як стратегічного ресурсу. У сучасному туризмі, де значна частка цінності створюється через взаємодію персоналу з клієнтами і інформаційними технологіями, кваліфіковані кадри й організаційні знання стають вирішальними факторами успіху [92]. Вважається, що туризм є галуззю, основою на знаннях, яка оперує великими обсягами інформації і тому потребує систем управління знаннями - для накопичення, обміну, збереження та створення нових знань [123]. Налагоджене управління знаннями дає змогу туристичним підприємствам розв'язувати внутрішні управлінські проблеми та водночас сприяє їхній стійкості перед зовнішніми викликами [123].

Кадрова модернізація, у свою чергу, включає оновлення компетенцій персоналу (зокрема розвиток цифрових навичок, *soft skills* для роботи у діджитал-середовищі), впровадження сучасних методів роботи з персоналом (гнучкі організаційні структури, Agile-методи управління командами, дистанційна робота тощо) та зміну корпоративної культури на користь інноваційності і безперервного навчання. Таким чином, даний підхід фокусується на двох взаємопов'язаних аспектах: людях (їх знаннях, навичках, мотивації) та знаннях (інформації, що генерується і використовується у процесах).

В умовах цифровізації бізнесу це означає перехід до «організації, що навчається»: туристичне підприємство постійно оновлює знання своїх співробітників і ефективно управляє ними для швидкого впровадження інновацій. На рівні стратегії даний підхід визнає, що інвестиції в людський капітал і навички - ключова передумова успішної цифрової трансформації туризму [117]. Іншими словами, цифрові технології будуть реалізовані повною мірою лише тоді, коли

персонал здатний їх опанувати і творчо застосувати, а знання в організації циркулюють вільно та цілеспрямовано.

Запровадження кадрової модернізації та систем управління знаннями в туристичному підприємстві може відбуватися за допомогою низки інструментів. Навчання та розвиток персоналу: створення програм підвищення кваліфікації, тренінгів з цифрових технологій (робота з системами онлайн-бронювання, аналіз даних про клієнтів, використання CRM, основи цифрового маркетингу тощо), запровадження внутрішніх академій або E-learning платформ. Наприклад, багато міжнародних готельних мереж впровадили власні онлайн-портали навчання, де співробітники проходять курси з нових стандартів сервісу та IT-інструментів. Оновлення HR-процедур: перехід до цифрових систем управління персоналом (HRM-системи) для автоматизації кадрового діловодства, оцінки ефективності, рекрутингу через онлайн-майданчики. Такі системи підвищують прозорість і оперативність управління кадрами, надаючи керівництву аналітику для прийняття рішень (напр. аналіз потреб у навчанні, планування кар'єрного росту). Впровадження практик управління знаннями: створення внутрішніх баз знань (репозиторіїв) - наприклад, база даних стандартних операцій, скриптів спілкування з клієнтами, описів бізнес-процесів; запровадження корпоративних соціальних мереж або форумів, де працівники можуть ділитися ідеями та вирішувати проблеми колективно. Важливим механізмом є формування спільнот практиків всередині підприємства (наприклад, клуб шеф-кухарів у готельній мережі для обміну рецептами та знаннями, або група експертів з онлайн-маркетингу серед співробітників турфірм). Залучення зовнішніх знань: розвиток каналів отримання нової інформації ззовні - участь у профільних конференціях, стажування персоналу в інших країнах, партнерство з освітніми закладами. Це підвищує абсорбційну спроможність підприємства, тобто здатність поглинати зовнішні знання і інтегрувати його у свою діяльність. Наприклад, турагенція не може мати повної інформації про всі туристичні дестинації, тому покладається на зовнішні джерела знань і має навчити менеджерів швидко засвоювати нову інформацію (курси, вебінари, довідники). Реформування організаційної

структури та культури: перехід від жорсткої ієрархії до більш гнучкої, командної організації праці, де знання розповсюджуються горизонтально. Заохочення культури постійного навчання (наприклад, встановлення метрик з навчальних годин для кожного працівника, винагородження за ділення знаннями, менторство) [73]. У сучасних умовах HR-служби туристичних підприємств впроваджують інноваційні підходи до мотивації персоналу, аби утримати таланти: гнучкий графік (де можливо), можливість remote work або workation (праця під час подорожей) - як відповідь на тенденцію, що все більше працівників прагнуть поєднувати роботу і мандри. Також механізми включають розвиток інклюзивного і мультикультурного середовища: оскільки туризм дуже інтернаціональний, підприємства залучають кадри різних національностей і мов, що потребує політик інклюзивності та міжкультурного тренінгу. Нарешті, цифрові HR-tech рішення: використання чат-ботів для навчання або відповідей на типові питання співробітників, систем управління знаннями на основі штучного інтелекту (для швидкого пошуку інформації), інструментів спільної роботи (типу Microsoft Teams, Slack). Ці технології вже зараз впроваджуються у передових туристичних компаніях і, як очікується, надалі ще більше вдосконалять управління персоналом [73].

Рівень інноваційної активності туристичного підприємства значною мірою визначає, як глибоко і швидко воно впроваджує кадрові та знаннєві інновації:

– Кластер 1 (високий рівень інноваційної активності). Підприємства-лідери інновацій прагнуть бути роботодавцями нового типу, які активно інвестують у своїх співробітників. Для них рекомендовано системне впровадження управління знаннями: створення окремих підрозділів або посад (наприклад, менеджер з управління знаннями, спеціаліст з розвитку талантів), наявність розгорнутої програми навчання протягом кар'єри, партнерства з університетами для стажування студентів і спільних науково-практичних проєктів. На таких підприємствах культура відкритих знань - норма: заохочується ініціатива співробітників ділитися ідеями щодо покращення сервісу, впроваджуються регулярні «брейнштормінги», внутрішні конкурси інновацій. Такі підприємства

можуть випередити ринок у впровадженні сучасних HR-тенденцій - наприклад, можуть експериментувати з VR/AR-технологіями для навчання персоналу (тренажери для відпрацювання навичок обслуговування гостей), використовувати аналітику Big Data для оптимізації розкладу роботи персоналу. Отже, для кластеру 1 кадрова модернізація - це безперервний процес, інтегрований у стратегію підприємства, а управління знаннями - частина її інфраструктури.

- Кластер 2 (помірний рівень інноваційної активності). Підприємства із середньою інноваційністю усвідомлюють важливість розвитку персоналу, але часто зіштовхуються з обмеженнями ресурсів (часу, коштів) і тому впроваджувати відповідні заходи рекомендовано поступово. Рекомендовано мати базові програми навчання (наприклад, вступний курс для новачків, періодичні семінари для продавців турів), проте систематичний «knowledge management» впроваджувати ще зарано. На таких підприємствах часто знання зберігаються у вигляді досвіду окремих фахівців і передаються неформально (через наставництво або спілкування). Цифрові навички співробітників у кластері 2 можуть бути нерівномірними: є окремі ентузіасти, які освоюють нові технології, але частина персоналу продовжує працювати «по-старому». Таким підприємствам рекомендовано починати впроваджувати елементи цифрового HR: рекомендується перейти на онлайн-розклади і чат-групи для персоналу, використовувати вебінари для навчання. Проте глибших змін (як-от створення корпоративної бази знань або повної автоматизації HR) не має нагальної потреби. Для них корисними будуть галузеві програми підвищення кваліфікації: наприклад, якщо асоціація готельєрів проводить курс з цифрового маркетингу, такі підприємства можуть відправляти своїх менеджерів на навчання, тобто їм рекомендовано реагувати на доступні зовнішні можливості. Загалом, для кластеру 2 властива фрагментарність у кадровій модернізації - окремі проєкти (впровадити нову систему бронювання і навчити персонал нею користуватися, чи запросити консультанта для оптимізації роботи рецепції). Проте ці кроки можуть поступово підвищують інноваційність: центральні працівники здобувають нові навички і стають агентами змін всередині підприємства.

– Кластер 3 (низький рівень інноваційної активності). Підприємства з низькою інноваційною активністю, як правило, відстають у цифрових навичках і практично не мають формалізованих процесів навчання. Персонал на таких підприємствах часто навчається «на робочому місці» шляхом проб і помилок, а не через формальні тренінги. Для таких підприємств характерний опір змінам: персонал може скептично ставитися до чергових «модних» тренінгів або нових технологій, воліючи працювати перевіреними методами. Впровадження управління знаннями тут зазвичай ініціюється зовнішніми обставинами - наприклад, вимоги партнерів або більших туроператорів (щоб підписати контракт, дрібна агенція змушена навчити персонал користуватися CRM), або галузевими стандартами. Часто вирішальну роль відіграє зміна поколінь: молодші працівники, прийшовши на роботу, приносять із собою цифрові навички та пропозиції щодо покращень. Поступово навіть підприємства кластеру 3 починає залучатися до галузевих навчальних ініціатив: державні програми цифрової грамотності для бізнесу, проекти міжнародної технічної допомоги, вебінари туристичних асоціацій - усе це може стати поштовхом до кадрових змін. В цілому, для підприємств-аутсайдерів ключова специфіка - необхідність подолання «кадрового розриву»: з одного боку, усунути нестачу базових цифрових навичок, з іншого - сформуванню розуміння цінності знань. Таким чином, у кластері 3 процес кадрової модернізації йде повільніше і потребує сторонньої підтримки, але навіть невеликі кроки (курси, консультації) можуть значно підвищити спроможність таких підприємств адаптуватися до цифрової ери. На шляху кадрової модернізації й впровадження управління знаннями туристичні підприємства цього кластеру зіштовхуються з низькою перепон. Перша група обмежень - людський фактор: природний опір змінам з боку персоналу. Співробітники, особливо зі значним стажем, можуть негативно сприймати нові технології чи методи роботи, побоюючись, що їх навички застарівають, або через небажання виходити із зони комфорту. Нерідко виникає проблема мотивації: якщо працівники не розуміють вигід навчання чи обміну знаннями, ініціативи HR сприймаються як формальність. Друга група - ресурсні обмеження: навчання потребує інвестицій часу та грошей. Таким

підприємствам буває складно відпускати працівників на тренінги (через брак людей для заміни) чи фінансувати курси; також впровадження ІТ-систем управління знаннями вимагає коштів. Третя - інституційні обмеження: відсутність розвиненої культури знанневої взаємодії. Якщо на підприємстві історично не прийнято ділитися інформацією (є синдром «незамінних» співробітників, які монополізують знання), то впровадити прозорі бази знань важко - працівники можуть неохоче фіксувати свої напрацювання, побоюючись втратити унікальність. Четверта - брак компетентності управлінців: самі керівники турфірм або готелів можуть не мати сучасних HR-знань, щоб ініціювати зміни. П'ята - висока плинність кадрів у туризмі: індустрія гостинності відома значною текучістю персоналу (особливо лінійного -офіціантів, молодших адміністраторів). Це демотивує інвестувати в їх навчання («навчимо - вони підуть до конкурентів»), а також ускладнює накопичення знань (постійно треба починати заново з новими людьми). Шоста - технологічні виклики: впровадження нових HR-tech може зіштовхуватися з проблемами сумісності, кібербезпеки (наприклад, побоювання використовувати хмарні сервіси для кадрових даних), або з необхідністю навчити HR-персонал користуватися цими системами. Нарешті, зовнішні обмеження: відсутність галузевих стандартів або підтримки.

В Україні, зокрема, донедавна мало уваги приділялося системному розвитку кадрів у туризмі на державному рівні - це залишалося прерогативою окремих підприємств. Таким чином, спектр обмежень охоплює як внутрішні аспекти (людські й організаційні), так і зовнішні умови, що уповільнюють кадрову трансформацію туристичних підприємств.

### **Висновки до розділу 3**

На основі дослідження напрямів інноваційного розвитку в управлінні бізнес-процесами на підприємствах туристичної галузі було зроблено наступні висновки:

1. Проведення загальної кластеризації 50 туристичних підприємств України дало змогу емпірично сегментувати їх за рівнем інноваційно-цифрового розвитку, що є необхідним для формування адаптивних стратегій управління інноваційністю. У результаті об'єднання числових і бінарних змінних та подальшої стандартизації за методом Z-score було усунуто дисбаланс впливу різних показників на результати кластеризації, що забезпечило статистичну коректність аналізу. Застосування алгоритму К-середніх дозволило виділити три кластери підприємств із високим, помірним та низьким рівнем інноваційної активності.

2. Визначено, що Кластер 1 об'єднує підприємства з високою цифровою та інноваційною зрілістю, комплексною автоматизацією бізнес-процесів і широким використанням інтелектуальних технологій. Кластер 2 характеризується фрагментарною цифровізацією та обмеженим ефектом від впроваджених інновацій. Кластер 3 репрезентує підприємства з традиціоналістською логікою управління, що чинять опір інноваційним змінам і компенсують технологічну відсталість інерційною стабільністю ринку. Порівняльний аналіз продемонстрував значущі диспропорції між кластерами за такими критеріями, як конкурентоспроможність, рівень цифровізації, вплив інновацій на клієнтську базу та трансформацію бізнес-моделей. Отримані результати створили аналітичне підґрунтя для розробки типологізованих моделей управління інноваційністю, диференційованих відповідно до кластерної приналежності підприємств, що буде реалізовано у наступному підпункті дослідження.

3. У результаті проведеного моделювання було розроблено структурну трикомпонентну модель соціально-економічного управління інноваційним розвитком туристичних підприємств, адаптовану до рівня їх цифрової зрілості й кластерної належності. Модель включає три взаємопов'язані блоки: адаптивно-мотиваційний (формування інноваційної культури, підвищення сприйнятливості до змін), ресурсно-процесний (мобілізація фінансових, кадрових і цифрових ресурсів), та фінансово-результативний (оцінка ефектів інновацій та забезпечення їх реінвестування). Розроблена модель функціонує як універсальний каркас, що

дає змогу диференціювати управлінські стратегії залежно від належності підприємств до кластерів із високою, помірною чи низькою інноваційною активністю. Для підприємств-лідерів модель акцентує на масштабуванні технологічних рішень і збереженні конкурентних переваг; для адаптивної групи - на посиленні ресурсної гнучкості й цільовому фінансуванні інновацій; для традиціоналістських підприємств - на активізації базової цифровізації та зниженні організаційного опору.

4. В розділі обґрунтовано диференційовані підходи до інноваційної модернізації управління бізнес-процесами 50 туристичних підприємств залежно від рівня їх інноваційної активності та цифрової готовності. На основі авторської мультиструктурної синергетичної моделі визначено п'ять ключових напрямів трансформації: цифровізація бізнес-процесів, гнучке управління змінами (Agile), партнерсько-кластерна взаємодія, аналітичне управління клієнтським досвідом та кадрова модернізація з акцентом на управління знаннями.

5. Дослідження підтвердило, що туристичні підприємства з високою інноваційною активністю (кластер 1) спроможні впроваджувати повноцінні Agile-моделі (Scaled Agile Framework, Lean Startup), активно розвивати цифрову аналітику й брати лідерську роль у кластерних ініціативах. Підприємства з помірним рівнем інноваційності (кластер 2) потребують поступового впровадження гібридних рішень, адаптованих до локальних ресурсних умов та організаційної культури, зокрема Scrum-ban, Kanban-дошки, часткове оцифрування HR-функцій. Натомість суб'єкти кластеру 3 обмежені в ресурсах, кадровому потенціалі й схильні до організаційного опору, що зумовлює необхідність мінімалістичних, мікроадаптованих форматів інновацій - таких як гнучке обслуговування клієнтів, спрощені ініціативи з управління знаннями та поступове залучення до партнерських мереж. Сформовані пропозиції створюють прикладну основу для побудови практико-орієнтованих стратегій цифрової трансформації у контексті стійкого розвитку підприємств туристичної галузі України.

Основні результати дослідження за розділом опубліковані у працях [37; 41].

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне дослідження бізнес-процесів управління підприємствами туристичної сфери та запропоновано нове вирішення наукової проблеми з їх удосконалення та перспективного розвитку. Результати знайшли відображення в запропонованих напрямках удосконалення управління підприємствами туристичної сфери, в рекомендаціях щодо вдосконалення структури управління ними. Проведене комплексне дослідження дало можливість сформулювати наступні висновки, що мають науково-прикладну цінність та відображають досягнення поставленої мети.

1. Теоретично обґрунтовано підходи до трактування категорії «бізнес-процес» у сфері туризму, зокрема за рахунок розмежування вузького і широкого розуміння терміну. Обґрунтовано авторське визначення, згідно з яким бізнес-процес туристичного підприємства розглядається, як неперервна послідовність взаємопов'язаних операцій, орієнтованих на створення доданої цінності для клієнта, із залученням інтегрованих ресурсів (технологічних, кадрових, фінансових, партнерських), що забезпечують формування, просування та реалізацію конкурентоспроможного туристичного продукту або послуги. Такий підхід уможливорює більш глибоке аналітичне розуміння функціонування туристичних підприємств у логіці сервісно-орієнтованої моделі економіки.

2. Узагальнено та теоретично обґрунтовано багаторівневу систему детермінант інноваційної активності туристичних підприємств, що охоплює чотири рівні впливу: мега- (глобальні тренди: кліматична трансформація, цифрова конкуренція), макро- (національні регуляторні механізми, податкові стимули), мезо- (кластеризація, територіальний розвиток), мікро- (організаційна культура, управлінський капітал, персоналізована стратегія). Такий підхід, на відміну від традиційного поділу на внутрішні і зовнішні фактори, забезпечує цілісний аналіз детермінант інноваційності з урахуванням глобальних і локальних впливів. У межах запропонованої типології здійснено структурування факторів за ступенем контрольованості та часовою перспективою дії, що дає змогу визначити

стратегічні зони управлінського впливу. Запропонований підхід має універсальне застосування як для стратегічного аналізу, так і для побудови прикладних моделей інноваційного розвитку на рівні регіонального туристичного менеджменту.

3. У результаті комплексного аналізу динаміки ВВП України встановлено суттєві зміни у структурі економіки: зниження ролі туризму у створенні валового продукту (з 3% до 2%), зростання частки державного управління та оборони, а також посилення ролі промисловості й агросектору як компенсаторних напрямів. З'ясовано, що туристична галузь найбільш вразлива до геополітичних ризиків - це підтверджено через індекс GPR, який стабільно зростає у 2022–2024 роках. Визначено, що основу туристичного ринку України формують малі підприємства, які зазнали найбільшого удару через зниження платоспроможного попиту та деструкцію інфраструктури, але водночас демонструють найвищу гнучкість у впровадженні антикризових інструментів. Запропоновано методичний підхід до коригування показників конкурентоспроможності підприємств туристичної галузі в умовах військового конфлікту, відмінною особливістю якого є пропозиція вводити коефіцієнти пропорційного коригування до індексу конкурентоспроможності подорожей і туризму з урахуванням впливу війни (масштаб фізичних руйнувань, рівень безпекових ризиків, економічна нестабільність), що дозволило об'єктивніше оцінити позиції туристичної галузі України на світовому ринку та прогнозувати її розвиток у кризових умовах.

4. Використання показників Глобального індексу інновацій та Індексу конкурентоспроможності подорожей і туризму для аналізу стану української туристичної галузі, з урахуванням коригування на воєнні ризики, дозволило адаптувати міжнародні методики до умов України. На основі аналізу показників Глобального індексу інновацій (GII) встановлено, що слабкою ланкою розвитку туризму в Україні є інституційне та регуляторне середовище, яке створює бар'єри для масштабування цифрових рішень та інноваційних продуктів. Водночас сильні сторони - у високому рівні людського капіталу, наукового потенціалу та дослідницької активності, що підтверджує наявність прихованого інноваційного ресурсу для галузі. Україна демонструє стабільно високі позиції у групі країн, які

ефективно трансформують обмежені ресурси у реальні інновації (6 місце у рейтингу ефективності GII). Обґрунтовано, що інвестиції у підготовку кадрів, цифрову грамотність, розвиток освітніх програм з туризму, хмарних технологій і штучного інтелекту є важливими для прориву в умовах воєнного тиску. Запропоновано профіль інноваційної вразливості туристичної галузі України, що базується на дисбалансі між потенціалом (кадри, технології, ідеї) та реальним рівнем імплементації (інфраструктура, правове поле, фінансування).

5. Для більш глибокого аналізу сформовано стратифіковану вибірку з 50 малих підприємств туристичного ринку України (готелі, турагенції, оператори). Зібрано дані щодо впровадження таких інноваційних і цифрових технологій. У рамках дослідження здійснено регресійний аналіз, який дозволив перевірити дві основні гіпотези: H1 - впровадження цифрових технологій позитивно впливає на ефективність бізнес-процесів туристичних підприємств; H2 - чим вищий рівень інноваційної активності підприємства, тим вища його конкурентоспроможність. Результати регресійного аналізу підтвердили гіпотезу H1: виявлено статистично значущий прямий зв'язок між рівнем впровадження цифрових інструментів (CRM, ERP, електронне бронювання, хмарні сервіси, штучний інтелект, автоматизовані платформи) та ефективністю бізнес-процесів (зокрема швидкістю обробки замовлень, точністю персоналізації пропозицій, зниженням транзакційних витрат). Водночас гіпотеза H2 знайшла підтвердження через кореляційний зв'язок між індексом інноваційної активності підприємства та його інтегральною оцінкою конкурентоспроможності (рентабельність, лояльність клієнтів, позиція на ринку).

6. Кластеризація туристичних підприємств України за рівнем інноваційно-цифрового розвитку стала базою для побудови типологізованих моделей управління інноваційністю. На основі даних 50 малих туристичних підприємств України здійснено кластеризацію за критеріями інноваційної активності, цифрової зрілості та організаційної гнучкості із застосуванням методу К-середніх. Попередньо було проведено стандартизацію вхідних змінних методом Z-score, що дозволило нейтралізувати вплив масштабу та різнотипності показників. У результаті виокремлено три кластери: кластер 1 - підприємства-

лідери, які демонструють високий рівень цифрової інтеграції, широке використання цифрових і інноваційних інструментів, кластер 2 - підприємства з частковим упровадженням інновацій та фрагментарною цифровізацією, адаптовані до змін, але зі слабкою ресурсною базою; кластер 3 - консервативні суб'єкти, що демонструють організаційний опір змінам, обмеженість у доступі до сучасних технологій та низьку інноваційну мобільність. Це слугує основою для диференціації управлінських стратегій інноваційного розвитку.

7. Для забезпечення ефективного впровадження інноваційних стратегій у сфері туризму запропоновано інструменти розвитку інноваційності та механізми реалізації визначених кластерів. Застосувавши диференційований підхід до добору інструментів підтримки представлено систематизований набір фінансових, управлінських, технологічних, партнерських та освітніх інструментів для кожного кластеру, а також відповідні механізми реалізації на національному та регіональному рівнях. Такий підхід дає змогу забезпечити таргетовану інноваційну політику, яка враховує специфіку, потреби й потенціал кожної групи підприємств.

8. 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 блок, що орієнтований на формування інноваційної культури, стимулювання готовності до змін, розвиток лідерства та організаційного навчання; ресурсно-процесний блок, який забезпечує мобілізацію кадрових, цифрових та фінансових ресурсів для реалізації інноваційних ініціатив; фінансово-результативний блок, що фокусується на вимірюванні ефективності інновацій, розрахунку інноваційної віддачі та формуванні стратегій реінвестування. Модель є варіативною і дає змогу формувати управлінські сценарії для підприємств кожного кластеру: для інноваторів - масштабування; для адаптантів - зміцнення внутрішнього потенціалу; для традиціоналістів - мінімізація опору та базова цифровізація. Таким чином,

модель виступає каркасом адаптивного управління в системі багатofакторного турбулентного середовища.

9. Сформовано головні підходи до інноваційної модернізації управління бізнес-процесами туристичних підприємств, орієнтовані на цифрову трансформацію і стійкий розвиток. У роботі обґрунтовано п'ять пріоритетних напрямів трансформації управління бізнес-процесами туристичних підприємств – подальша цифровізація, гнучке управління змінами (Agile), кластерно-партнерська взаємодія, аналітичне управління клієнтським досвідом, кадрова модернізація через управління знаннями. В межах авторської мультиструктурної синергетичної моделі визначено, що: кластер 1 готовий до повноцінної імплементації Scaled Agile Framework, Lean Startup, бізнес-аналітики у реальному часі, управління знаннями через цифрові платформи; кластер 2 потребує поступової адаптації гібридних моделей управління (Scrum-ban, Kanban), часткової автоматизації HR-функцій, розвитку інструментів зворотного зв'язку з клієнтами; кластер 3 - обмежений у впровадженні масштабних ініціатив і повинен зосередитися на простих, low-cost інноваціях: електронному документообігу, базових CRM, мінімальних формах персоналізованого обслуговування. Сформовані підходи спрямовані на підвищення резильєнтності підприємств, адаптацію до умов високої невизначеності, поступове виведення їх на траєкторію стійкого цифрового зростання.

10. Отримані результати дослідження впроваджено в управлінську практику Департаменту культури та туризму Тернопільської обласної військової адміністрації, що дало змогу трансформувати теоретичні концепції інноваційного розвитку у релевантні управлінські рішення та практичні інструменти підвищення туристичної привабливості Тернопільського регіону (довідка про впровадження № 02.1-62/861 від 02.06.2025 р.); Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради для підвищення ефективності туристичної галузі міста, формування конкурентоспроможного туристичного продукту (довідка про впровадження № 43/2 від 26.05.2025 р.); провідного туристичного підприємства «Аура Плюс» для превентивного виявлення потенційних загроз і ризиків,

мінімізації їхнього деструктивного впливу на економічні показники туристичної діяльності підприємства (довідка про впровадження № 4 від 18.04.2025 р.); у навчальний процес Західноукраїнського національного університету (довідка № 126-31/1495 від 15.07.2025 р.) при викладанні дисциплін: «Стратегічне управління в туризмі», «Туристична інфраструктура», «Управління мережами в сфері гостинності», «Туристична та готельна індустрія» (Додаток П).

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бардаш С., Шаповалова В., Пашкова А. Удосконалення теоретичних основ внутрішнього контролю суб'єктів туристичної індустрії. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Вип. 338 (1). URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1426/1454>
2. Большая О. І., Іщенко І. І. Інноваційний розвиток проектного менеджменту в Україні. *Via Economica*. 2023. № 3. С. 21–26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2023-3-3>.
3. Бригілевич Г. Міжнародний туризм як інструмент підвищення ефективності функціонування економіки: досвід країн ЄС. *Наукові перспективи*. 2022. Вип. 6 (24). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/1880/1878>
4. Брич В. Я. Туроперейтинг: підруч. Тернопіль: Екон. думка ТНЕУ, 2017. 440 с.
5. Брич В., Галиш Н. Сталий розвиток туристичної індустрії: екологічний та статистичний вимір. *Економічний аналіз*. 2020. Вип. 30, № 4. С. 23-30. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/42558/1/%d0%91%d1%80%d0%b8%d1%87.pdf>
6. Брич В., Крамарчук С. Управління ризиками у туристичному бізнесі. *Наукові записки*. 2010. Вип. 2. С. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/6015/1/%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%BC%D0%B8%20%D1%83%20%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%83%20%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D1%96.pdf>
7. Бусел В. Т. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і доп.) ВТФ «Перун». 1728 с.

8. Budni. Як трансформація допомогла врятувати бізнес: історія SkyUp та Join UP! 2022. URL: <https://budni.robota.ua/victory/yak-transformatsiya-dopomogla-vryatuvati-biznes-istoriya-skyup-ta-join-up>
9. Гаврилюк А.М., Козловський Є.В. Інноваційні аспекти розвитку туристичній галузі в Україні. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Україна -Італія: співробітництво у галузі туризму»*. 2013. С. 17-24. URL: [http://www.library.univ.kiev.ua/ukr/host/viking/db/ftp/univ/gat/gat\\_2013\\_24.pdf#page=15](http://www.library.univ.kiev.ua/ukr/host/viking/db/ftp/univ/gat/gat_2013_24.pdf#page=15)
10. Горлачук В. В., Яненко І. Г. Економіка підприємства: навчальний посібник. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили. 2010. 344 с.
11. Грищенко С. І. Туристична індустрія України: аналіз тенденцій та чинників розвитку в координатах повоєнного відновлення. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2019. Вип. 13. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2548>
12. Гугул О. Я., Мугиль, К. М. Напрями інноваційного розвитку управління інформаційно-технологічними процесами. *Інноваційна економіка*. 2021. Вип. 7-8 (43). URL: <http://188.190.43.194:7980/jspui/bitstream/123456789/13620/1/853-1787-1-SM.pdf>
13. Гурман М., Сойма С. Ю., Білей Н. М. Хмарний менеджмент в туризмі. *Ефективна економіка*. 2022. Вип. 11. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/742/750>
14. ДАРТ. За 9 місяців 2024 року до державного бюджету від туристичної галузі надійшло понад 2 млрд грн. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/za-9-misyaciv-2024-roku-do-derzhavnogo-byudzhetu-vid-turistichnoyi-galuzi-nadiyshlo-ponad-2-mlrd-grn>
15. ДАРТ. У 2024 році туристична сфера України принесла в бюджет майже 3 млрд грн. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2024-turistichna-sfera-ukrayini-prinesla-v-byudzh-et-mayzhe-3-mlrd-grn>

16. Дія Бізнес. Чистий дохід українських туристичних компаній зріс на третину у першому півріччі 2024 року. Дослідження YouControl. URL: <https://business.diia.gov.ua/news/chystyi-dokhid-ukrainskykh-turystychnykh-kompanii-zris-na-tretynu-u-pershomu-pivrichchi-2024-roku-doslidzhennia-youcontrol>
17. Дутка Г. Я., Савіцька О. П., Савіцька Н. В. Кластерний аналіз діяльності суб'єктів туристичної діяльності: регіональний аспект. *Економічний аналіз*. 2019. Том 29. № 1. С. 114–125. URL: <https://intrel.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/05/1645-6565657279-1-PB.pdf>
18. Журба І., Несторишен І., Матюх С. Ініціативи Всесвітньої туристичної організації щодо стимулювання інноваційних технологій в туризмі. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*, Вип. 1 (5), 2022. С. 60–64. [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(5\).2022.11](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(5).2022.11)
19. Забуранна Л. В. Кластерний аналіз підприємств сфери сільського аграрного туризму. *Ефективна економіка*. 2013. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1718>
20. Зайцева В. М., Корнієнко О. М. Міжнародний туризм та глобалізація в сучасному світі. *Вісник Запорізького національного університету*. 2012. Вип. 2 (8). URL: <https://web.znu.edu.ua/herald/issues/2012/FViS-2012-2/055-65.pdf>
21. Зарубіна А., Онойко Ю., Щербатюк Н. Сучасні тенденції розвитку внутрішнього туризму. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2227>
22. Ковальчук Т. М., Вергун А. І. Теоретико-методологічні аспекти аналізу бізнес-процесів як функції управління. *Економічний аналіз*. 2017. Т. 27. № 4. С. 219–224 URL: [https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILE=&2\\_S21STR=ecan\\_2017\\_27%284%29\\_\\_29](https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=ecan_2017_27%284%29__29)
23. Кондрацька Л. П. Напрями функціонування туристичного бізнесу в Україні в період війни та умови післявоєнного його відновлення. *Наукові*

*перспективи*. 2024. Вип. 2 (44), С. 728-741. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/9498/9551>

24. Леміш К. М., Бабіна Н. І., Швачко В. А. Дослідження тенденцій розвитку міжнародного туризму. *Причорноморські економічні студії*, 2020. Вип. 60(1), URL: [http://bses.in.ua/journals/2020/60\\_1\\_2020/4.pdf](http://bses.in.ua/journals/2020/60_1_2020/4.pdf)

25. Леміш К. Специфіка інноваційного менеджменту в туристичній сфері. *Управління змінами та інновації*. 2021. Вип. 2. С. 82-86. URL: <https://dspace.bdpu.org.ua/items/ea6e5f18-84fe-442b-8ad4-e8786e5beb76>

26. Леоненко Н. А. Інноваційні технології в державному регулюванні сфери туризму. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2019. Вип. 13. URL: <https://doi.org/10.32843/2663-5240-2019-13-8>

27. Лип'яніна Х. В. Кластерний аналіз діяльності туристично-рекреаційних об'єктів адміністративних регіонів України. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. Вип. 26.2. С. 277–282. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/lipjanina.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/lipjanina.htm)

28. Лохман Н. В., Корнілова О. В., Гришук О. А., Омельченко Ю. В. Моніторинг реалізації інноваційного потенціалу туристичної сфери України. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10000>

29. Matteoiacoviello. Country-specific GPR indexes. URL: [https://www.matteoiacoviello.com/gpr\\_country.htm#country](https://www.matteoiacoviello.com/gpr_country.htm#country)

30. Мазаракі А. А., Мельниченко С. В., Михайліченко Г. І., Ткаченко Т. І. та ін. Інновінг в туризмі: монографія. *Київ: Київський національний торговельно-економічний університет*. 2016. 532 с. URL: <https://knute.edu.ua/file/MjIxNw==/b636301cfee570ee61d728c5de5788bb.pdf>

31. Мальська М.П. Туристичний бізнес: теорія та практика: навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. *Київ : Центр учбової літератури*. 2014. 424 с. URL: <https://ualibrarium.narod.ru/pryroda/tourism/10/turistichniy-biznes-malysyka.html>

32. Машіка Г., Габчак Н. Трансформація туристично-рекреаційної сфери в Україні: виклики війни, глобальні зміни та інноваційні рішення: колективна

монографія. *Видавництво УжНУ «Говерла»*. 2025. 360 с. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/70407>

33. Мельниченко С. В., Шеєнкова К. А. Управління бізнес-процесами в туризмі: монографія. 2015. *Київ: Київський національний торговельно-економічний університет*. URL: <https://knute.edu.ua/file/MTc=/f2c2cb96d576a1a5f1a75fdf506abf42.pdf>

34. Михайліченко Г. І. Туристичний потенціал: методи оцінювання та інноваційний розвиток. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-29>

35. Михайліченко Г.І. Інноваційний розвиток туристичних підприємств: напрями змін та фактори впливу. *Економіка. Управління. Інновації*. 2012. Вип. 1 (7). URL: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/myhajlichenko3.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/myhajlichenko3.htm)

36. Морозов Д. М., Домашенко С. В., Каптюх Т. В.. Інноваційна діяльність туристичних підприємств в умовах глобальної діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. URL: [https://www.researchgate.net/publication/370921444\\_INNOVACIJA\\_DIALNIST\\_TURISTICNIH\\_PIDPRIEMSTV\\_V\\_UMOVAN\\_GLOBALNOI\\_DIDZITALIZACII](https://www.researchgate.net/publication/370921444_INNOVACIJA_DIALNIST_TURISTICNIH_PIDPRIEMSTV_V_UMOVAN_GLOBALNOI_DIDZITALIZACII)

37. Мугиль К. М. «Розумні туристичні території» як інноваційний тренд сфери гостинності. *Всеукраїнська науково-практична конференція молодих вчених «Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки», присвячена 150-річчю Симона Літмана* (м. Одеса, 13 жовтня 2023 р.). Одеса, 2023. URL: [https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/57382/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%82%D0%B5%D0%B7%20%D0%BC%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%85%20%D0%B2%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%85\\_2023.pdf](https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/57382/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%82%D0%B5%D0%B7%20%D0%BC%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%85%20%D0%B2%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%85_2023.pdf)

38. Мугиль К. М. Особливості інноваційної діяльності туристичних підприємств. *Збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції «Перспективи індустрії гостинності та міжнародного бізнесу: світові тенденції та національні пріоритети»* (Тернопіль, 5–6 травня 2022 року). Тернопіль: ЗУНУ, 2022. С. 32–34.

39. Мугиль К. М. Тенденції розвитку міжнародного ринку туристичних послуг. *Економіка та держава*. 2022. № 5. С. 110–114. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.5.110
40. Мугиль К. М. Фактори впливу на інноваційну активність туристичних підприємств. Комплексний підхід до модернізації науки: методи, моделі та мультидисциплінарність: матеріали I Міжнародної наукової конференції (19 листопада 2021 р., м. Вінниця, Україна). С. 31-33. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/mcnd/issue/view/19.11.2021>
41. Мугиль К.М. Напрями використання штучного інтелекту у бізнес-процесах туристичних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 23. С. 137–141. URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2613/1/%D0%86%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%86%D1%96%D1%97.%20-%202024.%20-%E2%84%96%2023.pdf#page=137>
42. Національна туристична організація туризму. Туристичний барометр України 2021–2022. URL: [https://nto.ua/nsts\\_analytics\\_ua.html](https://nto.ua/nsts_analytics_ua.html)
43. НТОУ. Туристична інвестиційна платформа. URL: [https://nto.ua/investmentwhytourism\\_ua.html](https://nto.ua/investmentwhytourism_ua.html)
44. Олійник А., Антощенкова В. В. Звіт про конкурентоспроможність сфери подорожей та туризму 2019. *Актуальні питання сучасного соціогуманітарного знання: матеріали VI Всеукраїнської міждисциплінарної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених*. 2019. с. 77-78 Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка. URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/22291/1/Zbirka\\_Aktualni%20pytannia%20suchasnoho%20sotsiohumanitarnoho%20znannia%202020-44.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/22291/1/Zbirka_Aktualni%20pytannia%20suchasnoho%20sotsiohumanitarnoho%20znannia%202020-44.pdf).
45. Олійник В. Д., Регера К. Х. Визначення сутності бізнес-процесів в туризмі. Тези доповідей X Міжнародної науково-практичної конференції «Тренди та перспективи розвитку сучасної освіти», Мюнхен, Німеччина. 2023. С. 415-418. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/18778/1/TRENDS-AND->



53. Рудківський О. А., Рудківська А. Ю. Інформаційні системи управління туристичними підприємствами та креативний підхід. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 17. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/17\\_ukr/51.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/51.pdf)
54. Рябикіна Н., Рябикіна К. Вплив інновацій на розвиток потенціалу підприємства в умовах цифрової трансформації. *Успіхи і досягнення у науці. Серія «Соціальні та поведінкові науки»*. 2024. Вип. 9 (9), С. 1289–1301. DOI: [10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-1289-1301](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-1289-1301)
55. Сагалакова Н. О. Побудова мережі бізнес-процесів туристичного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 15 (3), с. 102-105. URL: [https://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2015\\_15%283%29\\_28](https://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_15%283%29_28)
56. Сагалакова Н. О. Туризм: бізнес-процеси, ціни і ціноутворення : монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 416 с. URL: <https://knute.edu.ua/file/MjIxNw==/c5df7ae21619f22c0a64f91d4a9f754b.pdf>
57. Слатвінська Л., Збиранник О., Мацак Н. Оцінка сучасного стану та визначення перспектив розвитку підприємництва у галузі туризму в Україні з урахуванням наслідків військового стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3382>
58. Стрижак О. О. Розвиток туризму в контексті формування індустрії 4.0: Визначення взаємозв'язку. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. Вип. 19. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/238104>
59. Стрижак О., Кузнець С., Альдошина М. В. проектування бізнес-процесів туристичного підприємства. *Business Inform.* 2019. Вип. 3 (494), с. 170-175. URL: [https://www.researchgate.net/publication/333470916\\_Proektuvanna\\_biznes-procesiv\\_turistichnogo\\_pidpriemstva](https://www.researchgate.net/publication/333470916_Proektuvanna_biznes-procesiv_turistichnogo_pidpriemstva)
60. Travel and tour world. Розумний туризм і штучний інтелект: цифрові рішення, що формують майбутнє подорожей. 2025. URL: <https://www.travelandtourworld.com.ua/news/article/smart-tourism-and-ai-digital-solutions-shaping-the-future-of-travel/>

61. Терехух А., Роїк О. О. Управління проєктами в туризмі: адаптація до нових викликів в умовах стрімких змін. *Український економічний часопис*. 2023. № 2. DOI: 10.32782/2786-8273/2023-2-15.
62. Укрстат. Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД-2010). URL: [https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10\\_i.html](https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html)
63. Укрстат. Національні рахунки (ВВП). Валовий внутрішній продукт (у поточних цінах, млн. грн). URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/imf/arhiv/nr/nr\\_pot\\_u.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/imf/arhiv/nr/nr_pot_u.htm)
64. Чусєва І. О., Ніколаєва Л. Г., Косарева Н. М. Інноваційні технології туристичної діяльності на світовому ринку туристичних послуг. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 30. DOI: [10.32782/2524-0072/2021-30-19](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-19).
65. Щербаківа Н. О. Управління стартапами в туризмі. *Вісник туристичних досліджень*. Київ: Університет туризму. 2023. № 2. С. 45–52. URL: <https://almanakh.pp.ua/isst/article/view/39>
66. Adamchuk O. Innovative sources of increasing the competitiveness of rural green tourism enterprises. *University Economic Bulletin*. 2020. № 46, pp.38–45. DOI: [10.31470/2306-546X-2020-46-38-45](https://doi.org/10.31470/2306-546X-2020-46-38-45)
67. Ahtamova M. E., Mamatkulov A. E. Cluster in the field of tourism and its management. *Academic Journal of Digital Economics and Stability*. 2023. Vol.32, 44. URL: <https://economics.academicjournal.io/index.php/economics>
68. Alimova M. T., Abdusaidova S. Y., Tuychiev I. I. Innovative directions of tourism development. *Indonesian Journal of Cultural and Community Development*. 2020. Вип. 7. URL: <https://ijccd.umsida.ac.id/index.php/ijccd/article/view/682>
69. Andersen B. Business process improvement toolbox (2nd ed.). ASQ Quality Press. 2007.
70. Artificial Intelligence in Disney Magic and Entertainment. 2023. URL: <https://www.lfmspa.it/en/news/aientertainment>
71. Balzer R., Užík M., Glova J. Managing growth opportunities in the digital era -an empiric perspective of value creation. *Polish Journal of Management Studies*. 2020. №21 (2), 87–100. URL:

<https://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-0882a53a-161d-4a95-81da-faf62df696b7>

72. Bianchi R. The political economy of tourism development: A critical review. *Annals of Tourism Research*. 2018. Vol 70, pp 88-102. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0160738317301287>

73. Cesar Ritz Colleges. Why HR Management Is Crucial for Tourism Industry Success. 2024. URL: <https://www.cesarritzcolleges.edu/en/news/human-resource-management-in-tourism/>

74. Climate Action. UNWTO. URL: <https://www.unwto.org/sustainable-development/unwtointernational-network-of-sustainable-tourism-observatories/tools-climate-action>

75. Coolest-gadgets. Agile Statistics By Department, Methodology, Region-Wise Share and Industry. 2025. URL: <https://www.coolest-gadgets.com/agile-statistics/#:~:text=%2848,have%20already%20done%20so>

76. Coroş M. M., Gică O. A., Yallop A. C., Moisescu O. I. Innovative and sustainable tourism strategies. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*. 2017. Vol. 9, No. 5. P. 504–515. DOI: 10.1108/whatt-07-2017-0033.

77. Croitoru A. Review of Schumpeter, J. A. The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle (R. Opie, Trans.). Transaction Publishers. *Journal of Comparative Research in Anthropology and Sociology*. 3(2). 2008. URL: <http://compaso.eu/wpd/wp-content/uploads/2013/01/Compaso2012-32-Croitoru.pdf>

78. Deloitte. Analysis. Facing travel's future. Key forces reshaping the travel and tourism industry. 2024. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/future-of-travel-and-tourism.html>

79. Deming W. E. Quality, productivity, and competitive position. -Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. 373 c.

80. Destination Toronto Introduces 6ix, a Custom AI Travel Genius Powered by GuideGeek. 2024. URL: <https://www.destinationtoronto.com/media/media-blog/post/destination-toronto-introduces-6ix/>
81. Dobrianska N. A., Chernousova S. S., Salenko L. R. Innovation as a tool for making management decisions in the tourism and hospitality industry regarding optimization and modernization at the international level. *European Journal*, 2023. №4 (26). URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2023/No4/14.pdf>
82. Doulamis A., Doulamis N., Rallis I., Georgoulas I. Ancient digital technologies using ICT tools. *Strategic Innovative Marketing and Tourism*. 2020. P. 647–655. DOI: 10.1007/978-3-030-36126-6\_72
83. Ferreira F. A., Castro C. Competitiveness of European tourism: A cluster analysis [Conference presentation]. *Escola Superior de Hotelaria e Turismo, Departamento de Sistemas de Informação e Matemática*. 2020. URL: <https://recipp.ipp.pt/entities/publication/094fe89d-4da7-47ff-ae9c-ae30afd74dce>
84. Firmao. CRM система для індустрії туризму. 2025. URL: [https://firmao.com.ua/blog\\_net/ua/crm/crm-system-for-the-tourism-industry](https://firmao.com.ua/blog_net/ua/crm/crm-system-for-the-tourism-industry)
85. Fundeanu D. Innovative regional cluster, model of tourism development. *Procedia Economics and Finance*, 2015. №23, P. 744–749. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115005018>
86. Gallo P., Dobrovič J., Čabinová V., Pártlová P., Straková J., Mihalčová B. Increasing the efficiency of enterprises in tourism sector using innovative management methods and tools. *Social Sciences*. 2021. Vol. 10, No. 4. P. 132. DOI: 10.3390/socsci10040132.
87. Ghalia T., Fidrmuc J., Samargandi N. Institutional quality, political risk and tourism. *Tourism Management Perspectives*. 2019. Vol 32. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2211973619301084>
88. Global Innovation Index 2024: Unlocking the Promise of Social Entrepreneurship. URL: [https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/assets/67729/2000%20Global%20Innovation%20Index%202024\\_WEB2.pdf](https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/assets/67729/2000%20Global%20Innovation%20Index%202024_WEB2.pdf)

89. Ha T. K. D., Nguyen T. K., Pham T. M. N., Nguyen D. Q., Truong B.T., Le, V.S. and Nguyen H.T. Influence of Macro Environment on Tourism Value Chain in Vietnam: case of Daklak Province, *GeoJournal of Tourism and Geosites*. 2022. Vol 41, No. 2, pp 400–407 URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/INFLUENCE-OF-MACRO-ENVIRONMENT-ON-TOURISM-VALUE-IN-Nguyen-Ha/d6c3c8957c5bea2196350c82cb4d5bc1aecfd9aa>
90. Haider M., Shannon R. M., Vatananan-Thesenvitz R. Digital Leadership for Sustainable Community-Based Tourism (CBT). *Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET)*. IEEE, 2022. DOI: 10.23919/picmet53225.2022.9882550.
91. Hammer, M. and Champy, J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. *Harper Collins, New York: HarperBusiness*, 1993. 223 p. URL: [https://sohailumar.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/03/reengineering\\_the\\_corporation-clean.pdf](https://sohailumar.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/03/reengineering_the_corporation-clean.pdf)
92. Haque A. U., Jogia A. V. Mechanisms to support open innovation in smart tourism destinations: Managerial perspective and implications. *Polish Journal of Management Studies*. 2020. Vol. 21, No. 2. P. 142–161. DOI: 10.17512/pjms.2020.21.2.11.
93. Harrington H. J. Business process improvement: The breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness. McGraw-Hill. 1991. URL :[https://cdn.chools.in/LEAN\\_PDF/Business-Process-Improvement,Dr.%20H.%20J.%20Harrington.pdf](https://cdn.chools.in/LEAN_PDF/Business-Process-Improvement,Dr.%20H.%20J.%20Harrington.pdf)
94. Herre B., Samborska V., Roser M. Tourism. Our World In Data.org: website. URL: <https://ourworldindata.org/tourism>
95. Hilton’s AI-Driven Energy-Cost Reduction Journey: Over \$1 Billion Achieved in Savings. 2024. URL: <https://ei3.com/case-studies/hiltons-energy-cost-reduction-journey-using-ai/>
96. Hjalager A. The Marriage between Welfare Services and Tourism -a Driving Force for Innovation? *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*. 2006. Issue 6(3). P. 7–29

97. Iglesias-Sánchez P. P., Correia M., Jambrino C. Challenges of open innovation in the tourism sector. *Tourism Planning & Development*, 2017. № 14 (1), 1–21. URL: [https://www.researchgate.net/publication/320893374\\_Challenges\\_of\\_Open\\_Innovation\\_in\\_the\\_Tourism\\_Sector](https://www.researchgate.net/publication/320893374_Challenges_of_Open_Innovation_in_the_Tourism_Sector)
98. Industry ARC. Travel & Hospitality AI Market - Forecast (2025 - 2031). URL: <https://www.industryarc.com/Report/18662/travel-hospitality-ai-market.html>
99. Joinup. Штучний інтелект: загрози чи можливості для туризму? 2025. URL: <https://joinup.ua/uk/news/shtuchnij-intelekt-zagrozi-chi-mozhливosti-dlya-turizmu/>
100. Kachniewska M. Towards the definition of a tourism cluster. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*. 2013. 9(1), 33–56. URL: <https://jemi.edu.pl/vol-9-issue-1-2013/towards-the-definition-of-a-tourism-cluster#:~:text=countries%20as%20part%20of%20the,complete%20offer%20for%20a%20tourist>
101. Kalvet T., Olesk M., Tiits M., Raun J. Innovative tools for tourism and cultural tourism impact assessment. *Sustainability*. 2020. Vol. 12, No. 18. P. 7470. DOI: 10.3390/su12187470.
102. Kisiel R., Kowalewska A., Kowalewska J. Impact of implemented innovations on competitiveness of tourism companies in the Warmińsko-Mazurskie Voivodeship. *Acta Scientiarum Polonorum - Oeconomia*, 2021. № 19(4), pp. 87–94. DOI: [10.22630/ASPE.2020.19.4.44](https://doi.org/10.22630/ASPE.2020.19.4.44)
103. Kornus A., Siutkin S., Kornus O. Cluster approach in the system of industrial tourism. *Geography and Tourism*. 2019. DOI: 10.17721/2308-135X.2019.53.9-15.
104. Kozhukhivska R. B. Optimization of business processes of tourism enterprises. *Business Inform*, 2021. Вип 1 (516), p. 185-190. URL: [https://www.researchgate.net/publication/349974380\\_Optimization\\_of\\_Business\\_Proceses\\_of\\_Tourism\\_Enterprises](https://www.researchgate.net/publication/349974380_Optimization_of_Business_Proceses_of_Tourism_Enterprises)

105. Li Y., Wu H. A Clustering Method Based on K-Means Algorithm. *Physics Procedia*. 2012. Vol. 25. P. 1104-1109. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1875389212006220>
106. Likas A., Vlassis N., Verbeek J.J. The global k-means clustering algorithm. *Pattern Recognition*. 2003. Vol. 36. Issue 2. P. 451-461. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0031320302000602>
107. Marin D. Study on the economic impact of tourism and of agrotourism on local communities. *Research Journal of Agricultural Sciences*. 2015. Vol 47, pp 160-163. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Study-on-the-economic-impact-of-tourism-and-of-on-Marin/cfbc8d4492d98c66df8ef9ce41f63401d35c4239>
108. McKinsey. A new itinerary for the tourism industry. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/travel/our-insights/a-new-itinerary-for-the-tourism-industry>
109. Nanyi Fei, Yizhao Gao, Zhiwu Lu, Tao Xiang; Proceedings of the IEEE/CVF. *International Conference on Computer Vision (ICCV)*, 2021, pp. 142-151. URL: [https://openaccess.thecvf.com/content/ICCV2021/html/Fei\\_Z-Score\\_Normalization\\_Hubness\\_and\\_Few-Shot\\_Learning\\_ICCV\\_2021\\_paper.html](https://openaccess.thecvf.com/content/ICCV2021/html/Fei_Z-Score_Normalization_Hubness_and_Few-Shot_Learning_ICCV_2021_paper.html)
110. National Oceanic and Atmospheric Association. Carbon dioxide peaks near 420 parts per million at Mauna Loaobservatory. NOAA Research News, published on 7 June 2021. URL: <https://research.noaa.gov> and <https://research.noaa.gov/article/ArtMID/587/ArticleID/2764>
111. Nguyen V. K., Natoli R., Divisekera S. Innovation and productivity in tourism small and medium enterprises: A longitudinal study. *Tourism Management Perspectives*. 38. DOI: [10.1016/j.tmp.2021.100804](https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100804)
112. NIPO. Глобальний інноваційний індекс 2024: як Україна зберігає інноваційний потенціал в умовах війни. 2024. URL: <https://nipo.gov.ua/globalnyj-innovatsijnyj-indeks-24/>
113. Ocheretin D. Cluster analysis of the structure of tourist flows in Ukraine. January 2015. Zaporizhia National University, Ukraine. URL:

[https://www.researchgate.net/publication/332304060\\_KLASTERNIJ\\_ANALIZ\\_STRUKTURI\\_TURISTICNIH\\_POTOKIV\\_V\\_UKRAINI](https://www.researchgate.net/publication/332304060_KLASTERNIJ_ANALIZ_STRUKTURI_TURISTICNIH_POTOKIV_V_UKRAINI)

114. Odinkova T. Tourism cluster as a form of innovation activity. *Economics. Ecology. Socium.* 2019. № 3(2). URL: <https://ees-journal.com/index.php/journal/article/view/98#:~:text=industry%20is%20part%20and%20parcel,meet%20some%20of%20the%20objectives>

115. OECD (2024-12-18), Artificial Intelligence and tourism: G7/ OECD policy paper. OECD Tourism Papers, 2024/02, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/3f9a4d8d-en>

116. OECD. Innovation and Growth in Tourism. 2006. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2006/06/innovation-and-growth-in-tourism\\_g1gh709c/9789264025028-en.pdf#:~:text=Tourism%20locations%20or%20clusters%20are,14](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2006/06/innovation-and-growth-in-tourism_g1gh709c/9789264025028-en.pdf#:~:text=Tourism%20locations%20or%20clusters%20are,14)

117. OECD. Preparing the Tourism Workforce for the Digital Future, OECD Tourism Papers, No. 2021/02, OECD Publishing, Paris, URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/06/preparing-the-tourism-workforce-for-the-digital-future\\_06211c0f/9258d999-en.pdf#:~:text=Embracing%20digitalisation%20throughout%20the%20tourism,the%20role%20of](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/06/preparing-the-tourism-workforce-for-the-digital-future_06211c0f/9258d999-en.pdf#:~:text=Embracing%20digitalisation%20throughout%20the%20tourism,the%20role%20of)

118. Orfila-Sintes F., Mattsson J. Innovation behavior in the hotel industry. *Omega*, 37 (2), pp. 380-394. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0305048307000746>

119. Our World in Data. International tourist departures per 1,000 people vs. GDP per capita, 2022. URL: <https://ourworldindata.org/grapher/tourist-departures-per-1000-vs-gdp>

120. Penn State. Q&A: Causes, spread and solutions for California's wildfire crisis. 2025. URL: <https://www.psu.edu/news/research/story/qa-causes-spread-and-solutions-californias-wildfire-crisis>

121. Porter M. E., Millar V. E. How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, 1985, 85, (July–August), 149-160.

122. PWC. Dominican Republic. Corporate - Tax credits and incentives. URL: <https://taxsummaries.pwc.com/dominican-republic/corporate/tax-credits-and-incentives#:~:text=incentives%20taxsummaries,capital%20in%20any%20tourist%20activity>
123. Realkm. Knowledge management in tourism. 2024. URL: <https://realkm.com/2024/07/16/knowledge-management-in-tourism/#:~:text=Tourism%20is%20a%20knowledge,of%20knowledge%20creation%20and%20sharing>
124. Roik O. Assessing the level of innovation in the tourism industry in Ukraine in the context of post-war reconstruction. *Economy and Enterprise Management*. 2022. № 4 (87). DOI: [10.26906/EiR.2022.4\(87\).2800](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4(87).2800)
125. Roman M. (Ed.) Innovations as a factor of competitiveness in tourism 2.0 [Special Issue]. *Tourism and Hospitality*. 2025. №6. MDPI. URL: [https://www.mdpi.com/journal/tourismhosp/special\\_issues/Innovations\\_Tourism](https://www.mdpi.com/journal/tourismhosp/special_issues/Innovations_Tourism)
126. Seneta Z., Seneta M. Cluster analysis of the development of rural tourism in Ukraine. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. DOI: [10.32782/2524-0072/2024-61-122](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-122).
127. Siddik A. B., Forid M. S., Yong L., Du A. M., Goodell J. W. Artificial intelligence as a catalyst for sustainable tourism growth and economic cycles. *Technological Forecasting and Social Change*. 2025. No 210. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162524006735>
128. Sinaga K.P., Yang M.-S. Unsupervised K-Means Clustering Algorithm. *IEEE Access*. 2020. Vol. 8. P. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9072123>
129. Slovnuk.ua. Портал української мови та культури. URL: <https://slovnuk.ua/index.php?sword=%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81>
130. Staszewska A. Cluster analysis of the world tourism market in the pre-quarantine and post-quarantine periods. *Impact of Globalization Processes and Digital*

*Transformation on the Formation of International Economic Climate and Financial Ecosystem. Conference proceedings. Poltava, March 2024.*

131. Statista. Total contribution of travel and tourism to GDP in leading travel markets worldwide in 2019 and 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/292479/total-contribution-of-travel-and-tourism-to-gdp-in-selected-countries/>

132. Syakur M.A., Khotimah B.K., Rochman E.M.S., Satoto B.D. Integration K-Means Clustering Method and Elbow Method For Identification of The Best Customer Profile Cluster. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*. 2018. Vol. 336. URL: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/336/1/012017/meta>

133. Teixeira S. J., Ferreira J. M., Almeida A. Innovation as a driver of business tourism competitiveness. *Tourism Review*. 2024.

134. Travel & Tourism. Economic impact 2023. Ukraine. URL: [https://assets-global.website-files.com/6329bc97af73223b575983ac/648b3d5552c9314ef86e6850\\_EIR2023-Ukraine.pdf](https://assets-global.website-files.com/6329bc97af73223b575983ac/648b3d5552c9314ef86e6850_EIR2023-Ukraine.pdf)

135. Ucloud. Хмарні технології 2025 -що це таке та які хмари найкращі? 2025. URL: <https://ucloud.ua/hmarni-tehnologiyi-shho-cze-take/>

136. Ukrainer. Які об'єкти охороняє ЮНЕСКО в Україні? URL: <https://www.ukrainer.net/unesko-v-ukraini/>

137. UNWTO (United Nations World Tourism Organization): Reports. URL: <https://www.unwto.org/sustainable-development/reports-oneplanet-stp>

138. UNWTO. New Report to Support Climate Action in the Tourism Sector. 2023. URL: <https://www.unwto.org/news/new-report-to-support-climate-action-in-the-tourism-sector>

139. UNWTO. UN Tourism Launches Global Artificial Intelligence Challenge. 2024. URL: <https://www.unwto.org/news/un-tourism-launches-global-artificial-intelligence-challenge>

140. UNWTO. What is innovation? URL: <https://www.unwto.org/what-is-tourism->

innovation#:~:text=Innovation%20in%20tourism%2C%20as%20elsewhere%2C,building%20in%20tourism%20and%20technology

141. WEF. Travel & Tourism Development Index 2019. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TTCR\\_2019.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2019.pdf)

142. WEF. Travel & Tourism Development Index 2024. URL: <https://www.weforum.org/publications/travel-tourism-development-index-2024/>

143. WIPO. GII Innovation Ecosystems & Data Explorer 2024. URL: <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/>

144. World Tourism Organization. Innovation, education and investments.. URL: <https://www.unwto.org/innovation-investment-and-digital-transformation>

145. WTTC. Travel & Tourism Economic Impact Research (EIR). URL: <https://wtcc.org/research/economic-impact/economic-impac>

146. Yakymenko-Tereshchenko N., Kiziun A., Hrabar M., Brytvienko A. Digital Tools for Management of Innovative Activities of Tourism Enterprises: Ukrainian Analysis of Wartime Challenges. *International Journal of Organizational Leadership*. 2023. Vol. 12 (First Special Issue 2023). P. 4–19. URL: [https://www.researchgate.net/publication/372206672\\_Digital\\_Tools\\_for\\_Management\\_of\\_Innovative\\_Activities\\_of\\_Tourism\\_Enterprises\\_Ukrainian\\_Analysis\\_of\\_Wartime\\_Challenges](https://www.researchgate.net/publication/372206672_Digital_Tools_for_Management_of_Innovative_Activities_of_Tourism_Enterprises_Ukrainian_Analysis_of_Wartime_Challenges)

147. Yekimov S., Sobirov B., Turdibekov K. Using the digital ecosystem in tourism clusters in green tourism. *Ecosystems Without Borders*. 2022. (pp. 105–111). URL: DOI: [10.1007/978-3-031-05778-6\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-031-05778-6_11)

148. Zhang J. Patterns of innovation-driven tourism competitiveness: Insights from 270 Chinese cities. *Tourism Management*. 2025. № 107. DOI: [10.1016/j.tourman.2024.105063](https://doi.org/10.1016/j.tourman.2024.105063)

149. Z-Score Normalization: Definition and Examples. URL: <https://www.geeksforgeeks.org/z-score-normalization-definition-and-examples/>. 2024.

150. Zúñiga Collazos A., Rios Obando J. F., Gómez López J. M., Vargas García L. M. Public policy and its impact on innovation, competitiveness, and performance in

the tourism sector. Cogent Social Sciences, 2023. № 9 (2). DOI: [10.1080/23311886.2023.2249692](https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2249692)

## ДОДАТКИ

## Додаток А

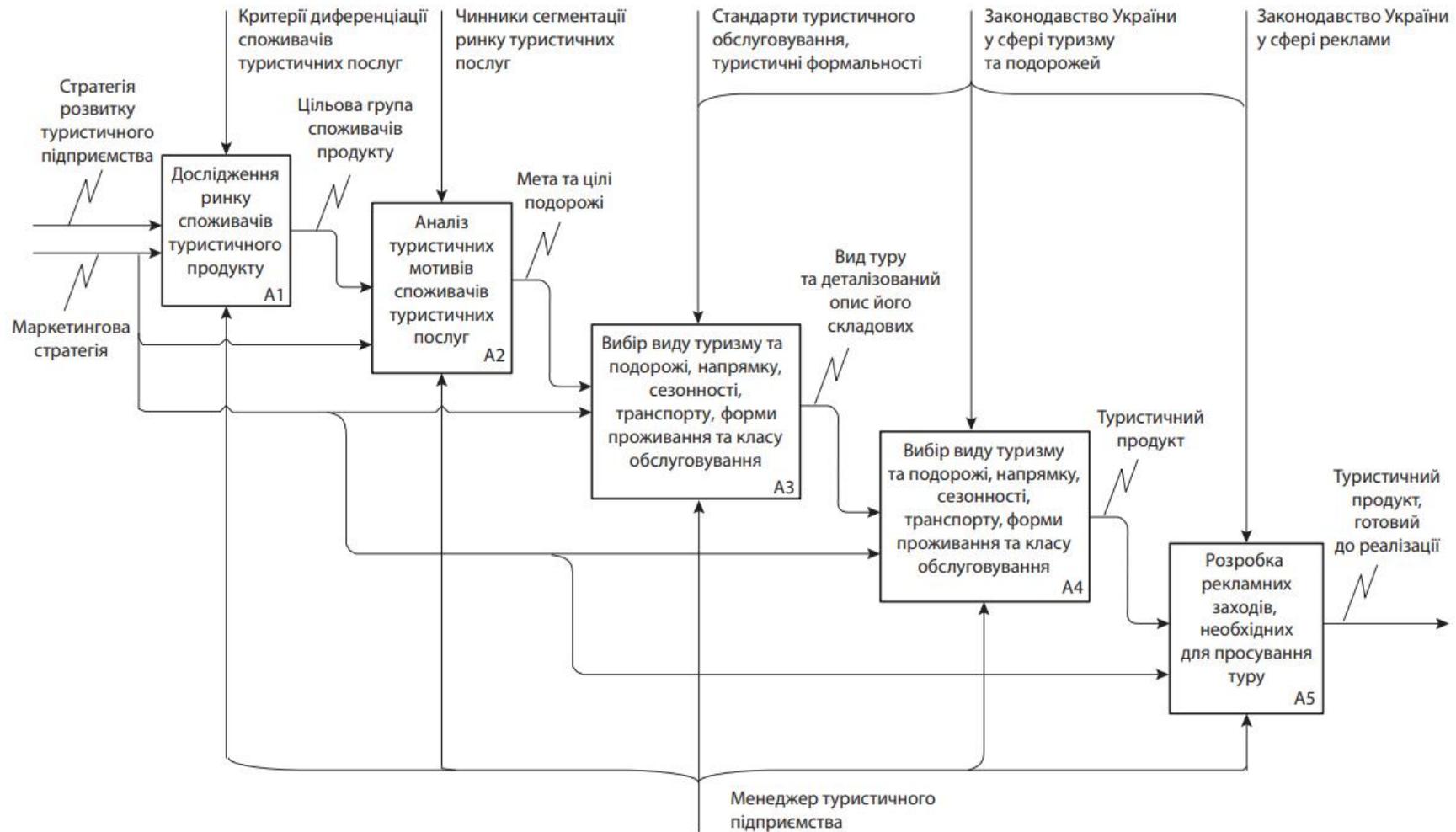
## Основні бізнес-процеси туристичного підприємства

№	Напрямок	Основні бізнес-процеси	Допоміжні бізнес-процеси
1	Розробка стратегії	Аналіз зовнішнього середовища	Оцінка конкурентного середовища
			Вивчення політичних, економічних факторів
			Оцінка технологічних і культурних змін
		Визначення пріоритетів ринку	Сегментація ринку
			Визначення цільових груп споживачів
			Оцінка потенційних ринків для розширення
		Формування стратегії маркетингу	Розробка рекламних кампаній
			Визначення каналів просування
			Створення брендингової стратегії
2	Аналіз ринку і потреб споживачів	Дослідження ринку туристичних послуг	Опитування і фокус-групи
			Аналіз трендів в індустрії
			Визначення попиту на різні типи туризму
		Вивчення конкурентів	Порівняння цінових стратегій конкурентів
			Оцінка сильних і слабких сторін конкурентів
			Моніторинг нових тенденцій на ринку
		Аналіз цільових аудиторій	Розробка профілю ідеального клієнта
			Оцінка купівельної спроможності
			Визначення потреб і очікувань туристів
3	Формування туристичного продукту	Розробка турів	Пошук партнерів-постачальників послуг
			Створення туристичних пакетів
			Оцінка вартості й визначення цінової політики
		Розробка нових туристичних продуктів	Дослідження ринку та аналіз трендів
			Пошук інноваційних рішень для продуктів
			Визначення цільових груп для нових турів
		Адаптація продукту під попит	Моніторинг відгуків клієнтів
			Коригування турів згідно з побажаннями клієнтів
			Зміна пакету послуг для підвищення привабливості
4	Управління персоналом	Набір і навчання співробітників	Пошук і відбір кандидатів
			Проведення тренінгів і сертифікацій
			Розробка програми адаптації нових співробітників
		Мотивація та розвиток персоналу	Створення системи преміювання
			Оцінка ефективності роботи персоналу
			Планування кар'єрного зростання
		Управління трудовими відносинами	Розв'язання конфліктів між працівниками
			Оформлення трудових угод та контрактів
			Створення програми лояльності для співробітників
5	Управління фінансовою діяльністю	Бюджетування і фінансовий контроль	Підготовка фінансових звітів
			Оцінка прибутковості та витрат
			Управління грошовими потоками
		Оптимізація витрат	Перегляд умов постачальників
			Розробка стратегії зниження витрат
			Контроль за використанням ресурсів
		Інвестування в розвиток підприємства	Оцінка потенційних інвестицій
			Пошук джерел фінансування
			Підготовка бізнес-плану для інвесторів
6	Забезпечення	Закупівля	Закупівля туристичних послуг

	я ресурсами	матеріальних ресурсів	Пошук і укладання угод з постачальниками
			Оптимізація витрат на ресурси
			Набір персоналу
		Управління людськими ресурсами	Організація навчальних тренінгів для співробітників
			Розподіл обов'язків серед працівників
			Розробка системи обміну даними
		Забезпечення інформаційними ресурсами	Актуалізація програмного забезпечення
			Підтримка та оновлення технологічної інфраструктури
7	Контроль над ефективністю діяльності	Оцінка результативності бізнес-процесів	Моніторинг виконання планів
			Аналіз показників ефективності
			Визначення ключових показників ефективності
		Оцінка результатів фінансової діяльності	Перевірка відповідності доходів і витрат
			Аналіз фінансових ризиків
			Оцінка прибутковості бізнесу
		Коригування стратегії	Зміни в планах на основі результатів оцінки
			Оптимізація внутрішніх процесів
			Впровадження змін в організаційну структуру

Примітка: доповнено на основі [33, с. 26]

## SADT-модель створення та реалізації туристичного продукту



Примітка: Побудовано на основі [59, с. 174]

## Додаток В

### Основні рівні впливу чинників на інноваційну активність підприємств туристичної сфери

№	Чинники	Характер впливу	Ступінь впливу
<i>Мега-рівень</i>			
1	Глобалізація	Глобалізація на туристичному ринку характеризується зміною технологій, інтернаціоналізацією ділової активності, модернізацією транспортної інфраструктури тощо. А отже, це прямим чином впливає на розвиток туристичних підприємств	+++
2	Технологічний прогрес (Інтернет, штучний інтелект)	Поступове впровадження інноваційних технологій та розвиток інноваційних продуктів в світі автоматично спонукає туристичні підприємства до розвитку	+++
3	Міжнародні політичні угоди (наприклад, безвізовий режим тощо)	Спрощення доступу до туристичних ринків збільшує туристичні потоки	++
4	Кліматичні зміни	Переформатування туристичних продуктів з урахуванням сталості	+++
5	Глобальні фінансово-економічні кризи	Скорочення фінансових ресурсів згодом зменшує туристичні потоки	++
<i>Макро-рівень</i>			
1	Економічна політика держави	В економічній стратегії держави можуть бути прописані пріоритети розвитку. В багатьох країнах, де розвинуті туристичні інституції та дестинації, туризм стоїть в галузевих пріоритетах	++
2	Інфраструктурний розвиток	Забезпечення доступності об'єктів	++
3	Рівень державної підтримки	Стимулювання інновацій, інвестицій в туристичну галузь роблять привабливим даний сектор, що, в свою чергу, спонукає подальший розвиток туризму	++
4	Податкове навантаження	Зменшення ресурсів для інновацій та розвитку	++
5	Рівень освіти населення	Збільшення попиту на якісні продукти, бажання отримати якісний і дорогий туристичний продукт поступово призводить до економічного розвитку туристичних підприємств	+
6	Соціально-культурні традиції	Вплив на формування продукту	++
<i>Мезо-рівень</i>			
1	Розвиток кластерів у	Об'єднання ресурсів і інновацій певної групи туристичних підприємств впливає на посилення ролі	++

	регіоні	туризму в регіоні	
2	Конкуренція між туристичними підприємствами	Поштовх до впровадження інновацій та залучення додаткових інвестицій в свою діяльність	+++
3	Розвиток регіональної інфраструктури	Підвищення привабливості регіону	++
4	Підтримка місцевої влади	Створення сприятливих умов	++
5	Традиційна популярність регіону	Вплив на туристичний попит за рахунок встановленого іміджу регіону	+
<i>Мікро-рівень</i>			
1	Фундаментальна стратегія розвитку підприємства	Визначення векторів розвитку, яка узгоджується із цілями туристичного підприємства	+++
2	Рівень кваліфікації персоналу	Ступінь кваліфікації та досвідченості персоналу туристичного підприємства прямим чином призводить до збільшення або зменшення клієнтів, що, в свою чергу, впливає на можливість підприємства вкладати свої кошти в інновації	+++
3	Цінова політика	Приваблення нових клієнтів	++
4	Використання цифрових технологій	Оптимізація роботи, удосконалення та автоматизація робочих процесів підприємства	+++

Примітка: власна розробка автора

## Додаток Г

## Приклади потенційних застосувань ШІ для туристичного бізнесу

Застосування ШІ	Інноваційний потенціал / стійкість
<i>1. Стратегічне планування (включаючи розробку стратегії, прийняття рішень та управління)</i>	
Аналіз і візуалізація тенденцій, операцій і даних про клієнтів за допомогою бізнес-аналітики на основі штучного інтелекту	Покращує прийняття стратегічних рішень і гнучкість завдяки більш своєчасним даним та прогнозами.
Оцінка впливу ESG (Environmental, Social, and Governance, тобто екологічні, соціальні та управлінські аспекти), надійності постачальників і дотримання нормативно-правової бази, особливо якщо у поєднанні з блокчейном	Підвищує координацію й ефективність використання ресурсів в усій туристичній екосистемі
	Забезпечує дотримання екологічних норм і правил безпеки
<i>2. Загальне адміністрування (включаючи людські ресурси, розвиток навичок, бухгалтерський облік, фінанси й внутрішню комунікацію)</i>	
Автоматизація адміністративних завдань, включаючи бухгалтерський облік, звітність і розрахунок заробітної плати, аудит та процедури сертифікації	Підвищує точність підбору персоналу та можливу задоволеність роботою, диференціюючи її за умовами праці, заробітної плати, пільг чи обов'язків.
Моніторинг та аналітика ефективності (як бізнес та HR-ефективності)	Підвищує якість обслуговування завдяки більш цілеспрямованим і персоналізованим навчанням
Індивідуальні програми навчання й перекваліфікації для задоволення потреби кожного професіонала в галузі туризму та прогресу кар'єри в туризмі (наприклад, навчальні платформи на основі штучного інтелекту, інтерактивне/розмовне навчання).	Допомагає передбачити дефіцит навичок і майбутні потреби в туристичному секторі.
<i>3. Бізнес-аналітика та розробка продуктів (включаючи R&amp;D та моніторинг)</i>	
Використання аналітики даних для корпоративних, виробничих і даних про клієнтів, а також на основі існуючих і нових великих масивів даних (соціальні мережі, супутникові масштабних наборів даних (соціальні мережі, супутникові дані та наземні дані, отримані за допомогою комп'ютерного зору, датчиків дронів).	Збільшує можливості прогнозування, сценарій для більш точного прогнозування попиту та покращує управління призначенням об'єкта (наприклад, сезонність, скупчення людей).
Автоматизація наукових процесів та створення прототипів. Симулятори та цифрові двійники можуть відстежувати й прогнозувати продуктивність туристичної інфраструктури, оцінюючи впливи, пов'язані з кількістю відвідувачів, погодою та забруднення, щоб вчасно інформувати про технічне обслуговування й втручання на	Забезпечує більш цілеспрямовані пропозиції для туристів і підвищує швидкість реагування.

системному рівні.	
<i>4. Маркетинг та продажі (включаючи рекламу, брендинг, обслуговування клієнтів і зовнішні комунікації)</i>	
Автоматизація обслуговування клієнтів (чат-боти).	Оптимізує заповнюваність і ціноутворення
Надання персоналізованих рекомендацій щодо подорожей та планування (маршрути, пересадки), маркетингові й динамічні цінові стратегії, якщо маркетинг і продажі добре інтегровані.	Покращує досвід бронювання, залучення та задоволеність клієнтів.
Масова кастомізація («сегмент ONE» - бізнес-стратегія, яка використовує аналітику великих даних для створення індивідуалізованих продуктів і послуг, що відповідають потребам окремого споживача, але виробляються в масштабах масового ринку).	Покращує загальну відповідність між вподобаннями візитерів та пропозиціями.
<i>5. Операційний менеджмент (включаючи логістику, пошук постачальників, закупівлі, мережі та управління ланцюгами поставок)</i>	
Розумна логістика та відстеження в режимі реального часу - по всьому ланцюжку постачання та на шляху клієнта (наприклад автономні транспортні засоби, розумні дороги, розумний багаж, обробка багажу, управління туристичними потоками, комунікація та навігація для туристів у режимі реального часу).	Оптимізує потоки відвідувачів та управління транспортом зменшуючи затори та час очікування завдяки автоматизованій маршрутизації транспортних засобів та безперешкодного сполучення між об'єктами та транспортними вузлами, забезпечуючи відсутність затримок та сприяючи екологічній мобільності.
Поєднані подорожі та перетин кордонів за допомогою розпізнавання обличчя (наприклад, спрощене розпізнавання обличчя, спрощені процедури отримання віз та в'їзду, безпека та посадка на борт, реєстрація).	Підвищує операційну стійкість, ефективність та зменшує вплив на навколишнє середовище завдяки кращому розподілу ресурсів (наприклад, циркулярні практики, харчові продукти управління відходами).
Прогнозоване обслуговування (наприклад, роботизоване прибирання санітарний контроль).	
<i>6. Цифрові продукти</i>	
Підвищення доступності, персоналізації та контенту створення віртуальних турів, екскурсій музеями та культурними у поєднанні з віртуальною/доповненою реальністю.	Диверсифікація пропозиції послуг у сфері культури та відпочинку
Створення інтерактивних виставок або подорожей інтерактивною картою, візуальним і звуковим супроводом	Підвищення доступності контенту, культури та творів мистецтва
Відтворення історичних об'єктів за допомогою «цифрових двійників» та підтримка аналізу старовинних документів та інформації (імерсивний/віртуальний досвід).	

## Субіндекси ТТСІ - 2024 країн Європи

Країна	BE	SEC	HC	HRL M	ICTD	TTP	TTO	PC	AI	GPI	TI	NR	CR	NT R	ES	SEI	DST	BE
Іспанія	2	4.92	6.14	5.99	4.75	6.05	5.73	5.01	3.60	6.06	4.92	5.46	4.95	6.64	4.81	5.39	4.25	3.34
Італія	9	4.89	5.79	5.88	4.68	5.85	5.23	4.80	3.15	5.24	4.79	4.60	5.00	6.74	4.23	5.37	3.46	3.53
Португалія	12	4.97	6.55	6.17	4.72	6.02	5.14	4.90	3.63	5.29	4.35	4.62	3.39	4.42	3.88	5.20	4.76	3.26
Греція	21	4.47	5.30	6.34	4.32	5.85	5.43	4.80	3.16	5.52	3.73	5.95	3.03	3.01	3.33	5.23	4.29	3.00
Туреччина	29	3.55	4.96	4.85	3.52	5.29	6.12	4.16	5.19	5.50	3.72	3.40	3.50	4.96	4.23	4.18	4.32	3.10
Кіпр	30	4.96	5.79	6.21	4.82	5.69	5.34	4.78	3.82	4.95	3.59	6.50	1.74	1.61	2.34	4.82	4.02	3.39
Мальта	34	5.12	6.23	6.41	4.65	6.09	5.54	4.72	3.77	4.43	4.05	4.87	1.68	1.58	1.94	4.11	4.03	3.87
Хорватія	46	4.27	6.25	6.01	4.17	5.67	4.84	4.70	2.96	3.68	3.85	5.17	3.54	2.25	1.67	5.22	3.44	2.61
Франція	4	5.35	5.78	6.20	5.02	6.22	4.93	4.75	3.18	5.49	5.31	5.03	5.41	6.25	5.07	5.89	3.15	3.22
Німеччина	6	5.58	5.75	6.86	5.09	6.12	5.19	5.05	3.65	5.35	5.34	3.56	3.47	6.27	5.27	5.62	3.41	3.35
Велика Британія	7	5.62	5.57	5.43	4.97	6.16	4.17	4.96	2.74	5.85	5.13	4.07	3.96	5.83	6.22	5.74	4.15	3.78
Швейцарія	10	6.06	6.43	6.30	5.59	6.36	5.44	4.67	1.68	5.54	6.24	4.55	3.12	2.17	4.39	5.84	4.22	3.18
Австрія	15	5.61	6.02	7.00	5.07	6.09	5.44	4.80	3.41	4.49	5.02	5.32	3.01	2.65	3.33	5.70	2.91	3.22
Нідерланди	16	5.76	6.18	5.79	5.23	6.51	4.70	5.21	2.87	5.43	6.33	3.30	2.55	2.84	4.08	5.55	3.37	3.12
Бельгія	23	5.53	5.87	6.62	5.09	6.12	4.03	5.23	3.17	4.35	5.36	3.12	1.91	3.16	3.14	5.42	3.99	3.50
Ірландія	24	5.59	6.11	5.68	5.32	5.91	3.78	4.67	2.78	4.98	4.33	4.55	1.98	2.48	4.18	4.94	3.86	4.34
Люксембург	28	6.11	6.54	5.76	5.27	6.39	4.66	4.66	3.20	3.73	5.79	4.19	1.30	1.34	3.27	6.17	2.90	3.46
Чехія	33	5.16	6.35	6.70	4.64	6.01	5.13	5.06	4.40	3.68	5.01	3.66	2.01	2.26	2.25	5.26	3.01	2.74
Данія	17	5.77	6.51	5.81	5.52	6.60	3.77	5.16	2.88	4.76	5.53	4.90	2.76	2.03	3.37	5.69	4.31	3.34
Швеція	19	5.85	6.14	5.90	5.44	6.27	4.54	4.88	3.38	4.21	4.63	4.18	2.87	2.34	4.20	5.89	3.92	3.10
Фінляндія	20	6.00	6.56	6.05	5.54	6.38	4.48	4.71	3.29	4.26	4.41	3.44	2.41	1.81	3.56	5.84	5.19	2.92
Ісландія	32	5.30	6.59	5.75	5.46	6.39	5.68	4.67	1.44	4.68	3.04	6.10	3.21	1.56	1.33	5.23	4.47	2.58
Естонія	36	5.55	6.29	5.86	5.32	6.42	5.70	4.15	4.29	2.83	4.63	3.90	1.60	1.85	1.43	5.31	4.45	3.10
Литва	44	5.08	5.94	6.45	5.25	6.06	4.35	4.09	4.94	2.94	4.47	3.56	1.60	1.66	1.58	5.26	4.50	3.16
Латвія	65	4.57	6.05	5.79	4.80	5.90	4.39	4.33	4.73	3.08	3.75	3.20	1.59	1.25	1.53	5.04	3.19	2.76
Данія	17	5.77	6.51	5.81	5.52	6.60	3.77	5.16	2.88	4.76	5.53	4.90	2.76	2.03	3.37	5.69	4.31	3.34
Швеція	19	5.85	6.14	5.90	5.44	6.27	4.54	4.88	3.38	4.21	4.63	4.18	2.87	2.34	4.20	5.89	3.92	3.10
Фінляндія	20	6.00	6.56	6.05	5.54	6.38	4.48	4.71	3.29	4.26	4.41	3.44	2.41	1.81	3.56	5.84	5.19	2.92
Польща	27	4.46	5.98	6.14	4.59	5.89	4.73	4.90	5.03	3.66	4.71	2.95	2.84	3.30	3.60	4.97	3.75	3.38
Угорщина	37	4.65	6.26	6.29	4.44	5.82	5.36	4.71	4.68	3.68	4.94	2.71	1.97	2.20	2.57	5.43	3.71	3.15
Болгарія	40	4.53	5.73	6.43	4.59	5.70	4.52	4.73	5.22	3.53	3.54	3.38	2.82	2.10	1.84	5.44	4.80	3.27
Словенія	42	4.79	6.50	5.74	4.80	5.84	5.67	4.94	4.23	2.26	4.72	4.87	2.53	1.62	1.53	6.00	3.65	2.05

Румунія	43	4.49	5.70	6.01	4.15	5.41	3.70	4.81	5.13	3.43	3.50	4.37	2.58	2.17	2.16	5.18	5.32	3.11
Словацька Республіка	54	4.68	5.85	6.34	4.60	5.78	4.77	4.19	4.57	2.25	4.26	2.84	2.20	1.88	1.77	5.80	3.56	2.61
Чорногорія	60	3.86	6.12	5.42	3.80	5.22	4.28	4.14	4.73	3.01	3.35	6.07	1.77	1.22	1.14	4.51	5.35	3.28
Албанія	66	4.55	5.98	4.90	4.54	4.90	5.19	4.56	5.00	3.23	3.33	3.01	2.17	1.29	1.52	4.91	3.27	3.43
Сербія	68	4.19	6.10	6.02	4.34	5.56	3.72	4.50	4.95	3.39	3.51	2.45	1.59	1.72	1.72	4.09	4.31	3.39
Північна Македонія	87	3.93	5.98	5.51	3.67	4.88	3.43	3.68	5.41	2.56	2.72	2.56	1.84	1.53	1.26	4.00	4.04	3.03
Молдова	88	3.56	5.80	5.85	4.15	5.02	3.50	3.57	5.38	2.60	2.95	1.64	1.36	1.25	1.24	4.48	3.99	3.58
Боснія і Герцеговина	90	3.31	6.00	5.10	3.62	4.88	2.82	4.63	5.10	2.52	2.57	2.85	1.74	1.59	1.33	4.07	4.50	2.98
Грузія	45	4.94	6.17	5.49	4.85	5.51	4.68	4.50	5.47	3.35	3.92	3.53	2.05	1.81	1.56	4.50	4.03	3.99
Казахстан	52	3.93	5.69	5.98	4.46	5.42	4.31	3.15	6.14	3.19	2.82	3.14	3.64	2.07	2.22	3.95	5.50	3.55
Азербайджан	56	4.56	5.26	5.45	4.47	5.07	4.50	3.70	5.83	3.15	4.29	2.83	1.84	2.48	1.53	3.97	4.41	4.28
Вірменія	72	3.95	5.62	5.82	4.44	5.04	4.77	3.33	5.58	3.05	2.81	2.31	1.48	1.50	1.39	3.90	3.81	4.65
Узбекистан	78	4.06	6.17	5.00	4.35	5.02	3.30	3.38	5.49	3.05	3.44	1.45	2.49	1.85	1.43	3.08	4.80	4.13
Таджикистан	99	3.60	6.08	4.71	3.69	3.39	3.21	2.65	5.90	2.38	2.94	1.63	2.37	1.46	1.14	3.93	4.66	4.46
Киргизька Республіка	102	3.45	5.65	5.01	4.12	4.39	3.51	3.13	5.87	2.53	2.22	1.26	2.03	1.71	1.20	3.43	3.84	4.12
Євразія	-	4.07	5.80	5.35	4.34	4.83	4.04	3.41	5.75	2.96	3.21	2.31	2.27	1.84	1.49	3.82	4.44	4.17
Європа та Євразія	-	4.80	6.01	5.89	4.68	5.71	4.63	4.46	4.21	3.94	4.18	3.80	2.57	2.58	2.65	4.99	4.07	3.35

Примітка: BE - Business Environment (Бізнес-середовище); SEC - Security (Безпека); HC - Healthcare (Охорона здоров'я); HRLM - Human Resources & Labor Market (Людські ресурси та ринок праці); ICTD - ICT Development Level (Рівень розвитку ІКТ); TTP - T&T Prioritization (Пріоритетність T&T); TTO - T&T Openness (Відкритість до T&T); PC - Price Competitiveness (Цінова конкурентоспроможність); AI - Aviation Infrastructure (Авіаційна інфраструктура); GPI - Ground & Port Infrastructure (Наземна та портова інфраструктура); TI - Tourist Infrastructure (Туристична інфраструктура); NR - Natural Resources (Природні ресурси); CR - Cultural Resources (Культурні ресурси); NTR - Non-Resort Resources (Некурортні ресурси); ES - Environmental Sustainability (Екологічна стійкість); SEI - Socio-Economic Impact of T&T (Соціально-економічний вплив T&T); DST - Demand Stability of T&T (Стійкість попиту T&T).

## Додаток Е

### Анкета для перевірки гіпотез щодо впливу цифрових технологій і інновацій на ефективність бізнес-процесів туристичних підприємств України

1. Які цифрові технології використовує ваше підприємство? (відмітьте всі, що застосовуються)	CRM-система, ERP -система Онлайн-бронювання Чат-боти AI-аналіз поведінки клієнтів Автоматизоване управління персоналом Штучний інтелект Хмарні технології
<p>2. Оцініть загальний рівень цифровізації вашого бізнесу (шкала 1-10)</p> <p>1 - Найнижчий рівень цифровізації. Ваш бізнес практично не використовує цифрові технології або вони є мінімальними; 2-3 - Дуже низький рівень цифровізації. Лише окремі аспекти бізнесу мають цифрові інструменти, більшість процесів залишаються традиційними; 4-5 - Помірний рівень цифровізації. Відбувається використання окремих цифрових рішень, однак більшість бізнес-процесів ще не автоматизовані чи не оцифровані. 6-7 - Високий рівень цифровізації. Більшість бізнес-процесів оцифровані або автоматизовані, використовується значна кількість цифрових інструментів і технологій; 8-9 - Дуже високий рівень цифровізації. Ваш бізнес активно використовує різноманітні сучасні цифрові технології, забезпечуючи ефективність і гнучкість всіх основних процесів. 10 - Максимальний рівень цифровізації. Всі процеси бізнесу автоматизовані, використовуються передові цифрові рішення, зокрема штучний інтелект, аналітика великих даних та інші новітні технології.</p>	
3. Як змінилася ефективність вашого бізнесу в умовах війни?	1 (зменшилися доходи) 2 (вдалося адаптувати бізнес) 3 (довелося змінити бізнес-модель (наприклад, перехід на внутрішній туризм)) 4 (вимушене припинення діяльності)
4. Наскільки цифрові інструменти допомогли компенсувати втрати через війну?	1 (зовсім не допомогли) 2 (слабо допомогли) 3 (частково допомогли) 4 (значно допомогли) 5 (повністю компенсували втрати)
5. Які інновації ви впроваджували під час війни?	Нові туристичні продукти (екскурсії в безпечні регіони, волонтерські тури) Digital-маркетинг (таргетована реклама, SEO, SMM) Нові партнерські програми (з благодійними фондами, міжнародними організаціями) Вимушене скорочення інновацій
6. Як ви оцінюєте обсяг інвестицій у інноваційні проекти вашого підприємства за останні 3 роки?	Незначні Помірні Значні Дуже значні
7. Як ви оцінюєте свою конкурентоспроможність зараз (в процесі та після впровадження інновацій)? (шкала 1-10)	
8. Чи сприяло впровадження інновацій розширенню вашої клієнтів?	1 (зовсім не сприяло) 2 (слабо сприяло) 3 (частково сприяло) 4 (значно сприяло)
9. Наскільки впроваджені інновації допомогли вам виділитися на фоні конкурентів	1 (трохи ускладнили конкурентоспроможність) 2 (не виділили) 3 (помітно виділили) 4 ((значно виділили)

## Додаток Ж

Переваги й потенційні ризики застосування цифрових технологій в діяльність малих туристичних підприємств

Цифрова технологія	Опис	Переваги використання для малих підприємств	Приклади застосування	Потенційні ризики або обмеження
Штучний інтелект	Технологія, що аналізує великі обсяги даних і приймає рішення на основі алгоритмів.	Оптимізація процесів, зменшення витрат, прогнозування тенденцій і автоматизація рутинних завдань.	Аналіз продажів, прогнозування попиту, автоматизація обробки заявок. Штучний інтелект, зокрема ChatGPT у версії 4.0, виконує функції особистого асистента. Хоча він не здатний повністю замінити реальних помічників, його можливості полегшують виконання різноманітних завдань. ШІ потребує початкового навчання, але згодом адаптується до конкретних потреб користувача, аналізує ситуації та пропонує рішення, враховуючи, що буде прийнятним для людини, а що ні. Завдяки цьому він може бути максимально налаштований відповідно до індивідуальних вимог.	Платна підписка на GPT-4o. Потреба у навчанні персоналу, складність у розробці алгоритмів.
Хмарні технології	Технології зберігання та обробки даних на віддалених серверах.	Зниження витрат на ІТ-інфраструктуру, доступ до даних у будь-який час і з будь-якого пристрою, зменшення ризиків втрати даних.	Хмарні технології поділяються на три основні типи. Інфраструктура як послуга (IaaS) надає оренду віртуальних ресурсів, як-от сервери й сховища (наприклад, Amazon Web Services, Microsoft Azure). Платформа як послуга (PaaS) дозволяє розробникам створювати та розгортати застосунки на готовій платформі (Google App Engine, Heroku). Програмне забезпечення як послуга (SaaS) забезпечує доступ до програм через підписку без необхідності встановлення (Google Workspace, Microsoft 365, Dropbox).	Залежність від інтернет-з'єднання, ризики збоїв у роботі хмарних серверів, питання конфіденційності.
Блокчейн-технології	Децентралізована система для збереження даних та проведення транзакцій.	Підвищення прозорості, безпеки фінансових операцій, захист від шахрайства.	Поширені у світі: Ethereum переважно використовується для розробки смарт-контрактів і децентралізованих додатків. Quorum застосовується для мінімізації ризику фальсифікації даних під час проведення транзакцій. Hyperledger Fabric застосовується для розробки корпоративних додатків, що відповідають потребам	Складність впровадження, обмежена нестачею спеціалістів, високі витрати на впровадження.

			організацій у різних галузях. Multichain -універсальна блокчейн-платформа для різних сфера бізнесу (фінанси, освіта, роздрібна торгівля, управління персоналом).	
Мобільні додатки	Програмне забезпечення для смартфонів і планшетів, що забезпечує функціональність.	Полегшення взаємодії з клієнтами, доступ до послуг і продуктів, автоматизація завдань із будь-якого місця.	Інтернет-магазини, мобільні платіжні системи, управління логістикою.	Висока конкуренція на ринку мобільних додатків, необхідність постійного оновлення для сумісності з новими ОС. В середньому якісна підтримка та супровід складає в межах від 1500 до 2500 дол. на місяць.
Чат-боти	Програмні агенти для автоматичної взаємодії з клієнтами через текст або голос.	Покращення комунікації з клієнтами, доступність 24/7, економія ресурсів на підтримку користувачів.	Автоматизація відповідей на запити клієнтів, проведення маркетингових кампаній.	Обмежена можливість обробки складних запитів, потреба в періодичному налаштуванні для адаптації до нових потреб. Вартість розробки та впровадження 1 чат-бота складає мінімум 300 дол. США
CRM-система	Інструмент для управління взаєминами з клієнтами та аналізу даних про них.	Удосконалення продажів, персоналізація взаємодії, аналіз поведінки клієнтів.	Відстеження історії покупок, управління клієнтськими запитами, аналіз ефективності кампаній. Поширені системи: Бітрікс24, AmoCRM, Zoho CRM, Salesforce, Pipedrive, InSales.	Платна підписка. Складність адаптації до специфіки бізнесу, потреба в навчанні персоналу, ризики втрати даних у разі технічних збоїв.
ERP-система	Комплексне програмне забезпечення для управління ресурсами підприємства.	Централізоване управління даними, координація процесів, зниження витрат і покращення ефективності управління.	Автоматизація бухгалтерії, управління складом, планування виробництва. В Україні поширені Microsoft Dynamics ERP, SAP ERP, DeloPro, Галактика ERP, Oracle ERP, BAS ERP, Perfectum, OneBox ERP (+CRM), ERPNext, FS Applications.	Висока вартість впровадження (близько 7500 дол. США), необхідність тривалого налаштування, складність в інтеграції з чинними системами.

Примітка: власна розробка автора на основі [13; 36; 53; 60; 66; 81; 84; 99; 133; 135; 150]

## Додаток 3

## Відповіді на запитання щодо перевірки гіпотези H1 - рівень впровадження цифрових технологій і ефективність бізнес-процесів

№	Підприємство	Цифрові технології	Рівень цифровізації (1-10)	Зміни в ефективності бізнесу вдалося адаптувати бізнес = 1; зменшилися доходи = 2; довелось змінити бізнес-модель = 3; вимушене призупинення діяльності = 4	Оцінка впливу цифрових інструментів: 1 (зовсім не допомогли); 2 (слабо допомогли); 3 (частково допомогли); 4 (значно допомогли); 5 (повністю компенсували втрати)
1	Підприємство 1	CRM-система, ERP-система, Онлайн-бронювання, AI, Хмарні технології	8	1	5
2	Підприємство 2	CRM-система, Онлайн-бронювання, Чат-боти, AI, Штучний інтелект	7	2	4
3	Підприємство 3	ERP-система, Чат-боти, AI, Хмарні технології, Онлайн-бронювання	6	3	3
4	Підприємство 4	CRM-система, Штучний інтелект, Хмарні технології	5	4	2
5	Підприємство 5	CRM, ERP-системи, Онлайн-бронювання, Автоматизоване управління персоналом, AI	7	2	4
6	Підприємство 6	Чат-боти, AI, Хмарні технології	8	2	4
7	Підприємство 7	CRM-система, Штучний інтелект, Хмарні технології	6	1	3
8	Підприємство 8	Онлайн-бронювання, Чат-боти, AI, CRM, ERP-система	7	2	4
9	Підприємство 9	CRM-система, Штучний інтелект, Хмарні технології	8	3	3
10	Підприємство 10	ERP-система, AI, Хмарні технології, Онлайн-бронювання	7	2	4
11	Підприємство 11	CRM-система, Штучний інтелект, Автоматизоване управління персоналом, Онлайн-бронювання	6	2	3
12	Підприємство 12	Онлайн-бронювання, AI, Хмарні технології	8	1	5
13	Підприємство 13	CRM, ERP-системи, Чат-боти, AI, Хмарні технології	6	2	3
14	Підприємство 14	CRM-система, Штучний інтелект, Хмарні технології	7	1	4
15	Підприємство 15	CRM-система, AI, Хмарні технології, Автоматизоване управління персоналом, Онлайн-бронювання	5	3	3
16	Підприємство 16	Онлайн-бронювання, Штучний інтелект, Хмарні технології	8	1	5
17	Підприємство 17	Чат-боти, AI, Хмарні технології	7	2	4
18	Підприємство 18	CRM, ERP-системи, Онлайн-бронювання, AI	6	3	3
19	Підприємство 19	AI, Чат-боти, Хмарні технології, Онлайн-бронювання	8	2	4
20	Підприємство 20	CRM-система, Автоматизоване управління персоналом, AI	7	1	4
21	Підприємство 21	Онлайн-бронювання, AI,	6	2	3

		Хмарні технології			
22	Підприємство 22	Чат-боти, AI, Хмарні технології	8	2	4
23	Підприємство 23	CRM, ERP-системи, Онлайн-бронювання, AI	7	1	4
24	Підприємство 24	AI, Хмарні технології, Чат-боти, Онлайн-бронювання	8	3	3
25	Підприємство 25	Чат-боти, Автоматизоване управління персоналом, AI, Онлайн-бронювання	6	3	3
26	Підприємство 26	CRM-система, Онлайн-бронювання, AI	7	2	4
27	Підприємство 27	AI, Хмарні технології, Онлайн-бронювання	6	2	3
28	Підприємство 28	Чат-боти, Автоматизоване управління персоналом, AI	5	3	3
29	Підприємство 29	CRM-система, AI, Хмарні технології	8	3	3
30	Підприємство 30	Онлайн-бронювання, AI, Хмарні технології	7	2	4
31	Підприємство 31	Чат-боти, Автоматизоване управління персоналом, AI	6	1	3
32	Підприємство 32	CRM, ERP-системи, Онлайн-бронювання, AI	5	1	4
33	Підприємство 33	AI, Хмарні технології, Онлайн-бронювання	7	3	3
34	Підприємство 34	Чат-боти, Автоматизоване управління персоналом, AI	6	2	3
35	Підприємство 35	CRM-система, AI, Хмарні технології, Онлайн-бронювання	8	1	5
36	Підприємство 36	Онлайн-бронювання, AI, Хмарні технології	6	3	3
37	Підприємство 37	Чат-боти, Автоматизоване управління персоналом, AI	5	2	3
38	Підприємство 38	CRM-система, AI, Хмарні технології, Онлайн-бронювання	8	2	4
39	Підприємство 39	Онлайн-бронювання, AI, Хмарні технології	7	1	4
40	Підприємство 40	Чат-боти, Автоматизоване управління персоналом, AI	8	1	5
41	Підприємство 41	CRM, ERP-системи, AI, Хмарні технології, Онлайн-бронювання	7	1	4
42	Підприємство 42	Онлайн-бронювання, AI, Хмарні технології	8	3	3
43	Підприємство 43	Чат-боти, AI, Хмарні технології	7	1	4
44	Підприємство 44	CRM-система, Онлайн-бронювання, AI	6	2	3
45	Підприємство 45	AI, Хмарні технології, Чат-боти	5	2	3
46	Підприємство 46	Чат-боти, AI, Хмарні технології, Онлайн-бронювання	, 8	3	3
47	Підприємство 47	CRM, ERP-системи, AI, Хмарні технології, Онлайн-бронювання	6	1	4
48	Підприємство 48	Онлайн-бронювання, AI, Хмарні технології	7	4	4
49	Підприємство 49	Чат-боти, Автоматизоване управління персоналом, AI, Онлайн-бронювання	8	2	4
50	Підприємство 50	CRM-система, AI, Хмарні технології	6	1	4

## Додаток И

Відповіді на запитання щодо перевірки гіпотези Н2 - чим більше підприємство впроваджує інновацій, тим воно більш конкурентоспроможне

№	Підприємство	Які інновації ви впроваджували під час війни? нові туристичні продукти (екскурсії в безпечні регіони, волонтерські тури), Digital-маркетинг (таргетована реклама, SEO, SMM), нові партнерські програми (з благодійними фондами, міжнародними організаціями), автоматизовані бізнес-процеси, вимушене скорочення інновацій	Вплив впровадження інновацій на розширення клієнтської бази: 1 (зовсім не сприяло), 2 (слабо сприяло), 3 (частково сприяло), 4 (значно сприяло)	Як ви оцінюєте обсяг інвестицій у інноваційні проекти вашого підприємства за останні 3 роки (1- незначні, 2- помірні, 3- значні, 4 - дуже значні)	Вплив впровадження інновацій на зміни в конкурентоспроможності: 1 (трохи послабили конкурентоспроможність), 2 (не виділили), 3 (помітно виділили), 4 (значно виділили)	Рівень конкурентоспроможності в процесі та після впровадження інновацій (1-10)
1	Підприємство 1	нові туристичні продукти, digital-маркетинг, автоматизація бізнес-процесів	4	3	3	8
2	Підприємство 2	нові партнерські програми, digital-маркетинг, скорочення інновацій	3	2	2	6
3	Підприємство 3	нові туристичні продукти, автоматизація бізнес-процесів, digital-маркетинг	4	3	4	9
4	Підприємство 4	нові партнерські програми, волонтерські тури	2	1	1	5
5	Підприємство 5	нові туристичні продукти, digital-маркетинг, автоматизація бізнес-процесів	3	3	3	7
6	Підприємство 6	digital-маркетинг, автоматизація бізнес-процесів	4	3	3	8
7	Підприємство 7	волонтерські тури, нові партнерські програми	2	2	2	6
8	Підприємство 8	digital-маркетинг, нові туристичні продукти, автоматизація бізнес-процесів	4	3	3	8
9	Підприємство 9	нові туристичні продукти, волонтерські тури	3	2	2	6
10	Підприємство 10	автоматизація бізнес-процесів, digital-маркетинг, нові партнерські програми	3	3	3	7
11	Підприємство 11	нові туристичні продукти, digital-маркетинг	4	3	3	9
12	Підприємство 12	нові партнерські програми, автоматизація бізнес-процесів	2	2	2	5
13	Підприємство 13	волонтерські тури, нові туристичні продукти	3	3	3	7
14	Підприємство 14	автоматизація бізнес-процесів, digital-маркетинг	4	4	4	9

15	Підприємство 15	digital-маркетинг, нові партнерські програми, нові туристичні продукти	3	3	3	7
16	Підприємство 16	нові партнерські програми, волонтерські тури, digital-маркетинг	2	1	1	5
17	Підприємство 17	нові туристичні продукти, автоматизація бізнес-процесів	4	3	4	8
18	Підприємство 18	digital-маркетинг, нові партнерські програми	3	2	2	6
19	Підприємство 19	нові туристичні продукти, волонтерські тури, автоматизація бізнес-процесів	4	3	3	7
20	Підприємство 20	нові туристичні продукти, digital-маркетинг	3	3	3	6
21	Підприємство 21	нові партнерські програми, автоматизація бізнес-процесів	2	2	2	5
22	Підприємство 22	digital-маркетинг, нові туристичні продукти, автоматизація бізнес-процесів	4	3	3	8
23	Підприємство 23	нові партнерські програми, волонтерські тури, digital-маркетинг	3	2	2	6
24	Підприємство 24	волонтерські тури, автоматизація бізнес-процесів	3	3	3	7
25	Підприємство 25	нові туристичні продукти, digital-маркетинг	2	1	1	5
26	Підприємство 26	автоматизація бізнес-процесів, digital-маркетинг, нові туристичні продукти	4	3	3	8
27	Підприємство 27	нові партнерські програми, волонтерські тури, автоматизація бізнес-процесів	2	2	2	6
28	Підприємство 28	digital-маркетинг, нові туристичні продукти	3	3	3	7
29	Підприємство 29	нові туристичні продукти, нові партнерські програми	4	3	4	9
30	Підприємство 30	автоматизація бізнес-процесів, digital-маркетинг, волонтерські тури	3	2	2	6
31	Підприємство 31	нові туристичні продукти, digital-маркетинг	4	3	3	8
32	Підприємство 32	нові партнерські програми, автоматизація бізнес-процесів	2	1	1	5
33	Підприємство 33	digital-маркетинг, нові туристичні продукти, автоматизація бізнес-процесів	3	2	2	7
34	Підприємство 34	нові туристичні продукти, digital-маркетинг, автоматизація бізнес-процесів	4	4	4	8
35	Підприємство 35	нові партнерські програми, волонтерські тури	3	3	3	7
36	Підприємство 36	нові туристичні продукти, digital-маркетинг	4	4	4	9
37	Підприємство 37	нові туристичні продукти, автоматизація бізнес-процесів, digital-маркетинг	2	2	2	6

38	Підприємство 38	нові партнерські програми, волонтерські тури	3	3	3	7
39	Підприємство 39	digital-маркетинг, автоматизація бізнес-процесів	4	3	4	9
40	Підприємство 40	нові туристичні продукти, волонтерські тури	3	2	2	6
41	Підприємство 41	нові туристичні продукти, digital-маркетинг, автоматизація бізнес-процесів	4	3	3	8
42	Підприємство 42	нові туристичні продукти, digital-маркетинг	2	1	1	5
43	Підприємство 43	автоматизація бізнес-процесів, волонтерські тури, нові партнерські програми	3	2	2	7
44	Підприємство 44	нові туристичні продукти, digital-маркетинг, нові партнерські програми	4	3	4	8
45	Підприємство 45	волонтерські тури, нові туристичні продукти	3	3	3	7
46	Підприємство 46	нові туристичні продукти, digital-маркетинг, автоматизація бізнес-процесів	4	4	4	9
47	Підприємство 47	digital-маркетинг, нові партнерські програми, автоматизація бізнес-процесів	2	2	2	6
48	Підприємство 48	волонтерські тури, нові туристичні продукти	3	3	3	7
49	Підприємство 49	digital-маркетинг, нові партнерські програми, автоматизація бізнес-процесів	4	3	4	9
50	Підприємство 50	нові туристичні продукти, digital-маркетинг, волонтерські тури	3	2	2	6

## Додаток К

## Оброблені дані для загальної кластеризації 50 туристичних підприємств

Підприємство	Рівень цифровізації	Зміни в ефективності бізнесу	Оцінка впливу цифрових інструментів	Вплив впровадження інновацій на розширення клієнтської бази	Вплив впровадження інновацій на зміни в конкурентоспроможності	Рівень конкурентоспроможності в процесі та після впровадження інновацій	Нові туристичні продукти	digital-маркетинг	Нові партнерські програми	Автоматизація бізнес-процесів	Волонтерські тури
1	8	1	5	4	3	8	1	1	0	1	0
2	7	2	4	3	2	6	0	1	1	0	0
3	6	3	3	4	4	9	1	1	0	1	0
4	5	4	2	2	1	5	0	0	1	0	1
5	7	2	4	3	3	7	1	1	0	1	0
6	8	2	4	4	3	8	0	1	0	1	0
7	6	1	3	2	2	6	0	0	1	0	1
8	7	2	4	4	3	8	1	1	0	1	0
9	8	3	3	3	2	6	1	0	0	0	1
10	7	2	4	3	3	7	0	1	1	1	0
11	6	2	3	4	3	9	1	1	0	0	0
12	8	1	5	2	2	5	0	0	1	1	0
13	6	2	3	3	3	7	1	0	0	0	1
14	7	1	4	4	4	9	0	1	0	1	0
15	5	3	3	3	3	7	1	1	1	0	0
16	8	1	5	2	1	5	0	1	1	0	1
17	7	2	4	4	4	8	1	0	0	1	0
18	6	3	3	3	2	6	0	1	1	0	0
19	8	2	4	4	3	7	1	0	0	1	1
20	7	1	4	3	3	6	1	1	0	0	0
21	6	2	3	2	2	5	0	0	1	1	0
22	8	2	4	4	3	8	1	1	0	1	0
23	7	1	4	3	3	7	0	1	1	0	1
24	8	3	3	2	1	5	0	0	0	1	1

25	6	3	3	4	3	9	1	1	0	0	0
26	7	2	4	3	4	8	1	1	0	1	0
27	6	2	3	2	2	6	0	0	1	1	1
28	5	3	3	4	3	7	1	1	0	0	0
29	8	3	3	3	3	7	1	0	1	0	0
30	7	2	4	2	2	6	0	1	0	1	1
31	6	1	3	4	3	8	1	1	0	0	0
32	5	1	4	3	2	7	0	0	1	1	0
33	7	3	3	4	4	9	1	1	0	1	0
34	6	2	3	3	3	7	1	1	0	1	0
35	8	1	5	2	1	5	0	0	1	0	1
36	6	3	3	4	3	8	1	1	0	0	0
37	5	2	3	3	3	7	1	1	0	1	0
38	8	2	4	2	2	6	0	0	1	0	1
39	7	1	4	4	3	8	0	1	0	1	0
40	8	1	5	3	2	7	1	0	0	0	1
41	7	1	4	4	4	9	1	1	0	1	0
42	8	3	3	3	3	8	1	1	0	0	0
43	7	1	4	2	2	5	0	0	1	1	1
44	6	2	3	4	3	9	1	1	1	0	0
45	5	2	3	3	3	7	1	0	0	0	1
46	8	3	3	3	3	7	1	1	0	1	0
47	6	1	4	4	4	9	0	1	1	1	0
48	7	4	4	3	2	6	1	0	0	0	1
49	8	2	4	4	3	8	0	1	1	1	0
50	6	1	4	4	3	9	1	1	0	0	1

*Дані взято з додатку В,Г та адаптовані для подальшої кластеризації*

## Додаток Л

## Нормалізовані дані для загальної кластеризації 50 туристичних підприємств за методом Z-score normalization

Підприємство	Рівень цифровізації	Зміни в ефективності бізнесу	Оцінка впливу цифрових інструментів	Вплив впровадження інновацій на розширення клієнтської бази	Вплив впровадження інновацій на зміни в конкурентоспроможності	Рівень конкурентоспроможності в процесі та після впровадження інновацій	Нові туристичні продукти	digital-маркетинг	Нові партнерські програми	Автоматизація бізнес-процесів	Волонтерські тури
1	1,212985	-1,17851	2,001051	1,069727	0,349563	0,681863	0,850963	0,75	-0,78288	0,960769	-0,71774
2	0,218735	0	0,551014	-0,23482	-0,89888	-0,86783	-1,17514	0,75	1,277333	-1,04083	-0,71774
3	-0,77551	1,178511	-0,89902	1,069727	1,598004	1,456708	0,850963	0,75	-0,78288	0,960769	-0,71774
4	-1,76976	2,357023	-2,34906	-1,53936	-2,14732	-1,64267	-1,17514	-1,33333	1,277333	-1,04083	1,393261
5	0,218735	0	0,551014	-0,23482	0,349563	-0,09298	0,850963	0,75	-0,78288	0,960769	-0,71774
6	1,212985	0	0,551014	1,069727	0,349563	0,681863	-1,17514	0,75	-0,78288	0,960769	-0,71774
7	-0,77551	-1,17851	-0,89902	-1,53936	-0,89888	-0,86783	-1,17514	-1,33333	1,277333	-1,04083	1,393261
8	0,218735	0	0,551014	1,069727	0,349563	0,681863	0,850963	0,75	-0,78288	0,960769	-0,71774
9	1,212985	1,178511	-0,89902	-0,23482	-0,89888	-0,86783	0,850963	-1,33333	-0,78288	-1,04083	1,393261
10	0,218735	0	0,551014	-0,23482	0,349563	-0,09298	-1,17514	0,75	1,277333	0,960769	-0,71774
11	-0,77551	0	-0,89902	1,069727	0,349563	1,456708	0,850963	0,75	-0,78288	-1,04083	-0,71774
12	1,212985	-1,17851	2,001051	-1,53936	-0,89888	-1,64267	-1,17514	-1,33333	1,277333	0,960769	-0,71774
13	-0,77551	0	-0,89902	-0,23482	0,349563	-0,09298	0,850963	-1,33333	-0,78288	-1,04083	1,393261
14	0,218735	-1,17851	0,551014	1,069727	1,598004	1,456708	-1,17514	0,75	-0,78288	0,960769	-0,71774
15	-1,76976	1,178511	-0,89902	-0,23482	0,349563	-0,09298	0,850963	0,75	1,277333	-1,04083	-0,71774
16	1,212985	-1,17851	2,001051	-1,53936	-2,14732	-1,64267	-1,17514	0,75	1,277333	-1,04083	1,393261

17	0,218735	0	0,551014	1,069727	1,598004	0,681863	0,85096 3	- 1,33333	-0,78288	0,960769	-0,71774
18	-0,77551	1,178511	-0,89902	-0,23482	-0,89888	-0,86783	-1,17514	0,75	1,277333	-1,04083	-0,71774
19	1,212985	0	0,551014	1,069727	0,349563	-0,09298	0,85096 3	- 1,33333	-0,78288	0,960769	1,393261
20	0,218735	-1,17851	0,551014	-0,23482	0,349563	-0,86783	0,85096 3	0,75	-0,78288	-1,04083	-0,71774
21	-0,77551	0	-0,89902	-1,53936	-0,89888	-1,64267	-1,17514	- 1,33333	1,277333	0,960769	-0,71774
22	1,212985	0	0,551014	1,069727	0,349563	0,681863	0,85096 3	0,75	-0,78288	0,960769	-0,71774
23	0,218735	-1,17851	0,551014	-0,23482	0,349563	-0,09298	-1,17514	0,75	1,277333	-1,04083	1,393261
24	1,212985	1,178511	-0,89902	-1,53936	-2,14732	-1,64267	-1,17514	- 1,33333	-0,78288	0,960769	1,393261
25	-0,77551	1,178511	-0,89902	1,069727	0,349563	1,456708	0,85096 3	0,75	-0,78288	-1,04083	-0,71774
26	0,218735	0	0,551014	-0,23482	1,598004	0,681863	0,85096 3	0,75	-0,78288	0,960769	-0,71774
27	-0,77551	0	-0,89902	-1,53936	-0,89888	-0,86783	-1,17514	- 1,33333	1,277333	0,960769	1,393261
28	-1,76976	1,178511	-0,89902	1,069727	0,349563	-0,09298	0,85096 3	0,75	-0,78288	-1,04083	-0,71774
29	1,212985	1,178511	-0,89902	-0,23482	0,349563	-0,09298	0,85096 3	- 1,33333	1,277333	-1,04083	-0,71774
30	0,218735	0	0,551014	-1,53936	-0,89888	-0,86783	-1,17514	0,75	-0,78288	0,960769	1,393261
31	-0,77551	-1,17851	-0,89902	1,069727	0,349563	0,681863	0,85096 3	0,75	-0,78288	-1,04083	-0,71774
32	-1,76976	-1,17851	0,551014	-0,23482	-0,89888	-0,09298	-1,17514	- 1,33333	1,277333	0,960769	-0,71774
33	0,218735	1,178511	-0,89902	1,069727	1,598004	1,456708	0,85096 3	0,75	-0,78288	0,960769	-0,71774
34	-0,77551	0	-0,89902	-0,23482	0,349563	-0,09298	0,85096 3	0,75	-0,78288	0,960769	-0,71774
35	1,212985	-1,17851	2,001051	-1,53936	-2,14732	-1,64267	-1,17514	- 1,33333	1,277333	-1,04083	1,393261
36	-0,77551	1,178511	-0,89902	1,069727	0,349563	0,681863	0,85096 3	0,75	-0,78288	-1,04083	-0,71774
37	-1,76976	0	-0,89902	-0,23482	0,349563	-0,09298	0,85096 3	0,75	-0,78288	0,960769	-0,71774
38	1,212985	0	0,551014	-1,53936	-0,89888	-0,86783	-1,17514	-	1,277333	-1,04083	1,393261

								1,33333			
39	0,218735	-1,17851	0,551014	1,069727	0,349563	0,681863	-1,17514	0,75	-0,78288	0,960769	-0,71774
40	1,212985	-1,17851	2,001051	-0,23482	-0,89888	-0,09298	0,85096 3	- 1,33333	-0,78288	-1,04083	1,393261
41	0,218735	-1,17851	0,551014	1,069727	1,598004	1,456708	0,85096 3	0,75	-0,78288	0,960769	-0,71774
42	1,212985	1,178511	-0,89902	-0,23482	0,349563	0,681863	0,85096 3	0,75	-0,78288	-1,04083	-0,71774
43	0,218735	-1,17851	0,551014	-1,53936	-0,89888	-1,64267	-1,17514	- 1,33333	1,277333	0,960769	1,393261
44	-0,77551	0	-0,89902	1,069727	0,349563	1,456708	0,85096 3	0,75	1,277333	-1,04083	-0,71774
45	-1,76976	0	-0,89902	-0,23482	0,349563	-0,09298	0,85096 3	- 1,33333	-0,78288	-1,04083	1,393261
46	1,212985	1,178511	-0,89902	-0,23482	0,349563	-0,09298	0,85096 3	0,75	-0,78288	0,960769	-0,71774
47	-0,77551	-1,17851	0,551014	1,069727	1,598004	1,456708	-1,17514	0,75	1,277333	0,960769	-0,71774
48	0,218735	2,357023	0,551014	-0,23482	-0,89888	-0,86783	0,85096 3	- 1,33333	-0,78288	-1,04083	1,393261
49	1,212985	0	0,551014	1,069727	0,349563	0,681863	-1,17514	0,75	1,277333	0,960769	-0,71774
50	-0,77551	-1,17851	0,551014	1,069727	0,349563	1,456708	0,85096 3	0,75	-0,78288	-1,04083	1,393261

## Додаток М

## Структурна типологія соціально-економічних інструментів забезпечення інноваційного розвитку суб'єктів туристичної діяльності

№	Соціально-економічні інструменти	Опис	Приклади
1	Державна підтримка та політика	Активна роль держави проявляється через програми фінансування інновацій, створення спеціальних фондів, грантів, а також через нормативні стимули. Держава може інвестувати у створення інфраструктури знань - наприклад, засновувати центри передового досвіду та інноваційні хаби для туризму . Це особливо важливо, оскільки окремим малим фірмам важко утримувати власні R&D-підрозділи, і спільні центри дозволяють акумулювати науку та поширювати його серед галузі . Також уряди можуть підтримувати прикладні наукові дослідження в сфері туризму та сприяти впровадженню їх результатів на практиці.	Наприклад, у країнах ЄС розвиток туристичних кластерів та інновацій включено до пріоритетів регіональної політики; в Польщі реалізовано програму «Intelligent Development» [100], яка підтримує інноваційні проекти туристичних МСП і інтеграцію підприємств у регіональні кластери для підвищення їх конкурентоспроможності. В Україні, де вклад туризму в економіку поки незначний, також визначено потребу в активізації державної підтримки: відзначається брак стратегічної співпраці в галузі та необхідність її посилення для розкриття туристичного потенціалу країни .
2	Податкові стимули і пільги	Фіскальні інструменти, такі як податкові канікули, кредити та знижки, здатні знизити витрати бізнесу на інновації та залучити інвестиції в туристичну інфраструктуру. Зокрема, уряди багатьох країн запроваджують спеціальні режими оподаткування для підтримки туризму. Податкові стимули, таким чином, можуть компенсувати бізнесу частину витрат на інновації (ремонт, впровадження нових технологій, відкриття нових об'єктів) і тим самим роблять такі проекти більш привабливими для інвесторів .	Наприклад, у Домініканській Республіці діє закон про стимулювання розвитку туризму, що надає податкові пільги особам і компаніям, які інвестують у туристичну діяльність (звільнення від мит, податку на прибуток тощо) [122].
3	Інноваційні кластери та	Створення кластерів - географічних і галузевих	Показовим є приклад Данії, де успішно діє концепція

	партнерські мережі	<p>об'єднань взаємопов'язаних фірм, навчальних і наукових закладів, суміжних постачальників і підтримуючих інститутів -визнано одним із найефективніших інструментів підвищення інноваційності та конкурентоспроможності в туризмі. Кластерний підхід базується на тому, що тісна співпраця та «критична маса» учасників приводять до синергії: прискорюється обмін знаннями, спільно використовуються ресурси, виникають спільні інноваційні проекти. Кластерна модель об'єднує бізнес, владу та науку задля спільних інновацій. Кластер у туристичній галузі зазвичай включає підприємства (готелі, туроператори, ресторани тощо), заклади освіти і науки (університети, дослідницькі центри), місцеві органи влади та суміжні структури (наприклад, асоціації, культурні установи). Взаємодія цих акторів у межах регіону створює «чотирилисник» інноваційної системи: бізнес - освіта і наука - влада - додаткові катализатори . У такій моделі університети та наукові інститути займаються розробкою ідей і підготовкою кадрів, бізнес впроваджує інновації у продукти та послуги, а державні органи виконують роль «брокера» і підтримують кластер політично та фінансово [85] .</p>	<p>кластерного брокера: на початкових етапах створення туристичного кластера координуючу роль бере на себе нейтральна організація (агенція розвитку чи торгово-промислова палата), яка налагоджує зв'язки між учасниками, після чого передає управління самим підприємствам, залишаючись у кластері для консультування та підтримки . В результаті такої співпраці всі сторони отримують вигоди: бізнес - доступ до спільних ресурсів і знань, навчальні заклади - впровадження розробок, влада - зростання економіки регіону. Досвід Південно-Східної Європи показав, що кластерний підхід у туризмі дійсно підвищує конкурентоспроможність як на рівні галузі, так і країни в цілому [114] . Наприклад, Латвія розглядає кластеризацію туризму як шлях до посилення своїх позицій: наголошено, що для стимулювання інновацій в латвійському туризмі потрібно створювати нові кластери (зокрема, кластер ділового туризму) та розвивати існуючі, щоб об'єднаними зусиллями долати обмеження (кліматичні, географічні тощо) та досягати цілей зростання [114] .</p>
4	ІТ-рішення та цифрові технології	<p>Впровадження e-tourism (електронних систем бронювання, онлайн-турів, цифрового маркетингу), використання великих даних для аналізу поведінки туристів, застосування штучного інтелекту та мобільних додатків для персоналізації послуг -усе це радикально змінює підходи</p>	<p>Багато урядів і міжнародних організацій (наприклад, UNWTO) підтримують створення платформ, де туристичні стартапи можуть презентувати свої ідеї інвесторам, отримувати менторську допомогу та навчання. Це поєднання технологічної та соціальної складових: з одного боку, нові ІТ-</p>

		<p>до управління туристичними підприємствами [37;64]. Нові технології дають змогу підвищити ефективність бізнес-процесів, створювати більш стійкі та «розумні» DESTINATION, впроваджувати нові туристичні продукти (наприклад, віртуальні тури, розумні готельні кімнати) . Важливим соціально-економічним інструментом тут виступають мережі знань та інкубатори/акселератори стартапів у сфері туризму</p>	<p>рішення (платформи для бронювання, системи керування туристичними потоками), з іншого - нарощування спроможності галузі через освіту та обмін досвідом. Як зазначає UNWTO, пріоритизація розвитку цифрових навичок і освітніх програм у туризмі є неодмінною умовою формування успішної інноваційної екосистеми. Прикладом позитивного впливу ІТ-рішень є впровадження систем «розумного міста» для туристичних DESTINATION (Smart Destination), де об'єднуються дані готелів, транспорту, музеїв та інших сервісів. Це дозволяє в режимі реального часу керувати туристичними потоками, пропонувати персоналізовані маршрути, оптимізувати витрати ресурсів і підвищувати задоволеність туристів - фактично, інновації стають частиною щоденного управління на основі даних.</p>
--	--	--	--

## Додаток Н

## Інструменти розвитку інноваційності (соціально-економічні) та механізми реалізації визначених кластерів

Кластер підприємств	Інноваційний профіль, виклики, перспективи (узагальнення)	Інструменти розвитку інноваційності (соціально-економічні)	Механізми реалізації (національний - регіональний рівень)
1	2	3	4
<p>Кластер № 1 Висока інноваційна активність (лідери інновацій)</p>	<p><i>Профіль:</i> активні новатори, впроваджують проривні продукти, цифрові технології; мають власні інноваційні розробки або творчі команди.</p> <p><i>Виклики:</i> потреба в значних інвестиціях для масштабування; захист інтелектуальної власності; вихід на зовнішні ринки.</p> <p><i>Перспективи:</i> зростання до глобальних гравців, формування нових трендів, експорт туристичних інновацій.</p>	<p><i>Фінансові:</i> гранти на розробки та впровадження інновацій (державні конкурсні проекти, наприклад, гранти Українського фонду стартапів [65], кошти яких звільнено від оподаткування); венчурне фінансування та кредити з державною гарантією для масштабування стартапів.</p> <p><i>Податкові:</i> податкові кредити та пільги на науково-дослідні й інноваційні витрати (за європейським підходом стимулювання тих, хто інвестує в R&amp;D); звільнення від податку на прибуток інвестицій у нові технології на визначений період.</p> <p><i>Освітні:</i> програми підготовки інноваційних менеджерів; ваучери на навчання персоналу за кордоном; стажування у провідних туристичних інноваційних центрах.</p> <p><i>Партнерські:</i> державно-приватні партнерства для реалізації масштабних інновацій (напр. створення смарт-туристичних інфраструктур у співпраці з ІТ-сектором); співробітництво з університетами і науковими установами (спільні лабораторії, стартап-акселератори).</p> <p><i>Інфраструктурні:</i> підтримка створення центрів експертизи, лабораторій доповненої та віртуальної реальності для туризму; надання доступу до тестових полігонів (sandboxes) для обкатки інноваційних рішень у реальних умовах.</p>	<p><i>Національні:</i> державні цільові програми підтримки інновацій (грантові фонди, Державний фонд регіонального розвитку з окремим напрямом на туристичні інновації); податкове стимулювання через зміни в податковому кодексі; сприяння експорту (організація участі інноваційних фірм у міжнародних туристичних виставках, експортні кредити).</p> <p><i>Регіональні:</i> регіональні програми співфінансування інноваційних проектів (наприклад, гранти від облдержадміністрацій на розробку туристичних ІТ-рішень); створення регіональних інноваційних центрів чи кластерів у туристичній сфері за участю місцевої влади, бізнесу та вузів; підтримка технопарків і бізнес-інкубаторів, орієнтованих на туристичний сектор.</p>
<p>Кластер № 2 - . Помірна інноваційна адаптація (адаптери/послідовники)</p>	<p><i>Профіль:</i> частково інноватори, впроваджують переважно</p>	<p><i>Фінансові:</i> пільгові кредити або лізинг на впровадження технологій (наприклад українська банківська програма «5–7–9%» для оновлення</p>	<p><i>Національні:</i> включення туристичних МСП до державних програм підтримки МСП (гранти, ваучери на інновації в</p>

	<p>відомі технології (наприклад, онлайн-бронювання, стандарти якості); відкриті до змін, але обережні.</p> <p><i>Виклики:</i> обмежені фінансові ресурси для значних змін; нестача експертизи для складних інновацій; потреба довести ефективність нововведень.</p> <p><i>Перспективи:</i> прискорене зростання ефективності при підтримці; вихід на нові ринки через підвищення якості та диференціацію послуг; можливість перетворитися на лідерів ніші.</p>	<p>матеріально-технічної бази); часткове відшкодування витрат на інновації (ваучери на цифровізацію бізнес-процесів, енергоефективність тощо).</p> <p><i>Податкові:</i> прискорена амортизація обладнання, придбаного для інноваційних цілей; податкові знижки на витрати щодо підвищення кваліфікації персоналу; зменшені ставки єдиного податку при впровадженні сертифікатів якості або еко-інновацій.</p> <p><i>Освітні:</i> регулярні тренінги, семінари, консультації для МСП у сфері туризму з питань маркетингу, сервіс-дизайну, IT-рішень; створення «інноваційного консультанта» - мережі експертів, що виїжджають до підприємств і допомагають впроваджувати новації на місці.</p> <p><i>Партнерські:</i> програми наставництва - партнерство між більш інноваційними компаніями (кластер 1) та підприємствами кластеру 2 для передачі досвіду; участь у міжнародних мережах (наприклад, платформа Enterprise Europe Network для пошуку партнерів та спільних інноваційних проектів); створення професійних асоціацій або кластерів всередині регіону, де такі підприємства кооперуються задля спільного маркетингу й інновацій.</p> <p><i>Інфраструктурні:</i> розвиток місцевих центрів підтримки бізнесу (бізнес-хаби) із фокусом на інноваціях у туризмі; платформи для випробування нових сервісів (наприклад, пілотні туристичні маршрути або фестивалі для тестування ідей).</p>	<p>рамках ініціатив EU4Business чи українських фондів); державні освітні проекти (наприклад, онлайн-платформи з навчальними курсами з цифрових технологій для туристичного бізнесу); створення загальнонаціональних конкурсів на краці інновації в туризмі з подальшим фінансуванням переможців.</p> <p><i>Регіональні:</i> утворення регіональних інноваційно-туристичних кластерів за участю влади, бізнесу і освітніх установ (сприяння кластеризації підвищує кооперацію і конкурентоспроможність); запуск локальних інноваційних хабів для туризму - центрів, що надають МСП безкоштовні консультації, доступ до цифрової інфраструктури і тренінги (на зразок європейських цифрових інноваційних хабів, які забезпечують «єдине вікно» підтримки без бюрократії); співфінансування з місцевих бюджетів заходів з цифровізації туристичних об'єктів (створення сайтів громади, туристичних мобільних додатків тощо).</p>
<p>Кластер № 3 - Низька інноваційна активність (традиційні/відсталі)</p>	<p><i>Профіль:</i> консервативні мікро- та малі підприємства, що працюють по-старому (мінімум технологій, вузький набір послуг); часто розташовані в периферійних регіонах.</p>	<p><i>Фінансові:</i> мікрогранти та субсидії для дрібних підприємців на конкретні потреби - створення веб-сайту, підключення до систем онлайн-бронювання, дрібні покращення сервісу; програми мікрокредитування під низький відсоток (через банки чи кредитні спілки) з державною компенсацією відсотків.</p> <p><i>Податкові:</i> податкові канікули для новостворених</p>	<p>Національні: участь у всеукраїнських програмах розвитку підприємництва в громадах (державні програми підтримки малого бізнесу, гранти від Українського культурного фонду чи Держтуризмрозвитку на розвиток сільського туризму); залучення міжнародної допомоги -грантові</p>

	<p><i>Виклики:</i> відсутність власних коштів на розвиток; слабка інфраструктура (навіть доступ до інтернету може бути проблемою); нестача знань про сучасні тенденції; недовіра до змін.</p> <p><i>Перспективи:</i> підвищення базового рівня послуг за рахунок простих інновацій (онлайн-присутність, нові партнерські продукти); збереження бізнесу завдяки адаптації до вимог сучасних туристів; соціальний ефект - зростання зайнятості на місцях при залученні до нових ініціатив.</p>	<p>мікропідприємств у туристичній сфері на 1–2 роки, щоб вони могли встати на ноги; місцеві податкові пільги (зниження туристичного збору, плати за патент) для садиб зеленого туризму, що впроваджують стандарти якості або екологічні ініціативи.</p> <p><i>Освітні:</i> виїзні навчальні сесії в громадах (навчання основам маркетингу, роботи з OTAs (online travel agencies), використання смартфонів для бізнесу); «школи сільського туризму» при центрах зайнятості або коледжах, де навчають місцевих мешканців вести інноваційний турбізнес; розробка та розповсюдження простих інструкцій, посібників, кейсів успішних малих туристичних ініціатив.</p> <p><i>Партнерські:</i> стимулювання кооперації - підтримка створення місцевих об'єднань (асоціацій) сільського зеленого туризму чи інших тематичних мереж, де кілька дрібних господарів спільно просувають туристичний продукт; інтеграція цих підприємців у ланцюжки з більшими туроператорами (наприклад партнерство з міськими агенціями, що включають сільські садиви в тури); програми обміну досвідом з успішними громадами (візити, участь у ярмарках).</p> <p><i>Інфраструктурні:</i> інвестиції у базову інфраструктуру, що опосередковано сприяє інноваціям (дорожня інфраструктура, розбудова Інтернет-мереж в сільській місцевості, створення туристично-інформаційних центрів на місцях); мобільні офіси підтримки (наприклад, автобуси-консультаційні пункти, що приїждять у віддалені райони і надають інформацію та технічну допомогу дрібним підприємцям).</p>	<p>проекти ЄС, USAID тощо, які часто фінансують навчання і мікрогранти на місцях; спрощення регуляторних вимог для дрібного бізнесу (щоб інновації типу онлайн-продажу не ускладнювали звітність).</p> <p><i>Регіональні:</i> створення локальних центрів розвитку туризму при ОТГ (об'єднаних територіальних громадах), які виконують роль інноваційних хабів для малого бізнесу (надають комп'ютери, інтернет, консультації); проведення регіональних конкурсів на кращі сільські садиви чи туристичні стартапи з преміюванням переможців ресурсами на розвиток; кластерні ініціативи «знизу вгору» - підтримка місцевих лідерів, які об'єднують навколо себе дрібні бізнеси (регіональна влада може інформаційно та невеликим фінансуванням стимулювати такі об'єднання).</p>
--	--	---	--

Примітка: власна розробка автора



ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ

ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ  
**ДЕПАРТАМЕНТ КУЛЬТУРИ ТА ТУРИЗМУ**

бульв. Т.Шевченка, 6, м. Тернопіль, 46001, тел.: (0352) 52-31-80  
 E-mail: mail.culture@te.gov.ua, <https://culture.te.gov.ua> Код згідно з ЄДРПОУ 44246891

*02.06.2025* № *02.1-62/861* На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

### ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

*результатів дисертаційної роботи Шадюк Катерини Миколаївни*

Сучасний туристичний ринок демонструє стрімкі зміни під впливом глобалізації та технологічного прогресу, що обумовлює необхідність кардинального переосмислення традиційних бізнес-процесів у галузі туризму. Цифрова трансформація туристичної індустрії відкриває нові перспективи для оптимізації бізнес-процесів та створення унікального споживчого досвіду. Аналіз інноваційного розвитку бізнес-процесів в туризмі є пріоритетним напрямом сучасних досліджень, що дозволяє сформулювати ефективні стратегії модернізації галузі в умовах цифрової економіки.

Результати наукових досліджень Шадюк К. М. з питань інноваційного удосконалення бізнес-процесів у туристичній галузі знайшли практичне застосування в діяльності департаменту культури та туризму Тернопільської обласної військової адміністрації, що підтверджує їх прикладну значущість. Запропоновані розробки дають змогу трансформувати теоретичні концепції інноваційного розвитку у релевантні управлінські рішення та практичні інструменти підвищення туристичної привабливості Тернопільського регіону.

Директор департаменту



Світлана БАЙТАЛЮК



## ТЕРНОПІЛЬСЬКА МІСЬКА РАДА

Управління стратегічного розвитку міста

м. Тернопіль, вул. Листопадава, 5, 46001; тел.: 067 67 88 447, 067 15 79 525, 067 67 88 446;

e-mail: usrm.mr@gmail.com; web: ternopilcity.gov.ua

26 травня 2025 р.  
№ 43/2

### ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

*результатів дисертаційної роботи Шадюк Катерини Миколаївни*

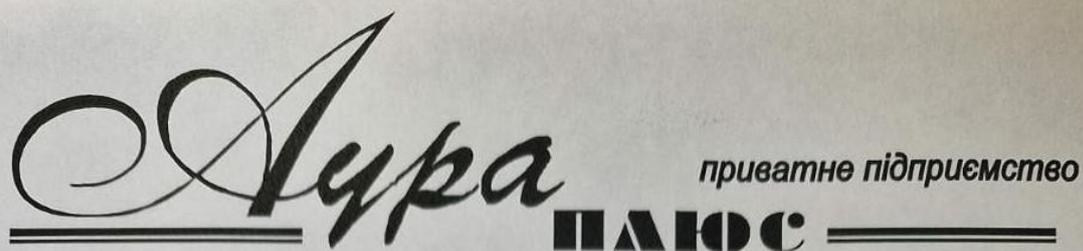
Структурні зміни в Україні, що відбуваються в процесі формування нової соціально-економічної моделі, об'єктивно зумовлюють необхідність розробки й впровадження прогресивних управлінських механізмів у туристичній індустрії. Такі підходи мають інтегрувати найефективніші сучасні управлінські практики, центральною ідеєю яких є інноваційні бізнес-процеси як визначальні системоутворюючі елементи функціонування будь-якої підприємницької структури.

Наукові розробки Шадюк К. М., що стосуються моделювання соціально-економічних інструментів інноваційності в туризмі мають практичну цінність і використовуються управлінням стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради з метою підвищення ефективності туристичної галузі міста, формування конкурентоспроможного туристичного продукту, стимулювання підприємницьких ініціатив у сфері туризму та створення сприятливого інвестиційного клімату для реалізації інноваційних проєктів, що сприяють сталому розвитку туристичної інфраструктури та зростанню туристичної привабливості регіону.

Начальник управління



Юрій ДЕЙНЕКА



приватне підприємство

**ПЛЮС**

Україна, м.Тернопіль, вул. Патріарха Мстислава 1  
р/р 2600201662645 в Тернопільському відділенні Укресімбанку  
МФО 338879, код 30362962 Тел 0352434988

№04 від 18.04.2025р

**ДОВІДКА****ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ**

*результатів дисертаційної роботи Шадюк Катерини Миколаївни*

Досягнення належного рівня конкурентоспроможності підприємств туристичної сфери є ключовим стратегічним пріоритетом для розвитку всієї туристичної індустрії. В умовах інтенсивної конкуренції та намагання інтегруватися до міжнародного туристичного простору такі підприємства мають докладати суттєвих зусиль для удосконалення якості пропонованих послуг та формування міцних конкурентних переваг. У цьому контексті особливої важливості набуває концепція управління інноваційним розвитком туристичних підприємств, орієнтована на принципи сталості, а також її модифікаційні характеристики, що розроблені та представлені в дисертаційному дослідженні Шадюк К. М.

Імплементация запропонованої концепції створює можливості для превентивного виявлення потенційних загроз і ризиків, мінімізації їхнього деструктивного впливу на економічні показники суб'єктів туристичної діяльності, а також визначення кореляційних залежностей між інноваційними впровадженнями та еволюцією системи взаємовідносин з клієнтською аудиторією.

Директор  
ГП Аура Плюс



Рижак І Р



## МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

### ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46009; тел./факс +380 (352) 51-75-75;  
www.wunu.edu.ua; rektor@wunu.edu.ua; ідентифікаційний код за ЄДРПОУ 33680120

#### ДОВІДКА

#### про впровадження

Видана Шадюк Катерині Миколаївні, аспірантці кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу Західноукраїнського національного університету, про те, що отримані результати і висновки дисертаційного дослідження на тему: «Інноваційний розвиток бізнес-процесів туристичних підприємств» використовуються у курсах лекцій з дисциплін: «Стратегічне управління в туризмі», «Туристична інфраструктура», «Управління мережами в сфері гостинності», «Туристична та готельна індустрія». В лекціях розглядаються питання впровадження інноваційних технологій у діяльність туристичних підприємств, методи оптимізації бізнес-процесів та стратегії цифрової трансформації галузі, особливості формування інноваційної культури на підприємствах туристичної сфери, механізми управління змінами в умовах цифровізації, а також сучасні підходи до моделювання та реінжинірингу бізнес-процесів з урахуванням специфіки туристичної діяльності.

Проректор з науково-педагогічної роботи  
Західноукраїнського національного університету,  
к.е.н., доцент



Віктор ОСТРОВЕРХОВ

Оксана ГУГУЛ. +380 (67) 378 17 15

ЗУНУ

№ 126-31/1495 від 15.07.2025

